

Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma

The Effects of Employee's Perceptions of Organizational Justice and Organizational Trust on Organizational Commitment: A Research on a Public Organization

Hakan CANDAN*

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı; çalışanların örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarını ortaya koymak; örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu kapsamda 260 Tapu ve Kadastro çalışanından elde edilen ve değerlendirmeye uygun olduğu belirlenen anketler analiz edilmiştir. Analizler, SPSS 16.0 paket program kullanılarak yapılmış ve ölçeklere uygulanan faktör analizleri sonuçlarının ulusal ve uluslararası literatüre uyumlu olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Buna göre; dağıtımsal adalet algısının örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği, etkileşimsel adalet algısının ise sadece duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, işlemsel adalet algısının ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarının hiç birisi üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin her iki alt boyutu olan yöneticiye güven ve örgüte güven algılamalarının, örgütsel bağlılığın bütün boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucu da araştırmanın diğer bulguları olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Tapu ve Kadastro Çalışanları

Abstract

In this study, it is aimed to present the senses of employees about organizational justice, organizational trust and organizational commitment; and also to research the effects of organizational justice and organizational trust perceptions on organizational commitment. In this context, 260 questionnaires that obtained from registry and cadastre employees and determined appropriate for study is analyzed. Analyses are done by using SPSS 16.0 program and the consequences are consistent with national and international literature. Hypothesizes within the research are tested with correlation and regression analyses. According the consequences, distributional justice perception effects

* Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, hakancandan@kmu.edu.tr

three sub-dimension of organizational commitment (affective, continuity, and normative) positively, transactional justice perception has positive effects on only affective commitment and continuity commitment; procedural justice perception has no effect on sub-dimensions of organizational commitment. The other findings are perceptions of trust on manager and trust on organization that are two sub-dimensions of organizational trust; has positive effects on all dimensions of organizational commitment.

Key Words: Organizational justice, organizational trust, organizational commitment, Registry and Cadastre Employees

Giriş

Günümüz dünyasının yaşamakta olduğu hızlı değişim ve dönüşümünün etkileri, hem özel sektör hem de kamu sektöründe faaliyette bulunan bütün örgütlerde kendisini göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren örgütler, yaşanan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bütün kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak ve karşılıklarına çıkan fırsatları da en iyi şekilde değerlendirmek zorundadırlar. Rekabet şartlarının gereğinin yerine getirilmemesi, bu örgütlerin ayakta kalmalarını imkânsız hale getirecektir. Rekabet ortamının dışında kamusal hizmetlerin sunumuyla görevli olan kamu örgütleri açısından da durum çok farklı değildir. Bu kamu örgütlerine kullanmaları için sağlanan kamusal kaynaklar giderek daha sınırlı şekilde verilmekte ve karşılığında da yüksek kalitede kamu hizmetleri beklenmektedir. Aynı şekilde verimliliği yakalayamayan ve sunduğu kamusal hizmetlerde beklenen kaliteyi gerçekleştiremeyen kamu örgütleri, sorgulanmakta ve yeniden yapılanma çalışmalarına maruz kalmaktadırlar.

Hem kamu hem de özel sektör örgütleri açısından örgütsel düzeyde bir başarı elde etmek, etkin ve verimli bir faaliyet gerçekleştirmek için iyi değerlendirilmesi gereken kaynaklardan birisi de insan kaynaklarıdır. Örgütü oluşturan bireylerin, içinde yer aldıkları örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, kendini örgütle bütünleştirerek örgüt için daha çok fayda sağlamaya çalışması ve bu anlamda bir takım ciddi fedakârlıkları göze alması, örgütle özdeşleşmesi; örgütüne ve yöneticisine, iş arkadaşına karşı güven duyması; örgüte yönelik olarak bir aidiyet ve sadakat hissetmesi onların daha etkin ve verimli bir hale gelmesine neden olmaktadır.

Bütün örgütler, mevcut kaynaklarından en yüksek düzeyde fayda sağlamak isterler. Doğal olarak bireyler de kendileri için en yüksek düzeyde fayda elde edebilecekleri bir ortam arzu ederler. Karşılıklı olarak sağlanacak tatmin ile istenen verimlilik ve örgütsel başarı şansı ortaya çıkabilecektir.

Gerek örgütlerin, gerekse bireylerin birlikte istenen sonuçlara ulaşabileceği bir örgütsel ortamın oluşturulmasında örgütsel bağlılık kavramının önemi ve etkisi bütün araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Bireylerin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu şeklinde genel olarak ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, iş gücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma niyeti gibi kişisel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden örgütsel performansı iyileştirmek açısından çok önemli bir unsurdur.

Literatürde, örgütsel bağlılığa yol açabilecek çok sayıda faktör tanımlanmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1979) bu faktörleri dört temel kategoride ele almaktadır: kişisel özellikler, işin özellikleri, çalışma deneyimi ve yapısal özellikler. Diğer örgütsel faktörler ise örgütsel büyüklük ve kültür (Clugston, 2000) ile örgütsel özellikler, liderlik türü (Blau, 1985; Dilek, 2005) ve insan kaynakları yönetimi (Israel, 1996; Cohen, 1992) şeklinde sayılabilir.

Adalet kavramı aslında insan yaşamının neredeyse her alanında etkisini gösteren bir kavramdır. İş ve çalışma hayatındaki etkilerinin dikkate alınmaya başlaması ise İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde olmuştur. Başlangıçta, örgütsel adalet araştırmaları örgütün kaynak ve fırsatlarının dağıtımıyla ilgili adalet algısını açıklamaya odaklanmıştır. Zamanla kaynakların ve fırsatların ya da sonuçların dağıtımı üzerine odaklanan örgütsel adalet çalışmalarının konuyu açıklamakta yetersizliğini gören araştırmacılar, örgütün söz konusu sonuçların dağıtımı sürecindeki işlem ve uygulamalarının örgütsel adalet algısını açıklamakta daha etkili olduğunu görmüşlerdir. 1980'lerden sonrası dönemde araştırmacıların yoğunlaştığı konu işlemsel adalet üzerine olmuştur. İşlemsel adalet konusundaki çalışmalarla birlikte yeni bir örgütsel adalet boyutu daha ortaya atılmıştır. Özellikle 1986 yılında Bies ve Moag tarafından ileri sürülen yeni boyutta dikkatlerin yoğunlaştığı nokta; örgütsel işlem ve uygulamaların işleyişinde çalışanlara yönelik davranışların kalitesi ya da kalitesizliği olmuştur. Etkileşimsel adalet olarak adlandırılan bu boyut, bireyler arası ilişkilerin kanun ve kurallarla şekillendirilmeyen kısmı ile ilgili adalet veya adaletsizlikleri yansıtmaktadır.

Güven kavramı da birçok sosyal kavram gibi insan yaşamının çok sayıdaki alanıyla ilişkilidir. Çalışma yaşamında güven kavramının etkisini gören araştırmacılar konu üzerinde yoğun çalışmalara girişmişlerdir. En genel anlamıyla dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olan güvenin, örgütsel başarı için gerekli olduğu ancak kısa sürede yaratılamadığı, uzun ve özverili çalışmalar gerektirdiği söylenmektedir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak için geniş tabanlı bir güven anlayışının örgütte var olması gerekmektedir. Örgütlerde güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütten ayrılmayı düşünmeyen çalışanları ortaya çıkarabilir.

