

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Erkan TÜRKER

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU**

Erzurum - 2010

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



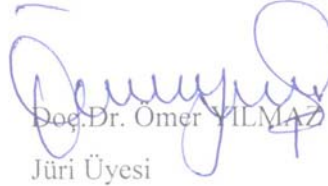
Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Danışman/Jüri Üyesi



Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Jüri Üyesi



Doç.Dr. Ömer YILMAZ

Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 04 / 01 / 2010

Prof.Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM**1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALLERİ**

1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	2
1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	6
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi.....	15
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	17
1.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri.....	19
1.6. Psikolojik Sözleşmenin Öğeleri.....	23
1.7. Psikolojik Sözleşme İhlalleri.....	28
1.8. Psikolojik Sözleşme İhlalinin ve Şiddetinin Oluşumu.....	31
1.9. Psikolojik Sözleşme Şiddeti.....	37

İKİNCİ BÖLÜM**2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	47
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	50
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	51
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	64
2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	66
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	67
2.7. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ERZURUM'DA SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	73
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	73
3.2.1. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtları.....	74
3.2.2. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri.....	74
3.2.3. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	76
3.2.4. Verilerin Analiz Edilmesi.....	76
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	77
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	78
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....	78
3.5.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	78
3.5.1.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyet Durumları.....	79
3.5.1.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaş Durumları.....	79
3.5.1.3. Araştırmaya Katılan Deneklerin Medeni Durumları.....	80
3.5.1.4. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumları.....	80
3.5.1.5. Araştırmaya Katılan Deneklerin Meslek Durumları.....	81
3.5.2. Sağlık Sektöründeki Uzman Doktor, Pratisyen Doktor ve Hemşirelerin Kendi İşyerlerinde Psikolojik Sözleşme Uyum Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular veYorumlar.....	81
Sonuç ve Öneriler.....	97
KAYNAKÇA	103
EK.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	113

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Erkan TÜRKER

Danışman: Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU

2010 – Sayfa: 113

Jüri : Doç.Dr. Fatih KARCIOĞLU
Doç.Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Doç.Dr. Ömer YILMAZ

Psikolojik sözleşme, “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve organizasyonun) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık ise, örgütün iş görenden örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmesi beklentisi, örgütle çalışmaya devam etme beklentisi, ayrıca yaptığı faaliyetlere yalnızca hayat felsefesi ve normları sebebiyle yapmaya devam etmesi gerekliliği inancıyla bağlı olması beklentilerinin toplamından oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada, karşılıklı iki beklentiler seti olan psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve meslek gibi çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışma amacı kapsamındadır. Erzurum ilinde 3 farklı hastanede görev yapan 339 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan veriler, istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen demografik özelliklerin her birinin de her iki bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu ve her iki bağımlı değişkene olan etkilerinin yüksek seviyede benzer olduğu gözlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT
MASTER THESIS
RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON MEDICAL WORKER
PEOPLE

Erkan TÜRKER

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2010 – Page: 113

Jury : Assoc.Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU
Assoc.Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc.Prof.Dr. Ömer YILMAZ

We can describe psychological contract as “It is a unique individual mental expectation pile which is forming about contracting sides (worker himself/herself and organization) obligations with perceiving and interpreting written, spoken, behavioral and attitudinal messages in worklife relationships. We can describe organizational commitment as “It is the three expectation sum of organization needing from worker which making identical his/her target with the organizational target, continuing working with the organization and accepting the thought “He/She must continue working his/her doings because of his/her life philosophy and norms.” In this dissertation, we study on relationship between psychological contract and organizational commitment. In addition, understanding the effect of characteristic features as designating controlling variable (sex, age, marital status, education and profession) on psychological contract and organizational commitment is aiming in this dissertation. Questionary of the study put into practice on 339 test subject on medical worker people in Erzurum city of Turkey. Data from the questionnaire is analyzed in statistic program. As findings from the datums are proved that there is a pozitif strong relationship between psychological contract and organizational commitment. In addition, that characteristic features as designating controlling variable (sex, age, marital status, education and profession) is effected on two dependent variable is observed. These relationships between each characteristic features and two dependent variable is showed highly similar.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm yüksek lisans öğrenimin süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Özellikle danışmanım Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na şükranlarımı sunuyorum. Kendisi yüksek lisans çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, öğrenimim süresince beni sürekli teşvik etmiştir. Ayrıca Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e, Doç. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a ve Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a vermiş oldukları değerli bilgiler ve yardımlarından dolayı gönülden teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana her konuda yardım ve desteklerini esirgemeyen komutanlarıma, meslektaşlarıma ve Aziziye Garnizonu'nda görevli tüm personele en derin teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Ayrıca tezin uygulama aşamasında bana sağladıkları kolaylık ve yardımdan dolayı Erzurum İli sağlık sektöründe görev yapan doktor ve hemşirelere de teşekkür ediyorum.

Bir başka teşekkürü bana her zaman destek olan aileme sunuyorum. Son olarak, kalbimin en derinlerinden gelen çok özel bir teşekkürü de sevgili eşim Asude TÜRKER'e sunmak istiyorum. Onun bana olan desteği, güveni, sabrı ve fedakarlığı bana her zaman ilham kaynağı olmuştur.

Saygı ve şükranlarımla.

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1: Lawler-Porter Modeli.....	8
Şekil 1.2: İnanç Teorisi.....	10
Şekil 1.3: Uzman ve Acemi Zihinsel Şemaları.....	12
Şekil 1.4: Psikolojik Sözleşme Oluşumu Modeli.....	14
Şekil 1.5: Psikolojik Sözleşme Çeşitleri.....	20
Şekil 1.6: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	27
Şekil 1.7: Psikolojik Sözleşme İhlal ve Şiddetinin Oluşumu.....	33
Şekil 1.8: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	40
Şekil 2.9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	51
Şekil 3.10: Araştırma Modeli.....	77

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu Süreçleri.....	12
Tablo 1.2: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri.....	22
Tablo 1.3: İşgören ve İşveren Yükümlükleri.....	26
Tablo 3.4: Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	74
Tablo 3.5: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	79
Tablo 3.6: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı.....	79
Tablo 3.7: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu.....	80
Tablo 3.8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu.....	80
Tablo 3.9: Araştırmaya Katılanların Mesleki Dağılımı.....	81
Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Tüm Deneklerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ile Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi.....	81
Tablo 3.11: A, B ve C Hastaneleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren Varyans Analizi.....	82
Tablo 3.12: A, B ve C Hastaneleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark) Testi.....	83
Tablo 3.13. Deneklerin Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkı Gösteren Varyans Analizi.....	84
Tablo 3.14: Deneklerin Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren Aritmetik Ortalamalar.....	85
Tablo 3.15. Deneklerin Yaşları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi.....	86
Tablo 3.16. Deneklerin Yaşları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark) Testi.....	87

VIII

Tablo 3.17. Deneklerin Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi.....	91
Tablo 3.18. Deneklerin Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farkı Gösteren Aritmetik Ortalamalar.....	91
Tablo 3.19. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	92
Tablo 3.20. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark).....	93
Tablo 3.21. Araştırmaya Katılan Deneklerin Mesleki Pozisyonları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 3.22. Araştırmaya Katılan Deneklerin Mesleki Pozisyonları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD Testi.....	95

GİRİŞ

Çağdaş iş ilişkileri örgütler için yaratıcılık, yenilik, değişim gibi kavramları en önemli rekabet avantajı haline getirmesiyle, insan ve bilişsel yönü en önemli işletme kaynağı haline gelmiştir. İş görenden örgüte her zamankinden daha fazla katkıda bulunması beklenmektedir. Bu katkılarını artırabilmesi, kendini daha yetenekli, daha yaratıcı haline getirmesi için ayrıca bir gayret sarf ederek, iş piyasasının en çok talep edeceği iş gören olması ve örgütle kalmaya devam etmesi istenmektedir. Fakat buna karşılık işveren iş görene uzun dönemli bağlılık duymamakta, iş güvenliği sunmamaktadır. Yetenekli iş gücünün elde bulundurulması ve en yüksek verimin elde edilmesi işletmeler için hayati öneme haizdir. Demek ki işverenler, yetenekli iş gücünü elde bulundurmak ve en yüksek verimi alabilmek için ellerindeki tüm imkânları seferber etmek durumundadırlar.

Yönetim ve işgücü arasındaki ilişki, direnci (işgücünü) kontrol (yönetici) etmekten çok daha fazlasıdır. Asimetrik güç sahibi taraflar arasında farklı görüş ve ortak görüşlerin, çatışma ve iş birliğinin anlaşılması zor karışımının, aynı ilişkide bulunma ve bu karışımın en yüksek verimi alma zorunluluğudur. Örgütler iş birliği gerektiren sistemler olarak, psikolojik sözleşme yönetiminin bireyselleştirilmiş stratejilerine ihtiyaç duyarlar. (Guest, 1998; Herriot, 1998; Sparrow, 1998) Psikolojik sözleşme araştırmaları, işyerindeki verimliliğin psikolojik sınırlandırmalarının açıklığa kavuşturulması için, yönetsel araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Psikolojik sözleşme, araştırmacılar için örgütsel bağlılık, motivasyon, algı, öğrenme ve kültür gibi pek çok önemli kavramı aynı çatı altında birleştiren bir kavram olurken, yöneticilere de bu birleştirilmiş kavramların yeni iş ilişkilerine uygulanmasına imkan vermektedir.¹

Bu çalışmanın temel amacı, iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçülmesidir. Araştırma 2008 yılında Erzurum ilinde sağlık sektöründe görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yapılmıştır.

¹ Hrabok, Ann, *Psychological Contract of Experienced College Instructors*, Doctoral Thesis, Canada, 2003, s. 94-96

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Psikolojik sözleşme kavramının temelini Agrysis (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacılar işçi ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşturmaya başlamışlardır.²

Psikolojik sözleşme kavramını ilk olarak kullanan araştırmacı Agrysis (1960) olmuştur. Ustabaşı ve işçi arasında oluşan gayri resmi ilişkinin gelişimini tanımlamak için “Psikolojik İş Sözleşmesi” terimini kullanmıştır.³ “Örgütsel Davranışı Anlamak” isimli çalışmasında, Agrysis’e göre örgütler canlı organizmalar gibi karşılıklı etkileşen bir sistemdir. Örgüt ve birey, birbiri ile birleşik ve eşit öneme sahip olarak uyum içerisinde görev yapmaktadır. Bu çalışmada, psikolojik sözleşmenin motivasyon için önemli bir konu olduğu ileri sürülmektedir. Agrysis ustabaşı ve işçiye karşılıklı olarak fayda sağladığını öne sürdüğü bu ilişkide, ustabaşının işçiye yeterli ücret sağlaması, iş güvenliği, gayri resmi kültürlerine saygı göstermek gibi ihtiyaçlarıyla ilgilenmek karşılığında, işçinin kabul edilebilir seviyede üretime devam etme gibi davranışlarla karşılık vereceğini söylemektedir. Bu ilişkide her iki taraf da, karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olurlar ve ilişkinin zaman içerisinde devamı neticesinde tarafların davranışı daha tahmin edilebilir hale gelir.⁴

Levinson (1962) psikolojik sözleşmeyi karşılıklı hareket etme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte örgüt çalışanlar için kendi yükümlülüklerini yerine getirirken, diğer yandan da çalışanlarını olumsuz etkileyebilecek şeyleri yapmaktan kaçınmaktadır. Örgüt çalışanları için ücret ödemekte, iş güvenliği sağlamakta, bunlar karşılığında çalışanlardan kendi iş tanımlarını aşan katkılar yapmalarını istemektedir. İş gören ise verimli çalışarak ve işletme imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedir. Örgüt çalışanlarından kendi değerlerini kabullenmelerini isterken, iş görenler örgütün dürüst ve adil davranmasını beklerler. Örgüt beklentilerini örgütsel güç ile yerine getirir. Çalışanlar örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, grev yapmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yollarla beklentilerini yerine getirtmeye

² Hao Zhao; Sandy J. Wayne; Brian C. Glibkowski; Jesus Bravo, “*The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes*”, *Personel Psychology*; Autumn 2007; 60, 3; s. 648

³ Suazo, Mark Melvin, *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract* Doctoral Thesis, Kansas University, 2003, s. 3

⁴ Baccili, Patricia A., *Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation* Doctoral Thesis, California, s. 12

çalışırlar. Levinson (1962) psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamaktadır.⁵ Ayrıca Levinson (1962) psikolojik sözleşmenin önemli özelliklerini ifade ederek teorisinin oluşumuna önemli katkı sağlamıştır. Levinson (1962)'un öne sürdüğü psikolojik sözleşmenin beş önemli özelliği olan yükümlülükler, sözleşme taraflarının bağımsızlığı, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamikliği ve psikolojik sözleşmenin duygusallığıdır.⁶

Psikolojik sözleşmeye önemli katkıları olan Schein (1965)'de Levinson (1962) gibi psikolojik sözleşmeyi işveren ve işçinin yazılı olmayan karşılıklı beklentileri olarak tanımlamaktadır. Schein (1962) psikolojik sözleşme kavramına iş görenin örgüt otoritesini gönüllü kabul etmesi ve örgüt faaliyetlerini etkileme kabiliyetine inancı kavramlarını eklemektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmenin iş gören davranışlarını önemli derecede etkilediğine vurgu yapmaktadır.⁷ Schein (1965) iş motivasyonu ve performansını anlamada, psikolojik sözleşmenin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Schein (1965)'in çalışmasındaki diğer değinilmesi gereken konu, psikolojik sözleşmenin devamlılığıdır: “Karşılıklı değişim ilişkisinde bulunduğumuz her birey için, farklı bir psikolojik sözleşme oluşturulur ve bu sözleşmelerin kesintisiz olarak devamlılığı bulunmaktadır.” Schein (1965) işçi davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmelerin en önemli konu olduğunu söylemektedir. Ona göre insanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve hedeflerini destekleyip desteklemedikleri ve örgüte bağlılıkları gibi konular büyük ölçüde iki konuya bağlıdır: “Örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi ve karşılıklı değişimde bulunan konuların özellikleri.”⁸

Kotter (1973) “Psikolojik Sözleşme” isimli çalışmasında, psikolojik sözleşmeyi birey ve örgüt ilişkisinde, tarafların almayı bekledikleri konulara karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri şeyleri ifade eden, açık olmayan sözleşmeler olarak tanımlamaktadır. Kotter çalışmasında beklenti alanlarını tanımlamış; tarafların beklentilerini eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak ayırt etmiş; eşleşmiş beklentilerin çalışanın iş tatmini ile verimliliğin artmasına ve azalan işgücü devrine sebep olduğunu ispatlamıştır.⁹

⁵ Sayılı, Halil, *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003, s. 44

⁶ Agee, James E., *Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect and Moderated Effects*, A Dissertation University of Albany, Newyork, 2000, s. 4

⁷ Suazo, Mark Melvin, a.g.e., s. 4

⁸ Balicia, Patricia A., a.g.e., s. 18

⁹ Kotter, J., “*Psychological Contract*”, California Management Review, 1973, s. 91-99

Yukarıda açıklamalarını yaptığımız çalışmalar psikolojik sözleşmeyi iş gören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme teorisi sosyal değişim teorisinin bir parçası olarak gözükmektedir. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964; Homans, 1961), sözleşme taraflarından birinin gönüllü faaliyetlerine karşılık, diğer tarafın bu faaliyete bir şekilde karşılık vereceği beklentisiyle açıklanabilir.¹⁰ Sosyal değişim teorisine göre tüm ilişkiler karşılıklı alışverişlerden oluşur, fakat bu alışverişlerde çoğu zaman tam bir eşitlik yoktur. Değişimde söz konusu olan sadece maddi şeylerin değişimi değildir. Mesela işverenin sunduğu iş güvenliğine karşılık işçinin örgüte bağlılığı gibi konular da sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir. Sosyal değişim teorisi işyeri ilişkilerini açıklama yeterliliğini 1980’li yıllara kadar korumuştur.

