

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNDE**  
**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU SAKALLI**

**Balıkesir, 2015**



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNDE**  
**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU SAKALLI**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

**Balıkesir, 2015**

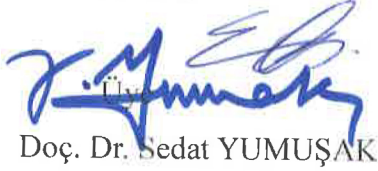
**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201212508001 numaralı Sibel Özafşarlıoğlu Sakallı'nın hazırladığı "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması" konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 19/11/2015 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan  
Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

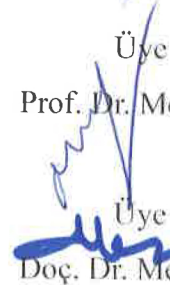


Üye (Danışman)  
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Doç. Dr. Sedat YUMUŞAK

Üye  
Prof. Dr. Meltem ONAY



Doç. Dr. Metehan YILGÖR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

03.12/2015  
İbrahim Sahin  
Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Halil İbrahim SAHİN

## ÖNSÖZ

Yönetim bir süreçtir ve bu süreç sürekli devam eder. Çünkü şartlar ve koşullar hızla değişmekte ve yöneticilerin bu değişikliklere aynı hızda cevap vermesi gerekmektedir. Şartlar böyle olunca, sağlık alanında oluşturulacak stratejilerin ve uygulanacak yöntemlerin içinde bulunulan zamana ve koşullara uygun olması gerekmektedir. Böyle bir ortamın oluşması için yöneticilerin uzun dönemli davranışlarda bulunması ve çalışanların sahip oldukları özellikleride dikkate alarak yönetim uygulamalarını gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanların iş ortamında hakkaniyet sınırları içerisinde yerine getirilen yönetim uygulamalarına inanması ve bunun bir sonucu olarak çalıştıkları kuruma ve yöneticisine karşı olumlu duygular hissetmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu doktora tez çalışmasının hazırlanması sürecinde beni her zaman destekleyen, yönlendiren, motive eden, çok değerli katkıları olan ve tez konumun belirlenmesinde esin kaynağım olan tez danışmanım Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ ile tez çalışmamı hazırlamak benim için bir şans oldu.

Doktora tez çalışmamın hazırlanması sürecinde kendimi şanslı hissettiğim bir diğer konuda tez izleme komitesiydi. Gösterdikleri hoşgörü ve destek için Doç. Dr. Sedat YUMUŞAK'a ve Doç. Dr. Metehan YILGÖR'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim süresince bilgi paylaşımında bulunan ve desteklerini gördüğüm Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin değerli hocaları Prof. Dr. Erdoğan KOÇ'a ve Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ'a ve Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Sekreteri Güler ASLAN'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasının yöntem ve metodoloji konularında yardımını esirgemeyen ve kıymetli zamanını ayıran, araştırmanın analizlerine ilişkin bilgi sahibi olmamda büyük ölçüde payı olan Doç. Dr. Mesut SAÇKES'e ve doktora arkadaşım, meslektaşım, değerli Dr. Hakan BOZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, araştırmanın uygulanması aşamasında büyük ölçüde desteğini gördüğüm Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesinin, başta Hastane Yöneticisi Prof Dr. Ali Rıza ODABAŞ olmak üzere, tüm hekimlerine, hemşirelerine, hekim dışı sağlık personellerine, idari personellerine ve hizmet alımı yöntemi ile çalışanlarına içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tüm hayatım boyunca yanımda olan, desteklerini her zaman hissettiren, varlıklarıyla bana güç ve moral veren annem İclal ÖZAFŞARLIOĞLU ile babam Saffet ÖZAFŞARLIOĞLU ve abim Onur ÖZAFŞARLIOĞLU'na, ablam Ayşenur AŞMA'ya, kız kardeşlerim Sevil Seda ÖZAFŞARLIOĞLU ve Selin Sedef ÖZAFŞARLIOĞLU ile erkek kardeşim Cihan ÖZAFŞARLIOĞLU'na, bu uzun çalışma sürecinde beni anlayışla karşılayan ve destekleyen eşim Yrd. Doç. Dr. Erol SAKALLI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU SAKALLI

*Beni her zaman destekleyen, yönlendiren, teşvik ve motive eden, disiplinli tavrı ve etik ilkelere bağlılığıyla akademik yaşamımda benim için kusursuz bir örnek olan*

*Değerli Hocam Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye.*

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖZAFŞARLIOĞLU SAKALLI, Sibel  
Doktora, İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ  
2015, 161 Sayfa

Bireyler ister aile, ister iş, isterse yaşadığı ülke olsun, yaşadıkları her türlü ortamda adalet arayışı içinde olurlar. Benzer şekilde güven kavramı da hem çalışanlar arasında hem de etkileşim kurduğumuz bireyler ve gruplar arasında önem taşımaktadır. Bireyler, karşısındaki kişi veya kurumun adil olduğunu düşündüklerinde güvenirlere; aksi durumda ise güven duygusu azalır. Adalet ve güven arasındaki ilişkinin etkisini artıran bir faktör olarak çalışanların kişilik özelliklerinin bu ilişkide ne kadar etkiye sahip olduğunu tespit eden mevcut bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu çalışma ile adalet ve güven üzerinde, kişilik özelliklerinin düzenleyici bir etkisi olup olmadığını tespit etmek mümkün olacaktır.

Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı, kişilik özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca, tüm değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi de tespit edilmiştir. Bu kapsamda, 21 Nisan- 21 Temmuz 2014 tarihleri arasında Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarından veri toplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki tüm korelasyonlar anlamlıdır. Kişilik özelliklerinden nevroz boyutunun etkileşimsel adalet, bilişsel güven ve duygusal güven arasında negatif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Kişilik özelliklerinin diğer dört boyutu olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük ile etkileşimsel adalet, bilişsel güven ve duygusal



güven arasında ise pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Kişilik özellikleri boyutları arasında en yüksek ilişki derecesi, dışadönüklük ve açık görüşlülük boyutu arasındadır. İşlemsel adalet algıları ile kişilik özellikleri boyutları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmezken, dağıtımsal adalet algıları ile kişilik özellikleri boyutlarından sadece dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk arasında pozitif ilişki derecesi olduğu görülmüştür. Yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlara göre kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutlarının örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini düzenlemede, kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülüğün etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak, kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özellikleri öne çıkan bireylerin, kurumlar açısından, en ideal adaylar olacağını söyleyebiliriz.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Büyük Beş Kişilik Özellikleri.

## **ABSTRACT**

### **THE MODERATING ROLE OF PERSONALITY TRAITS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL TRUST AND A FIELD STUDY**

ÖZAFŞARLIOĞLU SAKALLI, Sibel  
Ph. D Thesis, Department of Business Administration  
Advisor: Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ  
2015, 161 Pages

Individuals, whether it is their family, their work or the country they live in, seek justice in every atmosphere they live in. Similarly, the concept of trust is of importance both among the employees and individuals and groups that we interact with. Individuals show trust when they believe that the person or the institution is just; in a converse situation the feeling of trust decreases. We were not able to find any sources in the literature that has determined the influence of personality traits as a factor which increases the effect between justice and trust. Through this study, it will possible to determine whether personality traits have a moderating influence on justice and trust.

The aim of the study carried out within this context is to determine whether personality traits have a moderating effect on organizational justice and organizational trust. Besides, the interrelation of all variations has been established. To this end, data have been collected from the employees of Medeniyet University Göztepe Education and Research Hospital between the dates April 21 and July 21, 2014. According to the results of correlation analysis all the correlations between organizational justice and organizational trust are meaningful. It has been seen that there is a negative relation between neuroticism and interactional justice, cognitive trust and emotional trust and that there is a positive relation between extraversion,

agreeableness, conscientiousness and openness, the other four personality traits, and interactional justice, cognitive trust and emotional trust. The highest correlation among the personality traits is between openness and extraversion. While no meaningful relation has been observed between procedural justice perceptions and personality traits, it has been seen that there is a positive relation between distributive justice perceptions and only extraversion, agreeableness and conscientiousness. According to the results obtained from structural equation modeling, it has been seen that agreeableness, conscientiousness and openness have a moderating effect on the organizational justice and organizational trust. These results show that agreeableness, conscientiousness and openness, of the personality traits, are effective on moderating the justice perceptions of employees on organizational trust. Last of all, it can be concluded that individuals whose agreeableness, conscientiousness and open-mindedness, of the personality traits, is higher are the ideal candidates for organizations.

**Key Words:** Organizational Justice, Organizational Trust, Big-Five Personality Traits.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM .....	2
1.2. AMAÇ .....	5
1.3. ÖNEM .....	6
1.4. VARSAYIMLAR.....	8
1.5. SINIRLILIKLAR .....	8
1.6. TANIMLAR.....	9
2. İLGİLİ ALAN YAZIN .....	11
2.1. Güven ve Örgütsel Güven .....	11
2.1.1. Güven Türleri.....	19
2.1.2. Örgütsel Güven Modelleri .....	21
2.1.3. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar .....	22
2.1.4. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar.....	26
2.2. Adalet ve Örgütsel Adalet .....	30
2.2.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar .....	35
2.2.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar.....	41
2.3. Kişilik ve Özellikleri .....	47
2.3.1. Kişilik Özellikleri İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar.....	56
2.3.2. Kişilik Özellikleri İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar .....	62
2.4. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki..	68
2.4.1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İle İlgili Çalışmalar .....	68

2. 4. 2. Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Çalışmalar .....	75
2. 4. 3. Örgütsel Güven ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Çalışmalar .....	79
3. YÖNTEM .....	82
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	82
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM / ARAŞTIRMA GRUBU .....	84
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ .....	85
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ .....	87
3.5. PİLOT ÇALIŞMA.....	88
3.6. VERİLERİN ANALİZİ.....	90
3. 6. 1. Kayıp Veri Analizi.....	90
3. 6. 2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	90
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	96
4.1. Demografik Bilgiler .....	96
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	97
4. 2. 1. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	99
4. 2. 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	101
4. 2. 3. Büyük Beş Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	103
4.3. Güvenilirlik .....	106
4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	107
4.5. Yapısal Modelde Düzenleyicilik (Moderatör) Etkisinin Test Edilmesi....	110
4.6. Hipotezlerin Sonuçları.....	119
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
5.1. SONUÇ .....	121
5.2. ÖNERİLER .....	128
5. 2. 1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	128
5. 2. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	131
KAYNAKÇA.....	132

EKLER.....	154
------------	-----

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bir Yönetim Kadrosu Karşılıklı Güveni Nasıl Geliştirebilir? .....	16
Tablo 2. Büyük Beş Kişilik Özelliklerinin Tanımları ve Açıklamaları .....	54
Tablo 3. Şirketlerde İş Başarısına En Fazla Etki Eden Kişilik Özellikleri .....	56
Tablo 4. Pilot Çalışma Ölçeğine İlişkin Yapılar ve Soru Sayıları .....	88
Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler .....	90
Tablo 6. Tüm Maddelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	92
Tablo 7. Demografik Bilgiler .....	97
Tablo 8. Önerilen Genel Uyum İndeksleri .....	98
Tablo 9. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 10. Örgütsel Güven Ölçeği Genel Uyum İndeksleri.....	100
Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeği Genel Uyum İndeksleri.....	102
Tablo 13. Büyük Beş Kişilik Özellikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	105
Tablo 14. Büyük Beş Kişilik Özellikleri Genel Uyum İndeksleri .....	106
Tablo 15. Güvenilirlik Değerleri.....	107
Tablo 16. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	108
Tablo 17. Hipotez 2.2'ye İlişkin Analiz Sonuçları .....	111
Tablo 18. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Bilişsel Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi.....	111
Tablo 19. Hipotez 2.7' ye İlişkin Analiz Sonuçları .....	112
Tablo 20. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	112
Tablo 21. Hipotez 2.8' e İlişkin Analiz Sonuçları .....	113
Tablo 22. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	113
Tablo 23. Hipotez 2.10' a İlişkin Analiz Sonuçları .....	113
Tablo 24. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Açık Görüşlülük Değişkeninin Düzenleyici Etkisi.....	113
Tablo 25. Hipotez 2.12' ye İlişkin Analiz Sonuçları .....	114
Tablo 26. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Bilişsel Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi.....	114

Tablo 27. Hipotez 2.13' e İlişkin Analiz Sonuçları .....	114
Tablo 28. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Bilişsel Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	115
Tablo 29. Hipotez 2.17' ye İlişkin Analiz Sonuçları .....	115
Tablo 30. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi.....	115
Tablo 31. Hipotez 2.18' e İlişkin Analiz Sonuçları .....	116
Tablo 32. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	116
Tablo 33. Hipotez 2.20' ye İlişkin Analiz Sonuçları .....	116
Tablo 34. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Açık Görüşlülük Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	117
Tablo 35. Hipotez 2.27' ye İlişkin Analiz Sonuçları .....	118
Tablo 36. Bağımsız Değişken Etkileşimsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	118
Tablo 37. Hipotez 2.28' e İlişkin Analiz Sonuçları .....	118
Tablo 38. Bağımsız Değişken Etkileşimsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi .....	118
Tablo 39. Yapısal Modelde Düzenleyicilik (Moderatör) Etkisinin Sonuçları .....	120



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Adalet Modeli .....	33
Şekil 2. Kişiliğin Bileşenleri .....	49
Şekil 3. Araştırma Modeli .....	83
Şekil 4. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Şekil 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	101
Şekil 6. Büyük Beş Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	104

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Güven kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında güçlü ve pozitif ilişkinin bulunduğu pek çok çalışmaya rastlanmıştır.

Kişilik, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının bir yansımasıdır. Bireyin davranışlarını sergilerken karşılaştığı davranışlar ve sözler onun psikolojisine yön verir. Birey, çevresinde olanları önce algılayan sonra anlamlandıran bir varlıktır. Bu nedenle, örgütlerde adalet algıları ve güven, üzerinde durulması gereken bir süreçtir. Bu süreçte, bireylerin kişilik özellikleri önemlidir. Çünkü olaylar nasıl gelişirse gelişsin, bireylerin onlara verdiği anlamın dışında farklı bir anlam taşımayacaklardır. Bu bağlamda uyumlu olan bireyler ile olmayan bireyler veya nevrotik bireyler ile nevrotik olmayan bireylerin hissettiği algı ile vereceği tepki farklı olabilir. Bu durumda bireylerin adalet ve güven algılarının belirlenmesinde, kişilik özelliklerinin rolünün olduğu söylenebilir.

Çalışmamızın, örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün incelendiği ilk çalışma olması nedeniyle, literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışmanın sağlık sektöründe uygulanmış olmasından dolayı, bu sektörde çalışanların algıları ile ilgili bilgi edinilmiş olacak ve diğer sektörlerde de uygulanmasına olanak sağlayacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, araştırmanın problemi, amaçları, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konulmuş ve ilgili kavramlar tanımlanmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özellikleri kavramları incelenmiş, kavramsal açıklamalar, ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalar gözden geçirilmiş ve alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırma modeli açıklanmıştır. Araştırma modelinin açıklanmasını takiben, pilot çalışma, örneklem seçimi ile veri toplama araç ve teknikleri açıklanmaktadır. Ayrıca anket formunda yer alan ölçeklerin nitelikleri, veri toplama süreci ve dönüş oranı, araştırmanın hipotezleri ile verilerin analiz yöntemi hakkında bilgiler verilmektedir.

Dördüncü bölümde, araştırma için sağlanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular ortaya konulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlerin tümüne yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, LISREL sürüm 8.80 kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki moderatörlük hipotezleri ise regresyon temelli analiz yöntemi olan yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Analizlerde SPSS Macro eklentisinde kullanılmıştır.

Sonuç ve önerilerin yer aldığı beşinci bölümde, çalışmada elde edilen bulgular ele alınmakta ve çalışmanın örgütsel davranış alanına sağladığı katkı tartışılarak, bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

## **1.1. PROBLEM**

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının yükselmesi, işbirliğine duyulan gereksinimin artması, ekip çalışmalarına olan inancın yükselmesi, çalışanlarla ilişkilerin değişmesi, örgütsel güvenin önemini artırmıştır. Sosyal sermayenin ana unsuru olan güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel kavramdır. Güven olmaksızın kurumlar hedeflerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştiremez. Aynı zamanda güven karşılıklı ilişkilerin önemli unsurlarından birisidir (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Çalışanların, örgütlerinde alınan kararlara ve uygulanan yöntemlere olan inancı onların güven algılarını etkilemektedir. Yöneticiler çalışanlarına kaynakları adil dağıttığı, süreçleri adil bir şekilde uyguladığı ve çalışanlarının haklarını gözetip kişisel beklentilerine saygı duydukça örgütlerde güven ortamı pekişir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların çalışma arkadaşlarına, amirlerine ve

kurumlarına güven duyması ile örgütlerine bağlı, sadık, aidiyet duygusu hisseden, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar oluşturabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için çalışanların kurumlarına güvenmesi gerekir.

Güven kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir. Güvenin ortaya çıkmasında adalet unsuru temel kaynaktır. Çalışanlar amirlerinin adil olduklarına inanırlarsa, yüksek performans, olumlu tutum ve güven duygusuyla karşılık verirler (Çakar, 2008: 111). Güven ortamının oluşabilmesi için çalışanlar, hem kurumu hem yöneticisi hem de çalışma arkadaşları ile olan ilişkisini değerlendirir ve bir yargıya varır. Çalışanlar arasında güven duygusunun oluşması yönetimin her bir çalışana eşit mesafede yaklaşması, çalışanlar arasında ayırım yapmaması ve kaynakları eşit dağıtması önem taşır. Bu noktada örgütlerde güven ortamının sağlanabilmesi için kurumun uyguladığı politikalar ve yöneticilerin çalışanlarına sunduğu imkanlar, vaat ettiği sözler ile ast-üst arasındaki etkileşim daha da önemli hale gelir. Ancak bu sayede çalışanlar arasında güven eğilimi sağlanabilir.

Güven, sağlık sektörü için oldukça önemlidir. Çünkü sağlık sektörü insanlar için hayati önem taşır. Sağlık kurumlarının başarılı olmasında da çalışanların önemi büyüktür. Sağlık çalışanlarının kuruma güveni arttıkça daha verimli ve üretken olacaklardır. Çalışanların örgütlerine güven duyması için üst kademedeki yer alan yöneticilerin sağlık çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılaması ve kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanları ile uyumlu bir örgüt kültürü sağlaması gerekir. Sağlık sektöründe çalışanların uyum içinde çalışması ve yaptığı işten tatmin olması hasta bakım hizmetlerinde kalitenin artmasına olanak sağlar. Böylelikle hizmet alıcıları olan hastalarına daha kaliteli hizmet sunabileceklerdir. Bu durum hizmeti sunan ile hizmeti alan arasında derinlemesine ilişki kurulmasına imkan tanıyacaktır.

Bu çalışma sağlık sektöründe yapılmıştır. Çünkü bu sektör, ülke kaynaklarının ciddi bir kısmını tüketen, teknolojik anlamda ciddi yatırımlar yapılan sektördür. Ülkemizde 2013 yılında 133.775 hekim, 22.295 diş hekimi, 27.012 eczacı, 139.544 hemşire, 53.427 ebe, 134.488 sağlık memuru ve 224.618 diğer personel ve hizmet alımı olmak üzere toplam 735.159 sağlık çalışanı vardır ([http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095); Erişim Tarihi: 28 Haziran 2015). Ülkemizde 2013 yılında 84.390 milyon TL sağlık harcaması gerçekleşmiştir

(<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16161>; Erişim Tarihi: 28 Haziran 2015). Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarına, hizmet sunumu için ayrılan finansman ise merkezi yönetim bütçesi 18.647 milyon TL ve döner sermaye bütçesi 21.443 milyon TL olmak üzere toplam 40.090 milyon TL'dir ([http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/haberler/201312/Butce\\_Sunum.pdf](http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/haberler/201312/Butce_Sunum.pdf); Erişim Tarihi: 28 Haziran 2015). Sağlık sektörünün ülke kaynaklarından ciddi pay alması, sağlık sektöründe çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesini ve beklentilerinin tespit edilmesini daha da önemli hale getirmektedir.

Örgütler için insan gücü önemli bir üretim faktörüdür. Kurumlar kaliteli ürün ve hizmet üretmek için yeterli ve işini isteyerek yapan personelle çalışmak isterler. Bunun için kişinin yaptığı iş ile kişilik özelliklerinin uyumlu olması önem arz etmektedir. Bu durumda kurumların insana göre iş değilde işe uygun insan seçmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, iş yerinde çalışma arkadaşları, yöneticileri ve astları ile sürekli iletişim halindedir ve kişilik özelliklerini işine ve çevresine yansıtmaktadır. İş yerinde iletişim problemlerinin olması, adaletsizlik algılarının artmasına ve örgütlerde güven duygusunun azalmasına sebep olur. Bu bağlamda, sağlık sektöründe çalışanların adalet algısı, güven duygusunu etkileyecek ve şekillendirecektir. Kuruma ve yöneticisine karşı güven duygusu zedelenen çalışanlar, sorumluluklarını yerine getirmede isteksiz, hatta daha agresif, sinirli ve gergin olabilirler. Aynı zamanda, çalışma arkadaşlarına karşı güveni azalan çalışanlar, daha içe kapanık olabilirler ve grup içinde uyum sorunu yaşayabilirler.

Kamu hastanelerinde kamu personelini işe almada kişilik testleri uygulanmamaktadır. Ancak yönetici pozisyonuna getirilecek olan bireylere kişilik testleri uygulanabilir. Bu durumda üst kademedeki yer alacak olan bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi hem kurum hem de çalışanlar açısından daha faydalı olacaktır. Kurum açısından faydası, yöneticiler bir kadroya, işe ya da statüye personel seçerken kişilik özelliklerini dikkate alarak seçim yapmış olacaklar ve bu sayede doğru kadroya ve doğru işe, doğru kişiyi yerleştirmiş olacaklardır. Çalışanlar açısından faydası ise kişilik özelliklerine uygun bir işe yerleştirilmesi ile birlikte kişi-iş uyumu sağlanmış olacak ve çalışanın performansı, iş tatmini, bağlılığı ve motivasyonu artacaktır. Böylelikle verimlilik ve etkinlik sağlanabilecektir.

Bütün olarak ele alındığında, örgütsel adalet algıları ve güven eğilimi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinden hangilerinin daha etkili olduğunun bilinmesi, üst kademe yöneticilere personel seçme ve yerleştirme sürecinde, dahası çalışanın hangi birimde ve grupta yer almasının daha doğru olacağına karar vermede yol gösterici olabilecektir. Tüm bu gerekçeler doğrultusunda araştırmanın yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

## 1.2. AMAÇ

Sağlık kurumları teknolojinin kullanıldığı, çok sayıda profesyonelin uyumlu bir şekilde çalıştırılması zorunluluğunun olduğu ve ülke kaynaklarının çok büyük bir kısmını tüketen kurumlardır. Bu çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında ilişki olup olmadığını belirlemek, bu ilişkide kişiliğin bir araç olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Alan yazında bu üç değişkeni bir arada araştıran ve kişilik özelliklerinin iki değişken arasındaki düzenleyici etkisinin incelendiği farklı bir çalışma ile karşılaşmamıştır. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır:

1. Örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini düzenlemede, kişilik özelliklerinden dışadönüklüğün oynadığı rol nedir?
2. Örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini düzenlemede, kişilik özelliklerinden uyumluluğun oynadığı rol nedir?
3. Örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini düzenlemede, kişilik özelliklerinden sorumluluğun oynadığı rol nedir?
4. Örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini düzenlemede, kişilik özelliklerinden nevrozluğun oynadığı rol nedir?
5. Örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven üzerindeki etkisini düzenlemede, kişilik özelliklerinden açık görüşlülüğün oynadığı rol nedir?

### 1.3. ÖNEM

Sağlık kurumlarının toplumlarda önemli bir yere sahip olmasının nedeni, insan için yaşamsal bir değer olan sağlıkla uğraşmalarından dolayıdır. Sağlık kurumları toplumun sağlık hizmeti gereksinimlerini gidermek amacıyla kurulur. Bu kurumların başarılı olmasında ve amaçlarını yerine getirmesinde çalışanlarının önemi büyüktür. Sağlık sektörü, birden fazla sağlık çalışanın bir arada olduğu, iyi bir iletişim ve işbirliği gerektiren ve ekip çalışmasının vazgeçilemez olduğu, emek yoğun bir sektördür. Bu nedenle sağlık sektöründe yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişim ve işbirliğinin sağlanmasında, sunulan hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesinde ve hasta doyumunun artırılmasında örgütsel güven daha da önemli bir hale gelmektedir.

Örgütsel güven çalışmalarının amacı; kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına güven duyması, kurumlarına duygusal açıdan bağlı, işlerinden tatmin olan, kurumlarından şikayet etmeyen ve ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilmektir. Örgütsel güven algılarının artırılabilmesi için hastanenin üst kademe yer alan yöneticilerinin, sağlık çalışanlarının beklentilerini belirlemesi, kurumun ve çalışanların amaçlarını uyumlu hale getirerek; çalışanların kurum ile bütünleşmesini sağlayacak bir örgüt kültürünü oluşturması gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının kurumuna olan güveni arttıkça, daha kaliteli hasta bakım çıktıklarına ulaşarak kurumun verimliliğine katkıda bulunacaklardır. Bu amaçla; sağlık çalışanlarına eğitimler verilerek ve bilgilendirme toplantıları yapılarak kurumun gerçekleştirmek istedikleri anlatılmalıdır. Ayrıca, çalışanlarla üst kademe yöneticiler arasında iş ortamlarının dışında sosyal aktiviteler gerçekleştirilmeli ve bu sayede çalışanlarında kararlara katılımı sağlanmalıdır.

Güven hemen oluşmaz. İnsanların davranışlarını zaman içerisinde gözlemleyerek insanlara güvenmeye başlarız. Güven eğilimi uzlaşmacı kişilik özelliği ile yakından ilgilidir. Düşük öz saygısı olanlar diğerlerine daha az güvenirler ve bazı insanlar diğerlerinin güvenilir olduğuna daha çok inanmaya eğilimlidir. Güvenilmez yöneticilerin olduğu kuruluşlarda, işe bağlılık, tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans düşük, işten ayrılma niyeti ise yüksek olabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 397).

Güven, zor kazanılan ancak kolay kaybedilebilen bir özelliğe sahiptir. Örneğin, geçmişte sergilenen iyi davranışlar, çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayabilir. Ancak, yönetici verdiği sözü yerine getiremediğinde bu güven kolayca güvensizliğe dönüşebilir (Burke vd. 2007: 609, Akt. Aslan ve Özata, 2009: 104). Gider (2010: 85)'e göre örgütsel güven, sağlık sektörü için oldukça önemlidir. Sağlık sektöründe ekip çalışmasının yoğunluğu noktasında örgütsel güven, etkili ekip çalışması anlayışının sağlanmasında önemli katkılar sağlayabilmektedir. Örgüte güven duygusu azalan personel sayısı arttıkça, çalışma kültüründe bozulmalar, ekip çalışmasında verimsizlikler, çalışanların performansında azalma, yaptığı işten tatmin olmayan ve nihayetinde personelin kurumun amaçlarından uzaklaşması söz konusu olabilecektir.

Çalışanların kurum içindeki algıları, üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumda kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal olanaklardan kendisinde diğerleriyle eşit bir şekilde yararlanmasını bekler. Çalışanların bu yöndeki değerlendirmeleri, kendi kişisel algılarıyla alakalıdır. Bu algının oluşumunda ise hem kişisel özellikler hem de örgütteki uygulamalar yakından ilişkilidir. Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları, örgütsel güvenin öncülü olup, çalışanların adalet algıları arttıkça örgüte olan güven düzeyleri de artacaktır. Bu nedenle, sağlık alanında yöneticilerin, çalışanın haksızlık algılamalarının önüne geçebileceği kaynaklar, ödüller ve cezaların adil olarak dağıtıldığı bir sistem kurması ve uygulanan işlemlerin tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirmesi gerekmektedir.

Örgütlerde verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi gerekir. Bunun için mevcut personelin ve işe alınacak personelin seçiminde kişilik özelliklerinin dikkate alınması hem kişi-örgüt uyumunun hem de kişi-iş uyumunun sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kişilik özelliklerinin tespit edilebildiği bir sistemin geliştirilmesi, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine yönelik çözüm olabilir.

Dünyada ve Türkiye'de örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu kavramların bireysel ve örgütsel



bağlamda farklı değişkenlerden etkilendiği ve farklı değişkenleri etkilediği görülmektedir. Yapılan alan yazın araştırmasında örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özellikleri değişkenlerini bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın temel katkısı; çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel güven üzerinde kişilik özelliklerinin etkilerini tespit etmektir. Ayrıca bu çalışma, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından elde edilen veriler ile örgütsel güvenin bazı değişkenlerle olan ilişkisinin ortaya çıkarılması yönündeki çalışmalar için de önemli bir rol üstlenecektir.

#### **1.4. VARSAYIMLAR**

Bu araştırmanın varsayımları:

1. İncelenen değişkenler dışında, kontrol altına alınamayan değişkenlerin, deney gruplarını aynı ölçüde etkilediği;
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin, ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü;
3. Katılımcıların anketteki ifadeleri doğru anlayıp doğru cevapladıkları;
4. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin, araştırmanın konusunu açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.
5. Ayrıca araştırma kapsamındaki değişkenlerin, araştırılmak istenen etkiyi belirlemede düzenleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.5. SINIRLILIKLAR**

Araştırma kapsamında yer alan sınırlılıklar:

1. Bu araştırma kuramsal çerçevede ulaşılabilen alan yazınla sınırlıdır.
2. Araştırma sadece İstanbul ilinde yapılmıştır.
3. Araştırma sadece sağlık alanında faaliyet gösteren bir kurumda yapılmıştır.
4. Araştırma sonuçları 21 Nisan- 21 Temmuz 2014 tarihleri arasında elde edilen verilerle yapılmıştır.

5. Araştırma kapsamında örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özellikleri değişkenleri arasındaki ilişkiler ve birbiri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu 3 ana değişkene etki eden başka etmenlerin de olduğu bilinmektedir. Gelecekteki çalışmalarda bunların kontrol edilebileceği yöntemlerle araştırmaların genellenebilirliği artırılabilir.

6. Kişilerin gözetim altında olduklarını, belli bir değerlendirme sürecinden geçtiklerini hissetmeleri de sonuçları etkilemiş olabilir.

## 1.6. TANIMLAR

**Güven:** Bir kişinin, diğer bir bireyin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş psikolojik bir durumdur (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998: 395).

**Örgütsel güven:** Çalışanların, örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır (Demirel, 2008: 181-185).

**Duygusal Güven:** Bireyin itimat edilir davranmasıdır (Bromiley ve Cummings, 1996: 305).

**Bilişsel Güven:** Bireyin hareketlerinin bireyin istekleriyle tutarlı olmasıdır (Bromiley ve Cummings, 1996: 305).

**Adalet:** Şair Simonides'e göre *herkese borç olanı geri vermektir* (Platon, 1974: 6, 331e).

**Örgütsel Adalet:** Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletten oluşan, işyerindeki adalet ile ilgili genel algıdır (Robbins ve Judge, 2012: 225).

**Dağıtımsal Adalet:** İş görenlerin elde ettikleri kaynakların ve ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılamalarıdır (Tikici ve Derin, 2013: 613; Irak, 2004: 29).

**İşlemsel Adalet:** Sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Irak, 2004: 30).

**Etkileşimsel Adalet:** Kişinin kendisine yönelik davranışların itibarlı, düşünceli ve saygın olup olmadığıyla ilgilidir (Robbins ve Judge, 2012: 225).

**Kişilik:** Bireyin durumlara nasıl tepki gösterdiğini ve diğer bireyler ile nasıl etkileşime geçtiğini etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal kalıpların benzersiz bir bütünüdür (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 227).

**Dışadönüklük:** Dışadönük bireyler girişken, kendini ifade edebilen ve sosyal kişilerdir (Robbins ve Judge, 2012: 138).

**Uyumluluk:** Uyumluluk başkaları hakkındaki olumlu inançlarla ilişkilidir. Uyumlu bireylerin neşeli, uyumlu ve işbirlikçi olduğu ve iş ortamındaki insanlarla iyi ilişkiler içinde olduğu görülmektedir (Shie, Lin ve Wang, 2009: 211-212).

**Sorumluluk:** Sorumluluk bireylerin güvenilirliği, planlılığı, öz disiplini ve azim gibi özellikleri ile ilgilidir (McCrae ve Costa, 1987).

**Nevrotiklik:** Duygusal dengenin aksine bireyin negatif duygu ile yoğunlaşmış, endişeli, gergin, üzgün ve gerilimli hissetme gibi özellikleri tanımlayan boyutudur (John, Naumann ve Soto, 2008: 120; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 228).

**Açık Görüşlülük (Deneyime Açıklık):** Bireyin ruhsal ve deneyimsel yaşamının genişliği, derinliği, özgünlüğü ve karmaşıklığını açıklar (John, Naumann ve Soto, 2008: 120).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, örgütsel güven, örgütsel adalet ve kişilik özellikleri ile ilgili temel bilgiler ele alınmaktadır. Bu anlamda, örgütsel güven, örgütsel adalet ve kişilik özelliklerinin tanımı, kapsamı, boyutları, öncülleri ve çıktılarına yer verilmektedir. Ayrıca söz konusu kavramlar konusunda yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelenmektedir.

#### 2.1. Güven ve Örgütsel Güven

Araştırmacılar güveni özellikle hem kuruluşlar içindeki hem de kuruluşlar arasındaki ilişkilere yeni biçimler veren başarılı iş uygulamalarının önemli bir bileşeni olarak tanımlamışlardır (McKnight, Choudhury ve Kacmar, 2002: 334-359). Güven, üretici, ticari, kurumsal ya da araştırmaya bağlı örgütsel çevre özellikleri ile başarı arasında bağ kurar. Güven, anlamlı ölçüde müzakerelerde belirsizliği azaltır ve bu nedenle ortaklar arasında işbirliğini geliştirir (Vidotto, Vicentini, Argentero ve Bromiley, 2008: 563-564).

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, antropoloji, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok alanda çalışmakta olan bilim insanının dikkatini çekmiş bir kavramdır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115). Güven için çeşitli tanımlar ileri sürülmüştür (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 709). Çoğu araştırmacı güveni kendi disiplinlerine göre tanımlamıştır. Psikologlar güveni başkalarına güvenme eğilimi olarak tanımlarlar (Rotter, 1971: 443-444). Güven eğilimi bir kişinin değişik durumları ve kişileri kapsayan bir şekilde diğerlerine güven duymaya istekli olma eğilimini gösteren düzeyleridir (McKnight, Choudhury ve Kacmar, 2002: 337). Sosyal psikologlar güveni, güvenilen kişi ile ilgili bir algı olarak tanımlarlar (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985: 95-112). Sosyologlar ise güveni kurumsal

çevrenin bir özelliği olarak tanımlarlar (McKnight ve Chervany, 2002: 35-59). McKnight ve Chervany (2001-2002: 37)'e göre ise psikologlar, güveni bir kişisel özellik olarak, sosyologlar, sosyal bir yapı olarak ve ekonomistler ise ekonomik bir mekanizma olarak görmektedir. Rotter (1971: 444) güveni “bir birey ya da grubun, başka bir birey ya da grubun yazılı açıklaması, vaadi ya da çalışmalarına güvenmek” olarak tanımlamıştır. Farklı bakış açısına sahip birçok yazarın kabul ettiği güven tanımı ise şöyledir: Güven, bir kişinin diğer bir kişinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş psikolojik bir durumdur (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998: 395. Akt. Arslan, 2009: 6).

Fukuyama (2000: 40-43)'ya göre güven karşılıklıdır ve kendiliğinden ortaya çıkamaz. Güven, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde uygulamalarda bulunan toplumlarda görülür. Sosyal sermaye de güven duygusunun olduğu bir toplumda görülür. Eğer bir işletmede birlikte çalışan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olur. Eğer birbirlerine güvenmiyorlarsa, kendilerini yalnızca uzlaşmaya, anlaşmaya ve dava etmeye iten bir sistemde bulacaklardır. Ekonomistler bu durumu işlem maliyeti olarak tanımlar. Yani, toplumdaki güvensizlik, bütün ekonomik uygulamalara bir tür vergi olarak eklenir. Bu tür vergiyi yüksek güven duygusuna sahip toplumlar ödemek zorunda değillerdir. Benzer şekilde Bromiley ve Cummings (1996: 303)'e göre güven, örgütler arasında işlem maliyetini azaltır. Güvensizlik ekonomisinde aktörler müzakerelerde yalan söylerler, eğer karlı olduğunu düşünüyorlarsa anlaşmalarda hile yaparlar ve yeniden müzakere için fırsatları sonuna kadar kullanırlar.

Kavram olarak güven, kültürel, dini, toplumsal ve ekonomik birden fazla boyutu içine alan bir kavramdır. Örneğin, ilahi dinlerde güvenilir olmak, üstün bir meziyet olarak görülmüş ve insanların güvenilir olması teşvik edilmiştir. Dinlerde güven konusu Tanrı'ya inanmak ve güvenmekle başlar. Tanrı'nın cezalandırıcı gücüne olan inanç, insanları güvenilir olmaya zorlamakta ve inançlı bir kimse, dinin bu emredici ilkesine uymaya çalışmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 103).

Bir amirin astlarına olan güveni, astlarının görevlerini yerine getirirken sorumlu, güvenilir ve uzman olduklarını bildiğini yansıtabilir. (Straiter, 2005: 87). Önceki araştırmalar bu düşünceyi desteklemiştir. Özellikle, Ouchi (1981) bireyler arasındaki güvenin tutarlı ya da güvenilir davranış beklentileri içerdiğini öne

sürmüştür (Akt. Straiter, 2005: 87). Güven, sosyal ilişkilerin temelini oluşturmakta ve insanlar arasındaki ilişkilere yön vermektedir. Çalışanların amaçları ile örgütlerin amaçları arasında bağlantı kurarak belirlenen amaçlara ulaşmak ve en üst düzeyde verim alabilmek için, çalışanların karşılıklı bağlılık ve dayanışma içerisinde sağlıklı bir iletişim zemininde çalışabilmesinde güven önemli bir rol oynamaktadır (Arlı, 2011: 37).

Güven ile ilgili yapılmış çalışmalarda farklı göstergeler kullanılmıştır. Örneğin, McAllister (1995) iş arkadaşları arasındaki algıları ölçerken, Larzelere ve Huston (1980) çok yakın kişisel ilişkiler ile ilgilenmiştir. Zaheer ve ark. (1998) çalışmasında kurumlar arası ilişkileri dizayn ederken, Cummings ve Bromiley (1996) örgütlerin içinde kullanılmak üzere örgütsel güven envanterini tasarlamıştır (Möllering, Bachmann ve Lee, 2004: 563).

Güven, diğer kişinin çıkarıcı davranmayacağına dair olumlu beklentidir. Lidere güvenen kişiler, liderin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya isteklidirler, hak ve çıkarlarının kötüye kullanılmayacağına emindirler. İnsanlar, dürüst olmayan veya kendilerini kullanacak bir kişiyi takip etmezler. İnsanlar birisinin peşinden gidecekse, öncelikle bu kişinin güvenilir olduğundan emin olmak isterler. Liderin güvenilir olduğuna inanmamızı sağlayan üç temel bulgu vardır: dürüstlük, yardımseverlik ve beceri. Dürüstlük; doğruluk ve doğru sözlülük anlamına gelmektedir. Dürüstlük aynı zamanda söylenilen ile yapılan arasındaki tutarlılık anlamına gelmektedir. Yardımseverlik, güvenilen kişinin sizin çıkarlarınızı göz önünde bulundurmasıdır. Beceri, bir bireyin teknik ve kişisel bilgi ve becerisini göstermektedir. Becerisine saygı duymadığınız bir insanı dinlemez ve ona güvenmezsiniz (Robbins ve Judge, 2012: 395-396).

Güven performans, verimlilik, örgütsel bağlılık, moral, işten ayrılma ve devamsızlık gibi maliyetleri etkiler. Ayrıca, kişilerarası güven, denetleyiciler ve astları arasında problem çözme ve karar verme ile vatandaşlık davranışı iletişiminin kalitesini artırır. Tepe yöneticiler arasındaki güven, karar vermede gerekli olabilir (Straiter, 2005: 87). Güven duygusunun oluşması durumunda çalışanlar, kendilerini daha yüksek performans göstermek için sorumlu hissetmekte ve bu bağlamda daha olumlu davranışlar sergilemektedir. Mayer ve arkadaşları (1995, Akt. Aslan ve

Özata, 2009: 104), güvenin olduğu ortamlarda bireyler arasında işbirliği ve yardımlaşma duygusunun olumlu yönde değiştiğini belirtmektedirler.

