

ÇALIŞANLARDA ADALET VE YÖNETİCİ DESTEĞİ ALGISININ GÜVEN OLUŞUMUNDAKİ ROLÜ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

THE ROLE OF PERCEIVED JUSTICE AND SUPERVISOR SUPPORT ON TRUST AMONG EMPLOYEES: AN APPLICATION ON AVIATION SECTOR

Cenk AKSOY¹

Özet

Bu çalışmada, örgütlerde çalışanların örgütsel adalet ve yönetici desteği algısının, örgütsel güven algısı üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 16 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu anketler Türkiye'nin Güneydoğu bölgesi illerinde havacılık sektöründe çalışan personele dağıtılmış ve analiz için 447 anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, t-testi, Anova, regresyon, korelasyon) kullanılarak SPSS 18.0 istatistik paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet ve yönetici desteği algısının, örgütsel güven algısı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışan algılarının bazı demografik değişkenlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Desteği, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Havacılık Sektörü

Abstract

This study aims to investigate the effect of organizational justice and supervisor support on organizational trust. A 16-items questionnaire except demographic questions was used to test the model. The survey was delivered to aviation sector employees in the Southeastern Anatolia Region of Turkey and a total of 447 completed questionnaires were used for analysis. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 18.0 statistical software packages by using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, t-test, regression and correlation) for the purpose of research. It was found that there was a positive and significant effect of organizational justice and supervisor support on organizational trust. It has also been found that the latents were differs by some demographic variables of employees.

Keywords: Supervisor Support, Organizational Justice, Organizational Trust and Aviation Sector

¹ Arş. Gör. Dr., Dicle Üniversitesi SHYO, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, cenk.aksoy@dicle.edu.tr

Giriş

Örgütsel anlamda adalet ve güven kavramları son yıllarda kullanılan anahtar kavramlardan olup, örgüt verimliliğine olan katkıları bilim dünyasında kabul görmektedir. Kavramların örgütsel faaliyetlerin etkililiğine olan faydası görüldükçe daha fazla kullanılmaya başlandığı görülmüştür.

Yönetici desteği kavramı ise literatürde adalet ve güven kavramlarına göre daha yeni araştırmalara konu olan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Bu kavramla ilgili yapılan tanımlamalar sınırlı olmakla birlikte, bu tanımlara daha çok örgütsel destek kavramı içerisinde yapılan değerlendirmelerde rastlanılmıştır. Kısıtlı olarak genellikle örgütsel desteğin alt bir değişkeni olarak ifade edilen yönetici desteği kavramının başlı başına bir değişken olarak daha kapsamlı incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmada yönetici desteği kavramı ele alınarak tartışılmış ve diğer bazı örgütsel davranış konularıyla olan ilişkisi araştırılmıştır.

Adalet, güven ve yönetici desteği kavramlarının birlikte ele alındığı bu çalışmanın örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca örgütsel davranış alanında havacılık sektörüyle ilgili yapılmış çalışmalara diğer sektörlerle nispeten daha az rastlanmıştır. Yönetici desteği, örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları farklı alanlarda, farklı kombinasyonlarla incelenmesine rağmen, bu üç kavramın birlikte incelenmesine ayrıca kavramların havacılık sektöründe uygulanmasına pek rastlanmamıştır. Çalışma, havacılık sektörünün yoğun çalışma ortamına sahip olması ve araştırmaya konu olan kavramların bu sektörde henüz yeterince araştırılmaması nedeniyle gerekli görülmüştür.

Çalışmada öncelikle örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven kavramları literatür özetlerine yer verilmiştir. Daha sonra ise alan araştırması kapsamında; bu kavramlar arasındaki ilişki havacılık sektöründe incelenerek geliştirilmesi gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin çıktılara ulaşılması amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin özellikle havacılık sektöründeki yönetici, çalışan ve akademisyenlere faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu çalışmanın araştırma sorusu şu şekildedir: Çalışanların adalet ve yönetici desteği algılarının, örgütsel güven düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

Literatür Özeti

Örgütsel Adalet

Bütün sosyal ortamlarda varlığı çok önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmesi düşünülemez. Ancak adaletin örgütlerde dikkat edilen bir kavram olarak araştırılması hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yeni bir konudur (Çakmak, 2005: 19).

1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 110-111).

Günümüzde yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Tüm bu unsurları etkilediği düşünülen örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279).