1980’li yıllara kadar iş güvenliği ve uzun dönemli iş ilişkisi ile özdeşleşen geleneksel iş ilişkilerini, küreselleşme, yoğun rekabet, en az kaynakla en fazla verimi elde etmek, bilgi toplumuna geçiş, işletmeler için insan kaynaklarının en önemli kaynak haline gelmesi gibi değişimler etkilemiştir. İşletmeler stratejilerini ve dolayısıyla işyeri ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler piyasa paylarını ve verimliliklerini artırmak için kademe azaltma, yeniden yapılanma, yatay ve takım bazında örgüt yapıları oluşturma ve şirket birleşmeleri gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmışlardır. Tüm bu değişikliklerin doğal bir sonucu olarak, 1980 ve 1995 yılları arasında milyonlarca çalışan işten çıkarılmıştır. İş güvenliğinin yitirilmesi ile özdeşleşen yeni işyeri ilişkileri, çalışanların kariyer beklentisi ve iş yeri ilişkilerinin özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır.¹¹

İş ilişkileriyle ilgili tüm bu değişimler yaşanırken Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yaptı: “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf (örgüt ve birey) yoktur; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise bireyin psikolojik

¹⁰ Mark M. Sauzo; William H. Turnley; Renate R. Mai-Dalton, “*Role of Perceived Violation in Determining Employees Reaction*”, Journal of Leadership and Organizational Studies, 2005, 12, 1, s. 24

¹¹ Grimmer, Martin; Oddy, Matthew, “*Violation of Psychological Contract*”, Australian Journal Management, Jun 2007, 32, 1, s. 154

sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir.¹² Rousseau'nun tanımı o güne kadar yapılan tanımlardan farklıydı. Bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörüyordu.

Rousseau (1990)'nın psikolojik sözleşmeyi yeniden tanımlamasının ardından paralel birçok tanımlama yapılmış olmasına rağmen yine en ayrıntılı açıklama 1995 çalışmasıyla Rousseau tarafından yapılmıştır. Birey ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilgili olarak bireysel inançlar anlamına gelen psikolojik sözleşmede, taraflardan biri diğeri için bir şey yaptığında (para, çaba, emek, zaman) diğeri taraf bir şekilde karşılık verecektir. Herhangi bir sözleşme yapıldığında, yazılı veya sözlü, taraflar sözleşme maddelerinin terimlerini farklı algılayabilecektir. Bu farklı algılamalar, bireyin zihinsel sınırları ve referans çerçeveleriyle ilişkilidir. Psikolojik sözleşmesini oluşturan birey algılarını (inançlarını) doğruluk, adaletli uygulamalar ve güven duygusu üzerine inşa eder. Sözleşme maddeleri de bireyin doğruluk, adaletli uygulama ve güven kavramlarını algılayışı üzerine inşa edileceğinden sözleşmenin bireye has olması kaçınılmaz olacaktır.¹³

Rousseau (1996) psikolojik sözleşmeyi çalışanın olayları anlamada kullandığı bilişsel çerçeve olarak tanımlamaktadır. Bu bilişsel çerçeve durağan ve değişime karşı dirençli olmasına karşın değiştirilmesi imkânsız değildir. Psikolojik sözleşmedeki değişimin zorluğunu azaltan iki etken ileri sürmektedir: İlki değişim için teklif edilen konunun hazırdaki psikolojik sözleşmeye benzerliği ve ikincisi ise taraflar arasındaki ilişkinin kalitesidir.¹⁴

Çağdaş psikolojik sözleşme tanımına önemli katkıları olan Morrison ve Robinson (1997)'da psikolojik sözleşmelerin beklentilerden farklı olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre beklentiler çalışanın örgütten almayı umdukları faydalar olmasına karşın, psikolojik sözleşmeler bireyin bilişsel olarak örgütün vermek yükümlülüğünde olduğuna inandığı konulardır. Ayrıca bu iki araştırmacı çoğu zaman birbirine karıştırılan ima edilen sözleşmeler ve psikolojik sözleşmelerinin birbirinden farklı olduğunu tanımlamışlardır. İma edilen sözleşmeler diğeri grup üyeleri tarafından

¹² Schalk, Rene; Roe, Robert, "Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation" Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd., 2007, Oxford, USA, s. 168

¹³ Rousseau, 1995, s. 9-10

¹⁴ Rousseau, 1996, s. 47

açıkça anlaşılabilir ve paylaşılabılır. Fakat psikolojik sözleşmeler bireyin algılarına dayandığından, diğer grup üyelerince paylaşılması ve anlaşılması zorunluluğu yoktur.¹⁵

Rousseau (1990, 1995, 2005), Robinson ve Morrison (1995,1996,1997), Shore ve Tetrick (1994), Lucero ve Allen (1994), McLean Parks ve Schmedemann (1994), William ve Turnley (2000) gibi bir çok araştırmacının desteklediği bu tanım, işverenin ve örgütün iş ilişkisinden çıkarılması sebebi ile Herriot Pemberton (1997), Guest (1998), Sparrow ve Cooper (1998) gibi araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir.¹⁶ Fakat yine de Rousseau (1990)'nın psikolojik sözleşme tanımı; literatürde en geçerli tanım olarak kabul gördüğünü söylemek mümkündür.

Bütün bunlardan yola çıkarak psikolojik sözleşmeyi “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlayabiliriz. Daha genel bir ifade ile “Bireyin örgüt içinden (örgüt temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, iş arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, örgüt kültürü, yönetim tarzı, politikalar, vs.), örgüt dışından (sosyal çevre, örgüt ünü gibi dış çevreden örgüt hakkında görüşler, örgüt dışı kabul edilebilir otoriteler) elde ettiği verileri (mesajları) kişisel özellik ve tecrübeleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzersiz (bireye özel) sözleşme maddeleri bütünü” olarak tanımlayabiliriz.

1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşme kavramının mucitlerinden olan Levinson'a (1963) ve Schein'e (1980) göre psikolojik sözleşme tarafların ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Kotter (1973) birey ve örgütün karşılıklı almayı ve vermeyi umduğu dört tür beklentinin (iş görenin vermeyi umduğu ve almayı beklediği beklentiler, işverenin vermeyi umduğu ve almayı beklediği beklentiler) eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak psikolojik sözleşmeyi oluşturduğunu savunmaktadır. Rousseau (1989, 1990, 1995) ise psikolojik sözleşmenin işveren ve iş gören arasındaki taahhütlerin (sözlerin) karşılıklı değişiminden kaynaklandığını ifade etmektedir. Rousseau (1995) iş gören-

¹⁵ Morrison, Wolf, “*When Employees Feel Betrayed: A Model of Psychological Contract Violation Develops*”, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, s. 228

¹⁶ Baccili, Patricia A., a.g.e., s. 27

işveren ilişkisinde işverenin baskın olduğunu belirtmekte ve psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından şekillendirildiğini söylemektedir.¹⁷

Rousseau ve Greller (1994) psikolojik sözleşmenin oluşumu ile ilgili çalışmalarında tüm insan kaynakları uygulamalarının (işe alma ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirmesi v.s.) psikolojik sözleşmelerin oluşumunu etkileyeceğini belirtmektedirler. Ayrıca resmi sözleşmelerin tüm konuları içermeyeceğini, böyle olduğu varsayılsa bile bireyin sınırlı rasyonelliği sebebi ile hiçbir zaman eksiksiz olamayacağını ifade etmektedirler.* Resmi sözleşmelerin bu eksiklikleri farklı yollarla doldurulur. Birey iş arkadaşları, yöneticileri, rakipleri, müşterileri, kısacası örgüt içerisinde iletişim kurduğu çevrenin söz ve faaliyetlerini gözlemleyerek hangi faaliyetlerin hangi sonuçları doğurduğunu anlamaya çalışır. Bu yolla psikolojik sözleşmesinin eksik bilgilerini tamamlamaya çalışır. Örgüt temsilcileriyle yapılan resmi ve gayri resmi görüşmelerle eksik bilgileri tamamlayarak psikolojik sözleşmesini şekillendirebilir. Diğer etkili bir yol ise örgüt dokümantasyonun kullanılarak eksik bilgilerin doldurulmasıdır.¹⁸

Psikolojik sözleşmenin oluşumunun başlama zamanı ile ilgili görüş birliği vardır. Psikolojik sözleşmeler kişinin örgütün bir çalışanı olmasından daha önce oluşmaya başlar ve bireyin iş ilişkisi süresince devam eder. Herhangi bir işe girmek isteyen bir kişi ilgili örgütler hakkında bilgi edinmeye çalışır. Örgüt hakkında elde edilen bu ilk bilgiler, bireyin psikolojik sözleşmesi oluşumunun temelini teşkil etmektedir.¹⁹

Birey tarafından örgütlerle ilgili bilgi araştırması ve böylece psikolojik sözleşmesinin temellerinin atılması aşamasından sonra birey, hedeflerini gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını tatmin etmek, sosyal kişiliğine ve dünya görüşüne uygun olması gibi sebeplerden bir veya bir kaç sebebiyle bir örgüte iş görüşmesi yapmak üzere başvuracaktır.²⁰

Birey ve örgüt temsilcisi arasında bu ilk görüşme psikolojik sözleşmenin oluşumunda çok önemli bir safhadır. Sözleşmenin terimleri üzerinde konuşulan bu görüşmede karşılıklı beklentilerin, hedeflerin, ihtiyaçların eşleştirilmesi; ana tema

¹⁷ Tallman, Rick, *Needful Employees, Expectant Employers and The Development and Impact of Psychological Contract in New Employment*, Doctoral Thesis, Canada, 2001, p. 21

*Sınırlı rasyonellik, sözleşme taraflarının gerekli tüm bilgilere işe başlangıç aşamasında ulaşma imkânsızlığı ile bireyin bilişsel sınırları sebebiyle her zaman en doğruyu anlama ve seçme kabiliyetinin olamayacağı ana fikri üzerine kuruludur.

¹⁸ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 45

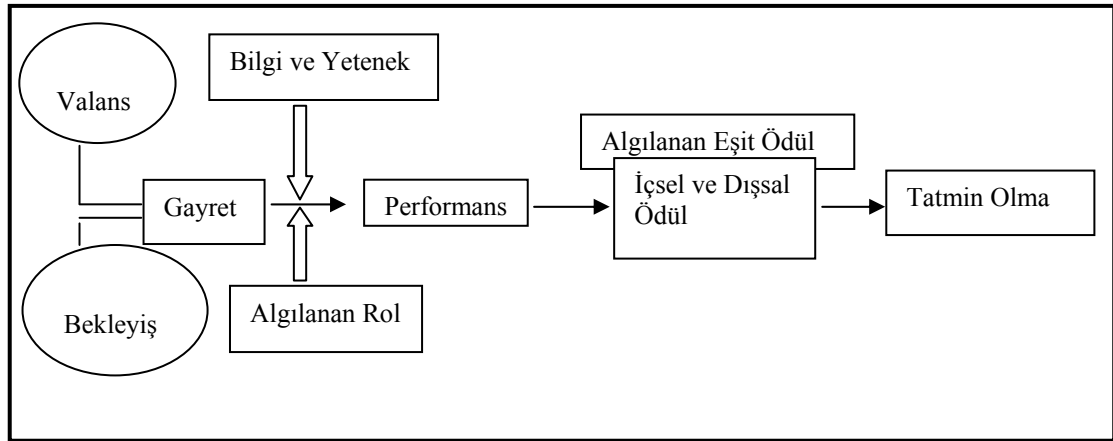
¹⁹ Rousseau, 2000, a.g.e., s. 512

²⁰ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 16

olarak tarafların birbirlerine ne karşılığında ne verebileceklerinin anlaşılması esas olacaktır. Bireyin bu iş görüşmesinde işi kabulü durumunda örgütten alacağına inandığı ve vermesi gerektiğini algıladığı konular onun psikolojik sözleşmesini oluşturacaktır.²¹ Bireyin psikolojik sözleşmesi, görüşmeler sırasında yapılan yazılı, sözlü anlaşma maddelerinin, örgüt temsilcilerinin tavır ve davranışlarının bireyce yorumlanması ile oluşmaya başlayacaktır.