Belirli özellikler açısından güven, 16 kategoride belirlenmiştir: yetkinlik, uzmanlık, dinamizm, tahmin edilebilirlik, iyi ahlaklılık, iyi olmak, hayırseverlik, duyarlılık, dürüstlük, inanılabilirlik, güvenilirlik, bağlılık, açıklık, dikkatlilik, ortak anlayışlılık ve kişisel çekicilik. 93 öğrencinin değerlendirmesi ile bu sınıflandırmalar doğrulanmıştır (McKnight ve Chervany, 2001-2002: 39). Börü (2001) yaptığı bir çalışmada Türk toplumunda “güven” ve “güvenli insan”ı tanımlamak için yüksek lisans öğrencilerine, “güvenilir bir kişide bulunması gerektiğini düşündükleri niteliklerin neler olduğunu” kendi ifadeleri ile sıralamalarını istemiştir. Çalışma sonunda bir kişiye güven duymak için etkili olan özellikler; özgüven, diğerkâmlık (yardım etmek ve destek olmak), uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olma ve dedikodu yapmama olarak belirlenmiştir (Akt. Arı ve Tosunoğlu, 2011: 91).

Güven, kurum, grup ve bireylerarası ilişkilerin sürekliliğinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Bu kavram, iletişim ve bilginin doğru şekilde aktarılması, sorunların çözümlenmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi bireyler arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 237). Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven oluşması çeşitli olumlu iş durumlarına bağlıdır. Bunların en önemli olanları aşağıda yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 397):

1. Güven risk almayı teşvik eder.
2. Güven bilgi alışverişini kolaylaştırır.
3. Güven ortamındaki gruplar daha etkindir.
4. Güven verimliliği artırır.

Kramer ve Lewicki (2010: 251) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde güvenin bozulmasına ve zayıflamasına ilişkin durumlar değerlendirilmiş ve güven yokluğuna sebep olarak en sık bahsedilen durumlar ise aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Kramer ve Lewicki, 2012: 251-252):

1. Saygısız davranışlar; kişileri ve onların yaptığı katkıları göz ardı etmek ve sorunlarda diğer insanları suçlamak.
2. İletişim sorunları; başkalarını dinlememek ve başkalarını anlamaya çalışmamak,
3. Karşılanmayan beklentiler; psikolojik sözleşme ihlalleri, gizliliğin ve kuralların ihlali,
4. Etkin olmayan lider; adam kayırma, kötü kararlar alma, önemli sorunları çözmede isteksizlik,
5. İsteksizliği kabul etmeme; hatalar ya da sorunlar karşısında sorumluluk almama, kendisinin ihlal ettiği sorunları sahiplenmeme,
6. Performans sorunları; temel iş görevlerini yerine getirmede aciz ve isteksiz olma, genel yetkinlik konularında hatalar yapma,
7. Uyumsuzluk; yaptıklarıyla söylediklerinin uyuşmaması,
8. Yapısal sorunlar; sistem ve prosedürlerin değişikliği de dahil olmak üzere, yapının eksikliği ya da çok fazla yapı, yetki ve iş görevlerinin hizadan çıkması.

Astlar ve yöneticiler arasındaki güven örgütler için tarihsel olarak bir sorun olmuştur (Argyris, 1973, Akt. Martin, 2011: 26). Bien (2006)'e göre astlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler güven ya da güvensizliği olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkiler. Karşılıklı güvenin düşük düzeyleri, düşük kaliteli ilişkilerin özelliği iken karşılıklı güvenin yüksek düzeyleri yüksek kaliteli ilişkilerin özelliğidir (Martin, 2011: 25). Argyris (1973)'e göre yöneticilerin en zor görevi örgüt içinde güven seviyesini korumaktır ve güveni kurma, koruma ve kurtarma yetersizliği kişi ve iş ilişkilerindeki başarısızlığın altında yatan temel nedendir (Akt. Martin, 2011: 25).

“Karşılıklı güven”, ortaklık ilişkisinin korunmasında en önemli başarı faktörlerinden biri olarak tespit edilmiştir (Wong, Cheung, Yiu ve Pang, 2008: 822). Şirketler, çalışanları ve firmaları arasında güçlü bir bağ geliştirebilirler. Bu sayede, karşılıklı güven atmosferi daha da kolaylaşabilir. Bazı örgütler karşılıklı güveni teşvik etmek için tasarlanmış resmi programlar başlatmıştır (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2006: 449).



**Tablo 1. Bir Yönetim Kadrosu Karşılıklı Güveni Nasıl Geliştirebilir?**

Yapın	Yapmayın
İlk olarak güveni kabul edin (Aksi kanıtlanana kadar)	Haksız eleştiri yapmayın
Birbirinizle samimi bir iletişim halinde olun	Kasten çalışanlarınızı incitmeyin
Değerlendirme olmayan bilgi paylaşımında bulunun	Ona öyle, buna böyle konuşmayın
Kendinizin ve başkalarının yeteneklerine olan güveni gösterin	Başkalarının suçunu diğerlerine yüklemeyin
Güven kazanın	Çalışanlarınızın arkasından konuşmayın
Vaatlerinizi koruyun ve yerine getirin	Yapılmış olanları iş olup bittikten sonra sorgulamayın
Birbirinize saygılı olun	Dinleme esnasında şüphelenmeyin
Birbirinize karşı bütünlük ve dürüstlük içinde çalışın	Çalışanların kariyeri ile oynamayın
	Örgütsel konuları şahsi olarak algılamayın

Kaynak: Douglas A. Benton, "Team Development" Consulting For Federal Agencies, AT&T and Small Businesses. Aktaran: Douglas Benton ve Jack Halloran, Applied Human Relations an Organizational Approach, New Jersey: Prentice-Hall, 1991, s. 350.

Örgütlerde ve yönetimde güven örgütsel etkinlik için kritik bir öneme sahiptir. Liderler, güvenilirliğin nasıl geliştirilebileceğini anlayarak, devamlı çalışan bağlılığında hayati bir öneme sahiptir (Caldwell ve Hansen, 2010: 173-188). Örgüte olan güven, ekip dayanışmasını, örgüte bağlılığı, iş tatminini ve kararlarda adalet algılayışını önemli ölçüde etkilemektedir (Laschinger, Finegan ve Shamian, 2001: 7).

Bir örgütte güven duygusunun artması, çalışan ve yöneticiler arasında kararlara katılımın ve iletişimin artmasına olanak sağlar. Ayrıca, güven iklimine bağlı olarak örgütte verimliliğin arttığı, çalışanların birbirlerine olan güvenlerinin artmasıyla birlikte olumlu bir ilişki ortamının gerçekleştiği ve kuralların ihlal edilmesinde azalma olduğu belirtilmektedir (Aslan ve Özata, 2009: 103). Çalışma ortamında iş görenler arasında paylaşımın, hoşgörünün oluşması ve bireysellikten ziyade takım çalışmasına önem verilmesi çalışanların birbirlerine güvenmesini sağlar. İletişim sayesinde bilgiler paylaşılarak; belirsizlikle ve bilinmeyenle mücadelede kolaylık sağlanabilir. Düzenli iletişim halinde olmak çalışanlar arası anlaşmazlıkların giderilmesini sağlar, çalışanların birbirlerine güvenmelerine ortam

hazırlar (Durdağ ve Naktiyok, 2011: 29-30). İletişim problemleri, genellikle astlar ile üstler arasında bağlantının kopması ve verimsiz iş ilişkilerinin temel sebebidir (Chang ve Wang, 2010: 54-62). Wagner ve Hollenbeck (2005)'e göre iletişim eksikliği, örgüt içinde güven kaybı ve adaletsizlik algılamalarının bir etkeni olarak atfedilir (Akt. Martin, 2011: 26).

Olumlu davranışlar astlar ve yöneticiler arasında karşılıklı hale getirildiği zaman güven kurulmuş ve güçlendirilmiş olur (Chang ve Wang, 2010: 54-62). Örgütlerde güven eksikliği çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeyinin azalmasına sebep olur ve sonuç olarak çalışanlar arasındaki bağlar zayıflar (Dirks ve Ferrin, 2002: 611-628). Çalışanlar arasında ve kurumda güvenin sarsılması ya da tamamen kaybolması yöneticiler açısından kronik tehditler arasında gösterilebilir. Çünkü örgüt yaşamında kolaylıkla sarsılabilen güvenin yeniden sağlanması o kadar kolay olmamaktadır. Önce güven kaybının onarılması ve ardından oluşturulan güvenin artırılması için ek tedbir ve kararların geliştirilmesi gerekmektedir (Dirks, Kim, Ferrin ve Cooper, 2011: 87-88). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulabilmesi için, çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine güven duyması gerekir. Ayrıca, çalışanların alınan kararların adil olduğuna inanmaları ve tatmin seviyelerinin yüksek olması da etkilidir (İşcan ve Sayın, 2010: 213).

Bugünün örgütleri içinde güven artırmak amacıyla, kişilerarası ve örgütsel güvenden oluşan güvenin ikili doğasını anlamak çok önemlidir. Diğer bir deyişle, kişilerarası ve örgütsel güven tek başlarına değil, birbirleriyle uyum içinde hareket ederler (Straiter, 2005: 86). Luhmann (1979)'a göre güven teorisi kurmak için araştırmacıların toplumsal dünyanın gündelik anlayışı ile bir diyaloga girmeleri gerekir. Bu diyalog, uygulayıcılara güven araştırmalarında önemli bilgiyi elde etmek için daha değerli uygulamalar ve olanaklar sağlayacaktır. Böyle bir etkileşim, bilimsel ve ortak araştırmaların işlerliğini ve uygulanabilirliğini artırır (McKnight ve Chervany, 2001-2001: 38). Örgüt içinde, denetleyiciler ve astları arasındaki kişilerarası güvenin önemli ölçüde doğru performans değerlendirme algılarını etkilediği görülmüştür (Straiter, 2005: 87).

Kişilerarası ve örgütsel güven ilk kez Luhmann tarafından ortaya atılmıştır. Luhmann güvenin, hem kişilik hem de sosyal sistem tarafından etkilenen bir etkileşim çerçevesinde oluştuğunu ve sadece biriyle ilişkili olmadığını ileri

sürmüştür. Luhmann, kişilerarası güven ve örgütsel güvenin farklı temeller üzerine kurulduğunu ileri sürmüştür. Kişilerarası güven, bireyler arasında duygusal bir bağ içermektedir. Bu duygusal içerik büyük ölçüde örgütsel güvende mevcut değildir. Örgütsel güven Luhmann (1979)'a göre bir sunumsal temel üzerinde durmaktadır (Akt. Straiter, 2005: 86-87). Yani, örgütsel güvende “her şey uygun sırayla görünür” bu görünüşü ile etkinleşir (Lewis ve Weigert, 1985: 974). Örgütsel güven sosyal bir sistemin var olduğu insanlar arasındaki ilişkilere dayalı bir kolektif yapıdır (Luhmann, 1979: 968. Akt. Straiter, 2005: 87). Örgütsel güven, sosyal karmaşıklığın azaltılmasına etki eder.

Küçük işletmelerde güven, işletme sahibinin kişilik özelliklerinden; büyük işletmelerde ise yöneticilere olan güvenden ve örgüt kültüründen kaynaklanır (Tikici ve Derin, 2013: 610). Günümüzde işletmelerin temel amaçlarından birisi de çalışanların örgütsel güven duygusunu olumlu bir seviyeye yükseltmektir. İşletmelerin, disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma konusundaki sorumlu davranışlarının artması çalışanların hem üstlerine hem de örgüt yönetimine duydukları güveni arttıracaktır. İşletmelerin, çalışanlarına güvenilir çalışma ortamı sunması ve çalışanların iş hayatının kalitesini yükseltmeye çalışması örgütsel güveni arttırmaktadır. İşletmelerin insan kaynağını bulma ve seçmesi ve çalışanların başarılarının değerlendirilmesine yönelik sosyal sorumlulukları üste olan güveni etkileyen değişkenlerdir (Develioğlu ve Çimen, 2012: 147-148).

Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tümünü kapsar. Örgütsel güven, çalışanların örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır (Demirel, 2008: 181-185). Driscoll (1978: 50)'a göre örgütsel güven, durumsal olarak belirlenmiş bir inançtır. Örgütsel güven, hiyerarşik karar vericilerin politik bir değerlendirmesidir. Algılanan ve arzu edilen katılım arasındaki uyum, karar verme sürecinde katılım ile memnuniyeti öngörür (Driscoll, 1978: 44).

Örgütsel güven, örgüt içindeki ilişkilerin gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven, örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır (Demirel, 2008: 184-185). Gilbert ve Tang (1998: 321)'e göre ise çalışanların, yöneticinin dürüst olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine inanması ve desteklemesidir.

Shockley- Zalabak, Ellis ve Winograd (2000: 37)'a göre örgütsel güven, örgütsel ilişki ve davranışlar hakkında bireylerin beklentileri anlamına gelmektedir. Mishra ve Morrissey (Akt. Aslan ve Özata, 2009: 106) ise örgütsel güveni; bir bireyin kurumunun sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticisinin doğru sözlü olduğuna ve verdiği sözün arkasında duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar.

Fukuyama (2000: 258)'ya göre toplumlar yüksek güvenli ve düşük güvenli olmak üzere ikiye ayrılır. Japonya ve Almanya gibi kendiliğinden sosyalleşmeye güçlü eğilimleri olan kültürler yüksek güvenli toplumlardır. Diğer yandan İtalya, Fransa, Tayvan ve Hong Kong gibi aileci kültürler daha düşük güvenli toplumlardır. ABD ise, bu iki ucun arasında, karmaşık bir konumda yer alır: geleneksel olarak yüksek güvenli bir toplumdur, fakat düşük güvenli bir endüstriyel çözüme kayan güçlü bir bireyci gelenek bu durumun bir istisnasıdır (Fukuyama, 2000: 279).

### **2. 1. 1. Güven Türleri**

McKnight ve Chervany (2001-2002: 42)'e göre üç tip güvenden söz edilebilir. Diğerlerine güvenme eğilimi, kurumsal güven ve kişilerarası güven. Diğerlerine güvenme eğilimi genellikle kişinin diğerlerine ne derece güvendiği anlamında iken kurumsal güven bir duruma ya da yapıya güvendiği anlamına gelir. Diğerlerine güvenme eğilimi genel olarak kişilerin ve durumların başkalarına bağımlı ve istekli olmak için tutarlı bir eğilimde olduğunu göstermektedir. Diğerlerine güven, kurumsal güveni etkiler. Çünkü durumlar hakkındaki düşünceleri yansıtır. Kurumsal güven, kişinin hayatının bir çaba ya da yönüyle durumsal başarının elverişli olduğu anlamına gelir. Kişilerarası güven ise, diğer kişilere özgü belirli bir güvenin olduğudur (McKnight ve Chervany, 2001-2002: 45).

Zucker (1986) üç tip güvenden söz etmektedir: Kişilik özellikleri temelinde güven, paylaşılan sosyal değerlere dayalıdır. Süreç temelli güven, geçmişteki ilişkilere ve bu ilişki içindeki etkileşimlere dayanır. Kurum temelli güven, güvenilirlik davranışlarını belirleyen ve onlara işlerlik kazandıran kurumsal yapı ve düzenlemelere dayanan kurumsal güvendir (Akt. Pekcan, 2010: 10).

Tullberg (2008, 2066-2067) tarafından yapılan sınıflandırma ise; şahsi güven, yatay ve dikey güven şeklinde üç tip yapıdan bahsetmektedir. Şahsi güven; kişinin,

aile üyeleri, arkadaşları, komşuları ve iş arkadaşları gibi doğrudan ilişki kurduğu çevresindekilere karşı sergilediği ve onlardan aldığı deneyimlerdir. Dikey güven, diğer adıyla kurumsal güven; hükümet ve diğer kurumlara karşı olan güvenin derecesini ve bu kurumların tarafsızlık, yetkinlik ve yolsuzlukla mücadele gibi davranışlarını içerir. Yatay güven, diğer adıyla genel güven ise; ister sıradan, isterse bilmediğiniz insanlara karşı her zaman iyi şekilde davranılarak oluşturulan güveni içerir.

McAllister (1995: 25-26)'a göre kişilerarası güvenin bilişsel ve duygusal temelleri vardır. Bilişsel güvende, hangi şartlar altında kime güvенеceğimizi seçmek için iyi bir neden bulmak güvenin kanıtını oluşturur. Duygusal güvende ise, bireyler arasında kuvvetli duygusal bağları oluşturan bir temel mevcuttur. İnsanlar güven ilişkileriyle, ortaklarının refahı için gerçekten özen göstererek, endişe ederek, içten inanarak ve karşılık beklemeyerek duygusal yatırımlar yaparlar. Sonuçta, bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar ile güvenin temelleri sağlanabilir.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992)'e göre işletmedeki ilişkilerin geliştirilebilmesi için üç tip güven vardır: caydırma tabanlı güven, bilgi tabanlı güven ve özdeşleşme tabanlı güven. Caydırma tabanlı güven, davranışların tutarlılığına bağlıdır. Yani, insanlar yapacaklarını söylediği şeyi yapacaklardır. Caydırma tabanlı güvende davranışların tutarlılığı ceza tehdidi ile sürdürülür. Eğer tutarlılık sağlanamazsa bu ceza uygulanır. Bilgi tabanlı güven, davranışların öngörülebilirliği ile ilgilidir. Yani, diğerlerinin muhtemel davranış seçimlerinin olası yorumlanmasıdır. Bilgi temelli güven, bir kişi diğerlerini anlayacak ve onların muhtemel davranışlarını doğru bir biçimde tahmin edebilecek kadar bilgiye sahip olduğunda ortaya çıkar. Özdeşleşme tabanlı güven, diğerlerinin istek ve niyetleriyle tam bir empati kurmaya bağlıdır. Bu güven türünde, kişiler birbirlerinin yerine hareket edebildiklerinden ve aralarındaki duygusal ilişkiden dolayı birbirlerini anladıkları, birbirleriyle hemfikir oldukları, birbirleriyle empati kurdukları ve birbirlerinin değerlerine saygı duydukları için güven vardır (Lewicki ve Bunker, 1996: 118-119).

Lewicki ve Bunker (1996: 119), Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) tarafından geliştirilen güven türlerini genişletmiştir. Lewicki ve Bunker (1996: 119-123)'e göre de güven 3 türüdür: hesap temelli güven, bilgi temelli güven ve

özdeşleşme temelli güven. Lewicki ve Bunker (1996) caydırma tabanlı güven terimi yerine hesap temelli güven kavramını ortaya koymuştur. Çünkü caydırma tabanlı güven sadece ceza korkusunu içerirken hesap temelli güven kavramı hem ceza korkusunu hem de bu güveni korumadan dolayı elde edilecek ödülleri içerir. Bu açıdan hesap temelli güven, sürdürülebilir, pazar merkezli bir ekonomik hesaplama değildir. Bilgi temelli güven, caydırmadan ziyade bilgiye dayalıdır ve öngörülebilirliğe bağlıdır. Yani, diğerlerinin nasıl bir davranış sergileyebileceğini öngörebilecek kadar onları iyi tanımaktır. Bilgi temelli güven zamana bağlıdır. Yani zaman içerisinde kazanılır. Özdeşleşmeye dayalı güven ise, diğerlerinin arzu ve isteklerini anlamaya ve bunları takdir etmeye dayanır. Böyle bir durumda kişiler kendilerini diğerlerinin yerine koyabilirler. Hatta onu daha da koruyucu bir tavır alabilirler.

### **2. 1. 2. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde yer alan güven modelleri boyutları itibarıyla benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir (Tüzün, 2006: 37). Belli başlı güven modelleri; Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli ve Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli.

Mishra (1996), hem örgütler hem de bireyler için geçerli olan yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik gibi dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılaması yarattığını söylemiştir. Yeterlilik, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti olarak görülürken; açıklık, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar konumunu ifade etmektedir. İlgililik; içtenlik, şefkat ve açıklık ile birleşerek ilgililik anlayışını oluşturmaktadır. İtimat edilirlilik ise, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir (Tikici ve Derin, 2013: 611-612).

Bromiley ve Cummings (1996: 302-303)'e göre güven, toplumsal, örgütsel, gruplar arası ve kişiler arasında değişen bir kavram olarak ele alınmıştır. Ayrıca, güven hem bir davranış hem de bir inanç olarak kavramsallaştırılmıştır. Bromiley ve Cummings, bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri açıklarken; örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Bromiley ve Cummings (1996: 305) güveni; duygusal, bilişsel ve davranışsal niyet olarak üç

boyutta ele almıştır. Duygusal boyutu, bireyin itimat edilir davranmasını; bilişsel boyutu, bireyin hareketlerinin bireyin istekleriyle tutarlı olduğunu; davranışsal boyutu ise, bireyin faydacı olmadığını ileri sürer.

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ek olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği üzerine vurgu yapar (Tüzün, 2006: 41).

Bu çalışmada Bromiley ve Cummings (1996: 328) tarafından geliştirilen 7'li likert 12 sorudan oluşan örgütsel güven envanterinin kısa formu (OTI- Short Form) kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmiştir. Çalışmada kullanılacak olan örgütsel güven envanterinin kısa şekli (Bromiley ve Cummings, 1996: 317) davranışsal boyutu göz ardı etmektedir. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır.

### **2. 1. 3. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar**

Örgütsel güven ve alt boyutlarının çeşitli kavramlar arasındaki ilişkisini ve etkisini belirlemek amacıyla yapılan alan yazın incelemesi sonucunda, çeşitli araştırmacıların farklı yaklaşımlara sahip oldukları anlaşılmıştır. Araştırmacılar bu doğrultuda, örgütsel güven ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmışlardır.

Türköz, Polat ve Coşar (2013) tarafından üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 371 çalışana yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık algıları üzerindeki rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel güven, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların örgütsel sinizm algılamalarının ise örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Eğriboyun (2013) tarafından Bolu ilinde ortaöğretim okullarında görev yapan 72 yönetici ve 529 öğretmen olmak üzere toplam 601 eğitimci çalışmanın

örneklemine oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre, yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel güven algıları ile yaş ve cinsiyet arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür.

Develioğlu ve Çimen (2012) tarafından Kütahya ilinde üretim sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 361 kişiden elde edilen verilerle yapılan çalışmada, çalışanın örgüt yönetimine ve yöneticisine duyduğu güven tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel güven değişkeninin, sosyal sorumluluk değişkenleri olan disiplin ve şikayet prosedürleri, personel bulma ve seçme, çalışma şartları, başarı değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme değişkenlerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Beycioğlu, Özer ve Uğurlu (2012) tarafından, Sivas ilinde görevli 218 ilkökul öğretmeni ile yapılan çalışmada, öğretmenlerin, örgütsel güven ile dağıtımsal liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına olan güvenin ve çalıştıkları kurumda dağıtımsal liderlik algılarının yüksek olduğu ve güven ile dağıtımsal liderlik arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Celep ve Yılmaztürk (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Kocaeli, Gölcük'te 18 farklı kamu ilköğretim okulunda görev yapan 315 öğretmen araştırmanın örneklemine oluşturmuştur. Bulgulara göre, örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere göre hem algılanan örgütsel destek düzeyleri hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Büte (2011) tarafından Gaziantep' te faaliyet gösteren bir şirkette 437 çalışandan elde edilen verilerle yapılan çalışmaya göre; etik iklimin çalışanların



örgütsel güveni üzerinde oldukça kuvvetli ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel güvenin yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları ile bireysel performans arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. İşletmelerde etik ilkeler ve kuralların uygulanması belirsizliği azaltarak, çalışanlara güvenli bir ortam sunmak suretiyle, örgütsel güvenin yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır. Ayrıca bayan çalışanların yöneticilerine daha fazla güvendikleri, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların örgütsel güven algılarının arttığı, örgütün alt kademelerinde çalışanların ise örgütsel güven algılamalarının azaldığı tespit edilmiştir.

Esen (2011) tarafından havacılık sektöründe çalışan 343 kişiden elde edilen verilerle yapılan araştırmada, örgüte duyulan güvenin, çalışanların örgütlerine cezbolmalarını ne derece etkilediğini saptamak amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; örgüte cezbolmayı açıklayan en önemli değişkenin yöneticiye güven olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca yüzde yüz yabancı şirketlerde çalışanlar, kuruma güveni en yüksek olanlardır.

Durdağ ve Naktiyok (2011) tarafından Erzurum ilinde çeşitli devlet hastanelerinde çalışan 205 hemşire ile yapılan çalışmada, psikolojik taciz ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak, psikolojik tacizin örgütsel güveni ve yöneticiye güveni etkilediği tespit edilmiştir.

Gider (2010) tarafından yapılan çalışmada, İstanbul'daki 5 farklı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan 985 personel çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeylerini incelemek ve bu düzeylerin çalışanların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; çalışanların örgütsel güven düzeyleri, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu seviyelerinden daha düşük çıkmıştır. Ayrıca personelin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve mesleği ile bağlılık, güven ve iş doyumunu arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde klinikler, yoğun bakım ve acil servisinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışmaya katılan 138 hemşirenin örgütsel güven düzeylerinin orta seviyede olduğu görülmüştür. Yaş, medeni durum,

meslekteki toplam tecrübe, kurumdaki statüsü ve çalışma süreleri gibi bireysel özellikleri ile örgüte olan güvenlerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010).

Pekcan (2010) tarafından yapılan çalışmanın örneklemini, İzmir ilinde faaliyet gösteren çeşitli ilaç firmalarında çalışan 171 kişi ile Ankara'da kamuya bağlı bir sosyal güvenlik kuruluşunda çalışan 108 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada, çalışanın iş hayatında örgütle ve amirle güvene dayalı etkileşiminin örgütteki işleyiş ve süreçleri değiştirmeye ve geliştirmeye dönük yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; örgüte güven, yenilikçi vatandaşlık davranışı ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide aracı rol oynamıştır. Bu yönüyle çalışma güvenin örgüt içinde yenilikçi davranış ve yenilikçi fikirler ortaya koyma ve uygulama süreçlerinde önemli rol oynayabileceğini göstermiştir.

Aslan ve Özata (2009) tarafından Karaman ilinde KOBİ'lerde çalışan 136 kişiye yapılan çalışmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlara göre, lider-üye etkileşimini olumlu değerlendiren çalışanların örgütsel güven düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda kendi performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine daha yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yazıcıoğlu (2009) tarafından Ankara'da 9 konaklama işletmesinde çalışan 332 kişiye yapılan çalışmaya göre; örgüte duyulan güven ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güvenle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusu iken işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki söz konudur. Ayrıca işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin kurumlarına karşı örgütsel güven düzeylerinin arttığı görülmektedir. Benzer şekilde Baş ve Şentürk (2011) tarafından yapılan çalışmada da işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Arslan (2009) tarafından İstanbul ilinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı ilaç firmalarında çalışan 149 kişiye yapılan çalışmada, kurumsallaşmanın örgütsel güvene olan etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre;

kurumsallaşma alt boyutlarının örgütsel güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve işletme içerisinde adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin dolayısıyla dolaylı yoldan örgüte güveninde arttığı görülmüştür.

Demirel (2008) tarafından İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 141 kişiye yapılan araştırmada, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde olan etkisini açıklamak amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; örgüte ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını olumlu etkilediği, aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ancak zorunlu bağlılık ile güven arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Altuntaş (2008) tarafından İstanbul ilinde sağlık sektöründe çalışan 482 hemşireden elde edilen verilerle yapılan araştırmada, hemşirelerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek, örgütsel güven düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, hemşirelerin yöneticilerine, kurumlarına ve çalışma arkadaşlarına güven boyutunda ortalama puana sahip olduğu, örgütsel güven düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Asunakutlu (2006) tarafından Muğla ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren 17 işletmede 154 orta ve alt kademe çalışanlarına yapılan araştırmada, çalışanların yöneticilerine yönelik güven derecesini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel güven ile örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortam, çalışma mekânının sağlık açısından uygunluk derecesi, örgüt çalışanlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesi ve hizmet içi eğitiminin yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

#### **2. 1. 4. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar**

Örgütsel güven konusunda yapılan yurt dışı literatür taraması sonucunda, örgütsel güvenin, performans, bağlılık, liderlik, memnuniyet ve iş tatmini ile ilişkileri araştırılmıştır.

Yoon-Ho, Dong-One ve Mohammad A. (2015) tarafından yapılan çalışmada, yönetim ve çalışanlar arasında yüksek performanslı iş sistemlerinin adapte edilmesi için karşılıklı güvenin önemi vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, Kore'de sendika üyesi

olan ve sendika üyesi olmayan işyerlerinde çalışan, yönetici ve işçiden oluşan 1353 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, işgücü temsilcileri ve yöneticilerin, güvenin üç boyutu olan yetenek, yardımseverlik ve bütünlük ile yüksek performanslı iş sistemleri arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hsieh ve Wang (2015) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların güven ve işe olan katılımları üzerinde liderliğin etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, 36 şirketten toplam 345 çalışan ve 77 yönetici olmak üzere 422 kişi çalışmaya dahil olmuştur. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların güven algıları, çalışanların işe katılımı ile otantik liderlik arasında tamamen aracı rol oynamaktadır.

Meng (2015) tarafından yapılan çalışma, bir projede taraflar arasındaki güvenin rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda İngiltere’de inşaat sektöründe çalışan 101 proje yöneticisi araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre güven, işbirliği ve proje performansının geliştirilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca, karşılıklı güvenin artmasının denetim ve gözetimin azalmasında önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Baek ve Jung (2014) tarafından Güney Kore Kültür ve Turizm Bakanlığında görev yapan 165 ofis çalışanı ile yapılan çalışmada; kişiler arası güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kurumsal güvenin aracı rolü incelenmiştir. Bulgulara göre, hem kişiler arası güven hem de kurumsal güven örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, kişiler arası güvenin kurumsal güven aracılığıyla örgütsel bağlılık düzeyini artırdığı görülmüştür.

Guinot, Chiva ve Puig (2014) tarafından İspanyol işçilerin yaşam kalitesini araştırmak amacıyla 6407 İspanyol işçiden veri toplanmıştır. Bu kapsamda, kişiler arası güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü incelenmiştir. Bulgulara göre; kişiler arası güven, iş tatmini ile pozitif ilişkilidir. İş stresi ise hem iş tatmini hem de kişiler arası güven ile negatif ilişkilidir. Ayrıca, kişiler arası güvenin iş tatminini hem doğrudan hem de iş stresi aracılığıyla etkilediği gözlenmiştir.

Wang, Tsai ve Lin (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, Tayvan’da 12 firmada çalışan 429 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel güven, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye

sahiptir. Ayrıca, algılanan örgütsel vatandaşlığın dört boyutu olan ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güven aracı bir rol oynamaktadır.

Guinot, Chiva ve Mallen (2013) tarafından, örgütsel güven, performans ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda İspanya'da İnsan Kaynakları Departmanında çalışan 402 kişi çalışmaya katılmıştır ancak geçerli 251 veri formu ile analizler yapılmıştır. Bulgulara göre; örgütsel öğrenme ile performans ve örgütsel güven arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel güven ile performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Lin (2010) tarafından yapılan çalışmada, iş sözleşmesi ve örgütsel güven oluşumunda kurumsal vatandaşlığın rolü incelenmiştir. Bu amaçla, 12 büyük firma personelinin yararlanılarak anket yapılmıştır ve 428 kişiden toplanan verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş sözleşmesi, örgütsel güven aracılığı ile algılanan kurumsal vatandaşlık tarafından dolaylı olarak etkilenirken, algılanan kurumsal vatandaşlığın dört boyutu (ekonomik, yasal, etik ve gönüllü) tarafından doğrudan etkilenmiştir.

Joseph ve Winston (2005) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel güvenin yanı sıra, lidere güven ve hizmetkar liderlik algıları arasındaki ilişkisi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, 51'i Bible Yüksekokulunda gece derslerine giden çalışan öğrencilerden, 15'i Batı Hint adalarında ve Trinidad ve Tobago Cumhuriyetinde bir hristiyan lisesinden çalışanlardan oluşmak üzere toplam 66 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, hem lidere güvenin hem de örgütsel güvenin hizmetkar liderlik algılarıyla pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütlerde hizmetkar liderlik algılarının, hem lidere güven hem de örgüte güven düzeyleri, hizmetkar olmayan liderliğe göre daha yüksek bulunmuştur. Bulgular, hizmetkar liderliğin örgütsel güven ile lidere güvenin bir öncülü olduğunu göstermiştir.

Straiter (2005) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde güvenin etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda 117 satış yöneticisinden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgüte güven ile örgütsel bağlılık arasında

pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgüte güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Huff ve Kelley (2003) tarafından yapılan çalışmada, bireyci ve kolektivist kültürler arasındaki güven düzeylerinin potansiyel farklılıkları incelenmiştir. Anket verileri, Japonya, Kore, Hong Kong, Tayvan, Çin, Malezya ve ABD'deki büyük bankaların 1282 orta düzey yöneticilerinden toplanmıştır. Sonuçlara göre, bireysel eğilimlerin farklılıklarına ilişkin güven ve örgütsel güvenin iki boyutu olan örgüt içi güven ve örgüt dışı güvene ilişkin yapılan araştırmada, ABD'nin güven eğiliminin ve örgütsel dış güven seviyesinin Asya'dan daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Ellis ve Shockley-Zalabak (2001) tarafından ABD ve İtalya'da 60 şirketten, 1987-2000 yılları arasında toplam 2068 kişiden veri toplanarak yapılan çalışmada, acil danışman ve üst yönetime güvende algılanan örgütsel verimlilik ve genel memnuniyet tahmininin bir göstergesi olarak bilgi almanın rolü arasındaki ilişkilerin tümü incelenmiştir. Elde edilen bulgular, üst yönetime olan güvenin, acil danışmana olan güvenden daha fazla, etkinlik ve memnuniyet ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yapılan regresyon analizlerinde, örgütsel sorunlar ve işle ilgili alınan bilginin, üst yönetime güvende varyansın %26'sını, acil danışmana olan güvende varyansın %13'ünü açıkladığı görülmüştür.

Rindfleisch (2000) tarafından yapılan çalışmada, Amerikan firmasında yatay veya dikey Araştırma-Geliştirme işbirliğine katılan 106 kişiden elde edilen veriler kullanılarak, örgütsel güven üzerindeki ilişki biçiminin etkisini incelemek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dikey işbirliğine katılanların, yatay işbirliğine katılanlara göre daha yüksek seviyede örgütsel güven gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca, örgütsel güven dikey işbirliğini geliştirirken, güvenin, yatay işbirliği ile ilgisi olmadığı görülmüştür.

Gilbert ve Tang (1998) tarafından yapılan çalışmada, Güneybatı Amerika'da büyük bir metropoliten şehirde bulunan bir federal devlet kurumunda çalışan 83 idari personel ile anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizler sonunda yaş, evlilik durumu ve çalışma grubunun uyumu örgütsel güven ile pozitif bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Örgütsel güven ile ırk ve cinsiyet arasında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

## 2.2. Adalet ve Örgütsel Adalet

Adil olma kavramının ortaya çıkması 1940'lı yıllara dayanır. Bu konunun araştırmacıların dikkatini çekmesi şans eseri olmuştur. II. Dünya Savaşı esnasında askerlerin ordu hayatına uyumlarıyla ilgili bir araştırma programını yürüten araştırmacılar, ordunun inzibat ve hava birliklerinde yapılan terfilere ilişkin doyumlarını karşılaştırmışlardır. Hava birliğinde terfiler hızlı ve düzenliken, inzibat birliğinde oldukça yavaş olmuştur. Bunun üzerine araştırmacılar hava birliğinde çalışanların istenilen sonuca inzibat birliğinde çalışanlara göre daha çabuk ulaşabildikleri için daha yüksek bir doyuma sahip olacaklarını düşünmüşlerdir. Ancak sonuçlar tahmin edildiği gibi olmamıştır. İnzibat birliğindekilerin, hava birliğindekilere göre terfi olanaklarından daha memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hava birliğinde çalışanlar, iş arkadaşlarının hızla terfi edildiklerini görmekte ve kendilerine yapılan muamelenin adil olmadığını düşünmektedirler. Bu çalışmayla birlikte insanlar kendi sahip olduklarını, diğer insanların sahip olduklarıyla kıyaslayarak adalet algılarını oluşturdukları düşünülmüştür (Cropanzano ve Randall, 1993, Akt. Irak, 2004: 26).

Adalet, bir örgütün temel değerlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Konovsky, 2000: 490). Çalışanlar elde ettikleri çıktılar ve bunları elde etme şekillerine bağlı olarak örgütlerini adaletli olarak algılamaktadırlar. Örgütsel adaletin önemli bir faktörü bireyin adalet algısıdır. Yani adalet ve eşitlik sübjektiftir, algılamamıza dayanır. Bir kişi için adaletsiz olan diğer biri için mükemmel bir şekilde uygun olabilir (Robbins ve Judge, 2012: 224).

Çalışanlar, kurumlarda kendileri ile diğerlerini karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı ve birtakım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit bir şekilde faydalanmasını beklerler (Özdevecioğlu, 2003: 78). Çalışanlar kendilerini arkadaşları, komşuları, aynı işletmedeki meslektaşları ile karşılaştırabileceği gibi diğer işletmelerdeki meslektaşları ya da mevcut işlerini geçmişte yaptıkları işlerle karşılaştırabilirler. Karşılaştırmaya bağlı olarak eşitsizlik algılayanların altı seçeneği bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 223):

1. Kendi girdilerini değiştirme (Daha az ücret için daha az, daha fazla ücret için daha fazla gayret gösterme)

2. Kendi çıktılarını değiştirme (Parça başı ücret alanlar kaliteyi dūřürüp daha fazla üreterek daha fazla kazanabilirler)
3. Kendisine ilişkin algılarını çarpıtma (Orta hızda çalıştığımı dūřünüyordum ancak şimdi fark ediyorum ki herkesten daha fazla alışıyormuşum)
4. Diğerlerine ilişkin algılarını çarpıtma (Mike'ın işi benim işim kadar cazip değil)
5. Karşılaştırma için farklı birini seçme (Belki kayınbiraderim kadar kazanamıyorum ama babamın benim yaşımdayken yaptığından çok daha iyisini yapıyorum)
6. Alanı terk etme (İşten ayrılma).

Greenberg (1990)'e göre örgütsel adalet, işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgilidir. Moorman (1991)'a göre bireylerin çalıştıkları kurumlarda kendilerine adil davranılıp davranılmadığını tespit etmede kullandıkları yollar ve adaletin iş ile ilişkili olan diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir. James (1993) ise bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bunun bir yansıması olarak bireylerin gösterdiği tepki olarak tanımlamıştır (Akt. Irak, 2004: 27).

Bir kurumda örgütsel kaynakların dağıtımı adil, dağıtım süreci şeffaf ise aynı zamanda herkes kendisi ve görevi ile ilgili ulaşması gereken her tür bilgiye ulaşabiliyorsa çalışanların çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek olacaktır. Çalışanlar, amirlerinin kendilerine saygı göstermediğini ya da alınan kararlara ilişkin yeterli açıklama yapmadıklarını hissettiklerinde ise gayret göstermede isteksiz olacaklardır. Böyle bir algı tüm örgüte yayıldığında ise verimlilik ve üretkenlik noktasında sıkıntı yaşanabilir (Cihangiroğlu, şahin ve Naktiyok, 2010: 81).

Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teoriye göre eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak adil bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Örgütün amaçlarına katkısı daha çok olan çalışanlar ödüllendirilirler, örgüt amaçlarından uzaklaşmaları durumunda ise cezalandırılırlar. Bir yönetici terfi ya da ödülleri dağıtırken yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere göre ayırım yaparak dağıtım



yapmamayı temin etmelidir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595, Akt. İşcan ve Sayın, 2010: 197). Cohen (1987: 35) gelecekte dağıtımsal adalet ile ilgili yapılacak çalışmalarda, dağıtımsal adaletin birlikte yapılacak işlerdeki rolünü, prosedürel ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiyi, dağıtımsal adaletin bilgiye ulaşmada ve bilgiyi kullanmadaki rolünün inceleneceğini vurgulamış ve sosyal hayatın merkezinde dağıtımsal adaletin odak noktası olacağını belirtmiştir.