Buna göre çalışanların örgütlerini adil bulmamaları durumunda, verimliliklerini etkileyen önemli birer unsur olan iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde de bir düşüş yaşadıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanların devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüş ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliğin en üst seviyeye ulaştığı belirlenmiştir (Schminke ve ark., 2000: 294; Çakmak, 2005: 21).

Örgütsel adalet kavramı araştırıldığı anda, literatürde genel anlamda üç temel boyutta incelendiği görülmektedir. Boyutlardan ilki dağıtım adaleti, ikincisi prosedür adaleti ve üçüncüsü de etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti çalışanın edindiği kazanımlar ve dağıtımlarla ilgiliyken, prosedür adaleti daha çok dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlere yöneliktir. Üçüncü boyut olan etkileşim adaletinde ise, çalışanlar arası ilişkilerin niteliği ön plandadır (Aktaş, 2010: 80).

Yönetici Desteği

Yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça yenidir. Bu kavramın örgütsel davranış literatüründe başlı başına bir değişken olarak anılmaktan daha çok örgütsel desteğin alt bir değişkeni olarak incelendiği görülmüştür.

Yönetici desteği çalışanların ilk kademedeki yöneticilerinden gördükleri destek olarak ifade edilmiştir (Yoon ve Lim, 1999). Tanım olarak yönetici desteği; çalışanların, yöneticilerin kendilerini destekleyeceği ve cesaretlendireceği ve yöneticilerin kendilerini önemsiyor olduğu algısıdır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Başka bir ifadeye göre yöneticinin çalışanına yönelik örgütsel anlamda destek vermesi ve yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi yönetici desteği olarak ifade edilmiştir (Bhanthumnavin, 2003). Powell'a (2011) göre yönetici desteği, yöneticilerin personelinin katkılarını gözlemlemesi ve onların iyiliğini önemsiyor olmasıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetici desteği çalışanların teşvik edilmesi, onlara destek olunması ve sorunları ile ilgilenilmesidir (Babin ve Boles, 1996).

Literatürdeki tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde yönetici desteğini, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim düzeyinin belirlenmesinde çalışanların algıları açısından yöneticilerinden işlerle ilgili her konuda yardım ve destek alma düzeyi olarak ifade edebiliriz.

Yönetici desteği; üstleri tarafından saygın ve değerli olmak, yaptıkları ile üstleri tarafından takdir edilmek isteyen personel için çok önemli bir unsurdur. İnsanlar davranışlarını çevresine ve çevresindekilere göre oluşturur ve geliştirir. Bu gerçekten hareketle, personel gözünde bir yönetici organizasyonu temsil eder ve onun gözünde yönetici tarafından desteklenmek organizasyon tarafından desteklenmek anlamına gelir (Tongur, 2011). Bhanthumnavin (2000) tek boyutlu olarak ele alınan yönetici desteğinin, bilgisel, maddi ve duygusal olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Yönetici desteğinin bilgisel boyutu, işle ilgili mevzulara odaklanıldığı boyuttur ve çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetici desteğinin maddi boyutunu ise çalışanların amaçlarına ulaşmalarında gerekli olan malzeme, teçhizat, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağı oluşturmaktadır. Yönetici desteğinin son boyutu olan duygusal boyutu ise çalışanlara değer verme, ilgi, sevgi ve saygı gösterme, onlara güçlüklerle, stresle başa çıkmada ve çatışma çözme konusunda yardım ederek destek gösterme olarak izah edilmektedir. Benzer bir araştırmada da önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri arasında güven, saygı ve yöneticinin çalışanına yardım etme hususundaki çabasının olduğu belirtilmiştir (Gagnon ve Michael, 2004, akt. Giray, 2013).

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, otuz yılı aşkın bir süredir yönetim biliminde araştırma konusudur (Wahlstrom ve Louis, 2008: 458). Örgütsel güven Tan ve Lim (2009: 45) tarafından örgüt çalışanlarının örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları olarak tanımlanmıştır. Yılmaz ve Atalay (2009: 341) ise kavramı örgütte çalışan herkesin hissettiği güven ve destek olarak açıklamıştır. Örgütsel güven kavramı ile ilgili yapılan diğer tanımlarda örgütsel güven (Polat, 2007: 46):

- Örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur (Taylor, 1989).
- Yöneticilerin verdikleri sözün arkasında duracaklarına dair çalışanların besledikleri inançtır (Mishra ve Morrissey, 1990).
- Örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle, örgüte olan toplu yönelimi ifade eder (Zaheer ve ark., 1998).