Birey örgütün bir üyesi olarak örgütle çalışmaya başlaması aşamasında algıladığı konuların, gerçek iş yaşamıyla ve uygulamalarıyla farklılıklarını görecektir. Birey örgüt içi kaynaklardan kazanmaya başladığı bu yeni bilgilerle psikolojik sözleşmesinin bazı maddelerini daha anlaşılır hale getirecek, bazılarını tamamen silecek veya yeni maddeler ekleyecektir.²² Psikolojik sözleşmenin bu dinamik durumu iş ilişkisi süresince devam edecektir. Psikolojik sözleşme daha önce de ifade ettiğimiz gibi iş ilişkisinde yazılı, sözlü anlaşmaların, tutum ve davranışların algılanması ve yorumlanması sonucu karşılıklı yükümlülüklerle (taahhüt, söz) ilgili olarak bireyce oluşturulan beklentiler kümesidir. Bu tanımda en önemli kavramlar karşılıklı yükümlülükler, bireyin inançları, algılaması ve beklenti kavramlarıdır. Psikolojik sözleşme tanımına ait bu kavramlarının açıklanması ile psikolojik sözleşmenin oluşumu daha ayrıntılı olarak anlaşılabilir.

Beklentiler; psikolojik sözleşmeyi oluşturan temel taşları gibidir. Aşağıda beklentilerin önemini anlaşılması için Lawler-Porter'in beklenti modeli verilmiştir:



Şekil 1: Lawler-Porter Modeli

Kaynak: Koçel, a.g.k., s. 651

²¹ Sayılı, Halil, a.g.e., s. 48

²² Tallman, Rick, a.g.e., s. 24

Modelde valans bireyin bir ödülü arzulama derecesinin değerini bildirir. Yani bireyin kişisel hedefiyle örgütün sunduğu ödül arasındaki ilişkidir (Eşleşmiş beklentiler). Bekleyiş ise, çalışanın göstereceği çaba karşılığında o ödülü elde edeceğine ne kadar inandığıdır. Örneğin, bir uçta birey gerekli çabayı gösterdiğinde kesinlikle ödülü alacağını düşünmesi ve diğer uçta ise gerekli çabayı tam olarak gösterse bile o ödülü almaya olan inancı sıfır olabilir. Bireyin bilgi ve yeteneği ile beraber algıladığı rolü de bu teoride etkilidir. Bilgi ve yeteneği performansında ve tüm iş ilişkilerinde etkili olacaktır. Bireyin algıladığı rol ile örgütün bireye verdiği rol uyuşmadığında çatışmalar olacak; bu da iş ilişkilerini doğrudan etkileyecektir. Ödülün eşitliğinin algılanması ise diğer çalışanlara performans ve ödül ilişkisindeki uygulamaların eşitliğinin değerlendirilmesidir. Ödülün tatmin etme derecesi ise bekleyiş ve ödülün değerini (valansını) etkileyecektir. Özet olarak bireyin beklentilerinin oluşumunda, ödülü elde etmeye inancı (bekleyiş), ödüle verdiği değer, bilgi ve yeteneği, algıladığı rol, ödül için performansını (gayretini) etkileyecek ve bu konudaki davranışını şekillendirecektir.²³ Alınan ödülün algılanan eşitliği ve ödülün bireyi tatmin durumu daha sonraki bekleyiş ve valansını etkileyecektir.

Motivasyon konusunun bir parçası olan beklenti teorisi psikolojik sözleşmeyi anlamada işle ilgili tüm motivasyon kaynaklarını sunması ve bunların bireyin algılarına dayandığını göstermesiyle faydalı olacaktır. Beklenti teorisi, çalışanın çabasının kendisi için değer arz eden bir ödüle ulaşacağı inancıyla yüksek seviyede performans için motive olacağı düşüncesine dayanmaktadır.²⁴

Beklenti teorisini psikolojik sözleşme kavramının temel öğelerinden olan bireyin algıladığı karşılıklı yükümlülüklerle uyguladığımızda, birey açısından kendi yükümlülükleri karşımıza ödüle ulaşmak için çaba göstereceği konular ve işverenin yükümlülüklerinin ise iş görene sunulan ödül olduğu görülür. İş gören yükümlülüklerini bilgi ve yeteneği ile algıladığı rol sınırları çerçevesinde yerine getirmeye çalışır. Bu çabayı gösterirken onu motive eden unsurlar ödüle verdiği değer ve bekleyişi (ödülü elde etmeye olan inancı) olacaktır.

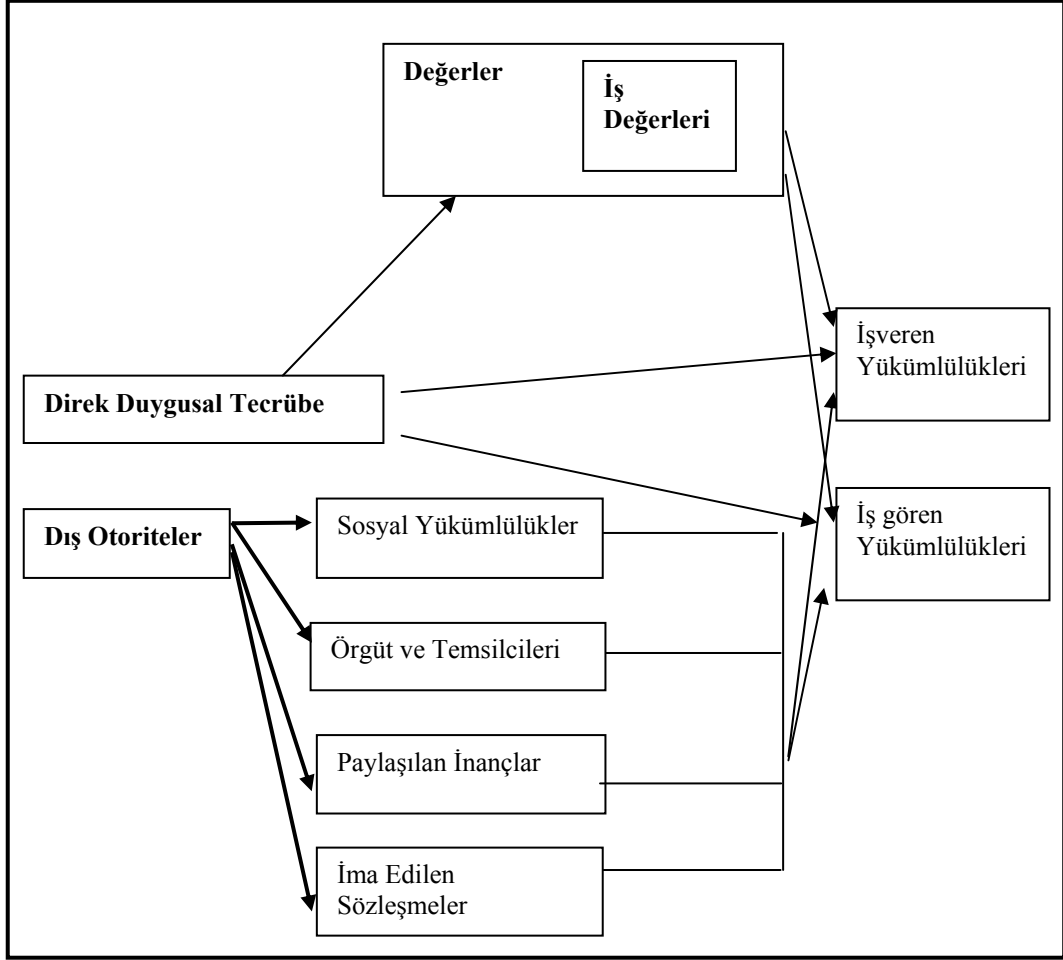
Birey, sözleşme taraflarının (kendisi ve örgüt) karşılıklı yükümlülükleriyle ilgili olarak beklentilerini, algı ve inançlarıyla oluşturacaktır. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin nasıl oluştuğunu anlayabilmek için kişinin inanç ve algılarının nasıl

²³ Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 2003, s. 652

²⁴ Özkeçeli, Banu Çiçek, *The Effect Of Communication Of The Reduction Of Perception Of Violation in Psychological Contract*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s. 30

oluşturduğunu ve psikolojik sözleşmeyle ilişkili fonksiyonun ne olduğunu anlamamız gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilde sunulan inanç teorisi, algılama şemalarımızın üzerine kurulu olduğu inançlarımızın oluşumunu anlamamız açısından etkili olacaktır. İnanç teorisi temelde inançlarımızın, direk duyu organlarımızla algıladığımız tecrübelerimizden ve dış otoritelerden kaynaklanarak oluştuğunu ifade etmektedir.²⁵



Şekil 2: İnanç Teorisi

Kaynak: Tallman, a.g.e., s. 26

Direk tecrübeler duyu organlarımızla algıladığımız tecrübelerimizin tümüdür. Görmek, duymak, koklamak, olaylar karşısında farklı duygular hissetmek, tat almak direk duygusal tecrübelerimize örnektir. Mesela birkaç kez yedikten sonra tatlı olarak tanımladığımız bir meyve konusundaki inancımız, direk duygusal tecrübelerimizden kaynaklanmaktadır. Aynı şeyi tecrübe eden kişilerde farklı inançların oluşması da muhtemeldir. Bu da bireylerin duygusal, zihinsel, fiziksel farklılıklarından ve geçmiş tecrübelerinden kaynaklanmaktadır.

²⁵ Tallman, Rick, a.g.e., s. 25-34

Psikolojik sözleşme konusu ve geçmiş tecrübelerle oluşan inançlar eşleştirildiğinde, iş gören ve işverenin karşılıklı yükümlülükleriyle ilgili olarak geçmiş iş tecrübeleriyle psikolojik sözleşmesinin bir kısmını oluşturmuş olarak yeni iş yerine başvuracağını söyleyebiliriz. Psikolojik sözleşme oluşumunun başlangıç bölümündeki psikolojik sözleşmeler “Bireyin iş için araştırma yapmasıyla başlar” ortak yargısı iş tecrübesi olanlar için doğru gözükmemektedir. Yani herhangi bir örgütte çalışmış bireylerin psikolojik sözleşmesi yeni iş araştırmasından daha önce, eski işyerindeki iş ilişkisinde karşılıklı yükümlülüklerle ilgili inançları ile oluşmuş bulunmaktadır.

İnançlarımızın diğer kaynağı dış otoritelerdir. Bunlar evrensel ve sosyal inançlar, örgüt ve onun temsilcileri tarafından iletilen bilgiler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ile yazılı ve sözlü sözleşmelerde açıkça söylenmediği halde işçi ve işveren ilişkilerinde otorite olarak kabul edilenlerin yargılarıdır. Bu dört dış kaynağın işçi ve işveren yükümlülükleriyle ilgili inançları yani bireyin psikolojik sözleşmesini doğrudan etkileyeceğini söyleyebiliriz.²⁶

Biliş sistemimizin genel kabullenmeleri olan inançlarımızı açıkladıktan sonra nasıl algıladığımızı anlamamız gereklidir. Bireyin algılama sistemi olan bilişsel şemalar “Şemalar, Sözler (Taahhütler) ve Karşılılık” adlı araştırmasında Rousseau (2001) tarafından konumuza ışık tutacak şekilde açıklanmıştır.²⁷

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda sözleşme taraflarının öznel inançlarını (dürüstlük, güven, adalet, hoşgörü) bir binanın onu ayakta tutan taşıyıcı kolonları gibi düşünebiliriz. İnançlarla ayakta duran karşılıklı sözlerin yerine getirilme beklentileri, zaman içerisinde zihinsel şemalar, modeller şeklini alır.

İnsan doğduğu andan itibaren çevresinden gelen mesajları algılama sürecine girer. Tüm bu mesajları bilişsel yapısında tasnifler. Birbiriyle ilişkili mesajları bir zihinsel şema içerisine yerleştirir. Mesela doğum günü ile ilgili tecrübelerine bağlı olarak doğum günü şeması içerisine hediye ve doğum günü pastası koyacaktır. Kişi yaşadığı ve algıladığı tüm somut olayları bu şekilde bileşenlere ayıracak ve bu bileşenleri tanımlayıcılarla tasvir edecektir. Aşağıda verilen psikolojik sözleşmenin oluşumu süreçlerini zihinsel şemalarımızın görev yaptığı evreler olarak düşünebiliriz.²⁸

²⁶ Rousseau, 1995, s. 34

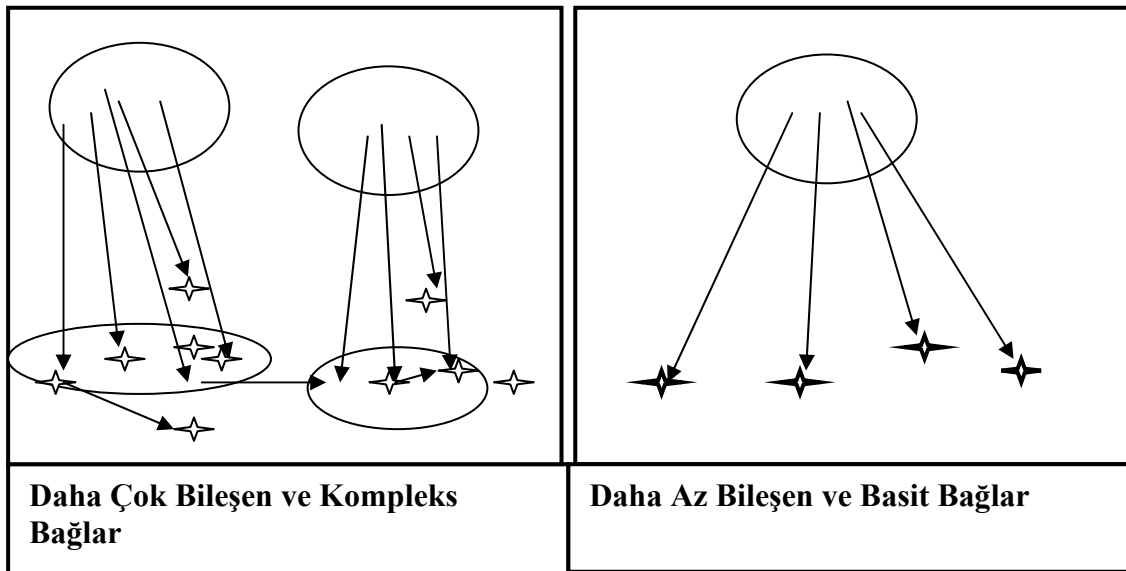
²⁷ Rousseau, Denise M., “*Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract*” Journal of Occupational and Organizational Psychology, USA, 2001, s. 512-525

²⁸ Rousseau, a.g.e., s. 2

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu Süreçleri²⁹

İş Öncesi	İşe Başlama	İlk Sosyalleşme	Sonraki Tecrübeler	Yenileme/ Şiddet
Profesyonel Normlar	Aktif Söz Değişimi	Söz Değişimi Devamı, Aktif Bilgi Arayışı	İlişkisel Söz Değişimi, Aktif Bilgi Arayışının Azalması	Hayal kırıklığı Bilgilerinin Yorumlanması
Sosyal İnançlar	İşçi ve Firmanın Tahminleri	Firmadan Çok Farklı Kaynaklardan Bilgi	Firmanın Sosyalleştirme Çabalarının Azalması Psikolojik Sözleşmede Değişiklikler	Karşılıklı Değişimin Revizyona Etkisi

Şemalar içerikleriyle başlangıçta oldukça basit bir yapıdadırlar. Az sayıda bileşeni ve bu bileşenlerin sınırlı sayıda tanımlayıcısı vardır. Zamanla birey zihinsel şema oluşturduğu konuda uzmanlaştıkça, aldığı bilgilerle bileşenlerinin ve bu bileşenleri tanımlayıcılarının sayısını çoğaltacaktır.

