



Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşte Mutluluk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

An Examination of the Relationships Between Organizational Justice, Organizational Trust, and Happiness at Work

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet algısının çalışanların işte mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel güvenin üstlendiği aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu kapsamda nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veriler, İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki 386 beyaz yakalı çalışandan anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma bulguları, çalışanların örgütsel adalet algılarının hem örgütsel güveni hem de işte mutluluğu pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile işte mutluluk arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütlerde adil uygulamaların yaygınlaştırılmasının çalışanların kuruma duyduğu güveni güçlendirdiğini ve bunun da işte mutluluk düzeylerini artırdığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, hem uygulayıcılar (yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri) hem de örgütsel davranış alanında araştırma yapan bilim insanları için çalışan mutluluğunu artırmaya yönelik teorik ve pratik çıkarımlar ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, İşte Mutluluk

ABSTRACT

The primary aim of this study is to examine the effect of perceived organizational justice on employees' levels of happiness at work and to reveal the mediating role of organizational trust in this relationship. Within this framework, a quantitative research design was adopted, and data were collected through a survey from 386 white-collar employees working in various sectors in Istanbul, Ankara, and Izmir. The findings indicate that employees' perceptions of organizational justice have positive and significant effects on both organizational trust and happiness at work. Furthermore, organizational trust was found to partially mediate the relationship between organizational justice and happiness at work. These results demonstrate that the widespread implementation of fair practices within organizations strengthens employees' trust in their organizations, which in turn enhances their levels of happiness at work. The findings provide important theoretical and practical implications for both practitioners (managers and human resource professionals) and scholars conducting research in the field of organizational behavior with regard to promoting employee happiness.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Trust, Happiness at Work

GİRİŞ

Modern işletme yönetiminde kurumların sürdürülebilirliği, yalnızca teknik yetkinlikler ve yapısal düzenlemelerle değil, çalışanların kurumsal yapıya ilişkin geliştirdikleri algılarla da yakından ilişkilidir. Bu bağlamda işte mutluluk, bireyin çalışma süresi içerisindeki anlık haz duygusunun ötesinde; işine atfettiği anlam, deneyimlediği tatmin düzeyi ve psikolojik iyi oluşunun bütüncül bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Günün önemli bir bölümünün iş ortamında geçtiği dikkate alındığında, işte mutluluğun etkisinin yalnızca mesleki alanla sınırlı kalmadığı, bireyin genel yaşam kalitesine de yansiyabildiği görülmektedir. İşinden mutlu olan bir çalışanın kurumsal hedeflere daha kolay uyum sağladığı, karşılaştığı zorluklar karşısında daha dirençli olduğu ve çalışma ortamına daha olumlu bir iklim sunduğu varsayılmaktadır. Bu yönüyle işte mutluluk, örgütler açısından yalnızca insani bir değer değil; aynı zamanda verimlilik, yaratıcılık ve sürdürülebilir performansı destekleyen stratejik bir unsur olarak önem kazanmaktadır.

Çalışanların iş ortamına ilişkin değerlendirmelerinde örgütsel uygulamaların adil olarak algılanması belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde ele alındığında, örgüt tarafından adil ve tutarlı bir yaklaşımın sergilendiğini düşünen çalışanlar, bu durumu karşılıksız bırakmama eğilimi gösterebilmekte ve örgütle kurdukları ilişkiyi daha olumlu bir zeminde sürdürmektedir. Bu süreçte örgütsel adalet algısının, çalışanların örgüte duyduğu güvenin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı; gelişen güven duygusunun ise bireyin iş ortamında kendini daha güvende hissetmesine ve iş deneyimini daha anlamlı biçimde değerlendirmesine katkı sunduğu düşünülmektedir.

Eray Akdemir¹

How to Cite This Article

Akdemir, E. (2026). Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşte Mutluluk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 12(2), 30-46.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19912306>

Arrival: 11 March 2026
Published: 30 April 2026

IDEA STUDIES Journal (e-ISSN:2587-2168) is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr., Bağımsız Araştırmacı, İstanbul, Türkiye, ORCID: 0009-0008-8582-2391

Öte yandan çalışan-örgüt ilişkilerinin yalnızca gözle görülür ve biçimsel düzenlemelerle değil, tarafların karşılıklı beklentilerine dayalı örtük anlaşmalarla da şekillendiği vurgulanmaktadır. Psikolojik Sözleşme Teorisi (Argyris, 1960; Rousseau, 1995), çalışanların örgütlerinden adil muamele, saygı, destek ve tutarlılık beklediğini; örgütlerin ise çalışanlardan bağlılık, çaba ve performans beklentisi içerisinde olduğunu ileri sürmektedir. Bu karşılıklı beklentilerin karşılanması, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağlarken, sözleşmenin ihlal edildiğine yönelik algılar güven kaybına ve olumsuz iş deneyimlerine yol açabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel adalet algısı, psikolojik sözleşmenin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmekte; adil uygulamaların çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirildiği yönündeki algılarını güçlendirdiği düşünülmektedir.

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, örgütsel adalet ile işte mutluluk arasındaki ilişkinin hem sosyal değişim süreci hem de psikolojik sözleşmenin algılanan durumu üzerinden dolaylı bir nitelik kazanabileceği öngörülmektedir. Özellikle örgütsel güvenin, adalet algısı ile çalışanların işte mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkide merkezi bir mekanizma olarak işlev gördüğü varsayılmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, Sosyal Değişim Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi'nin varsayımlarından hareketle örgütsel adalet algısının çalışanların işte mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide örgütsel güvenin üstlendiği rolü açıklamaktır. Araştırma, örgütsel adaletin işte mutluluğu doğrudan mı yoksa örgütsel güven aracılığıyla mı etkilediğini ortaya koyarak, çalışan-örgüt ilişkilerinin dinamik yapısına ilişkin daha derin bir kavrayış geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle çalışma, işte mutluluğun yalnızca bireysel bir duygu durumu değil, örgütsel süreçlerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmanın önemi ve literatüre katkısı, örgütsel adalet, örgütsel güven ve işte mutluluk değişkenlerini aynı model içerisinde ele alarak bu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayıcı bir çerçeve sunmasında yatmaktadır. Çalışma, örgütsel adaletin işte mutluluk üzerindeki etkisini hem sosyal değişim hem de psikolojik sözleşme perspektiflerinden ele alarak literatürde sınırlı sayıda çalışmada birlikte tartışılan bu kuramsal yaklaşımları bütünleştirmektedir. Ayrıca elde edilecek bulguların, yöneticilere adil uygulamaların ve güven temelli ilişkilerin çalışanların iş deneyimleri üzerindeki dönüştürücü etkilerine ilişkin yol gösterici bilgiler sunması hedeflenmektedir.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının teorik temelleri, bireylerin örgütsel bağlamda adil muamele görme beklentilerini açıklamaya çalışan erken dönem sosyal psikolojik ve sosyolojik yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu çerçevede özellikle Eşitlik Teorisi, çalışanların örgütte harcadıkları girdiler (çaba, zaman, yetenek) ile elde ettikleri çıktılar (ücret, terfi, takdir) arasındaki dengeyi benzer konumdaki diğer bireylerle karşılaştırarak değerlendirdiklerini ileri sürerek adalet algısının bilişsel temelini açıklamıştır (Adams, 1965). Buna tamamlayıcı olarak Sosyal Değişim Teorisi, örgütsel ilişkileri karşılıklılık, güven ve uzun vadeli yükümlülükler çerçevesinde ele alarak adaletin yalnızca sonuçların dağılımıyla sınırlı olmayan, aynı zamanda süreçleri ve kişiler arası etkileşimleri de kapsayan daha geniş bir değişim ilişkisi içinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Blau, 1964). Bu kuramsal yaklaşımlar, örgütsel adalet kavramının sosyal karşılaştırma ve karşılıklılık ilkelerine dayanan çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmasına zemin hazırlamıştır.