Örgütsel güven, örgüt içinde güven temeline dayanan ilişkilerin kurulabilmesi, amaçlara ulaşmada ve etkili bir ekip kurmada oldukça önemli bir unsurdur. Güvenin tam olarak yerleşmediği örgüt ortamlarında ise etkili ekiplerin kurulabilmesi, takım çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi oldukça güçtür (Asunakutlu, 2001: 5).

Örgüt içinde güven ortamının oluşması, astlar ve üstler arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması örgütsel performansı, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Straiter, 2005: 86). Örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması ve astların üstlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven hissetmelerinin, örgütlerine karşı duygusal açıdan bağımlı, kendilerini örgütlerinin bir parçası görebilen, işlerinden tatminkâr olabilen ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyen çalışanlar oluşturabilir. Bu pozitif neticelerin görülebilmesi için çalışanların yöneticilerine ve örgütlerine karşı güven hissetmelerinde önemli olan unsurların ve güveni oluşturan etmenlerin ortaya çıkarılması gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003:139).

Örgütsel güven kavramı araştırıldığında, literatürde genel olarak üç temel boyutta incelendiği görülmektedir. Bu boyutlar; örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven olarak ortaya çıkmaktadır (Molla, 2011: 58).

Yönetici Desteği, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynağına büyük önem vermek durumundadır. Bir değer olarak gördüğü çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlayarak etkinliklerini arttırmak için örgütlerine duydukları güven düzeylerini arttırmak zorundadır. Çalışanların, örgütlerine güvenebilmeleri adına örgütlerine duydukları adalet algısı ve yöneticilerinden aldıkları destek çok önemlidir. Adil bir çalışma ortamında çalışanlar daha verimli ve performanslı olarak çalışabilecek bu da örgütün karlılığını arttırmasına vesile olacaktır. Örgütüne güvenen çalışanların oluşumunda ise belki de en temel yapıtaş olabilecek kavram adalet algısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek örgütsel anlamda gerekse yöneticiler tarafından hassasiyetle yapılan adil uygulamaların olduğu bir örgütte çalışanların motivasyonları artmakta, haksız uygulamalarla karşılaşan çalışanların ise örgütlerine duydukları güven azaltmaktadır. Adalet duygusu zedelenen, yönetici desteğinden mahrum çalışanların örgüte olan güvenleri zayıflamakta, bu durum da çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına, devamsızlık yapmasına ya da performanslarının düşmesine sebep olabilmektedir.

Buradan hareketle araştırmanın hipotezlerini şu şekilde geliştirebiliriz;

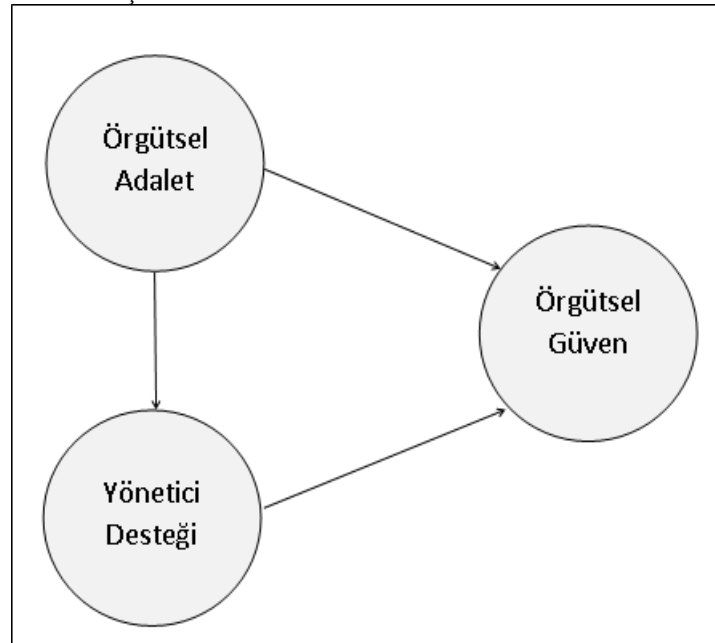
H₁: Örgütlerde çalışanların örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven algıları arasında pozitif bir ilişkisi vardır.

H₂: Örgütsel adalet ve yönetici desteğinin, örgütsel güven üzerinde etkisi vardır.

