



## İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

### AN ANALYSIS OF THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEE ON ORGANIZATIONAL CONFIDENCE

**Dr. Öğr. Üyesi Erhan KILINÇ**

Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, Konya / TÜRKİYE,  
ORCID: 0000-0002-2065-2407

#### ÖZ

Adalet ve güven, insanlık tarihi kadar eski dayanan kavramlardır. Bu kavramların örgütler üzerinde etkilerinin araştırılması ise yakın tarihlere dayanmaktadır. Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır. Örgütlerde yürütülen tüm faaliyetlerde (işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi etme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, işten çıkarma gibi) hak edilen veya hak edildiği düşünülen kazanımların adil bir şekilde dağıtılması yani adaletin sağlanması, zorlu ve karmaşık bir süreçtir. Örgütsel güven ise örgütte var olan kurallar, değerler, inançlar, algılar, duygular ve davranışlardan etkilenen ve örgüt içi iletişimin temellerini oluşturan bir kavramdır. İşyerinde etkinliğin sağlanması için yüksek güven ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Adalet ve güven kavramları, örgütlerde sağlıklı çalışma ilişkilerinin kurulabilmesinde ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesinde önemli faktörler arasında yer almaktadırlar. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanların adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın sahadan veri toplama aşamasında "Örgütsel Adalet Ölçeği" ve "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Bu kapsamda İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel ve kamu banka ve hastane çalışanları araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya 199'u banka çalışanı, 201 hastane çalışanı olmak üzere toplam 400 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Araştırmaya katılan banka ve hastane çalışanları arasında örgütsel adalet algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasında sektörel bir anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Diğer taraftan özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre, örgütsel adalet düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamışken; toplam örgütsel güven düzeyinde (iş arkadaşlarına güven hariç), işyeri ve yöneticiye güven alt boyutlarında daha az güven duydukları saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Ayrıca, bayan katılımcıların, erkek katılımcılara göre toplam güven düzeyinde ve iş arkadaşlarına güven düzeyinde daha az güvene sahip oldukları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel adalet, örgütsel güven, banka, hastane

#### ABSTRACT

Justice and trust are concepts that are as old as human history. The investigation of the effects of these concepts on organizations is based on recent history. Organizational justice is a concept of how employees' decisions are perceived by employees. It is a challenging and complex process to ensure fair distribution of justifiable or justifiable gains in all activities carried out in organizations (such as recruitment, rewarding, performance appraisal, promotion, career development, rewarding, recruitment). Organizational trust is a concept influenced by the rules, values, beliefs, perceptions, emotions and behaviors that exist in the organization and forms the basis of intra-organizational communication. There is a need to work in a high confidence environment to ensure effectiveness in the workplace. Justice and trust concepts are important factors in establishing healthy working relationships and reaching organizational goals in organizations. The purpose of this study is to demonstrate the impact of the perceptions of employees in organizations on organizational trust. "Organizational Justice Scale" and "Organizational Trust Scale" were used in the data collection phase of the research. Within this scope, private and public bank and hospital employees working in the vicinity of Istanbul Europe were included in the research. A total of 400 people participated in the survey, including 199 bank employees and 201 hospital employees. According to the results of the research, it was found that there is a strong correlation between employees' justice perceptions and organizational trust levels ( $p < 0,01$ ). No significant

difference was found between organizational justice perceptions and organizational trust levels between bank and hospital employees participating in the research ( $p > 0,05$ ). On the other hand, there was no statistically significant difference in organizational justice levels among public sector employees of the private sector; it was found that they had less confidence in the total organizational trust level (except trust to business colleagues), workplace and manager trust dimensions ( $p < 0,01$ ). It was also found that female participants had less confidence in total confidence levels than male participants and confidence in colleagues.

**Keywords:** Organizational justice, organizational trust, bank, hospital

## 1. GİRİŞ

Adalet ve güven kavramları iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek en temel algı ve duygulardandır. Bu kavramlar, insan hayatında ve ilişkilerinde son derece önemli bir role sahiptir. İnsanoğlu birbirini kıyaslamaya başladığı ve birilerinin yardımına ihtiyaç duyduğu andan itibaren bu algı ve duyguların veya bu eksikliklerini birçok şekilde yaşamıştır. Bu kavramlar pek çok filozofun ve bilim adamının araştırma konusu olmuştur.

Adalet algısı ve güven duygusu günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da çalışanları ve örgütleri etkileyen önemli birer unsurlardır. Hem iş arkadaşlarıyla hem de yöneticilerle olan ilişkilerinde belirleyici rol oynayan bu kavramların incelenmesi, çalışanların adalet algıları ve güven duygularının ölçülmesi, varsa olumsuzlukların düzeltilmesi, örgütlerin etkin ve verimli çalışmaları ve olumlu bir örgüt ikliminin yaşanması bakımından dikkate alınması gereken konulardır.

## 2. ÖRGÜTSEL ADALET

### 2.1. Adalet Kavramı ve Örgütlerde Adalet

Adalet kavramı, insanlık tarihi kadar eskiye dayanan ve her dönem önem verilen bir kavramdır. M.Ö. 18 yy.'daki Hammurabi Kanunları, toplumu düzenleme faaliyetlerinin kökenini oluşturmaktadır. Aristo'dan bu yana birçok filozof ve bilim adamının bu konunun derinlemesine incelenme gayreti içerisinde oldukları görülmektedir (Ünler ve Gürel, 2015: 13; Ertan, 2017: 49; Taşlıyan vd., 2016: 3). Adalet, kişiler arasında, ülke yönetimlerinde olduğu gibi, organizasyonlarda özellikle yönetimlerin başarısında önemli bir yere sahiptir (Ertan, 2017: 49). Aslında en az iki bireyin bulunduğu her ortamda adalet olgusu ortaya çıkabilmektedir.

Adalet kelime anlamı olarak, doğruluğu, eşitliği, dengeyi gözeterek, doğru yapmak, eşit ve dengeli davranmaktır. Bir başka ifadeyle "haksızlık veya yanlışlık yapmamak, eşitliği bozmamak ve herkese kendine uygun düşeni, hakkı olanı vermek; hakka, hukuka, hakkaniyete göre dengeyi gözetmek ve bu hakkın da maşerî vicdana ve akla uygun olması" demektir (www.tdk.gov.tr; Bağdemir, 2009:287).