**Şekil 3: Uzman ve Acemi Zihinsel Şemaları (Bileşenleri ve Tanımlayıcıları)**

Kaynak: Rousseau, a.g.m., s. 521

²⁹ Kaynak: Rousseau, Denise M., a.g.m., s. 512

Zihinsel şemalar; anlamca ilişkili elementlerin modelleri veya bilişsel dizaynlarıdır. Şemalar karışık anlamların modeli olan soyut bilgi ilişkileridir. Bu soyut modeller geçmiş tecrübelerle oluşur ve yeni bilginin düzenlenmesine rehberlik eder. Örgütte çalışmaya başlamadan önce oluşturulmuş şemalarla ilgili olarak farklı meslek gruplarından, farklı sosyal kültürden olan kişiler farklı şemalar oluştururken, sosyal inançların uygulamaları konumunda olan kanunlarla ilgili benzer şemalar oluşturacaklardır. Bununla beraber aynı özel kültürden veya aynı işle meşgul olan bireylerin oluşturduğu bilişsel şemaların bazı bileşenleri benzerlik gösterecek fakat bazı bileşenleri hali hazır yöneticiyle ve tüm kariyeri süresince yaşamış olduğu özel bireysel tecrübelerle bağlı olarak farklılık gösterecektir.

Birey zihinsel şemalarını zaman içerisinde elde ettiği sağlam ve güvenilir bilgilerle tüm eksiklerini gidermeye çalışacaktır. Kişi karşılaştığı tüm problemlerini, karşılaştırmalarını, kararlarını zihinsel şemalarıyla çözümleyecektir. Bu nedenle, zihinsel şemalarının eksiklerini her türlü duruma cevap verecek şekilde gidermek durumundadır.

Buraya kadar algılamanın zihinsel şemalarla olduğunu, zihinsel şemaların ne olduğu, algılamadaki işlevini ve nasıl oluştuğunu ve geliştiğini açıklamaya çalıştık. Zihinsel şemaları anlamak önemlidir; çünkü psikolojik sözleşmeler karşılıklı yükümlülükleri yorumlamamızı sağlayan zihinsel şemalardan oluşur. Psikolojik sözleşmeleri karşılıklı alışveriş ilişkisiyle ilgili zihinsel şemalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Konunun diğer bir boyutu psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentilerin iş öncesi var olan zihinsel şemalarla oluşturuluyor olmasıdır. Psikolojik sözleşme terimleri önceki zihinsel şemalarla algılanmakta, yorumlanmakta ve bu algılama sonucu oluşan yeni veya revizyona tabi tutulan zihinsel şemalar psikolojik sözleşme terimlerinin yorumlayıcısı olarak işlev görmektedir.

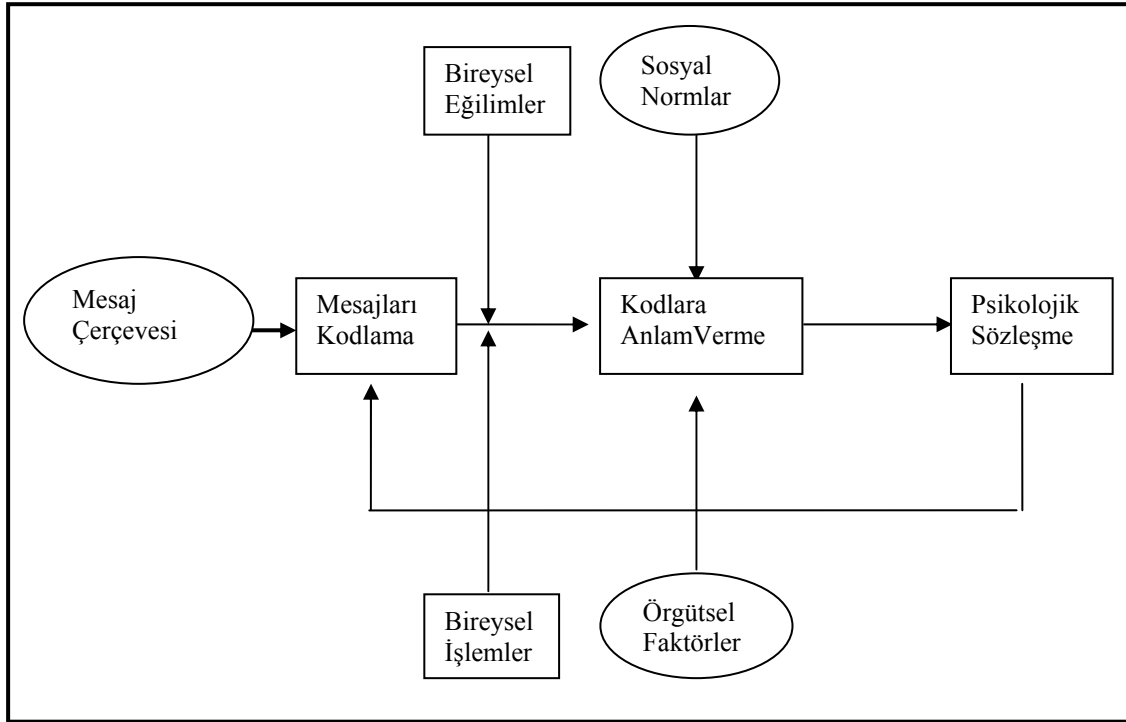
Algılamanın ne olduğunu açıkladıktan sonra algılanan konumundaki taahhütlerin (sözlerin) ne olduğu ve ne olmadığı konusuna açıklık getirmek faydalı olacaktır.

Psikolojik sözleşmede taahhüt (söz); yazılı ve sözlü anlaşmalarda belirtilen veya ima edilen, sosyal ve örgüt kültürünün gereklilikleri ve yönetsel uygulamaların adaleti sebebiyle sözleşme taraflarınca yerine getirileceğine inanılan konulardır.³⁰ Bir konunun söz (taahhüt) olarak algılanmasında bu sözün yerine getirilebilme şartlarının

³⁰ Rousseau; Greller, Martin M., "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", Human Resource Management , 1994, Vol. 33, s. 385

uygunluğu önemlidir. Mesela tüm yönetici kadroları dolu ve uzun bir süre içerisinde bu kadroların boşalması beklenmez iken, bir çalışana bu yönde bir taahhüdün söz olarak algılanma olasılığı oldukça düşük olacaktır. Bireyin herhangi bir sözlü ifade ve uygulamayı söz (taahhüt) olarak kabulünde beklentileri de belirleyici bir unsur olacaktır.³¹ Yöneticilik teklifi örneğimizi tekrar bu açıdan düşünersek yöneticiliği istemeyen bir bireye yapılan bu yönde bir ima, birey tarafından önemsenmeyecek ve söz olarak yorumlanmayacaktır. Herhangi bir konunun söz olarak algılanmasında bu gelen mesajın güvenilirliği ve mesaj kaynağın sağlamlığı o mesajın söz olarak algılanışını etkileyecektir. Birey, tüm bu zihinsel değerlendirmeleri inançları doğrultusunda zihinsel şemalarıyla yaptığından ortaya çıkan sonuçlar tamamen bireye özeldir.

Buraya kadar psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi konusundaki açıklamalarımızı psikolojik sözleşmenin oluşum modeliyle özetlemek konu bütünlüğünü sağlamak açısından faydalı olacaktır.



Şekil 4: Psikolojik Sözleşme Oluşumu Modeli

Kaynak: Özkeçeli, a.g.e., s. 33

Algılanan her türlü soyut veya somut bilgi, gözlenen, duyulan olaylar mesaj çerçevelerini oluşturur. Herhangi bir mesajın söz olarak kabul edilmesi yukarıda açıklanmıştı. Mesaj kodlaması ise “Çok çalışırsam terfi ederim.”, “Örgüte bağlılık

³¹ Rousseau, Denise M., 2001, a.g.e., s. 525

gösterirsem iş güvenliğine sahip olurum.” gibi düşüncelerin algılanan mesajlarla oluşturulmasıdır. Birey bu gibi düşünceleri yani karşılıklı söz, yükümlülük olan kodları bir sonraki aşamada bireysel tecrübe, kişilik özellikleri, bilişsel önyargıları (önceki zihinsel şemaları), beklentileri, örgütsel normlar, sosyal normların da etkisiyle yorumlayıp hangi davranışları göstermesi gerektiğine karar verir. Böylece birey kendi sınırlı rasyonelliği ile psikolojik sözleşmesini oluşturur.

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Psikolojik sözleşmeye mevcut ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenliktir. İş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına alır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine olan yaklaşımlarını, işverenin davranışlarına karşı nasıl karşılık vereceklerini anlamak kolaylaşacaktır. Bu oluşum, olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel sağlamaktadır.³²

Psikolojik sözleşme işletmelerde iş gören ve işveren ile ilgili temel sorunlara çözümler üreten çok önemli bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin iş gören ve işveren arasındaki önemli problemlere köklü çözümler getiren yeni bir öneri, model ve araç olarak öne çıkması bu kavramı kullanmaya yöneltmiştir. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, iş gören algıları açısından inceler.³³

Psikolojik sözleşmeler ilk olarak 1960’lı yıllarda araştırmacılar tarafından tartışılmaya başlanmış; fakat araştırmacılar için ilgi odağı haline gelmesi 1990’lı yıllarda olmuştur. Bu yoğun ilginin en önemli nedenlerinden birisi iş ilişkilerinde değişiklerin etkisiyle psikolojik sözleşme ihlallerin artmış olmasıdır. Psikolojik sözleşme ihlalleriyle daha çok, işe yeni giren ve yüksek yetenekli olan işgücü karşı karşıya kalmaktadır.³⁴ İşgücü devri ve yüksek yetenekli işgücü kavramları ile motivasyon çağdaş iş ilişkilerinin en çok üzerinde durduğu konulardır. Bugün en yetenekli işgücünü elde

³² Tallman, Rick, “*Needful Employes, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contracts in New Employees*”, University of Manitoba, 2001, s. 3

³³ Sayılı, Halil, *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, 2003, Afyon, s. 77

³⁴ Turnley, William; Daniel C., “*The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect*”, Human Relations; 1999, 52, 7; s. 595

bulundurmak ve onları en yüksek derecede motive ederek en yüksek verimliliği elde etmek işletmeler için vazgeçilemez bir stratejidir.

1980’li yıllara kadar uzun dönemli iş ilişkisi ve iş güvenliği ile özdeşleşen iş ilişkileri günümüzde tamamen değişmiştir. İşletmeler arasındaki yoğun rekabetle bilginin artan önemi, gerekli bilgilerle donanmış ve yetenekli insan faktörünü işletmelerin en önemli rekabet avantajı yapmıştır. Bilginin ekonomiye kazandırılması yani teknolojik yenilikler, işletmelerdeki fiziksel işgücünün yerini alarak bilek gücü ile çalışan milyonlarca işçiyi işinden etmiştir.

Küresel rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler örgüt yapılarını ve stratejilerini tamamen değiştirmek zorunda kalmışlardır. Değişim yeni başlayan çağın bir anlamda ismi olmuştur.

İşçi ve örgüt arasında her an değişebilen ve her bir bireyi her an motive edebilen çok yönlü bir sözleşmeye ihtiyaç vardır. Artık uzun dönemli iş ilişkisi de söz konusu değildir. İşçi de değişmelidir. Eğer işçi kendini değiştiriyor, yeniliyor ve yeni bir şeyler üretebiliyorsa bu zaten yeni işçi demektir. Bireye bu kadar yükleme varken onu nasıl motive edeceğiz. Belki yarın onu bir başkası ile değiştireceğiz. Öyleyse insanı iyi analiz etmeliyiz. Sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisi gibi teoriler artık iş görenin anlaşılması için bu anlamda yeterli gözükmemektedir. Çünkü bu teoriler karşılıklı değişimi ve bu değişimin eşitliği üzerinde durmakta, iş gören psikolojisine eğilmemektedir. Oysa iş görenin davranışlarını, hatta duygularını ve düşüncelerini bilmeliyiz ve yönetmeliyiz ki ondan en yüksek verimi alabilelim. İşte örgütlerin işçinin duygu ve düşünceleri ile oluşturduğu sözleşmenin ismi psikolojik sözleşmedir. Yeni iş ilişkisinde artık daha çok iş görenin fiziksel gücü değil içsel öğelerinden kaynaklanan bilgisine, yaratıcılığına, girişimciliğine, yeniliği başlatacak ve devam ettirecek fikirlerine ihtiyacımız vardır. Bu da ancak bireyin psikolojisini hedef alan, kendi anlayışından kaynaklı iş ilişkisi yükümlülüklerini anlamakla olabilecektir.