Yapılan birçok çalışmada algılanan yönetici desteğinin, örgütsel adalet ve yöneticiye güven (örgütsel güvenin alt boyutu) arasında aracı etkisinin olduğuna ilişkin deneysel kanıtlar görülmüştür (DeConinck 2010; Aryee, Budhwar ve Chen 2002; Stinglhamber, De Cremer ve Mercken, 2006; Frazier ve diğ., 2010; Zaitouni ve Nassar, 2015: 182).

Çalışanlar, yöneticilerinin yönetim yetkilerini ve kendi performanslarının değerlendirilmesi konusunda söz sahibi olduklarını bildiğinden yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak görmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından yapılan pozitif ya da negatif tutum ve davranışlar çalışanlarda örgütsel güven gibi birtakım örgütsel düzeydeki kavramlara etki edebilmektedir.

Bu kapsamda incelenen kavramların hipotezlerle test edilmek üzere tüm değişkenlerin birlikte ele alınabileceği bir hipotez modeli oluşturulmuştur. Literatürden yararlanarak geliştirilen kavramlar arasında doğrusal ilişkiyi gösteren model Şekil 1.'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Hipotezleri ve modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 16 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu ölçekler, Türkiye'nin Güneydoğu illerinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri çalışanlarına rastgele dağıtılmış olup, analizler için toplamda 447 ölçek kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında; demografik bilgiler formu, örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven ölçeklerinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış olup, yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılımları normaldir.

Anket formunda yer alan ifadeler katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kısmen Katılmıyorum (3)", "Katılıyorum (4)", "Tamamen Katılıyorum (5)" olarak sıralandırılmıştır.

a) Demografik Bilgiler Formu: Örgüt çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu ankette; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi gibi özellikler yer almaktadır.

b) Örgütsel Adalet: Bu ölçek çalışanların adalet algı düzeylerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993: 541) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 171). Türkçe'ye uyarlanan 5 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur.

b) Yönetici Desteği: Bu ölçek çalışanların yönetici desteği algı düzeylerini ölçmek için Oldham ve Cummings (1996: 634) tarafından geliştirilmiştir (Fields, 2002; 106). Türkçe'ye uyarlanan 7 soruluk bu ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur.

c) Örgütsel Güven: Örgütsel güvenin ölçülmesinde Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Türkçe'ye uyarlanan 4 soruluk ölçeğin ifadelerinde düzeltmelere gidilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde t-testi, korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere ait bilgiler ilerleyen tablolarda gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, havacılık işletmeleri çalışanlarından araştırmaya 447 kişi katılmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)	Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Erkek	283	63,3	İlköğretim	74	16,6
Kadın	164	36,7	Lise	143	32
Yaş			Önlisans-Lisans	220	49,2
			Lisansüstü	10	2,2
20-30	177	39,6	İş Tecrübesi		
31-40	208	46,5	5 yıl ve altı	146	29,5
41-50	54	12,1	6-10 yıl	132	15,9
51 ve üzeri	8	1,8	11-15 yıl	71	24,6
Medeni Durumu			16-20 yıl	63	14,1
			21 yıl ve üzeri	35	7,8
Evli	300	67,1	Toplam		
Bekâr	147	32,9			

Araştırmaya katılan havacılık sektörü çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 46,5'inin (208 kişi) 31-40 yaş aralığında, %39,6'sının (177 kişi) 20-30 yaş aralığında, % 12,1'inin (54 kişi) 41-50 yaş aralığında yer alırken % 1,8'inin (8 kişi) de 50 yaş ve üstü yaşlarda olduğu; cinsiyet durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 63,3'ünün (283 kişi) erkek, % 36,7'sinin (164 kişi) bayan olduğu; medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 67,1'inin (300 kişi) evli, % 32,9'unun (147 kişi) bekâr olduğu; eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 49,2'sinin (220 kişi)

önlisans-lisans, % 32'sinin (143 kişi) lise, % 16,6'sının (74 kişi) ilköğretim, % 2,2'sinin (10 kişi) de lisansüstü mezunu olduğu; iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların % 32,7'sinin (146 kişi) 1-5 yıl arası, %29,5'inin (132 kişi) 6-10 yıl arası, % 15,9'unun (71 kişi) 11-15 yıl arası, % 14,1'inin (63 kişi) 16-20 yıl arası ve % 7,8'inin (35 kişi) 20 ve üzeri yıl iş tecrübesi olduğu Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Araştırmaya konu olan kavramlar arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını araştırmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Adalet, Yönetici Desteği ve Güven Arasındaki İlişki

		1	2	3
1. Örgütsel Adalet	Correlation Coefficient	1	0,820**	0,759**
2. Yönetici Desteği			1	0,858**
3. Örgütsel Güven				1

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü).