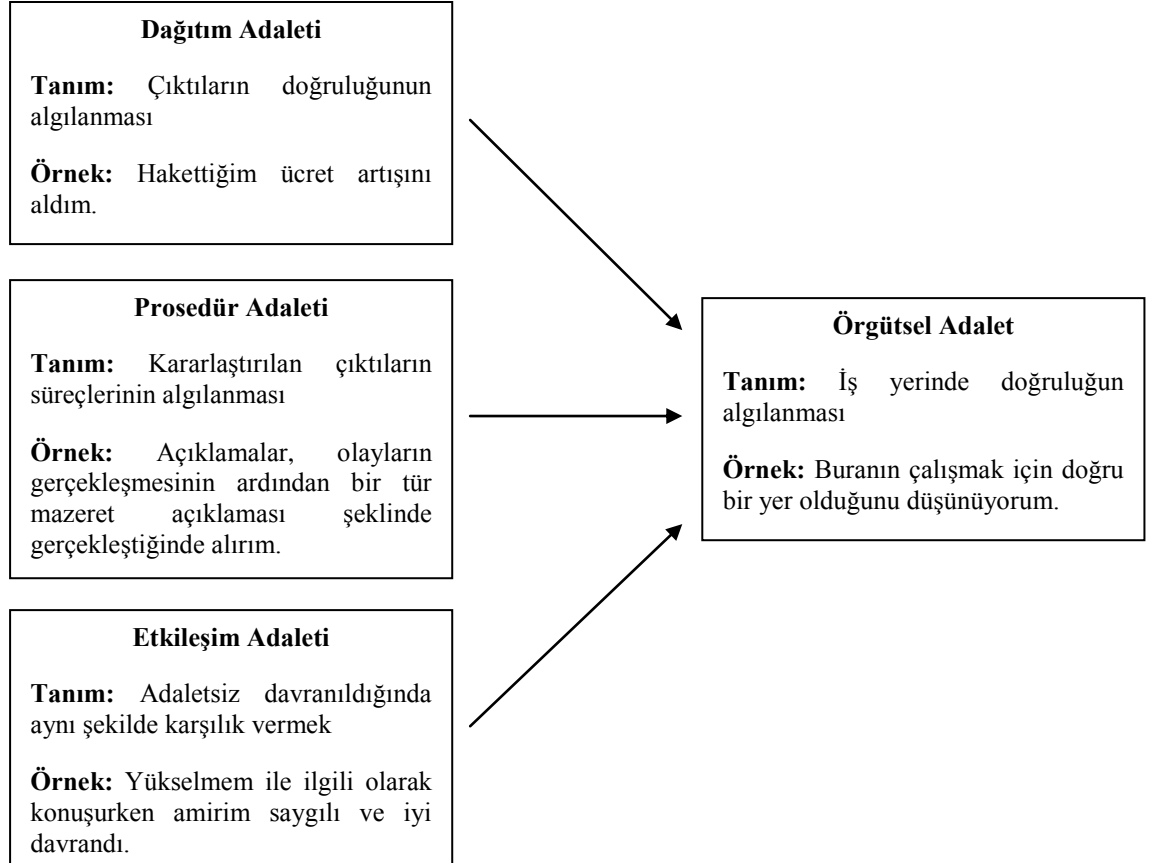
1970'li yılların ortalarında Thibaut ve Walker (1975), mahkemelerde tartışma ve çözüm süreçleri ile ilgili bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda bireylerin araştırmacılar tarafından hazırlanan tartışma çözüm durumlarına nasıl tepki vereceklerinin iki tür kontrole bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bunlardan biri, tartışmacıların sorunlarını ortaya koyabilmeleri için kullandıkları süreçler üzerindeki kontrol miktarı (süreç kontrolü); diğeri ise tartışmacıların sonuçları doğrudan belirlemede sahip oldukları kontrol miktarıdır. Bu çalışma bireylerin sadece elde ettikleri sonuçları değil, bu sonuçlar elde edilirken kullanılan yöntemler üzerinde sahip oldukları kontrolü de değerlendirdiklerini göstermiştir. Bu bulgu ile örgütsel adaletin işlemsel yönü keşfedilmiştir. İşlemsel adalet, sonuçların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgili bir durumdur. Yani çalışanlar, elde ettikleri sonuçlar oluşurken kullanılan yöntemlerin ne kadar adil olduğunu da değerlendirirler. Adaletin bu yönünü inceleyen diğeri bir araştırmacı Leventhal (1980) olmuştur. Leventhal'a göre bireyler, dengenin sağlanması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğini, performansın artırılması için de sistemin önemli olduğunu söylemektedir (Irak, 2004: 30).

Konovsky (2000: 492)'ye göre işlemsel adalet, kararların nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir ve çalışanların tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. İşlemsel adaletin varlığı, iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına olanak sağlar. İşlemsel adalet, çalışanların kararlara katılımının sağlandığı, bilgi paylaşımının açık olduğu ve herkesin görevi ile ilgili bilgiye ulaşmasına olanak tanıyan işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 595, Akt. İşcan ve Sayın, 2010: 197).

Bies ve Moag (1986) örgütsel adalet ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasının yanında bu işlemler uygulanırken karşılaştıkları davranışların niteliğine karşı da duyarlı olduklarını görmüşlerdir.

Örgütsel adaletin bu üçüncü yönünü, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade etmiş ve etkileşimsel adalet olarak adlandırmışlardır. Bies'e göre etkileşimsel adalet, işlemsel adaletten farklıdır. Bies, bireylerin yönetime karşı nasıl tepki vereceklerini belirlerken etkileşimsel adalet değerlendirmelerini, tüm örgüte verecekleri tepkileri belirlerken ise işlemsel adalet değerlendirmelerini kullandıklarını öne sürmüştür (Irak, 2004: 33-34). Birçok çalışmada alınan kararlara ilişkin yapılan açıklamaların yazılı yerine sözlü olarak yapılması çalışanların adalet algılarını daha çok artırdığını göstermektedir (Konovsky, 2000: 497).

Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutlu bir kavramdır (Robbins ve Judge, 2012: 224; Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 36).



**Şekil 1. Örgütsel Adalet Modeli**

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 224.

Örgütsel adalet genel olarak: dağıtımsal adalet, prosedürel (İşlemsel) adalet ve etkileşimsel adalet (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 36; Moorman, 1991; Niehoff ve Moorman, 1993; Folger ve Cropanzano, 1998; Bies, 2001) olmak üzere

üç boyutta incelenmiştir. Ancak Greenberg (1993, Akt. Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011: 3827) örgütsel adaletin, etkileşimsel adalet boyutunu “bilgiye dayalı adalet” ve “kişiler arası adalet” olmak üzere iki boyutta açıklamaktadır. Bilgiye dayalı adalet, örgütte uygulanan işlemlerin ve kazanımların dağıtımına ilişkin adalet algısı iken, kişiler arası adalet kişiler arası davranışların nezaket, itibar ve saygı derecesini ifade etmektedir.

Leventhal (1980) prosedürel adaleti kavramsallaştırmak için en az altı prosedürel kural olduğunu söylemiştir (Akt. Kickul, Gundry ve Posig, 2005: 209). Bunlar;

- a. Tutarlılık; her zaman ve bireyler arasında işlemlerin sabit-tutarlı olması,
- b. Doğruluk; kararların, bilgilendirilmiş görüş ve doğru bilgi temelinde alınması,
- c. Düzeltilebilirlik; yanlış bilgilere dayalı kararları düzelterek ya da değiştirerek kullanılabilir hale getirilmesi,
- d. Temsiliyet; tahsis süreçleri, bireylerin ve alt grupların tümünü temsil etmesi,
- e. Etiklik; tahsis süreçlerinin, etik standartlarla ve ahlaki geçerlilik ile uyumlu olması,
- f. Yanlılığı bastırma; kişisel çıkarların ve körü körüne bağlanmanın olmaması.

Örgütsel adaletin hem örgütler hem de çalışanlar için fayda yaratma potansiyeli vardır. Bu faydalar; daha fazla güven ve bağlılık, gelişmiş iş performansı, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, gelişmiş müşteri memnuniyeti ve çatışmaların azalmasıdır. Çalışanların adalet algılarını oluşturmak için, onların işe alım sürecinde, performans değerlemede, ödüllendirme sistemlerinde, çatışma yönetiminde ve işten çıkarmada, sonuçlar çalışanların istedikleri gibi olmasa bile süreçlerin adil olması gerekir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007: 39-41).

Çalışanların adalet algıları, kurumlar açısından önemlidir. Çalışanlar, adalet algılarına göre değişik davranışlar sergileyebilmektedirler. Örneğin; dağıtım adaletsizliği algıladıklarında, kurumun aldığı kararların sonuçlarına tepkiler gösterebilirler, işlem adaletsizliği algıladıklarında örgüte yönelik tepki gösterebilirler, etkileşimsel adaletsizliği algıladıklarında ise yöneticilerine karşı

tepkiler gösterebilmektedirler. Bu tepkilerin sonuçları, sağlık kurumlarında daha ciddi problemlere sebep olabilir. Bu tür işletmelerde (hastane, vb.) çalışan personel (özellikle hekimler), temininde güçlük çekilen personel olup, algıladıkları adalet (ya da diğer bir ifadeyle adaletsizlik algıları) nedeniyle kurumdan ayrılmaları, moral ve motivasyonlarının düşmesi, kurumlarıyla özdeşleşme sorunlarının yaşanması, maddi ve manevi kayıplara sebep olabilir. Neticede bir çalışanın mesleki performansının, veriminin, işinden tatmin olmasının, bağlılığının ve motivasyonunun örgütsel adalet kavramıyla alakalı olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 69).

Bu çalışmada Niehoff ve Moorman (1993: 537) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır.

### **2.2.1. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar**

Örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda değerlendirme yapmalarıdır. Çalışanlar örgütteki işlemlerin, kazanımların, ödüllerin ve cezaların, karşı karşıya kaldıkları davranışların adil olup olmadığını değerlendirmekte ve bunun sonucunda kuruma ve sorumlu olduğu işlerine karşı bir tutum geliştirmektedirler. Bir kurumda çalışanlar, örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir. Tecrübeli çalışanlara sahip olan kurumlar daha avantajlıdır ancak bunu sürdürebilmek için yöneticilerin bu çalışanları elinde tutması gerekir. Bunun için yöneticilerin çalışanlarına adil davranması ve çalışanların da bu adil algılamayı hissetmesi gerekir (Tetik, 2012: 240).

Örgütsel adalet konusuyla ilgili yurt içi alan yazın incelendiğinde örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, mobbing davranışı ve öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkileri araştırılmıştır.

Başar ve Sıgır (2015) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel adaletin etkisi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, Ankara'da ilk ve orta öğretim devlet okullarında görevli 292 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Dağıtımsal ve kişiler arası adalet algıları örgütsel özdeşleşme ile birleştiğinde, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir

etkinin olduğu görülmüştür. Yani, adalet algıları ve özdeşleşme, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Son olarak, dağıtımsal adalet ile kişiler arası adalet algıları ve işten ayrılma niyeti üzerinde, örgütsel özdeşleşmenin aracı rol oynadığı görülmüştür.

Buluc (2015) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Ankara Üniversitesinin 8 fakültesinde görevli 295 akademik personel çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel adaletin alt boyutlarından işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları belirtilen sırayla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiye sahiptir.

Yıldız (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Kars ilindeki hastanelerde çalışan 147 hemşireden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ve örgütsel adaletin boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Yapılan aracılık testi sonucunda ise örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatmini üzerinde, iş tatmininin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarından sadece işlemsel ve etkileşimsel adaletin, iş tatmini aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde rol oynadığı görülmüştür.

Karapınar, Camgöz ve Tayfur (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile öğrenilmiş çaresizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, Ankara'da 2 özel bankada çalışan 179 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin alt boyutları dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile öğrenilmiş çaresizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin öğrenilmiş çaresizlik üzerinde herhangi bir etkisi görülmezken, işlemsel adaletsizliğin etkisinin olduğu görülmüştür.

Seçkin ve Demirel (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile mobbing davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de faaliyet gösteren bir otomotiv bir de mobilya sektöründe faaliyet gösteren 2

işletmeden toplam 334 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet ile mobbing davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca çalışanların örgütsel adalet algıları arttıkça mobbing davranışlarına maruz kalmada azalma olduğu görülmektedir.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adaletin işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, Güney Afrika Cumhuriyetinde faaliyet gösteren bir işletmede çalışan 100 kişi örneklem kapsamına alınmıştır. Bulgulara göre; örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki vardır. Bununla birlikte, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında anlamlı ve pozitif ilişki derecesi vardır. Demografik değişkenlerden eğitim, gelir ve uyruk ile örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, eğitim ve gelir düzeyi arttıkça adalet algıları artmakta iken, eğitim ve gelir düzeyi azaldıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Uyruk değişkeni açısından da farklılıklar vardır. Güney Afrikalı çalışanların işten ayrılma niyeti daha yüksek iken, Türk çalışanların örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Akyüz (2012) tarafından yapılan çalışmada, hizmetkar liderlik davranışlarının, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, Marmara Bölgesinde özel liselerde görevli olan 300 öğretmenden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı ilişkisinde örgütsel adalet tam ara değişken etkisi göstermektedir. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ile performans üzerinde etkili iken, hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat (2012) tarafından yapılan çalışmada sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Sakarya'da faaliyette bulunan iki kamu, üç özel hastane olmak üzere toplam beş hastanede çalışan sağlık personeli araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda beş hastaneye rastgele 550 anket formu dağıtılmış bunlardan 423 tanesinin geri dönüşü sağlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif ve

anlamli iliŒki görülürken, devam baēlılıēı ile örgütsel adalet arasında anlamli bir iliŒkiye rastlanmamıŒtır. Ayrıca, saēlık alıŒanlarının örgütsel adalet algılarının, duygusal baēlılık ve normatif baēlılıkları üzerinde anlamli bir etkisi var iken, devam baēlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı grlmŒtr.

Tetik (2012) tarafından yapılan alıŒmada, Manisa ilinde kamu iŒletmelerinde alıŒan 133 kiŒinin adalet algıları ile demografik özellikleri arasındaki iliŒki araŒtırılmıŒtır. Elde edilen bulgulara göre, alıŒanların örgütsel adalet algıları dŒktr. Eēitim düzeyi arttıka daēıtımsal adalet algısı artarken kurumda alıŒma süresi arttıka daēıtımsal adalet algısı dŒmektedir. Ayrıca, st kademelerde alıŒanların iŒlemsel adalet algısı alt kademelerde alıŒanlara nazaran daha yüksektir. Belediyede alıŒanların etkileŒimsel adalet algısı vergi dairesinde alıŒanlara göre daha yüksektir.

Yürür, GmŒ ve Hamarat (2011) tarafından yapılan alıŒmada, hizmet iŒletmelerinde alıŒanlarının adalet algısının, duygusal emek davranıŒ tercihlerini nasıl etkilediēi araŒtırılmıŒtır. Bu amala, hizmet iŒletmelerinde alıŒan toplam 220 kiŒi üzerinde araŒtırma yapılmıŒtır. Elde edilen bulgulara göre alıŒanların, mŒterilerin adil/adaletsiz davranıŒlarından etkilendiklerini ve bunu mŒteriye karŒı davranıŒlarına yansıtıkları grlmŒtr. MŒterilerini adil olarak algılayan alıŒanlar daha derinlemesine davranıŒ gösterirken, adaletsiz algılayan alıŒanlar ise yzeyssel davranıŒ göstermektedirler.

Yürür ve Demir (2011) tarafından yapılan alıŒmanın amacı; psikolojik güçlendirme ile alıŒanların örgütsel adalet algıları arasındaki iliŒki tespit edilmeye alıŒılmıŒtır. Bu amala, Yalova ilinde faaliyet gösteren bir özel sektör iŒletmesinde toplam 237 alıŒan üzerinde bir araŒtırma yapılmıŒtır. Elde edilen sonulara göre psikolojik güçlendirme, alıŒanların adalet algısını artırmaktadır. Buna karŒılık adalet algısının da alıŒanların psikolojik güçlendirme düzeylerini olumlu yönde etkilediēi grlmŒtr.

Œahin ve TaŒkaya (2011) tarafından yapılan alıŒmada, saēlık sektöründe alıŒanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel baēlılık düzeyleri belirlenmeye alıŒılmıŒtır. Bu amala Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde alıŒan 477 saēlık alıŒanı araŒtırmaya katılmıŒtır. Elde edilen bulgulara göre saēlık alıŒanlarının adalet algılarının örgüte olan baēlılıklarını etkilediēi sonucuna

ulaşmıştır. Ayrıca, hastane çalışanlarının çalıştığı kuruma olan bağlılık düzeyi, kişisel özelliklerden meslek gruplarına ve kurumdaki çalışma sürelerine göre değişmektedir. Cinsiyet, medeni hal ve toplam hizmet süresinin ise örgüte olan bağlılıklarını etkilemediği görülmüştür.

Taşkıran (2010) tarafından yapılan çalışmada, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde örgütsel adalet algılarının düzenleyici rolünü belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, İstanbul'da beş yıldızlı otellerde çalışan 602 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Liderlik tarzının hem örgütsel adalet ve alt boyutları ile hem de örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel adalet ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Liderlik tarzının alt boyutu olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile bireysel sessizlik üzerinde hem dağıtımsal adaletin hem de uygulamaya ilişkin adaletin düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür.

Bayhan Karapınar (2010) tarafından yapılan çalışmada, adalet algıları ve iş tatmini üzerinde performans değerlendirme sisteminin düzenleyici etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda, özel bir bankanın Ankara ilinde faaliyette bulunan 22 şubesinde çalışan 206 personel araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, dağıtımsal ve işlemsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu ilişki gözlenmiştir. Yani, çalışanların adalet algıları arttıkça iş tatminlerinde de artış görülecektir. Performans değerlendirme sisteminin dağıtımsal adalet ile iş tatmini üzerinde düzenleyici bir etkisi olmamasına rağmen işlemsel adalet ve iş tatmini üzerinde performans değerlendirme sisteminin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yani, çalışanların performans değerlendirme kriterlerini bildiği durumlarda, adalet algıları düşük olsa bile işinden duyduğu tatminin derecesi artacaktır.

Türkiye'de kamu hastanelerinde çalışan 546 hekimden elde edilen verilerle yapılan çalışmaya göre; hekimlerin adalet algıları ile bireysel özellikleri arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulgulara göre, hekimlerin cinsiyet, yaş ve görev durumu ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık olmasına rağmen; uzmanlık statüleri ve medeni durumları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı



bir fark olmadığı görülmüştür. Bayan hekimlerin erkek hekimlere göre daha olumlu adalet algılarına sahip olduğu görülmüştür. Hekimlerin yaşları arttıkça adalet algılarının yükseldiği görülmüştür. Ayrıca, başhekim ve başhekim yardımcılarında oluşan yönetici hekim grubunun örgütsel adalet algılarının, klinik ve polikliniklerde hasta bakım tedavi sürecinde görevli hekimlere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok, 2010: 80).

Cihangiroğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığına bağlı 39 askeri hastanede görevli olan 546 doktor çalışmaya katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık üzerinde işlemsel ve dağıtımsal adalet ile kararlara katılımın etkisi söz konusu iken, devam bağlılığı üzerinde yalnızca örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin etkisi görülmüştür.

Uğurlu (2009) tarafından yapılan çalışmada, etik liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla, Hatay ilinde görev yapan 953 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin etik liderlik davranışları, örgütsel adalet algılarını etkileyerek öğretmenlerin çalıştığı kuruma olan bağlılığı üzerinde bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının temelinde, yöneticilerin etik liderlik davranışlarını uyguladığı esnada örgütte adaleti sağlamaları yer almaktadır.

Söyük (2007) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerin adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyette bulunan 13 özel hastanede çalışan 881 hemşire çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, hemşirelerin örgütsel adalet algılarının iş tatminini etkilediği görülmüş, bu etkide sırasıyla etkileşimsel, işlemsel ve dağıtımsal adaletin rolünün olduğu belirlenmiştir.

Polat (2007) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algılarını

tespit etmek ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1281 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet, örgütsel güveni anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. İşlemsel adalet örgütsel güveni açıklayan, dağıtımsal adalet ise yöneticiye güveni açıklayan en önemli adalet türüdür. Ayrıca, örgütsel güven değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önemli bir etkiye sahip olduğu bir diğer sonuçtur.

Yıldırım (2007) tarafından yapılan çalışmada, Adana'da tekstil sektöründe çalışanların adalet algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla 280 çalışandan toplanan verilerle analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yani, çalışanların adalet algıları arttıkça iş doyumunun artacağı söylenebilir.

### **2.2.2. Örgütsel Adalet İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar**

Yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, işyerinde görülen olumsuz davranışlar, iş performansı gibi değişkenlerle ilişkisi olduğu bulunmuştur (Irak, 2004: 25). Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng (2001, Akt. Irak, 2004: 29) tarafından örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmada dağıtımsal adaletin; bireylerin çalıştığı kurumlarda elde ettikleri sonuçlara ilişkin doyumları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüte güven duyma, yönetimin değerlendirilmesi ve işi bırakma davranışlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Örgütsel adalet kavramı ile ilgili yurt dışı literatür incelendiğinde daha çok örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çalışma yapıldığı görülmüştür. Bunun dışında örgütsel adaletin etik iklim, iş tatmini, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılmıştır.

Cohen ve Eyal (2015) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel destek arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu kapsamda, İsrail’de 13 farklı okulda görevli olan 291 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki görülmemiş iken örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ilişkinin olduğu görülmüştür. Son olarak, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet, örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Tziner, Felea ve Vasiliu (2015) tarafından yapılan çalışmada, etik iklim faktörleri, örgütsel adalet boyutları ve lider-üye değişimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, Romanya’da kamu, özel ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan toplam 716 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin alt boyutu ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişkiler görülmüştür. Ayrıca etik iklimin alt boyutları olan yardımseverlik ve egoistlik arasında da pozitif ilişki bulunmuştur. Bencil etik iklim boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında negatif ilişki olduğu, hayırseverlik boyutu ile örgütsel adaletin alt boyutları ve lider-üye değişimi arasında ise pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Kerwin, Jordan ve Turner (2015) tarafından yapılan çalışmada, grup içi çatışma algısı üzerinde örgütsel adaletin rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, Amerika’da Spor Komisyonu üyelerine ve kongre ve ziyaretçi bürolarına 1086 anket formu gönderilmiş ve bunlardan 262’i doldurulmuştur. Bulgulara göre, örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgilendirici adalet ile grup içi çatışma algısı arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca işlemsel, etkileşimsel ve bilgilendirici adaletin artması grup içi çatışmayı azaltacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Chen ve Jin (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel adaletin etkisi ve sosyal değişim ilişkilerinin aracı rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, Çin’de 16 farklı şirkette çalışan 264 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre, kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı

üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. İşlemsel adaletin sosyal değişimin bir boyutu olan algılanan sosyal destek üzerinde, kişiler arası ve dağıtımsal adaletin ise sosyal değişimin diğer boyutu olan lider-üye değişimi üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. Son olarak, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve algılanan sosyal destek ve lider üye etkileşimini artırıcı bir rol oynar.

Ghosh, Rai ve Sinha (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin çalışan katılımı ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, Hindistan'da 15 farklı kamu bankasında çalışan 210 personel araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. İşe katılımın belirlenmesinde, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin etkisi görülürken; örgüte katılımın belirlenmesinde, öncelikle dağıtımsal adalet ve sonra sırasıyla işlemsel ve etkileşimsel adaletin etkili olduğu görülmüştür.

Totawar ve Nambudiri (2014a) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile iş tatmini ilişkisinde çalışma yaşam kalitesinin arabulucu etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, Hindistan'da 3 farklı kamu kurumunda çalışan 204 yönetici çalışmaya dahil olmuştur. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışma yaşamı kalitesi arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışma yaşamı kalitesi ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Son olarak, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide çalışma yaşamı kalitesinin arabulucu rol üstlendiği görülmüştür.

Totawar ve Nambudiri (2014b) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Hindistan'da hizmet sektöründe çalışan 440 kişiden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Örgütsel adalet, çalışanların psikolojik sermayesini pozitif etkiler ve çalışanların psikolojik sermayesi iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Bu sonuç, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rol üstlendiği göstermektedir. Son olarak, çalışanların psikolojik sermayesi örgütsel bağlılıklarını etkilemekte ve bu

durum örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel adaletin psikolojik sermaye aracılığıyla aracılık etkisinin doğrulandığı göstermektedir.

Falk ve Fox (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algılarının işyerine yönelik tutumlarına olan etkisi incelenmiştir. Bu amaçla, Bar-Ilan, Tel-Aviv ve Ben-Gurion Üniversitelerinin kampüslerinde hem okuyan hem de çalışan 157 kişi çalışmaya katılmıştır. Bulgulara göre, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, dürüstlük ve alçakgönüllülük düzeyi yüksek olan katılımcıların, prosedürel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasında ve etkileşimsel adalet algıları ile yöneticisi ile tatmin olması arasında pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Shahzad, Siddiqui ve Zakaria (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün alt boyutu olan bireycilik etkisinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda, Pakistan'da 6 devlet üniversitesinde görevli 350 akademik personel çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bulgulara göre, örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireycilik ile pozitif ilişkili olduğu, bireycilik değişkeninin ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, bireycilik boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Hur, Park ve Moon (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, Güney Kore'de 4 havayolu firmasında çalışan 247 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Katılımcıların düşük seviyede bağlılık yüksek seviyede tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide örgütsel adaletin alt boyutları olan, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları yüksek seviyede olduğunda tükenmişlik düzeylerini azaldığı ve bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Schilpzand, Martins, Kirkman, Lowe ve Chen (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt

kültürünün aracı etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, iki farklı çalışma yapılmıştır. Birinci çalışmada Çin ve Amerika'da havayolu endüstrisinde çalışan 162 Çinli ve 102 Amerikalı çalışan olmak üzere 264 çalışandan elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki varken, prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ise örgüt kültürünün düzenleyici bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İkinci çalışma ise Çin'de bir kuzeydoğu üniversitesinde ve ABD'de bir güneydoğu üniversitesinde part-time çalışan yüksek lisans öğrencilerine yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Çin'de 113 yönetici ile 309 çalışanı, ABD'de ise 85 yönetici ile 368 çalışanı oluşturmaktadır. Bulgulara göre, prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki örgüt kültürünün alt boyutu olan erkeklik-dişilik tarafından anlamlı olarak etkilenmiştir. Dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin örgüt kültürünün alt boyutu olan güç mesafesi tarafından anlamlı bir şekilde modere edildiği görülmüştür.

Batool (2013) tarafından yapılan çalışmada, banka sektöründe çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Bu amaçla, Pakistan'da faaliyette bulunan 17 farklı bankada çalışan 134 kişi araştırma kapsamına alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığında örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı görülmüştür.

Inoue, Kawakami, Tsuno, Tomioka ve Nakanishi (2013) tarafından yapılan çalışmada, Japon çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Japonya'da bir üretim şirketindeki beş farklı departmanda çalışan 644 bayan ve 373 bay olmak üzere toplam 1017 kişiden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; daimi çalışan bay ve bayanlar arasında, etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı bir ilişki görülmezken, daimi olmayan bayan çalışanlar arasında düşük prosedürel adalet ve düşük etkileşimsel adalet algıları ile yüksek psikolojik sözleşme ihlali riski arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Chou, T. Chou, Jiang ve Klein (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet, iş bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, Tayvan Vergi Dairesinin sekiz farklı bölümünde çalışan 298 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre; iş bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet ile pozitif ilişkilidir. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş bağlılığı aracı bir rol oynamaktadır.

Ali ve Jan (2012) tarafından yapılan çalışmada, Pakistan'da ilaç sanayisinde faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları arasında, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla, çalışmada kullanılmak üzere 223 çalışandan elde edilen veriler analiz kapsamına alınmıştır. Bulgulara göre, örgütsel adalet ve alt boyutları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki, işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmüştür. Sonuçlar, çalışanların adalet algıları yükseldikçe bağlılığının artacağı ve işten ayrılma niyetlerinin azalacağı yönünde tespit edilmiştir.

Jafari ve Bidarian (2012) tarafından, İslami Azad Üniversitesi Tahran Bilim ve Araştırma şubesinde çalışan 250 kişiden elde edilen verilerle, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bulgulara göre; örgütsel adaletin boyutları olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, iş deneyimi daha fazla olan çalışanların, hem örgütsel adalet algıları hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş grupları açısından ise daha yaşlı olanların, örgütsel adalet algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Nadiri ve Tanova (2010) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile örgütsel adalet arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Kuzey Kıbrıs'ta beş farklı otel işletmelerinde görevli olan toplam 208 çalışan ve yöneticiden veri sağlanmış ve analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, örgütsel adalet, hem iş tatmini hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık

davranışı ve örgütsel adalet ile negatif ilişkilidir. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Olfen ve Cremer (2007) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlanma arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Hollanda'da bir şirketin genç profesyoneller ağına üye olan 40 yaş altında ve yüksek öğrenim görmüş 439 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlanma ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide, kişisel kontrolü güçlü olan bireylerin adaletin etkilerine karşı daha az hassas olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel bağlanma ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide, bağımsız benlik duygusu güçlü olan bireyler için etkileşimsel adaletin etkilerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir.

Dailey ve Kirk (1992: 305) tarafından yapılan çalışmada; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi aydınlatmak amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada bilgisayar destekli tasarım, ürün test ve kontrolü ve bilgisayar ekipman onarımı gibi teknik alanlarda çalışan 88 kişi örneklemini oluşturmuştur. Bulgulara göre; etkin olmayan performans değerlendirme ve planlama sistemleri, çalışanların adaletsizlik algılarını açıkça ortaya koymuştur. Bu nedenle, çalışanların örgütten ayrılmayı düşünme olasılığı daha yüksektir. İş ortamında adalet biçimlerinin, temel çalışma tutumlarına göre işten ayrılma niyetinin güçlü bir göstergesi olduğu görülmektedir.

### **2.3. Kişilik ve Özellikleri**

Kişilik; yetenek, mizaç ve karakterden oluşur ve insanlar kişiliklerini davranışlarıyla dışa vururlar. Kişilik, kişinin iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişki biçimidir ve onu diğer bireylerden ayırt etmeye yarar. Kişilik, bireyleri diğer bireylerden ayıran ve onları farklı durumlarda farklı hareket tarzına yönelten özelliklerin bir bütünüdür (Koç, 2012: 274). Kişilik, çeşitli ortamlarda sergilenen söz ve davranışlara yön veren psikolojik durumları, düşünceleri ve duyguları da kavramayı mümkün kılar (Ordu, 2013: 166).

Kişiliğin tutarlılık özelliği, kişilerin farklı zaman ve durumlardaki söz ve davranışlarındaki istikrar ile ilgilidir. Ayırt edici özellik ile kişinin sahip olduğu



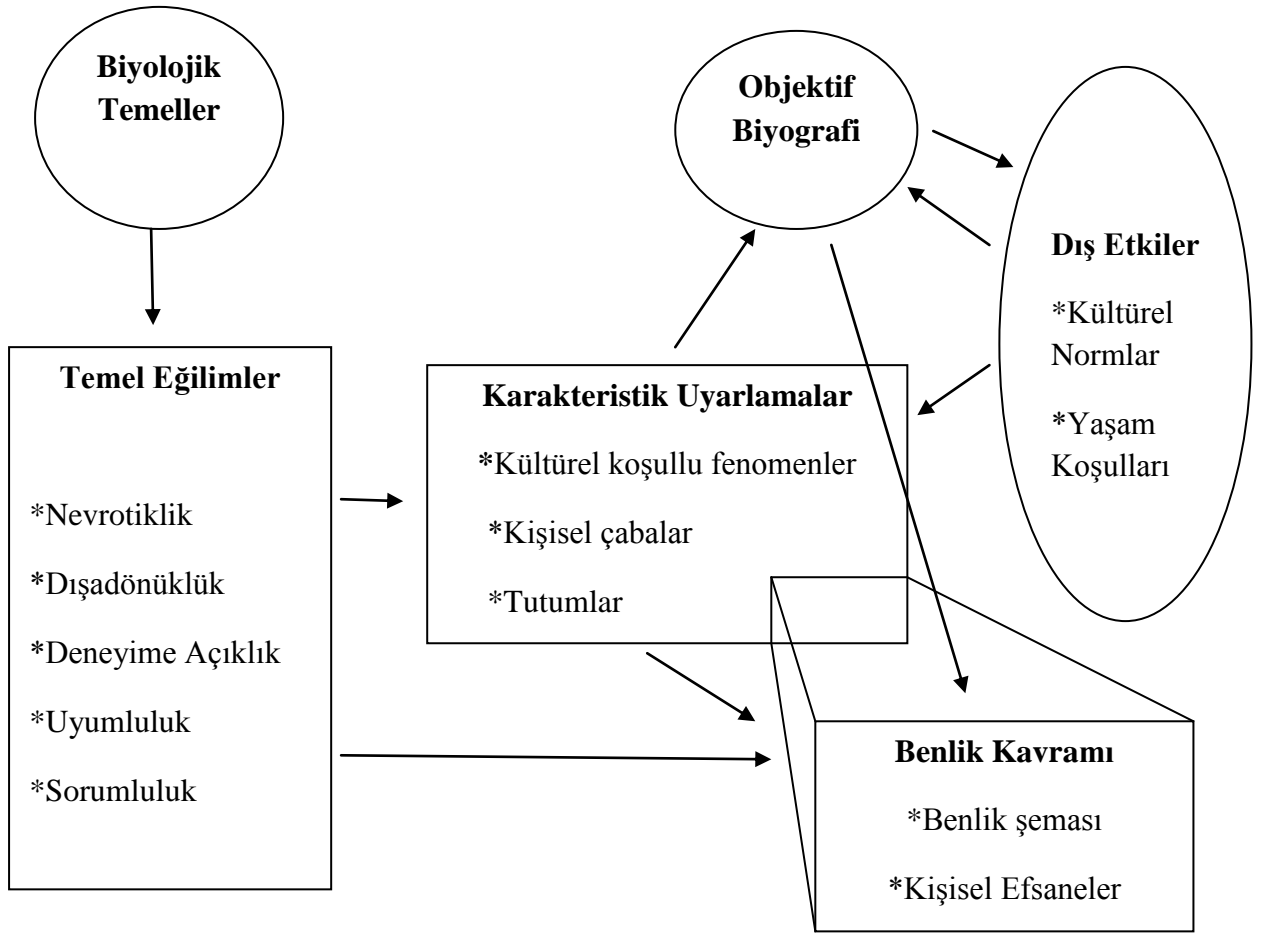
özelliklerin kişiye özgü olduğunu vurgulamaktadır. Kişiliğin yapılaşmış özelliği ise kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olduğu, sistemin her birimin birbiriyle bağlantılı olarak bir örüntü geliştirmesi ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2005. Akt. Ordu, 2013: 166).

Kişilik, bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamıdır (Robbins ve Judge, 2012: 135). Bir bireyin kişiliği; bireyin durumlara nasıl tepki gösterdiğini ve diğer bireyler ile nasıl etkileşime geçtiğini etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal kalıpların benzersiz bir bütünüdür (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 227). Kişilik; geçmişin, içinde bulunulan zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey hem alışkanlıklarının devamını isteyen hem de geleceğe uymak isteyen bir yapıya sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimleri ile oluşacaktır (Özkaya, 2003. Akt. Ordu, 2013: 167).

Koç (2012: 275)'a göre kişiliğin uyumlu olması, açık olması, sürekli ve tutarlı olması, kendi kendine hizmet etmesi, dereceleri, yoğunlukları ve mevcudiyetleri bakımından bireysel özgünlük taşıması kişiliğin temel özelliklerini oluşturur.

Kişiliğin oluşmasında içinde bulunulan aile, toplum ve çevrenin yanı sıra diğer faktörler de etkili olabilmektedir. Bunlar arasında; bireyin kendini başkalarından ayıran fiziksel dış görünüşü, kişinin bir görevi üstlenmesi sonucunda ortaya çıkan rolü, genç yaşlarda kardeşlerin bakımını veya ailenin geçimini üstlenmek, kişinin zeka, enerji, arzu, ahlak ve potansiyel yetenekleri, kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler sayılabilir (Koç, 2012: 275; Sökmen, 2013:4).

Şekil 2'de davranışın kendisi, çevre ve öz benlik üzerinde geri beslemenin sonuçlarını göstermektedir (McCrae ve Costa, 2006: 191).



## Şekil 2. Kişiliğin Bileşenleri

Kaynak: McCrea ve Costa, 2006: 192.

Kişilik kuramları genel olarak neden birbirimizden farklı olduğumuzu ve bu farklılıkların nasıl geliştiğini, bu özellikler ile davranışlarımız arasındaki istikrarlı ilişkileri, bu özellikler ile üstlendiğimiz rolün ya da sosyal çevrenin beklentileri arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır. Kişiliği açıklayan kuramlar (Ordu, 2013: 168- 175):

*Freud'un Kişilik Kuramı:* Freud'a göre insan kişiliği üç temel birimden oluşmaktadır. Bunlar, id, ego ve süper-ego olarak ifade edilmektedir. İd, bireyin en kaba, en ilkel, kalıtsal dürtü ve arzularını içeren bölümüdür. İd, zevk prensibine göre işlerin ve bütün isteklerin hiç geciktirilmeden yerine getirilmesini bekler. Ego, id'i denetim altında tutmaya çabalayan, id'in biyolojik hayvansal yaşam enerjisini dengeleyip, ortamın gereklerine uygun bir biçimde ifade etmesini sağlayan kişilik

birimidir. Süper-ego ise vicdanın yer aldığı kişilik birimi olup, bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek bireyi ahlaki doğruluğa iletir.

*Alfred Adler'in Kişilik Kuramı:* Adler'in teorisine göre kişilik, bireyin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların sonucu olarak gelişir. Adler'e göre insan, içerisinde yeterli olma, başarılı olma veya üstün olma gibi bir duyguyla dünyaya gelmiştir. İnsanın kişiliğini oluşturan bu duyguyu kullanarak gerçekleştirdiği çabadır.

*Carl G. Jung'un Kişilik Kuramı:* Jung'a göre bireyin davranışları, bireyselliğin ve kalıtımsallığın yanı sıra amaçları tarafından şekillenir. Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşim durumunda bulunan bazı sistemlerden oluşmaktadır. Jung bireyleri sınıflamaya çalışmış, içe dönük ve dışa dönük olarak ikiye ayırmıştır. İçe dönük kişiler kendi içine kapanık ve dış dünyanın etkisini kapalı olan bir kişilik iken dışa dönükler dış dünyaya açık olan bir kişilik tipidir.

*Özellikler Yaklaşımı:* Özellikler yaklaşımı, kişileri sahip oldukları kişilik yapıları açısından sınıflama yapmamıza imkan veren bir yaklaşımdır. En fazla kabul gören özellik yaklaşımlarından biri Costa ve McCrea tarafından geliştirilen beş büyük faktör kuramıdır. Bu model, kişilik özelliklerini beş farklı faktör altında tanımlamaktadır. Bunlar; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge (nevrotiklik) ve deneyime açıklık. Robbins (2010)'e göre dışadönükler çevreleri ile etkileşim kurmaktan hoşlanmaz, insanlarla birlikte olmayı severler. İnsanlarla genellikle kolaylıkla tanışır ve anlaşır. Yeni insanlar, yerler tanımaktan hoşlanırlar. Uyumlu kişiler başkalarıyla uyumlu hareket etme eğilimi sergilemektedirler. İş birliğine açık ve cana yakındırlar. Sorumlu olanlar düzenli, sebatlı ve güvenilirlerdir. İhtiyatlı davranırlar, mantık sistemi hareketlerine yön verir, başarı konusunda sebat gösterirler. Duygusal dengeli kişiler stresle başa çıkmakta başarılıdırlar. Düşünce, karar ve davranışlarında duygularının etkisi altında olmayan kişilerdir. Duygularının fazlaca etkisi altında kalanlar ise sinirli, gergin, depresif ve güvensiz eğilimler gösterirler. Deneyime açık kişiler ise yenilikçidirler. Entelektüel merakları yüksektir, yaratıcı ve meraklı eğilimlere sahiptirler (Akt. Sökmen, 2013: 5).

*Sosyotropik-Otonomik Kişilik Kuramı:* Beck'in bilişsel kuramına göre kişiliğin sosyotropi ve otonomi olmak üzere iki boyutu vardır. Sosyotropik bireyler

sosyal ilişki odaklı bir yapıya sahiptir. Sevmeyi ve sevilmeyi isterler. Ortak çalışmalara girişir ve başkalarına yardım etmeyi severler. Otonomik bireyler ise soğuk ve çekingen tavırlıdırlar. Başkalarına karşı daha az sevecen ve samimidirler. Çatışmalara daha fazla eğilim gösterirler.

*A Tipi ve B Tipi Kişilik Kuramı:* A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin en temel özelliği kendilerinde sürekli zaman baskısı hissederler. Bu bireyler sürekli olarak acele ederler, saate karşı yarış halindedirler. Saldırganlık ve düşmanca davranmak belirgin özellikleridir. Aşırı düzeyde rekabetçidirler. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise gerek olmadıkça başarılarını gösterme ya da tartışma gereği duymazlar. Agresif ve düşmanca davranış göstermezler. Yeteneklerinin farkındadırlar. Aktaş (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, A tipi kişilik özelliği sergileyen yöneticilerin, iş stresi düzeylerinin yüksek olduğu, çoğunun A tipi kişilik özelliği sergilediği ve kişilik özelliği ile iş stresi arasında pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Araştırmacılar özellikle hangi kişilik tiplerinin ve kişilik özelliklerinin bireyler hakkında bilgi vereceğine odaklanmışlar ve bu çabalar neticesinde iki model yaygın olarak kabul edilmiştir: Myers- Briggs Tip Göstergesi ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli (Büyük Beş) (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 228; Robbins ve Judge, 2012: 137).