Bu çalışma ile örgütsel bağlılık kavramının örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Literatür Taraması

Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet kavramı insan yaşamının her aşamasında ve neredeyse her noktasında kendisini gösteren bir kavramdır. Günlük yaşamın yanı sıra çalışma hayatındaki etkisi ve ortaya koyduğu sonuçları, dikkat çekici bir hale geldikçe araştırmacıların konuya ilgisi de yoğunlaşarak devam etmiştir.

Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışma Stouffer ve arkadaşları (1949) tarafından Amerikan ordusundaki terfi sistemi üzerindeki adalet algılarının incelenmesi ile başlamıştır. Stouffer ve arkadaşlarının çalışması, bireylerin çıktılar üzerindeki değerlendirmesinde sadece sistemin dikte ettiği çıktıları değil aynı zamanda referans aldıkları diğer bireylerin çıktıları da mukayese ettiklerini ortaya koymuştur. Homans ise 1961 yılındaki çalışması ile Stouffer ve arkadaşlarının ortaya koydukları kıyaslama sürecini dağıtımsal adaletin temelleri olarak kavramsallaştırmıştır (Irak, 2004: 27). Blau ise 1964 yılındaki çalışması ile Sosyal Mübadele Teorisini ileri sürerek dağıtımsal adalet kavramının ekonomik değişim ve sosyal değişim şeklindeki iki boyutunu öne çıkarmıştır. 1965 yılındaki Adams'ın Eşitlik Teorisi ile de örgütsel adalet konusundaki çalışmalar bilimsel temellerine oturtulmuştur. Daha sonraki çalışmalarda örgütsel adaletin diğer türleri olan işlemsel adalet ve etkileşimsel adalete dayanak oluşturacak olan diğer çalışmalar yapılmıştır.

Örgütsel adalet, örgütle doğrudan ilişkili olan adaleti tanımlamak için kullanılan kavramdır ve çalışanlara işlerinde adil davranılıp davranılmadığını belirlemeye ve bu algısını diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Demircan Çakar, 2008: 115). Moorman (1991)'a göre; örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili diğer durumları nasıl etkilediği ile ilgilidir. James, 1993 yılındaki çalışmasında ise örgütsel adaleti; bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler şeklinde tanımlamışlardır. İşcan ve Naktiyok (2004)'e göre örgütler açısından adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ve haklılığın korunmasında otoritenin işlevi ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Özdevicioğlu (2006) ve Çınar Altıntaş (2006), örgütsel adalet kavramını, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin olarak zihninde oluşturduğu adalet algılaması şeklinde tanımlamışlardır. Söyük (2007)'e göre örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları (örgütsel bağlılık, iş tatmini...) nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Demircan Çakar ve Yıldız (2009) ise örgütsel adaleti, "çalışanların çalışma ortamı ve yöneticileri ile ilgili adalet algılarını ifade eden genel bir kavramdır." şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar, örgütsel adaletin üç boyutunun öne çıktığını ortaya koymaktadır. Birincisi, bireylerin elde ettikleri sonuçların ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmelerini içeren dağıtımsal adalet boyutudur. Çalışanların, örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına ilişkindir. Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına yöneliktir (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009:70-71). Dağıtımsal adalet; sonuçların algılanan adilliğine işaret eder, ödüllerin yatırımlara orantılı olup olmadığına, sonuçların beklentilere uygun olup olmadığına, sonuç ve yatırım oranının diğerlerininki ile karşılaştırılması sonucunda uygun olup olmadığına değerlendirilmesidir (Colquitt vd., 2006: 110).

Bireyler, dağıtım adaletine ilişkin değerlendirmelerinde aldıkları kazanımların yanı sıra bu kazanımların kendi standartlarını karşılayıp

karşılamaadığını da dikkate alırlar. Bireylerin aldıkları ödüllerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne derece karşıladığına ilişkin yaptığı değerlendirmeler bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Örgütteki kazanımların adil dağıtılmadığını düşünen çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu birçok araştırma bulguları arasında yer almaktadır (Çınar Altıntaş, 2006: 23). Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi hususu da önemli bir yer tutmaktadır. Başka bir deyişle dağıtım adaleti; çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları sonuçlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları sonuçlar arasındaki kıyaslamaya ilişkin algılarıdır şeklinde de ifade edilebilmektedir. Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (Söyük, 2007: 10).

İkincisi ise işlemsel ya da prosedürel adalettir. İşlemsel adalet; karar verme süreçleriyle ilgili adalet algısına işaret eder ve süreçlerin, doğru, tutarlı, önyargısız ve düzeltilebilir olup olmamasının, işgörenlerin yatırımlarına açık olup olmamasının değerlendirilmesidir (Colquitt vd., 2006: 110). Leventhal (1980), işlemsel adaletin belirlenmesinde altı faktörün önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlar prosedürlerin tutarlılığı, karar vericilerin önyargıdan uzak olma derecesi, kararların temelindeki bilgilerin doğruluğu, kararları düzeltme ve değiştirme fırsatının varlığı, dağıtım süreçlerinin bütün ilgili gruplardaki yapısı ve etik standartlar çerçevesinde prosedürlerin uygulanmasının derecesi ile ilgilidir (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 71). Yapılan araştırmalar, sonuçların dağıtımının adil yöntemler kullanılarak yapıldığı durumlarda, sonuçların tercih edilir olmasının çok da kritik olmadığını göstermiştir. Sonuçları belirlemede kullanılan işlemler ne kadar adil olursa, sonuçlar da o kadar adil dağıtılmış olarak değerlendirilmektedir (Irak, 2004: 32-33).

Üçüncü boyut ise, etkileşimsel adalettir. Bies ve Moag tarafından 1986 yılında yapılan çalışmada, örgütsel prosedürlerin işleyişinde işgörelere yönelik davranışların kalitesi ya da kalitesizliği şeklinde tanımladıkları etkileşimsel adalet kavramını ortaya çıkarmışlardır. Bireylerin, sonuçların ve işlemlerin yanı sıra, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine de duyarlı olduklarını fark etmişlerdir. Örgütsel adaletin bu üçüncü yönünü, adaletin iletişim ölçütü olarak ifade etmiş ve etkileşimsel adalet olarak tanımlamışlardır (Irak, 2004: 33). Bir kısım araştırmacı tarafından işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınmışsa da literatürde etkileşimsel adalet örgütsel adaletin bir farklı boyutu olarak kabul görmektedir.

Örgütsel Güven Kavramı

Güven kavramı da birçok sosyal konuyla ilişkisi olan ve hem bireysel hem de örgütsel ilişkilerde etkisini gösteren bir kavramdır. Çok değişik alanlar ve konularla ilişkisinin bir sonucu olarak araştırmacılar, güvenle ilgili antropoloji, ekonomi, örgütsel davranış, örgüt bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi çeşitli alanlarda çalışmalar yapmaktadırlar. Güven konusundaki ilk dönemde yapılan