Tablo 2'de katılımcılara ait örgütsel adalet ile yönetici desteği ilişkisi % 82 olarak, örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisi % 75,9 olarak, yönetici desteği ile örgütsel güven ilişkisi % 85,8 olarak tespit edilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven arasında güçlü pozitif bir doğrusal ilişki mevcuttur ($p < 0.001$). Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi (H_1) kabul edilmiştir.

Çalışmada incelenen değişkenlerin aralarındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenler arasındaki en büyük korelasyon katsayısının 0.858 ile güven algısı ve yönetici desteği algısı değişkenleri arasında olduğu da görülmektedir. Çalışanlar açısından yöneticilerin kendilerine ne kadar destek verdiği, aynı zamanda onların yöneticilerine ne kadar güven duyduklarıyla yakından ilişkilidir.

Araştırma modeli kapsamında bağımlı değişkenin, bağımsız değişkene hangi oranda bağlı olduğunu göstermek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Güven, Adalet ve Yönetici Desteği Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	Beta	t	p
Örgütsel Güven	0,745	Örgütsel Adalet	0,127	0,172	4,102	0,000
		Yönetici Desteği	0,411	0,717	17,149	0,000

Tablo 3'te yer alan doğrusal regresyon sonuçlarına göre “örgütsel adalet”, “yönetici desteği” değişkenlerinin “örgütsel güven” değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,001$) etkisi bulunmaktadır.

Örgütsel adalet ve yönetici desteği değişkenlerinin örgütsel güven değişkenini açıklama düzeyi ($R^2 = 0,649$) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.'teki R² sütunundaki değerlerden “örgütsel adalet” ve “yönetici desteği”, bağımlı değişken durumundaki “örgütsel güven” değişkenine ait varyansı % 75 oranında açıkladığı, diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel güven algılarının % 75 oranında adalet ve yönetici desteği algılarına bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi (H_2) de kabul edilmiştir.

Bazı demografik değişkenlere ilişkin analiz sonuçları aşağıda ifade edilmiştir.

- Çalışan algılarının yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $F=11,695$ $p < 0,05$, yönetici desteği algısı için $F=6,339$ $p < 0,05$ ve güven algısı için $F=4,316$ $p < 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet, yönetici desteği ve güven algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların adalet, yönetici desteği ve güven algıları ortalamalarının en yüksek olduğu yaş aralığının 50 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Çalışanların adalet, yönetici desteği ve güven algıları ortalamalarının en düşük olduğu yaş aralığının ise 20-30 yaşları arasında olduğu görülmektedir.
- Çalışan algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $t=1,718$ $p > 0,05$, yönetici desteği algısı için $t=1,821$ $p > 0,05$ ve güven algısı için $t=1,527$ $p > 0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet, yönetici desteği ve güven algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel

olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Erkeklerin adalet, yönetici desteği ve güven algıları ortalamalarının bayanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

- Çalışan algılarının medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $t=1,413$ $p>0,05$, yönetici desteği algısı için $t=0,721$ $p>0,05$ ve güven algısı için $t=0,862$ $p>0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet, yönetici desteği ve güven algıları ile medeni durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Evlilerin adalet, yönetici desteği ve güven düzeylerinin bekârların düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
- Çalışan algılarının eğitim seviyelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $F=3,827$ $p<0,05$, yönetici desteği için $F=2,406$ $p>0,05$ ve güven algısı için $F=3,649$ $p>0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların adalet algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Lisansüstü mezunların adalet, yönetici desteği ve güven düzeyleri ortalamasının ilköğretim, lise ve üniversite mezunları ortalamalarından yüksek olduğu, lise mezunlarının adalet, yönetici desteği ve güven düzeyleri ortalamasının ise ilköğretim, üniversite ve lisansüstü mezunlarının ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.
- Çalışan algılarının iş tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; adalet algısı için $F=3,818$ $p<0,05$, yönetici desteği için $F=1,989$ $p>0,05$ ve güven algısı için $F=2,029$ $p>0,05$ olduğu görülmüştür. Buna göre adalet algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülürken, yönetici desteği ve güven algıları ile iş tecrübeleri arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre; 20 yıl ve üzeri çalışanların adalet, yönetici desteği ve güven düzeyleri ortalamasının daha az yıl çalışanların ortalamalarından yüksek olduğu, 1-5 yıl arası çalışanların yönetici desteği ve güven düzeyleri ortalamasının ise 5 yıl ve üzeri çalışanların ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