Zaman içinde kavram genişleyerek çok boyutlu bir yapıya kavuşmuştur. Greenberg (1987), örgütsel adaleti çalışanların ücret, terfi ve ödül gibi çıktıları ne ölçüde adil algıladıklarına yönelik bilişsel bir değerlendirme olarak tanımlamaktadır. Moorman (1991), örgütsel adaletin yalnızca dağılımsal sonuçlara değil, aynı zamanda bu sonuçlara götüren süreçlerin ve yöneticilerin çalışanlarla iletişim biçimlerinin ne kadar adil olduğuna dayalı çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamaktadır. Başka bir tanımda örgütsel adalet, çalışanların görev paylaşımı, çalışma saatlerine uyum, yetki devri, ücretlendirme ve ödül dağıtımını gibi konularda yönetim tarafından alınan kararlara yönelik değerlendirme ve bu kararların ne derece adil olduğunu sorgulama süreci olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010).

Bu çalışmada örgütsel adalet Niehoff ve Moorman (1993) tarafından dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet sınıflandırılması esas alınarak incelenmiştir. *Dağıtımsal adalet*, çalışanların örgüt içinde ücret, ödül, terfi ve iş yükü gibi çıktılarının ne derece adil dağıtıldığına ilişkin algılarını ifade eden örgütsel adalet boyutudur (Colquitt, 2001). Bu kavramın kuramsal temeli, bireylerin girdileriyle çıktıları arasındaki oranı başkalarının oranlarıyla karşılaştırarak adalet değerlendirmesi yaptığını savunan Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Adams, 1965). *Prosedürel adalet*, örgüt içinde alınan kararların yalnızca sonucuna değil, bu kararlara ulaşmak için kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına ilişkin çalışan algılarını ifade eder (Colquitt, 2001). Prosedürel adaletin temelinde, karar süreçlerinin tutarlı biçimde uygulanması, tarafsızlık ilkesinin korunması ve keyfilikten uzak olması yer alır (Niehoff ve Moorman, 1993). *Etkileşimsel adalet*, yöneticilerin kararların uygulanması sürecinde çalışanlara sergilediği saygı, nezaket ve açıklayıcı iletişim düzeyine ilişkin çalışan algısını ifade eder (Bies ve Moag, 1986). Bu boyut, çalışanlara verilen bilginin niteliği kadar bu bilginin nasıl aktarıldığını da kapsayan kişilerarası davranış

standartlarına dayanır (Colquitt, 2001). Etkileşimsel adalet aynı zamanda çalışanların süreç boyunca insani değerlere uygun, duyarlı, tutarlı ve onur kırıcı olmayan biçimde muamele görmesine yönelik beklentisini içerir (Niehoff ve Moorman, 1993).

Genel olarak değerlendirildiğinde dağıtımsal adalet, örgütsel çıktılarının adil dağıtımına ilişkin algıları; prosedürel adalet, bu çıktılara ulaşmada izlenen karar süreçlerinin adillğine yönelik değerlendirmeleri; etkileşimsel adalet ise yöneticilerin çalışanlara kararların uygulanması sürecinde sergiledikleri saygılı, dürüst ve açıklayıcı iletişime ilişkin algıları ifade etmektedir.

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, "bir tarafın başka bir tarafın eylemlerine karşı savunmasız kalmayı kabul etmesi" durumudur ve bu kabul, karşı tarafın yetkinlik (ability), iyiniyet (benevolence) ve dürüstlük (integrity) algısına bağlıdır (Mayer vd., 1995). McAllister (1995) ise örgütsel güveni bilişsel temelli güven ve duygusal temelli güven olarak iki bileşende inceleyerek güvenin yalnızca rasyonel değerlendirmelere değil, ilişkisel bağlara da dayandığını vurgulamıştır. Örgütsel güven, bireylerin örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler ve karşılıklı bağımlılıklar temelinde birden fazla örgütsel üyenin niyet ve davranışları hakkında sahip oldukları olumlu beklentiler olarak tanımlanır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Örgütsel güven, çalışanların örgüt içindeki aktörlerin adil, öngörülebilir ve güvenilir davranacağına ilişkin bilişsel ve duygusal beklentilerini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır.

Çalışkan (2021) örgütsel güveni, çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine ilişkin güven algılarının bütünü olarak tanımlamış ve kavramı üç boyutlu yapıda ele almıştır. *Kuruma duyulan güven*, Tan ve Tan (2000) göre doğrudan çalışanların örgütün kendilerine karşı dürüst ve iyi niyetli davranacağına dair inancıdır. Mayer vd. (1995) ise örgüte güven boyutunu bir çalışanın, kurumun politikalarının ve yönetim süreçlerinin kendi lehine veya en azından kendisine zarar vermeyecek şekilde sonuçlanacağına dair duyduğu olumlu beklentidir şeklinde tanımlamaktadır. *Yöneticiye duyulan güven*, Nyhan (2000)'a göre, çalışanların yöneticilerinin dürüst, adil, tutarlı ve yetkin biçimde hareket edeceğine, kararlarında çalışanların çıkarlarını gözeteceğine ve örgütsel ilişkilerde etik davranacağına yönelik inanç ve beklentilerini ifade etmektedir. Çalışanların yöneticilerine yönelik güven geliştirebilmelerinde, yöneticilerin karar ve uygulamalarında etik ilkelere bağlı kalmaları ve adil bir tutum sergilemeleri belirleyici bir rol oynamaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). *Çalışma arkadaşlarına duyulan güven*, Cook ve Wall (1980) tarafından çalışanların birlikte çalıştıkları kişilerin niyetlerine ilişkin olumlu inançlara sahip olmaları ve bu kişilerin davranışlarının güvenilir, dürüst ve zarar vermeyecek nitelikte olacağına dair duydukları güven olarak açıklanmıştır. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların aynı düzeydeki diğer çalışanların dürüst, adil, ahlaklı ve yetkin davranacaklarına ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Bu güven, bireyin karşısındaki kişinin bilgiyi saklamayacağı, yanıltıcı davranmayacağı ve iyi niyeti suistimal etmeyeceği yönündeki beklentileri doğrultusunda gelişmekte; çalışanlar birbirlerini güvenilir ve yeterli olarak algıladıklarında aralarındaki güven ilişkisi güçlenmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

Örgütsel güven, çalışanların örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik güven algılarından oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Örgüte ve yöneticiye duyulan güven, örgütsel süreçlerin adil, etik ve çalışanların çıkarlarını gözetir biçimde yürütüleceğine dair beklentilere dayanırken; çalışma arkadaşlarına duyulan güven, eş düzeydeki çalışanların dürüst, güvenilir ve zarar verici olmayan davranışlar sergileyeceğine ilişkin inançlar doğrultusunda gelişmektedir.

İşte Mutluluk

İşte mutluluk, çalışanların iş ortamında yaşadıkları olumlu duygular ve tatmin ile ilişkilendirilen önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram hem bireylerin hem de örgütlerin çeşitli düzeylerde olumlu sonuçlar elde etmesine katkı sağlamaktadır. Çalışan mutluluğu, iş ortamında yaşanan olumlu deneyimler ve psikolojik iyi oluş ile doğrudan ilişkili olup hem bireylerin hem de örgütlerin genel işleyişini etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle işyerinde mutluluk, modern iş yaşamında giderek daha fazla değer verilen bir unsur haline gelmiştir.