Örgütsel Adalet kavramını ilk defa 1949 yılında Stouffer ve arkadaşları tarafından askerlerin iyi yaşama uyum sağlamalarına etkileyen bir faktör olarak araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmanın sonucunu temel alan araştırmacılar, görelî yoksunluk kavramını geliştirmişlerdir (Ünler ve Gürel, 2015: 1). Sadece olaylardan veya olay algılamalarından kaynaklanan kavramsallaştırma etkisinin aksine, adalet ve adaletsizliğin gizemini vurgulayan araştırmalar, etkiyi adalet değerlendirmesinin içsel bir özelliği olarak görmektedirler. Bu bulgular, bireylerin her zaman rasyonel davranmadığı, birçok duygusal deneyimlerinin etkisi ile adalet ve adaletsizliği değerlendirdiğini göstermektedir (Barsky vd., 2011: 3-4). Çalışanların adalet algısının örgütsel adalet içerisindeki önemi; örgütün bireye karşı ne kadar adaletli davrandığının değil de; bireyin örgütüne ne kadar adaletli bulunduğu görüşünün ve algısının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların örgütteki adalet durumu hakkındaki düşünceleri ve algıları zaman içerisinde tutumlara dönüşmekte, bu tutumlar da bireyleri davranışları konusunda belirleyici olmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 115).

Örgütlerde yürütülen tüm süreçlerde (işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi etme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, işten çıkarma gibi) hak edilen ya da hak edildiği düşürülen kazanımların adil bir şekilde dağıtılması yani adaletin sağlanması, karmaşık ve zorlu bir süreçtir. İşletmelerde kurulacak adil ve eşitlikçi uygulamalar çalışanların örgütsel özdeşleşme oluşumlarında da önemli roller oynayacaktır (Ünler ve Gürel, 2015: 1; Taşlıyan vd., 2016: 2). Bu anlamda yöneticilere birçok rol düşmektedir. İyi bir problem çözme becerisine sahip olmak yöneticilerin bu tür sorunlara yaratıcı, yenilikçi ve pratik çözümler geliştirebilmesi gerekir (Ulusoy vd., 2014: 2).

## 2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları ve Türleri

Örgütsel adalet, çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu yapı, dağılımcı, adalet, prosedürel adalet ve etkileşimci (kişilerarası ve bilgilendirici) adalet olmak üzere üç bileşen üzerine kuruludur (Barsky vd.,2011).

### 2.2.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, alınan kararların ve uygulamaların adil olarak algılanması anlamına gelir. Hem sosyal hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler ve terfiler gibi her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 118; Özgen ve Turunç, 2017: 83-84). Dağıtımsal adalet bir örgüt veya bireyin ürettiği gerçek ile hak ettiği değeri kıyaslaması ile oluşan adalet algısıdır. Eğer bir çalışan örgütün ücret, terfi, maddî-manevî ödül gibi çıktıları âdil dağıtıldığını düşünüyorlarsa, o örgütte dağıtımsal adalet düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 118; Ertan, 2017: 51).

### 2.2.2. Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, karar verme prosedürlerini adilliğini, bu durumun çalışanları ve onların kurum veya kuruluşlarıyla olan ilişkilerini nasıl etkilediğini anlamaya yönelik güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Prosedürel adalet, dağıtım davranışlarını veya yargıları yönlendirmek için kullanılan bir dizi ardışık adım ve sonuçlara götüren süreçlerin adilliği olarak tanımlanır. Dolayısıyla prosedürel adalet, dağıtım kararının verildiği araçların adilliği olarak tanımlanabilir. Bireyler bu süreçlere katıldıkça, adaleti ile ilgili fikirlerini, algılarını oluştururlar. Bireyler, süreç içinde bir sese sahip olduklarında ya da sürecin tutarlılık, doğruluk, etkililik ve yansızlık gibi özellikler içerdiğini hissettiklerinde prosedürel adalet geliştirirler (Gilliland, 2002: 3; Leventhal002C 1980; Cropanzano vd, 2001: 123). Sonuçların belirlendiği sürecin adaleti olarak tanımlanan prosedürel adalet, prosedürler normatif olarak kabul edilmiş belli prensip tiplerini somutlaştırdığında var olduğu düşünülmektedir (Cohen and Spector, 2001: 281).

### 2.2.3. Etkileşimsel Adalet

Prosedürel adaletin bir uzantısı olan etkileşimli adalet, örgütsel uygulamaların insan tarafına, yani yönetimin (ya da ödülleri ve kaynakları kontrol edenlerin) adalet alanındaki davranış biçimine ilişkindir. Bu nedenle, etkileşimli adalet, nezaket, dürüstlük ve saygı gibi kaynak ve adalet alıcısı arasındaki iletişim sürecinin yönleriyle ilgilidir. Bir çalışan, etkileşimli adaletsizliği algıladığında, bir bütün olarak organizasyona olumsuz bir tepki vermektense, yöneticisine (veya bu kişiye intertoparca haksız olan varlığa) olumsuz tepki vermesi beklenir. Dolayısıyla, çalışanın bir bütün olarak örgütten ziyade direkt amirinden memnun olmaması öngörülmektedir. Benzer şekilde, çalışanın örgütten ziyade amirine karşı olumsuz tutum geliştirmesi ancak organizasyona karşı daha az bağımlı olması da öngörülmektedir (Eren, 2015: 553; Cohen and Spector, 2001: 281).

## 2.3. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütlerde adalet algılamaları, örgütten gelen sonuçlar, örgütsel uygulamalar (etkileşimlerin prosedürleri ve kalitesi) ve algılayıcının özelliklerinden etkilenmektedir (Cohen and Spector, 2001: 282; Leventhal, 1980).

**a) Örgütsel Sonuçlar:** Adalet algılamaları, kuruluşun dağıtımsal adalet kurallarına (yani, eşitlik, ihtiyaç ve özsermaye) yanısıra sonuçlarına da dayanmaktadır. Çalışan, adaleti kısmen örgütün uygulamalarının sonuçlarına göre olumlu ya da olumsuz olarak algılayabilmektedir.