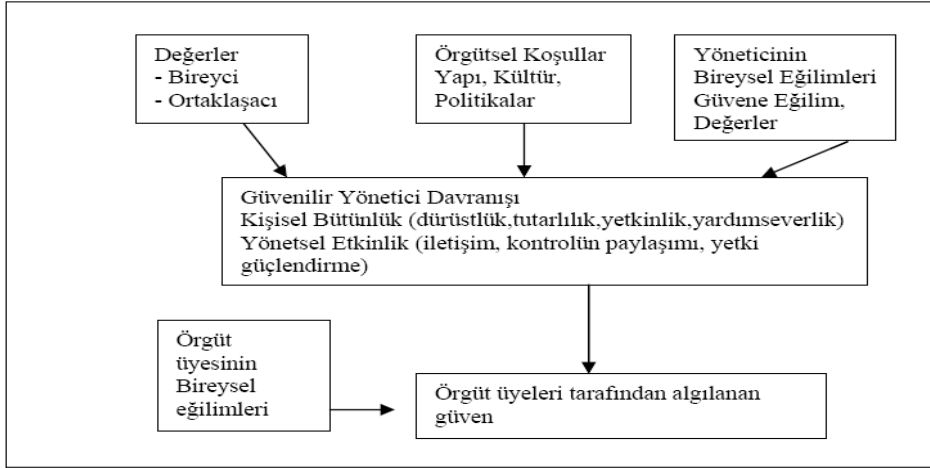
çalışmalar motivasyon üzerinde yoğunlaşmış iken daha sonraki dönemde yapılan çalışmaların odağı davranış olmuştur (Kaneshiro, 2008: 29). Her disiplin, güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamıştır. Bu farklı bakış açıları üç ana başlık altında bütünleştirilmiştir (Kalemci Tüzün, 2006: 5): Birincisi kişilik teorisyenlerinin görüşüdür. Güvenin kişiliğin köklerinden bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır. Sosyolog ve ekonomistlerin görüşüne göre güven, kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır. Sosyal psikoloji teorisyenlerine göre, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Genel anlamda bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlanan güven psikolojik bir olgudur. Güven, kişiler arası ve örgütler arası olmak üzere farklı odaklara yönelmiştir. Bu ve bunun gibi sebeplerle güvenle ilgili pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Bu tanımlar benzer özellikler taşımaktadır; bunlar genellikle uygun ya da olumlu beklentiler ve başkalarına karşı savunmasız olmaya istekliliktir. Bunlardan ilki güvenin, başkalarının güdülerine ilişkin beklenti ve algılarına dayanan psikolojik bir durum olduğunu söylerken, ikincisi ise, güveni diğerlerine karşı kendini davranış olarak gösterebilen olumlu bir davranış şeklinde görmektedir. Bununla birlikte davranışlar, başkalarının niyetlerini gözlem yoluyla öğrenme ve algılama, güvenilirlikleri hakkında karar verme ve bu kararlara göre davranmaya yardımcı olduğu için güvenin bir parçası olarak görülmektedir (Polat, 2007: 30).

Birey düzeyinde güven ile örgüt düzeyinde güven birbirlerinden farklı kavramlardır ancak birbirlerinden farklı olmasına rağmen birbirleriyle ilişkili oldukları için birlikte örgütsel güven olarak adlandırılır (Demircan Çakar, 2008: 112). Mishra ve Morrissey (1990)'e göre örgütsel güven, bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün arkasında duracağına olan inancıdır. Matthai (1989)'a göre örgütsel güven, çalışanların belirsiz ve riskli durumlarda karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançtır. Taylor (1989)'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur. Zaheer ve diğerleri (1998), örgütsel güveni, en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven şeklinde tanımlamışlardır. Geçmiştekinin aksine örgütsel güven çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Mishra (1996)'ya göre bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demircan ve Ceylan, 2003: 142):

- *Çok Düzeyli*: Güven; çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- *Kültür Temelli*: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- *İletişime Dayalı*: Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

- *Dinamik*: Güven; başlangıç, sağlama ve çözülme aşamalarından bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- *Çok boyutlu*: Güven, her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.



Şekil 1. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2006: 35

Yöneticiye güven, işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır. Meyer ve arkadaşları (1995) tarafından yapılan bir çok araştırmacı tarafından da kabul gören tanımda ise; yöneticiye güven, çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllülüğü şeklinde tanımlanmaktadır. Gilbert ve Tang (1998) tarafından yapılan bir tanımlamada ise yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı ve doğru sözlü olacağı inancı ve yöneticiden beklenen destek ve bağlılık duygusu olarak tanımlanmıştır (Polat, 2007: 36).

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu nedenle, örgütsel güven ile yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim, örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticinin sorumluluğundadır (Kalemci Tüzün, 2006: 34).

Örgütsel Bağlılık Kavramı

En basit tanımıyla, işgörenlerin kendi oluşturdukları iş örgütlerine karşı bağlanmalarını ifade eden örgütsel bağlılık konusunda, çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1956 yılına Whyte'ye dayanan örgütsel bağlılık çalışmalarında araştırmacıların değişik tanımlar yaptıkları görülmektedir. Farklı disiplinlerin konuya ilgi göstermeleri, örgütsel bağlılık kavramı konusunda yapılan tanımlarda da etkisini göstermiştir. Morrow literatürde yirmi beşin üzerinde tanımın

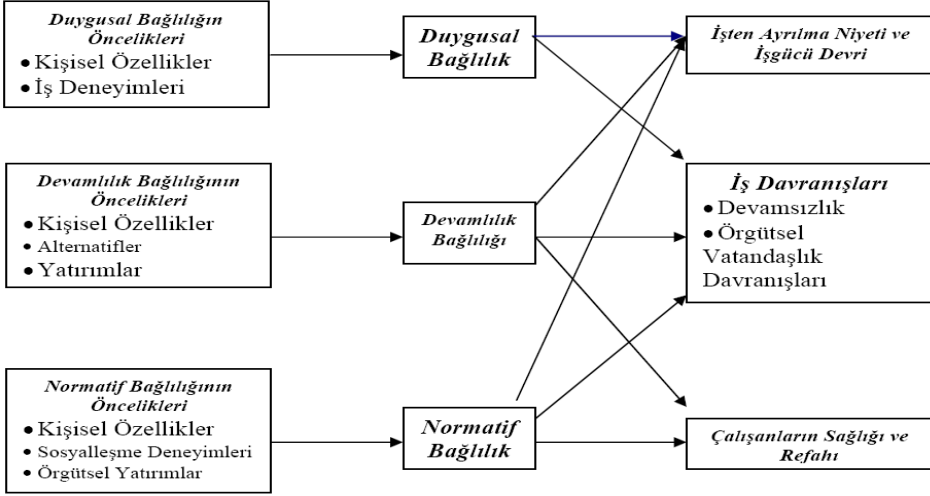
bulduğunu belirtmektedir. Örneğin Grusky (1966) bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde bir tanım kullanırken, Schneider ve Nygren (1970) örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleri olarak örgütsel bağlılığı ele almaktadır. Buchanan ise, örgütle özdeşleme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Mowday vd. (1979)'nın örgütsel bağlılığı, örgütsel amaç ve değerlerin kabul edilmesi, örgütün değerleri için çaba harcama arzusu ve örgütte kalmaya istekli olunması şeklinde tanımlamaktadır. McDonald ve Makin (2000)'e göre, örgütsel bağlılık kişi ve örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır. Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımına göre; çalışanın örgüte bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Bayram (2005) ise örgütsel bağlılığı; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olması için gösterdiği ilgi şeklinde ele almaktadır. Bir başka ifade ile bir örgüt çalışanın örgütsel hedeflere ve amaçlara uymanın ötesinde, örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, özümsemesi ve bu amaç ve hedeflere kendini adanması durumudur.