İşte mutluluk kavramı, literatürde farklı bakış açıları doğrultusunda çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Pryce-Jones (2011)'a göre işyerinde mutluluk, çalışanların sahip oldukları potansiyeli etkin biçimde kullanmalarını teşvik eden, onları motive eden ve bu süreçte performanslarını en üst düzeye taşımalarına olanak sağlayan bir zihinsel durumu ifade etmektedir. Singh ve Aggarwal (2018)'a göre işyerinde mutluluk, çalışanların bireysel iş deneyimleri ile örgütün sunduğu kurumsal koşulların karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan öznel bir iyi oluş durumudur. Bu bağlamda işyerinde mutluluk; çalışanın işine anlam yüklemesi ve kendini işle özdeşleştirmesi gibi bireysel olumlu yaşantılar ile destekleyici örgütsel ortamların varlığıyla güçlenen, buna karşılık bireysel ve örgütsel olumsuzlukların düşük düzeyde olduğu bir işyeri iyi oluş deneyimini ifade etmektedir. Turan'a (2018) göre işyeri mutluluğu; bireyin yaptığı işten duyduğu tatmin ve

memnuniyetin, çalıştığı kuruma yönelik olumlu algılarının ve iş ortamında kurduğu sağlıklı ilişkilerin bir sonucu olarak, gönüllü biçimde olumlu tutum ve davranışlar ortaya koyabilmesine olanak tanıyan bir algı durumunu ifade etmektedir. Ünüvar ve Polatçı'ya (2024) göre işyerinde mutluluk, bireyin yürüttüğü işe, işin taşıdığı özelliklere ve genel olarak içinde bulunduğu örgüte yönelik olumlu duygusal değerlendirmeler geliştirmesi şeklinde ele alınmaktadır. Özetle işte mutluluk, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu duygular ve algılar ile bireysel iş deneyimleri ile örgütsel koşulların etkileşimi sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu bir öznel iyi oluş durumudur. Salas-Vallina ve Alegre (2021), işyerinde mutluluğu, çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlarının bir bütünü olarak tanımlar. Bu olumlu tutumlar üç ana bileşenden oluşur: iş tatmini, işe angaje olma ve örgüte bağlılıktır. İşte mutluluk, çalışanın sahip olduğu potansiyeli etkin biçimde kullanmasını, işine anlam yüklemesini ve kendini işle özdeşleştirmesini teşvik ederken; destekleyici örgütsel ortamların varlığıyla güçlenir ve bireyin gönüllü biçimde olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine olanak tanır.

İşte mutluluk, çalışanların hem bireysel performanslarını hem de örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların mutlu olduğu ortamlar, işletmelerin verimlilik ve kârlılık hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde, çalışan mutluluğunu destekleyen organizasyonlar, diğer işletmelere kıyasla stratejik bir avantaj elde etmektedir.

Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi

Kılıç ve Aydın (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırma, kamuya bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki ilişkisini, öznel iyi oluş davranışının aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır ve bu bağlamda örgütsel adalet ile hem işten ayrılma niyeti hem de öznel iyi oluş arasında doğrudan ilişkilerin bulunduğunu, ayrıca öznel iyi oluşun örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Çetin ve Polat (2021) tarafından yapılan çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel adalet algısının öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleriyle ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Mamacı vd. (2020) tarafından perakende sektöründe farklı hiyerarşik düzeylerde görev yapan çalışanlardan elde edilen veriler kullanılarak, örgütsel adalet algısı ile çalışanların iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bunun yanı sıra, söz konusu ilişkide güç mesafesinin düzenleyici bir değişken olarak rolü araştırılmıştır. Bulgular, çalışanların örgütsel adalet algılarının iyi oluş düzeyleriyle ilişkili olduğunu ortaya koyarken, güç mesafesinin hem örgütsel adalet algısı hem de çalışan iyi oluşu ile ters yönlü bir ilişki sergilediğini göstermektedir. Ancak güç mesafesinin, örgütsel adalet algısı ile çalışan iyi oluşu arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi istatistiksel olarak desteklenmemiştir.

Bazgir vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, İran'ın Lorestan eyaletindeki üniversitelerde görev yapan orta düzey yöneticiler ve çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulguları, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, örgütsel bağlılığın ise örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin örgütsel bağlılık aracılığıyla güçlendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların örgütteki adil uygulamalara ilişkin algılarının, örgüte yönelik duygusal bağlarını ve bunun sonucunda örgüt yararına gönüllü davranışlarını artırdığını göstermektedir.

Al-Zu'bi (2010) tarafından Ürdün'de elektrik sanayi şirketlerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Araştırma bulguları, çalışanların örgüt içinde adil uygulamalara ilişkin algılarının güçlenmesinin, işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığını göstermektedir. Özellikle karar alma süreçlerinin adil olması ve yöneticilerin çalışanlara saygılı ve şeffaf davranması, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki dağıtım, prosedür ve etkileşimlere ilişkin adil muamele algılarını ifade etmektedir. Çalışanların adalet algılarının yüksek olması, örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine, duygusal olarak daha olumlu bir çalışma deneyimi yaşamalarına ve iş ortamını daha tatmin edici algılamalarına katkı sağlamaktadır. Adil uygulamaların, çalışanların değer görme ve saygı görme ihtiyaçlarını karşılaması, iş bağlamında olumlu duygulanımı artırmakta ve işte mutluluğun önemli belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adaletin, işte mutluluğu artırıcı bir unsur olacağı öngörülmektedir. Geçmiş araştırmaların bulgularına dayanarak H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır.

Al Shibly ve Bakir (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisini ve bu ilişkide iş güvencesinin düzenleyici rolünü incelemektedir. Araştırma, Ürdün'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinde çalışanlardan elde edilen nicel veriler üzerine kurulmuştur. Çalışmada örgütsel adaletin örgütsel güveni pozitif ve anlamlı biçimde yordadığı yönünde hipotezler geliştirilmiş; ayrıca iş güvencesinin bu etkiyi güçlendiren bir moderatör değişken olduğu öne sürülmüştür. Bulgular, örgütsel adalet algısının örgütsel güveni anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ve iş güvencesi düzeyi arttıkça bu ilişkinin daha da güçlendiğini göstermiştir. Sonuç olarak çalışma, adil uygulamaların çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmada temel bir belirleyici olduğunu ve istihdam güvencesinin bu etkiyi pekiştirici bir bağlamsal unsur olarak işlev gördüğünü ortaya konmuştur.

Demir ve İnandı (2023) tarafından ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, okul yöneticilerinin sergilediği örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven algılarıyla pozitif ve anlamlı biçimde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Araştırmanın bulguları, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının hem örgütsel bağlılığın hem de örgütsel güvenin alt boyutlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ve örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve güven düzeylerini pozitif yönde yordadığını göstermiştir.

Demirkaya ve Kandemir (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Otomotiv yan sanayi sektöründe görev yapan personel üzerinden örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki bağlantı incelenmiş; analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt içindeki adaletin örgütsel güveni önemli ölçüde etkilediği görülmüştür.

Bidarian ve Jafari (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışma, İran'da faaliyet gösteren kamuya ait bir örgütte yürütülmüş ve örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Katılımcılar farklı birim ve görevlerde çalışan personelden oluşmakta olup, bu durum örgüt genelindeki algıların temsil edilmesine olanak sağlamıştır. Araştırma bulguları, çalışanların örgütte adil uygulamalar algılamalarının örgüte ve yönetime duydukları güveni artırdığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel güven, çalışanların kurumun, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının dürüst, tutarlı ve iyi niyetli davranacağına ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Adil uygulamalar, çalışanların örgütün öngörülebilir ve güvenilir olduğuna dair algılarını güçlendirmektedir. Özellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, örgütün kendilerine zarar vermeyeceğine ve haklarını koruyacağına inanma eğilimindedir. Bu nedenle örgütsel adaletin, örgütsel güvenin önemli bir öncülü olacağı değerlendirilmektedir. Geçmiş araştırmaların bulgularına dayanarak H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır.