*Myers- Briggs Tip Göstergesi (MBTG):* Kişiliğin dört boyutunu ve 16 farklı kişilik tipini yaklaşık 100 ifadeden oluşan bir ölçeğe verilen yanıtlara dayalı olarak tanımlamak için kullanır. Sadece Amerika Birleşik Devletleri'nde yılda iki milyondan fazla kişi MBTG değerlendirmesine katılmaktadır. 16 farklı kişilik tipi dört boyuta dayanmaktadır: Dışadönüklüğe karşı İçe dönüklük, Algısala karşı Sezgisel, Düşünene karşı Hisseden ve Yargılayana karşı Kabul eden. Dışadönük- İçe dönük boyutu, bireyin dış dünyaya ya da düşüncelerin ve deneyimlerin içsel dünyasına eğilimini tanımlar. Dışa dönük bireyler sempatik ve sosyal, içe dönük bireyler sessiz ve utangaçtırlar (Robbins ve Judge, 2012: 137). Algısal- Sezgisel boyutu, bireylerin veri toplamadaki tercihlerinin göstergesidir. Algısal gerçek verilere dayalı standart bir rutine odaklanırken, sezgiseller büyük resme odaklanırlar ve gerçekler arasında ilişki kurarlar. Düşünme- Hissetme boyutu, düşünen tipler problemlerle ilgilenirken düşünce ve mantığı kullanırlar. Hisseden tipler ise kişisel

değerlerine ve duygularına hitap ederler (Robbins ve Judge, 2012: 137). Yargılayan-Kabul eden boyutu, ya planlı ve düzenli bir şekilde yargılar ya da esnek ve spontane kalmayı tercih ederek kabul eder. Bireyin dış dünyanın üstesinden nasıl geldiğine dair tutumunu yansıtır.

Bu sınıflandırmalar, toplam 16 kişilik tipini tanımlar. Örneğin, İçedönük/ Sezgisel/ Düşünen/ Yargılayan bireyler vizyon sahibidirler. Genellikle orijinal zekaları vardır ve kendi düşünceleri ve amaçları için kuvvetli güduları bulunur. Şüpheli, eleştirel, bağımsız, kararlı ve genellikle inatçıdır. Dışadönük/ Algılayan/ Düşünen/ Yargılayan bireyler düzenleyici ve örgütleyicilerdir. Gerçekçi, mantıklı, analitik ve belirleyicidirler. İş ve mekaniklik konusunda doğal bir kafaları vardır. Örgütlenme ve yürütmeyi severler. Dışadönük/ Sezgisel/ Düşünen/ Kabul eden bireyler kavramlaştırıcı, yenilikçi, bireysel ve çok yönlüdür. Girişimci fikirlere çekilirler. Bu kişiler zor problemleri çözmeye beceriklidirler ama sıradan görevlerini ihmal edebilirler (Robbins ve Judge, 2012: 137).

*Beş Faktörlü (Beş Büyük) Kişilik Modeli:* Bu beş faktör şunlardır: dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal kararlılık (nevrotiklik), deneyime açıklık. Dışadönüklük, bir bireyin sosyal, konuşkan ve iddialı olma derecesini tanımlayan kişilik boyutudur. Uyumluluk, bir bireyin iyi huylu, iş birlikçi ve güvenilir olma derecesini tanımlayan kişilik boyutudur. Sorumluluk, bir bireyin sorumlu, güvenilir, sebatkar ve başarılı olma derecesini tanımlayan kişilik boyutudur. Duygusal kararlılık, bir bireyin sakin, hevesli ve kendini güvende hissetme (olumlu) ya da gergin, sinirli, karamsar ve kendini güvende hissetmeme (olumsuz) derecesini tanımlayan kişilik boyutudur. Deneyime açıklık, bir bireyin hayal gücünün kuvvetli olması, sanatsal, duyarlı ve entelektüel olma derecesini tanımlayan kişilik boyutudur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 228). Alsajjan (2010: 107) uyumlu bireylerin, fedakarlık, şefkat, güven, tevazu, nezaket, esneklik, sevimlilik, işbirliği yapma, affedicilik, yumuşak kalplilik ve hoşgörü gibi özellikleri içerdiğini belirtmiştir. Açık görüşlülük boyutunu ise, bireyin zihinsel ve fiziksel yaşamında derinlik, orijinallik ve karmaşıklık olarak tanımlamıştır.

Goldberg (1990, Akt. Karapınar, Camgöz ve Ergeneli, 2013: 39)'e göre, son yıllarda, kişilik özellikleri hakkında ortaya çıkan görüşlerden, “büyük-beş” olarak adlandırılan ve yaygın bir şekilde “beş faktörlü model” olarak tanımlanan kişilik

zellikleri en belirgin olanıdır. McCrae ve Costa (1997) tarafından yapılan alışmada, Beş Faktör leğinin apraz-kültürel genelleştirilebilirliğini değerlendirmek iin, kişilik envanteri 6 farklı dilde kullanılarak, alışmalardan elde edilen veriler Amerikan faktör yapısı ile karşılaştırılmıştır. Almanca, Portekizce, İbranice, ince, Korece ve Japonca rnekleri (n= 7134) kullanılarak yapılan faktör analizi sonrasında kişiliğin beş boyutunun da benzer yapılar gösterdiği görülmüştür. Sonu olarak, olduka eşitli kültürlerde temsil edilen beş ayrı dil ailesinin dilleri ile kişilik özelliği yapısının evrensel olduğu görülmüştür.

**Tablo 2. Büyük Beş Kişilik Özelliklerinin Tanımları ve Açıklamaları**

	<b>Büyük Beş Kişilik Boyutları</b>				
	<b>Dışadönüklük</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Nevrotiklik</b>	<b>Açık görüşlülük</b>
<b>Sözlü etiketler</b>	Enerji Coşku	Özgecilik Sevgi, muhabbet	Kısıtlama Gütülerin kontrolü	Negatif duygusalılık Sinirlilik	Özgünlük Deneyime açıklık
<b>Kavramsal Tanım</b>	Sosyal ve maddi dünya ile ilişkilerinde enerji dolu anlamına gelir ve böyle bir kişilik sosyal, aktif, girişken ve pozitif duygusalılık gibi özellikler içerir.	Başkalarına karşı olumlu sosyal ve toplumsal uyuma zıtlık oluşturur ve özgecilik, aşırı duygusalılık, güven ve alçak gönüllülük gibi özellikler içerir.	Sosyal açıdan güdülerin kontrolü ile belirlenmiş görev ve hedefe yönelik davranışı anlatır. Harekete geçmeden önce düşünen, planlama, örgütleme, norm ve kurallara uyma gibi özellikleri içerir.	Duygusal dengenin aksine negatif duygu ile yoğunlaşmış, endişeli, gergin, üzgün ve gerilimli hissetme gibi özellikleri içerir.	Bireyin ruhsal ve deneyimsel yaşamının genişliği, derinliği, özgünlüğü ve karmaşıklığını açıklar.
<b>Davranışsal örnekler</b>	Bir partide yabancılara kendini tanıtmak; bir projenin organizasyonunda öncülük etmek; başkalarına katılmadığım zaman sessiz kalmak (R).	Başkaları hakkında konuştuğumda onların iyi niteliklerini vurgularım; Ders notları, kitaplar, süt gibi şeyleri insanlara ödünç vermeyi biliyorum; Üzgün olan bir arkadaşımı teselli etmek.	Randevuya erken ya da zamanında gelmek; sınıfın en yüksek notunu almak için sıkı çalışmak; bir dönem ödevi yazarken yazım hatalarımı iki kere kontrol etmek; kirli bulaşıkların bir günden daha fazla yığılmasına izin vermek (R).	Şikayet ve böbürlenme olmadan hayatımı iyi ve kötü olarak kabul etmek (R); biri bana kızgın olduğunda sinirlenirim; rahat ve sakin olma (R).	Sadece öğrenmenin keyfi için bir şeyler öğrenmeye zaman ayırım; belgesel ya da eğitim amaçlı TV izleyin; sadece yaşam alanım için yeni ayarlamalar yaparım; rutin alışkanlıkları bırakıp uyarıcı faaliyetlerde bulunun.
<b>Beklenen dışsal kriterlerin örnekleri</b>	Yüksek kutup: gruplarda ve liderlik pozisyonlarında sosyal statü; jüride ön kişi olarak seçilme; Düşük kutup: aile ile zayıf ilişki; akranları tarafından reddedilme.	Yüksek kutup: iş gruplarında daha iyi performans; Düşük kutup: kişiler arası problemler.	Yüksek kutup: yüksek akademik not ortalamaları; daha iyi iş performansı; Düşük kutup: sigara, madde bağımlılığı, kötü beslenme ve egzersiz alışkanlığı, dikkat eksikliği hiperaktif bozukluğu.	Yüksek kutup: hastalık reaksiyonları ile baş etmede zayıflık, tükenmişlik ve iş değişikliği deneyimi; Düşük Kutup: organizasyonda çalışma konusunda kararlı hissetme, büyük ilişki memnuniyeti	Yüksek kutup: tamamlanan eğitim yılı; yaratıcılık testleri üzerinde iyi performans; sanatsal işlerde başarı; Düşük kutup: muhafazakar tutum ve siyasi parti tercihleri.

Kaynak: John, Naumann ve Soto, 2008: 120.

McCrae ve John (1992: 178-179)'a göre kişilik özelliklerinden dışadönüklük, aktif, kendine güvenen, konuşkan, sempatik, enerjik, topluluklar içine giren ve iddialı davranma derecesini ifade eder. Uyumluluk, değer bilen, affeden, hoşgörülü, güvenen, kibar ve düşünceli gibi kişilerarası yönleri ifade eder. Sorumluluk, başarı odaklı, organize olmuş, planlı, güven veren ve sorumluluk sahibi olma derecesini ifade eder. Nevrotiklik, kendine acıyan, alıngan, endişeli, gergin, rahatsız edici ve kararsızlık derecesini ifade eder. Açık görüşlülük ise meraklı, yaratıcı, orijinal fikir üreten, anlayışlı ve hayal gücü kuvvetli olma derecesini ifade eder.

Dışadönükler girişken, kendini ifade edebilen ve sosyal kişilerdir. İçe dönükler ise ürkek, çekingen ve sessizdirler. Yüksek seviyede uyumlu bireyler iş birlikçi, sıcak ve güvenilir iken düşük seviyede uyumlu bireyler soğuk, uyumsuz ve muhalif yapıdadırlar. Sorumluluk boyutu güvenliği ölçer. Yüksek seviyede sorumlu bireyler düzenli, güvenilir ve azimli iken düşük puan alanlar ise dikkati kolay dağılan, düzensiz ve güvenilmez kişilerdir. Duygusal kararlılık boyutu genellikle tersi anlamına gelen nevroitiklik olarak adlandırılırlar. Olumlu duygusal kararlılık sahibi bireyler sakin, kendinden emin ve güvenli kişilik sergileme eğiliminde iken olumsuz puan alanlar sinirli, endişeli, karamsar ve güvensiz hissetmeye eğilimlidirler. Deneyime açık bireyler ise yaratıcı, meraklı ve yeniliklere açık bireylerdir. Deneyime açık olmayan bireyler ise gelenekseldirler (Robbins ve Judge, 2012: 138).

Shie, Lin ve Wang (2009: 211-212)'a göre, uyumluluk başkaları hakkındaki olumlu inançlarla ilişkilidir. Uyumlu çalışanların, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütleri ile olumlu nitelendirmeleri olacaktır ve bu durum dağıtımsal adaletin bireysel algılarını belirleyen sosyal karşılaştırma sürecinde, girdi/çıktı oranında dengenin olmasını sağlayacaktır. Uyumlu bireylerin neşeli, uyumlu ve işbirlikçi olduğu ve iş ortamındaki insanlarla iyi ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Uyumlu bireylerin adalet algıları daha yüksek olabilir. Bu nedenle, uyumlu bireylerin örgütlerde bilgi paylaşımı, kişiler arası sosyalleşme ve karar verme sürecine dahil edilmesi daha uygundur.

McCrae ve Costa (1987)'a göre beş büyük kişilik özelliklerinin boyutlarından biri olan sorumluluk; güvenilirliği, planlılığı, öz disiplini ve azim gibi özellikleri



içermektedir. Sorumluluğu yüksek olan bireyler, daha disiplinli, bilinçli, düzenli ve dikkatli olma eğilimindedirler (Akt. Lv, Shen, Cao, Su ve Chen, 2012: 1294- 1295).

McCrea ve arkadaşları (1996) tarafından, 5 farklı ülkede (Almanya, İtalya, Portekiz, Güney Kore ve Hırvatistan) 4 farklı yaş grubunun (18-21, 22-29, 30-49, 50+) deneyime açıklık seviyesinin belirlenmesi ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun, genç gruplarda daha yüksek, yaşlı gruplarda ise daha düşük olduğu görülmüştür. 5 farklı ülkede de yaş grupları yönünden deneyime açıklık düzeyi anlamlı şekilde farklılık göstermiştir (McCrea ve Costa, 2006: 91).

**Tablo 3. Şirketlerde İş Başarısına En Fazla Etki Eden Kişilik Özellikleri**

<b>En Önemli</b>	<b>Daha Az Önemli</b>
İstikrar	Güçlü sözel iletişim
Detaylara odaklanma	Takım çalışması
Verimlilik	Esneklik/ Uyum yeteneği
Analitik beceriler	Şevk
Yüksek standartlar getirme	Dinleme becerileri

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 138.

Tablo 3'te özel sermayeli şirketlerdeki 313 CEO adayının kişilik puanları üzerine yapılan bir çalışma, sorumluluk boyutunun diğer özelliklerden daha önemli olduğunu göstermiştir (Robbins ve Judge, 2012: 139).

### **2. 3. 1. Kişilik Özellikleri İle İlgili Yurt İçi Çalışmalar**

Büyük beş kişilik özellikleri konusunda yapılan yurt içi literatür taraması sonucunda, kişilik özellikleri ile örgütsel davranış alanındaki konularla sınırlı çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Sorumluluk boyutunun, bağlılık, çatışma yönetimi, iş performansı, müzakere etme yeteneği, öznel iyi oluş, yabancılaşma ve akademik güdü üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Dışadönüklük boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik ve çatışma yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kılıç ve Bozkaya (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda, kamu kurumunda çalışan 216 kişiden veri toplanmıştır. Bulgulara göre, kişilik özelliklerinden dışadönüklük, sorumluluk ve açık görüşlülük, normatif ve duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Uyumluluk boyutu sadece duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Nevrotiklik ise devam bağlılığı üzerinde etkilidir. Sonuçlara göre, kişilik özelliklerinden, nevroitiklik hariç, diğer boyutların tümünün duygusal bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Recepoglu, Kılınç, Şahin ve Er (2013) tarafından yapılan çalışmada, öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmaya Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan 154 öğretim elemanı katılmıştır. Katılımcıların yarısından fazlası araştırma görevlisidir. Elde edilen bulgulara göre, öğretim elemanlarının kişilik özelliklerinde en yüksek ortalama uyumluluk, en düşük ortalama ise nevroitiklik boyutunda görülmüştür. Ayrıca, öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu görülmüştür. Kişilik özelliklerden sorumluluk boyutunun, duygusal ve normatif bağlılığın tek anlamlı yordayıcısı olduğu ve açık görüşlülük boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bitlisli, Dinç, Çetinceli ve Kaygısız (2013) tarafından yapılan çalışmada öğrencilerin kişilik özellikleri ile akademik güdülenmeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, Süleyman Demirel Üniversitesinde öğrenim gören 180 öğrenciden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, akademik güdü boyutlarından keşif güdüsü ile dışadönüklük arasında pozitif, nevroitiklik arasında ise negatif ilişkinin olduğu görülmüştür. Akademik güdü boyutlarından kendini aşma güdüsü ile uyumluluk ve dışadönüklük arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Akademik güdü boyutlarından bilgiyi kullanma güdüsü ile açık görüşlülük ve sorumluluk arasında ise pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Develioğlu ve Tekin (2013) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kişilik özellikleri ile yabancılaşma boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, yirmi farklı otel işletmesinde çalışan 539 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bulgulara göre, çalışanların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve nevroitiklik boyutu,

yabancılaşma düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Ayrıca çalışanların kişilik özelliklerinden sorumluluk ve nevroitiklik boyutlarının, yabancılaşmanın boyutları olan güçsüzlük, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre, bireylerde yabancılaşmayı etkileyen en önemli kişilik özelliklerinin sorumluluk ve nevroitiklik olduğu görülmüştür.

Doğan (2013) tarafından 234 katılımcı ile yapılan çalışmada, öznel iyi oluş ile büyük beş kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bulgulara göre, öznel iyi oluş ile kişilik özelliklerinin tüm boyutları arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Nevrotiklik boyutu ile öznel iyi oluş arasında negatif ilişki görülürken, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizinde ise öznel iyi oluşu kişilik özelliklerinden nevroitiklik boyutunun negatif yönde, dışadönüklük boyutunun ise pozitif yönde açıkladığı görülmüştür. İlhan ve Bacanlı (2007) tarafından Gazi Üniversitesinde öğrenim gören 454 öğrenciye yapılan çalışmada da aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

Acun, Kapıkıran ve Kabasakal (2013) tarafından yapılan çalışmada büyük beş kişilik özellikleri ile merak ölçeğinin boyutları olan ego sağlamlığı, bilişsel ve duygusal dikkatlilik ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmaya Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesindeki sekiz farklı bölümden toplam 323 öğrenci katılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve açık görüşlülük boyutları ile merak ölçeği boyutları arasında pozitif yönde ilişki görülürken, nevroitiklik ile düşük düzeyde negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bozkaya (2013) tarafından yapılan çalışmada, kamu kurumunda çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Balıkesir ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 216 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre; uyumluluk özelliği duygusal bağlılığı, dışadönüklük, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği duygusal ve normatif bağlılığı, duygusal denge kişilik özelliği ise devam bağlılığını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Tanrıverdi (2012) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliklerinin, iş değerlerine ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. İstanbul ilinde altı özel

hastanede çalışan 340 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre, çalışanların dışadönüklük, sorumluluk ve açık görüşlülük özellikleri arttıkça işlerine verdikleri değer düzeyi de artmaktadır. Ayrıca, çalışanların sorumluluk ve uyumluluk kişilik özelliğine sahip olma düzeyleri arttıkça örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür.

Tekin, Turan, Özmen, Turhan ve Kökçü (2012) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, beş farklı otel işletmesinde çalışan 142 kişiden veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların yüksek açık görüşlülük özelliğine sahip olduğu görülmüş, çatışma yönetimi tarzlarından ise en çok uyma ve kaçınma stratejisini kullandıkları görülmüştür. Ayrıca, kişilik özelliklerinden sadece dışadönüklük boyutu ile çatışma yönetimi tarzlarından sadece kaçınma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özyer, Orhan ve Orhan (2012) tarafından yapılan çalışmada, sağlık sektöründe çalışanların sahip olduğu demografik özellikler ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, farklı hastanelerden on dört sağlık sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada mülakat yöntemi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; katılımcıların çoğunluğu bayan, evli ve doktordur. Katılımcıların biri dışadönük, üçü uyumlu, altısı sorumlu, üçü nevroitik ve biri açık görüşlü özellikleri sergilemektedir. Sorumluluk ve uyumluluk özelliği gösterenlerin çoğu bayan ve evli; nevroitiklik özelliği gösterenlerin çoğu ise erkektir. Ayrıca, sorumluluk özelliği gösterenlerin çoğunluğunun evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şeker (2011) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesinde genel idari hizmetler ve yardımcı hizmetler sınıfında çalışan 174 kişiden elde edilen verilerle analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, kişilik özelliklerinden açık görüşlülük boyutunun performans üzerinde etkiye sahip olduğu görülürken, örgütsel bağlılığın performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Özer (2011) tarafından yapılan çalışmada, bir perakende şirketinde çalışan 181 kişiden elde edilen verilerle, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki

ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre; sorumluluk özelliği ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki, nevrozizm ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında negatif ilişki, dışadönüklük ve açık görüşlülük kişilik özelliği ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Kaşlı ve Seymen (2010) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde lider-üye etkileşiminin rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, İstanbul'da altı otel işletmesinde çalışan 290 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, kişilik özellikleri, tükenmişlik ve lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Ayrıca lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik üzerinde aracı rol oynadığı görülmüştür.

Sığırı, Şişman ve Gemlik (2010) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kişilik özelliklerinin müzakere etme yeteneğini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu kapsamda, İstanbul'da sigorta ve lojistik alanında faaliyet gösteren iki işletmede çalışan 174 personel çalışmaya dahil olmuştur. Yapılan regresyon analizi bulgularına göre, kişilik özelliklerinin, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve açık görüşlülük boyutlarının müzakerelerde empati kurma ve kişisel görüşleri sunma; yaratıcılık ve özgüven; rekabet ve güç kullanımı faktörlerini etkilediği görülmüştür. Müzakerelerde risk alma faktörünü, dışadönüklük hariç, diğer tüm kişilik özelliklerinin etkilediği görülmüştür.

Mamatoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliklerinin, liderlik davranışları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmaya, Bolu ili içinde bulunan 6 farklı okuldan (ilköğretim ve lise), 104 bayan, 76 bay olmak üzere toplam 180 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulguları; dışadönüklük özelliğinin, liderlik davranışları ile duygusal mesleki kimliklenme arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olduğunu göstermiştir. Ayrıca, uyumlu kişilik özelliğinin, liderlik davranışları ile takım kimliklenmesi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu gözlenmiştir.

Dede (2009) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda Trabzon, Giresun ve Rize'de faaliyet gösteren 25 bankada çalışan 223 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, dışadönüklük özelliği sportmenlik ile;

uyumluluk özelliği yardımseverlik, vicdanlılık ve erdemlilik ile; sorumluluk özelliği vicdanlılık ve sportmenlik ile; açık görüşlülük özelliğinin ise vicdanlılık ve erdemlilik boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular, kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Basım, Çetin ve Tabak (2009) tarafından yapılan çalışmada, çatışma çözme yaklaşımlarına etki eden kişilik özelliklerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Ankara'da öğrenim gören ve yaşları 18 ile 26 arasında değişen 302 üniversite öğrencisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularında; açık görüşlülük ve uyumlu kişilik özelliklerinin çatışma çözme yaklaşımlarını yordadığı tespit edilmiştir. Dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri ise çatışma çözme süreçlerinde önemli rol oynamıştır. Buna karşın, nevrotiklik özelliğinin çatışma çözme yaklaşımlarına herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Yürür (2009) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu kapsamda, kamu ve özel sektörde faaliyette bulunan 315 yöneticiden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kişilik özelliklerinden sorumluluk, dışadönüklük ve açık görüşlülük boyutları, çatışma yönetimi boyutlarından bütünleştirme tarzını açıklayan değişkenlerdir. Nevrotiklik ve uyumluluk boyutunun, çatışma yönetimi boyutlarından kaçınma tarzı ile arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Açık görüşlülük ve uyumluluk boyutunun çatışma yönetimi boyutlarından hükmetme tarzı ile arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Çatışma yönetimi boyutlarından ödün vermenin sadece dışadönüklük boyutu ile ilişkisi olduğu görülmüştür. Son olarak, çatışma yönetimi boyutlarından uzlaşma tarzı ile kişilik özellikleri arasında ilişki tespit edilememiştir.

Şengül (2008) tarafından yapılan çalışmada, kişiliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık oluşturmadaki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, İzmir, Manisa, İstanbul, Ankara ve Bursa'da faaliyette bulunan özel işletmelerde çalışan 304 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre; iş tatmini, kişilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır. Ayrıca, kişiliğin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Isır (2006) tarafından Kara Kuvvetlerinde yöneticilik yapan 341 kişiden elde edilen verilerle, yöneticilerin kişilik özelliği ve personel seçim sürecinde dikkate aldığı kıstaslar incelenmiştir. Bulgulara göre, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu Dışadönük-Duyusal-Düşünsel-Yargısal kişilik tipinde olduğu bulunmuş ve personel seçim sürecinin, seçilecek personelin kişilik özelliklerinin de dikkate alındığı bir sistem geliştirilmesi ile etkinlik ve verimliliğin artacağı söylenmiştir.

Yelboğa (2006) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu kapsamda finans sektöründeki bir firmada çalışan 177 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, iş performansı ve kişilik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, kişilik özelliklerinden sadece nevrozizm, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

### **2. 3. 2. Kişilik Özellikleri İle İlgili Yurt Dışı Çalışmalar**

Yurt dışı literatür incelendiğinde kişilik boyutlarını iş performansı ile ilişkilendiren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Hsu, Wu ve Yeh (2011), Biswas (2008), Witt, Burke, Barrick ve Mount (2002) uyumluluk boyutu yüksek olanların takım çalışmasına daha yatkın olduğunu tespit etmişlerdir. Furnham ve Miller (1997) dışadönüklük boyutunun satış başarısında önemli bir özellik olduğunu ve dışadönüklük düzeyi yüksek olan çalışanların daha yüksek performans sergilediğini, Minbashian, Earl ve Bright (2013) ise açık görüşlülük boyutunun yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde önemli bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Kişilik özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmacılar sorumluluk boyutunun motivasyon ile olan ilişkisinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

Zhai, Willis, O'Shea, Zhai ve Yang (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı, beş büyük kişilik özelliklerinin, iş tatmini ve öznel iyi olma hali üzerindeki etkisini araştırmaktır. Makale aynı zamanda beş büyük kişilik ile öznel iyilik arasındaki ilişkiyi iş tatmininin aracı rolünü incelemektedir. Veriler Çin'in 5 farklı şehirden 818 kentli çalışandan toplanmıştır. Çalışmada sadece dışa dönüklük boyutunun iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu da Batı'daki ve Çin'deki beş büyük kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi kültürel

farklılıklar olabileceğini gösterir. Çalışmanın sonucuna göre beş büyük kişilik özelliklerinden üç faktör -dışa dönüklük, sorumluluk ve nevroitiklik- öznel iyi olma hali üzerinde etkiye sahiptir. Çalışma sadece dışa dönüklük ile öznel iyi olma hali arasındaki ilişkinin iş tatmini tarafından kısmen aracı olduğunu göstermiştir ki bu da beş büyük kişilik özelliklerinin öznel iyi olma hali üzerindeki etkisinin direkt olduğunu gösterir. Çalışmada dışa dönüklük boyutunun, hem iş tatmininin hem de öznel iyi olma halinin en önemli göstergesi olduğu görülmüştür.

Minbashian, Earl ve Bright (2013) tarafından yapılan çalışmada, iş performansı ile açık görüşlülük boyutu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu amaçla, Avustralya merkezli profesyonel bir hizmet şirketinde işe yeni başlayan 129 personel araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışma bulgularına göre işe yeni başlayanların performansı ile açık görüşlülük arasında bir ilişki gözlenmezken, 3 yıl sonra düşük açık görüşlülük özelliğine sahip çalışanların iş performansında bir düşüş gözlenmiş, yüksek açık görüşlülük özelliğine sahip çalışanların iş performansında ise artış olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, açık görüşlülük boyutunun yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde önemli bir özellik olduğunu göstermektedir.

Panaccio ve Vandenberghe (2012) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide pozitif ve negatif duygu durumunun aracı etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, sağlık, eğitim, insan kaynakları yönetimi, mühendislik, mimarlık ve bilgi teknolojileri endüstrisinde çalışan 220 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, dışadönüklük ve uyumluluk özelliği, pozitif duygu durumu aracılığıyla, örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkilidir. Nevrotiklik ise negatif duygu durumu aracılığıyla, duygusal bağlılık üzerinde negatif etkiye, devam bağlılığı üzerinde ise pozitif etkiye sahiptir.

Hsu, Wu ve Yeh (2011) tarafından yapılan çalışmada, takımlarda girdi-süreç-çıkı modeli dayalı bilgi paylaşımının kişilik özelliklerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, 205 çalışanın oluşturduğu 53 takım çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kişilik özelliklerinden yüksek düzeyde uyumlu sorumlu, dışa dönük ve açık görüşlü çalışanlarla bilgi paylaşımı arasında pozitif ilişki görülmesine rağmen, nevroitiklik boyutu ile bilgi paylaşımı arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Duygusal bağ, bilgi paylaşımı üzerinde önemli bir etkiye



sahiptir. Ayrıca, uyumluluk ve dışa dönüklük boyutları ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide takım içi duygusal bağların aracı rol oynadığı görülmüştür.

Patrick (2011) tarafından 7 genel eğitim kursundan 176 kişi ve bir orta batı üniversitesinde, lisans seviyesinde 34 kişinin katılımı ile yapılan çalışmanın amacı; beklenen notlarla öğrencilerin hocaları değerlendirmesinde beş büyük kişilik özelliğinin ilişkili olup olmadığını araştırmaktır. Elde edilen bulgulara göre, dışa dönüklüğün, açıklığın, uyumluluğun, sorumluluğun hocalarda sevilen özellikler olduğu, nevrotiliğin ise sevilmediği bulunmuştur. Öğrencinin dersten beklediği not ile dersi değerlendirmesi arasında önemli bir korelasyon bulunmuş ancak hocayı değerlendirmesinde herhangi bir korelasyon tespit edilememiştir. Öğrencilerin aldıkları notların etkisi düşünüldüğünde, hocayı değerlendirmelerinde notların çok önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dersi ve hocayı değerlendirirken, kişilik özelliğinin notlardan ve öğrenilenden daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, derse ve hocaya yüksek puan verenler hocanın daha dışa dönük, daha uyumlu, daha açık, daha sorumlu ve daha az nevrotilik olduğunu göstermiştir.

Swickert ve Owens (2010) tarafından yapılan çalışmada, algılanan sosyal destek durumunun, nevrotiliklik ve cinsiyeti ne derecede etkilediği incelenmiştir. Bu amaçla algılanan sosyal destek ve kişiliği değerlendirmek için 366 katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, algılanan sosyal desteğin nevrotiliklik ve cinsiyet boyutu ile etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Yani, nevrotiliklik seviyesi kadınlarda erkeklere göre daha düşük çıkmıştır. Ancak, nevrotiliklik seviyeleri arttıkça, algılanan sosyal destek düzeyi, kadın ve erkeklerde yakın seviyeye ulaşmıştır. Nevrotiliklik seviyesi en üst düzeyde olduğunda ise, algılanan sosyal destek algısında cinsiyet açısından herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Kumar ve Bakhshi (2010) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Kuzey Hindistan'da tıbbi bir üniversitede çalışan 187 doktor çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, açık görüşlülük özelliği devam ve normatif bağlılık ile negatif ilişkilidir. Sorumluluk özelliği duygusal ve devam bağlılığı ile pozitif ilişkilidir. Dışadönüklük özelliği örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile (duygusal, devam ve normatif) anlamlı ilişkiye sahiptir. Uyumluluk normatif bağlılık ile pozitif ilişkili

bulunmuştur. Nevrotiklik özelliğinin ise devam bağıllığı ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Kumar, Bakhshi ve Rani (2009) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda, Kuzey Hindistan'da tıbbi bir üniversitede çalışan 187 doktor çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, nevroitiklik hariç, kişiliğın diğer dört boyutu olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan en önemli değışkenin sırasıyla sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklük ve nevroitiklik olduğu görülmüş, açık görüşlülüğün ise herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Lounsbury, Smith, Levy, Leong ve Gibson (2009) tarafından yapılan çalışmada büyük bir güneydoğú üniversitesinde, lisans seviyesinde 347 işletme öğrencisi ve 2252 işletme öğrencisi olmayan lisans öğrencisinden elde edilen veriler kullanılmıştır. İki grubun beş büyük kişilik modeli (uyumluluk, sorumluluk, duygusal istikrar, dışa dönüklük, açıklık) ile dört sınırlı kişilik özellikleri (iddialı olma, iyimserlik, kararlılık, çalışkanlık) arasında herhangi bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. İşletme öğrencilerinin, işletme öğrencisi olmayan lisans öğrencilerine nazaran sorumluluk, duygusal istikrar, dışa dönüklük, iddialı olma ve kararlılık konusunda yüksek skorlar aldığı ama uyumluluk ve açıklık konusunda daha düşük skorlar aldığı tespit edilmiştir.

Komarraju, Karau ve Schmeck (2009) tarafından yapılan çalışmada, üniversite öğrencilerinin akademik motivasyon ve başarısını tahmin etmede büyük beş kişilik özelliklerinin rolü incelenmiştir. Bu amaçla çalışmaya 308 lisans öğrencisi katılmıştır. Yapılan korelasyon analizler neticesinde, büyük beş kişilik özelliğı, akademik başarı ve akademik motivasyon arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Sorumluluk, tüm değışkenlerle önemli ilişkilere sahip en anlamlı ve etkili olan kişilik özelliğı olmuştur. Sorumlu bireylerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları daha yüksek bulunmuş, ayrıca sorumlu bireyler yüksek başarı ve düşük güdülenmeme puanı göstermişlerdir. En dikkat çekici motivasyon ilişkisi ise açık görüşlü bireyler için daha yüksek içsel motivasyon puanları ve uyumlu bireyler için daha düşük güdülenmeme puanları görülmüştür. Ayrıca nevroitik bireylerin de yüksek puanlı

güdülenmeme eğiliminde olduğu görülmüştür. Motivasyon ve not ortalaması arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracı olup olmadığı öğrenmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sorumluluk özelliğinin, not ortalaması ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide önemli bir kısmi arabulucu olduğu görülmüştür.

Biswas (2008) tarafından yapılan çalışmada, takım performansı ile algılanan öz yeterlilik ve büyük beş kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, Hindistan'da kar amacı gütmeyen kırsal kalkınma örgütlerinde çalışan 492 uzman personel çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre, kişilik özelliklerinden uyumluluk, sorumluluk ve dışa dönüklük, takım performansı ile pozitif ilişkili iken nevroitiklik negatif ilişkili bulunmuştur. Açık görüşlülük ve algılanan öz yeterlilik ile takım performansı arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Takım performansı varyansının %31'ini algılanan öz yeterlilik ile kişilik özellikleri açıklamaktadır. Kişilik özellikleri boyutlarından uyumluluk, sorumluluk ve dışa dönüklük özellikleri takım performansını açıklamada daha büyük etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Bakker, Zee, Lewig ve Dollard (2006) tarafından yapılan bu çalışmanın amacı; tükenmişlik ile beş büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Son derece hasta kişilere bakan 80 gönüllü danışmana posta yoluyla ulaşılmış ve anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; duygusal tükenme nevroitiklik tarafından, benlik yitimi (duyarsızlaşma) nevroitiklik, dışa dönüklük ve deneyime açıklık tarafından, kişisel başarı ise dışa dönüklük ve duygusal istikrar tarafından önemli bir şekilde etkilenmektedir.

Witt, Burke, Barrick ve Mount (2002) tarafından yapılan çalışmada, iş performansı üzerinde uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, bir kamu ve altı özel sektör olmak üzere 7 farklı kurumda çalışan 1773 kişiden veri toplanmış ancak bazı formların eksik olması nedeniyle 1738 veri ile analizler yapılmıştır. Bulgulara göre, sorumluluk ve iş performansı arasındaki ilişkide, düşük uyumlu bireylere nazaran yüksek uyumlu bireylerde iş performansının daha yüksek olduğu görülmüştür. Sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanlar arasında uyumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların iş performansı, uyumluluk düzeyi düşük olan çalışanlara nazaran daha yüksek bulunmuştur. Bu

sonuç, sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların, kişiler arası duyarlılıktan yoksun olmaları nedeniyle, işbirliği gerektiren işlerde etkisiz olabileceğini göstermektedir.

Barrick, Stewart ve Piotrowski (2002) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkide motivasyonun aracı etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, bir finansal hizmet şirketinde çalışan 164 tele satış temsilcisi çalışmaya dahil olmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide, motivasyon boyutlarından biri olan statü çabasının aracı rol üstlendiği görülmüştür. Ayrıca, kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide, motivasyon boyutları olan başarı çabasının statü çabası aracılığıyla dolaylı olarak aracı rol üstlendiği görülmüştür.

Busato, Prins, Elshout ve Hamaker (1999) tarafından yapılan çalışmada, öğrenme stilleri, büyük beş kişilik özellikleri ve başarı motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda 900 üniversite öğrencine anket yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dışa dönüklük boyutu, öğrenme stiline alt boyutları olan uygulama, yeniden üretme ve anlama ile pozitif yönde ilişkilidir. Sorumluluk boyutu, yönetilmeyen öğrenme stili ile negatif, uygulama, anlam ve yeniden üretmeye eğilimli öğrenme stili ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Uyumluluk boyutu, yeniden üretme ve uygulama eğilimli öğrenme stili ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Açıklık boyutu, yönetilmeyen öğrenme stili ile negatif, anlam ve uygulama eğilimli öğrenme stili ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, nevroz boyutunun, yönetilmeyen öğrenme stili ile pozitif ilişkili, anlam ve uygulama eğilimli öğrenme stili ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür.

Furnham ve Miller (1997) tarafından yapılan çalışmada, dışa dönüklük boyutunun performans ile nevroz boyutunun yönetici değerlendirmesi ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda bir İngiliz şirketinde çalışan 250 tele satış elemanı çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, genç elemanların dışa dönüklük düzeyleri yaşlı olanlara nazaran daha yüksek bulunmuştur. Ancak genç elemanların da işe daha fazla devamsızlık yaptığı görülmüştür. Bu durum, dışadönüklük özelliğinin bir sonucu olarak belirtilmiştir. Ayrıca, dışa dönük çalışanların daha yüksek performans sergilediği görülmüştür. Bir diğer sonuç ise yöneticinin performans değerlemesi ile nevroz arasında negatif ilişki olduğudur.

Barrick, Mount ve Strauss (1993) tarafından yapılan çalışmada, iş performansı ile kişilik özelliklerinden biri olan sorumluluk boyutu arasındaki ilişkide hedef belirlemenin aracı etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, bir üretim işletmesindeki 91 satış temsilcisi çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre, sorumluluk düzeyi yüksek olan satış temsilcilerinin iş performansı ile ilişkisinde hedef belirleme olasılığı daha yüksektir. Sorumluluk boyutu iş performansı ile doğrudan ilişkili iken, dışadönüklük boyutunun iş performansı ile herhangi bir ilişkisi görülmemiştir.

## **2.4. Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki**

### **2. 4. 1. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İle İlgili Çalışmalar**

Akyol ve Akçay (2015: 158-159) tarafından yapılan çalışmada, ülkemizde 2000-2010 yılları arasında örgütsel davranış alanında yapılmış lisansüstü tezler incelenmiştir. Bu bağlamda, 2000-2010 yılları arasında örgütsel güven konusu ile ilgili 21 yüksek lisans, 7 doktora tezi yapılmıştır. Örgütsel adalet konusu ile ilgili 23 yüksek lisans, 9 doktora tez çalışması yapılmıştır.

Adalet ve güven arasındaki yönü test eden uygulamalı çalışmalarda genellikle adaletin güveni etkilediği görülmüştür. Yapılan araştırmalar, adil olma algısı ile yöneticiye karşı geliştirilen güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, Akt. Irak, 2004). Fulk, Brief ve Barr (1985) yaptıkları bir çalışmada, performans değerlendirmesi kapsamında adaleti incelemişler ve çalışma sonucunda, çalışanın yöneticisine olan güveninin, performans değerlendirmelerinin adil olarak algılanmasının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır. Van den Bos, Wilke ve Lind'in (1998, Akt. Irak, 2004: 26) yaptıkları laboratuvar çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Chhetri (2014) ise güven kuramı çerçevesinde yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkide güvenin aracı olarak düzenleyici bir rol oynadığını ileri sürmüştür.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında herhangi bir ilişki bulunup bulunmadığını inceleyen araştırmacılar farklı meslek gruplarını kapsayan çalışmalar da yapmışlardır. Bu meslek grupları arasında ortaöğretim ve lise öğretmenleri, sağlık çalışanları, konaklama işletmesi çalışanları, iç denetçiler ve yönetim muhasebecileri

ve özel sektör çalışanları bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmaların büyük bir bölümü örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Seifert, Stammerjohan ve Martin (2014) tarafından yapılan araştırmaya İ Denetçiler Enstitüsü üyesi olan 226 i denetçi ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü üyesi 211 yönetim muhasebecisi katılmıştır. Bulgulara göre; örgütsel güven, örgütsel adaletin üç bileşeniyle (prosedürel, dağıtımsal, etkileşimsel) oldukça yüksek korelasyona sahip iken, yöneticiye güvenin sadece etkileşimsel adalet ile oldukça yüksek korelasyona sahip olduğu görölmüştür.

Abr row, Ardakani, Harooni ve Pour (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda, İran'ın Ardakan ve Meybod şehirlerindeki eğitim kurumlarında çalışan 330 kişiden veri toplanmıştır. Bulgulara göre; örgütsel adaletin, örgütsel güveni etkilediği ve örgütsel güvenin, işe olan katılım ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı görölmüştür. Dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgüte olan güven arasında, etkileşimsel adalet ile yöneticiye olan güven arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görölmüştür.