Sonuç

Çalışmada, örgütsel adalet ve yönetici desteği algısının, örgütsel güven algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma problemini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

Yapılan araştırmada da Tablo 2 ve 3'te görüldüğü gibi örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonuçları elde edilmiştir. Yapılan analizde ikili değişkenler arasındaki ilişki gücünü (derecesini) gösteren korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada kavramların birbirine olan etkisi incelendiğinde ise örgütsel adalet, yönetici desteği değişkenlerinin, örgütsel güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu yapılan regresyon analiziyle görülmüştür.

Bu sonuçlar ile kavramların birbirleriyle arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar karşılaştırıldığında sonuçların birbirini desteklediği görülmüş ve çalışmanın iki hipotezi de kabul edilmiştir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ikili ilişkiler incelendiğinde;

Çalışanların yönetici desteği algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüş, bu durumun adalet algısının, yönetici desteği algısı üzerindeki güçlü etkisinden kaynaklandığı varsayılmıştır. Çalışanlara karşı gösterilen adil davranışlar, çalışanların yöneticilerinden memnuniyet duymalarını sağlamaktadır. Böylece de yönetici desteği algıları olumlu anlamda pekişmektedir. Bunu destekleyici olarak Alexander ve Ruderman (1987), yaptıkları çalışmada çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adalete yönelik algılarının, üst düzey yöneticilere duyulan güvene etki ettiğini belirtmiştir.

Çalışanların güven algıları ile adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüş, bu durumun çalışanların güven algılarının oluşumunda adalet kavramının temel bir yapıtaşı olmasından ileri geldiği söylenebilir. Alexander ve Ruderman (1987), prosedürel ve dağıtımsal adalete ilişkin algılamaların, üst düzey yöneticilere duyulan güveni belirlediğini ifade etmişlerdir. Folger ve Konovsky (1989), yöneticilerin adil prosedürlere dayanan uygulamalarının, insan kaynaklarının sisteme ve yöneticilerine güvenmeleri sonucunu doğuracağını belirtmiştir (İşbaşı, 2000: 82-83; Özler, 2010: 48-49).

Çalışanların güven algıları ile yönetici desteği algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüş ayrıca çalışmada değişkenler arasında ikili olarak incelenen ilişkilerdeki korelasyon katsayıları açısından en yüksek

katsayının 0.858 ile güven algısı ve yönetici desteği algısı değişkenleri arasında olduğu görülmüştür. Bunun nedenini anlayabilmek adına yönetici desteği tanımlamalarını incelediğimizde yönetici desteği öğelerinin; güven, saygı ve yöneticinin çalışana yardım etme konusundaki isteklilik olmak üzere üç unsurdan oluştuğu görülecektir (Gagnon ve Michael, 2004; Giray, 2013: 73).

Bu çalışmanın bazı Güneydoğu illeriyle sınırlı kalması, sınırlı sayıda anket uygulanmış olması, araştırma kapsamına alınan işletmelerin zaman ve mekân kısıtlamaları temel kısıtlardan sayılabilir. Ayrıca adalet, yönetici desteği ve güven gibi kavramların değerlendirilmesinin diğer anket çalışmalarında olduğu gibi objektif değerlendirmelerden ziyade çalışanların algısına dayanması ve literatür kavramlarında belli bir mutabakatın oluşmaması başka bir kısıttır.