**b) Örgütsel Uygulamalar:** Adalet algılamaları aynı zamanda örgütün prosedürel adalet kurallarına bağlı kalmasına bağlıdır. Örneğin, çalışanları süreçlere katan ve onları dinleyen bir örgüt, çalışanlarını söylediklerini dikkate almayan bir örgütten daha adil olarak kabul edilecektir.

**c) Algılayıcının Özellikleri:** Adalet algılamaları algılayıcının özelliklerinden de etkilenebilir. Bunlar, demografik özellikler (örn. yaş, cinsiyet ve görev süresi) ve kişilik özellikleri (ör., olumsuz duygular ve benlik saygısı) olabilir.

Örgütsel adalet üzerine literatür incelendiğinde alanyazında bu konu ile birçok farklı kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, iş performansı, duygusal tükenmişlik, liderlik, sanal kaytarma davranışları gibi kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir.

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

#### 3.1. Güven Kavramı ve Örgütlerde Güven

Güven kelime anlamı olarak, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamlarına gelmektedir (www.tdk.gov.tr). Günlük hayatta, bireysel ve sosyal ilişkilerde çok önemli bir yeri olan güven, insanlık tarihi kadar eskilere dayanan önemli bir kavramdır (Erdem, 2003: 27). Güvensizlik ve ihanet konuları, uzun zamandan beri filozofların ve politikacıların konusunu oluşturmuş olsa da, sosyal bilimcilerin güven konusundaki araştırmaları yakın tarihe dayanmaktadır. 1950'lerin sonlarında, Soğuk Savaş'ın artan şüphesine ve tehlikeli ve pahalı silahlanma yarışına bilimsel bir çözüm bulunabileceği yönündeki iyimser tutumlar, bu alandaki araştırmaları da ortaya çıkarmıştır (Hoy vd., 1999: 184). Günümüzde güven kavramı, belirsizliklerin çoğaldığı ve güvensizlikler hızla yayıldığı bir dünyada tartışılır bir konu haline gelmiştir ve güvenin eksikliğini yakından hissedilmektedir. Gittikçe zayıflayan ve yıpranan güvenin toplumun her kesiminde artan önemi, güvensizliğin kendini hızla hissettiren büyük bir olgu haline gelmesinden kaynaklanmaktadır (Erdem, 2003: 27).

Örgütsel güven; bir örgütte var olan kurallar, değerler, inançlar, algılar, duygular ve davranışlardan etkilenen ve örgüt içi iletişimin temellerini oluşturan bir kavramdır. İşyerinde etkinliğin sağlanması için yüksek güven ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Çünkü yüksek güven ortamında çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına daha çok katkı sağladığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası boyutta rekabet edebilmeleri ve örgütsel başarıya ulaşabilmeleri oluşturacakları stratejilere, bu stratejileri uygulayacak yöneticilere ve karşılıklı güçlü örgütsel ilişkilere ihtiyaç vardır. Bunun için ise örgütlerde güven kavramına önem vermesi gerektirir. Çünkü güven işletmeler açısından “işbirliği sağlayıcı bir sermayedir” (Batı ve Tutar, 2017: 36; Gerçek, 2017: 955; Örucü ve Kambur, 2017: 1109; Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Örgütlerde güvenin yönetici-çalışan ilişkileri üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bilinmektedir (Örucü ve Kambur, 2017: 1111). Aksi takdirde, organizasyona duyulan güvenin azalması ile birlikte çalışanlar arasında sessizlik iklimi ile birlikte iletişim kurmada problem yaşanma, iş tatminsizlik, performansın azalması ve çalışanın aşırı tedbirli davranması ve örgüt yararına ekstra işlerde geri planda kalması gibi problemler yaşanabilmektedir (Örucü ve Kambur, 2017: 1113).

Örgütlerde güven, kısa vadeden ziyade uzun vadede gösterilen özverili çabaların, doğruluk ve dürüstlük temelli anlayışın ürünüdür. Bu anlamda güven, uzun sürede oluşan ama bir anda yok oluveren yani çabuk kaybedilen bir duygudur. Güven güveni, güvensizlik de güvensizliği doğurduğundan, güveninin kaybolmamasını sağlamak için özel bir çaba sarf edilmelidir. Yapılan araştırmalar örgütlerin başarıya ulaşmasında geniş tabanlı karşılıklı güvenin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların duygusal olarak örgütlerine bağlanmasına ve işlerinden memnun olmalarına katkı sağlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

### 4. YÖNTEM VE METODOLOJİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanların adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, kurumlarda adalet algısı ve güven duygusunun bankacılık ve sağlık (hastane) sektöründe, özel ve kamu sektörlerinde ve bazı sosyo-demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve aylık gelir durumu) göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ayrıca projeye, bankacılık ve hastane sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel adalet ve güven yapısını düzenleyecek, iyileştirecek ve iş görenlerin buna bağlı olarak motivasyon ve performans düzeylerini yükseltmeye taşıyan stratejiler, araştırmalar ortaya konmuştur.

## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın sahadan veri toplama aşamasında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Ölçeği, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç faktör içermektedir. Örgütsel güven ölçeği ise, işyerine güven, yöneticiye güven ve iş arkadaşlarına güven unsurlarından oluşmaktadır. Bu ölçekler, 5’li likert ölçeği şeklinde uygulanmıştır (Tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2), Tamamen katılmıyorum (1) olarak puanlanmıştır.). İki ölçekte de ortalamasının yüksek olması, adalet ve düzen düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma verileri SPSS programında analiz edilerek değerlendirilmiştir. Bu kapsamda frekans ve yüzde analizler, iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t testi), ANOVA testi ve korelasyon analizi testleri uygulanmıştır.

## 4.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Bu kapsamda İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren özel ve kamu banka ve hastane çalışanları araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya 199’u banka çalışanı, 201 hastane çalışanı olmak üzere toplam 400 kişi katılmıştır.

## 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki istatistiksel olarak bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri banka ve hastane çalışanı olma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri sektör (özel/ kamu) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir.