Karavaeva ve Tarasova (2025), Rusya'da faaliyet gösteren bir sanayi kuruluşunda görev yapan çalışanlardan elde edilen veriler üzerinden, örgütsel güven ile çalışanların psikolojik iyi oluşu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları, örgüte duyulan güvenin psikolojik iyi oluşla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel güvenin çalışanların psikolojik sağlığını ve iyi oluş düzeyini açıklamada temel bir öncül değişken olarak ele alınabileceğini göstermekte ve güven temelli örgütsel ilişkilerin çalışan refahını artırmadaki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Çaçan ve Demirtaş (2023), Diyarbakır'ın merkez ilçelerinde görev yapan lise öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma ile örgütsel güven ve örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulguları, örgütsel güvenin örgütsel mutluluğu artırıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel güven algısı, çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerini azaltmada rol oynamaktadır. Örgütsel sessizlik ise örgütsel mutluluğu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin, öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık işlevi üstlendiği belirlenmiştir.

Jones vd. (2023), Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı sektörlerden çalışanları kapsayan veriler üzerinden, örgütsel güvenin iş tatmini ve psikolojik sözleşme ihlali algısıyla ilişkisini incelemiştir. Bulgular, örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu; buna karşılık örgütsel güven arttıkça psikolojik sözleşme ihlali algısının azaldığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, örgütsel güvenin çalışan tutumlarını açıklamada kritik bir öncül değişken olduğunu desteklemekte ve güven temelli ilişkilerin, iş tatmini ile psikolojik sözleşme süreçlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Taşpınar ve Eryeşil (2021) tarafından yapılan çalışmada, yerel yönetim çalışanları üzerinde örgütsel güvenin psikolojik iyi oluş ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada örgütsel güven ile psikolojik iyi

oluş arasında olumlu bir ilişki bulunurken, örgütsel güven ile işyeri yalnızlığı arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir; ayrıca işyeri yalnızlığının psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Bu bulgular, örgütsel güvenin çalışanların psikolojik iyilik hallerini artırırken işyerindeki yalnızlık algılarını azaltabileceğini ve yalnızlık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda psikolojik iyi oluşun azalabileceğini göstermektedir.

Dursun (2015), örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki araştırmıştır. Araştırma Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticilerinden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular hem örgütsel güvenin hem de algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, çalışanların örgüte duydukları güven ve örgütten algıladıkları desteğin, örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir.

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların iş ortamında psikolojik güvenlik hissetmelerine ve belirsizlik algısının azalmasına katkı sağlamaktadır. Güven ortamı, çalışanların daha rahat, huzurlu ve olumlu duygular içerisinde çalışmalarını desteklemektedir. Güvenin düşük olduğu örgütlerde ise kaygı, kuşku ve savunmacı davranışlar artmakta; bu durum işte mutluluğu olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel güvenin, işte mutluluğun önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Geçmiş araştırmaların bulgularına dayanarak H3 hipotezi geliştirilmiştir.

H3: Örgütsel güvenin işte mutluluk üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır.

Mubashar vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adalet algısının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma, Pakistan'da bankacılık ve yükseköğretim başta olmak üzere çeşitli kurumlardan seçilen çalışanlardan elde edilen verilerle yürütülmüştür. Bulgular, örgütsel adaletin dağıtım, süreç ve etkileşim boyutlarının örgütsel güven üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel güvenin, işe bağlılık ve örgüte bağlılık olmak üzere çalışan bağlılığının her iki boyutu üzerinde de pozitif etkisi bulunmuş; güven düzeyi arttıkça çalışanların işlerine olan motivasyon ve enerjisi ile örgüte olan bağlılıkları artmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkide örgütsel güven anlamlı bir aracı rol üstlenmiş; özellikle örgütsel adaletin işe bağlılık üzerindeki etkisinin görece daha zayıf olmasına karşın, örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin güven aracılığıyla daha güçlü gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel adalet algısının çalışan tutumları üzerindeki etkisinin doğrudan olmaktan ziyade örgütsel güven yoluyla şekillendiğini ve hem işe hem örgüte bağlılık boyutlarını etkilediğini göstermektedir.

Sökmen (2020), Ankara'da bir kamu kurumundaki çalışanlar ile gerçekleştirdiği araştırma ile örgütsel adaletin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamıştır. Analiz sonuçları örgütsel adalet ve örgütsel güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel adaletin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Hayuningtyas vd. (2018) tarafından Endonezya'da faaliyet gösteren bir kümes hayvanı endüstrisi işletmesinde yürütülen araştırmada, örgütsel adalet algısının çalışanların duygusal örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide örgütsel güven ile algılanan örgütsel desteğin aracılık rolleri test edilmiştir. Nicel araştırma tasarımı çerçevesinde gerçekleştirilen analizler, örgütsel adaletin duygusal örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, örgütsel güven ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık işlevi gördüğünü göstermiştir.

Afridi ve Baloch (2017) tarafından Pakistan, Khyber Pakhtunkhwa şehrindeki kamu ve özel üniversitelerin öğretim ve öğretim dışı personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada örgütsel adaletin çalışanların örgüte duyduğu güveni de artırdığı ve örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları ayrıca örgütsel güvenin örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerindeki etkisi doğrudan olabileceği gibi dolaylı mekanizmalar aracılığıyla da gerçekleşebilmektedir. Adil uygulamalar, öncelikle çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmakta; artan güven ise çalışanların iş ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede örgütsel güvenin, örgütsel adalet ile işte mutluluk arasındaki ilişkide açıklayıcı bir psikolojik mekanizma olarak işlev görebileceği değerlendirilmektedir. Geçmiş araştırmaların bulgularına dayanarak H4 hipotezi geliştirilmiştir.

H4: Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi vardır.

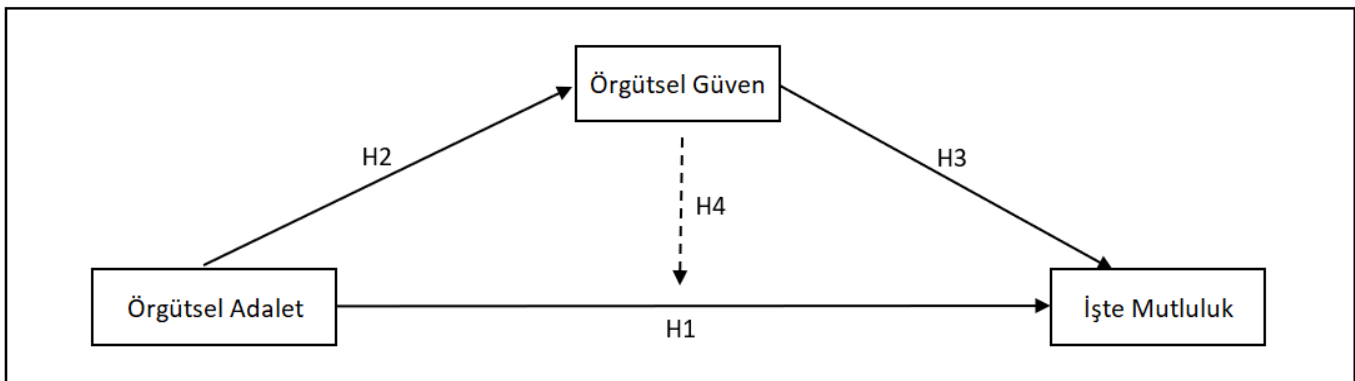
Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel adaletin çalışanların işte mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada, adil uygulamaların ve eşitlikçi yönetim süreçlerinin çalışanların örgüte duyduğu güveni artıracığı; artan örgütsel güvenin ise çalışanların iş ortamını daha olumlu değerlendirmelerine, kendilerini daha güvende ve değerli hissetmelerine katkı sağlayarak işte mutluluk düzeylerini yükselteceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel adaletin işte mutluluğu doğrudan etkilediği kadar, örgütsel güven üzerinden dolaylı bir etkiye de sahip olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın önemi, örgütlerde giderek daha fazla önem kazanan çalışan mutluluğunun nasıl şekillendiğine dair bütüncül bir bakış açısı sunmasından kaynaklanmaktadır. Günümüz iş yaşamında çalışanların mutluluğu, yalnızca bireysel iyi oluş açısından değil, aynı zamanda performans, bağlılık, verimlilik ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından da kritik bir faktör hâline gelmiştir. Bu bağlamda adalet algısının örgütsel güveni nasıl etkilediğini ve bu güvenin çalışan mutluluğunu nasıl güçlendirdiğini ortaya koymak, örgütsel davranış literatürüne teorik katkı sağlayacaktır. Bunun yanında çalışma, uygulamada yöneticilere adil karar süreçleri oluşturma, güven temelli ilişkileri güçlendirme ve çalışan mutluluğunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirme konusunda yol gösterici nitelik taşımaktadır. Elde edilecek bulguların, çalışanların kendilerini daha güvende ve desteklenmiş hissetmelerine katkıda bulunan, dolayısıyla daha mutlu ve üretken bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu bölümünde araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve araştırma verilerinin analizi hakkında gerekli bilgiler yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H1: Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır.