Reichers (1985), örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan kriterlerle ilgili yaptığı bir çalışmada üçlü bir ayırım yapmıştır: a) Yatırımlar b) Davranışlar ve Özellikler c) Çalışan-örgüt amaç uygunluğu. *Yatırım* kriteri esas olarak örgütsel bağlılığı tanımlama yoluna giden araştırmacılara göre, bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960), Sheldon (1971), Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973), Farrel ve Resbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allan ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır. *Davranışlar ve özellikler* kriterlerini kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlıdır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakamura (1966), Salancik (1977), O'Reilly ve Calfwell (1980), Schwenk (1986), O'Reilly ve Chatman (1986), Farnham ve Pimlot (1990), Heshiser, Martin ve Wiener (1991) tarafından yapılmıştır. *Çalışanlarla örgütün amaç uygunluğunu* hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970), Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Stevens, Beyer ve Trice (1978), Bartol (1979), Morris ve Sherman (1981), Angle ve Perry (1981), Bateman ve Strasser (1984), Stumpf ve Harman (1984), Reichers (1985), Morris, Lydka ve O'Creavy (1993), McDonald ve Makin tarafından yapılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 7-8).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda çoğunlukla Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli kabul görmektedir. Bunlar, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır (Gül, 2002: 45):

- *Duygusal Bağlılık:* Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır.
- *Devamlılık Bağlılığı:* Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülme, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır.
- *Normatif Bağlılık:* Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan

bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli
Kaynak: Gül, 2002: 46

Modelin Gelişimi

Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

McFarlin ve Sweeney (1992), yaptıkları araştırmada işlemsel adaletin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Onlara göre dağıtımsal adalet, iş tatmini ve ücret tatmini gibi kişisel değişkenlerle, işlemsel adalet ise örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuç değişkenleri ile daha fazla ilişkilidir. Beugre (1996) tarafından yapılan bir araştırmada işlemsel ve etkileşimsel adaletle örgütsel bağlılığın duygusal boyutu arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Hopkins ve Weathington (2006) tarafından yapılan çalışmada, işlemsel adalet ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki, dağıtımsal adalet ve duygusal bağlılık arasında önemli ve pozitif bir ilişki, işlemsel adalet ve devam bağlılığı arasında zayıf ve negatif bir ilişki, dağıtımsal adalet ve devam bağlılığı arasında zayıf ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Lambert ve arkadaşları (2007) tarafından işlevlerinde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmada; dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algılarının iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar, hem dağıtımsal adaletin hem de işlemsel adaletin çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli derece etkilediğini göstermektedir. İlginc olarak, işlemsel adaletin dağıtımsal adalete göre örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği bulunmuştur. İşlemsel adaletin örgütteki meşruiyet ve güven algılamalarına

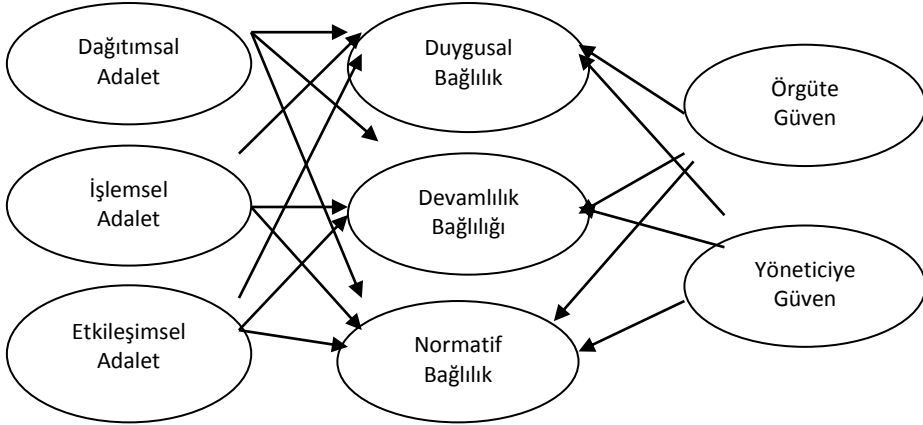
önderlik ettiği de bulgular arasındadır. Hatta çalışanlar, kişisel sonuçlarla ilgili olarak o an için tatminsizlik yaşasalar bile prosedürleri adil olarak görürlerse, örgüte karşı pozitif bir şekilde bağlanmaktadır. Gürpınar ve Yahyagil (2008), dağıtımsal adaletin örgüte bağlılıktaki değişkenliği işlemsel adalete göre daha yüksek düzeyde açıklamakta olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet ile bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. Ceylan ve Dinç (2008) tarafından elektrik idaresi çalışanlarıyla yapılan araştırmada, çalışan tutumu ile hem örgütsel adaletin üç türü hem de örgütsel bağlılığın üç türü arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Kaneshiro (2008) ise, örgütsel bağlılığın öncülleri olan örgütsel adalet ve örgütsel güveni bir kamu kurumunda test etmiştir. Buna göre; örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla özellikle duygusal ve normatif bağlılıkla yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yaylı ve Çöp (2009), Türkiye ve Polonya'daki konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her iki ülkede de örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişki vardır. Ancak Polonya'da bu ilişki Türkiye'dekinden daha yüksektir. Aytemiz Seymen ve arkadaşları (2009) tarafından Çanakkale'de faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde etkileşimsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre; bilgi verme adaleti ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, bilgi verme adaleti ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta kuvvette bir ilişki bulunurken, bilgi verme adaleti ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kişiler arası adalet ile normatif bağlılık arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki, kişiler arası adalet ile devam bağlılığı arasında orta kuvvette negatif bir ilişki varken, kişiler arası adalet ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmanın bulguları arasında yer alan bilgi verme ve kişiler arası adaletin devam bağlılığını negatif yönde etkilemekte olması sonucu, yazarlar tarafından beklenmeyen ve anlaşılmalı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Folger ve Konovsky (1989), ücret kararları ile ilgili olarak yaptıkları bir çalışmada sonuçların ve işlemlerin adil olmasının çalışan tutumundaki etkilerini incelemişlerdir. Buna göre, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık tutumunu açıklayan tek değişkenin işlemsel adalet olduğu sonucu bulunmuştur. Sağlam Arı (2003)'nın çalışmasında, banka çalışanlarının bir üst kademede yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki düzeyi çok yüksek olmamakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre; yöneticilerin ilk amiri pozisyonundaki yöneticisine duyduğu duygusal güven yani bu kişi ile fikir ve beklentilerini karşılıklı paylaşabilmesi, işi ile ilgili konularda rahatça konuşabilmesi, özen ve ilgi görmesi örgüte duyduğu bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde bir üst yöneticinin işindeki ehliyet ve yeterliliğini ifade eden bilişsel güven yüksek olmasa da örgüte duyulan bağlılığı arttırmaktadır. Tanner (2007), acil sağlık hizmeti veren bir hastane çalışanları

üzerinde yaptığı araştırması ile iş tatmini, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeylerini ölçmeye çalışmıştır. Buna göre; devam bağlılığı ile iş tatmini ve devam bağlılığı ile örgütsel güven hariç olmak üzere bütün değişkenler arasında oldukça kuvvetli bir ilişki düzeyi olduğu bulunmuştur. Örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında, örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yeh (2007)'in Tayvan'daki kar amacı gütmeyen kurumlarda çalışan gönüllüler arasındaki liderlik davranışı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmasında, farklı bir örgütsel yapı ve çalışan profili üzerinde test yapılmıştır. Sonuçlara göre, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık birbiri ile önemli derecede ve pozitif olarak ilişkilidir. Güven duygusu yüksek olduğu zaman izleyiciler, liderin temsil ettiği kurumlarına karşı ve lidere karşı destekleyici ve bağlılık duygusu içindedirler. Demirel (2008), örgüte ve yöneticiye güvenin, duygusal bağlılık ve devam bağlılığını pozitif yönde etkilediğini ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğunu bulmuştur. Ancak örgüte ve yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Demircan Çakar (2008)'a göre; örgüte güven, devam bağlılığını ve duygusal bağlılığı yöneticiye güvenden daha fazla etkilemektedir. Kaneshiro (2008) ise, örgütsel bağlılığın öncülleri olan örgütsel adalet ve örgütsel güveni bir kamu kurumunda test etmiştir. Buna göre; örgütsel adalet ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla özellikle duygusal ve normatif bağlılıkla yüksek düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Devam bağlılığı ile ise herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Ayrıca bu çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin de önemli olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki model oluşturularak hipotezleri ileri sürülmüştür.