## 4.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

**Tablo 1:** Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Kurum	n	%	Cinsiyet	n	%
Banka	199	49,8	Kadın	178	44,5
Hastane	201	50,2	Erkek	222	55,5
Sektör	Medeni Durum				
Özel	201	50,2	Evli	190	47,5
Kamu	199	49,8	Bekar	210	52,5
Yaş	Eğitim				
18-30	238	59,5	Lise	143	35,8
31-40	125	31,3	Üniversite	224	56,0
41 ve üzeri	37	9,3	Lisansüstü	33	8,3
Kurumda çalışma süresi	Aylık Gelir Durumu				
0-2 yıl	172	43,0	1600-2000 TL	205	51,2
2-4 yıl	93	23,3	2001-3000 TL	90	22,5
4 yıl ve üzeri	135	33,8	3000 TL ve üzeri	105	26,3

**Araştırmaya katılanların sosyo- demografik özellikleri değerlendirildiğinde;** katılımcıların özel ve kamu sektöründe görev yapan banka ve hastane çalışanları olduğu, birbirine yakın oranlarda kadın ve erkeklerden, evli ve bekârlardan oluştuğu; %59,5'inin 18-30 yaş gibi genç bir yaş aralığında olduğu; %43'ünün kurumda çalışma süresinin ilk 2 yılı içerisinde olduğu; %56'sının üniversite mezunu olduğu; %51,2'sinin aylık gelirinin 1600-2000 TL arasında olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2:** Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Puanlamalarına Göre Dağılımı

Ölçekler	Sayı (n)	Ortalama	Stand. sapma
<b>Dağıtimsal adalet</b>	400	2,7375	,94320
<b>Prosedürel (İşlemsel) adalet</b>	400	2,8833	1,03261
<b>Etkileşimsel adalet</b>	399	2,5593	,94626
<b>Toplam Adalet</b>	<b>399</b>	<b>2,7206</b>	<b>,87974</b>
<b>İşyerine güven</b>	400	2,5031	,96057
<b>Yöneticiye güven</b>	400	2,4486	,98509
<b>İş arkadaşına güven</b>	400	2,1735	,79295
<b>Toplam Güven</b>	<b>400</b>	<b>2,4016</b>	<b>,82125</b>

Araştırma Ölçeklerine verilen cevapların puan ortalamaları (1-5) incelendiğinde; toplam örgütsel adalet algıları (2,7206 ± 0,8794), toplam örgütsel güven düzeyi (2,4016 ± 0,82135) düşük olduğu saptanmıştır. Veriler karşılaştırıldığında, iş arkadaşlarına güven düzeyi en düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Dağıtimsal adalet	İşlemsel adalet	Etkileşimsel adalet	Toplam adalet	İşyeri güven	Yöneticiye güven	İş arkadaşına güven	Toplam güven
<b>Dağıtimsal adalet</b>	Pearson Correlation	1	,730**	,705**	,921**	,646**	,678**	,519**	,713**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>İşlemsel adalet</b>	Pearson Correlation	,730**	1	,775**	,885**	,696**	,713**	,496**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
<b>Etkileşimsel adalet</b>	Pearson Correlation	,705**	,775**	1	,902**	,673**	,723**	,496**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
<b>Toplam adalet</b>	Pearson Correlation	,921**	,885**	,902**	1	,735**	,772**	,559**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
<b>İşyeri güven</b>	Pearson Correlation	,646**	,696**	,673**	,735**	1	,854**	,491**	,946**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
<b>Yöneticiye güven</b>	Pearson Correlation	,678**	,713**	,723**	,772**	,854**	1	,487**	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
<b>İş arkadaşına güven</b>	Pearson Correlation	,519**	,496**	,496**	,559**	,491**	,487**	1	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
<b>Toplam güven</b>	Pearson Correlation	,713**	,745**	,739**	,804**	,946**	,938**	,676**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırma ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (p<0,01) (H1 hipotezi kabul edilmiştir). Toplam adalet algı puanları açısından değerlendirildiğinde, sırasıyla yöneticiye güven, örgüte güven ve iş arkadaşlarına güven daha yüksek ilişki olduğu görülmüştür.