Psikolojik sözleşmenin önemli bir kavram haline gelişini ve bu eğilimin artarak devam edeceğini fark etmek günümüz yöneticileri için önemlidir. Değişim artık vazgeçilmez ve geriye dönüşü olmayan bir olgu olarak tüm dünyada olduğu gibi, iş ilişkilerinde de doldurulamaz yerini almıştır. Öyleyse iş güvenliği kavramı artık yeni iş ilişkilerinde değişime uyum sağlayan, kendini değiştiren geliştiren bireyler için vardır. Motivasyon teorilerinin en önemlilerinden olan Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki iş güvenliği kavramı (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, statü, saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı) değişim faktörüyle oldukça az tatmin

edilebilir bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç bir şekilde karşılanmalıdır. Birey değişim dünyasında bu ihtiyacını karşılamayı artık örgütler üstlenmemektedir. Bu çözüm, sözleşmenin diğer tarafı olan bireye düşmektedir. Birey kendini her an yeni bir iş bulabilecek şekilde yetiştirmelidir, değiştirmelidir. Yani birey kendi kariyerini kendi planlamalıdır. Böylece bu şartı yerine getiren bireyler için aynı örgütte değil ama tüm iş piyasası düşünüldüğünde iş güvenliği gerçekleşmiş olacaktır. Bu oluşum yani bireyin kendini geliştirmesi hem bireye hem de tüm iş piyasasına fayda sağlayacaktır. Diğer taraftan bireyden artık örgütlerin isteği fiziksel gücünün kullanımı değil, bireyin örgüt hedefleriyle eşleşmiş olarak beşinci dereceden ihtiyacı olan kendini gerçekleştirme yani yeni bir şeyler ortaya koymasıdır. Yeni iş ilişkisinde örgütün bu hedefi ile de çağdaş iş ilişkilerinde iş güvenliğinin yokluğu uyuşmaktadır. Çünkü bireyin örgütçe iş güvenliğinin sağlanmaması durumunda ve kendini gerçekleştirebilmesi ihtiyacını gidermek çabasında da kendini yetiştirmesine, geliştirmesine, yenilemesine ihtiyaç duyduğu açıktır. Madem artık yeni iş ilişkisinde birey kendi iş güvenliğini kendisi sağlamalı (iş piyasasında özerklik) ve yeni bir şeyler ortaya koymalıdır ve bu şart çağımız örgütlerinin her an değişen ortamda yaşamını devam ettirmesi için bir gerekliliktir; öyleyse bu değişimi sağlayabilecek yegâne kaynak olan insan işletmeler için en önemli kaynaktır. Dolayısıyla insana olan bu ilgi artmaya devam edecek ve psikolojik sözleşme ve gelecekte oluşturulacak buna benzer insanı daha iyi anlamaya ve verimli kullanmaya yönelik teorilerin önemi artarak devam edecektir. Sonuç olarak yakın gelecekte bir örgütün değeri de örgüt hedefleriyle özdeşleşmiş, kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderme aşamasındaki elde tutulabilen çalışanlarının sayısı ve kalitesiyle ölçülecek gibi gözükmektedir.

1.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler, bireyler ve gruplar arasındaki problemli konuların özüyle uğraşır. Sözleşmenin kapsadığı konular duygusal açıdan yüklü olduğu için dengeli şekilde yerine getirilmediği zaman, güçlü duygusal tepkilerin oluşmasına sebep olur. Bu yüzden psikolojik sözleşmeyi oluşturan faktörlerin sözleşmenin sürdürülebilmesinde önemi büyüktür.³⁵

³⁵ Sayılı, Halil, a.g.e., s. 55

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullananlardan, Harry Levinson ve arkadaşları (1962) psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu biçimde özetlemektedirler.³⁶

➤ Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir.

➤ Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdırlar.

➤ Psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafeler (uzaklıklar) gerektirir.

➤ Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.

➤ Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilgilidir.

Psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanması (1990 ve sonrasında) sürecinde bu kavrama dâhil olan özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

➤ Algısalılık ve sübjektiflik

➤ Karşılıklılık

➤ Taahhütler

➤ Serbest irade ile sözleşmenin kabulü

➤ Sosyal kararlılık (Karşılıklı güven)

Psikolojik sözleşme bir kavram olarak literatüre giriş itibariyle iş ilişkisindeki konuşulmayan yükümlülükler üzerine kuruludur. 1990 ve sonrasında psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanmasından sonra psikolojik sözleşme yalnızca konuşulmayan konular değil; bireyin algılayıp yorumladığı açık ve kapalı tüm sözler, tutum ve davranışlar, iş ilişkisindeki taahhüt kapsamına giren tüm konuları içerdiği genel kabul görmüştür.

Karşılıklı değişim ilişkileri olan iş ilişkilerinde tarafların birbirine ihtiyacı vardır ve birbirine bağımlıdırlar. Birbirine bağımlı olmak, olgun bir ilişkide bağımlılığı yönetmenin bir yoludur. “Kim kime ihtiyaç duyar?” sorusunu cevaplar. Uzun dönemli uygun cevap “Birbirimize ihtiyaç duyarız.” olacaktır. Herkes kime, neye bağlı olabileceğini bilme ihtiyacıdır. Psikolojik sözleşmenin bu yönü sadakati etkiler.³⁷

Sözleşme tarafları bilgiyi paylaşmak ve kendileri olarak kalabilmek için psikolojik mesafelere ihtiyaç duyarlar. Psikolojik mesafeler bireye stresi yönetmek ve kişisel destek sağlamak konusunda yardımcı olur. Bireyler ilişkilerinde bilgiye ulaşmak, stresi yönetmek, iş arkadaşlarından kişisel destek sağlamak, sosyal hayatını devam

³⁶ Kidder, Deborah L.; Buchholtz, Ann K., “Can Excess Bring Success? CEO Compensation and The Psychological Contract”, Human Research Management Review, 2002, 12, s. 603

³⁷ Morrison, David E., “Psychological Contract and Change”, Human Resource Management, V. 33, N. 3, 1994, s. 355

ettirmek için diğer bireylerle yakın ilişkiler kurması gerekirken kendi bireysel bütünlüğünü ve gizliliğini korumak, kendi olarak kalabilmek ve kararlarını kendisi verebilmek için psikolojik mesafelere ihtiyaç duyarlar.³⁸

Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıdadır ve devamlı değişir. Psikolojik sözleşmeler değişime direnç gösterir bir yapıda olmasına rağmen bireyin algılarına dayandığından değişecektir. Bireyin algılarını değiştiren unsurlar örgüt, çevre, insanlar, sosyal ve ekonomik durum ve iş ilişkilerindeki değişiklikler olacaktır. Özel örgütsel olaylar, kişinin iş hayatı ve özel hayatındaki özel olaylar da bu değişimi hızlandıran etkenlerdir.³⁹

Rousseau ve Schalk (2000), psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için iki ön şart ileri sürmüştür: Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk olarak, belli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği şeyleri yoktur. Çünkü böyle bir durumda insanların çalışma veya işten ayrılmayı seçmeleri söz konusu değildir. İkinci olarak da sosyal kararlılık psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Hem çalışanın hem de işverenin, geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşıdakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir.⁴⁰

Psikolojik sözleşmenin özelliklerinden algısallık, nesnellik, karşılıklılık ve sözler (taahhütler) psikolojik sözleşmenin oluşumu bölümünde ayrıntı şekilde açıklandığından burada ele alınmayacaktır.

1.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

McNeil (1985) psikolojik sözleşmeleri tamamen işlemsel ve tamamen ilişkisel psikolojik sözleşmeler olarak iki uç tür olarak sınıflamaktadır. Bu açılımın bir ucundaki tamamen işlevsel sözleşme tarafların ilişkiye yalnızca özelleştirilmiş, dar kapsamlı, kısa dönemli ve ekonomik değişimlerle ilgili yükümlülüklerle sınırlı katılımını gerektirmektedir. Bu açılımın diğer ucunda tamamen ilişkisel sözleşmeler ise geniş, açık uçlu ve uzun dönemli yükümlülükleri içermektedir. İlişkisel sözleşmeler yalnızca

³⁸ Özkeçeli, Banu Çiçek, a. g. e., s. 24

³⁹ Hrabok, Ann, a.g.e., s. 52

⁴⁰ Kidder, Deborah L.; Buchholtz, Ann K., a.g.e., s. 603

parasal değişimleri değil aynı zamanda bağlılık, destek gibi sosyo-duygusal değişimleri de içermektedir.⁴¹

İşlemsel Sözleşme		İlişkisel Sözleşme
Ekonomik	Odak	Ekonomik olmayan
Kısmi	Kapsam	İnsanın tüm hayatı
Kapalı Uçlu, Özel	Zaman Çerçevesi	Açık Uçlu, Belirsiz
Yazılı	Oluşumu	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Durağan, Çok Az Değişen	İlişkinin Değişkenliği	Dinamik, Devamlı Değişen
Dar	İlişkinin Alanı	Geniş ve Kapsamlı
Ayrıntılı Tanımlanmış, Gözlenebilir	Terimlerinin Anlaşılabilirliği	Nesnel, Anlaşılabilir

Şekil 5: Psikolojik Sözleşme Çeşitleri

Kaynak: Rousseau, Denise M.; Kimberly A. Wade-Benzoni, “Linking Strategy and Human Research Practices: How Employee and Costumer Contracts are Created?”, Human Research Management, 1994, 33, 3, p. 467

Rousseau ve Mc Lean (1993) işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin farkının belirlenmesine yardımcı olmak için bir özellikler listesi öne sürmüşlerdir:⁴²

İşlevsel sözleşmeler somut, belirli, açık ve nettir. Örneğin geçici çalışanlar, çok iyi belirlenmiş sözleşmelere sahiptirler. Zor olan işçi ve işveren arasındaki güvenden doğan karşılıklı sorumlulukları tarif eden özel bir iş tanımı yapmaktır. Bu güven ilişkisel sözleşmelerde daha büyük bir yol göstericidir. Çünkü ilişkisel sözleşmeler

⁴¹ Morrison, Elizabeth Wolf; Robinson, Sandra L., “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops”, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, s. 229

⁴² Kidder, Deborah L.; Buchholtz, Ann K., a.g.e., s. 602-603

sübjektif olmalarının yanında karşılıklı anlayışa dayalı ve ölçüleri belirlenmesi zor sözleşmelerdir.

Zaman çerçevesi boyutu iş ilişkisinin beklenen devam süresini ve uzunluğunu içerir. Öncelikle, iş ilişkisinin zaman dilimi uzun mu kısa mı? Kısa zaman dilimi işlemsel sözleşmeler için geçerliken uzun zaman dilimli iş ilişkisi, ilişkisel sözleşmelerde yer alır. Yani uzun zamanlı sözleşmeler kısa olanlara nispeten daha karmaşık ve daha değişkendir.

Bir başka bağlantılı konu da, iş ilişkisinin süresinin belirlenip belirlenmediğidir; o sözleşmenin geleceğe dönük bir iş ilişkisini içinde barındırmamasıdır. Böylece hiçbir duygusal veya uzun vadeli bir ilişkiyi beraberinde getirmemesi işlemsel sözleşmelerin özelliğidir. Diğer taraftan açık uçlu sözleşmeler ise ilişkisel sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşmenin odak noktası hem ekonomik hem de sosyo-duygusaldır. En ilginç sosyo-duygusal zaman süreklisinin örneği odak noktası ekonomik çıkar olmayan evlilik sözleşmesidir. Elbette iş sözleşmeleri her zaman ekonomik odaklıdır. Bu sözleşmeler hangi derecede sosyo-duygusal öğelere odaklanacağına göre değişiklik gösterirler. İş ilişkileri geliştikçe sosyo-duygusal öğeler içermeye başlayacaktır.

İşe alma sözleşmelerinin kapsamı çok dardan, tam kapsamlıya kadar birçok değişiklik gösterebilir. Dar konulu işler, kaç tane çalışanın hayatının o iş ile ilgili olduğu ile sınırlıdır ve bu konu işlemsel sözleşmelerden daha detaylı sözleşmelere doğru yol almasına kılavuzluk eder. Guzzo ve Noonan hayatlarının tüm boşlukları işleriyle kuşatılmış iş görenlerle ilgili bir çalışma yapmışlardır. Örneğin bir fabrika işçisi saat 5'te işinden ayrılırken, bir polis memurunun iş saati dışında bile olsa, yasa dışı bir olay meydana geldiğinde müdahale etmesi beklenir.

Kapsam, işe alma sözleşmelerinde performans esaslı beklentilerle ilgiliyken, istikrar sözleşmelerin içeriklerini değiştirebilme yeteneği ile alakalıdır. Hangi içeriklere göre sözleşme konularının süreçlerinde değişim olur? Bu zaman sürekliliği, bazı sözleşmelerin diğerlerinden daha katı ve değişmez olduğunu göstererek statikten dinamiğe doğru gider. Rousseau ve McLean Parks işlemsel sözleşmelerin daha küçük kayıtsızlık sahaları olduğunu, bu sözleşmelerin değişime daha az uyarlamalı olduğunu ileri sürerek kanıtlamaya çalışmışlardır. Bir diğer taraftan dinamik sözleşmeler, kelimelerden daha ziyade sözleşmelerin içeriklerini şerefliendirmek üzerinde odaklanırlar. Bu da daha ilişkisel sözleşmeler yaratır.