H1: Çalışanların dağıtım adalet algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanların işlemsel adalet algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı, devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Çalışanların işlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, devamlılık bağlılığını negatif yönde etkilemektedir.

H7: Çalışanların dağıtımsal adalet algısı, normatif bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H8: Çalışanların işlemsel adalet algısı, normatif bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H9: Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılığı pozitif pozitif yönde etkilemektedir.

H10: Çalışanların örgüte güven algısı, duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H11: Çalışanların yöneticiye güven algısı, duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H12: Çalışanların örgüte güven algısı, devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

H13: Çalışanların yöneticiye güven algısı ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H14: Çalışanların örgüte güven algısı, normatif bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.

H15: Çalışanların yöneticiye güven algısı ile normatif bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Araştırmanın Yöntemi, Örneklem ve Ölçekler

Araştırmanın yöntemi ve örneklem

Bu çalışmada geri dönüş hızı ve oranı yüksek olması nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün alt birimlerinden olan Hatay Tapu ve Kadastro XII. Bölge Müdürlüğü'nün bünyesinde yer alan Adana, Hatay, Mersin ve Osmaniye illerindeki Tapu ve Kadastro Müdürlüklerinde ve Bölge Müdürlüğünde çalışan toplam 1028 çalışandır. Ölçekler tapu ve kadastro çalışanlarına elden dağıtılmış, geri dönüşü sağlanan ve araştırmaya uygun cevaplandığı belirlenen 260 adet anket analiz edilmiştir. Geri dönüş oranı yüzde 25 olmuştur. Bu örneklem büyüklüğünün yüzde 10 örnekleme hatası ve yüzde 5 anlamlılık düzeyinde bilimsel araştırmalar için uygun büyüklük olacağı ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin istatistiksel güvenilirliği, farklı çalışmalarla test edilmiş ve tümü 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Ölçeklere ilişkin güvenilirlikler ise, Crobach's Alpha ile incelenmiştir.

Ölçekler

Ayrıntılı şekilde yapılan literatür taraması sonucunda değişkenleri en iyi şekilde ölçeklenecek ve uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Bu çerçevede dağıtımsal adalet algısı, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve daha sonra Demircan Çakar tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılan 5 soruluk ölçek çalışanların dağıtımsal adalet algısını ölçmek üzere kullanılmıştır. Bu ölçeğe ilişkin sorular, "iş yükümün adil olduğunu düşünüyorum" ve "Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum." benzeri ifadeleri içermektedir.

Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 15 soruluk ölçek ise çalışanların işlemsel adalet algılamalarını ölçmek için kullanılmıştır.

Etkileşimsel adalet algılarını ölçek üzere kullanılan 18 soruluk ölçek, Aytemiz Seymen vd. (2009) tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan Çakar (2008) tarafından Türkçe olarak da test edilen 12 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin 8 sorusu yöneticiye güveni, 4 sorusu ise örgüte güveni ölçmektedir.

Örgütsel bağlılık algılamalarını ölçmek amacıyla ise, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ölçmeyi hedefleyen ve Dilek (2005) tarafından Türkçe olarak da test edilen 20 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin 7 sorusu duygusal bağlılık, 8 sorusu devamlılık bağlılığı ve 5 sorusu da normatif bağlılığı ölçmektedir.

Araştırma Verilerinin Analizi

Faktör analizleri

Güven ölçeğinin faktör analizi. Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. KMO değeri 0,915 olarak bulunmuştur. Faktör analizinde KMO ölçütü, 0,80-0,89 arasında bulunduğu çok iyi kabul edilmektedir. Bartlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Güven ölçeği ile ilgili KMO ve Bartlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde yöneticiye ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 1'de güven ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Her iki güven türünde de başlangıçta beklenen faktör yüklerine (2 faktöre) ulaşılmıştır. Güven türleri verilerinin açıklanan toplam varyansı 72,877'dir. Yöneticiye ve örgüte güven verilerinin faktör yükleri 0.684 ile 0.878 arasında değişmektedir. Bu oranlar güven faktörlerinin birbirleriyle iyi derecede ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Güven Ölçeği Faktör Analizi

İFADELER	Component	
	1	2
ÖGY1-Yöneticimin "işiyile ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna" güvenim tamdır.	,835	
ÖGY2-Yöneticimin "işiyile ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına" olan güvenim tamdır.	,867	
ÖGY3-Yöneticimin "görevinden ayrılmayacağına" olan güvenim tamdır.	,768	
ÖGY4-Yöneticimin "işiyile ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna" olan güvenim tamdır.	,869	
ÖGY5-Yöneticimin "işini makul bir biçimde yaptığına " olan güvenim tamdır.	,877	
ÖGY6-Yöneticimin "herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna" olan güvenim tamdır.	,837	
ÖGY7-Yöneticimin "işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine" olan güvenim tamdır.	,878	
ÖGY8-Yöneticimin "işisi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneneğine" olan güvenim tamdır.	,868	
ÖGÖ1-Yöneticimin "işiyile ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına" olan güvenim tamdır.		,684
ÖGÖ2-Bu kurumun (TKGM) bana adil davranacağına olan güvenim tamdır		,804
ÖGÖ3-Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir		,740
ÖGÖ4-Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyi çok yüksektir.		,796
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS		72,877

Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi. Yapılan analizde KMO değeri 0,963 olarak bulunmuştur. Bartlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Adalet ölçeği ile ilgili KMO ve Bartlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 2'de adalet ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Her üç adalet türünde de başlangıçta beklenen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Örgütsel adalet türleri verilerinin açıklanan toplam varyansı 67,401'dir. Örgütsel adalet verilerinin faktör yükleri 0.410 ile 0.881 arasında değişmektedir. Bu oranlar adalet faktörlerinin birbirleriyle iyi derecede ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi

İFADELER	Component		
	1	2	3
ÖAD1-Çalışma programım adildir	,575		
ÖAD2-Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	,757		
ÖAD3-İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.	,762		