**Tablo 4:** Katılımcıların Kurum türü Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Kurum Türü	N	X	SS	SD	t	P																																																																																
Dağıtımsal adalet	Banka	199	2,6965	,96815	398	-,865	0,387																																																																																
	Hastane	201	2,7781	,91843				İşlemsel adalet	Banka	199	2,7839	1,03675	398	-1,922	0,055	Hastane	201	2,9818	1,02155	Etkileşimsel adalet	Banka	199	2,5269	,91525	397	-0,678	0,498	Hastane	201	2,5912	,97708	<b>Toplam Adalet</b>	Banka	199	2,6739	,88322	397	-1,052	0,294	Hastane	201	2,7665	,87606	İşyerine güven	Banka	199	2,4504	,91147	398	-1,093	0,275	Hastane	201	2,5553	1,00637	Yöneticiye güven	Banka	199	2,4314	,95971	398	-0,346	0,730	Hastane	201	2,4655	1,01169	İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309	Hastane	201	2,1333	,74789	<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682
İşlemsel adalet	Banka	199	2,7839	1,03675	398	-1,922	0,055																																																																																
	Hastane	201	2,9818	1,02155				Etkileşimsel adalet	Banka	199	2,5269	,91525	397	-0,678	0,498	Hastane	201	2,5912	,97708	<b>Toplam Adalet</b>	Banka	199	2,6739	,88322	397	-1,052	0,294	Hastane	201	2,7665	,87606	İşyerine güven	Banka	199	2,4504	,91147	398	-1,093	0,275	Hastane	201	2,5553	1,00637	Yöneticiye güven	Banka	199	2,4314	,95971	398	-0,346	0,730	Hastane	201	2,4655	1,01169	İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309	Hastane	201	2,1333	,74789	<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682	Hastane	201	2,4184	,84235								
Etkileşimsel adalet	Banka	199	2,5269	,91525	397	-0,678	0,498																																																																																
	Hastane	201	2,5912	,97708				<b>Toplam Adalet</b>	Banka	199	2,6739	,88322	397	-1,052	0,294	Hastane	201	2,7665	,87606	İşyerine güven	Banka	199	2,4504	,91147	398	-1,093	0,275	Hastane	201	2,5553	1,00637	Yöneticiye güven	Banka	199	2,4314	,95971	398	-0,346	0,730	Hastane	201	2,4655	1,01169	İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309	Hastane	201	2,1333	,74789	<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682	Hastane	201	2,4184	,84235																				
<b>Toplam Adalet</b>	Banka	199	2,6739	,88322	397	-1,052	0,294																																																																																
	Hastane	201	2,7665	,87606				İşyerine güven	Banka	199	2,4504	,91147	398	-1,093	0,275	Hastane	201	2,5553	1,00637	Yöneticiye güven	Banka	199	2,4314	,95971	398	-0,346	0,730	Hastane	201	2,4655	1,01169	İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309	Hastane	201	2,1333	,74789	<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682	Hastane	201	2,4184	,84235																																
İşyerine güven	Banka	199	2,4504	,91147	398	-1,093	0,275																																																																																
	Hastane	201	2,5553	1,00637				Yöneticiye güven	Banka	199	2,4314	,95971	398	-0,346	0,730	Hastane	201	2,4655	1,01169	İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309	Hastane	201	2,1333	,74789	<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682	Hastane	201	2,4184	,84235																																												
Yöneticiye güven	Banka	199	2,4314	,95971	398	-0,346	0,730																																																																																
	Hastane	201	2,4655	1,01169				İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309	Hastane	201	2,1333	,74789	<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682	Hastane	201	2,4184	,84235																																																								
İş arkadaşına güven	Banka	199	2,2141	,83594	398	1,018	0,309																																																																																
	Hastane	201	2,1333	,74789				<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682	Hastane	201	2,4184	,84235																																																																				
<b>Toplam Güven</b>	Banka	199	2,3847	,80114	398	-0,410	0,682																																																																																
	Hastane	201	2,4184	,84235																																																																																			

\* p&lt;0.05

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların çalıştıkları kurum türüne göre (banka, hastane) çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (p>0,05) (H2 hipotezi red edilmiştir). Bununla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber, hastane çalışanlarının banka çalışanlarına göre daha fazla işlemsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir (p=0,055).

**Tablo 5:** Katılımcıların Sektör Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Sektör	N	X	SS	SD	t	P																																																																																
Dağıtımsal adalet	Özel	201	2,8677	,97190	398	2,797	0,005*																																																																																
	Kamu	199	2,6060	,89666				İşlemsel adalet	Özel	201	3,0332	1,02849	398	2,945	0,003*	Kamu	199	2,7320	1,01707	Etkileşimsel adalet	Özel	201	2,6824	,96056	397	2,638	0,009*	Kamu	199	2,4343	,91713	<b>Toplam Adalet</b>	Özel	201	2,8497	,90909	397	2,983	0,003*	Kamu	199	2,5895	,83084	İşyerine güven	Özel	201	2,6636	1,02572	398	3,401	0,001*	Kamu	199	2,3411	,86262	Yöneticiye güven	Özel	201	2,6382	1,04823	398	3,940	0,001*	Kamu	199	2,2570	,87875	İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139	Kamu	199	2,1146	,77207	<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*
İşlemsel adalet	Özel	201	3,0332	1,02849	398	2,945	0,003*																																																																																
	Kamu	199	2,7320	1,01707				Etkileşimsel adalet	Özel	201	2,6824	,96056	397	2,638	0,009*	Kamu	199	2,4343	,91713	<b>Toplam Adalet</b>	Özel	201	2,8497	,90909	397	2,983	0,003*	Kamu	199	2,5895	,83084	İşyerine güven	Özel	201	2,6636	1,02572	398	3,401	0,001*	Kamu	199	2,3411	,86262	Yöneticiye güven	Özel	201	2,6382	1,04823	398	3,940	0,001*	Kamu	199	2,2570	,87875	İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139	Kamu	199	2,1146	,77207	<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*	Kamu	199	2,2550	,73882								
Etkileşimsel adalet	Özel	201	2,6824	,96056	397	2,638	0,009*																																																																																
	Kamu	199	2,4343	,91713				<b>Toplam Adalet</b>	Özel	201	2,8497	,90909	397	2,983	0,003*	Kamu	199	2,5895	,83084	İşyerine güven	Özel	201	2,6636	1,02572	398	3,401	0,001*	Kamu	199	2,3411	,86262	Yöneticiye güven	Özel	201	2,6382	1,04823	398	3,940	0,001*	Kamu	199	2,2570	,87875	İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139	Kamu	199	2,1146	,77207	<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*	Kamu	199	2,2550	,73882																				
<b>Toplam Adalet</b>	Özel	201	2,8497	,90909	397	2,983	0,003*																																																																																
	Kamu	199	2,5895	,83084				İşyerine güven	Özel	201	2,6636	1,02572	398	3,401	0,001*	Kamu	199	2,3411	,86262	Yöneticiye güven	Özel	201	2,6382	1,04823	398	3,940	0,001*	Kamu	199	2,2570	,87875	İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139	Kamu	199	2,1146	,77207	<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*	Kamu	199	2,2550	,73882																																
İşyerine güven	Özel	201	2,6636	1,02572	398	3,401	0,001*																																																																																
	Kamu	199	2,3411	,86262				Yöneticiye güven	Özel	201	2,6382	1,04823	398	3,940	0,001*	Kamu	199	2,2570	,87875	İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139	Kamu	199	2,1146	,77207	<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*	Kamu	199	2,2550	,73882																																												
Yöneticiye güven	Özel	201	2,6382	1,04823	398	3,940	0,001*																																																																																
	Kamu	199	2,2570	,87875				İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139	Kamu	199	2,1146	,77207	<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*	Kamu	199	2,2550	,73882																																																								
İş arkadaşına güven	Özel	201	2,2318	,81079	398	1,481	0,139																																																																																
	Kamu	199	2,1146	,77207				<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*	Kamu	199	2,2550	,73882																																																																				
<b>Toplam Güven</b>	Özel	201	2,5468	,87326	398	3,605	0,001*																																																																																
	Kamu	199	2,2550	,73882																																																																																			

\* p&lt;0.01

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların çalıştıkları sektör değişkenine göre (özel ve kamu) çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (p<0,01) (H3 hipotezi kabul edilmiştir). Özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyinde oldukları görülmektedir. İş arkadaşlarına güven noktasında özel ve kamu sektör çalışanları arasında istatistiksel bir anlamlı farklılık saptanmamıştır.