Sjahruddin, Armanu, Sudiro ve Normijati (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişiliğin etkisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın ve yöneticiye güvenin aracı rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, Endonezya'nın Makassar şehrinde 5 farklı hastanede tam zamanlı olarak çalışan 134 hemşire çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, kişilik özellikleri, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu görölmüştür. Son olarak, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracı rol oynamaktadır.

Akagündüz ve Güzel (2013), örgütsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini ve bu etkide örgütsel güvenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde istihdam edilen toplam 276 çalışandan topladıkları veriler üzerinden analiz yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre, işlemsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisi olumlu ve

anlamli olmasına ragmen; dagitimsal adaletin orgutsel guven uzerinde istatistiksel olarak anlamli bir etkisi olmadigi gorulmüstür. Bununla birlikte, islemsel adalet ile orgutsel baglilik arasındaki iliskide orgutsel guven aracilik etkisine sahip iken dagitimsal adalet ile orgutsel baglilik arasındaki iliskide orgutsel guvenin aracilik etkisine iliskin bir bulguya rastlanmamıştır.

Zorlu (2013), Kırşehir ilinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 50'nin uzerinde olan işletmelerde çalışan 136 bay ve 36 bayan olmak üzere toplam 172 çalışandan topladıkları veriler uzerinde analiz yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dagitimsal adaletin, orgutsel guveni guçlü ve pozitif yönde etkilediği görülürken, prosedürel adaletin, orgutsel guven uzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Bidarian ve Jafari (2012) tarafından, orgutsel adalet ile orgutsel guven arasındaki iliskinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda İslami Azad Üniversitesi Tahran Bilim ve Araştırma şubesinde çalışan 250 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre; orgutsel adaletin boyutları olan dagitimsal, prosedürel, etkileşimsel ve kişiler arası adalet ile orgutsel guven arasında pozitif ve anlamli iliskinin olduğu görülmüstür. Ayrıca çalışanların orgutsel adalet algıları arttıkça orgutsel guven düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Yılmaz ve Altınkurt (2012) tarafından ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin orgutsel adalet ve orgutsel guven algıları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki iliski incelenmiştir. Bu amaçla, Kütahya ilinde çalışan 271 lise öğretmeni çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik davranışları, orgutsel adalet ve orgutsel guven konusunda olumlu algılara sahip olduğu görülmüstür. Öğretmenlerin yöneticiye guven ve orgutsel adalet algıları ile destekleyici liderlik davranışları arasında yüksek korelasyon olduğu görülmüstür. Ayrıca destekleyici ve orgutsel adaletin, öğretmenlerin orgutsel guven algılarının önemli bir göstergesi olduğu görülmüstür.

Colquitt ve Rodell (2011) tarafından yapılan çalışmada, adalet, guven ve güvenilirlik arasındaki iliski incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda farklı sektörlerde çalışan 202 kişi araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, orgutsel adaletin kişiler arası adalet ve prosedürel adalet boyutu ile güvenilirliğin yardımseverlik ve bütünlük boyutu arasında pozitif bir iliski olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Ayrıca, güven ile örgütsel adaletin bilgilendirici adalet boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Zeinabadia ve Salehi (2011) tarafından, prosedürel adalet, güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla, Tahran'da kamu ilköğretim okullarında görev yapan 131 bay yönetici ve 652 öğretmenden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; prosedürel adalet, güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu, en yüksek ilişki derecesinin prosedürel adalet ile güven arasında, en düşük ilişki derecesinin ise prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında olduğu görülmüştür. Yapılan yapısal eşitlik model analizi sonucunda ise, prosedürel adalet, güven ve iş tatminini; güven ise örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, prosedürel adaletin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatmini aracılığı ile etkilediği gözlenmiştir.

İşcan ve Sayın (2010) tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren bir elektrik şirketinde örgütsel adalet, güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda 190 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel güven ve adalet algıları arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel güveni sağlamada tarafsızlık, kararlara katılım, uygulanan yöntemlerde tutarlılık gibi olguların önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütsel güven algısının da arttığı ve işletmenin yönetiminde yer alan idari personelin daha fazla güce ve söz hakkına sahip olduğu için, teknik personele kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel güven algısına sahip olduğu görülmektedir.

DeConinck (2010) tarafından ABD'de yapılan çalışmada, pazarlama çalışanlarında algılanan destek ve güveni etkileyen örgütsel adalet algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, özellikle örgütsel adalet ve güven arasında bir arabulucu olarak algılanan desteğin rolü incelenmiştir. Bu amaçla 230 reklam yöneticisine anket yapılmıştır. Elde edilen bulgular, prosedürel adalet ile örgütsel güven arasında algılanan örgütsel desteğin bir arabulucu olduğu, etkileşimsel adaletin hem doğrudan hem de dolaylı olarak algılanan yönetici desteği aracılığıyla yönetimsel güvenin bir belirleyicisi olduğu ve dağıtımsal adaletin, algılanan yönetici desteğiyle dolaylı olarak, örgütsel güven ile ise doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür.



Ayrıca, prosedürel adalet, örgütsel güven ile doğrudan ilişkili iken, dağıtımsal adaletin hem algılanan yönetici desteğinin hem de algılanan örgütsel desteğin bir öncülü olduğu görülmüştür.

Yamaguchi (2009) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel iletişim taktiklerinin prosedürel adalet algıları ile güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, 417 Japon ve 591 Amerikalı çalışan çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre, Amerikalı çalışanlara göre Japon çalışanlar arasında iletişim taktiklerinin (rasyonel, yumuşak ve sert) daha güçlü olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet üzerinde rasyonel ve sert iletişim taktikleri Japonlara göre Amerikalı çalışanlarda daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Son olarak, güven üzerinde işlemsel adaletin etkisi Japonlara göre Amerikalı çalışanlarda daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel adalet, güven ile rasyonel iletişim ve sert iletişim arasında tam aracı rol oynamaktadır.

Polat ve Celep (2008) tarafından ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1281 orta öğretim öğretmeni ile yapılan çalışmaya göre; öğretmenlerin okullarına ilişkin örgütsel adalet ve örgütsel güven algısı yüksek düzeydedir. Bay öğretmenler bayan öğretmenlere göre yöneticilerin daha adil davrandığını düşünmektedir ve öğretmenlerin okulda çalıştığı süre arttıkça adalet algısında bir düşme gözlenmektedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin örgütsel güven algısında anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmüştür. Ancak, çalıştığı kurumdaki çalışma süresi arttıkça örgütsel güven algılarında bir azalma gözlenmektedir.

Çakar (2008) tarafından yapılan çalışmada, Gebze Organize Sanayi Bölgesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren altı firmadan 224 çalışan üzerinde gerçekleştirilen alan çalışmasında, adalet algıları, güven ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen analizler sonucunda prosedürel adaletin, yöneticiye olan güveni, dağıtımsal adaletin ise daha çok örgüte olan güveni etkilediği görülmüştür. Ayrıca, örgüte güven çalışanların duygusal ve devam bağlılığını daha fazla etkilemektedir.

Wong, Ngo ve Wong (2006) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda, Çin'de 295'i ortak girişimle kurulan bir işletmede ve 253'ü kamu iktisadi teşebbüsünde olmak üzere 2 üretim sektöründe çalışan toplam 548 kişi çalışmaya

dahil edilmiştir. Bulgulara göre; dağıtımsal adaletin örgüt güveni üzerindeki pozitif etkisi ortak girişimle kurulan işletmede daha yüksek bulunmuştur. Prosedürel adaletin örgüt güveni üzerindeki etkisi ise kamu iktisadi teşebbüslerinde daha yüksek bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi her iki örgüt tipinde de benzer bulunmuştur. Örgüte güven her iki örgüt tipinde de örgütsel vatandaşlık davranışını etkilerken, yöneticiye güven sadece ortak girişimle kurulan işletmede örgütsel vatandaşlık davranışına etki etmektedir.

Kickul, Gundry ve Posig (2005) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları üzerinde algılanan örgütsel güven ve eşitlik hassasiyetinin rolü incelenmiştir. Katılımcılar, büyük bir orta batı üniversitesinde yarı zamanlı olarak işletme yüksek lisansı programına kayıtlı olan 246 çalışandır. Çalışmaya sadece bir örgütte tam zamanlı olarak çalışan öğrenciler dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel güven ve saygının, çalışanların eşitlik hassasiyetleri ile prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları arasındaki ilişkide aracılık ettiği görülmüştür.

Pillai, Williams ve Tan (2001) tarafından yapılan çalışmada, dağıtımsal ve prosedürel adaletin, güven, iş tatmini ve bağlılık üzerindeki rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda, Hong Kong'dan 110 yüksek lisans öğrencisi, Almanya'da bir hizmet işletmesinden 88 kişi, Hindistan'da bir hizmet sektöründen 97 kişi ve ABD'de bir hizmet işletmesinden 486 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Amerika'dan elde edilen verilere yapılan analizlerde prosedürel adalet ile güven, iş tatmini ve bağlılık arasında ilişki olduğu görülürken, dağıtımsal adalet ile güven algıları arasında ilişki görülmüş ancak iş tatmini ile bağlılık arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Hindistan'dan elde edilen verilerle yapılan analizlerde, dağıtımsal adalet ile güven, iş tatmini ve bağlılık arasında ilişki görülürken prosedürel adaletin yalnız güven ile arasında ilişki olduğu görülmüştür. Almanya örneğinde, dağıtımsal adaletin güven ve iş tatmini ile prosedürel adaletin ise güven ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Hong Kong örneğinde ise dağıtımsal adaletin, güven ve iş tatmini ile prosedürel adaletin ise örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. Genel olarak hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin, Hong Kong örneğindeki prosedürel adalet-güven ilişkisi hariç, tüm değişkenlerde güven ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) tarafından yapılan çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adalet, güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü ve işlemsel liderlik arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu amaçla iki bağımsız ölçek ile model test edilmiştir. İlk ölçek, 192 lider ve onların çalışanları tarafından; ikinci ölçek ise 155 yüksek lisans öğrencisi tarafından doldurulmuştur. Çalışmanın analizlerinde ise sadece lider ve çalışanlardan oluşan 192 kişinin verileri kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde prosedürel adalet ve güven aracılığıyla dolaylı etkisi vardır. Ayrıca, prosedürel adaletin güven ve bağlılık üzerinde, güvenin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından yapılan çalışmada, prosedürel ve dağıtımsal adaletin, çalışanların iş tatmini, bağlılık ve yönetime karşı güven tutumu ile işten ayrılma niyeti ve performans davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda bir patoloji laboratuvarında çalışan 195 kişiden veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, prosedürel adaletin duygusal bağlılık, iş tatmini, yönetime güven ve iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip iken, devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Folger ve Konovsky (1989) ücret artışları konusundaki kararlarda çalışanların tepkileri üzerinde dağıtımsal ve prosedürel adaletin etkilerini incelemek için bir anket yapmışlardır. Bu kapsamda, bir üretim firmasındaki 217 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dağıtımsal adaletin ücret tatmininde prosedürel adaletten daha fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Prosedürel adaletin ise örgütsel bağlılık ile yöneticiye ve kuruma olan güveni daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Alexander ve Ruderman (1987) tarafından yapılan çalışmada, altı farklı kamu kurumu çalışanlarından elde edilen verilerle anket sonuçları incelenmiş, adalet ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda kullanılan veriler biri Washington DC, diğerleri Illinois, Michigan ve Ohio'daki altı farklı kurumdan yaklaşık 2800 personelden elde edilmiş ancak bazı formların eksik olması nedeniyle çalışmanın analizlerinde 1902-2049 arasındaki verilerle analizler yapılmıştır. Elde

edilen analiz bulgularına göre, hem prosedürel hem de dağıtımsal adaletin iş tatmini, yönetime güven, çatışma-uyum, yönetici değerlendirmesi ve işten ayrılma niyetiyle anlamlı ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti haricindeki her bir ölçütte dağıtımsal adaletten daha fazla varyansa sahip olduğu görülmüştür.

#### **2. 4. 2. Örgütsel Adalet ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Çalışmalar**

Araştırmalarda örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki açık bir şekilde görülmesine rağmen, bu ilişki üzerinde kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi yeterince araştırılmamıştır. Kişilik özellikleri açısından Karapınar, Camgöz ve Ergeneli (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Scott ve Colquitt (2007, Akt. Van Hiel, Cremer ve Stouten, 2008: 522) prosedürel adaletin, görev performansı ve iş bırakma davranışı üzerinde düzenleyici etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Lv, Shen, Cao, Su ve Chen (2012) tarafından yapılan çalışmada kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir arabulucu olarak örgütsel adaletin rolü araştırılmıştır ve bu ilişkide örgütsel adalet algılarının önemli ölçüde aracılık ettiği görülmüştür. Van Hiel, Cremer ve Stouten (2008) büyük beş kişilik özelliklerinin, iş birliği üzerinde prosedürel adalet algılarının nasıl etkilediğinin anlaşılmasında katkı sağlamıştır. Skarlicki, Folger ve Tesluk (1999) ise kişilik özelliklerinin boyutları olan nevrotiliklik ve uyumluluk boyutunun, misilleme ve adalet algıları üzerinde önemli rolü olduğunu belirtmişlerdir.

Stouten, Kuppens ve Decoster (2013) tarafından yapılan çalışmada, dağıtımsal adalet, kişilik özellikleri ve öfke durumu ile suçluluk duygusu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda iki farklı çalışma yapılmıştır. Birinci çalışmada 263 lisans öğrencisi ikinci çalışmada ise 130 lisans öğrencisi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Birinci çalışmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet eşit dağıtılmadığında nevrotilikliğin arttığı, uyumluluk özelliğinin ise azaldığı görülmüştür. Örgütsel adalet eşit dağıtıldığında ise kişilik özelliklerinde herhangi bir değişikliğin olmadığı belirlenmiştir. İkinci çalışmada, öfke hisleri ve suçluluk duygusu aracı değişken olarak analize dahil edilmiştir. Nevrotiklikte yüksek puan uyumlulukta ise düşük puan alan bireylerin, örgütsel adaletsizlik karşısında daha

fazla öfke gösterdiği görülmüştür. Nevrotiklik özelliğinin suçluluk duygusu tarafından, uyumluluk özelliğinin ise sorumluluk duygusu tarafından etkilendiği tespit edilmiştir.

Karapınar, Camgöz ve Ergeneli (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de faaliyet gösteren iki farklı şehirdeki bankalarda istihdam edilen toplam 206 çalışandan anket yoluyla topladıkları veriler üzerinden analiz yapmışlardır. Araştırma bulguları, hem dağıtımsal hem de prosedürel adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Şöyle ki, dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanlarda daha güçlü, nevrotik kişilik özelliğine sahip çalışanlarda ise daha zayıf olduğu görülmüştür. Öte yandan, prosedürel adaletin iş tatmini ile ilişkisinde sadece uyumlu kişilik özelliğinin bu ilişkiyi güçlendirici etkisine rastlanmıştır.

Lv, Shen, Cao, Su ve Chen (2012) tarafından yapılan çalışmada kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir arabulucu olarak örgütsel adaletin rolü araştırılmıştır. Çin’de 11 hastanede çalışan doktor ve hemşirelerden oluşan toplam 241 kişiden toplanan veriler ile analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sorumluluk özelliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide katılımcıların örgütsel adalet algılarının önemli ölçüde aracılık ettiği görülmüştür.

Fabio ve Palazzeschi (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı, örgütsel adalet ile ilişkili olarak duygusal zeka ve kişilik özelliklerinin rolünü araştırmaktır. Bu amaçla, 384 İtalyan hemşire araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin açıklanmasında duygusal zekanın rolü vurgulanmıştır. Duygusal zekanın boyutları, kişilik özellikleri ile örgütsel adaletin boyutlarına göre daha yüksek varyans yüzdesi ile açıklanmıştır.

O’Neill, Lewis ve Carswell (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların kişiliği, adalet algıları ve işyerindeki sapmaların tahmini araştırılmıştır. Bu kapsamda, ABD’de büyük bir perakende kuruluşunda çalışan 464 kişinin, örgütsel adalet algıları ve kişilik özellikleri tarafından iş yerinden sapma davranışlarının düzeyi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kişilik özellikleri, adalet algılarının

ötesinde artan bir varyans oluşturmaktadır. Yani, kuruluşların, iş yerindeki sapmaları azaltmak için, adalet ile ilgili girişimlerden daha çok kişilikle ilgili girişimlerden yararlanması gerektiği görülmüştür.

Van Hiel, Cremer ve Stouten (2008) tarafından yapılan çalışmada prosedürel adalet ve beş faktör modelinin (Five-Factor Model) işbirliği üzerindeki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, ilk çalışmada 56 lisans öğrencisi, ikinci çalışmada ise 116 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; ilk çalışmada, işbirliği üzerinde, prosedürel adalet ve kişilik özellikleri boyutlarından sadece nevroz arasında düzenleyici etkinin olduğu görülmüştür. Kişilik özelliklerinin diğer boyutları ve prosedürel adaletin, iş birliği üzerinde düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür. İkinci çalışmada da, aynı sonuca ulaşılmıştır. Yalnızca nevroz ile prosedürel adaletin işbirliği üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür.

Scott ve Colquitt (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel adaletin etkilerinin bireysel farklılıklara bağlı olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, 2 farklı zamanda veri toplanmıştır. İlki 2002 yılı güz döneminde, büyük bir güney doğu üniversitesinde, İşletme dersine kayıtlı 137 lisans öğrencisini kapsamaktadır. İkincisi de 2005 yılı bahar döneminde aynı üniversitede, İşletmeye Giriş dersine kayıtlı 570 lisans öğrencisini kapsamaktadır. Bulgulara göre; dağıtımsal adalet etkilerinin bireyler için görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, verimsiz davranışlar ve geri çekilme davranışları üzerinde eşitlik hassasiyeti tarafından düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür. Dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin etkisi örgütsel vatandaşlık davranışı ile geri çekilme üzerinde; prosedürel adaletin etkisi ise görev performansı ile geri çekilme üzerinde, değişim ideolojisi tarafından düzenleyici etkiye sahiptir. Bu etkide, katı bir değişim ideolojisi olan bireyler için sonuçların daha güçlü olduğu görülmüştür. Son olarak, eşitlik hassasiyeti ve değişim ideolojisinin düzenleyici etkisi, adalet-çıktı ilişkisinde büyük beş kişilik özelliklerinden daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Colquitt, Scott, Judge ve Shaw (2006) tarafından yapılan çalışmada, güven eğiliminin örgütsel adalet ile davranışsal tepkiler olan görev performansı ve verimsiz davranışlar üzerindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra kişilik özelliklerinin, örgütsel adalet ile davranışsal tepkiler olan görev performansı ve

verimsiz davranışlar üzerindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda, Güneydoğu Üniversitesinden 238 öğrenci çalışmaya katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; güven eğilimi sadece etkileşimsel adalet ile görev performansı ve verimsiz davranışlar üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir. Riskten kaçınma ise sadece dağıtımsal adalet ile görev performansı ve verimsiz davranışlar üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir. Son olarak, kişilik özelliklerinin, örgütsel adalet ile görev performansı ve verimsiz davranışlar üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Ülke (2006) tarafından yapılan çalışmanın temel amacı, Beş Faktör Kişilik boyutlarının ve adalet algılarının sosyal kaytarma üzerindeki rolünü bir alan çalışmasında araştırmaktır. Diğer bir amaç ise, kişilik ve adalet boyutlarının sosyal kaytarmadaki moderasyon etkilerini incelemektir. Bu amaçla, veriler Ankara'da faaliyette bulunan üç yazılım şirketindeki çalışanlar ve onların yöneticilerinden oluşan 156 kişiden toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sosyal kaytarma ile dışa dönüklük ve nevroz arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, dağıtımsal adaletin, dışa dönüklük ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkide moderatör olduğu görülmüştür.

Brennan ve Skarlicki (2004) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde küçülme sonrası ortaya çıkan tepkide örgütsel adalet ve kişiliğin rolü incelenmiştir. Bu kapsamda, beş farklı örgütte çalışan 93 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bulgulara göre, çalışanların etkileşimsel adalet algıları, örgütsel bağlılık ve küçülme sonrası işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide kişiliğin düşmanlık boyutunun düzenleyici bir rolü olduğu görülmüştür. Ayrıca, etkileşimsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki görülmüş ve bu ilişkide de kişiliğin öz disiplin boyutunun düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Skarlicki, Folger ve Tesluk (1999) tarafından yapılan çalışmada misilleme ve adalet algıları arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda, bir üretim firmasında çalışan 240 kişiye veri formları dağıtılmış, 188 kişiden geri dönüş sağlanmış ancak bazı formların eksik doldurulmuş olmasından dolayı 131 kişiye ait verilerle analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, olumsuz duygulanım ve uyumluluk boyutunun, misilleme ve adalet algıları arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, işlemsel

adalet ile olumsuz duygulanım arasında negatif, uyumluluk ve olumsuz duygulanım arasında negatif, işlemsel adalet ile uyumluluk değişkeni arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

#### **2. 4. 3. Örgütsel Güven ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Çalışmalar**

Güven literatüründe, örgütsel adaletin aksine, kişilik özellikleri ile ilgili çalışmaların daha az olduğu açıktır. Hiraishi, Yamagata, Shikishima ve Ando (2008) güvenin, kişilik özelliklerinden etkilendiğini belirtmişlerdir. Kişilik özelliklerinin güven üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bergman, Small, Bergman ve Rentsch (2010), dışadönüklük boyutunun güven ile pozitif ilişkili olduğunu; yüksek puanlı dışadönük bireylerin, düşük puanlı dışadönük bireylere nazaran, güven eğiliminin daha fazla olabileceğini belirtmiştir (Akt. Wöhrle, Oudenhoven, Otten ve Zee, 2015: 163). Karkoulian ve Osman (2009), uyumlu bireylerin kişiler arası ilişkilerde daha başarılı ve güven eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Furumo, Pillis ve Green (2009) tarafından yapılan çalışmada, güven düzeyini artırmak için, takım üyeleri yüksek uyumlu, sorumlu ve dışadönük bireylerden oluşmalıdır. Evans ve Revelle (2008), uyumluluk boyutunun güven davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Sicora (2014) ise lidere olan güvenin en önemli göstergelerinin, liderin uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özellikleri tarafından açıklandığını belirtmiştir.

Sicora (2014) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özellikleri ile güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, ABD’de 18 farklı örgütte çalışan 900 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgulara göre; uyumluluk ve duygusal denge düzeyi yüksek olan çalışanların, güven eğiliminin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, dışadönük, sorumluluk ve açık görüşlülük kişilik özelliği ile güven eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çalışanlar tarafından lidere olan güvenin en önemli göstergelerinin sırasıyla liderin uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özellikleri tarafından açıklandığı gözlenmiştir.

Alsajjan (2010) tarafından yapılan çalışmada, güven ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, Londra’da bir akademik kurumda 322 öğrenciden veri toplanmıştır. Bulgulara göre; büyük beş



kişilik özelliklerinin, güveni açıklamada %4 varyansa sahip olduğu görülmüştür. Büyük beş kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk ve nevroitiklik boyutunun güven üzerinde zayıf bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kişilik özelliklerinin diğer boyutları olan dışadönüklük, uyumluluk ve açık görüşlülüğün, güven üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Yusof ve Ismail (2010) tarafından yapılan çalışmada, kişilik, farkındalık ve güvenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, Malezya Putrajaya bölgesinden seçilen, üç farklı kamu kurumunda çalışan 428 orta düzey çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bulgulara göre; kişilik, güven ve farkındalık değişkenlerinin, devlet memurları arasındaki bilgi paylaşımı ile anlamlı ve pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Çok yönlü regresyon analizi sonuçlarına göre, bilgi paylaşımının en önemli belirleyicisi kişiliktir. Bunu takiben, güven ve farkındalığın, bilgi paylaşımını belirleyen diğer değişkenler olduğu gözlenmiştir.

Karkouliau ve Osman (2009) tarafından, Lübnan'da faaliyet gösteren bir kuruluştaki çalışan 205 kişi araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada, bilgi paylaşımı ve kişiler arası güven ile kişilik özelliklerinden uyumluluk ve nevroitiklik arasında ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bulgulara göre; nevroitiklik, kişiler arası güven üzerinde negatif etkiye sahipken; uyumluluk, kişiler arası güven üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca, kişiler arası güvenin bilgi paylaşımı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Furumo, Pillis ve Green (2009) tarafından, kişilik özelliklerinin güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda, ABD'de bir üniversitede kayıtlı 201 üniversite öğrencisinin, sanal ve yüz yüze olarak çalışmaya katılımı sağlanmıştır. Bulgulara göre; sanal takımlarda, memnuniyet üzerinde güvenin, güven üzerinde de kişilik özelliklerinin etkili olduğu görülmüştür. Güven düzeyini artırmak için, takım üyeleri yüksek uyumlu, sorumlu ve dışadönük bireylerden oluşmalıdır.

Mooradian, Renzl ve Matzler (2006) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliği boyutlarından biri olan uyumluluk değişkeni, güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu kapsamda, bir yazılım ve danışmanlık firmasında çalışan, proje ekip üyesi olan 64 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre; uyumluluk boyutunun, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca

yüksek uyumlu çalışanların güven eğiliminin daha fazla olduğu görülmüştür. Uyumluluk boyutunun, kişiler arası güven aracılığıyla bilgi paylaşımı üzerinde etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Quinlan (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güven ve liderlerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda, New Jersey’de bir ilköğretim okulunda çalışan 60 çalışan, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bulgulara göre; liderin, dışadönüklük ve uyumluluk özelliğinin, güven üzerinde önemli etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

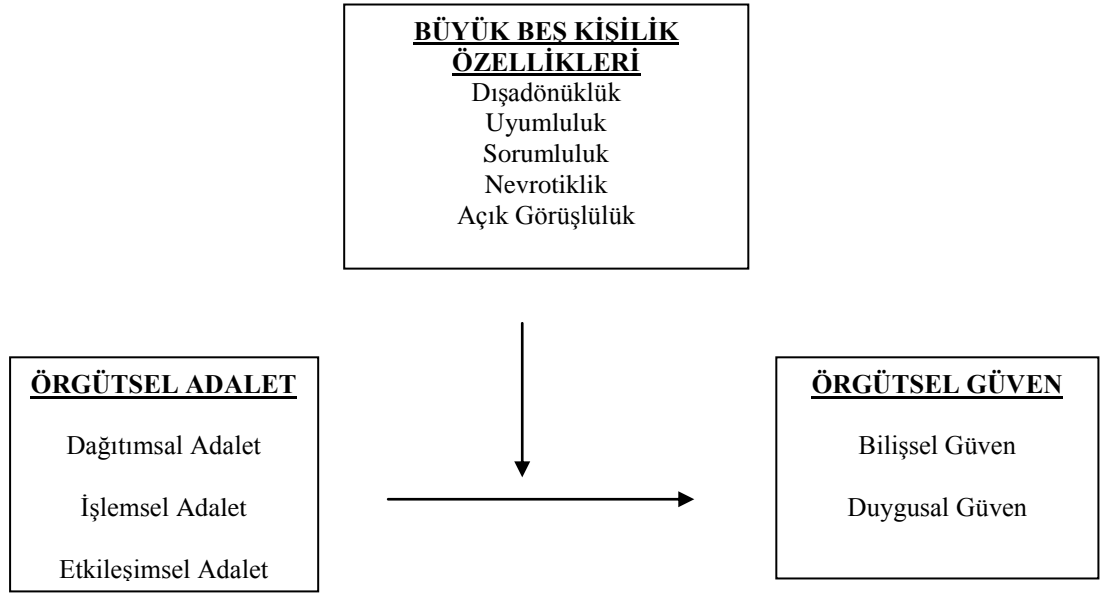
Çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemi ve analiz yöntemiyle ilgili bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle araştırma modeli açıklanmaktadır. Araştırma modelinin açıklanmasını takiben, örnekleme seçimi ile veri toplama araç ve teknikleri açıklanmaktadır. Ayrıca, anket formunda yer alan ölçeklerin nitelikleri, veri toplama süreci ve dönüş oranı, araştırmanın hipotezleri, pilot çalışma ile verilerin analiz yöntemi hakkında bilgiler verilmektedir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Şekil 3'te yer alan araştırma modelinin geliştirilmesi sürecinde araştırma konusu olan örgütsel adalet, örgütsel güven ve büyük beş kişilik özellikleri kavramları incelenmiştir. Bu kavramlar arasında psikoloji, örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalarda ne tür ilişkilerin varlığına işaret edildiği, söz konusu kavram ve ilişkilerin ölçümlerinin hangi yöntemlerle gerçekleştirildiğini belirlemek amacıyla farklı araştırma modelleri ve ölçüm yöntemleri incelenmiştir. Bu konuda daha önce yapılan araştırmaların sonuçları hakkında bilgilerin verildiği ilgili araştırmalar bölümünde, araştırma kapsamında incelenen kavramların içeriği ve araştırma hipotezlerinin geliştirilmesinde söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerin nasıl kurulduğu detaylı olarak incelenmiştir.

Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar, örgütsel adaletin iş doyumu, örgütsel bağlanma, işyerinde görülen olumsuz davranışlar, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve bunun gibi pek çok iş davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chhetri, 2014: 170; Irak, 2004: 25). Bu çalışmada ise, öncelikli olarak örgütsel adalet boyutlarının çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek ve büyük beş kişilik özelliklerinin bu ilişkide düzenleyici bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütsel güven ve büyük beş kişilik özellikleri farklı alanlarda, farklı kombinasyonlarla incelenmesine rağmen, bu üç kavramın aynı anda bir arada araştırıldığı ve kişilik özelliklerinin iki değişken arasındaki düzenleyici etkisinin incelendiği farklı bir çalışmaya rastlanmamış olmasından dolayı, bu araştırmanın özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Elde edilen verilerin özellikle sağlık sektöründeki yöneticilere, çalışanlara ve akademisyenlere faydalı olacağı düşünülmüştür.



**Şekil 3. Araştırma Modeli**

Şekil 3'te yer alan araştırma modelinin test edilebilmesi için ileri sürülen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H2: Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır.

Bu iki ana hipoteze ait alt hipotezler araştırmamızda test edilmiştir.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM / ARAŞTIRMA GRUBU

Çalışma için sağlık sektörü tercih edilmiştir. Bunun başlıca nedeni, sağlık kurumlarının teknolojinin kullanıldığı, çok sayıda profesyonelin uyumlu bir şekilde çalıştırılması zorunluluğunun olduğu ve ülke kaynaklarının çok büyük bir kısmının tüketildiği kurumlar olmalarıdır. Bu nedenle çalışmamızda, sağlık yöneticileri ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında ilişki olup olmadığını belirlemek ve bu ilişkide kişiliğin bir rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan 558 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma yapılabilmesi için gerekli izinlerin verilmesi hususunda Balıkesir Üniversitesi Rektörlük makamı tarafından 04/03/2014 tarih ve 349/2295 sayılı yazı İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine posta yolu ile gönderilmiştir. Akabinde araştırmanın uygun olup olmadığının belirlenmesi için İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneler Birliği tarafından istenen evraklar hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında teslim edilmek üzere hazırlanan evraklar, anket formu, araştırma başvuru formu, araştırma detay formu, etik kurul onayı ve taahhütname araştırmanın amacını bildiren bir üst yazı ile birlikte 04/ 04/ 2014 tarihinde İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine posta yolu ile gönderilmiştir. İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinin 16/04/2014 tarih ve 77517973-770 sayılı yazısı ile 21/04/2014-21/07/2014 tarihleri arasında anket çalışmasını yürütme talebimiz uygun görülmüştür.

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi hastane yönetimi ile yüz yüze görüşülmüştür. 03/06/2014 tarihli çalışan sayısı 319 hekim, 485 hemşire, 38 ebe, 156 idari personel, 676 hekim dışı sağlık çalışanı ve 815 hizmet alımı yöntemi ile çalışan olmak üzere toplam 2489 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede Sekaran (1992: 253, Akt. Altunışık vd., 2010: 135)'a göre 2489 kişiyi %95 güven aralığında 335 kişi temsil etmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın gerçekleştirildiği kurumdaki sağlık

çalışanlarından rastgele seçilen 1100 kişiye form verilmiştir. Dağıtılan anket formlarından 658 adedi geri toplanmış, toplanan anket formlarının uygunluk açısından değerlendirilmesi sonucunda 100 adet anket formunun uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirme kapsamına alınmamasına karar verilmiştir. Değerlendirilmeye alınması uygun bulunan anket formu sayısı 558 olarak belirlenmiştir. Sonuçta, örneklem 558 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Değerlendirilmeye alınan anket formlarının sayısı yapılacak olan istatistiksel analizler için yeterli bulunmuştur.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu, çalışanların örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla daha önce çeşitli araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçeklerin yanı sıra ankete cevap verenlerle ilgili demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorulardan oluşmuştur. Anket formu demografik özellikleri de içeren formla birlikte toplam 84 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmakta ve bu bölümde toplam 8 soru (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, pozisyonu ve unvanı) yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde “*Örgütsel Güven Ölçeği*” yer almaktadır. Bu ölçek, çalışanların kurumlarının uygulamalarına ve yöneticilerinin söz ve eylemlerine duyduğu inancı oluşturur. Örgütsel güven ölçümü için Bromiley ve Cummings (1996: 328) tarafından geliştirilen 7’li likert 12 sorudan oluşan örgütsel güven envanterinin kısa formu (OTI- Short Form) kullanılmıştır. Bromiley ve Cummings güveni üç boyutta incelemiştir: bilişsel, duygusal ve davranışsal. Çalışmada kullanılan örgütsel güven envanterinin kısa şekli (Bromiley ve Cummings, 1996: 317) davranışsal boyutu göz ardı etmektedir. Kısa formun seçilme sebebi ise, uzun forma göre geçerlilik düzeyinin daha yüksek olmasıdır. Bromiley ve Cummings ölçekteki duygusal ve bilişsel düzeyde güveni ölçen unsurlar arasında yüksek korelasyon gerçekleştiğini belirtmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapıp Türkçe’ye uyarlayan İpek Kalemci Tüzün (2006: 128-130)’dür.

Ölçekteki 1-2-3-4-6 ve 9. ifadeler Bilişsel Güvene, 5-7-8-10-11 ve 12. ifadeler duygusal güvene ait maddelerdir. 4-5-6-10 ve 12. ifadeler ters kodlanmış maddelerdir.

Anketin üçüncü bölümünde “*Örgütsel Adalet Ölçeği*” yer almaktadır. Bu ölçek, çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret ve ödüllerin dağıtımını gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecini ifade eder. Niehoff ve Moorman (1993: 537)’in geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği, dağıtımsal adalet algıları ölçeğinin bir boyutu ve prosedürel adalet algıları ölçeğinin iki boyutundan oluşmaktadır. Dağıtımsal adalet; ücret düzeyi, iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması beş ifade ile değerlendirilmiştir. Prosedürel adalet ise hem işlemsel adalet hem de etkileşimsel adalet olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. İşlemsel adalet doğru ve önyargısız bilgi toplamayı, yardımcı süreçleri ve çalışanların kararlara katılımını sağlayacak sistemin dâhil olduğu işe yönelik kararlar şeklinde altı ifade ile değerlendirilmiştir. Etkileşimsel adalet ise, işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarına saygı duyulduğu ve çalışanlara işleri ile ilgili gerekli bilginin verildiğine yönelik dokuz ifade ile ölçülmüştür. Ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin orijinalinin güvenilirliği 0.90’ın üzerindedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapıp Türkçe’ye uyarlayan Fatma Yıldırım (2002)’dir. Ölçekteki 1-2-3-4 ve 5. ifadeler dağıtımsal adalet, 6-7-8-9-10 ve 11. ifadeler işlemsel adalet, 12-13-14-15-16-17-18-19 ve 20. ifadeler ise etkileşimsel adalete ait maddelerdir.

Anketin dördüncü bölümünde ise “*Büyük Beş Kişilik Ölçeği (BFI-44)*” kullanılmıştır. John, Donahue ve Kentle (1991)’in geliştirdiği büyük beş kişilik ölçeği, *Dışa dönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Nevrotiklik ve Açık görüşlülük* olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Dışa dönüklük boyutu ilişkilerdeki rahatlık seviyemizi kapsar. Uyumluluk boyutu bir bireyin diğer bireylere uyma eğilimi göstermesidir. Sorumluluk boyutu bir güvenlik ölçeğidir. Nevrotiklik boyutu bir bireyin gerilime dayanma yeteneğine bağlıdır. Deneyime açıklık veya açık görüşlülük boyutu ise merak ve yeniliklere açık olma derecesine işaret eder (Robbins ve Judge, 2012: 138). Ölçek toplam 44 maddeden oluşmaktadır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapıp Türkçe’ye uyarlayan Şükran

Gülin Evinç (2004)'tir. Ölçekteki 1-6-11-16-21-26-31 ve 36. ifadeler Dışa dönüklük, 2-7-12-17-22-27-32-37 ve 42. ifadeler Uyumluluk, 3-8-13-18-23-28-33-38 ve 43. ifadeler Sorumluluk, 4-9-14-19-24-29-34 ve 39. ifadeler Nevrotiklik, 5-10-15-20-25-30-35-40-41 ve 44. ifadeler Açık görüşlülük boyutuna ait maddelerdir. 2-6-8-9-12-18-21-23-24-27-31-34-35-37-41 ve 43. ifadeler ters kodlanmış maddelerdir.

Bu çalışmada kullanılan örgütsel adalet, örgütsel güven ve büyük beş kişilik ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilikleri konusunda yukarıda değinilen bulgulara ek olarak, ölçeklerin tümüne doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ilgili yapılar doğrulanmıştır. Yapı geçerliliği sağlanan faktörlerin güvenilirliğine ilişkin veriler güvenilirlik analizi yapılarak sınanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Alfa (Cronbach) modelinin değeri kullanılarak değerlendirilmiştir. Alfa (Cronbach) modeli, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modelidir.

### **3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ**

Anket uygulaması, örneklem grubuna 21 Nisan- 21 Temmuz 2014 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket formları katılımcılara çalıştıkları bölüm ziyaret edilerek zarf içerisinde elden dağıtılmış ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Anket formlarının bir kısmının, cevaplayanların yanında beklenip gerekli bilgiler verilerek doldurulması sağlanmış ve teslim alınmıştır. Bir kısmının ise gerekli bilgiler verildikten sonra cevaplandırılmaları için bir hafta süre tanınarak, zarf içerisinde ve zarfın ağzı kapalı olmak üzere teslim edilmeleri istenmiştir. Verilen sürenin sonunda anket formları çalışanlar ziyaret edilerek geri toplanmıştır. Katılımcılar verdikleri bilgilerin sadece bilimsel çalışma amacı içerisinde kullanılacağı bildirilerek, kimliğini açığa çıkartacak herhangi bir işaretleme yapmamaları hususunda uyarılmışlardır. İstenildiği takdirde sonuçların katılımcılarla paylaşılacağı özellikle belirtilmiştir.



### 3.5. PİLOT ÇALIŞMA

Araştırmada kullanılan ölçeklerin son halini belirlemek için öncelikle İstanbul Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi sağlık çalışanlarından oluşan 105 kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler: çoğunluğu bayan (%65.7), evli (%60), 31-35 yaş aralığında (%29.5), lisans ve üstü eğitim düzeyinde (%48.6), kurumda 2-5 yıl arası çalışan (%47.6), hemşire statüsünde (%22.9) ve çalışan pozisyonunda (%93.3) olan kişilerdir. Bu aşamada çalışanlara uygulanan anket üç ana yapıdan oluşmaktadır. Bu yapılar örgütsel adalet (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel), örgütsel güven (bilişsel ve duygusal) ve büyük beş kişilik özellikleridir (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotilik ve açık görüşlülük). Bu yapılara ait soru sayıları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Pilot Çalışma Ölçeğine İlişkin Yapılar ve Soru Sayıları**

Ölçekler ve alt boyutları		Soru Sayıları
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal	5
	İşlemsel	6
	Etkileşimsel	9
Örgütsel Güven	Bilişsel	6
	Duygusal	6
Büyük Beş Kişilik	Dışa Dönüklük	8
	Uyumluluk	9
	Sorumluluk	9
	Nevrotiklik	8
	Açık Görüşlülük	10
Toplam Soru Sayısı		76

Pilot çalışma sonucunda, tüm boyutların yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi yapılmış ve tüm boyutların güvenilirliği hesaplanmıştır. Verilere uygulanan temel bileşenler analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır.

Örgütsel adalet ölçeğinin üç boyutu toplam varyansın %64.142'sini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0.838 ile 0.413 arasındadır. Barlett testi sonucu 1418.121 değeri ve  $p=0.000 < 0.05$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0.910 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010:321). Ayrıca, örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile ilgili olarak güvenilirlik analizi de yapılmıştır ve dağıtımsal adalet boyutunun güvenilirlik değeri 0.866, işlemsel adalet

boyutunun 0.824 ve etkileşimsel adalet boyutunun 0.938 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel adalet ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:405).