H2: Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır.

H3: Örgütsel güvenin işte mutluluk üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır.

H4: Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi vardır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Bu araştırmanın hedef evrenini İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde özel sektörde çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Söz konusu şehirler Türkiye'nin ekonomik ve kurumsal faaliyetlerinin yoğunlaştığı merkezler olup farklı sektör ve örgüt yapılarını barındırmaları nedeniyle heterojen bir örneklem oluşturma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerin ve beyaz yakalı istihdamının önemli bir kısmının bu şehirlerde yoğunlaşması, araştırma bulgularının genellenebilirliğini artırmaktadır. Çalışmanın örneklemini toplam 386 katılımcıdan elde edilen verilerle temsil edilmiştir. Veri toplama süreci, katılımcılara çevrim içi olarak iletilen anket formu aracılığıyla yürütülmüştür. Araştırmanın verileri 10.11.2025 – 25.12.2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Örnekleme sürecinde kolayda örnekleme tekniği kullanılarak gönüllü katılımcılara ulaşılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004), %95 güven düzeyine göre farklı evren büyüklükleri için gerekli örneklem sayılarının belirtildiği bir tablo sunarak örneklem büyüklüğü belirleme konusunda temel bir kaynak sağlamaktadır.

Tablo 1: %95 Güvende Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	%95 Güvende Örneklem
100	80
500	217
750	254
1.000	278
2.500	333
5.000	357
10.000	370
25.000	378
50.000	381
100.000	383
1.000.000	384
100 milyon	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada kullanılan veriler, çevrimiçi ortamda düzenlenen bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri ile tanımlayıcı niteliklerini ortaya koymaya yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşan Örgütsel Adalet Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletidir. Bu çalışmada ölçek 5'li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi Yıldırım (2002) tarafından yapılmıştır.

Çalışanların örgütsel güven algılarını ölçmek için Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen ve 17 ifadeden ve üç alt boyuttan oluşan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları kuruma duyulan güven, yöneticiye duyulan güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenidir. Ölçek 5'li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır.

Çalışanların işte mutluluk düzeylerini ölçmek için Polatçı ve Ünüvar (2021) tarafından geliştirilen İşte Mutluluk ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. İşte mutluluk ölçeğinin kısa formu tek boyuttan ve 8 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert tipi şeklinde kullanılmıştır.

Araştırma Verilerinin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler, SPSS 22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik ve tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler kapsamında ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenlerinin dağılım özelliklerini değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. İlgili literatürde, bu değerlerin ± 1.5 aralığında bulunmasının normal dağılım varsayımı açısından kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan inceleme sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve analiz sürecinde parametrik istatistiksel teknikler tercih edilmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile test edilmiş, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler ise regresyon analizleri aracılığıyla sınanmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerini, araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikleri, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarını ve ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçlarını içeren bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	182	47.2
	Erkek	204	52.8
Yaş Grubu	18–25	117	30.3
	26–33	102	26.4
	34–41	67	17.4
	42–49	57	14.8
	50 ve üzeri	43	11.1
Medeni Durum	Evli	177	45.9
	Bekâr	209	54.1
Eğitim Durumu	Lise	51	13.2
	Ön lisans	72	18.7
	Lisans	150	38.9
	Yüksek lisans	79	20.5
Aylık Gelir	Doktora	34	8.8
	0–25.000 TL	137	35.5
	25.001–50.000 TL	124	32.1
	50.001–75.000 TL	63	16.3
	75.001–100.000 TL	39	10.1
Toplam Çalışma Süresi	100.001 TL ve üzeri	23	6.0
	1 yıldan az	56	14.5
	1–5 yıl	123	31.9
	6–10 yıl	107	27.7
	11–20 yıl	77	19.9
Mevcut İşte Çalışma Süresi	21 yıl ve üzeri	23	6.0
	1 yıldan az	73	18.9
	1–5 yıl	153	39.6
	6–10 yıl	88	22.8
	11–20 yıl	47	12.2
Pozisyon	21 yıl ve üzeri	25	6.5
	Çalışan	308	79.8
	Yönetici	78	20.2
Toplam		386	100

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmaya katılan 386 beyaz yakalı çalışanın demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet dağılımının dengeli olduğu görülmektedir. Yaş grupları ağırlıklı olarak 18–33 yaş aralığında yoğunlaşmakta olup, katılımcıların yarısından fazlası bu yaş grubunda yer almaktadır. Medeni duruma göre örneklemin %54,1'inin bekâr, %45,9'unun evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans ve lisansüstü mezunlardan oluştuğu, gelir dağılımında ise katılımcıların yaklaşık üçte ikisinin 50.000 TL ve altı gelir grubunda yer aldığı görülmektedir. Çalışma yaşamına ilişkin veriler incelendiğinde, katılımcıların toplam çalışma süresi ve mevcut işteki kıdemlerinin ağırlıklı olarak 1–10 yıl aralığında yoğunlaştığı, pozisyon değişkenine göre ise örneklemin büyük kısmının çalışan statüsünde (%79,8) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Min	Max	Ort. (M)	SS	Çarpıklık	Basıklık
İşte Mutluluk	1.00	4.75	3.02	0.81	-0.07	-0.69
Örgütsel Güven	1.18	4.71	2.97	0.78	0.07	-0.58
Örgütsel Adalet	1.25	4.85	2.97	0.76	0.04	-0.44
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven (ÇADG)	1.00	5.00	3.00	0.92	0.01	-0.72
Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)	1.00	5.00	2.92	0.93	0.04	-0.60
Kuruma Duyulan Güven (KDG)	1.00	5.00	2.98	0.96	0.08	-0.67
Dağıtım Adaleti (DA)	1.00	5.00	2.95	0.95	0.10	-0.78
Prosedür Adaleti (PA)	1.00	5.00	2.93	0.88	0.14	-0.54
Etkileşim Adaleti (EA)	1.11	4.89	3.00	0.87	-0.06	-0.63

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, katılımcıların işte mutluluk, örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının genel olarak orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmektedir. İşte mutluluk ($M = 3.02$, $SS = 0.81$), örgütsel güven ($M = 2.97$, $SS = 0.78$) ve örgütsel adalet ($M = 2.97$, $SS = 0.76$) değişkenlerine ait ortalama puanlar birbirine yakın düzeylerde yoğunlaşmaktadır.