**Tablo 6:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	X	SS	SD	t	P
Dağıtımsal adalet	Kadın	178	2,7079	,88071	398	-,570	0,574
	Erkek	222	2,7613	,99179			
İşlemsel adalet	Kadın	178	2,7453	,99468	398	-,408	0,016*
	Erkek	222	2,9940	1,05121			
Etkileşimsel adalet	Kadın	178	2,4775	,89856	398	-,567	0,118
	Erkek	222	2,6252	,98006			
<b>Toplam Adalet</b>	Kadın	178	2,6493	,82186	398	- 1,472	0,142
	Erkek	222	2,7780	,92157			
İşyerine güven	Kadın	178	2,5119	,90087	398	0,166	0,868
	Erkek	222	2,4961	1,00784			
Yöneticiye güven	Kadın	178	2,5104	,93447	398	1,136	0,257
	Erkek	222	2,3990	1,02325			
İş arkadaşına güven	Kadın	178	2,1202	,70969	398	-1,228	0,220
	Erkek	222	2,2162	,85305			
<b>Toplam Güven</b>	Kadın	178	2,4135	,74558	398	0,263	0,793
	Erkek	222	2,3921	,87878			

\* p&lt;0.05

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların cinsiyet değişkenine göre çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında, işlemsel adalet boyutu hariç, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (p>0,05) (H4 hipotezi red edilmiştir). Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 7:** Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

Ölçek Boyutları	Medeni durum	N	X	SS	SD	t	P
Dağıtımsal adalet	Evli	190	2,7221	,81014	398	-0,314	0,754
	Bekâr	210	2,7514	1,05092			
İşlemsel adalet	Evli	190	2,8561	,93737	398	-0,505	0,617
	Bekâr	210	2,9079	1,11344			
Etkileşimsel adalet	Evli	189	2,6049	,86296	397	0,921	0,362
	Bekâr	210	2,5183	1,01572			
<b>Toplam Adalet</b>	Evli	189	2,7166	,77346	397	-0,87	0,931
	Bekâr	210	2,7241	,96730			
İşyerine güven	Evli	190	2,4474	,90278	398	-1,111	0,270
	Bekâr	210	2,5536	1,00950			
Yöneticiye güven	Evli	190	2,4414	,98644	398	-0,139	0,889
	Bekâr	210	2,4551	,98617			
İş arkadaşına güven	Evli	190	2,1221	,71967	398	-1,244	0,218
	Bekâr	210	2,2200	,85290			
<b>Toplam Güven</b>	Evli	190	2,3639	,77819	398	-0,877	0,383
	Bekâr	210	2,4357	,85878			

\* p&lt;0.05

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların medeni durum değişkenine göre çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (p>0,05) (H5 hipotezi red edilmiştir).



**Tablo 8:** Katılımcıların Yaş Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

		N	X	SS	F değeri	p
Dağıtımsal adalet	18-30	238	2,8277	,94010	3,826	,023*
	31-40	125	2,5456	,93235		
	41 ve üzeri	37	2,8054	,92794		
	Toplam	400	2,7375	,94320		
İşlemsel adalet	18-30	238	2,9538	1,04570	3,326	,037*
	31-40	125	2,6933	,96405		
	41 ve üzeri	37	3,0721	1,10592		
	Toplam	400	2,8833	1,03261		
Etkileşimsel adalet	18-30	238	2,6113	,95361	1,869	,156
	31-40	125	2,4267	,89738		
	41 ve üzeri	36	2,6759	1,03735		
	Toplam	399	2,5593	,94626		
<b>Toplam Adalet</b>	18-30	238	2,7965	,87861	4,275	,015*
	31-40	125	2,5337	,87258		
	41 ve üzeri	36	2,8671	,83074		
	Toplam	399	2,7206	,87974		
İşyerine güven	18-30	238	2,6197	,96058	4,441	,012*
	31-40	125	2,3210	,97503		
	41 ve üzeri	37	2,3682	,80845		
	Toplam	400	2,5031	,96057		
Yöneticiye güven	18-30	238	2,5312	,97802	2,111	,122
	31-40	125	2,3166	1,00108		
	41 ve üzeri	37	2,3629	,94497		
	Toplam	400	2,4486	,98509		
İş arkadaşına güven	18-30	238	2,2395	,79553	3,128	,045*
	31-40	125	2,0272	,77391		
	41 ve üzeri	37	2,2432	,79461		
	Toplam	400	2,1735	,79295		
<b>Toplam Güven</b>	18-30	238	2,4937	,81315	3,918	,021*
	31-40	125	2,2460	,83107		
	41 ve üzeri	37	2,3351	,77369		
	Toplam	400	2,4016	,82125		

\* p&lt;0.05

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların yaş değişkenine göre çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ) ( $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir). 18-30 ve 41 ve üzeri yaş grubunda olanların 31-40 yaş grubunda olanlara göre daha fazla adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır. 18-30 yaş grubunda olanların 31-40 yaş grubunda olanlara göre daha fazla güven düzeyine sahip oldukları saptanmıştır. Etkileşimsel adalet ve Yöneticiye güven boyutunda yaş grupları arasında istatistiksel bir anlamlı farklılık saptanmamıştır.