Örgütsel güven ölçeğinin iki boyutu toplam varyansın %54.567'sini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0.812 ile 0.476 arasındadır. Barlett testi sonucu 529.928 değeri ve  $p=0.000<0.05$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0.788 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010:321). Ayrıca örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları olan bilişsel ve duygusal güven ile ilgili olarak güvenilirlik analizi de yapılmıştır ve bilişsel güven boyutunun güvenilirlik değeri 0.733, duygusal güven boyutunun güvenilirlik değeri ise 0.727 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgütsel güven ölçeğinin iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010:405).

Büyük beş kişilik özellikleri ölçeğinin beş boyutu toplam varyansın %51.872'sini açıklamaktadır. Faktör yükleri 0.801 ile 0.417 arasındadır. Barlett testi sonucu 2680.555 değeri ve  $p=0.000<0.05$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0.811 olarak gerçekleşmiştir ki, bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Kalaycı, 2010:321). Ayrıca büyük beş kişilik ölçeğinin alt boyutları olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve açık görüşlülük ile ilgili olarak güvenilirlik analizi de yapılmıştır. Dışa dönüklük boyutunun güvenilirlik değeri 0.698, uyumluluk boyutunun güvenilirlik değeri 0.709, sorumluluk boyutunun güvenilirlik değeri 0.761, nevroitiklik boyutunun güvenilirlik değeri 0.661 ve açık görüşlülük boyutunun güvenilirlik değeri ise 0.748 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, büyük beş kişilik ölçeğinin iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405). Bu istatistikî işlemler sonucunda araştırma ölçeğindeki ifadelerin faktör yüklerinin ve güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde yer almasından dolayı herhangi bir madde elemenden ölçeğin son hali belirlenmiştir.

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

#### 3. 6. 1. Kayıp Veri Analizi

Analiz öncesinde veriler incelenmiş ve kayıp veri oranının %1 den az olduğu gözlenmiştir. Kayıp veriler PRELIS sürüm 2.3 yazılımı yardımıyla Expectation-Maximization kayıp veri tahmin etme (imputasyon) yöntemi kullanılarak tahmin edilmiştir (Jöreskog & Sörbom, 2006). Tüm kayıp veriler başarılı bir şekilde tahmin edilmiş ve istatistiksel analizler, kayıp veri ataması ile tamamlanmış veri seti üzerinde yapılmıştır.

#### 3. 6. 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin minimum değerleri, maksimum değerleri, ortalamaları, standart sapmaları, çarpıklık ve basıklık değerlerini göstermek için yapılan tanımlayıcı istatistikler Tablo 5’te sunulmuştur. Kline (2005: 60-62’a göre normallik varsayımının değerlendirilmesinde basıklık ve çarpıklık katsayılarının incelenmesi gerekir. Basıklık değeri 3’ten, çarpıklık değerinin 10’dan yüksek olması normallik varsayımının ciddi derecede ihlal edildiğini gösterir. Tablo 5’te görüldüğü gibi tüm değişkenlerin minimum değerleri 5 ile 17; maksimum değerleri 25 ile 50; ortalamaları 12.19 ile 35.91; standart sapmaları 4.57 ile 8.11; basıklık değerleri -.484 ile .276; çarpıklık değerleri ise -.572 ile .658 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar verinin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler**

ÖLÇEKLER	BOYUTLAR	N	Min.	Maks.	Ort.	Std. Sapma	Skewness (Basıklık)		Kurtosis (Çarpıklık)	
							İst.	Std. Hata	İst.	Std. Hata
Örgütsel Güven	Bilişsel Güven	558	6	41	25.48	6.75	-.138	.103	-.570	.206
	Duygusal Güven	558	6	42	22.91	6.69	.019	.103	-.040	.206
Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Ad.	558	5	25	12.19	4.88	.276	.103	-.636	.206
	İşlemsel Ad.	558	6	30	15.45	5.27	.090	.103	-.572	.206
	Etkileşimsel Ad.	558	9	45	25.04	8.11	-.050	.103	-.569	.206
Büyük Beş Kişilik Özellikleri	Dışa Dönüklük	558	15	40	27.43	4.57	.112	.103	.036	.206
	Uyumluluk	558	13	45	33.95	5.23	-.344	.103	.332	.206
	Sorumluluk	558	12	45	34.04	5.44	-.339	.103	.000	.206
	Nevrotiklik	558	8	34	21.75	4.80	-.484	.103	.294	.206
	Açık Görüşlülük	558	17	50	35.91	5.82	-.449	.103	.658	.206

Ayrıca ölçekte yer alan tüm maddelerin ortalamaları, standart sapmaları, basıklık ve çarpıklık değerlerini göstermek için yapılan analiz sonuçları Tablo 6'da paylaşılmıştır. Kline (2005: 60-62)'a göre basıklık değeri 3'ün çarpıklık değeri ise 10'un üzerinde olmamalıdır. Tablo 6'da görüldüğü üzere tüm maddelerin ortalamaları 2.03 ile 4.56 arası; standart sapmaları 0.907 ile 1.961 arası; basıklık değerleri -1.622 ile 1.022 arası; çarpıklık değerleri ise -1.362 ile 3.387 aralığında değişmektedir. Bu sonuçlar veri setindeki tüm maddelerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Tüm Maddelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

<b>MADDELER</b>		<b>Ort.</b>	<b>Std. S.</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>					
<b>Dağıtımsal Adalet</b>	1. Çalışma programım adildir.	2.79	1.342	-.040	-1.362
	2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	2.03	1.234	1.022	-.092
	3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	2.29	1.291	.586	-.957
	4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	2.51	1.254	.314	-1.066
	5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	2.56	1.194	.179	-1.095
<b>İşlemsel Adalet</b>	6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	2.66	1.201	.117	-1.007
	7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	2.26	1.152	.572	-.618
	8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	2.50	1.146	.326	-.717
	9. Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	2.69	1.147	.072	-1.050
	10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	2.61	1.158	.177	-.998
	11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesin isteyebilirler.	2.74	1.154	.035	-.984
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	2.88	1.081	-.108	-.807
	13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	2.91	1.088	-.144	-.810
	14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	2.81	1.072	-.042	-.772
	15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	2.89	1.109	-.079	-.766
	16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	2.73	1.093	.089	-.794
	17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	2.62	1.121	.195	-.800
	18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	2.80	1.131	.008	-.885
	19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	2.69	1.136	.058	-.956
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	2.71	1.164	.153	-.929	

**Tablo 6. Devam**

MADDELER		Ort.	Std. S.	Basıklık	Çarpıklık
<b>Örgütsel Güven</b>					
<b>Bilişsel Güven</b>	1. Çalıştığım hastanedeki kişiler, görüş alışverişinde doğrusöyler.	4.04	1.752	-.262	-1.152
	2. Çalıştığım hastanedeki kişiler, müzakere yapılan konulardayükümlülüklerine uyarlar.	4.10	1.722	-.338	-1.107
	3. Çalıştığım hastane itimat edilir bir kurumdur.	4.56	1.866	-.581	-.976
	4. Çalıştığım hastanedeki insanlar diğerlerini ezerek başarıyulaşırlar.	4.29	1.841	-.182	-1.124
	5. Çalıştığım hastanenin, problemlerimizden faydalandığımıdüşünüyorum.	3.68	1.917	.207	-1.251
	6. Çalıştığım hastane çalışanlarını yanlış yönlendirmez.	4.29	1.878	-.271	-1.159
<b>Duygusal Güven</b>	7. Çalıştığım hastanenin, çalışanlar üzerinde hâkimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.	3.59	1.850	.208	-1.259
	8. Çalıştığım hastanenin, çalışanlarıyla adilce müzakere ettiği fikrindeyim.	3.67	1.856	.101	-1.233
	9. Çalıştığım hastanenin, vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum.	4.22	1.757	-.212	-1.122
	10. Çalıştığım hastanenin, taahhütlerinden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum.	4.19	1.823	-.150	-1.179
	11. Çalıştığım hastanenin, çalışanıyla ortak beklentilerini adilcemüzakere ettiklerini düşünüyorum.	3.60	1.824	.156	-1.221
	12. Çalıştığım hastanenin, kişilerin zayıflıklarından avantajaşgıladığını hissediyorum.	4.19	1.961	-.188	-1.281

**Tablo 6. Devam**

MADDELER		Ort.	Std. S.	Basıklık	Çarpıklık
<b>Büyük Beş Kişilik (Kendimi ..... Biri Olarak Görüyorum)</b>					
<b>Dışa Dönüklük</b>	1. Konuşkan	3.55	1.140	-.651	-.331
	2. Sosyal ilişkilerinde yakınlaşmaktan kaçınan	3.54	1.237	-.576	-.696
	3. Enerji dolu	3.69	1.078	-.912	.391
	4. Çevresine coşku yayan	3.66	1.030	-.725	.266
	5. Kolaylıkla sessizleşebilen	2.53	1.163	.575	-.510
	6. Kendini kabul ettiren, güçlü bir kişiliğe sahip	3.77	.988	-.892	.706
	7. Bazen utangaç ve duygularını pek dışa vurmayan	2.77	1.114	.356	-.633
	8. Cana yakın, sosyal	3.92	1.017	-1.152	1.189
<b>Uyumluluk</b>	9. Başkalarında hata bulmaya eğilimli	3.64	1.148	-.694	-.315
	10. Yardımsever ve diğerlerine karşı bencil olmayan	3.94	1.121	-1.283	1.038
	11. Başkalarıyla kavga başlatan (kavgacı)	3.94	1.186	-1.125	.402
	12. Bağışlayıcı, affedici bir yapıya sahip	3.83	1.050	-1.097	.892
	13. Genellikle güvenilir	4.10	1.032	-1.475	1.908
	14. Soğuk ve mesafeli olabilen	3.02	1.210	.134	-1.000
	15. Hemen herkese karşı düşünceli ve nazik	3.95	.998	-1.331	1.754
	16. Başkalarına karşı bazen kaba	3.62	1.122	-.555	-.541
17. Başkaları ile işbirliği yapmayı seven	3.90	.964	-1.201	1.495	
<b>Sorumluluk</b>	18. Bir işi titiz yapan	4.01	1.043	-1.346	1.483
	19. Bazen dikkatsiz olabilen	3.21	1.098	-.075	-.859
	20. Güvenilir bir çalışan	4.11	1.063	-1.546	2.105
	21. Dağınık olmaya eğilimli	3.56	1.281	-.545	-.837
	22. Tembelliğe eğilimli	3.82	1.140	-.874	-.009
	23. Başladığı işi azimle, bitirene kadar sürdüren	4.09	1.035	-1.569	2.322

**Tablo 6. Devam**

<b>MADDELER</b>		<b>Ort.</b>	<b>Std. S.</b>	<b>Basıklık</b>	<b>Çarpıklık</b>
<b>Sorumluluk (Devamı)</b>	24. İşleri etkin bir biçimde yapan	4.07	.907	-1.622	3.387
	25. Planlar yapan ve onlara uyan	3.80	.994	-.984	-.724
	26. Dikkati kolay dağılabilen	3.38	1.130	-.348	-.725
<b>Nevrotiklik</b>	27. Depresyonda, hüzünlü	2.47	1.125	.402	-.711
	28. Depresyonda, hüzünlü	2.48	1.065	.541	-.366
	29. Gergin olabilen	2.98	1.122	-.192	-.759
	30. Endişeli	2.65	1.124	.209	-.815
	31. Duygusal olarak çabuk değişmeyen, kolay üzülmeyen	3.06	1.219	-.023	-.980
	32. Birdenbire canı sıkılabilen	2.91	1.130	.072	-.874
	33. Gergin durumlarda sakin kalabilen	2.50	1.105	.562	-.245
	34. Kolayca gerginleşen	2.72	1.124	.193	-.773
<b>Açık Görüşlülük</b>	35. Yeni, orijinal fikirler üreten	3.61	1.047	-.786	.335
	36. Birçok farklı konuya meraklı	3.73	.992	-.943	.687
	37. Zeki, derin düşünen	3.84	.991	-1.148	1.308
	38. Canlı bir hayal gücü olan	3.57	1.076	-.650	-.064
	39. Yaratıcı	3.68	.994	-.850	.620
	40. Sanatsal ve estetik deneyimlere değer veren	3.71	1.030	-.816	.309
	41. Sanatsal ve estetik deneyimlere değer veren	2.87	1.172	.075	-.907
	42. Fikir yürüten ve fikirlerini açıklamayı seven	3.81	.964	-.957	.841
	43. Sanata ilgisi az olan	3.44	1.235	-.464	-.830
	44. Sanat, müzik ve edebiyatla ilgili	3.66	1.153	-.684	-.301



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. BULGULAR VE YORUMLAR**

#### **4.1. Demografik Bilgiler**

Araştırmaya katılan 558 sağlık çalışanının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ele alındığında, çalışmaya katılanların çoğunluğu bayan (%64.5), evli (%56.5), 26-35 yaş aralığında (%47), lisans ve üstü eğitim düzeyinde (%45), kurumda 2-5 yıl arası çalışan (%42.5) ve çalışan pozisyonunda (%94.3) olan kişilerdir. Demografik özelliklere ait bilgiler Tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 7. Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	N	Geçerli Yüzde (%)	Medeni Durumu	N	Geçerli Yüzde (%)
Bay	198	35.5	Evli	315	56.5
Bayan	360	64.5	Bekar	243	43.5
Toplam	558	100	Toplam	558	100
Yaş			Eğitim Durumu		
25 yaş ve altı	88	15.8	İlköğretim	58	10.4
26-30 arası	135	24.2	Lise	168	30.1
31-35 arası	127	22.8	Ön lisans	81	14.5
36-40 arası	98	17.6	Lisans	134	24.0
41-45 arası	49	8.5	Lisansüstü	117	21.0
46-50 arası	41	7.3	Toplam	558	100
51-55 arası	12	2.2			
56 ve üstü	8	1.4			
Toplam	558	100			
Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi			Toplam Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı	81	14.5	1 yıl ve altı	49	8.8
2-5 yıl	237	42.5	2-5 yıl	136	24.4
6-10 yıl	130	23.3	6-10 yıl	142	25.4
11-15 yıl	40	7.2	11-15 yıl	100	17.9
16-20 yıl	24	4.3	16-20 yıl	59	10.6
21 yıl ve üstü	46	8.2	21 yıl ve üstü	72	12.9
Toplam	558	100	Toplam	558	100
Pozisyonu			Mesleki Unvan		
Yönetici	32	5.7	Hekim	107	19.2
Çalışan	526	94.3	Hemşire	137	24.6
Toplam	558	100	Hekim Dışı Sağ. Personeli*	40	7.2
			İdari Personel	39	7.0
			Hizmet Alımı Yönt. ile Çalışan Personel**	235	42.0
			Toplam	558	100

\*Hekim dışı sağlık personeli; acil tıp teknikeri, laboratuvar teknikeri, radyoloji teknikeri, sağlık memuru, tıbbi sekreter, röntgen, eczane gibi çalışanlardan oluşmaktadır.

\*\*Hizmet alımı yöntemi ile çalışan personel; güvenlik, temizlik, danışma, veri girişi gibi çalışanlardan oluşmaktadır.

#### 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizlerinde madde düzeyinde verilerin analizi için tavsiye edilen Polikorik (Polychorich) korelasyon matrisi oluşturulmuş ve Diyagonal Ağırlıklandırılmış En Küçük Kareler (Diagonally Weighted Least Squares) tahmin yöntemi kullanılmıştır (Flora ve Curran 2004; Jöreskog ve Sörbom 2006). Analizler LISREL sürüm 8.80 ile yapılmıştır (Jöreskog ve Sörbom 2006). Doğrulayıcı faktör

analizinde kuramsal modelin gözlenen verilerle uyumunun değerlendirilmesinde birbirinden farklı uyum iyiliği değerleri kullanılmaktadır. Bu araştırmada Ki-kare ( $\chi^2$ ) İyilik Uyumu (Chi-Square Goodness of Fit), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index, NNFI) modelin uyumu değerlendirmede kullanılmıştır. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değerinin 0.05 ve altında olması önerilmektedir. Bazı araştırmacılar bu değer 0.08'e kadar kabul edilebilir uyumu yansıttığını önermektedir. Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) değerlerinin ise 0.95 ve üzerinde olması önerilmektedir. Yine bazı araştırmacılar 0.90 ve üzerinin kabul edilebilir uyum gösterdiğini önermektedir (Bentler ve Bonett, 1980; Hu ve Bentler, 1999).

**Tablo 8. Önerilen Genel Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd < \chi^2 \leq 3sd$
p değeri	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
$\chi^2 / s.d.$	$0 \leq \chi^2 / s.d. \leq 2$	$2 < \chi^2 / s.d. \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
RMR/ SRMR	$0 \leq RMR/SRMR \leq .05$	$.05 < RMR/SRMR \leq .10$
NFI/ GFI	$.95 \leq NFI/ GFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI/ GFI < .95$
CFI/ NNFI*	$.95 \leq CFI/ NNFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI/ NNFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$

\*Hu ve Bentler, 1999: 4.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52 (RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation, RMR= Root Mean Square Residual, NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness of Fit Index, CFI= Comparative Fit Index, NNFI= Nonnormed Fit Index, AGFI= Adjusted Goodness of Fit Index).

#### 4. 2. 1. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Güven ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları iki faktörlü ve toplam 12 maddeden oluşan modelin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu ve verilerin modelle uyduğunu göstermiştir. ( $\chi^2=201$ ,  $df=43$ ,  $p<.001$ ; RMSEA=0.081, % 90 GA=0.070-0.093; AGFI=0.97; CFI=0.96; NNFI=0.94; RMR=0.07; NFI=0.96; GFI=0.95). Analizler her iki alt ölçekteki olumsuz maddelerin hata varyansları ilişkilendirilerek yapılmıştır. Olumsuz kökteki maddelerin faktör yüklerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Bu maddeler modelin tamamına ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir olması ve kapsam geçerliğini zedelememe gerekçeleriyle ölçekten çıkarılmamıştır. Şekil 4'de örgütsel güven ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 4. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Not: Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılardır.

**Tablo 9. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri
OG-Bil1	0.77	0.41	20.27*
OG-Bil2	0.85	0.28	36.27*
OG-Bil3	0.72	0.48	22.31*
OG-Bil4	0.06	1.00	0.96**
OG-Bil6	0.15	0.98	2.82*
OG-Bil9	0.70	0.51	19.00*
OG-Duy5	0.15	0.98	2.55*
OG-Duy7	0.76	0.42	20.40*
OG-Duy8	0.76	0.43	19.16*
OG-Duy10	0.17	0.97	2.85*
OG-Duy11	0.62	0.62	14.66*
OG-Duy12	0.19	0.96	3.34*

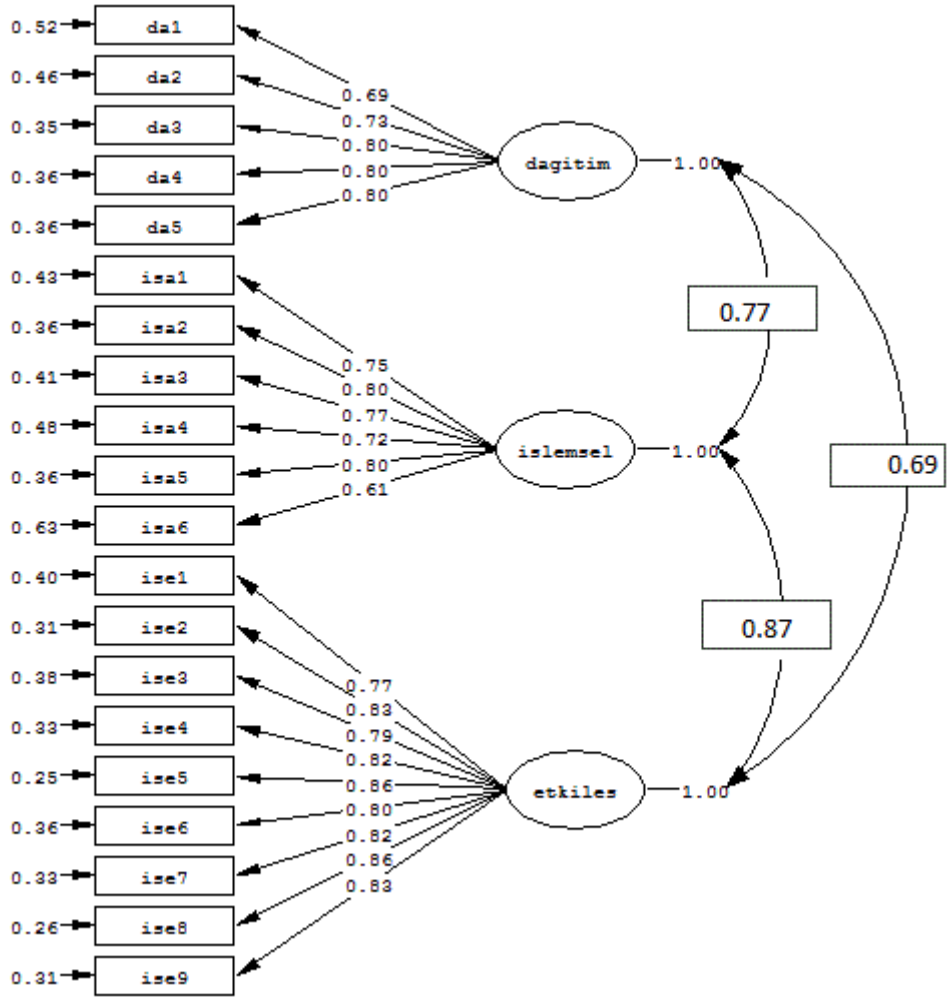
$\chi^2=201$ ,  $df=43$ ,  $*p<.001$ . \*\*Genel Uyum İndeks değeri modelin iyi olduğunu gösterdiği için, kapsam geçerliliğini zedelememek adına OG-Bil4'ün ölçekte kalmasına karar verilmiştir.  
Not: OG: Örgütsel Güven; Bil: Bilişsel Güven; Duy: Duygusal Güven.

**Tablo 10. Örgütsel Güven Ölçeği Genel Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	Model Değeri	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
RMSEA	<b>0.08</b>	$0 \leq RMSEA \leq .05$	<b>.05 &lt; RMSEA ≤ .08</b>
RMR/ SRMR	<b>0.07</b>	$0 \leq RMR/SRMR \leq .05$	<b>.05 &lt; RMR/SRMR ≤ .10</b>
NFI/ GFI	<b>.96/ .95</b>	$.95 \leq NFI/ GFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI/ GFI < .95$
CFI/ NNFI	<b>.96/ .94</b>	$.95 \leq CFI/ NNFI \leq 1.00$	<b>.90 ≤ CFI/ NNFI &lt; .95</b>
AGFI	<b>.97</b>	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$

#### 4. 2. 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Adalet ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları üç faktörlü ve toplam 20 maddeden oluşan modelin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu ve verilerin modelle uyduğunu göstermiştir. ( $\chi^2=380$ ,  $df=167$ ,  $p<.001$ ; RMSEA=0.048, % 90 GA=0.042-0.054; AGFI=0.99; CFI=1.00; NNFI=1.00; RMR=0.04; NFI=0.99; GFI=1.00). Şekil 5'te örgütsel adalet ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 5. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Not: Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılarıdır.

**Tablo 11. Örgütsel Adalet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri
OA-Da1	0.69	0.52	17.95*
OA-Da2	0.73	0.46	23.27*
OA-Da3	0.80	0.35	30.37*
OA-Da4	0.80	0.36	25.14*
OA-Da5	0.80	0.36	24.39*
OA-Isa1	0.75	0.43	26.02*
OA-Isa2	0.80	0.36	32.37*
OA-Isa3	0.77	0.41	28.54*
OA-Isa4	0.72	0.48	22.51*
OA-Isa5	0.80	0.36	35.15*
OA-Isa6	0.61	0.63	15.79*
OA-Ise1	0.77	0.40	33.74*
OA-Ise2	0.83	0.31	42.89*
OA-Ise3	0.79	0.38	32.64*
OA-Ise4	0.82	0.33	36.94*
OA-Ise5	0.86	0.25	42.09*
OA-Ise6	0.80	0.36	29.85*
OA-Ise7	0.82	0.33	34.52*
OA-Ise8	0.86	0.26	49.64*
OA-Ise9	0.83	0.31	41.39*

$\chi^2=380$ ,  $df=167$ ,  $*p<.001$ .  
Not: OA: Örgütsel Adalet; Da: Dağıtımsal Adalet; Isa: İşlemsel Adalet; Ise: Etkileşimsel Adalet.

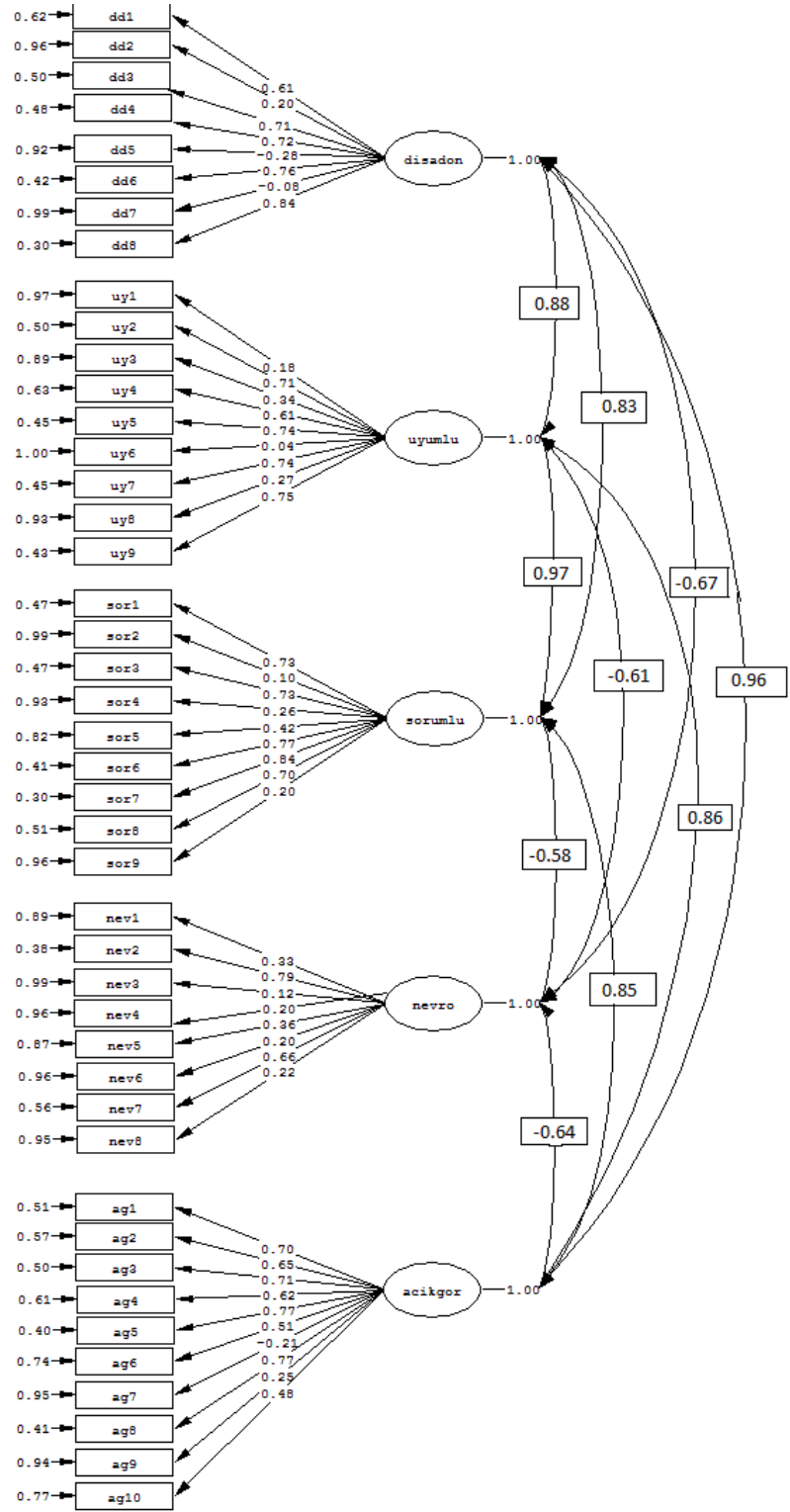
**Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeği Genel Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	Model Değeri	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
RMSEA	<b>0.05</b>	<b><math>0 \leq RMSEA \leq .05</math></b>	<b><math>.05 &lt; RMSEA \leq .08</math></b>
RMR/ SRMR	<b>0.04</b>	<b><math>0 \leq RMR/SRMR \leq .05</math></b>	<b><math>.05 &lt; RMR/SRMR \leq .10</math></b>
NFI/ GFI	<b>.99/ 1.00</b>	<b><math>.95 \leq NFI/ GFI \leq 1.00</math></b>	<b><math>.90 \leq NFI/ GFI &lt; .95</math></b>
CFI/ NNFI	<b>1.00/ 1.00</b>	<b><math>.95 \leq CFI/ NNFI \leq 1.00</math></b>	<b><math>.90 \leq CFI/ NNFI &lt; .95</math></b>
AGFI	<b>.99</b>	<b><math>.90 \leq AGFI \leq 1.00</math></b>	<b><math>.85 \leq AGFI &lt; .90</math></b>

#### 4. 2. 3. Büyük Beş Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Büyük Beş Kişilik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları beş faktörlü ve toplam 44 maddeden oluşan modelin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu ve verilerin modelle uyduğunu göstermiştir ( $\chi^2=4034.26$ ,  $df=892$ ,  $p<.001$ ; RMSEA=0.080, % 90 GA=0.077-0.082; AGFI=0.90; CFI=0.93, NNFI=0.92; RMR=0.10; NFI=0.91; GFI=0.91). Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde alt ölçeklerdeki olumsuz köklü maddelerin faktör yüklerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Bu maddeler modelin tamamına ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir olması ve kapsam geçerliğini zedelememe gerekçeleriyle ölçekten çıkarılmamıştır. Şekil 6'da Büyük Beş Kişilik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.





Şekil 6. Büyük Beş Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Not: Şekilde yer alan değerler standardize edilmiş katsayılarıdır.

**Tablo 13. Büyük Beş Kişilik Özellikleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	St. Edilmiş Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri
BFI-Dd1	0.61	0.62	15.68*
BFI-Dd2	0.20	0.96	2.80*
BFI-Dd3	0.71	0.50	17.92*
BFI-Dd4	0.72	0.48	19.28*
BFI-Dd5	0.28	0.92	-4.06*
BFI-Dd6	0.76	0.42	21.60*
BFI-Dd7	-0.08	0.99	-1.09**
BFI-Dd8	0.84	0.30	30.00*
BFI-Uy1	0.18	0.97	3.22*
BFI-Uy2	0.71	0.50	13.22*
BFI-Uy3	0.34	0.89	4.55*
BFI-Uy4	0.61	0.63	11.06*
BFI-Uy5	0.74	0.45	16.47*
BFI-Uy6	0.04	1.00	0.49**
BFI-Uy7	0.74	0.95	16.45*
BFI-Uy8	0.27	0.93	4.13*
BFI-Uy9	0.75	0.43	17.09*
BFI-Sor1	0.73	0.47	17.27*
BFI-Sor2	0.10	0.99	1.32**
BFI-Sor3	0.73	0.47	16.70*
BFI-Sor4	0.26	0.93	3.90*
BFI-Sor5	0.42	0.62	6.92*
BFI-Sor6	0.77	0.41	17.55*
BFI-Sor7	0.84	0.30	25.10*
BFI-Sor8	0.70	0.51	15.37*
BFI-Sor9	0.20	0.96	2.83*
BFI-Nev1	0.33	0.89	3.66*
BFI-Nev2	0.79	0.38	11.85*
BFI-Nev3	0.12	0.99	1.03**
BFI-Nev4	0.20	0.96	1.86**
BFI-Nev5	0.36	0.87	3.54*
BFI-Nev6	0.20	0.96	1.93**
BFI-Nev7	0.66	0.56	9.02*
BFI-Nev8	0.22	0.95	1.69**
BFI-Ag1	0.70	0.51	16.30*
BFI-Ag2	0.65	0.57	13.02*
BFI-Ag3	0.71	0.50	15.80*
BFI-Ag4	0.62	0.61	12.95*
BFI-Ag5	0.77	0.40	21.49*
BFI-Ag6	0.51	0.74	8.01*
BFI-Ag7	-0.21	0.95	-2.95*
BFI-Ag8	0.77	0.41	19.86*
BFI-Ag9	0.25	0.94	3.75*
BFI-Ag10	0.48	0.77	7.73*

$\chi^2=4034.26$ ,  $df=892$ ,  $*p<.001$ . \*\*Genel Uyum İndeks değeri modelin iyi olduğunu gösterdiği için, kapsam geçerliliğini zedelememek adına ölçekte kalmasına karar verilmiştir.

Not: BFI: Büyük Beş Kişilik Özellikleri; Dış: Dışadönlük; Uy: Uyumluluk; Sor: Sorumluluk; Nev: Nevrotiklik; AG: Açık Görüşlülük.

**Tablo 14. Büyük Beş Kişilik Özellikleri Genel Uyum İndeksleri**

Uyum İndeksi	Model Değeri	İyi Uyum	Kabul Edilir Uyum
RMSEA	<b>0.08</b>	$0 \leq \text{RMSEA} \leq .05$	<b><math>.05 &lt; \text{RMSEA} \leq .08</math></b>
RMR/ SRMR	<b>0.10</b>	$0 \leq \text{RMR/SRMR} \leq .05$	<b><math>.05 &lt; \text{RMR/SRMR} \leq .10</math></b>
NFI/ GFI	<b>.91/ .91</b>	$.95 \leq \text{NFI/ GFI} \leq 1.00$	<b><math>.90 \leq \text{NFI/ GFI} &lt; .95</math></b>
CFI/ NNFI	<b>.93/ .92</b>	$.95 \leq \text{CFI/ NNFI} \leq 1.00$	<b><math>.90 \leq \text{CFI/ NNFI} &lt; .95</math></b>
AGFI	<b>.90</b>	<b><math>.90 \leq \text{AGFI} \leq 1.00</math></b>	<b><math>.85 \leq \text{AGFI} &lt; .90</math></b>

### 4.3. Güvenilirlik

Örgütsel güven ölçeğinin boyutlarından altı maddeden oluşan Bilişsel Güven alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.69$ 'dur. Altı maddeden oluşan Duygusal Güven alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.64$ 'tür.

Örgütsel adalet ölçeğinin boyutlarından beş maddeden oluşan Dağıtım Adalet alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.83$ 'tür. Altı maddeden oluşan İşlemsel Adalet alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.85$ 'tir. Dokuz maddeden oluşan Etkileşimsel Adalet alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.94$ 'tür.

Büyük beş kişilik ölçeğinin boyutlarından sekiz maddeden oluşan dışadönüklük alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.62$ 'dir. Dokuz maddeden oluşan uyumluluk alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.68$ 'dir. Dokuz maddeden oluşan sorumluluk alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.64$ 'tür. Sekiz maddeden oluşan nevroitiklik alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.83$ 'tür. On maddeden oluşan açık görüşlülük alt ölçeği için hesaplanan iç tutarlık katsayısı  $\alpha=0.74$ 'tür.

**Tablo 15. Güvenilirlik Değerleri**

<b>Ölçek</b>	<b>Alt boyut</b>	<b>İç Tutarlılık Katsayısı</b>
<b>Örgütsel Güven</b>	<b>Bilişsel Güven</b>	<b>0.69</b>
	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.64</b>
<b>Örgütsel Adalet</b>	<b>Dağıtımsal Adalet</b>	<b>0.83</b>
	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>0.85</b>
	<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>0.94</b>
<b>Büyük Beş Kişilik Özellikleri</b>	<b>Dışadönüklük</b>	<b>0.62</b>
	<b>Uyumluluk</b>	<b>0.68</b>
	<b>Sorumluluk</b>	<b>0.64</b>
	<b>Nevrotiklik</b>	<b>0.83</b>
	<b>Açık görüşlülük</b>	<b>0.74</b>

#### **4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Tablo 16'da bu çalışma içerisinde yer alan bağımsız değişken örgütsel adalet, bağımlı değişken örgütsel güven ve düzenleyici değişken kişilik özellikleri arasında olan ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 16. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları**

DEĞİŞKENLER	Örgütsel Adalet			Örgütsel Güven		Büyük Beş Kişilik Özellikleri				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Dağıtimsal Adalet	1									
(2) İşlemsel Adalet	.607**	1								
(3) Etkileşimsel Adalet	.606**	.761**	1							
(4) Bilişsel Güven	.392**	.371**	.490**	1						
(5) Duygusal Güven	.446**	.497**	.538**	.419**	1					
(6) Dışadönüklük	.106*	.041	.098*	.177**	.145**	1				
(7) Uyumluluk	.101*	.037	.120**	.260**	.105*	.710**	1			
(8) Sorumluluk	.098*	.003	.090*	.263**	.106*	.703**	.804**	1		
(9) Nevrotiklik	-.050	-.072	-.109*	-.126**	-.106*	-.060	-.025	-.028	1	
(10) Açık Görüşlülük	.078	.029	.107*	.175**	.140**	.767**	.712**	.738**	.007	1

N:558, \*p<0.05, \*\*p<0.01

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki derecesi olduğu görülmüştür (\*\* $p < 0.01$ ). Örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki katsayıları anlamlıdır ve  $r = 0.606$  ile  $r = 0.761$  arasında değişmektedir ( $p < 0.01$ ). Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları olan bilişsel güven ve duygusal güven arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $r = 0.419$ ,  $p < 0.01$ ). Kişilik özellikleri ölçeğinin alt boyutları olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik ve açık görüşlülük arasında, nevrotiklik boyutu hariç, anlamlı ilişki derecesi olduğu görülmüştür ( $p < 0.01$ ).

Büyüköztürk (2014: 32)'e göre ilişki katsayısının, 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanır. Bu bağlamda dağıtımsal adalet ile işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında orta (sırasıyla  $r = 0.607$ ,  $p < 0.01$  ve  $r = 0.606$ ,  $p < 0.01$ ), işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında ise yüksek ( $r = 0.761$ ,  $p < 0.01$ ) düzeyde pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca bilişsel güven ile duygusal güven arasında orta düzeyde ( $r = 0.419$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişilik özellikleri boyutlarından dışa dönüklülük boyutu ile uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır (sırasıyla  $r = 0.710$ ,  $p < 0.01$ ;  $r = 0.703$ ,  $p < 0.01$ ;  $r = 0.767$ ,  $p < 0.01$ ). Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından biri olan nevrotiklik boyutunun, diğer kişilik özellikleri boyutları ile arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Nevrotiklik boyutunun etkileşimsel adalet ( $r = -.109$ ,  $p < 0.05$ ), bilişsel güven ( $r = -.126$ ,  $p < 0.01$ ) ve duygusal güven ( $r = -.106$ ,  $p < 0.05$ ) ile arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Tüm değişkenler değerlendirildiğinde en yüksek anlamlı ilişki derecesinin kişilik özellikleri boyutları arasından, dışadönüklük boyutu ile açık görüşlülük boyutu arasında olduğu görülmüştür ( $r = 0.767$ ,  $p < 0.01$ ).

Bağımsız değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkisi derecesini incelediğimizde anlamlı katsayılara sahip olduğu görülmüştür ve  $r = 0.371$  ile  $r = 0.538$  arasında değişmektedir ( $p < 0.01$ ). Bağımlı değişken olan örgütsel güven ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki derecesine baktığımızda, nevrotiklik boyutu ile örgütsel güven boyutları arasında anlamlı ve negatif; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük ile örgütsel güven boyutları arasında ise anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Bağımsız değişken olan örgütsel adalet ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki derecesine baktığımızda ise, dağıtımsal adalet ile dışadönüklük, uyumluluk ve

sorumluluk boyutu arasında zayıf ve pozitif ilişki derecesi olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adaletin, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutu ile arasında zayıf ve pozitif ilişki derecesi; nevroitiklik boyutu ile ise zayıf ve negatif ilişki derecesi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; örgütsel adalet ile örgütsel güven değişkenleri arasında anlamlı ilişki derecesi olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutu olan dağıtımsal adalet ile dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk arasında pozitif ilişki olduğu, etkileşimsel adalet ile kişilik özellikleri boyutlarının tümünde anlamlı ilişki derecesi olduğu ancak işlemsel adalet ile kişilik özellikleri boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Kişilik özellikleri boyutlarından nevroitiklik hariç diğer tüm boyutlar arasında anlamlı ilişki derecesi olduğu görülmüştür. Nevrotiklik boyutunun örgütsel güvenin alt boyutları olan bilişsel ve duygusal güven ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür.

Bundan sonraki aşamada düzenleyici değişken olan kişilik özelliklerinin, bağımsız değişken olan örgütsel adaletin alt boyutları ile bağımlı değişken olan örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde düzenleyici etkisi test edilecektir. Böylelikle, kişilik özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven üzerindeki düzenleyici etkisi belirlenmiş olacaktır.