Alt boyutlara ilişkin bulgular, örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının örgüt içindeki farklı boyutlar arasında dengeli ve tutarlı bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Ayrıca, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.50 aralığında yer alması, verilerin normal dağılıma yeterli düzeyde yakınsadığını ve parametrik analizlerin uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır. (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4: Ölçeklere Ait Güvenirlik (Cronbach Alfa) Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
İşte Mutluluk Ölçeği	8	.83
Örgütsel Güven Ölçeği	17	.92
Örgütsel Adalet Ölçeği	20	.93

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. İşte Mutluluk Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı .83'tür ve ölçeğin iç tutarlılığının iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel Güven Ölçeği ($\alpha = .92$) ve Örgütsel Adalet Ölçeği ($\alpha = .93$) için elde edilen katsayılar ise ölçeklerin yüksek düzeyde güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan tüm ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu ve geçerlilik analizlerine geçilmesi için gerekli metodolojik koşulların sağlandığını ortaya koymaktadır (Hair vd., 2019).

Tablo 5: Alt Boyutlara Ait Güvenirlik (Cronbach Alfa) Sonuçları

Ölçek	Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Güven Ölçeği	Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven (ÇADG)	7	.88
Örgütsel Güven Ölçeği	Yöneticiye Duyulan Güven (YDG)	5	.86
Örgütsel Güven Ölçeği	Kuruma Duyulan Güven (KDG)	5	.85
Örgütsel Adalet Ölçeği	Dağıtım Adaleti (DA)	5	.85
Örgütsel Adalet Ölçeği	Prosedür Adaleti (PA)	6	.86
Örgütsel Adalet Ölçeği	Etkileşim Adaleti (EA)	9	.91

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Alt boyutlara ilişkin güvenirlik analizleri, örgütsel güven ve örgütsel adalet ölçeklerini oluşturan tüm alt boyutların Cronbach Alfa katsayılarının .85 ile .91 aralığında yer aldığını göstermektedir. Bu değerler, her bir alt boyutun kendi içerisinde yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel güven ölçeğinin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve kuruma duyulan güven alt boyutları ile örgütsel adalet ölçeğinin dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti alt boyutlarının tamamı yüksek güvenirlik düzeyleri sergilemektedir. Bu bulgular, ölçeklerin hem toplam puanlar hem de alt boyutlar temelinde yapılacak analizler için güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2019).

Tablo 6: İşte Mutluluk Ölçeğine Ait KMO, Bartlett ve Faktör Analizi Sonuçları

Test	Değer
KMO	.84
Bartlett Küresellik Testi χ^2	933.33
sd	28
p	< .001

Maddelere Ait Ortak Varyans

Madde	Ortak Varyans
İşte Mutluluk 1	.43
İşte Mutluluk 2	.35
İşte Mutluluk 3	.38
İşte Mutluluk 4	.47
İşte Mutluluk 5	.57
İşte Mutluluk 6	.50
İşte Mutluluk 7	.46
İşte Mutluluk 8	.51

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	3.67	45.87	45.87

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İşte Mutluluk Ölçeğinin yapı geçerliliği, faktör analizi öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi ile değerlendirilmiştir. KMO değerinin .84 olması ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($\chi^2 = 933.33$; $sd = 28$; $p < .001$), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu faktör toplam varyansın %45,87'sini açıklamıştır. Maddelere ait ortak varyans değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alması, maddelerin ilgili faktör tarafından yeterli düzeyde açıklandığını göstermektedir. Bu bulgular,

İşte Mutluluk Ölçeğinin tek boyutlu yapısının doğrulandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır (Kline, 2016; Hair vd., 2016).

Tablo 7: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait KMO, Bartlett ve Faktör Analizi Sonuçları

Test	Değer		
KMO	.94		
Bartlett Küresellik Testi χ^2	3000.94		
sd	136		
p	< .001		
Maddelere Ait Ortak Varyans			
Madde	Ortak Varyans		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 1	.52		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 2	.60		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 3	.55		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 4	.55		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 5	.66		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 6	.59		
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven 7	.60		
Yöneticiye Duyulan Güven 8	.65		
Yöneticiye Duyulan Güven 9	.65		
Yöneticiye Duyulan Güven 10	.65		
Yöneticiye Duyulan Güven 11	.64		
Yöneticiye Duyulan Güven 12	.67		
Kuruma Duyulan Güven 13	.60		
Kuruma Duyulan Güven 14	.63		
Kuruma Duyulan Güven 15	.61		
Kuruma Duyulan Güven 16	.65		
Kuruma Duyulan Güven 17	.62		
Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	7.29	42.87	42.87
2	1.60	9.44	52.31
3	1.53	8.98	61.29

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeğinin yapı geçerliliği, faktör analizi öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi ile değerlendirilmiştir. KMO değerinin .94 olması ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($\chi^2 = 3000.94$; $sd = 136$; $p < .001$), verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %61,29'unu açıklamakta olup, ölçeğin çok boyutlu yapısının yeterli düzeyde temsil edildiği görülmektedir. Faktörlerin çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve kuruma duyulan güven boyutlarıyla örtüştüğü ve maddelerin ilgili faktörler altında anlamlı yükler aldığı belirlenmiştir. Bu bulgular, Örgütsel Güven Ölçeğinin üç boyutlu yapısının doğrulandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır (Kline, 2016; Hair vd., 2016).

Tablo 8: Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait KMO, Bartlett ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

Test	Değer
KMO	.95
Bartlett Küresellik Testi χ^2	3679.99
sd	190
p	< .001
Maddelere Ait Ortak Varyans	
Madde	Ortak Varyans
Dağıtımsal Adalet 1	.62
Dağıtımsal Adalet 2	.61
Dağıtımsal Adalet 3	.60
Dağıtımsal Adalet 4	.62

Dağıtım Adaleti 5	.65
Prosedür Adaleti 6	.64
Prosedür Adaleti 7	.57
Prosedür Adaleti 8	.57
Prosedür Adaleti 9	.60
Prosedür Adaleti 10	.65
Prosedür Adaleti 11	.51
Etkileşim Adaleti 12	.59
Etkileşim Adaleti 13	.61
Etkileşim Adaleti 14	.55
Etkileşim Adaleti 15	.62
Etkileşim Adaleti 16	.52
Etkileşim Adaleti 17	.57
Etkileşim Adaleti 18	.59
Etkileşim Adaleti 19	.60
Etkileşim Adaleti 20	.55

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	8.55	42.73	42.73
2	1.82	9.08	51.81
3	1.47	7.36	59.17

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeğinin yapı geçerliliği, faktör analizi öncesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi ile değerlendirilmiştir. KMO değerinin .95 olması ve Bartlett testinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($\chi^2 = 3679.99$; $sd = 190$; $p < .001$), verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Kline, 2016). Faktör analizi sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %59,17'sini açıklamakta olup, çok boyutlu ölçekler için yeterli kabul edilen açıklanan varyans düzeyinin üzerinde yer almaktadır. Maddelere ait ortak varyans değerlerinin .51 ile .65 arasında değişmesi ve tüm maddelerin .40'ın üzerinde ortak varyans değerlerine sahip olması, maddelerin ilgili faktör yapıları tarafından yeterli düzeyde temsil edildiğini göstermektedir (Hair vd., 2019). Faktörlerin dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarıyla örtüştüğü görülmüş elde edilen bulgular, Örgütsel Adalet Ölçeğinin üç boyutlu yapısının doğrulandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymuştur (Kline, 2016; Hair vd., 2019).

Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 9. İşte Mutluluk, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişken	1. İşte Mutluluk	2. Örgütsel Adalet	3. Örgütsel Güven
1. İşte Mutluluk	-		
2. Örgütsel Adalet	.474**	-	
3. Örgütsel Güven	.481**	.367**	-

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir. ** $p < .001$

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9'da sunulmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre işte mutluluk ile örgütsel adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .474$, $p < .001$). Bu bulgu, çalışanların örgütlerini daha adil algılamalarının işte mutluluk düzeylerini artırdığını göstermektedir.

İşte mutluluk ile örgütsel güven arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .481$, $p < .001$). Buna göre çalışanların örgütlerine duydukları güven arttıkça işte mutluluk düzeyleri de artış göstermektedir.

Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelendiğinde ise güçlü, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon olduğu görülmektedir ($r = .367$, $p < .001$). Bu sonuç, örgütsel adalet algısının örgütsel güven ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu ve değişkenler arasındaki korelasyonların teorik beklentilerle tutarlı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 10. Örgütsel Adaletin İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	1.52	0.15	—	10.34	< .001
Örgütsel Adalet	0.51	0.05	.47	10.55	< .001

Model Özeti: $R = .47$, $R^2 = .23$, Düzeltilmiş $R^2 = .22$, $F(1, 384) = 111.25$, $p < .001$; Durbin-Watson = 1.99; Bağımlı değişken: İşte Mutluluk. Bağımsız değişken: Örgütsel Adalet.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(1, 384) = 111.25$, $p < .001$). Örgütsel adalet, işte mutluluğu pozitif ve anlamlı biçimde yordamaktadır ($\beta = .47$, $p < .001$). Model, işte mutluluk değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = .23$).

Bu bulgular doğrultusunda, H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Adaletin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	1.85	0.12	—	12.28	< .001
Örgütsel Adalet	0.38	0.05	.37	7.74	< .001

Model Özeti: $R = .37$, $R^2 = .14$, Düzeltilmiş $R^2 = .13$, $F(1, 384) = 59.96$, $p < .001$; Durbin-Watson = 1.94; Bağımlı değişken: Örgütsel Güven. Bağımsız değişken: Örgütsel Adalet.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(1, 384) = 59.96$, $p < .001$). Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = .37$, $p < .001$). Örgütsel adalet, örgütsel güven değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .14$).

Bu bulgular doğrultusunda, H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Güvenin İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	1.55	0.14	—	10.87	< .001
Örgütsel Güven	0.50	0.05	.48	10.75	< .001

Model Özeti: $R = .48$, $R^2 = .23$, Düzeltilmiş $R^2 = .23$, $F(1, 384) = 115.47$, $p < .001$; Durbin-Watson = 2.01; Bağımlı değişken: İşte Mutluluk. Bağımsız değişken: Örgütsel Güven.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel güvenin işte mutluluk üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F(1, 384) = 115.47$, $p < .001$). Örgütsel güvenin işte mutluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = .48$, $p < .001$). Model, işte mutluluk değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %23'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .23$).

Bu bulgular doğrultusunda, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	0.84	0.16	—	5.24	< .001
Örgütsel Güven	0.37	0.05	.36	7.90	< .001
Örgütsel Adalet	0.37	0.05	.34	7.66	< .001

Model Özeti: $R = .58$, $R^2 = .33$, Düzeltilmiş $R^2 = .33$, $F(2, 383) = 95.75$, $p < .001$; Durbin-Watson = 1.95.

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgütsel güvenin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve örgütsel güvenin birlikte işte mutluluğu anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür ($F(2, 383) = 95.75$, $p < .001$). Modele örgütsel güven değişkeninin dahil edilmesiyle, örgütsel adaletin işte mutluluk üzerindeki standardize edilmiş beta katsayısının .47'den .34'e düştüğü ancak anlamlılığını koruduğu belirlenmiştir. Bu durum, örgütsel güvenin örgütsel adalet ile işte mutluluk arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Bu doğrultuda, H4 hipotezi desteklenmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, örgütsel adaletin işte mutluluk üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı bir rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların adalet algılarının tek başına değil, aynı zamanda örgüte duyulan güven üzerinden de işte mutluluk düzeylerini etkileyebileceğine işaret etmektedir. Bu durum, örgütsel süreçlerin çalışanların duygusal deneyimleri üzerindeki etkisinin doğrudan ve dolaylı yollarla gerçekleşebildiğini göstermesi açısından önemlidir.

Araştırma sonuçları, çalışanların adil uygulamalarla karşılaştıklarında örgüte yönelik güvenlerinin güçlendiğini; artan güven düzeyinin ise iş ortamında daha olumlu bir psikolojik iklim oluşmasına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Böylece adalet algısının işte mutluluğa etkisi, güven mekanizması aracılığıyla daha güçlü ve anlamlı bir yapıya kavuşmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre “Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma bulguları, örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların karar süreçlerini, kaynak dağıtımını ve yönetsel uygulamaları adil olarak algılamaları, işlerine ilişkin duygusal değerlendirmelerini güçlendirmekte ve mutluluk düzeylerini artırmaktadır. Bu sonuç, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütün adil uygulamalarının çalışanlarda karşılıklılık normunu harekete geçirdiğini ve olumlu duygusal tepkiler ürettiğini göstermektedir. Dolayısıyla şeffaf, tutarlı ve tarafsız bir yönetim anlayışı, örgütlerde sürdürülebilir bir mutluluk ikliminin oluşturulmasında kritik bir unsur olarak değerlendirilebilir. Literatürde yer alan önceki ampirik çalışmaların bulguları da bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Kılıç ve Aydın, 2024; Çetin ve Polat, 2021; Mamacı vd., 2020; Bazgir vd., 2018; Al-Zu’bi, 2010).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre “Örgütsel adaletin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır” şeklindeki H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu, öncelikle Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) açısından değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt tarafından adil uygulamalarla karşılaştıklarında bunu olumlu bir değişim ilişkisi olarak algıladıklarını ve karşılıklılık normu gereği örgüte güven duyarak yanıt verdiklerini göstermektedir. Adil karar süreçleri, tutarlılık ve saygılı iletişim, örgütün iyi niyetli ve güvenilir olduğu yönünde güçlü sinyaller üretmektedir. Ayrıca sonuçlar, Psikolojik Sözleşme Teorisi (Argyris, 1960; Rousseau, 1995) ile de örtüşmektedir; zira adil uygulamalar çalışanların örgütle aralarındaki örtük beklenti ve yükümlülüklerin yerine getirildiği algısını güçlendirmekte, böylece psikolojik sözleşmenin ihlal edilmediği düşüncesi güven düzeyini artırmaktadır. Dolayısıyla örgütsel adalet, hem sosyal değişim sürecinin sağlıklı işlenmesini sağlayan hem de psikolojik sözleşmenin korunmasına katkı sunan temel bir güven öncülü olarak değerlendirilebilir. Literatürde yer alan önceki ampirik çalışmaların bulguları da bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Al Shibly ve Bakir, 2023; Demir ve İnandı, 2023; Demirkaya ve Kandemir, 2014; Bidarian ve Jafari, 2012)

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre “Örgütsel güvenin işte mutluluk üzerinde pozitif yönde ve anlamlı olarak etkisi vardır” şeklindeki H3 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç hem Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) hem de Psikolojik Sözleşme Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Sosyal Değişim Teorisi’ne göre örgüt ile çalışan arasındaki ilişki karşılıklılık normuna dayanır; çalışan örgütün iyi niyetli, dürüst ve destekleyici olduğuna inandığında, bu olumlu değişim ilişkisine pozitif tutum ve duygularla karşılık verir. Güven, bu karşılıklı değişim sürecinin temel göstergesi olup, belirsizliği azaltarak bireyin örgütsel ortamı daha güvenli ve destekleyici algılamasını sağlar; bu algı da işte mutluluğu artırır. Psikolojik Sözleşme Teorisi (Argyris, 1960; Rousseau, 1995) açısından değerlendirildiğinde ise, çalışanların örgüte duyduğu güven, örtük beklenti ve yükümlülüklerin yerine getirildiği algısının bir sonucudur. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmediği, aksine karşılıklı taahhütlerin korunduğu bir örgütsel ortamda çalışanlar kendilerini değerli ve güvende hissederler; bu durum da işlerine yönelik olumlu duygular geliştirmelerine ve işte mutluluk düzeylerinin yükselmesine katkı sağlar. Dolayısıyla örgütsel güven, hem sağlıklı bir sosyal değişim ilişkisinin hem de sürdürülebilir bir psikolojik sözleşmenin çıktısı olarak, işte mutluluğun önemli bir belirleyicisi konumundadır. Literatürde yer alan önceki ampirik çalışmaların bulguları da bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Karavaeva ve Tarasova, 2025; Çağan ve Demirtaş, 2023; Jones vd., 2023; Taşpınar ve Eryeşil, 2021; Dursun, 2015).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre “Örgütsel adaletin işte mutluluk üzerinde etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi vardır” şeklindeki H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, adalet algısının işte mutluluğu doğrudan etkilemekle birlikte, esas etkisini güven mekanizması üzerinden güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, özellikle Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır; zira çalışanlar adil uygulamaları örgütün iyi niyetli ve güvenilir olduğuna dair bir sinyal olarak algılamakta, bu algı güveni artırmakta ve güven de karşılıklılık normu doğrultusunda olumlu tutum ve duygulara, dolayısıyla işte