ÖAD4-Çalışmanın genel karşılığının adil olduğunu düşünüyorum	,787		
ÖAD5-İşle ilgili sorumluluğumun adil olduğunu hissediyorum.	,638		
ÖAP1-Yöneticim işle ilgili kararları Tarafsız biçimde alır		,743	
ÖAP2-Yöneticim işle ilgili kararları Almadan önce tüm çalışanların görüşlerini aldığından emin olur		,628	
ÖAP3-Yöneticim işle ilgili kararları Alırken doğru ve eksiksiz bilgi toplar.		,701	
ÖAP4-Yöneticim işle ilgili kararları Net biçimde açıklar ve istendiğinde ek bilgi verir.		,735	
ÖAP5-Yöneticim işle ilgili kararları Çalışanlara tutarlı olarak uygular.		,741	
ÖAP6-Yöneticim işle ilgili kararları Çalışanların sorgulamasına izin verir.		,765	
ÖAP7-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Bana nazik ve düşünceli davranır.		,410	
ÖAP8-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Bana saygılı ve onurlu davranır.		,812	
ÖAP9-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Benim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.		,791	
ÖAP10-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Bana dürüst biçimde davranır		,848	
ÖAP11-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Çalışan olarak sahip olduğum haklara ilgi gösterir.		,859	
ÖAP12-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Kararların sonuçlarını benimle tartışır.		,414	
ÖAP13-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Yeterli ve mantıksal açıklamalar sunar		,859	
ÖAP14-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken Bana mantıklı gelen açıklamalarda bulunur.		,845	
ÖAP15-Yöneticim yaptığım işle ilgili kararlar alınırken İşimle ilgili her tür kararı net olarak açıklar.		,852	
ÖAE1-Yöneticim bana değer verir.			,842
ÖAE2-Yöneticim bana saygılı davranır.			,794
ÖAE3-Yöneticim bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.			,635
ÖAE4-Yöneticim benimle olan diyaloglarında samimidir.			,762
ÖAE5-Yöneticim bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.			,832
ÖAE6-Yöneticim bana karşı nazik ve anlayışlıdır.			,848
ÖAE7-Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.			,818
ÖAE8-Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.			,767
ÖAE9-Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi biçimde değerlendirmeye özen gösterir.			,841
ÖAE10-Yöneticim düşüncelerimi dikkate alır.			,881
ÖAE11-Yöneticim taraf tutmaz.			,792
ÖAE12-Yöneticim işlerin yapılış aşamalarını bütünüyle açıklar.			,799

ÖAE13-Yöneticimin işlerin yapılış aşamaları ile ilgili açıklamaları mantıklıdır.			,825
ÖAE14-Yöneticim işlerin yapılış aşamalarına yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.			,823
ÖAE15-Yöneticim çalışanların haklarına önem verir.			,841
ÖAE16-Yöneticim işimi ne derece iyi yaptığıma ilişkin geri bildirim verir.			,744
ÖAE17-Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.			,846
ÖAE18-İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticim ile paylaşabilirim.			,801
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS			67,401

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi. Yapılan analizde KMO değeri 0,840 olarak bulunmuştur. Bartlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Bağlılık ölçeği ile ilgili KMO ve Bartlett testlerinden sonra yapılan faktör analizinde duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış ve Tablo 3’de bağlılık ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Her üç bağlılık türünde de başlangıçta beklenen faktör yüklerine ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık türleri verilerinin açıklanan toplam varyansı 62,404’tür. Örgütsel bağlılık verilerinin faktör yükleri 0.369 ile 0.810 arasında değişmektedir. Bu oranlar bağlılık faktörlerinin birbirleriyle iyi derecede ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

İFADELER	Component		
	1	2	3
ÖBDU1-Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda (TKGM) geçirmekten mutluluk duyarım.	,653		
ÖBDU2-Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,560		
ÖBDU3-Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	,666		
ÖBDU4-Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	,810		
ÖBDU5-Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	,553		
ÖBDU6-Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	,807		
ÖBDU7-Çalıştığım kurum hakkında dışarıda gururla bahsediyorum.	,664		
ÖBZ8-İstesem bile şu an kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.		,603	
ÖBZ9-Şu an kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.		,704	
ÖBZ10-Şu an kurumda kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.		,563	
ÖBZ11-Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		,483	
ÖBZ12-Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.		,369	
ÖBDE13-Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.			,436

ÖBDE14-Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurumda burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.			,597
ÖBDE15-Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum			,514
ÖBDE16-Benim avantajıma olsa bile, kurumumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			,628
ÖBDE17-Kurumumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.			,755
ÖBDE18-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.			,731
ÖBDE19-Bu kurumdan şimdi ayrılanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.			,714
ÖBDE20-Kurumuma çok şey borçluyum.			,727
AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS			62,404

Güvenilirlik analizleri

Araştırma bünyesinde kullanılan ölçeklerin SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.63 ve 0.95 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla duygusal bağlılık dışındaki tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (α)
ÖGY	8	,951
ÖGÖ	4	,848
ÖG	12	,905
ÖAD	5	,846
ÖAP	15	,904
ÖAE	18	,964
ÖA	38	,961
ÖBDU	7	,633
ÖBZ	5	,776
ÖBDE	8	,818
ÖB	20	,852

Demografik analizler

Araştırmada faktör ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra frekans (tanımlayıcı istatistikler) analizlerine de yer verilmiştir. Tablo 5’de ankete katılan çalışanların demografik özellikleri gösterilmektedir. Ankete katılan çalışanların % 61,9’u erkek ve % 38,1’i ise kadındır.

Tablo 5. Demografik Özellikler

CİNSİYET	SİKLIK		YÜZDE %
	Erkek	161	61,9
Kadın	99	38,1	
Toplam	260	100,0	
Y A Ş	SİKLIK		YÜZDE %

	18-25	12	4,6
	26-35	125	48,1
	36-45	75	28,8
	46-55	44	16,9
	56+	4	1,5
	Toplam	260	100,0
MEDENİ DURUM		SIKLIK	YÜZDE %
	Evli	202	77,7
	Bekâr	58	22,3
	Toplam	260	100,0
EĞİTİM SEVİYESİ		SIKLIK	YÜZDE %
	Lise	79	30,4
	Önlisans	84	32,3
	Lisans	95	36,5
	Master/Doktora	2	,8
	Toplam	260	100,0
HİZMET SÜRESİ (YIL)		SIKLIK	YÜZDE %
	0-2 YIL	21	8,1
	3-5 YIL	65	25,0
	6-10 YIL	54	20,8
	11-20 YIL	62	23,8
	20+	58	22,3
	Toplam	260	100,0
UNVAN		SIKLIK	YÜZDE %
	B. İşletmeni	127	48,8
	Tekniker	35	13,5
	Mühendis	15	5,8
	Müdür Yardımcısı	17	6,5
	Tapu Müd.	3	1,2
	Diğer	63	24,2
	Toplam	260	100,0
ÇALIŞTIĞI BİRİM		SIKLIK	YÜZDE %
	Tapu Müdürlüğü	198	76,2
	Kadastro Müdürlüğü	51	19,6
	Bölge Müdürlüğü	11	4,2
	Toplam	260	100,0

Korelasyon analizleri

Bu çalışmada pearson korelasyon katsayısı ile değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Korelasyon analizi için güven, adalet ve örgütsel bağlılık türlerinin korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 6. Korelasyon Analizleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CNS	1														
YAŞ	-,310**	1													
MD	,189**	-,333**	1												
EĞT	,061	-,332**	,050	1											
HS	-,273**	,757**	-,361**	-,331**	1										
UNV	-,044	,202**	-,090	-,193**	,210**	1									
ÇB	-,204**	,299**	-,143*	-,057	,321**	,125*	1								
ÖGY	,049	,016	,094	-,088	,014	,105	,096	1							
ÖGÖ	-,035	,042	-,052	-,053	,067	,018	,064	,244**	1						
ÖAD	,062	,116	,002	-,138*	,076	,071	,112	,233**	,530**	1					
ÖAP	,046	,005	,094	-,028	,054	,083	,063	,674**	,383**	,361**	1				
ÖAE	,031	,060	,120	-,075	,073	,077	,040	,693**	,333**	,342**	,871**	1			
ÖBDU	-,053	,072	,021	-,050	,073	,016	,088	,298**	,332**	,251**	,380**	,421**	1		
ÖBZ	-,075	,195**	-,043	-,084	,211**	,035	,115	,256**	,248**	,255**	,330**	,346**	,390**	1	
ÖBDE	-,026	,218**	-,016	-,188**	,222**	,086	,090	,247**	,424**	,433**	,302**	,339**	,492**	,502**	1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regresyon analizleri ve hipotezlerin test edilmesi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Tablo 7’de örgütsel adalet türlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırma modeli kapsamında geliştirilen 1., 2., ve 3. hipotezlerin test edilmesi bu regresyon analizi ile değerlendirilmektedir. Modelde örgütsel adalet türleri bağımsız, duygusal bağlılık ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Kurulan regresyon modelindeki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. Adalet türleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan modelin *F değerinin 20,083* olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasında ($\beta=0.119$; $p<0.05$) ve etkileşimsel adalet ile duygusal bağlılık arasında ($\beta=0.358$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. 1. ve 3. hipotezler kabul edilirken 2. hipotez red edilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Türleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken ÖBDU		
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ÖAD	,119	1,971	,050*
ÖAP	,026	,223	,824