#### **4.5. Yapısal Modelde Düzenleyicilik (Moderatör) Etkisinin Test Edilmesi**

Moderatör analizi iki değişken arasındaki ilişkinin sınırları ve koşulları incelenmek istediğinde kullanılabilecek bir analitik tekniktir. İki değişken arasındaki, örneğin X ve Y, ilişkinin şiddeti veya yönü üçüncü bir M değişkeni veya değişkenler grubu tarafından düzenlendiğinde moderatör etkisinden söz edilebilir. Başka bir deyişle, eğer X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi M değişkenine bağlıysa, M değişkeni X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisini düzenlemekte veya modere etmektedir denilebilir (Hayes, 2013). Genel olarak moderatör analizinin yapılmasında üç yöntemden birisi kullanılmaktadır: regresyon temelli analiz, yapısal eşitlik modellemesi temelli analiz ve ANOVA temelli analiz. Bu çalışmada değişkenler arasındaki moderatörlük hipotezleri regresyon temelli analiz yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Analizlerde Hayes tarafından geliştirilen Process sürüm 2.13 isimli SPSS Macro eklentisi kullanılmıştır. Process eklentisi 74 farklı mediation

(aracı) ve moderatör (düzenleyici) modelini regresyon temelli analizler kullanarak test etmeyi mümkün kılmaktadır. Bu çalışma kapsamında toplam 30 moderatörlük hipotezi Process eklentisi kullanılarak test edilmiştir.

*Hipotez 2.1-* Dışadönüklük değişkeni dağıtımsal adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.52$ ). Yani dışa dönük bireylerin dağıtımsal adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.2-* Uyumluluk değişkeni dağıtımsal adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.02$ ,  $p=0.02$ ). Kişilerin uyumluluk puanı arttıkça dağıtımsal adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük uyumluluk= 0.43,  $p=0.001$ ; orta uyumluluk=0.56,  $p= 0.001$ ; yüksek uyumluluk= 0.68,  $p= 0.001$ ).

**Tablo 17. Hipotez 2.2'ye İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	25.44	.26	99.49	.00	24.94	25.95
uyumF	.23	.05	4.57	.00	.13	.33
dagitimF	.56	.05	10.31	.00	.45	.66
moderatör	.02	.01	2.31	.02	.00	.04

**Tablo 18. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Bilişsel Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

uyumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.23	.43	.08	5.64	.00	.28	.58
.00	.56	.05	10.31	.00	.45	.66
5.23	.68	.08	9.00	.00	.53	.83

*Hipotez 2.3-* Sorumluluk değişkeni dağıtımsal adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.06$ ). Yani, sorumlu bireylerin dağıtımsal adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.4-* Nevrotiklik değişkeni dağıtımsal adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.00$ ,  $p=0.82$ ). Yani, nevroitik bireylerin dağıtımsal adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.



*Hipotez 2.5-* Açık görüşlülük değişkeni dağıtımsal adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.50$ ). Yani, açık görüşlü bireylerin dağıtımsal adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.6-* Dışa dönüklük değişkeni dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.32$ ). Yani, dışa dönük bireylerin dağıtımsal adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.7-* Uyumluluk değişkeni dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.04$ ,  $p=0.001$ ). Kişilerin uyumluluk puanı arttıkça dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük uyumluluk= 0.31,  $p=0.001$ ; orta uyumluluk= 0.53,  $p= 0.001$ ; yüksek uyumluluk= 0.75,  $p= 0.001$ ).

**Tablo 19. Hipotez 2.7' ye İlişkin Analiz Sonuçları**

					Güven Aralığı	
	Katsayı	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.84	.26	89.35	.00	22.34	23.35
uyumF	.00	.05	.08	.93	-.09	.10
dağıtımF	.53	.06	9.53	.00	.42	.64
moderatör	.04	.01	3.90	.02	.02	.06

**Tablo 20. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

uyumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.23	.31	.08	4.14	.00	.17	.46
.00	.53	.06	9.53	.00	.42	.64
5.23	.75	.08	9.13	.00	.59	.91

*Hipotez 2.8-* Sorumluluk değişkeni dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.03$ ,  $p=0.01$ ). Kişilerin sorumluluk puanı arttıkça dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük sorumluluk= 0.38,  $p=0.001$ ; orta sorumluluk= 0.54,  $p= 0.001$ ; yüksek sorumluluk= 0.71,  $p= 0.001$ ).

**Tablo 21. Hipotez 2.8' e İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.88	.26	88.74	.00	22.37	23.38
sorumF	-.01	.05	-.15	.88	-.10	.08
dagitimF	.54	.06	9.54	.00	.43	.66
moderatör	.03	.01	2.80	.01	.01	.05

**Tablo 22. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

sorumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.44	.38	.08	4.87	.00	.23	.54
.00	.54	.06	9.54	.00	.43	.66
5.44	.71	.08	9.43	.00	.54	.87

*Hipotez 2.9-* Nevrotiklik değişkeni dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=-0.01$ ,  $p=0.67$ ). Yani, nevroitik bireylerin dağıtımsal adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.10-* Açık görüşlülük değişkeni dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.02$ ,  $p=0.02$ ). Kişilerin açık görüşlülük puanı arttıkça dağıtımsal adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük açık görüşlülük= 0.42,  $p=0.001$ ; orta açık görüşlülük=0.55,  $p=0.001$ ; yüksek açık görüşlülük= 0.68,  $p=0.001$ ).

**Tablo 23. Hipotez 2.10' a İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.88	.26	88.34	.00	22.37	23.39
acikgorF	-.02	.05	-.35	.72	-.11	.07
dagitimF	.55	.06	9.53	.00	.44	.66
moderatör	.02	.01	2.35	.02	.00	.04

**Tablo 24. Bağımsız Değişken Dağıtımsal Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Açık Görüşlülük Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

acikgorF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.82	.42	.08	5.37	.00	.26	.57
.00	.55	.06	9.53	.00	.44	.66
5.82	.68	.08	8.13	.00	.52	.85

*Hipotez 2.11-* Dışadönüklük değişkeni işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.33$ ). Yani, dışadönük bireylerin işlemsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.12-* Uyumluluk değişkeni işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.02$ ,  $p=0.04$ ). Kişilerin uyumluluk puanı arttıkça işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük uyumluluk= 0.50,  $p= 0.001$ ; orta uyumluluk= 0.59,  $p= 0.001$ ; yüksek uyumluluk= 0.68,  $p= 0.001$ ).

**Tablo 25. Hipotez 2.12' ye İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	25.47	.25	102.85	.00	24.98	25.95
uyumF	.24	.05	5.01	.00	.15	.34
islemF	.59	.05	12.01	.00	.49	.69
moderatör	.02	.01	2.01	.04	.00	.03

**Tablo 26. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Bilişsel Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

uyumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.23	.50	.07	7.49	.00	.37	.63
.00	.59	.05	12.01	.00	.49	.69
5.23	.68	.07	10.17	.00	.55	.81

*Hipotez 2.13-* Sorumluluk değişkeni işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.02$ ,  $p=0.02$ ). Kişilerin sorumluluk puanı arttıkça işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük sorumluluk= 0.48,  $p= 0.001$ ; orta sorumluluk =0.59,  $p= 0.001$ ; yüksek sorumluluk= 0.70,  $p= 0.001$ ).

**Tablo 27. Hipotez 2.13' e İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	25.48	.25	102.81	.00	24.99	25.97
sorumF	.19	.05	4.28	.00	.10	.28
islemF	.59	.05	12.00	.00	.50	.69
moderatör	.02	.01	2.28	.02	.00	.04

**Tablo 28. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Bilişsel Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

sorumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.44	.48	.07	7.24	.00	.35	.62
.00	.59	.05	12.00	.00	.50	.69
5.44	.70	.07	9.99	.00	.56	.84

*Hipotez 2.14-* Nevrotiklik değişkeni işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.77$ ). Yani, nevroitik bireylerin işlemsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.15-* Açık görüşlülük değişkeni işlemsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.12$ ). Yani, açık görüşlü bireylerin işlemsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.16-* Dışadönüklük değişkeni işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.02$ ,  $p=0.09$ ). Yani, dışadönük bireylerin işlemsel adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.17-* Uyumluluk değişkeni işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.03$ ,  $p=0.00$ ). Kişilerin uyumluluk puanı arttıkça işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük açık uyumluluk= 0.44,  $p= 0.001$ ; orta uyumluluk= 0.62,  $p=0.001$ ; yüksek uyumluluk= 0.80,  $p= 0.001$ ).

**Tablo 29. Hipotez 2.17' ye İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.88	.24	94.16	.00	22.41	22.36
uyumF	.01	.05	.28	.78	-.08	.10
islemF	.62	.05	11.92	.00	.52	.72
moderatör	.03	.01	3.84	.00	.02	.05

**Tablo 30. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

uyumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.23	.44	.07	6.51	.00	.31	.58
.00	.62	.05	11.92	.00	.52	.72
5.23	.80	.07	11.31	.00	.66	.93

*Hipotez 2.18-* Sorumluluk değişkeni işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.03$ ,  $p=0.00$ ). Kişilerin sorumluluk puanı arttıkça işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük sorumluluk=0.45,  $p=0.001$ ; orta sorumluluk=0.62,  $p=0.001$ ; yüksek sorumluluk=0.79,  $p=0.001$ ).

**Tablo 31. Hipotez 2.18' e İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.91	.24	94.19	.00	22.43	23.39
sorumF	-.01	.04	-.17	.86	-.09	.08
islemF	.62	.05	11.62	.00	.51	.72
moderatör	.03	.01	3.49	.00	.01	.05

**Tablo 32. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

sorumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.44	.45	.07	6.01	.00	.30	.59
.00	.62	.05	11.62	.00	.51	.72
5.44	.79	.07	11.24	.00	.65	.92

*Hipotez 2.19-* Nevrotiklik değişkeni işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=-0.01$ ,  $p=0.42$ ). Yani, nevroitik bireylerin işlemsel adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.20-* Açık görüşlülük değişkeni işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.02$ ,  $p=0.04$ ). Kişilerin açık görüşlülük puanı arttıkça işlemsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük açık görüşlülük=0.51,  $p=0.001$ ; orta açık görüşlülük=0.63,  $p=0.001$ ; yüksek açık görüşlülük=0.75,  $p=0.001$ ).

**Tablo 33. Hipotez 2.20' ye İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.89	.24	93.67	.00	22.41	23.37
acikgorF	-.01	.04	-.33	.74	-.10	.07
islemF	.63	.05	11.97	.00	.53	.73
moderatör	.02	.01	2.06	.04	.00	.04

**Tablo 34. Bağımsız Değişken İşlemsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Açık Görüşlülük Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

acikgorF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.82	.51	.07	7.36	.00	.38	.65
.00	.63	.05	11.97	.00	.53	.73
5.82	.75	.08	8.87	.00	.58	.91

*Hipotez 2.21-* Dışadönüklük değişkeni etkileşimsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.64$ ). Yani, dışadönük bireylerin etkileşimsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.22-* Uyumluluk değişkeni etkileşimsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.56$ ). Yani, uyumlu bireylerin etkileşimsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.23-* Sorumluluk değişkeni etkileşimsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.55$ ). Yani, sorumlu bireylerin etkileşimsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.24-* Nevrotiklik değişkeni etkileşimsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.63$ ). Yani, nevroitik bireylerin etkileşimsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.25-* Açık görüşlülük değişkeni etkileşimsel adaletin bilişsel güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.46$ ). Yani açık görüşlü bireylerin etkileşimsel adalet ve bilişsel güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.26-* Dışadönüklük değişkeni etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.28$ ). Yani, dışadönük bireylerin etkileşimsel adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.27-* Uyumluluk değişkeni etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.05$ ). Kişilerin uyumluluk puanı arttıkça etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük uyumluluk=0.35,  $p=0.001$ ; orta uyumluluk=0.42,  $p=0.001$ ; yüksek uyumluluk=0.48,  $p=0.001$ ).

**Tablo 35. Hipotez 2.27' ye İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.86	.24	94.38	.00	22.38	23.33
uyumF	-.03	.05	-.67	.50	-.13	.06
etkiF	.42	.03	12.00	.00	.35	.48
moderatör	.01	.01	1.93	.05	.00	.03

**Tablo 36. Bağımsız Değişken Etkileşimsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Uyumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

uyumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.23	.35	.05	7.35	.00	.26	.44
.00	.42	.03	12.00	.00	.35	.48
5.23	.48	.05	9.72	.00	.38	.58

*Hipotez 2.28-* Sorumluluk değişkeni etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.04$ ). Kişilerin sorumluluk puanı arttıkça etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi de artmaktadır (düşük sorumluluk= 0.35,  $p=0.001$ ; orta sorumluluk=0.41,  $p=0.001$ ; yüksek sorumluluk=0.48,  $p=0.001$ ).

**Tablo 37. Hipotez 2.28' e İlişkin Analiz Sonuçları**

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	22.88	.24	94.56	.00	22.41	23.36
sorumF	-.03	.04	-.67	.50	-.11	.06
etkiF	.41	.04	11.67	.00	.34	.48
moderatör	.01	.01	2.02	.04	.00	.02

**Tablo 38. Bağımsız Değişken Etkileşimsel Adaletin Bağımlı Değişken Duygusal Güven Üzerindeki Sorumluluk Değişkeninin Düzenleyici Etkisi**

sorumF	Etki	Std. Hata	t	p	Alt sınır	Üst sınır
-5.44	.35	.05	6.82	.00	.25	.45
.00	.41	.04	11.67	.00	.34	.48
5.44	.48	.04	10.68	.00	.39	.57

*Hipotez 2.29-* Nevrotiklik değişkeni etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.82$ ). Yani, nevroitik bireylerin etkileşimsel adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

*Hipotez 2.30-* Etkileşimsel adaletin duygusal güven üzerindeki etkisi açık görüşlülük değişkeni tarafından modere edilmemektedir ( $\beta=0.01$ ,  $p=0.12$ ). Yani, açık görüşlü bireylerin etkileşimsel adalet ve duygusal güven ilişkisinde herhangi bir rolünün olmadığına işaret etmektedir.

#### **4.6. Hipotezlerin Sonuçları**

Bağımlı değişken örgütsel güven ile bağımsız değişken örgütsel adalet ve düzenleyici değişken büyük beş kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak kurulan hipotezlerin bir kısmı desteklenmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 39'da ana hatları ile paylaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük değişkeni, örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamaktadır. Dışadönüklük ve nevroitiklik değişkeni ise örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamamaktadır.



**Tablo 39. Yapısal Modelde Düzenleyicilik (Moderatör) Etkisinin Sonuçları**

Hipotez No	Bağımsız Değişken	Düzenleyici Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	P	Sonuç
2.1	Dağıtimsal Adalet	Dışadönüklük	Bilişsel Güven	0.01	0.52	Yoktur
<b>2.2</b>	<b>Dağıtimsal Adalet</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Bilişsel Güven</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02*</b>	<b>Vardır</b>
2.3	Dağıtimsal Adalet	Sorumluluk	Bilişsel Güven	0.01	0.06	Yoktur
2.4	Dağıtimsal Adalet	Nevrotiklik	Bilişsel Güven	0.00	0.82	Yoktur
2.5	Dağıtimsal Adalet	Açık Görüşlülük	Bilişsel Güven	0.01	0.50	Yoktur
2.6	Dağıtimsal Adalet	Dışadönüklük	Duygusal Güven	0.01	0.32	Yoktur
<b>2.7</b>	<b>Dağıtimsal Adalet</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.04</b>	<b>0.001*</b>	<b>Vardır</b>
<b>2.8</b>	<b>Dağıtimsal Adalet</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.03</b>	<b>0.01*</b>	<b>Vardır</b>
2.9	Dağıtimsal Adalet	Nevrotiklik	Duygusal Güven	-0.01	0.67	Yoktur
<b>2.10</b>	<b>Dağıtimsal Adalet</b>	<b>Açık Görüşlülük</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02*</b>	<b>Vardır</b>
2.11	İşlemsel Adalet	Dışadönüklük	Bilişsel Güven	0.01	0.33	Yoktur
<b>2.12</b>	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Bilişsel Güven</b>	<b>0.02</b>	<b>0.04*</b>	<b>Vardır</b>
<b>2.13</b>	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Bilişsel Güven</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02*</b>	<b>Vardır</b>
2.14	İşlemsel Adalet	Nevrotiklik	Bilişsel Güven	0.01	0.77	Yoktur
2.15	İşlemsel Adalet	Açık Görüşlülük	Bilişsel Güven	0.01	0.12	Yoktur
2.16	İşlemsel Adalet	Dışadönüklük	Duygusal Güven	0.02	0.09	Yoktur
<b>2.17</b>	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.03</b>	<b>0.001*</b>	<b>Vardır</b>
<b>2.18</b>	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.03</b>	<b>0.001*</b>	<b>Vardır</b>
2.19	İşlemsel Adalet	Nevrotiklik	Duygusal Güven	-0.01	0.42	Yoktur
<b>2.20</b>	<b>İşlemsel Adalet</b>	<b>Açık Görüşlülük</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.02</b>	<b>0.04*</b>	<b>Vardır</b>
2.21	Etkileşimsel Adalet	Dışadönüklük	Bilişsel Güven	0.01	0.64	Yoktur
2.22	Etkileşimsel Adalet	Uyumluluk	Bilişsel Güven	0.01	0.56	Yoktur
2.23	Etkileşimsel Adalet	Sorumluluk	Bilişsel Güven	0.01	0.55	Yoktur
2.24	Etkileşimsel Adalet	Nevrotiklik	Bilişsel Güven	0.01	0.63	Yoktur
2.25	Etkileşimsel Adalet	Açık Görüşlülük	Bilişsel Güven	0.01	0.46	Yoktur
2.26	Etkileşimsel Adalet	Dışadönüklük	Duygusal Güven	0.01	0.28	Yoktur
<b>2.27</b>	<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.01</b>	<b>0.05*</b>	<b>Vardır</b>
<b>2.28</b>	<b>Etkileşimsel Adalet</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Duygusal Güven</b>	<b>0.01</b>	<b>0.04*</b>	<b>Vardır</b>
2.29	Etkileşimsel Adalet	Nevrotiklik	Duygusal Güven	0.01	0.82	Yoktur
2.30	Etkileşimsel Adalet	Açık Görüşlülük	Duygusal Güven	0.01	0.12	Yoktur

\* $p < 0.05$

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ

Çalışma sağlık sektöründe uygulanmıştır. Çünkü bu sektör ülke kaynaklarının ciddi bir kısmını tüketen, teknolojik anlamda ciddi yatırımlar yapılan bir sektördür. Bu bağlamda, sağlık sektöründe çalışanların adalet algıları ve bunun güven duygusuna etkisi önem arz etmektedir. Bu etkide kişilik özelliklerinden hangisinin veya hangilerinin daha etkili olduğunun bilinmesi, üst kademe yöneticilere personel seçme ve yerleştirme sürecinde, dahası çalışanın hangi birimde ve grupta yer almasının daha doğru olacağına karar vermede yol gösterici olabilecektir.

Araştırmada kullanılan örgütsel adalet, örgütsel güven ve büyük beş kişilik özellikleri ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde tüm modellerin kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu ve verilerin modelle uyduğunu göstermiştir. Akabinde tüm değişkenler için yapılan güvenilirlik analizinde iç tutarlılık katsayılarının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada iki temel amaç çerçevesinde hipotezler test edilmiştir. Birincil amaç örgütsel adalet, örgütsel güven ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. İkincil amaç ise, örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisinde, kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Örgütsel adalet algılarının, örgütsel güven ve kişilik özellikleri üzerindeki etkisini inceleyen uygulamalı çalışmalarda konunun çoğunlukla örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisi bağlamında tartışıldığı görülmüştür. Yapılan alan yazın taramasında, kişilik özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki etkisi ile ilgili yapılmış az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Konunun, alan yazında en çok tartışılan boyutunun ise örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki çerçevesinde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların da literatürde oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, diğer

çalışmalardan farklı olarak konunun tartışılmayan boyutlarından biri olan kişilik özelliklerinin, örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde düzenleyici rolü incelenmiştir.

Çalışmanın birincil amacı olan örgütsel adalet ve alt boyutları, örgütsel güven ve alt boyutları ile kişilik özellikleri ve alt boyutlarının kendi içinde ve birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, birinci hipotezin desteklendiği görülmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel güvenin alt boyutları olan bilişsel ve duygusal güven arasında da anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizinde de anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki derecesi olduğu tespit edilmiştir. Literatür, ortaya çıkan bu ilişkiyi desteklemektedir (Bidarian ve Jafari, 2012; Zeinabadia ve Salehi, 2011; Colquitt ve Rodell, 2011; Wong, Ngo ve Wong, 2006; Brasheara, Manolisb ve Brooks, 2005; Kickul, Gundry ve Posig, 2005; Saunders ve Thomhill, 2003; Pillai, Williams ve Tan, 2001; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999; Folger ve Konovsky, 1989; Alexander ve Ruderman, 1987; Akagündüz ve Güzel, 2013; Zorlu, 2013; İşcan ve Sayın, 2010; Polat, 2007). Seifert, Stammerjohan ve Martin (2014) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin, örgütsel adaletin üç bileşeniyle (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel) oldukça yüksek korelasyona sahip olduğu görülmüştür. İşcan ve Sayın (2010) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Pillai, Williams ve Tan (2001) tarafından Hong Kong'dan 110 yüksek lisans öğrencisi, Almanya'da bir hizmet işletmesinden 88 kişi, Hindistan'da hizmet sektöründen 97 kişi ve ABD'de bir hizmet işletmesinden 486 kişi ile yapılan çalışmada, Almanya, Hindistan ve Amerika'dan elde edilen verilere yapılan analizlerde örgütsel adalet algılarının güven ile ilişkili olduğu görülmüştür. Hong Kong örneğinde ise prosedürel adalet ile güven ilişkisi hariç, dağıtımsal adaletin güven ile ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar adil olma algısı ile örgütsel güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999, Akt. Irak, 2004).

Örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların, bu algıları ile doğru orantılı bir şekilde kurumuna ve yöneticilerine olan güven düzeyleri de artış göstermektedir. Literatürle tutarlı olan bu sonuçlar, çalışanların performansının artırılması, kuruma olan bağlılığının sağlanması ve ekstra rol davranışı göstermesi için örgütün adil kararlar alması ve çalışanlarının kurumuna yönelik güven duygusunun sağlanmasına ve geliştirilmesine katkı sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü güven duygusunun artması, örgütsel çıktılarının artmasına olanak sağlayacak ve çalışanların olumsuz düşüncelerini ve davranışlarını bertaraf etmeyi mümkün kılacaktır.

Kişilik özelliklerinin alt boyutları olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve açık görüşlülük arasında, nevroitiklik boyutu hariç, pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Kişilik özellikleri alt boyutları ile örgütsel güven arasında yapılan korelasyon analiz sonuçlarında ise hem bilişsel güvenin hem de duygusal güvenin, kişilik özelliklerinin tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak, bilişsel ve duygusal güven ile nevroitiklik boyutu arasında negatif ilişki; dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük arasında ise pozitif ilişki derecesi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların güven düzeyleri arttıkça, nevroitik davranışlar sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Dışadönük, uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü bireylerin, güven düzeyleri arttıkça daha pozitif ve olumlu davranış gösterme olasılığı ortaya çıkacaktır.

Kişilik özelliği, güven seviyesini etkileyen bir değişkendir. Eğer birey içe dönük bir kişiliğe sahipse ve yalnız kalmayı tercih ediyorsa, bu bireyin yeni ilişkiler kurması ve güven düzeyini yükseltmesi daha zor olacaktır. Benzer şekilde uyumlu olmayan bireyler, çevrelerindeki insanları rahatsız eder ve yeni ilişkiler kurmada başarısız olurlar. Hiraishi, Yamagata, Shikishima ve Ando (2008) güvenin, kişilik özelliklerinden etkilediğini belirtmişlerdir. Kişilik özelliklerinin, güven üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda dışadönüklük (Bergman, Small, Bergman ve Rentsch, 2010; Quinlan, 2008; Furumo, Pillis ve Green, 2009), uyumluluk (Evans ve Revelle, 2008; Quinlan, 2008; Mooradian, Renzl ve Matzler, 2006; Sicora, 2014; Furumo, Pillis ve Green, 2009; Karkoulian ve Osman, 2009), ve sorumluluk (Furumo, Pillis ve Green, 2009; Alsajjan, 2010) boyutlarının güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Karkoulian ve Osman (2009), uyumlu bireylerin kişiler arası ilişkilerde daha başarılı ve güven eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Nevrotik bireylerin ise diğerlerine kolay güvenmediğini ve daha az işbirliği içinde olduğunu

belirtmiştir. Furumo, Pillis ve Green (2009), güven düzeyini artırmak için, takım üyelerinin yüksek uyumlu, sorumlu ve dışadönük bireylerden oluşması gerektiğini belirtmiştir. Sicora (2014) ise, lidere olan güvenin en önemli göstergelerinin, liderin uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özellikleri tarafından açıklandığını tespit etmiştir. Bergman, Small, Bergman ve Rentsch (2010, Akt. Wöhrle, Oudenhoven, Otten ve Zee, 2015: 163) dışadönüklük düzeyi yüksek bireylerin, güven eğiliminin daha fazla olabileceğini belirtmişlerdir. Evans ve Revelle (2008) yüksek uyumlu çalışanların, başkalarının iyi niyetli olduğuna inanmasının daha olası olduğunu ve bu nedenle uyumlu bireylerin, güven düzeyinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle, sosyal ortamlarda ve kurumlarda, bireylerinin güven seviyelerini tespit edebilmek için kişilik özelliklerinin iyi belirlenmesi gerekir.

Kişilik özelliklerinin alt boyutları ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki ilişkide, işlemsel adalet algısı ile kişilik özelliklerinin boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuca göre çalışanların işlemsel adalet algılarının yüksek veya düşük olması, dışadönük, uyumlu, sorumlu, nevroitik ya da açık görüşlülük gibi kişilik özelliklerinin olumlu ya da olumsuz yönde gelişmesi açısından bir anlam ifade etmemektedir. Dağıtımsal adalet algıları ile kişilik özellikleri boyutlarından dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk boyutları arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yani, çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça dışadönüklük, uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin öne çıkacağı söylenebilir. Etkileşimsel adalet algıları ile kişilik özelliklerinin tüm boyutları arasında anlamlı ilişki derecesi olduğu görülmüştür. Kişilik özelliklerinden, nevroitiklik boyutu ile etkileşimsel adalet arasında negatif ilişki; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutları arasında ise pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan da etkileşimsel adalet algılarının artması çalışanların nevroitik davranışlar sergilemesini azaltırken daha dışadönük, uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü bireyler olmasına olanak sağlayabileceğini söyleyebiliriz. Shie, Lin ve Wang (2009: 211-212)'a göre, uyumluluk başkaları hakkındaki olumlu inançlarla ilişkilidir. Uyumlu çalışanların, çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütleri ile olumlu nitelendirmeleri olacaktır ve bu durum dağıtımsal adaletin bireysel algılarını belirleyen sosyal karşılaştırma sürecinde, girdi/çıktı oranında dengenin olmasını sağlayacaktır. Uyumlu bireylerin adalet algıları daha yüksek olabilir. Bu nedenle, uyumlu bireylerin örgütlerde bilgi

paylaşımı, kişiler arası sosyalleşme ve karar verme sürecine dahil edilmesi daha uygun olabilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının artması, çalışanların bilişsel ve duygusal güven düzeylerini artırmaktadır. Diğer taraftan, nevrotiklik boyutu ile etkileşimsel adalet, bilişsel güven ve duygusal güven arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların etkileşimsel adalet algıları arttıkça ve bilişsel ve duygusal güven düzeyleri yükseldikçe, nevrotik davranışlar sergileme eğilimleri düşüş göstermektedir. Etkileşimsel adalet algılarının, bilişsel ve duygusal güven düzeylerinin artmasıyla, çalışanların daha dışadönük, uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü bireyler olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel adalet algıları ile kişilik özellikleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dağıtımsal adaletin ise kişilik özelliklerinden sadece dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, ücret düzeyi, iş sorumlulukları, iş yükü gibi farklı iş çıktılarına yönelik dağıtımsal adaletin sağlanması, çalışanların daha dışadönük, uyumlu ve sorumlu bireyler olmasına olanak sağlayacaktır.

Çalışmanın ikincil amacı doğrultusunda geliştirilen ikinci hipotez sonuçlarını ayrıntılı olarak tespit edebilmek için çok sayıda hipotez oluşturulmuştur. Bu amaçla araştırmanın bağımsız değişkenlerinin (örgütsel adalet ve alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) bağımlı değişkenler (örgütsel güven ve alt boyutları olan bilişsel ve duygusal güven) üzerindeki etkisine ve kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevrotiklik ve açık görüşlülük) düzenleyici rolüne yönelik geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon temelli analiz yöntemi olan yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinden elde edilen sonuçlara göre, dağıtımsal adalet ile bilişsel güven üzerinde uyumluluk boyutunun düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yüksek uyumlu çalışanların, dağıtımsal adalet algılarının, bilişsel güven üzerindeki olumlu etkisini artırmaktadır. Dağıtımsal adalet ile işlemsel adaletin, duygusal güven üzerinde, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutlarının düzenleyici rol oynadığı görülmüştür. Bu durumda, yüksek uyumlu,

sorumlu ve açık görüşlü çalışanların, dağıtımsal ve işlemsel adalet algıları yükseldiğinde, duygusal güven düzeyleri daha çok artmaktadır.

İşlemsel adalet algılarının bilişsel güven üzerinde, etkileşimsel adalet algılarının ise duygusal güven üzerinde kişilik özelliklerinden hem uyumluluk hem de sorumluluk değişkeni tarafından düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yani, yüksek uyumluluk ve sorumluluk özelliği öne çıkan çalışanların işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının, bilişsel ve duygusal güven alt boyutlarından oluşan örgütsel güven düzeylerini artırıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, kişilik özellikleri boyutları olan dışadönüklük ve nevrokliklik değişkeninin örgütsel adalet boyutları ve örgütsel güven boyutları üzerinde herhangi bir düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür.

Büyük beş kişilik özellikleri konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Sorumluluk boyutunun, bağlılık (Recepoglu, Kılınç, Şahin ve Er, 2013; Kılıç ve Bozkaya, 2014), çatışma yönetimi (Basım, Çetin ve Tabak, 2009; Yürür, 2009), iş performansı (Yelboğa, 2006), müzakere etme yeteneği (Sığrı, Şişman ve Gemlik, 2010), öznel iyi oluş (Doğan, 2013; İlhan ve Bacanlı, 2007), yabancılaşma (Develioğlu ve Tekin, 2013) ve akademik güdü (Bitlisli, Dinç, Çetinceli ve Kaygısız, 2013) üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür. Kişilik özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmacılar (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002; Busato, Prins, Elshout ve Hamaker, 1999; Komarraju, Karau ve Schmeck, 2009) sorumluluk boyutunun, motivasyon ile olan ilişkisinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Hsu, Wu ve Yeh (2011), Biswas (2008), Witt, Burke, Barrick ve Mount (2002) uyumluluk boyutu yüksek olanların, takım çalışmasına daha yatkın olduğunu tespit etmişlerdir. Minbashian, Earl ve Bright (2013) açık görüşlülük boyutunun, yenilik ve yaratıcılık gerektiren işlerde önemli bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Karapınar, Camgöz ve Ergeneli (2013) tarafından yapılan çalışmada, dağıtımsal adaletin, iş tatmini üzerindeki etkisinin, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanlarda daha güçlü, nevroklik kişilik özelliğine sahip çalışanlarda ise daha zayıf olduğu görülmüştür. Öte yandan, prosedürel adaletin iş tatmini ile ilişkisinde sadece uyumlu kişilik özelliğinin bu ilişkiyi güçlendirici etkisine rastlanmıştır. Lv, Shen, Cao, Su ve Chen (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sorumluluk

arasındaki ilişkide, örgütsel adalet algılarının önemli ölçüde aracılık ettiği görülmüştür. Skarlicki, Folger ve Tesluk (1999), uyumluluk boyutunun, misilleme ve adalet algıları arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit etmiştir. Literatürle tutarlı olan bu sonuçlar, kişilik özelliklerinden daha çok uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük boyutunun, adalet algılarının güven üzerindeki etkisini hızlandırdığını göstermektedir.

Çalışanların güven seviyesini artırabilmek için, öncelikle adalet algılarını yükseltmek gerekir. Yöneticilerin verimliliği ve performansı artırması için örgütsel adalete önem verdiğinden emin olması gerekir. Bunu sağlayabilirse, güveni artırma şansı daha yüksek olacaktır. Adalet algıları yüksek olan bireylerin, kuruma olan güveni artabilir. Çalışmamızda da kişilik özelliklerinden uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü bireyler, güveni oluşturma açısından önemlidir. Örgütsel adalet ve güven ilişkisine, kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini dahil ettiğimizde, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireylerin, kurumlar için en ideal adaylar olacağını söyleyebiliriz.

Bu araştırma ile hem kişilik özelliklerinin hem de örgütsel adalet algılarının, çalışanların güven düzeyinin artmasına katkı sağlayan değişkenler olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu koşullarda, uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireylerin örgütsel güven düzeylerinin artması muhtemeldir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü kişilik özelliklerine sahip çalışanların güven düzeyini artırmak için örgütsel adaleti sağlayabilecek düzenlemeleri bilmesi gerekir. Bu doğrultuda yöneticilerin, çalışanlarına adil bir iş ortamı yaratmak ve onların güven düzeylerini artırmak için farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlara farklı stratejiler uygulamaları gerekmektedir.

Tüm bu araştırma sonuçlarında, çalışanların performansını, bağlılığını, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve bu gibi örgütlere katkı sağlayacak davranışları olumlu yönde etkileyen örgütsel güven eğiliminin; örgütsel adalet, bilgi paylaşımı, etkin iletişim gibi etkenlerin yanı sıra çalışanların kişilik yapısındanda etkilendiğinin söylenebilmesine imkan tanıyan bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda özellikle işe alım sürecinde çalışanlarının kişilik özelliklerinin belirlenmesi bazı örgütsel davranışların önceden öngörülmesinde yardımcı rol oynayacak, mevcut



çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi ise onlarda örgüt içinde olması istenen davranışların ortaya çıkmasına imkan sağlayacak motivasyonların belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.

## 5.2. ÖNERİLER

### 5. 2. 1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Gerek literatürdeki çalışmalardan, gerekse bu çalışmanın sonuçlarından yararlanarak, çalışanların adalet algılarının örgütsel güven düzeylerini etkilemesinde ve kişilik özelliklerinden çoğunlukla uyumlu, sorumlu ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireylerin bu etkiyi artırıcı bir rol oynaması açısından yöneticilere ve araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Adalet algıları ile güven arasındaki ilişkide, çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin etkili olduğu ve daha çok uyumlu, sorumlu ve açık görüşlü bireylerin bu ilişkiyi kuvvetlendirici etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kurum yöneticileri işe almada, ekip çalışmasında, terfide ve yönetim kademelerine personel seçmede çalışanların kişilik özelliklerini de dikkate almalı, bu konularda daha çok uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireyleri tercih etmeye özen göstermelidir.
- Yöneticiler çalışanların adalet algılarını oluşturmak için, onların işe alım sürecinde, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemlerinde, çatışma yönetiminde ve işten çıkarmada, sonuçlar çalışanların istedikleri gibi olmasa bile süreçlerin adil olmasına özen göstermelidir. Çalışanlar sonucun adil olmadığını düşünse bile sürecin adil olduğuna inandığından adalet algıları daha yüksek olacaktır. Bu bağlamda, dikkat edilmesi gereken önemli etkenlerden biri de kişilik özellikleri ile örgütsel adalet ilişkisidir. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireylerle çalışmaya özen göstermelidir.
- İnsan kaynakları departmanındaki yöneticilerin işe alma süreci adımlarından biri olarak kişilik testlerinin uygulanmasının önemli olduğu görülmüştür. Böylece yöneticiler bir kadroya, işe ya da statüye personel

seçerken uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireyleri seçme konusunda gayret göstermelidir. Bu sayede doğru kadroya ve doğru işe, doğru kişiyi yerleştirmiş olacaklardır.

- Çalışanlar, çalıştıkları kurumda kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, birtakım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit bir şekilde yararlanmasını bekler. Bu bağlamda tüm çalışanlara eşit ve adil bir dağıtım ilkesinin uygulanması sağlanmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarının artması için daha hassas davranmalıdır. Prim, ücret, iletişim gibi konularda daha dikkatli davranarak bu algıların yükseltilmesini sağlamalıdır.
- Yöneticiler adalet algıları ve örgütsel güveni yüksek olan çalışanlarla çalışmak ister. Bu nedenle daha çok uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireyleri tercih etmelidirler.
- Çalışanların etkileşimsel adalet algılarını yükseltmek için ekip çalışmasını artırma, iletişimi güçlendirme gibi uygulamaları benimsemek adına çalışmalar yapılmalıdır.
- Kurumlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması önemlidir. Bunun için yöneticilerin, öncelikle çalışanların adalet algılarını yükseltmesi gerekir. Bunu sağlayabilirse, çalışanların güven düzeylerini artırma şansı daha yüksek olacaktır. Bu durumda hem verimliliğin, hem memnuniyetin hem de performansın artmasına olanak sağlayacaktır. Bunu sağlamak için çalışanlara örgüt bünyesinde alınan kararlar, değişiklikler ve yenilikler hakkında bilgi verilebilir. Hatta çalışanların da kararlara katılımı sağlanabilir veya fikirlerine danışılabilir.
- Yöneticilerin uyumluluk, sorumluluk ve açık görüşlülük özelliği öne çıkan bireyleri, bilgi paylaşımı ve karar verme sürecine dahil etmesi daha uygun olabilir.
- Yöneticilerin, çalışanlarının kişilik özelliklerini bilmesi hem güvene dayalı ilişkileri sağlamada, hem de adalet algılarını yükseltmede onlara yardımcı olacaktır.

- Yöneticiler çalışanlarının örgütlerine yüksek düzeyde güvenmelerini ve olumlu kişilik özelliklerine sahip olmalarını beklerler. Yöneticiler bunu sağlayabilmek için çalışanlarına belirli anketler uygulamalı ve sonuçlarına göre hizmet içi eğitimler gibi örgütlerini geliştirici etkinlikler düzenlemelidirler.
- Yöneticiler uygulayacakları ödüllendirme sistemlerinde çalışanların kişilik özelliklerini de dikkate almalıdır. Çünkü her çalışanı mutlu edecek ödül çeşitleri farklıdır. Bu bağlamda, doğru kişilik özelliğine sahip çalışanlara doğru ödüllendirmenin yapılması çalışanların hem adalet algılarının artmasına hem de örgüte olan güvenin artmasına olanak sağlayacaktır.
- Üst kademe yöneticiler, çalışanların adalet algılarının ve güven düzeylerinin yükseltilmesi için örgütsel politika ve uygulamalarını bu koşulları sağlayacak şekilde düzenlemelidirler. Böylece sunulan hizmetin kalitesini artırabilirler.
- Yöneticiler, çalışanların verimli çalışmaları ve motive olmaları için çalışma koşullarını iyileştirmeli, güvenlik önlemlerini sağlamalı ve çalışanların sosyal haklarını korumalıdır.
- Sağlık sektöründe açık bir iletişimin ve işbirliğinin sağlanması önemlidir. Bunu sağlayabilmek için çalışanların kararlara katılımı sağlanmalıdır. Yöneticiler, çalışanlara yetki devri vererek ve onların da kararlara katılımını sağlayarak örgüte olan güven duygusunun geliştirilmesini artırabilirler.
- Yöneticiler, ast-üst arasında iletişimin artırılması ve bilgi paylaşımının sağlanması için iş ortamlarının dışında sosyal aktiviteler gerçekleştirmelidir.
- Yöneticiler çalışanların istek ve beklentilerine karşı daha duyarlı olabilirler. Böylelikle hem çalışanların kuruma bağlılığını hem de güvenini kazanmış olurlar.
- Yöneticiler kurumun ve çalışanların amaçlarını uyumlu hale getirerek; çalışanların kurum ile bütünleşmesini sağlayacak bir örgüt kültürünü oluşturmalıdır.

- Kurumda verimliliğin ve kalitenin artırılması için, sağlık çalışanlarına eğitimler verilerek ve bilgilendirme toplantıları yapılarak kurumun gerçekleştirmek istedikleri anlatılabilir.
- Yöneticiler; kaynaklar, ödüller ve cezaların adil olarak dağıtıldığı bir sistem kurmalı ve uygulanan işlemlerin tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirmelidir.