Günümüz örgütlerinde yukarıda açıkladığımız birçok özelliğin beraber bulunmasından dolayı, işlevsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında belirgin bir ayırım

yapmak oldukça zordur.⁴³ Rousseau (1995) ve Rousseau ve Wade-Berzoni (1994) iş ilişkisi zaman süresi ve performans kriterlerini kullanarak psikolojik sözleşme türlerini dört grup olarak öne sürmüşlerdir:

Tablo 2: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri⁴⁴

Performans Terimleri		
	Özelleştirilmiş	Özelleştirilmemiş
Kısa Dönem	İşlevsel ➤ Düşük Belirsizlik ➤ Yüksek İş gücü Devri ➤ Düşük Birey Bağlılığı ➤ Yeni Sözleşmeler Yapma Özgürlüğü ➤ Öğrenme Azlığı ➤ Düşük Entegrasyon/Kimlik	Geçişsel - Belirsizlik - Yüksek İş Gücü Devri / İşten Çıkarma - Değişkenlik
Uzun Dönem	Dengelenmiş ➤ Yüksek Üye Bağlılığı ➤ Yüksek Entegrasyon / Tanımlama ➤ Devam Eden Gelişme ➤ Karşılıklı Destek ➤ Dinamiklik ➤ Değişkenlik	İlişkisel - Yüksek Üye Bağlılığı - Yüksek Etkili Bağlılık / Tanımlama - Yüksek Entegrasyon / Tanımlama - Sabitlik

İşlevsel sözleşmeler, iyi belirlenmiş performans terimleriyle örgütte sınırlı bir süre çalışırken oluşturulan sözleşmelerdir.

İlişkisel sözleşmeler, ise tam olmayan veya belirli olmayan performans kriterleriyle uzun dönemli iş ilişkisinde oluşturulan sözleşmelerdir.

Dengeli sözleşmeler, zaman içerisinde değişebilen iyi belirlenmiş performans kriterleriyle açık uçlu ve ilişki merkezli iş ilişkisinde oluşturulan sözleşmelerdir.

Geçici sözleşmeler ise, iş ilişkisinin sona ermesi zamanında oluşturulan sözleşmelerdir. Bu tür sözleşmelerde belirli performans istekleri çok azdır veya yoktur. İş ilişkisinin geleceğinde tarafları bağlayan yükümlülükler yoktur.

⁴³ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 59

⁴⁴ **Kaynak:** Hrabok, Ann, a.g.e., s. 48

Bu sözleşme türleri psikolojik sözleşmelerin tüm türlerini ifade etmemekle birlikte en modern örgütlerde bu sözleşme türlerinden bir veya birkaç tanesinin bir arada bulunduğunu gözlemleyebiliriz.⁴⁵

Farklı sözleşme türlerinin iş ilişkilerini nasıl etkilediğini açıklamak, konunun daha iyi anlaşılmasına fayda sağlayacaktır.⁴⁶

İşlemsel sözleşmelerde iş gören sınırlı ve sabit bir görev grubuyla karşı karşıyadır ve yaptığı iş kadar ücret ödenir. İşe veya şirkete ek bir katkıda bulunması beklenmez. İşverenin ise eğitim veya diğer iş gören gelişimi uygulaması sunma sorumluluğu yoktur. İş gören ve işverenin birlikte çalışmaya devam yükümlülüğü yoktur.

İlişkisel sözleşme türünde iş görenden örgütü desteklemesi, bağlı olması, örgütün ihtiyaç ve hedeflerine yönelmesi özetle iyi bir örgütsel vatandaş olması beklenir. İşveren bu sözleşme türünde iş görenin ve ailesinin uzun dönemli kazanımlarını ve ilgilerini desteklemekle yükümlüdür. Ayrıca bu tür sözleşmelerde karşılıklı bağlılık ve iş güvenliği söz konusudur.

Dengeli sözleşmelerde ise iş gören müşteri ve pazar odaklıdır, yeteneklerini devamlı bir şekilde geliştirmesi beklenir. Bu sözleşme türünde işveren güvenilir bir yapıdadır ve iş görene katkı sağlayan uygulamaları ile uzun dönemli iş güvencesi sunacaktır. İş gören ise, iş piyasasından daha iyi işler için arayışını ve çabalarını devam ettirecektir. İşveren, iş görenin kendini geliştirme çabaları piyasanın değişen koşullarına uyum sağlama, örgüt hedeflerini gerçekleştirme performansında ve değerini korumada iş görene destek sağlayacaktır. İşveren bu sözleşme türünde eğitim ve gelişme imkânlarını en iyi şekilde sunacaktır.

Geçici sözleşmelerde iş gören faydaları oldukça düşüktür ve ilişki devamında bu faydaların azalmaya devam edeceği beklenebilir. İşveren davranışları çıkar merkezlidir ve iş hayatının kalitesi düşüktür. İşveren ve iş gören ilişkilerinde belirsizlik hâkimdir ve karşılıklı bağlılık oldukça azalmıştır.

1.6. Psikolojik Sözleşmenin Öğeleri

Psikolojik sözleşmelerin öğeleri konusu ana araştırma konularından birisi olarak önemini korumaktadır. Bir önceki bölümde psikolojik sözleşme türlerinde açıkladığımız iki ayrı uç sözleşme türü olan işlevsel ve ilişkisel sözleşmelerin

⁴⁵ Rousseau, Denise M.; Kimberly A. Wade-Benzoni, a.g.m., 1994, 33, 3, p. 468

⁴⁶ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 62-67

terimlerini belirleme çalışmaları psikolojik sözleşme içeriğini belirleme çalışmalarındaki yaklaşımlardan biridir. İşlevsel uçtaki sözleşmeler ekonomik odaklı, kısmi kapsamlı, zaman çerçevesi açısından kapalı uçlu, yazılı, çok az değişen, çalışanın hazır yeteneklerinin işe sınırlı katılımını öngören ve ayrıntılı tanımlanmış sözleşme öğelerini (terimlerini) içerir. Tamamen ilişkisel olduğu varsayılan sözleşmeler ise daha az ekonomik ve sosyo-duygusal, çalışanların tüm hayatıyla ilgili, belirsiz zaman çerçeveli, değişken, geniş kapsamlı ve ayrıntılı tanımlanmamış sözleşme öğelerini (terimlerini) içermektedir.

Psikolojik sözleşme araştırmacılarının pek çoğu tamamen ilişkisel veya tamamen işlevsel sözleşme türünün olamayacağı ve tüm psikolojik sözleşmelerinin az veya çok hem işlevsel içerikli hem de ilişkisel içerikli sözleşme öğelerini kapsayacağını belirtmektedirler. Hatta uzun dönemli bir sözleşmede işlevsel terimlerin ağırlıklı olabileceği gibi kısa dönemli bir sözleşmede ilişkisel terimlerin ağırlıklı olabileceğini ileri sürmektedirler.⁴⁷

Psikolojik sözleşmeyi iş gören ve örgütün eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentileri olarak tanımlayan Kotter (1973) tarafından iş görenin örgütten beklentileri şu şekilde sıralanmaktadır:⁴⁸

- İşin duygusal anlamı veya işin amacı
- Kişisel gelişim imkânları
- İşin birey için cazipliği / ilginçliği
- İşin yasallığı/doğruluğu
- Görevdeki güç ve sorumluluk
- İşin iyi tanımlanması ve kabulü
- İşin sunduğu sosyal statü ve saygınlığı
- Arkadaşça ilişkiler
- Maaş
- Çevrede yapılanma durumu
- İş güvenliği
- Terfi imkânları
- Geri besleme ve değerlendirme durumu

⁴⁷ Millward, L. C.; Brewerton, P. M., "Psychological Contracts: Employee Relations for The Twenty-First Century", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2000, 15, s. 14

⁴⁸ Baccili, Patricia A., a.g.e., s. 46

Psikolojik sözleşme öğelerinin tanımlamalarından biri Rousseau (1990) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada terfi etme imkânları, yüksek ücret, performansa göre ödeme, devam eden öğrenme, uzun dönemli iş, kişisel gelişim ve kişisel problemler için destek olmak üzere yedi psikolojik sözleşme öğesi belirlenmiştir.⁴⁹

Psikolojik sözleşme öğeleri belirleme de diğer önemli bir çalışma Robinson ve Morrison (1995) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre örgütün iş görene sunmakla yükümlü olduğu iş gören beklentileri yeterli kaynakların sağlanması, iyi bir iş sunmak, iyi iş ilişkileri geliştirmek, motivasyonu güçlendiren ödeme sistemi oluşturmak, terfi ve bireysel gelişme imkânları sağlamaktır.⁵⁰

Birçok araştırmacı farklı psikolojik sözleşme içeriği derlemiştir. Hutton ve Commings (1997) ve Hutton (2000) psikolojik sözleşmelerin içeriğini ölçmek için psikolojik sözleşme envanteri geliştirdi. Bu çalışmada iş gören ve işveren yükümlülükleri belirlenmiştir.⁵¹

⁴⁹ Bellou, Victoria, *Psychological Contract Assessment After a Major Organizational Change: The Case of After Mergers and Acquisitions*, Greece, 2006, s. 74

⁵⁰ Baccili, Patricia A., a. g. e., s. 47

⁵¹ Hrabok, Ann, a.g.e., s. 35

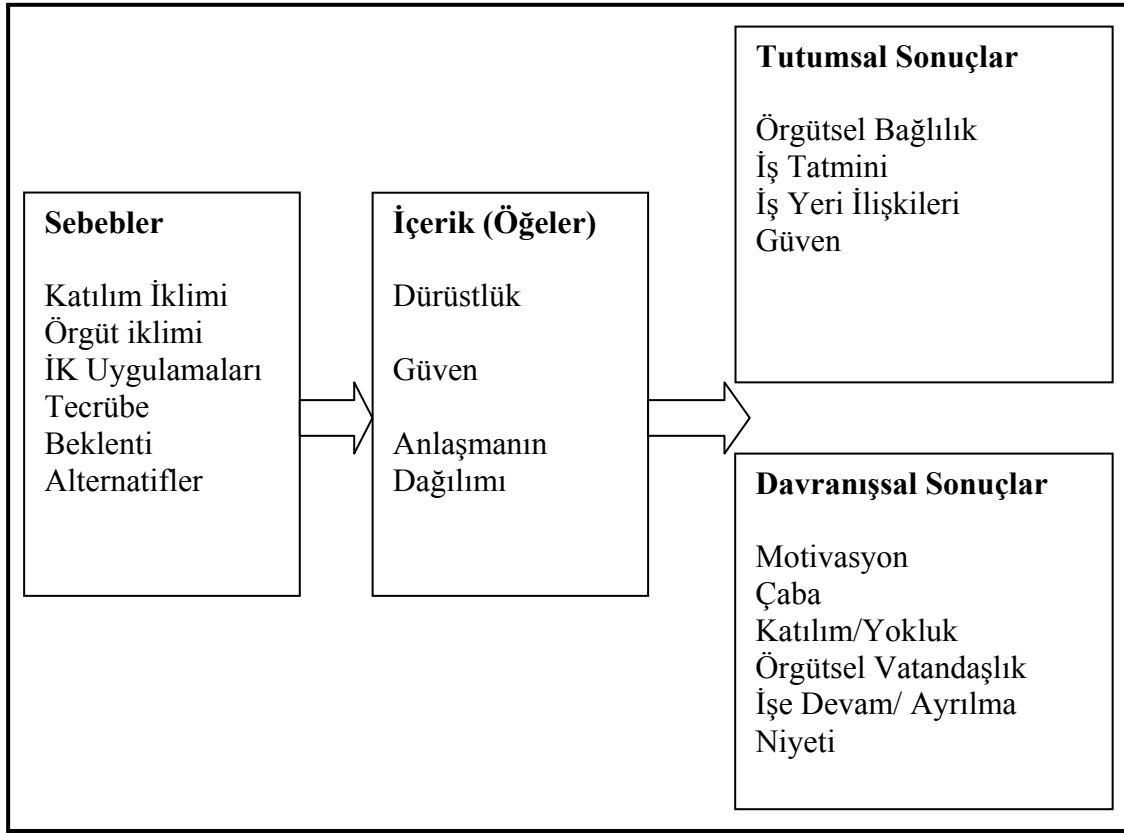
Tablo 3: İşgören ve İşveren Yükümlülükleri⁵²

İş Gören Yükümlülükleri	İş Veren Yükümlülükleri
Diğerleriyle birlikte çalışabilme Tam gün çalışma karşılığı tam ödeme Uzmanlığını kullanarak işe katkı İşe ait yetenekleri geliştirme İşi iyi yapmak Açık iletişim Tanımlanmamış ek görevleri de yapmak Ek görevler için gönüllü olmak Sözleşmedeki süreden daha fazla çalışmak Hali hazır işverenle çalışmaya devam etme Örgüt içi transferi kabul etme En az iki yıl çalışma Müşterilere karşı dürüst olmak Örgüt sınırlarını saklamak İşverene bağlılık İş yeri ilgilerini ilk sıraya koymak Diğerlerine liderlik yapmak Gelişme için teklif yapmak Uygun ve düzgün giyinmek Acil durumlarda iş tanımının dışında çaba	Kişisel ve ailevi ihtiyaçlar için zaman Kişisel problemler için destek Kariyer geliştirme yardımı Performans bazlı ek ödeme Tatmin edici görev Özellikle uzun süredir çalışanlara saygı Çalışana destekleyici şekilde davranmak Kurallar ve disiplin konusunda adalet Performans değerlendirme doğruluğu Aynı işi yapanlarla aynı ödeme Gerekli kaynakları sağlamak İş için yeterli eğitim İş göreni bilgilendirme (ilgili konularda) İş görenler arasındaki iyi ilişkiler İşgörene en azından piyasa değerini ödeme İş güvenliği Performansa göre ödeme İş yeri güvenliği sağlama İş görenin özel katılımlarını değerlendirme Terfi imkanları

Guest ve Conway (1998) psikolojik sözleşmenin oluşumunu sebepler, öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model olarak ortaya koymuşlardır. (Şekil. 9) Bu modelde psikolojik sözleşme öğelerinin güven, dürüstlük ve anlaşmanın dağılımı olmak üzere üç ana bileşeni bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme öğelerinden “dürüstlük bileşeni” örgütsel adaletle ilişkili olarak eşitliği ifade etmektedir. Örgütsel adalet ise örgüt uygulamalarının birey ve grup tarafından dürüstlüğü algılanışı ve örgütün bu algılara davranışsal tepkisi olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme öğelerinden ikincisi olan “güven” ise psikolojik sözleşme içerisindeki bir araya getirici unsur olmasından dolayı çok önemlidir. Güvenin oluşumunu etkileyen en önemli konu ise sözleşme taraflarının karşılıklı söz ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğidir. Psikolojik sözleşme

⁵²**Kaynak:** Hutton; D.,Commins R., “Development of Psychological contract Inventory” Australian Journal of Career Development, 1997, s. 35 (Hrabok, a.g.e., s. 35’den alınmıştır.)