ÖAE	,358	3,128	,002**
<i>F</i>	20,083**		
<i>R</i>	,436		
<i>R</i> ²	,191		
** p < 0,01; *p < 0,05			

Tablo 8’de görüleceği üzere, bağımsız değişkenler örgütsel adalet türleri ile bağımlı değişken devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda 4., 5. ve 6. hipotezler test edilmiştir. Regresyon modelinin *F* değeri, 25.462 modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel adalet türlerinden dağıtımsal adalet ile devamlılık bağlılığı arasında ($\beta=0.364$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif yönlü, etkileşimsel adalet ile devamlılık bağlılığı arasında ($\beta=0.273$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Modelde kurulan 4. ve 6. hipotezler kabul edilirken 5. hipotez ise red edilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Türleri ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken ÖBDE		
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ÖAD	,364	6,170	,000**
ÖAP	-,066	-,590	,556
ÖAE	,273	2,441	,015**
<i>F</i>	25,462**		
<i>R</i>	,479		
<i>R</i> ²	,230		
** p < 0,01; *p < 0,05			

Tablo 9 ile örgütsel adalet türleri ve normatif (zorunluluk) bağlılığı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla kurulan hipotezler test edilmiştir. *F* değeri, 14.180 olması nedeniyle örgütsel adalet türleri olan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Oluşturulan 7., 8., ve 9. hipotezlerin test edilmesi için yapılan regresyon analizi sonucunda; dağıtımsal adalet ile normatif bağlılık arasında ($\beta=0.149$; $p<0.01$) düzeyinde bir ilişkinin olduğu bulunmuş ve 7. hipotez kabul edilmiştir. 8. ve 9. hipotezler ise red edilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Adalet Türleri ile Normatif (Zorunluluk) Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken ÖBZ		
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ÖAD	,149	2,400	,017**
ÖAP	,080	,675	,500
ÖAE	,225	1,911	,057
<i>F</i>	14,180**		

<i>R</i>	,377
<i>R</i> ²	,142
** <i>p</i> < 0,01; * <i>p</i> < 0,05	

Örgütsel güven türleri olan örgüte ve yöneticiye güven değişkenleri bağımsız değişken olarak, duygusal bağlılık ise bağımlı değişken olarak 10. Ve 11. Hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Kurulan modeldeki *F değeri*, 24.466 olarak bulunmuş ve örgütsel güven türleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Örgüte güven ve yöneticiye güven ile duygusal bağlılık arasında sırasıyla ($\beta=0.230$; $p<0.01$) ve ($\beta=0.275$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuş ve bu çerçevede 10. ve 11. hipotezler kabul edilmiştir. Tablo 10. ile bu analizler gösterilmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Güven Türleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken ÖBDU		
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ÖGY	,230	3,909	,000**
ÖGÖ	,275	4,672	,000**
<i>F</i>	24,466**		
<i>R</i>	,400		
<i>R</i> ²	,160		
** <i>p</i> < 0,01; * <i>p</i> < 0,05			

Tablo 11’de örgütsel güven türleri ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri gösterilmektedir. Buna göre, kurulan modeldeki *F değeri*, 32.560 olarak bulunmuş ve bağımsız değişkenler örgütsel güven türleri ile bağımlı değişken devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgüte güven ile devamlılık bağlılığı arasında ($\beta=0.153$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif yönlü, yöneticiye güven ile devamlılık bağlılığı arasında ($\beta=0.387$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda, 12. Hipotez kabul edilirken, 13. hipotez red edilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel Güven Türleri ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken ÖBDE		
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ÖGY	,153	2,660	,008**
ÖGÖ	,387	6,740	,000**
<i>F</i>	32,560**		
<i>R</i>	,450		
<i>R</i> ²	,202		
** <i>p</i> < 0,01; * <i>p</i> < 0,05			

Tablo 12 ile de, örgütsel güven türleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerine yer verilmiştir. Kurulan modeldeki *F* değeri, 14.613 bulunduğu için örgütsel güven türleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte güven ile normatif bağlılık arasında ve yöneticiye güven ile normatif bağlılık arasında sırasıyla ($\beta=0.208$; $p<0.01$) ve ($\beta=0.197$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, 14. e 15. hipotezler red edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Güven Türleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken ÖBZ		
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
ÖGY	,208	3,416	,001**
ÖGÖ	,197	3,231	,001**
<i>F</i>	14,613**		
<i>R</i>	,320		
<i>R</i> ²	,102		
** p < 0,01; *p < 0,05			

Elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezlerle ilgili test sonuçları aşağıdaki tablo aracılığıyla özetlenmiştir.

Tablo 13. Hipotez Test Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Red/Kabul
H1	Çalışanların dağıtimsal adalet algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H2	Çalışanların işlemsel adalet algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H3	Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H4	Çalışanların dağıtimsal adalet algısı, devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H5	Çalışanların işlemsel adalet algısı, devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H6	Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, devamlılık bağlılığını negatif yönde etkilemektedir.	Kabul
H7	Çalışanların dağıtimsal adalet algısı, normatif bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.	Kabul
H8	Çalışanların işlemsel adalet algısı, normatif bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.	Red
H9	Çalışanların etkileşimsel adalet algısı, normatif bağlılığı pozitif pozitif yönde etkilemektedir.	Red
H10	Çalışanların örgüte güven algısı, duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.	Kabul
H11	Çalışanların yöneticiye güven algısı, duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.	Kabul
H12	Çalışanların örgüte güven algısı, devamlılık bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H13	Çalışanların yöneticiye güven algısı ile devamlılık bağlılığı arasında	Red

	anlamli bir ilişki yoktur.	
H14	Çalışanların örgüte güven algısı, normatif bağlılığı negatif yönde etkilemektedir.	Red
H15	Çalışanların yöneticiye güven algısı ile normatif bağlılığı arasında anlamli bir ilişki yoktur.	Red

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürdeki bu alanda yapılmış çalışmaların çoğunluğu, özel sektör kuruluşları üzerinde gerçekleştirildiği için bir kamu kurumu çalışanlarında uygulama yapılarak bu alanda katkı yapılması hedeflenmiştir.

Çalışmanın bulguları ile önceki çalışmaların bulguları arasında tutarlılık bulunmaktadır. Kullanılan ölçeklere yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği literatüre uyumlu (Nyhan ve Marlow, 1997; Demircan Çakar, 2008) şekilde yöneticiye güven ve örgüte güven olarak iki farklı boyutu ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet ölçeği de yine literatüre uyumlu (Blau, 1964; Bies ve Moag, 1986) biçimde dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutlu bir yapıyı desteklemektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği de Meyer ve Alen (1984) ve Weiner (1982) tarafından ortaya konulan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutlu bir yapı ile uyumludur.

Dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerinde de etkili olduğu bulgusu, Dilek (2005), Lambert vd. (2007), Gürpınar ve Yahyagil (2008), Ceylan ve Dinç (2008), Kaneshiro (2008) ve Yaylı ve Çöp (2009) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Dağıtımsal adalet, devam bağlılığını duygusal ve normatif bağlılığa göre daha güçlü şekilde etkilemektedir. Ancak bu çalışmanın bulguları prosedürel adaletin, ilginç şekilde örgütsel bağlılığın her üç boyutu üzerinde de etkili olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç; McFarlin ve Sweeney (1992), Beugre (1996), Hopkins ve Weathington (2006), Lambert vd. (2007), Gürpınar ve Yahyagil (2008), Ceylan ve Dinç (2008), Kaneshiro (2008), Yaylı ve Çöp (2009) tarafından elde edilen bulgular ile tutarlılık göstermemektedir. Etkileşimsel adalet algısı ise, duygusal ve devam bağlılığını pozitif şekilde etkilemekte iken, normatif bağlılık üzerinde etkili değildir. Bu sonuç; Atalay (2007) ve Ceylan ve Dinç (2008) tarafından yapılan çalışma ile kısmen tutarlı iken, Aytemiz Seymen vd. (2009) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile uyumlu değildir.

Örgütsel güven ölçeğinin literatüre uyumlu şekilde ortaya çıkan her iki alt boyutu olan yöneticiye güven ve örgüte güven değişkenlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu, bu çalışmanın bulguları arasında yer almıştır. Yöneticiye güven algısının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu, Sağlam Arı (2003) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile tutarlıdır. Tanner (2007) ve Kaneshiro (2008) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen örgütsel güvenin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu ile de uyumlu iken, örgütsel güvenin devam bağlılığı arasındaki anlamli bir ilişkinin bulunmadığı bulgusu ile farklılık göstermektedir. Yeh (2007)'in Tayvan'da kar amacı gütmeyen kurumlarda yaptığı çalışmanın bulguları olan örgütsel güvenin

örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği sonucu ile bu çalışmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Demirel (2008)'in çalışmasında örgütsel güven, duygusal ve devam bağlılığının pozitif yönde etkilerken, normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla da bu çalışmanın bulguları ile Demirel (2008)'in çalışmasının bulguları arasında kısmi bir tutarlılık bulunmaktadır.

Örgütsel düzeyde bir başarı için çalışanların, örgütsel hedef ve değerleri benimsemesi, örgütün değerleri için çaba harcama arzusu ve örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyarak örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf etmesi gereklidir. Bu sonuca ulaşabilmenin örgütlere sağlayacağı avantajlar açıktır. Bu çerçevede, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü yöneticilerinin çalışanların kuruma bağlılık duygusunu sağlamaları, adalet ve güven ortamını yerleştirmelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Kaynakların adil olarak dağıtılması, ödül ve cezanın hak edene verilmesi; karar verme süreçlerinin doğru, tutarlı, önyargısız olması ve kararların düzeltilebilir ve değiştirilebilir olması; örgütsel prosedürlerin işleyişinde çalışanlara yönelik davranışların kalitesi örgütlerde egemen kılınmalıdır. Çalışanların, yöneticilerinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceğine inanmasını sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır. Bu sayede çalışanlar, örgütü temsil eden olarak yöneticiye duyduğu güveni tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirecektir. Sonuçta, örgütsel başarıya ulaşmanın yolu açılmış olacaktır.

Bu çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün sadece Hatay, Adana, Mersin ve Osmaniye illerini kapsayan XII. Bölge Müdürlüğü düzeyinde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden bir genelleme yapılması kolay değildir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, kurumun genelini kapsayacak genişlikte çalışmalar yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Atalay, D. D. (2007). "*Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet-Örgütsel Bağlanma İlişkisi*", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytemiz Seymen, O. & Giritlioğlu, İ. & Girgin, G. K. & Aksu, M. (2009). "İşgörenlerin etkileşim adaleti algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi: Çanakkale ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma". *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 171-180.
- Bayram L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59 (Ekim-Aralık), 125-139.
- Baysal, A. C. & Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.

- Beugre, C. D. (1996). "Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression". Doktora Tezi, Rensselaer Polytechnic Institute, New York.
- Blau, G.J. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment". *Journal of Occupational Psychology*, 58 (4), 277-288.
- Ceylan, A. & Dinç, A. (2008). "Kaçak elektrik kullanılmasına karşı elektrik idaresi çalışanı tutumunun örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve illere göre farklılıklar". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 125-139.
- Clugstone, M. (2000). "The Mediating Effects of Multi-dimensional Commitment on Satisfaction and Intent to Leave". *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 477-486.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Colquitt, J. A. & Scott, B. A. & Judge, T. A. & Shaw, J. C. (2006). "Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Çınar Altıntaş, F. (2006). "Bireysel değerlerin örgütsel adalet ve sonuçları ilişkisinde yönlendirici etkisi: Akademik personel üzerinde bir analiz". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 19-40.
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). "Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Demircan Çakar, N. & Yıldız, S. (2009). "Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: " algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-151.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanları üzerine bir uygulama". *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Demircan Çakar, N. (2008). "Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi". *İktisat İşletme ve Finans*, 23(269), 110-132.
- Dilek, H. (2005). "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32(1), 115 – 130.
- Grusky, O. (1996). " Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

- Gül, Hasan (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:2 (1)*, 37-55.
- Gürpınar, G. & Yahyagil, M. Y. (2007). "Örgütsel adalet, lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki". *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi yayınları, 296-303.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). "The relationships between justice perceptions, trust and employee attitudes in a downsized organization". *The Journal of Psychology, 140(5)*, 477-498.
- Irak, D. U. (2004). "Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu", *Türk Psikoloji Yazıları, 7(13)*, 25-43.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık* (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. & Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların örgütsel bağdaşmalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 59(1)*, 181-201.
- James, K. (1993). "The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions". (Editor: R. Cropanzano), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management*, Hillsdale, CT: Erlbaum, 21-50.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). "Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(Aralık Sayısı)*, 93-118.
- Kaneshiro, P. (2008). "Analyzing The organizational Justice, Trust and Commitment in a Public Organization", Doktora Tezi, Northcentral University Graduate Faculty of The department of Business and Technology Management, Arizona.
- Keskin, H. & Akgün, A. E. & Günsel, A. (2008). "Örgütsel adaletsizlik kavramı, boyutları ve yönetimi". (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi, 91-106.
- Lambert, E. G. & Hogan, N. L., & Griffin M. L. (2007). "The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stres, job satisfaction and organizational commitment". *Journal of Criminal Justice, 35*, 644-656.
- Leventhal, G.S. (1980). "What should be done with equity theory?" (Editorler: K. J. Gergen & M. S. Greenberg , & R. H. Willis), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp.), New York, NY: Plenum Press, 27-55.

- McDonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McFarlin, D. B. & Sweeney P. D. (1992). "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes". *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984). "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 14, 224-247.
- Niehoff, B., & Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A., Jr. (1997). "Development and psychometric properties of the organizational trust inventory", *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Duygusal olaylar çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Polat, S. (2007). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sağlam Arı, G. (2003). "Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Dergisi*, 2, 1-25.
- Söyük, S. (2007). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanner, B. M., Jr. (2007). "An Analysis of The Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital", Doktora Tezi, The Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, California.
- Weiner, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, Cilt 7(3), 418-428.
- Whyte, W. (1956). *The organization man*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- Yaylı, A. & Çöp, S. (2009). "Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının karşılaştırılması". 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs 2009. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 181-189.

- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeh, T. J. (2007). "Leadership Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment Among Volunteers in Taiwanese Non-Profit Foundations", Doktora Tezi, University of Incarnate Word, San Antonio.