### **5. 2. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Bu çalışma sadece bir kamu hastanesiyle sınırlı tutulmuştur. Benzer bir çalışma, diğer kamu sektörlerinde ve özel sektörlerde faaliyet gösteren hastane/ hastanelerde, üretim, sanayi veya hizmet işletmelerinde yapılabilir.
- Çalışma sadece sağlık çalışanlarına yapılmıştır. Farklı meslek gruplarında çalışanlara yapılabilir.
- Benzer bir çalışmada çalışanların genel profilleri ve demografik özellikleri de dikkate alınabilir.
- Araştırma alanı olarak Marmara bölgesinde İstanbul'da faaliyette bulunan bir hastane seçilmiştir. Farklı bölgelerde ve farklı illerde benzer bir çalışma yapılabilir. Böylelikle karşılaştırma yapmaya olanak sağlanmış olur.
- Araştırmada örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi belirlenmiştir. Başka bir çalışmada, kişilik özellikleri ile iş performansı, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi ya da örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin arabulucu rolü incelenebilir.
- Gelecek araştırmalarda farklı kişilik testleri uygulanarak kişiliğin farklı boyutlarının örgütsel adalet ve örgütsel güvene olan etkisi incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- ABR ROWA, Hadi A., Mohammad S. Ardakani, Alireza Harooni ve Hamidreza M. Pour. (2013). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. *International Journal of Management Academy*, 1(1), 25-41.
- ACUN, Necla, Şahin Kapıkıran ve Zekavet Kabasakal. (2013). Merak ve Keşfetme Ölçeği II: Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 16(31), 74-85.
- ADAMS, J. (1965). Inequity in Social Exchange. In Bergowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (p. 269-299). New York: Academic Press.
- AKAGÜNDÜZ, Yılmaz ve Tülay Güzel. (2013). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- AKTAŞ, Aliye Mavili. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4), 25-42.
- AKYOL, Bertan ve R. Cengiz Akçay. (2015). Türkiye'de ki Örgütsel Davranış Çalışmalarının Analizi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 11(1), 149-170.
- AKYÜZ, Bülent. (2012). *Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Gebze.
- ALEXANDER, Sheldon ve Marian Ruderman. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- ALİ, Nazim ve Shahid Jan. (2012). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions Amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 201-212.
- ALSAJJAN, Bander A. (2010). How The Big Five Personality Dimensions Influence Customers Trust In UK Cellular Providers? *International Journal of Global Business*, 3(1), 102-116.

- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ALTUNTAŞ, Serap. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel-Mesleki Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim A.B.D. Doktora Tezi, İstanbul.
- ARI, Güler Sağlam ve Nuray Güneri Tosunoğlu. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 85-103.
- ARLI, Didem. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Alguları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Ege Üniversitesi, S.B.E. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.
- ARSLAN, Yahya. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, S.B.E. İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- ASLAN, Şebnem ve Musa Özata. (2009). Lider-üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(9), 95-118.
- BAEK, Young Min ve Jung, Chang Su (2014). Focusing the Mediating role of Institutional Trust: How Does Interpersonal Trust Promote Organizational Commitment? *The Social Science Journal*, In press, <http://dx.doi.org/10.1016/j.soscij.2014.10.005>.
- BAKKER, Arnold B., Karen I. Van Der Zee, Kerry A. Lewig ve Maureen F. Dollard. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31–50.
- BARRICK, Murray R., Greg L. Stewart ve Mike Piotrowski. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1) 43–51.
- BARRICK, Murray R., Michael K. Mount ve Judy P. Strauss. (1993). Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.

- BASIM, H. Nejat, Fatih Çetin ve Akif Tabak. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63), 20-34.
- BAŞ, Gökhan ve Cihad Şentürk. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- BAŞAR, Ufuk ve Ünsal Sığırı. (2015). Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptionson Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 45-59.
- BATTOOL, Saima. (2013). Developing Organizational Commitment and Organizational Justice to Amplify Organizational Citizenship Behavior in Banking Sector Pakistan. *Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 646-655.
- BENTLER, P. M., ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- BENTON, Douglas ve Jack Halloran. (1991). *Applied Human Relations an Organizational Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- BERGMAN, J. Z., Small, E. E., Bergman, S. M. ve Rentsch, J. R. (2010). Asymmetry in Perceptions of Trustworthiness: It's Not You; It's Me. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3, 379-399. DOI:10.1111/j.1750-4716.2010.00066.x.
- BEYÇİOĞLU, Kadir, Niyazi Özer ve Celal T. Uğurlu. (2012). Distributed Leadership and Organizational Trust: The case of Elementary Schools. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 3316-3319.
- BIDARIAN, Shabnam ve Parivash Jafari. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- BIES, R. (2001). Organizational (in) Justice: The Sacred and the Profane. In J. Greenberg ve R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (p. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- BIES, R. ve Moag, J.S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations* (p. 43-59). Greenwich, CT: JAI Press.

- BISWAS, Saswata Narayan. (2008). Personality, Generalized Self-efficacy & Team Performance: A Study of Rural Development Teams. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 234-247.
- BİTLİSLİ, Ferhat, Mehmet Dinç, Esra Çetinceli ve Ümmühan Kaygısız. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 459-480.
- BOZKAYA, Engin. (2013). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- BRASHEARA, Thomas G., Chris Manolisb ve Charles M. Brooks. (2005). The Effects of Control, Trust and Justice on Salesperson Turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249.
- BRENNAN, Aoife ve Daniel P. Skarlicki. (2004). Personality and Perceived Justice as Predictors of Survivors' Reactions Following Downsizing. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(6), 1306-1328.
- BROMILEY, P. ve L.L. Cummings. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In R. Kramer ve T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (p. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- BULUC, Bekir. (2015). The Relationship Between Academic Staff's Perceptions Of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Studia Psychologica*, 57(1), 49-62.
- BURKE, C. Shawn, Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara, Eduardo Salas. (2007). Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integrations. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- BUSATO, Vittorio V., Frans J. Prins, Jan J. Elshout ve Christian Hamaker. (1999). The Relation Between Learning Styles, the Big Five Personality Traits and Achievement Motivation in Higher Education. *Personality and Individual Differences*, 26, 129-140.
- BÜTE, Mustafa. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Genişletilmiş 19. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.



- CALDWELL, Cam ve Mark H. Hansen. (2010). Trustworthiness, Governance and Wealth Creation. *Journal of Business Ethics*, 97, 173-188.
- CELEP, Cevat ve Özge E. Yılmaztürk. (2012). The Relationship Among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- CHANG, Yu-Hern ve Ying-Chun Wang. (2010). Significant Human Risk Factors in Aircraft Maintenance Technicians. *Safety Science*, 48(1), 54-62.
- CHEN, Hong ve Yang-Hua Jin. (2014). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship. *Public Personnel Management*, 43(3), 301-313.
- CHHETRI, Prerna. (2014). The Role of Cognitive and Affective Trust in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework. *Business: Theory and Practice*, 15(2), 170- 178.
- CHO, Yoon Jik ve Hanjun Park. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- CHOU, Tzy-Yuan, Seng-Cho T. Chou, James J. Jiang ve Gary Klein. (2013). The Organizational Citizenship Behavior of IS Personnel: Does Organizational Justice Matter?. *Information Management*, 50, 105- 111.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. Atatürk Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Erzurum.
- CİHANGİROĞLU, Necmettin, Bayram Şahin ve Atılhan Naktiyok. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 67-82.
- COHEN, Ronald L. (1987). Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- COHEN, Aaron ve Osnat Eyal. (2015). The Role of Organizational Justice and Exchange Variables in Determining Organizational Citizenship Behavior Among Arab Teachers in Israel. *Psychol Study*, 60(1), 56–69.
- COLQUITT, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L. Porter and K. Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic

- Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- COLQUITT, Jason A., Brent A. Scott, Timothy A. Judge ve John C. Shaw. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories to derive Moderators of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- COLQUITT, Jason A. ve Jessica B. Rodell. (2011). Justice, Trust and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- CROPANZANO, R. ve Randall, M. (1993). In justice and Work Behavior: A Historical Review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management* (p. 3-20). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- CROPANZANO, Russell, David E. Bowen ve Stephen W. Gilliland. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- ÇAKAR, Nigar Demircan. (2008). Üretim Sektöründe Örgütsel Güven, Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *İktisat, İşletme ve Finans*, 23(269), 110-132.
- DAILEY, Robert. C., ve Kirk, Delaney. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45(3), 303-326.
- DECONINCK, James B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Resource*, 63, 1349-1355.
- DEDE, Bahar. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği*. Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- DEMİREL, Yavuz. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- DEVELİOĞLU, Kazım ve Martı Çimen. (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141-149.

- DEVELİOĞLU, Kazım ve Ömer Akgün Tekin. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 15-30.
- DIRKS, Kurt T. ve Donald L. Ferrin. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- DIRKS, T. Kurt, P. H. Kim, D. L. Ferrin and C. D. Cooper. (2011). Understanding The Effects Of Substantive Responses On Trust Following A Transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 87-103.
- DOĞAN, Tayfun. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- DRISCOLL, James W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- DURDAĞ, F. Merve ve Atılhan Naktiyok. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 5-37.
- DURUKAN, Serap, Çağdaş Akyürek ve Erdal Coşkun. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(3), 431-434.
- EĞRİBOYUN, Dursun. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD Doktora Tezi, Bolu.
- ELLIS, Kathleen ve Pamela Shockley-Zalabak. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
- ESEN, Emel. (2011). *The Role of Trust on the Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputation*. Marmara Üniversitesi SBE İşletme A.B.D. Doktora Tezi, İstanbul.
- EVANS, Anthony M. ve William Revelle. (2008). Survey and Behavioral Measurements of Interpersonal Trust. *Journal of Research in Personality*, 42, 1585-1593.

- EVİNÇ, Şükran Gülin. (2004). *Maternal Personality Characteristics, Affective State, and Psychopathology in Relation to Children's Attention Deficit and Hyperactivity Disorder and Comorbid Symptoms*. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- FABIO, Annamaria Di ve Letizia Palazzeschi. (2012). Organizational Justice: Personality Traits or Emotional Intelligence? An Empirical Study in An Italian Hospital Context. *Journal of Employment Counseling*, 49, 31-42.
- FALK, Amir ve Shaul Fox. (2014). Victims' and Observers' Reactions to Organizational Unfairness: The Role of Moral-Altruist Personality. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(5), 425-442.
- FLORA, D. B., ve Curran, P. J. (2004). An Empirical Evaluation of Alternative Methods of Estimation for Confirmatory Factor Analysis with Ordinal Data. *Psychological Methods*, 9, 466-491.
- FOLGER, Robert ve Mary A. Konovsky. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- FOLGER, R. ve R. Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. USA: Sage Publications Inc.
- FUKUYAMA, Francis. (2000). Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çev. Ahmet Buğdaycı). İstanbul: Kültür Yayınları.
- FULK, Janet, Arthur P. Brief ve Steve H. Barr. (1985). Trust-in-Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations. *Journal of Business Research*, 13, 299-313.
- FURNHAM, Adrian ve Tony Miller. (1997). Notes and Shorter Communications Personality, absenteeism and productivity. *Personality and Individual Differences*, 23(4), 705-707.
- FURUMO, Kimberly, Emmeline de Pillis ve David Green. (2009). Personality Influences Trust Differently in Virtual and Face-to-Face Teams. *International Journal Human Resources Development and Management*, 9(1), 36-58.
- GHOSH, Piyali, Alka Rai ve Apsa Sinha. (2014). Organizational Justice and Employee Engagement Exploring the Linkage in Public Sector Banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- GIBSON, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly ve Robert Konopaske. (2006). *Organizations Behavior Structure Processes*. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.

- GILBERT, Jacqueline A. Ve Thomas Li-Ping Tang. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- GİDER, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *Yönetim*, 21(65), 81-105.
- GILBERT, J. A. ve Tang, T. L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27, 321-338.
- GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- GUINOT, Jacob, Ricardo Chiva ve Vicente Roca-Puig. (2014). Interpersonal Trust, Stress and Satisfaction at Work: An Empirical Study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
- GUINOT, Jacob, Ricardo Chiva ve Fermin Mallen. (2013). Organizational Trust and Performance: Is Organizational Learning Capability a Missing Link?. *Journal of Management and Organization*, 19(5), 559-582.
- GUPTA, Vishal ve Shailendra Singh. (2013). An Empirical Study of the Dimensionality of Organizational Justice and its Relationship with Organizational Citizenship Behaviour in the Indian Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1277-1299.
- HAYES, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- HIEL, Alain Van, David De Cremer ve Jeroen Stouten. (2008). The Personality Basis of Justice: The Five-factor Model as an Integrative Model of Personality and Procedural Fairness Effects on Cooperation. *European Journal of Personality*, 22, 519–539.
- HIRAISHI, Kai, Shinji Yamagata, Chizuru Shikishima ve Juko Ando. (2008). Maintenance of Genetic Variation in Personality Through Control of Mental Mechanisms: A Test of Trust, Extraversion and Agreeableness. *Evolution and Human Behavior*, 29, 79-85.
- HOLTZ, Brian C. (2013). Trust Primacy: A Model of the Reciprocal Relations Between Trust and Perceived Justice. *Journal of Management*, 39(7), 1891-1923.
- HSIEH, Chia-Chun ve Dan-Shang Wang. (2015). Does Supervisor-Perceived Authentic Leadership Influence Employee Work Engagement Through

- Employee-Perceived Authentic Leadership and Employee Trust? *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
- HSU, Bi-Fen, Wei-Li Wu ve Ryh-Song Yeh. (2011). Team Personality Composition, Affective Ties and Knowledge Sharing: A Team-Level Analysis. *International Journal of Technology Management*, 53(2/3/4), 331-351.
- HU, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- HUFF, Lenard ve Lane Kelley. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- HUR, Won-Moo, Sang IL Park ve Tae-Won Moon. (2014). The Moderating Roles of Organizational Justice on the Relationship Between Emotional Exhaustion and Organizational Loyalty in Airline Services. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 195-206.
- INOUE, Akiomi, Norito Kawakami, Kanami Tsuno, Kimiko Tomioka ve Mayuko Nakanishi. (2013). Organizational Justice and Psychological Distress Among Permanent and Non-permanent Employees in Japan: A Prospective Cohort Study. *International Journal Behavioral Medicine*, 20, 265–276.
- IRAK, Doruk Uysal. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- ISIR, Tamer. (2006). *Örgütlerde Personel Seçme Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Adana.
- IŞIK, Oğuz, Özgür Uğurluoğlu ve Mahmut Akbolat. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- İLHAN, Tahsin ve Hasan Bacanlı. (2007). Mizah Tarzları, Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş: Bir Model Denemesi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 6(11), 33-50.
- İŞCAN, Ömer F. ve Ufuk Sayın. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

- İŞÇİ, Emre. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, İstanbul.
- JAFARI, Parivash ve Shabnam Bidarian. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.
- JAIN, Ravindra ve Sheelam Jain. (2015). Organizational Justice Climate & Organizational Citizenship Behavior in Indian Banks. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 613-624.
- JAMES, K. (1993). The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup and Structural Effects on Justice Behaviors and Perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management* (p. 21-50). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- JOHN, Oliver P., Laura P. Naumann ve Christopher J. Soto. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big Five Trait Taxonomy History, Measurement, and Conceptual Issues. In Oliver P. John, Richard W. Robins, Lawrence A. Pervin (Eds), *Handbook of Personality: Theory and Research (3. Baskı)* (p. 114-158). New York, US: Guilford Press.
- JOHN, O.P., E.M. Donahue ve R.L. Kentle. (1991). *The Big Five Inventory: Versions 4a and 54*. Berkeley, CA: University of California. Institute of Personality and Social Research.
- JORESKOG, K. ve Sörbom, D. (2006). *Interactive LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- JOSEPH, Errol E. ve Bruce E. Winston. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6- 22.
- KARAPINAR, Pınar Bayhan. (2010). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Ankara.
- KARAPINAR, Pınar Bayhan, Selin Metin Camgöz ve Özge Tayfur. (2014). Örgütsel Adalet-Öğrenilmiş Çaresizlik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 41, 1-24.
- KARAPINAR, Pınar Bayhan, Selin Metin Camgöz ve Azize Ergeneli. (2013). Organizational Justice- Job Satisfaction Relationship: The Moderating Effects of

Big-Five Personality Traits in Banking Employees. *İktisat, İşletme ve Finans*, 28(332), 35-60.

KARKOULIAN, Silva ve Yasmine Osman. (1-2 October 2009). Prediction of Knowledge Sharing from Big Five Personality Traits via Interpersonal Trust: an Empirical Investigation. (p. 177-183). *Intellectual Capital, Knowledge Management ve Organisational Learning* Konferansında sunuldu. School of Information Studies, McGill University, Montreal Kanada.

KAŞLI, Mehmet, Oya Aytemiz Seymen. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.

KEES, Van Den Bos, H.A.M. Wilke ve E. Allan Lind. (1998). When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1493-1503.

KERWIN, Shannon, Jeremy S. Jordan ve Brian A. Turner. (2015). Organizational Justice and Conflict: Do Perceptions of Fairness Influence Disagreement? *Sport Management Review*, 18, 384- 395.

KILIÇ, Recep ve Engin Bozkaya. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 153-178.

KICKUL, Jill, Lisa K. Gundry ve Margaret Posig. (2005). Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205- 218.

KLINE, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. New York: Guilford Press.

KOÇ, Erdoğan. (2012). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*. 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

KOMARRAJU, Meera, Steven J. Karau ve Ronald R. Schmeck. (2009). Role of the Big Five Personality Traits in Predicting College Students' Academic Motivation and Achievement. *Learning and Individual Difference*, 19, 47-52.

KONOVSKY, Mary A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 498-511.

KONOVSKY, Mary A. ve Russell Cropanzano. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.



- KUMAR, Kuldeep ve Arti Bakhshi. (2010). The Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: Is There Any Relationship?. *Humanity and Social Sciences Journal*, 5(1), 25-34.
- KUMAR, Kuldeep, Arti Bakhshi ve Ekta Rani. (2009). Linking the 'Big Five' Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 73-81.
- KRAMER, Roderick M. ve Roy J. Lewicki. (2010). Repairing and Enhancing Trust: Approaches to Reducing Organizational Trust Deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- LASCHINGER, Heather K. Spence, Joan Finegan ve Judith Shamian. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- LEWICKI, Roy J. ve Barbara Benedict Bunker. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* (p. 114-139). London: Sage Publication.
- LEWIS, J. David ve Andrew Weigert. (1985). Trust as A Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- LEVENTHAL, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg ve R.H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27-55). New York: Plenum Press.
- LIN, Chieh-Peng. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.
- LOUNSBURY, John W., Ryan M. Smith, Jacob J. Levy, Frederick T. Leong ve Lucy W. Gibson. (2009). Personality Characteristics of Business Majors as Defined by the Big Five and Narrow Personality Traits. *Journal of Education for Business*, 84(4), 200-205.
- LV, Ai Qin, Xiuqin Shen, Yongfu Cao, Yonggang Su ve Xiaoyang Chen. (2012). Conscientiousness and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Justice. *Social Behavior And Personality*, 40(8), 1293-1300.
- MAMATOĞLU, Nihal. (2010). Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(65), 82-97.

- MARTIN, Bobby G. (2011). *Toward Gemeinschaftsgefühl: Exploring Subordinate and Manager Perceptions of Trust and Perceptions Regarding Behavioral Change Potentia*. Doktora Tezi, Prescott Valley, Arizona.
- MAYER, Roger C., James H. Davis ve F. David Schoorman. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McALLISTER, Daniel J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCRAE, Robert R. ve Oliver P. John. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McCRAE, Robert T. ve Paul T. Costa. (1997). Personality Trait Structure As A Human Universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- McCRAE, Robert R. ve Paul T. Costa. (2006). *Personality in Adulthood A Five-Factor Theory Perspective*. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- McKNIGHT, D. Harrison ve Norman L. Chervany. (Kış 2001–2002). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35–59.
- McKNIGHT, D. Harrison, Vivek Choudhury ve Charles Kacmar. (2002). Developing and Validating Trust Measures For E-commerce: An Integrative Typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359.
- MENG, Xianhai. (2015). The Role Of Trust In Relationship Development And Performance Improvement. *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(7), 845–853.
- MINBASHIAN, Amirali, Joanne Earl ve Jim E.H. Bright. (2013). Openness to Experience as a Predictor of Job Performance Trajectories. *Applied Psychology: An International Review*, 62 (1), 1–12.
- MOLLERING, Guido, Reinhard Bachmann ve Soo Hee Lee. (2004). Introduction: Understanding organizational trust-foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556- 570.
- MOORADIAN, Todd, Birgit Renzl ve Kurt Matzler. (2006). Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4), 523-540.

- MOORMAN, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- NADİRİ, Halil ve Cem Tanova. (2010). An Investigation of The Role of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- NIEHOFF, Brian P. ve Robert H. Moorman. (1993). Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- OLFFEN, Woody van ve David de Cremer. (2007). Who Cares About Organizational Justice? How Personality Moderates the Effects of Perceived Fairness on Organizational Attachment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 386-406.
- O'NEILL, Thomas A., Rhys J. Lewis ve Julie J. Carswell. (2011). Employee Personality, Justice Perceptions and the Prediction of Workplace Deviance. *Personality and Individual Differences*, 51, 595-600.
- ORDU, Güven. (2013). Kişilik, Duygu ve Değerler. Edip Örüçü ve Engin Üngüren (Ed.), *Örgütsel Davranış* (p. 165-200). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Sibel Özafşarlıoğlu. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- ÖZER, Yeliz. (2011). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi SBE Psikoloji ABD Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZYER, Kubilay, Ufuk Orhan ve Demet Dönmez Orhan. (2012). Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 177-189.
- PANACCIO, Alexandra ve Christian Vandenberghe. (2012). Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive and Negative Affective States. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647-658.

- PATRICK, Carol Lynn. (2011). Student Evaluations of Teaching: Effects of the Big Five Personality Traits, Grades and the Validity Hypothesis. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 36(2), 239-249.
- PEKCAN, Ahmet. (2010). *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*. Hacettepe Üniversitesi SBE İşletme A.B.D. Doktora Tezi, Ankara.
- PILLAI, Rajnandini, Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- PILLAI, Rajnandini, Eric S. Williams ve J. Justin Tan. (2001). Are The Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany and Hong Kong (China). *The International Journal Of Conflict Management*, 12(4), 312-332.
- PLATO. (1974). *Plato's Republic*, USA: Hackett Publishing Company Inc.
- POLAT, Soner. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.
- POLAT, Soner ve Cevat Celep. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Alguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- QUINLAN, Lois M. (2008). Leader Personality Characteristics and Their Effects on Trust in the Organizational Setting. Doctoral Dissertation, Walden University College of Social and Behavioral Sciences, Minneapolis.
- RECEPOĞLU, Ergün, Ali Çağatay Kılınç, Fatih Şahin ve Emre Er. (2013). Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 603-617.
- REMPEL, John K., John G. Holmes, Mark P. Zanna. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- RINDFLEISCH, Aric. (2000). Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. *Marketing Letters*, 11(1), 81-95.
- ROBBINS, Stephen P., David A. Decenzo ve Mary Coulter. (2013). Fundamentals of Management 8e. Adem Öğüt (Ed.), *Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel Yayınları.

- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior. İnci Erdem (Ed.), *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- ROTTER, Julian B. (1971). Generalized Expectancies For Interpersonal Trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- ROUSSEAU, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- SAUNDERS, Mark N.K. ve Adrian Thornhill. (2003). Organisational Justice, Trust and The Management of Change: An Exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- SCHERMELLEH-Engel1, Karin, Helfried Moosbrugger ve Hans Müller. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- SCHILPZAND, Marieke C., Luis L. Martins, Bradley L. Kirkman, Kevin B. Lowe ve Zhen Xiong Chen. (2013). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. *Management and Organization Review*, 9(2), 345-374.
- SCOTT, Brent A. ve Jason A. Colquitt. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five. *Group ve Organizatin Management*, 32(3), 290-325.
- SEÇKİN, Zeliha ve Yavuz Demirel. (2014). The Relationship Between the Employees' Organizational Justice Perceptions and Mobbing Behavior. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 329-348.
- SEIFERT, Deborah L., William W. Stammerjohan ve Rebecca B. Martin. (2014). Trust, Organizational Justice and Whistleblowing: A Research Note. *Behavioral Research in Accounting*, 26(1), 157-168.
- SHAHZAD, Asif, Muhammad Ayub Siddiqui ve Muhammad Zakaria. (2014). Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(3), 900-913.
- SHAPIRO, D., Sheppard, B. H. Ve Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.

- SHI, Junqi, Han Lin, Lei Wang ve Mo Wang. (2009). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 209-222.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-49.
- SICORA, Robert T. (2014). Personality and Trust A Qualitative Study on the Personality Styles/Traits of Leaders and Employees and the Impact on Culture of Trust within Organizations. Doctoral Dissertation, Faculty of the School of Education of the University of St. Thomas, Minnesota.
- SIĞRI, Ünsal, Fatma Ayanoglu Şişman ve H.Nilay Gemlik. (2010). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5), 101-121.
- SJAHRUDDIN, Herman, Armanu, Achmad Sudiro ve Normijati. (2013). Personality Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Trust in Manager and Organizational Commitment Mediator of Organizational Justice in Makassar City Hospitals (Indonesia). *European Journal of Business and Management*, 5(9), 95-104.
- SKARLICKI, Daniel P., Robert Folger ve Paul Tesluk. (1999). Personality As A Moderator In The Relationship Between Fairness And Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- SÖKMEN, Alptekin. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SÖYÜK, Selma. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, İstanbul.
- STOUTEN, Jeroen, Peter Kuppens ve Stijn Decoster. (2013). Being Angry for Different Reasons: The Role of Personality in Distributive Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 795-805.
- STRAITER, Kristin L. (2005). The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- SULU, Seyfettin. (2010). *Örgütsel Adaletsizlik- İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

- SWICKERT, Rhonda ve Taylor Owens. (2010). The Interaction Between Neuroticism and Gender Influences the Perceived Availability of Social Support. *Personality and Individual Differences*, 48, 385-390.
- ŞAHİN, Bayram ve Serap Taşkaya. (2011). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 165-185.
- ŞEKER, Mustafa. (2011). *Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. Niğde Üniversitesi SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- ŞENGÜL, Canan Muter. (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Celal Bayar Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, Manisa.
- TANRIVERDİ, Haluk. (2012). Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(2), 189-210.
- TAŞKIRAN, Erkan. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora Tezi, İstanbul.
- TEKİN, Ömer Akgün, Sami Nurtaç Turan, Mehmet Özmen, A. Abdullah Turhan ve Alaittin Kökçü. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Yasar University*, 27(7), 4611-4641.
- TETİK, Semra. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 239-249.
- THİBAUT, J. ve Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- TİKİCİ, Mehmet ve Neslihan Derin. (2013). Örgütsel Güven. Edip Örucü ve Engin Üngüren (ed.), *Örgütsel Davranış* (p. 609-626). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- TOTAWAR, Abhishek K. ve Ranjeet Nambudiri. (2014a). Can Fairness Explain Satisfaction? Mediation of Quality of Work Life (QWL) in the Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 101-122.

- TOTAWAR, Abhishek Kumar ve Ranjeet Nambudiri. (2014b). How Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Organizational Commitment? Explaining with Psychological Capital. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(2), 83-97.
- TULLBERG, Jan. (2007). Trust-The Importance of Trustfulness Versus Trustworthiness. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2059-2071.
- TÜRKÖZ, Tolga, Mustafa POLAT ve Serkan COŞAR. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- TÜZÜN, İpek Kalemci. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- TZINER, Aharon, Mihai Felea ve Cristinel Vasiliu. (2015). Relating Ethical Climate, Organizational Justice Perceptions, and Leader-Member Exchange (LMX) in Romanian Organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 51-57.
- UĞURLU, Celal Teyyar. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*. İnönü Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri ABD Doktora Tezi, Malatya.
- ÜLKE, Hilal Esen. (2006). *Investigating The Role Of Personality And Justice Perceptions On Social Loafing*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- VIDOTTO, Giulio, M. Vicentini, P. Argentero and P. Bromiley. (2008). Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory. *Social Indicators Research*, 88, 563-575.
- WANG, Yi-Ju, Yuan-Hui Tsai ve Chieh-Peng Lin. (2013). Modeling the Relationship Between Perceived Corporate Citizenship and Organizational Commitment Considering Organizational Trust as a Moderator. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 218-233.
- WITT, L. A., Lisa A. Burke, Murray R. Barrick ve Michael K. Mount. (2002). The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.
- WOHRLE, Joachim, Jan Pieter van Oudenhoven, Sabine Otten ve Karen I. van der Zee. (2015). Personality Characteristics and Workplace Trust of Majority and Minority Employees in the Netherlands. *European Journal of Work and*



*Organizational Psychology*, 24(2), 161-177, DOI: 10.1080/1359432X.2014.891583.

- WONG, Wei Kei, S. O. Cheung, T. W. Yiu and H. Y. Pang. (2008). A Framework For Trust In Construction Contracting. *International Journal of Project Management*, 26(8), 821-829.
- WONG, Yui-Tim, Hang-Yue Ngo and Chi-Sum Wong. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
- YAMAGUCHI, Ikushi. (2009). Influences of Organizational Communication Tactics on Trust with Procedural Justice Effects: A Cross-Cultural Study between Japanese and American Workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 33, 21-31.
- YAZICIOĞLU, İrfan. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. [Elektronik Versiyon] *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- YELBOĞA, Atilla. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196- 211.
- YILDIRIM, Fatma. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet ilişkisi*. Ankara Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- YILDIRIM, Fatma. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-279.
- YILDIZ, Selahattin. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- YILMAZ, Kürşad ve Yahya Altinkurt. (2012). Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- YOON-HO, Kim, Kim Dong-One ve Ali Mohammad A. (2015). The Effects of Mutual Trustworthiness Between Labour and Management in Adopting High Performance Work Systems. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 70(1), 36-61.
- YUSOF, Zawayah Mohammad ve Mohd Bakhari Ismail. (17-18 March 2010). The Impact of Awareness, Trust and Personality on Knowledge Sharing Practice.

(p. 321-325). International Information Retrieval and Knowledge Management Conference. DOI: 10.1109/INFRKM.2010.5466895.

YÜRÜR, Şenay. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1), 23-42.

YÜRÜR, Ş. ve K. Demir. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 311-335.

YÜRÜR, Ş., M. Gümüş, ve B. Hamarat. (2011). Çalışan- Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yasar University*, 23(6), 3826- 3839.

ZEINABADIA, Hassanreza ve Keyvan Salehi. (2011). Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model. *Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.

ZHAI, Qingguo, Mike Willis, Bob O'Shea, Yubo Zhai ve Yuwen Yang. (2013). Big Five Personality Traits, Job Satisfaction and Subjective Wellbeing in China. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1099-1108.

ZORLU, Kürşad. (2013). Örgütsel Adalet ve Güven Arasındaki İlişkiler Kullanılarak Yapay Sinir Ağları ve Çoklu Doğrusal Regresyon Yöntemlerinin Karşılaştırılması. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 10, 135-154.

2013 TÜİK Verileri, (28 Haziran 2015),  
[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1095](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1095)

2013 TÜİK Verileri, (28 Haziran 2015),  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16161>

T.C. Sağlık Bakanlığı, (28 Haziran 2015), 2014 Yılı Bütçe Sunumu,  
[http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/haberler/201312/Butce\\_Sunum.pdf](http://www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/haberler/201312/Butce_Sunum.pdf).

**T.C.**  
**UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Fen ve Mühendislik Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu**

**Sayı** : 54749836-050-01-03/15  
**Konu** : Karar

03/04/2014

**Sayın:** Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU

**İlgi:** Öğretim Görevlisi Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU'nun 02.04.2014 tarihli dilekçesi.

Uşak Üniversitesi Karahallı Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olan Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU'nun Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında 09/12/2013 tarihinde kabul edilen "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü Ve Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tezinde anket uygulaması yapılacak olan hastanenin isminin kullanılmasında muvafakati olması durumunda Sağlık Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği açısından uygulanabilir olduğuna, 03.04.2014 tarihinde katılanların oybirliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.



**Prof. Dr. Kadir ÖZCAN**

Sağlık Bilimleri

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Başkanı

Ek:

1- Sağlık Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 03.04.2014 tarih ve 03 sayılı kararı (1 adet)

T.C.  
UŞAK ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI: 02

KARAR TARİHİ: 03.04.2014

*"Not: Etik Kurulu Kararı öneri niteliğinde olup, kurulun olumlu veya olumsuz görüşüne karşın, yapılan uygulamalarda yasal sorumluluk araştırmacıya veya uygulayıcıya aittir."*

**KARAR 2014-03**

Uşak Üniversitesi Karahallı Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olan Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU'nun Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında 09/12/2013 tarihinde kabul edilen "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü Ve Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tezinde anket uygulaması yapılacak olan hastanenin isminin kullanılmasında muvafakati olması durumunda Sağlık Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği açısından uygulanılabilir olduğuna, 03.04.2014 tarihinde katılanların oybirliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR



No	Üyenin Adı Soyadı	İmza	No	Üyenin Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Kadir ÖZCAN Başkan	İMZA	4	Prof. Dr. Ahu DEMİRÖZ GÜN Üye	Katılmadı
2	Prof. Dr. M. Faysal GÖKALP Başkan Yardımcısı	İMZA	5	Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL Üye	İMZA
3	Prof. Dr. Hasan TOSUN Üye	İMZA		Av. Zakire BAYRAKTAR DÜZGÜN Raportör	İMZA



T.C. Sağlık Bakanlığı  
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu  
İstanbul Anadolu Kuzey  
Kamu Hastaneleri Birliği



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 77517973-770-  
Konu : Araştırma Başvurunuz Hk.

**SAYIN SİBEL ÖZAFŞARLIOĞLU**  
Uşak Üniversitesi Karahallı Meslek Yüksekokulu Yerleşkesi Karahallı - Uşak Karayolu Üzeri 2. Km.  
64700 Karahallı/Uşak

İlgi : 04.04.2014 tarihli ve Bila sayılı yazınız.

İlgi yazınızla tarafımıza başvuruda bulunduğunuz "Örgüsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Araştırması" konulu araştırmayı Genel Sekreterliğimize bağlı İstanbul Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 21.04.2014 - 21.07.2014 tarihleri arasında yürütme talebiniz uygun görülmüştür.  
Bilgilerinize rica ederim.

Uzm. Dr. Mehmet Emin ERTENÜ  
Genel Sekreter a.  
İdari Hizmetler Başkanı V.

venli Elektronik  
Aslı ile  
16.4.14  
Nurhayat S.  
Hemşire

h





**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BALIKESİR**

Değerli katılımcı,

Bu anket, Balıkesir Üniversitesi'nde gerçekleştirilmekte olan bir doktora tezi araştırmasına veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

- Lütfen anketin üzerine hiçbir şekilde kimliğinizi belirtecek bir yazı yazmayınız.
- Anketi doldurduktan sonra zarfa yerleştirip ağzını kapayınız.
- Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.
- Lütfen hiçbir ifadeyi **atlamadan ve boş bırakmadan** değerlendirmenizi yapınız.

Araştırmamıza yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

**Sibel ÖZAFŞARLIOĞLU**  
Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı

Danışman: **Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ**

Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay	
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 36- 40	<input type="checkbox"/> 51- 55
	<input type="checkbox"/> 26- 30	<input type="checkbox"/> 41- 45	<input type="checkbox"/> 56 ve üstü
	<input type="checkbox"/> 31- 35	<input type="checkbox"/> 46- 50	
Medeni Durum:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	
Eğitim:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Ön lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
	<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz).....		
Kurumdaki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 11- 15 yıl	
	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 16- 20 yıl	
	<input type="checkbox"/> 6- 10 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü	
Toplam Çalışma Süreniz:	(Daha önce çalışmış olduğunuz kurumlar dahil)		
	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 11- 15 yıl	
	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 16- 20 yıl	
	<input type="checkbox"/> 6- 10 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü	
Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Çalışan	
Çalışılan Birim:	<input type="checkbox"/> Poliklinik	<input type="checkbox"/> Ameliyathane	<input type="checkbox"/> Laboratuvar
	<input type="checkbox"/> Servis	<input type="checkbox"/> İdari Birimler	<input type="checkbox"/> Acil
	<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz).....		
Mesleki Unvanınız:	<input type="checkbox"/> Eğitim Görevlisi	<input type="checkbox"/> Hekim	<input type="checkbox"/> İdari Personel
	<input type="checkbox"/> Hekim Dışı Sağlık Personeli ( <input type="checkbox"/> Hemşire	<input type="checkbox"/> Diğer.....)	
	<input type="checkbox"/> Hizmet Alımı Yöntemi ile Çalışan Personel ( <input type="checkbox"/> Veri Girişi		
	<input type="checkbox"/> Güvenlik	<input type="checkbox"/> Temizlik	<input type="checkbox"/> Diğer .....
	<input type="checkbox"/> Diğer ( Lütfen belirtiniz).....		



Aşağıdaki anket, çalıştığınız hastane ile ilgili çeşitli konulardaki görüşleri ölçmek için hazırlanmıştır. Lütfen size en uygun gelen ifadeye “X” işareti koyarak değerlendiriniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım hastanedeki kişiler, görüş alışverişinde doğruyu söyler.							
2	Çalıştığım hastanedeki kişiler, müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar.							
3	Çalıştığım hastane itimat edilir bir kurumdur.							
4	Çalıştığım hastanedeki insanlar diğerlerini ezerek başarıya ulaşırlar.							
5	Çalıştığım hastanenin, çalışanlar üzerinde hakimiyet elde etmek istediğini düşünüyorum.							
6	Çalıştığım hastanenin, problemlerimizden faydalandığını düşünüyorum.							
7	Çalıştığım hastanenin, çalışanlarıyla adilce müzakere ettiği fikrindeyim.							
8	Çalıştığım hastanenin, vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum.							
9	Çalıştığım hastane çalışanlarını yanlış yönlendirmez.							
10	Çalıştığım hastanenin, taahhütlerinden kaçmaya çalıştığını düşünüyorum.							
11	Çalıştığım hastanenin, çalışanıyla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiklerini düşünüyorum.							
12	Çalıştığım hastanenin, kişilerin zayıflıklarından avantaj sağladığını hissediyorum.							

Aşağıdaki anket, çalıştığınız hastane ile ilgili çeşitli konulardaki görüşleri ölçmek için hazırlanmıştır. Lütfen size en uygun gelen ifadeye “X” işareti koyarak değerlendiriniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					



		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					





Aşağıdaki özelliklerin her biri insan davranış ve tutumlarıyla ilgilidir. Bunların arasında size uyabilecek ya da uymayacak özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin her biri “**kendimi .....biri olarak görüyorum**” cümlesinin boşluk kısmını doldurmaktadır. Lütfen yazılı olan bu özellikleri, sizi en iyi biçimde yansıtan ifadeye “**X**” işareti koyarak değerlendiriniz.

	<b>KENDİMİ ..... BİRİ OLARAK GÖRÜYORUM</b>	<b>Kesimlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne katılıyor ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesimlikle katılıyorum</b>
1	Konuşkan					
2	Başkalarında hata bulmaya eğilimli					
3	Bir işi titiz yapan					
4	Depresyonda, hüzünlü					
5	Yeni, orijinal fikirler üreten					
6	Sosyal ilişkilerinde yakınlaşmaktan kaçınan					
7	Yardımsever ve diğerlerine karşı bencil olmayan					
8	Bazen dikkatsiz olabilen					
9	Rahat ve stresle başa çıkabilen					
10	Birçok farklı konuya meraklı					
11	Enerji dolu					
12	Başkalarıyla kavga başlatan (kavgacı)					
13	Güvenilir bir çalışan					
14	Gergin olabilen					
15	Zeki, derin düşünen					
16	Çevresine coşku yayan					
17	Bağışlayıcı, affedici bir yapıya sahip					
18	Dağınık olmaya eğilimli					
19	Endişeli					
20	Canlı bir hayal gücü olan					
21	Kolaylıkla sessizleşebilen					
22	Genellikle güvenilir					
23	Tembelliğe eğilimli					
24	Duygusal olarak çabuk değişmeyen, kolay üzülmeyen					
25	Yaratıcı					
26	Kendini kabul ettiren, güçlü bir kişiliğe sahip					
27	Soğuk ve mesafeli olabilen					



		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyor ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum
28	Başladığı işi azimle, bitirene kadar sürdüren					
29	Birdenbire canı sıkılabilen					
30	Sanatsal ve estetik deneyimlere değer veren					
31	Bazen utangaç ve duygularını pek dışı vurmuyan					
32	Hemen herkese karşı düşünceli ve nazik					
33	İşleri etkin bir biçimde yapan					
34	Gergin durumlarda sakin kalabilen					
35	Rutin işleri tercih eden					
36	Cana yakın, sosyal					
37	Başkalarına karşı bazen kaba					
38	Planlar yapan ve onlara uyan					
39	Kolayca gerginleşen					
40	Fikir yürüten ve fikirlerini açıklamayı seven					
41	Sanata ilgisi az olan					
42	Başkaları ile işbirliği yapmayı seven					
43	Dikkati kolay dağılabilen					
44	Sanat, müzik ve edebiyatla ilgili					

Doldurduğunuz bu soru formundaki konularla ilgili olarak bir görüş belirtmek isterseniz lütfen kısaca yazınız

.....

.....

.....

.....