öğelerinden üçüncüsü olan “anlaşmaların dağılımı” ise karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir.⁵³



Şekil 6: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Kaynak: Guest, David, “*Employment Flexibility and Worker Well-Being: The Role of Psychological Contract*” Swedish Academy of Engineering Sciences , Stockholm, 2006, s. 8

Rousseau (1998) örgütsel araştırmalarda psikolojik sözleşme içeriğini genelleştirebilmek amacıyla psikolojik sözleşme envanteri geliştirmiştir. Bu ölçek Rousseau tarafından geliştirilen ilişkisel, işlevsel, geçişsel ve dengeli sözleşme çeşitlerini birleştirmektedir. Bu ölçek Rousseau (2000) tarafından yeniden düzenlenmiştir; iş gören yükümlüğü olarak 28 terim ve işveren yükümlüğü olarak 28 terimden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur.⁵⁴

Buraya kadar sözünü ettiğimiz iş gören beklentileri üç ana kaynaktan oluşmaktadır. Bunlar örgüt temsilcilerinin verdiği sözler, kurum kültürü ve genel örgütsel ve yönetsel uygulamalardır.⁵⁵

⁵³ Atkinson, Carol; Cuthbert, Peter, “Does One Size Fit All?: A Study of The Psychological Contract In The UK Working Population”, *International Journal of Manpower*, Bradford, 2006, Vol. 27, Is. 7, s. 651

⁵⁴ Brook, Ann, a.g.e., s. 34

⁵⁵ Denise, Rousseau; Martin M. Greller, “Human Resource Practices: Administrative Contract Makers”, *Human Resource Management*, 1994, Vol. 33, s. 385

İş görenin psikolojik sözleşmesini şekillendirmede örgüt temsilcilerinin verdiği sözler önemlidir. Örgüt temsilcilerinin verdiği taahhütler yazılı, sözlü ve ima yoluyla olabilir ve iş görenin algılamasıyla işvereni yükümlülük altına sokar. İkinci kaynak olan iş görenlerin örgüt kültürünü algılayışından kaynaklanarak oluşan beklentiler ise genellikle tartışılmaz fakat buna rağmen psikolojik sözleşmenin önemli bir bölümünü oluşturur. Üçüncü kaynak ise örgütteki uygulamalara yönelik iş gören algı ve inançlarıdır. İş görenlerin işe başlarken geliştirdikleri inançlar ile uygulamalarda karşılaştıkları arasındaki kıyaslama, iş gören algılarına kaynaklık eden önemli bir faktördür.

Rousseau ve Tijorimala (1998) ise, bir örgütün bireye verebileceği 4 tür taahhüt tipi belirlemişlerdir. Bunlar iyi inanç ve adil işlemler, çalışma şartları, sağlanan özlük hakları ve işin niteliğidir. İyi inanç ve adil işlemler, birey ve örgüt arasındaki davranış ve ilişkilerle ilgilidir. Çalışma şartları, spesifik bir iş durumunun soyut ve somut boyutları ve aynı zamanda güvenlikle ilgilidir. Sağlanan özlük hakları, işle ilgili olarak sağlanan parasal ve parasal olmayan imkânlardır. İşin karakteristiği ise, iş görenin algıladığı işin kendi açısından değerini ifade etmektedir.⁵⁶

1.7. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşme teorik yapısı, içeriği, oluşturan faktörler, sonuçları, ilişkili olduğu konular, kültürel altyapı destekleyicileri gibi konularıyla araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Bu konudaki araştırmalara, Andersson (1996), Thomas and Andersson (1998), Cavanaugh and Noe (1999), McDonald and Makin (2000), Michael (2001), Rousseau (2001), Maguire (2002), Tekleab and Taylor (2003), Thomas ve Au and Rawlin (2003)'in araştırmaları örnek olarak gösterilebilir. Psikolojik sözleşme literatüründe önemli bir araştırma konusu da psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti üzerinde yapılan araştırmalardır. Robinson, Kraatz and Rousseau (1994), Robinson and Rousseau (1994), Robinson (1996), Morrison and Robinson (1997)'un yaptığı araştırmalar, bu konudaki araştırmalara örnek gösterilebilir.⁵⁷

Çağdaş iş dünyası ve örgütlerinin karşı karşıya kaldığı yeniden yapılanma, kademe azaltma, geçici işçiliğe artan talep, şirket birleşmeleri ve satın almaları, iş gören

⁵⁶ Rousseau, Denise; Shenal, Tijoriwala, "Assessing Psychological Contract: Issues, Alternatives and Measures" Journal of Organizational Behavior, V. 19, 1998, s. 680

⁵⁷ Grimmer, Martin; Oddy Matthew, " Violation of Psychological Contract: Meditating Effect of Transactional Versus Relational Beliefs" Australian Journal of Management; 2007, 32, 1, s. 156

demografik farklılıkları ve yoğun rekabet gibi eğilimler iş görenlerin psikolojik sözleşmelerini derin ve önemli bir şekilde etkilemiştir (Kissler, 1999; Morrison, 1994). Çağdaş iş yaşamının karşı karşıya kaldığı tüm bu eğilimler işveren ve iş gören yükümlülüklerinde artan belirsizliğe sebep olmuştur. Bu türbülans ve belirsizlik iş verenlerin iş görenlere karşı yükümlülüklerini yerine getirmelerini zorlaştırmıştır. Birçok araştırma sonuçları iş görenlere verilen sözlerin gerektiği gibi yerine getirilmediği ifade etmektedir (McLean ve Shedemann, 1994; Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmeler sözler (taahhütler) üzerine kurulu karşılıklı yükümlülüklerle ilgili iş gören inançlarıdır. Psikolojik sözleşme ihlalini ise bireyin söz verilenden daha az aldığını algılaması olarak tanımlayabiliriz. Psikolojik sözleşme literatüründe bazen ihlal ve şiddet terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşme ihlalini verilen sözün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı ve psikolojik sözleşme şiddetini ise psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra iş gören tarafından gösterilen duygusal ve davranışsal tepkiler olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme şiddeti psikolojik sözleşme ihlali sonucu olarak oluşmasına rağmen her psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetini oluşturmamaktadır.⁵⁸

Gerçekte bir ihlal olmadığı durumlarda da psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşmenin öznel doğasından kaynaklanarak algılanabilir. Nesnel gerçeklik olarak böyle bir durum olmamasına rağmen, iş görenin psikolojik sözleşme ihlali olduğu algısı onun sonraki tutum ve davranışlarını etkileyecektir. İhlal algısı olduğunda iş gören eşitliği sağlamak hatta avantaj elde etmek için sözleşmenin diğer hükümleri üzerine yoğunlaşarak ihlali dengeleme girişimde bulunacaktır.⁵⁹

Şiddetin kendisi çok yönlü bir kavramdır. Davranış literatürü terimlerini kullanarak şiddeti değişik duyguların karışımı veya birincil sıra duyguların karışımı olarak ifade edebiliriz (Averill, 1985; Ekman, Friesen and Ellswort, 1982). Daha temel seviyede bir tanımlama ile şiddet, beklenen ve arzu edilenin karşılanmasıyla ilişkili bireyin olumsuzluk algılarından kaynaklanarak oluşan hayal kırıklığı, kızgınlığı ve stresidir. Ek olarak şiddet tecrübesi esnasında ortaya çıkan duygular öfke, içerleme, üzülmeye, dargınlık hatta kendisinden intikam alındığı veya dürüst muamele edilmediği

⁵⁸ Zhao, Hoa; Wayne Sandy J.; Glibkowski Brian C.; Bravo, Jesus, “*The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis*”, *Personel Psychology*; Durham, 2007, Vol. 60, 3, s. 652

⁵⁹ Agee, James E. a.g.e., s. 12

algısından kaynaklanan nefret duyguları olacaktır. Birincil sıra negatif duyguların oluşmasında olduğu gibi, şiddet herhangi bir fiziksel faaliyet için zihinsel hazırlık durumunu ifade eder ve bu zihinsel hazırlık aynı zamanda yukarıda sıraladığımız duygulardan bir veya birkaçının ortaya çıkmasına sebep olur. Bu ortaya çıkan duygular ilgili konu hakkında rasyonel düşünme kabiliyetini etkiler, birey yüz mimikleri, beden dili ve ses tonuyla bu duygularını dışa vurur ve bireyde artan kan basıncı, kalp atışı gibi otonomik sinirsel sistemleri içeren bedensel değişikliklere sebep olur. Tüm bu bileşenler ise bireyin tutum ve davranışlarını şekillendirir.⁶⁰

Psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti, karşılanmayan beklentiler ve algılanan eşitsizlikten farklıdır. İş gören işe yeni başladığında çok gerçekçi olmayan beklentiler oluşturabilir ve bu beklentiler karşılanmadığında iş görenin iş tatminin azalması, performansın azalması ve işten ayrılma gibi reaksiyonlar göstermesine sebep olacaktır. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde ise iş gören çok daha şiddetli reaksiyonlar ortaya koyacaktır. Örneğin bir iş gören kendisine ilgili performansı gösterdiğinde söz verilen ücretin verilmemesinde göstereceği tepkiler, beklentileri yerine getirilmediğinde vereceği tepkilerden farklı olacaktır. Alınacağı umut edilen muhtemel getiriler olan beklentiler karşılanmadığında hayal kırıklığıyla beraber tatminsizlik oluşurken alınacağına kesin gözüyle bakılan getiriler olan sözler yerine getirilmediğinde hayal kırıklığıyla beraber kızgınlık ve intikam alma duyguları oluşacaktır.⁶¹

Psikolojik sözleşme şiddeti prosedürel ve dağıtımsal adaletle ilişkilidir (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992). Adalet üzerine yapılan çalışmalar (örneğin Greenberg, 1990) adaletli prosedürler ve adaletli uygulamaları farklılaştırmaktadırlar. Verilen sözün yerine getirilmeyişi iş göreni beklediği faydadan mahrum bırakır ve iş görende eşitsizlik algısının oluşmasına sebebiyet verir. Konuya bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşme şiddetinin prosedürel (yazılı) adaletten ziyade adaletin uygulanmasıyla (dağıtımsal adaletle) ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer taraftan psikolojik sözleşme şiddeti, iş görenlere tarafsız, tutarlı ve adaletli bir şekilde davranılacağına yazılı ifadesi olan prosedürel (yazılı) adaletin de alanına girmektedir.⁶²

⁶⁰ Morrison, Elizabeth Wolf; Robinson, Sandra L., "When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops", The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997, s. 231

⁶¹ Robinson, Sandra L.; Morrison, Rousseau, Denise M., "Violation The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No. 3, 1994, s. 247

⁶² Robinson, Sandra L.; Rousseau, Denise M., a.g.e., s. 247

1.8. Psikolojik Sözleşme İhlali ve Şiddetinin Oluşumu

En son araştırmalar psikolojik sözleşme içeriğinin belirlenmesinden psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti konularına doğru yoğunluk kazanmıştır. Bu teorik ve sayısal araştırmaların psikolojik sözleşme ihlali oluşturulan sebepler, psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti arasındaki ilişki, psikolojik sözleşme ihlal ve şiddeti sonuçları üzerinde yapıldığını görmekteyiz.⁶³

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi psikolojik sözleşme iş gören ve örgüt ilişkilerinde sözleşme taraflarının karşılıklı yükümlülüklerle ilgili inançlarıdır. Bu ilişkide iş görenler sık sık örgütlerinin kendilerine verdikleri sözleri tam olarak yerine getirmediği durumlarla karşılaşır veya bu şekilde algılarlar. Robinson ve Rousseau (1994) üniversite mezunu yöneticilerden oluşan örneğinin %55'i iş ilişkilerinin ilk iki yılında örgütlerinin bir veya daha fazla yükümlülüklerini yerine getirmediğini ifade etmektedirler. Bu psikolojik sözleşme ihlalleri ister öznel ister nesnel olsun her iki durumda da bu algılar, iş görenlerde örgüte olan güvenin ve iş tatmininin azalmasına, işten ayrılma isteğinin artmasına, yükümlülüklerini yerine getirme duygusunun, rol ve ekstra rol performansının azalmasına neden olacaktır. Bu potansiyel negatif etkilerinden dolayı psikolojik sözleşme ihlal algılarının olduğu durumları anlamak iş ilişkileri açısından hayati öneme sahiptir.⁶⁴

Psikolojik sözleşmelerin ve ihlallerin oluşumunu konusunda sosyalleşme teorisi, sosyal bilgi işleme teorisi, sosyal mübadele teorisi, kontrol teorisi ve bilişsel çağrışım (dissonance) teorisi gibi birçok teori literatürde bulunmaktadır. Bu teorilerin ortak paydaları psikolojik sözleşme ihlalleriyle, iş görenin örgüt ve temsilcilerinden beklentileri konusunda hayal kırıklığına uğramalarıdır. Genel olarak iş görenler bu beklentilerini örgüt temsilcileri ile faaliyetlerinden ve örgüt kültürü algılamalarından kaynaklı olarak oluşturmaktadırlar.⁶⁵