**Tablo 9:** Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

		N	X	SS	F değeri	p
Dağıtımsal adalet	0-2 yıl	172	2,7953	,90843	1,108	0,331
	2-4 yıl	93	2,7720	,97961		
	4 yıl ve üzeri	135	2,6400	,96035		
	Toplam	400	2,7375	,94320		
İşlemsel adalet	0-2 yıl	172	2,9690	1,00503	1,108	0,331
	2-4 yıl	93	2,8495	1,11697		
	4 yıl ve üzeri	135	2,7975	1,00587		
	Toplam	400	2,8833	1,03261		
Etkileşimsel adalet	0-2 yıl	172	2,5475	,90096	0,25	0,976
	2-4 yıl	93	2,5717	,97288		
	4 yıl ve üzeri	134	2,5659	,99035		
	Toplam	399	2,5593	,94626		
<b>Toplam Adalet</b>	0-2 yıl	172	2,7637	,84760	0,596	0,551
	2-4 yıl	93	2,7358	,93362		
	4 yıl ve üzeri	134	2,6546	,88455		
	Toplam	399	2,7206	,87974		
İşyerine güven	0-2 yıl	172	2,6279	,96852	2,567	0,078
	2-4 yıl	93	2,4126	1,05243		
	4 yıl ve üzeri	135	2,4065	,86881		
	Toplam	400	2,5031	,96057		
Yöneticiye güven	0-2 yıl	172	2,6013	,96560	4,513	0,012*
	2-4 yıl	93	2,4332	1,06789		
	4 yıl ve üzeri	135	2,2646	,92327		
	Toplam	400	2,4486	,98509		
İş arkadaşına güven	0-2 yıl	172	2,2244	,74118	0,626	0,535
	2-4 yıl	93	2,1290	,87310		
	4 yıl ve üzeri	135	2,1393	,80122		
	Toplam	400	2,1735	,79295		
<b>Toplam Güven</b>	0-2 yıl	172	2,5177	,79095	3,192	0,042*
	2-4 yıl	93	2,3489	,91610		
	4 yıl ve üzeri	135	2,2900	,77584		
	Toplam	400	2,4016	,82125		

\* p&lt;0.05

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenine göre Çalışanların adalet algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Kurumda çalışma süresi ile Örgütsel güven düzeyi arasında (İşyerine güven ve iş arkadaşlarına güven boyutunda hariç) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $p<0,05$ ) (H7 hipotezi örgütsel güvenin yöneticiye güven ve toplam güven boyutunda kabul edilmiştir). 0-2 yıl çalışma süresi olan katılımcıların 4 yıl ve üzeri olanlara karşı toplam güven ve yöneticiye düzeyleri daha yüksektir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Kurumda Aylık Gelir Durumu Değişkenine göre Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Güven Düzeyleri

		N	X	SS	F değeri	P
Dağıtımsal adalet	1600-2000 TL	205	3,0556	,94133	27,050	0,001**
	2001-3000 TL	90	2,3933	,76640		
	3000 TL ve üzeri	105	2,4114	,87347		
	Toplam	400	2,7375	,94320		
İşlemsel adalet	1600-2000 TL	205	3,1106	1,00203	11,061	0,001**
	2001-3000 TL	90	2,7111	1,05433		
	3000 TL ve üzeri	105	2,5873	,97679		
	Toplam	400	2,8833	1,03261		
Etkileşimsel adalet	1600-2000 TL	205	2,6821	,96826	3,602	0,028*
	2001-3000 TL	90	2,4370	,92293		
	3000 TL ve üzeri	104	2,4231	,89735		
	Toplam	399	2,5593	,94626		
<b>Toplam Adalet</b>	1600-2000 TL	205	2,9551	,88332	16,160	0,001**
	2001-3000 TL	90	2,4913	,78530		
	3000 TL ve üzeri	104	2,4567	,82867		
	Toplam	399	2,7206	,87974		
İşyerine güven	1600-2000 TL	205	2,7323	1,01365	13,850	0,001**
	2001-3000 TL	90	2,3694	,88724		
	3000 TL ve üzeri	105	2,1702	,78736		
	Toplam	400	2,5031	,96057		
Yöneticiye güven	1600-2000 TL	205	2,7561	1,02023	24,369	0,001**
	2001-3000 TL	90	2,2492	,84191		
	3000 TL ve üzeri	105	2,0190	,81707		
	Toplam	400	2,4486	,98509		
İş arkadaşına güven	1600-2000 TL	205	2,2702	,87006	4,026	0,19*
	2001-3000 TL	90	2,1511	,71599		
	3000 TL ve üzeri	105	2,0038	,66389		
	Toplam	400	2,1735	,79295		
<b>Toplam Güven</b>	1600-2000 TL	205	2,6251	,85290	18,451	0,001**
	2001-3000 TL	90	2,2728	,72314		
	3000 TL ve üzeri	105	2,0757	,70220		
	Toplam	400	2,4016	,82125		

\* p<0.05; \*\* p<0.01

Araştırma Ölçeklerine verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların ayık gelir durumuna göre çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır (p<0,01) (H8 hipotezi kabul edilmiştir). Aylık gelir düzeyi 1600-2000 TL arasında olanların aylık geliri 3000 TL ve üzeri olanlara göre daha fazla örgütsel adalet algısına daha yüksek örgütsel güven düzeyine sahip oldukları saptanmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Sınanması

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki istatistiksel olarak bir ilişki vardır (H1 hipotezi kabul edilmiştir).

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri banka ve hastane çalışanı olma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H2 hipotezi red edilmiştir).

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri sektör (özel/ kamu) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H3 hipotezi kabul edilmiştir).

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H4 hipotezi red edilmiştir).

**H<sub>5</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H5 hipotezi red edilmiştir).

**H<sub>6</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H6 hipotezi kabul edilmiştir).

**H<sub>7</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H7 hipotezi örgütsel güvenin yöneticiye güven ve toplam güven boyutunda kabul edilmiştir).

**H<sub>8</sub>:** Çalışanların örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri aylık gelir durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterir (H8 hipotezi kabul edilmiştir).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Adalet, doğruluğu, eşitliği, dengeyi gözeterek, eşit ve dengeli davranmaktır. Literatür incelendiğinde çalışanların adalet algısında, örgütün bireye karşı ne kadar adaletli davrandığının değil de; bireyin örgütüne ne kadar adaletli bulduğu görüşünün önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerde yürütülen tüm süreçlerde (işe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme, terfi etme, kariyer geliştirme, ödüllendirme, işten çıkarma gibi) hak edilen ya da hak edildiği düşürülen kazanımların adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir.