mutluluğa dönüşmektedir. Aynı zamanda Psikolojik Sözleşme Teorisi (Argyris, 1960; Rousseau, 1995) perspektifinden bakıldığında, adil uygulamalar çalışanların örtük beklenti ve yükümlülüklerinin yerine getirildiği algısını güçlendirmekte; psikolojik sözleşmenin ihlal edilmediği bir ortamda gelişen güven, bireyin örgüte yönelik olumlu duygusal değerlendirmelerini artırarak işte mutluluğu beslemektedir. Bu bağlamda örgütsel güven, adalet algısının duygusal ve tutumsal çıktılara dönüşmesini sağlayan temel bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilebilir. Literatürde yer alan önceki benzer ampirik çalışmaların bulguları da bu araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Mubashar vd., 2022; Sökmen, 2020; Hayuningtyas vd., 2018; Afridi ve Baloch, 2017)

Araştırma bulguları, adalet algısının işte mutluluğu hem doğrudan hem de örgütsel güven aracılığıyla güçlendirdiğini gösterdiğinden, yöneticilerin öncelikle örgütsel süreçleri şeffaf ve tutarlı hale getirmeleri gerekmektedir. Karar alma, performans değerlendirme, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde açık kriterler belirlenmeli; çalışanlar bu süreçlere mümkün olduğunca katılmalı ve alınan kararların gerekçeleri zamanında ve anlaşılır biçimde paylaşılmalıdır. Yöneticilerin saygılı, tutarlı ve sözleri ile eylemleri arasında uyum olan bir iletişim tarzı benimsemeleri hem adalet algısını hem de örgüte duyulan güveni güçlendirerek işte mutluluğu artıracaktır. Ayrıca, psikolojik sözleşmenin korunması için verilen sözlerin tutulmasına, beklentilerin gerçekçi bir şekilde yönetilmesine ve çalışanların sesini duyurabilecekleri geri bildirim mekanizmalarının oluşturulmasına önem verilmelidir. İnsan kaynakları uygulamalarında, özellikle liderlik ve yönetici geliştirme programlarında adalet, güven ve çalışan mutluluğu odaklı eğitimlere yer verilmesi; yöneticilerin bu alanlarda rol model olmaları sağlanarak örgütte sürdürülebilir bir mutluluk ve güven iklimi oluşturulabilir.

Bu araştırmanın sonuçları, örgütsel adaletin işte mutluluk üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü ortaya koymakla birlikte, gelecekteki çalışmalar için genişletilmesi gereken önemli alanlar bulunmaktadır. Araştırmanın kesitsel tasarımı nedensel çıkarımları sınırladığından, gelecekte gerçekleştirilecek boylamsal çalışmalarla adalet, güven ve mutluluk arasındaki ilişkilerin zamansal dinamikleri daha kapsamlı biçimde incelenebilir. Ayrıca, örneklemin İstanbul, Ankara ve İzmir’de çalışan beyaz yakalılarından oluşması bulguların genellenebilirliğini kısıtladığı için farklı sektörler, kültürel bağlamlar ve örgüt türlerinde benzer modellerin test edilmesi önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda, işte mutluluk dışında farklı değişkenler de modele eklenerek daha kapsamlı yapısal modeller kurulabilir. Bunun yanı sıra, ek aracı ya da düzenleyici değişkenler dahil edilerek adalet algısının duygusal ve tutumsal çıktılara nasıl dönüştüğü daha ayrıntılı biçimde açıklanabilir. Böylece hem kuramsal literatüre katkı sağlanacak hem de örgütlerde adalet ve güven temelli mutluluk ikliminin nasıl güçlendirilebileceğine ilişkin daha derinlemesine kanıtlar sunulabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Afridi, A. A., Afridi, S. A., & Baloch, Q. B. (2017). The Mediating Effect of Trust in Relationship with Organizational Justice and Job Satisfaction: A Study on Higher Education Sector in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Al Shibly, M. S., & Bakir, S. M. D. A. (2023). The Impact of Organizational Justice on Organizational Trust: Examining the Moderating Role of Job Security: A Study at the Jordanian Insurance Companies. In *International Conference on Business and Technology*, 3-13.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Bazgir, A., Vahdati, H., & Nejad, S. H. M. (2018). A Study on the Effect of Organizational Justice and Commitment on the Organizational Citizenship Behavior. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 25(1), 2.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1622-1626.
- Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. H. Sheppard & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* 1, 43–55. JAI Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Çaçan, H., & Demirtaş, Z. (2023). Örgütsel Güven İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1768-1786.
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel Güven. Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 42-59.
- Çetin, S., & Polat, S. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 171- 182.
- Demir, N. ve İnandı, Y. (2023). Okul Yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 1-29. doi:10.9779.pauefd.1093082
- Demirkaya, H., & Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 263-279.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Andover, UK: Cengage Learning.
- Hayunintyas, R. F., Do, B. R., Sudiro, A., & Irawanto, D. W. (2018). Organizational justice and affective organizational commitment: Mediated by organizational trust and perceived organizational support. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 6(3), 175-196.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67- 92.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., & Börü, D., (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Jones, J. A., Abieta, A. J., Murray, S. R., & Bell, M. (2023). An investigatory research on organizational trust and its relationship with job satisfaction and psychological contract breach. *Administrative Issues Journal*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.5929/2023.13.1.1>
- Karavaeva, L. P., & Tarasova, L. V. (2025). Trust in an Organization as a Factor of the Psychological Well-Being of Its Employees. *Obşestvo: Sociologîa, Psihologîa, Pedagogika*, 8, 78–84. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.8.9>
- Kılıç, A. & Aydın, B. (2024). Öğretmenlerin örgütsel adalet algısı, işten ayrılma niyeti algısı ve öznel iyi oluşları arasındaki ilişki. *TEBD*, 22(1), 384-411.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Koç, H. & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Relationship between trust in director and work satisfaction, Comparison of state and private sectors. *Journal of Doğuş University*, 12(1), 46-57.
- Mamacı, M., Şişlioğlu, M.,M., & Altun, S. (2020). Perakende Sektörü Çalışanlarında Örgütsel Adalet Ve Çalışan İyi Oluşu Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (9): 20-41
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, J. D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.

Mubashar T., Musharraf S., Khan S ve Butt T.A. (2022) Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust, *Cogent Psychology*, 9:1, <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Polatçı, S. & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177-202.

Pryce-Jones, J. (2011). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 1(4), 35-48.

Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1439-1463.

Sökmen, A. (2020). Örgütsel adaletin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü: Kamu sektöründe bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2651-2663.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.

Taşpınar, Y., & Eryeşil, K. (2021). Örgütsel güvenin psikolojik iyi oluş ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisine ilişkin bir alan araştırması: Konya ilinde bir yerel yönetim örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 250-265.

Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: Kavram ve kapsam. *B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 169-212.

Ünüvar, H., & Polatçı, S. (2024). Beş faktör kişilik özelliklerinin işte mutluluk üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(1), 123-145.

Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S., (2004), *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet ilişkisi*. Ankara Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.