Havacılık sektöründe uygulanan bu çalışmayla bu alanda faaliyet gösteren işletme ve yöneticilere üzerinde dikkatlice durmaları gereken bazı öneriler sunulmuştur. Bu öneriler şöyle özetlenebilir;

Havacılık sektörü düşünüldüğünde müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek rekabet şartlarında önemli hale geldiğinden, örgütsel güvenin artırılması ile çalışanlar, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurabilecektir. Bu durum ise örgüt çıkarları ile çalışan çıkarlarının ortak noktalarda buluşması ile oluşabilecek bir durumdur. Müşterilerden (memnuniyet anketleriyle) alınan geri dönüşümler, çalışanların performanslarıyla kıyaslanabileceği gibi çalışanların alacakları ödül, prim, ikramiye gibi ücretlerde bu kapsamda örgütsel güvenin sağlanması adına değerlendirilebilir. Ancak örgütlerde çalışanların gerek gayretlerinin karşılıklarını almalarında gerekse performanslarını arttırabilmelerinde örgüt tarafından sağlanan maddi imkânlar kadar bu imkânların adil bir şekilde uygulanmasının da çalışanlara güven vereceği unutulmamalıdır. Ayrıca çalışanların kararlara katılımı sağlanarak, kendilerine değer verildiği gösterilmelidir. Çalışanlardan habersiz alınan kararların adaletsizlik oluşturacağı düşünüldüğünde, yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişimin güven oluşturacağı açıktır. Öncelikle yöneticilerin, işyerindeki astlarının verim ve etkinliklerini en üst düzeye çıkarılabilmelerinin ancak onların güven düzeylerini arttırmakla olabileceğini bilmeleri gerekir. Bu kapsamda havacılık işletme ve yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına adil bir işyeri atmosferi sunmaları gerektiği böyle olması durumunda çalışanların örgütlerine olan güvenlerini olumlu yönde etkileyeceğini göz önünde bulundurmaları gerekir. Adaletli bir örgüt havası oluşturmayı başarabilen yöneticiler, bunu uzun vadeli bir politika ve strateji haline getirmelidir. Adalet algısıyla aradığı güven ortamına kavuşan çalışanların daha uzun süre örgüt üyeliklerini devam ettirecekleri ve bu üyeliği de gönüllü olarak sürdürecekleri açıktır. Bunun sonucunda da çalışan performansındaki artış, örgüt verimliliğine doğrudan yansiyacaktır.

Kaynakça

- Aksoy, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak; Çalışanların Adalet Algıları Açısından Güven Faktörünün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: DÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alexander, S. ve Ruderman. M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Aryee, S. A., Budhwar, P. ve Chen, Z. (2002) Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, (3), 267-285.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 2001, Sayı 5.
- Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57-75.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and Its Implications For HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12, 155-166.
- Bhanthumnavin D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics As Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 74-97.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. ve Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 717-729.

- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Rol of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Volume 86, No 2.
- Çakmak K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçlar. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10, 2.
- Fields, D. L. (2002). *Taking The Measure of The Work*, Sage Publication, London.
- Folger, R. ve Cropanzono R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32 (1).
- Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J. ve Snow, B. D. (2010). Organizational Justice, Trustworthiness and Trust: a Multifoci Examination. *Group and Organization Management*, 35, (1), 39-76.
- Gagnon, M. A. ve Michael, J. H. (2004). Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Giray, M. D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (3).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2).
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Public Personnel Managment*, Volume 19, No 4.
- Molla, G. (2011). *Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Ölçeklerine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Nyhan, R. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, Volume 21, No 5.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personel and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.
- Powell, T. C. (2011). Behaviour Strategy. *Journal of Strategic Management*, 32 (13) 1369-1366.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, Volume 85, No 2.
- Stinglhamber, F., De Cremer, D. ve Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust A Multiple Foci Approach. *Group and Organization Management*, 31, (4), 442-468.
- Straiter, K. 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.
- Tan, H. H. ve Lim, A. (2009), Trust in Coworkers and Trust in Organizations, *The Journal of Psychology*, Volume 143, No 1.
- Taylor, R. G. (1989), The Role of Trust In Labor Management Relations, *Organization Development Journal*, No 7.
- Tongur, A. (2011). *Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police*. Unpublished Dissertation. Orlando.

- Wahlstrom, K. L. ve Louis, K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy and Shared Responsibility, *Educational Administration Quarterly*, Volume 44, No 4.
- Yılmaz, A. ve Atalay, C. G. (2009). A Theoretical Analyze On The Concept of Trust In Organisational Life, *European Journal of Social Sciences*, Volume 8, No 2.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Zaheer, A., McEviley B. ve Perrone V. (1998). Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational and Interpersonel Trust, On Performance, *Organization Science*, No 9.
- Zaitouni, M. ve Nassar M. (2015). Perceived Supervisor Support as a Mediator between Organizational Justice and Trust in Supervisor: Evidence from Ku waiti Banks. *International Review of Business Research Papers*, 11 (2), 170 – 188.