Güven kelime anlamı olarak, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamlarına gelmektedir. Örgütsel güven, bir örgütte var olan kurallar, değerler, inançlar, algılar, duygular ve davranışlardan etkilenen ve örgüt içi iletişimin temellerini oluşturan bir kavramdır. Örgütlerde güven, kısa vadeden ziyade uzun vadede gösterilen özverili çabaların, doğruluk ve dürüstlük temelli anlayışın ürünüdür. Bu anlamda güven, uzun sürede oluşan ama bir anda yok oluveren yani çabuk kaybedilen bir duygudur. Yapılan araştırmalar, örgüt çalışanların örgütsel adalet algılarının onların örgüte ve yöneticilerine duydukları güven duygusunu etkilediğini göstermektedir.

### Araştırmaya sonuçları değerlendirildiğinde;

1. Toplam örgütsel adalet algıları ( $2,7206 \pm 0,8794$ ), toplam örgütsel güven düzeyi ( $2,4016 \pm 0,82135$ ) düşük olduğu saptanmıştır. Veriler karşılaştırıldığında, iş arkadaşlarına güven düzeyi en düşük olduğu görülmektedir.
2. Çalışanların adalet algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasında aynı yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Toplam adalet algı puanları açısından değerlendirildiğinde, sırasıyla yöneticiye güven, örgüte güven ve iş arkadaşlarına güven daha yüksek ilişki olduğu görülmüştür.
3. İstatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber, hastane çalışanlarının banka çalışanlarına göre daha fazla işlemsel adalet algısına sahip oldukları görülmektedir ( $p=0,055$ ).
4. Özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyinde oldukları görülmektedir.
5. İş arkadaşlarına güven noktasında özel ve kamu sektör çalışanları arasında istatistiksel bir anlamlı farklılık saptanmamıştır.
6. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyinde oldukları görülmektedir.
7. 18-30 ve 41 ve üzeri yaş grubunda olanların 31-40 yaş grubunda olanlara göre daha fazla adalet algısına sahip oldukları saptanmıştır.
8. 18-30 yaş grubunda olanların 31-40 yaş grubunda olanlara göre daha fazla güven düzeyine sahip oldukları saptanmıştır.
9. 0-2 yıl çalışma süresi olan katılımcıların 4 yıl ve üzeri olanlara karşı toplam güven ve yöneticiye düzeyleri daha yüksektir.
10. Aylık gelir düzeyi 1600-2000 TL arasında olanların aylık geliri 3000 TL ve üzeri olanlara göre daha fazla örgütsel adalet algısına daha yüksek örgütsel güven düzeyine sahip oldukları saptanmıştır.

Örgütlerde adaletin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıda verilmiştir (Eren, 2015: 213, 214, 220, 581).

- Personle kendileriyle ilgili ve onlara etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir. Çünkü ani ve bilgilendirme yapılmadan gerçekleştirilen değişiklikler çalışanlar

için genellikle huzur bozucu olmaktadır. Ayrıca bu durumda çalışanlar adaletsizce davranıldığı hissine kapılabilirler.

- Görev dağıtırken ve kuralları uygularken yöneticiler çalışanlar arasında bilmeyerek de olsa bazı çalışanlara ayrıcalıklı (iltimaslı) davranırlarsa, adaletsiz olduklarına dair olumsuz düşünceler yayılacaktır.
- Örgütlerde kanunlar ve yönetmelikler düzenlerken ve bunları uygularken yöntemler keyfi olmamalı, herkese ayrıcalık yapmaksızın eşit biçimde davranılmalıdır.

Örgütlerde güven sağlamak için;

- İletişim: Tüm üyeleri alınan kararlardan, örgüt politikasından ve faaliyetlerden haberdar edilmeli,
- Destek olma: Çalışanlarınız açısından ulaşılabilir olun, onları fikirlerini söylemeleri için teşvik edin, onları desteklemeli,
- Saygılı olunmalı: Çalışanların fikirlerini dinlenmeli, yetki devrini yapılmalı,
- Adil olunmalı: Değerlendirmelerinizde tarafsız ve adil olunmalı,
- Dengesiz davranılmamalı: Günlük hayatınızda ve işyerinde tutarlı davranışlarda bulunulmalı,
- Söz verdiğiniz şeyler mutlaka yapılmalı. Vaatlerinizi dikkatli olarak dile getirilmeli,
- Yapabilecekleriniz gösterilmeli: Mesleki ve yönetsel becerilerinizi sergileyerek, takım elemanları arasında hayranlık ve saygı uyandırılmalı.

## KAYNAKÇA

- Bağdemir, A. (2009). "Adalet Mülkün Temelidir Özdeyişi Üzerine", Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 4/3, s.283-296
- Barsky, A., Kaplan, S. A. ve Beal, D.J. (2011). Just feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management*, 37, 248-279.
- Batı, G. F. ve Tutar, E. (2017). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri Ve Yararları. *Ekonomi, Yönetim Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 35-42.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cropanzano, R., Ambrose, M. L., Greenberg, J. ve Cropanzano, R. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. *Advances in organizational justice*, 119, 151.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Erdem, F. (Ed.). (2003). *Sosyal bilimlerde güven*. Vadi yayınları, Ankara.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ertan, H. (2017). Örgütsel Adaletin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma. *Politik Ekonomik Ve Finansal Analiz Dergisi*, 1(1).
- Gerçek, M. (2017). Etik İklim Ve Orgutsel Guvenin Uretkenlik Karşıtı Davranışlar Uzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal Of International Social Research*, 10(51).
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D. ve Skarlicki, D. P. (Eds.). (2002). Emerging perspectives on managing organizational justice. IAP. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of school leadership*, 9, 184-208.

- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. Gergen, M. Greenberg ve R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Journal Of International Social Research*, 10(52).
- Özgen, F. Ö. ve Turunç, Ö. (2017). Örgütsel Adalet-Sinizizm İlişkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik Ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59).
- Ulusoy, H., Tosun, N. ve Aydın, J. C. (2014). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-8.
- Ünler, E. ve Gürel, H. (2015). Örgütsel Adaletin Peşinde (2. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın. İstanbul.