Psikolojik sözleşme ihlali iki durumda oluşmaktadır:

Birincisi;

➤ Farkında olarak yükümlülüğü yerine getirmeme;

İkincisi ise;

⁶³ Suazo, Mark Melvin, a.g.e., s. 10

⁶⁴ Robinson, Sandra L.; Morrison Elizabeth W., "Development Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study" A Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 5, 2000, s. 525

⁶⁵ Turnley, William H.; Feldman Daniel C., "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect" Human Relations, Jul 1999, 52, 7, s. 898

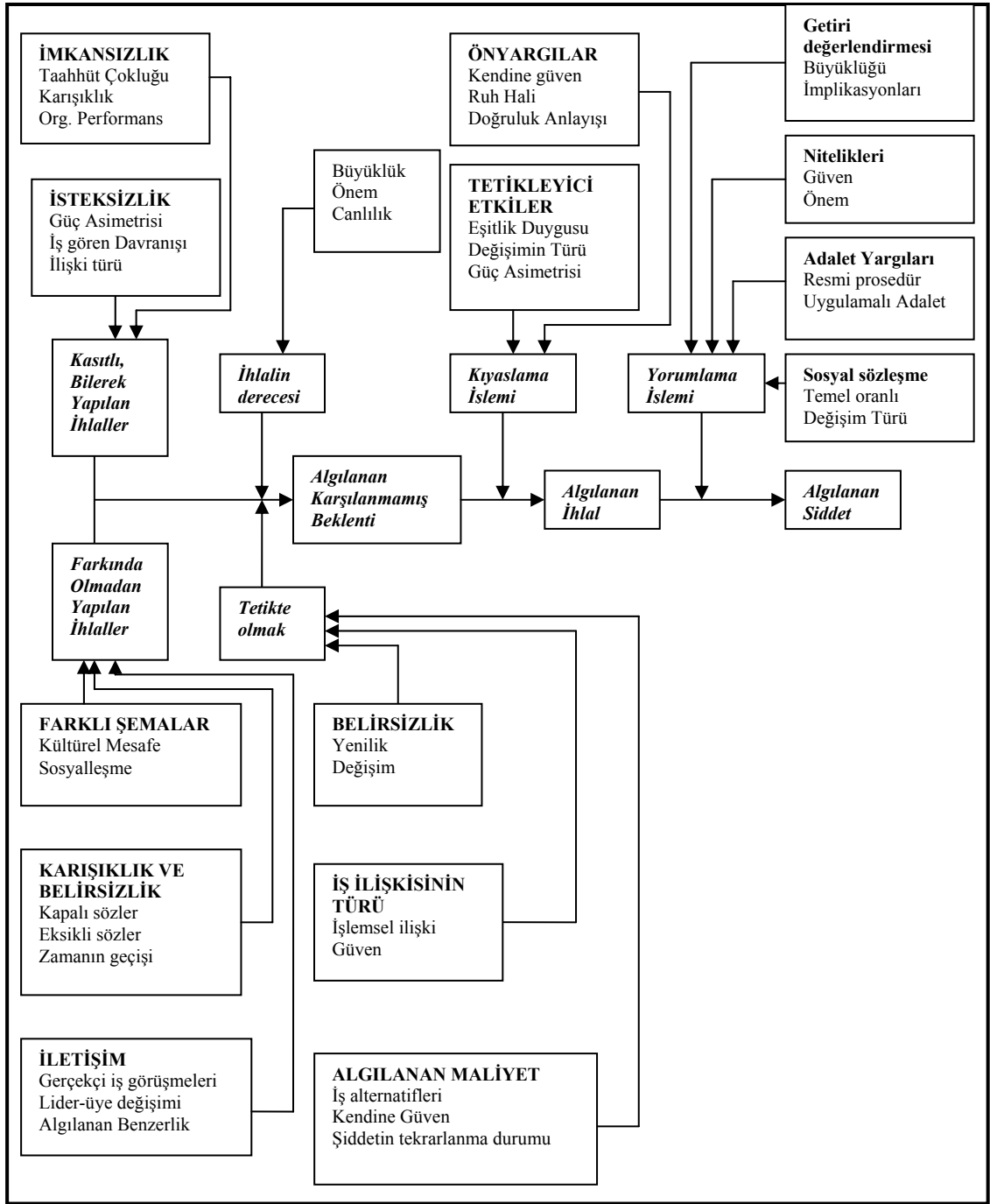
➤ Yükümlülüklerin farklı yorumlanması sebebiyle yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumudur.

Farkında olarak yükümlülüğü yerine getirmeme; örgütün veya temsilcilerinin bilerek yükümlülüğünü, verdiği sözü yerine getirmemesi durumudur. Yükümlülüklerin farklı yorumlanması ise, sözleşme taraflarının yükümlülükleri farklı algılayış, anlayış ve yorumlamaları sebebiyle yükümlülüklerini yerine getirmemesiyle oluşan psikolojik sözleşme ihlalleridir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ister farkında olarak, ister farklı yorumlar sebebiyle oluşmuş olsun; her iki durumda hayal kırıklığına yol açacaktır. Bu hayal kırıklığı, sözleşme taraflarının karşılıklı yükümlülüklerini ne kadar iyi şekilde yerine getirip getirmediği konusunda iş görenin kıyaslama yapması süreci için tetikleyici işlevi görecektir. Kıyaslama işlemi sonucunda iş gören eğer kendi yükümlülüklerini gerektiği gibi yerine getirdiği sonucuna ulaşırsa karşılaştığı ihlal ile ilgili olarak katılımlarının yeterince karşılık görmediği sonucuna ulaşacaktır. İhlal algısının oluşmasının ardından iş gören bu ihlalin önemi ve anlamı üzerinde duracaktır. Bu ihlal kendisi için anlamlı ve önemli ise psikolojik sözleşme ihlali (taahhütün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı), psikolojik sözleşme şiddeti (iş göreninin duygusal ve davranışsal tepkileri) ile sonuçlanacaktır.⁶⁶

Robinson ve Morrison (1997) ve (2000) çalışmaları psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetini anlamada literatürde önemli bir yere sahiptir. Şekil 10'da psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetinin oluşumu Robinson ve Morrison (1997) çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur.⁶⁷

⁶⁶ Robinson; Morrison, a.g.e., 1997, s. 231

⁶⁷ Robinson; Morrison, a.g.e., 1997, s. 232



Şekil 7: Psikolojik Sözleşme İhlal ve Şiddetinin Oluşumu

Kaynak: Robinson and Morrison, 1997, s. 232

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi psikolojik sözleşme ihlalleri örgüt ve temsilcileri tarafından bilerek, kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller olarak ikiye ayırabiliriz. Kasıtlı olarak yapılan ihlaller ise örgütün bu yükümlülüğü bilmesine rağmen imkânsızlık veya isteksizlik sebebiyle yerine getirmeyişidir.⁶⁸

⁶⁸ Agee, James E., a.g.e., s. 46

Verilen söz üzerinden uzun zaman dilimi geçmiş ve sözün verildiği zaman diliminde yerine getirilmesi imkân dâhilinde olan söz veya sözlerin yerine getirilmesi çok zor veya imkânsız hale gelmiş olabilir. İmkânsızlık sebebiyle sözlerin yerine getirilmeme nedeni olarak karşımıza çıkan diğer bir konu beklenmedik durumlardır. Örgüt iç ve dış çevresel şartların beklenmedik değişiklikleriyle verdiği sözleri yerine getiremeyecek bir pozisyon içerisine girebilir. Gerçekçi olmayan iş görüşmelerindeki taahhüt fazlalığı ve örgütsel performansın düşmesi de verilen sözlerin yerine getirilmesini imkânsız hale getirecektir.⁶⁹

Bilerek yerine getirilmeyen sözlerin ikinci nedeni güç asimetrisi, taahhütün maliyet hesaplaması, iş gören yükümlülüklerini yerine getirme derecesi ve ilişkinin işlevsel veya ilişkisel oluşuyla etkilenen işveren isteksizliğidir. İş gören ve işveren arasındaki güçlü olan taraf genelde iş göreni işten çıkarma ve görev yerini değiştirme yetkisini elinde tutan işverendir. Fakat iş gören sahip olduğu yetenek ve kabiliyetlerle örgüt için vazgeçilmez ve yeri doldurulamaz durumda olması iş göreni güçlü kılacaktır. Örgüt ve iş gören ilişkisinde yeri doldurulamaz olan iş gören psikolojik sözleşme ihlaline karşı daha duyarlı olacak ve ihlal algısı durumunda şiddet tepkisi vermeye daha yakın olacaktır. Psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme şiddetiyle sonuçlanmasının iş görenin elindeki imkânlarla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İsteksizlik sebebiyle kasıtlı olarak sözün yerine getirilmemesinin ikinci önemli nedeni iş görenin davranışlarıdır. İş gören davranışları iş görenin örgüte karşı yükümlülüklerini gerektiği gibi yerine getirip getirmediği konusundaki değerlendirmelerdir. Yukarıdaki modelde belirttiğimiz isteksizlik nedeni ile kasıtlı ihlalin üçüncü önemli sebebi, karşılıklı değişim ilişkisinin türüdür. İlişkisel sözleşmelerin daha az ihlal edilmesi ve ihlal edildiği takdirde daha duygusal tepkilerin ortaya çıkacağı söylenebilir.⁷⁰

Psikolojik sözleşme ihlalinin diğer bir türü sözleşme taraflarının sözleşme terimlerini farklı anlama ve yorumlamasıyla oluşan, bilerek veya kasıtlı bir şekilde olmayan sözleşme ihlalleridir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi bu tür psikolojik sözleşme ihlalleri iş gören ve örgüt temsilcileri arasındaki farklı bilişsel algılama şemalarından, sözleşme tarafları arasındaki yükümlülüklerin kompleksliği ve belirsizliğinden veya iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.⁷¹

Örgüt ve temsilcilerince kasıtlı veya farkında olmadan yapılan her iki ihlal türü de iş görende hayal kırıklığı oluşturacaktır. Bu hayal kırıklığının karşılanmamış beklenti olarak algılanması Şekil 1.7’de de görüldüğü gibi iki faktöre bağlıdır. Bunlar

⁶⁹ Robinson; Morrison, a.g.e., s. 233

⁷⁰ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 76-78

⁷¹ Agee, James A., a.g.e., s. 46

ihlalin derecesi ve iş görenin tetikte (ihlal algısını beklemede) olması halleridir. İhlalin derecesi, bu ihlalin iş görende oluşturduğu hayal kırıklığının büyüklüğü, iş gören açısından sözün önemi, ilgili ihlalin yakın zamanda tekrarlanmış olması ve (kendisine çok açık bir şekilde sözün yerine getirileceği söylenmiş olması gibi konularla ilgili olarak oluşan) sözün iş gören zihnindeki canlılığı bileşenleridir. Tüm bu bileşenlere bağlı olan ihlalin derecesi iş gören tarafından fazla olmadığı algılandığı takdirde iş gören tarafından önemsenmeyecek ve ihlal bir sonraki aşama olan karşılanmamış beklenti olarak algılanmayacaktır. Hayal kırıklığını karşılanmamış beklenti olarak algılanmaya götüren ikinci faktör olan iş görenin tetikte olması (ihlal algısını beklemede olması) ise belirsizlik, örgüt ve iş gören arasındaki ilişkinin türü ve karşılanmayan beklentinin ortaya çıkarılmasındaki algılanan maliyet bileşenlerinden oluştuğunu ifade etmek mümkündür. İş görenleri belirsizlik olduğunu algılamaya götüren birçok sebep vardır. Bunların en başta gelenleri örgüt içi ve dışı yenilik ve değişimlerdir. Böyle durumlarda iş gören psikolojik sözleşmesinin korunup korunmadığı konusunda daha hassas ve tetikte olacaktır. Örgüt ve iş gören ilişkisinin şekli de, iş göreni psikolojik sözleşme terimlerinin ihlal edilip edilmediği konusunda tetikte olup olmayacağını belirleyen önemli bir bileşendir. İlişkisel sözleşme türleri daha çok güvene dayandığından ve uzun dönemli beklentilerden oluşmasından dolayı daha az ihlal algılama sonuçları verirken, işlevsel sözleşmeye sahip iş görenler bu sözleşmenin bire bir, daha sıkı belirlenmiş ve parasal içerikli terimlerden oluşmasından dolayı ihlal algılamaya daha yakın olacaktır. İş görenin tetikte ve psikolojik sözleşmesinin terimlerini gözetlemede daha hassas olmasını sağlayan diğer bileşen ihlalin ortaya çıkarılmasının algılanan maliyeti ise, iş görenin iş piyasasında iş bulabilirliği ve bu işlerin kalitesi, kendine öz güveni ve iş yerindeki ihlal ve şiddet durumlarının tekrarlanabilirliğine bağlı olarak oluşacaktır.⁷²

Her karşılanmayan söz, iş görende psikolojik sözleşme ihlal algısı oluşturmayacaktır. (Şekil. 1.7) İş gören karşılanmayan bir söz tespit ettiğinde bu sözün karşılığı olan kendi sorumluluğunu ne kadar iyi şekilde yerine getirdiğini ve tüm sözleşmede iki tarafın sözleşme terimlerini karşılıklı yeterince yerine getirip getirmediği kıyaslamasını yapacaktır. Tüm bu kıyaslamalarda, iş gören eşitsizliği kendi lehine olduğunu algılasa bu durum psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşturması için tetikleyici bir etken olarak görev yapacaktır. Algılanan eşitsizlik ne kadar büyük olursa psikolojik sözleşme ihlal algısı olasılığı da o kadar büyük olacaktır. Ayrıca işveren ve iş gören ilişkisinin türü, bu ilişkideki güç asimetrisi ve eşitlik duygusu da kıyaslama

⁷² Robinson; Morrison, 1997, s. 238

işleminde karşılanmayan beklentinin psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmasında tetikleyici unsurlar olarak etki edecektir. İşlevsel ilişkinin özellikleri sebebiyle bu tür ilişkilerde, iş gören ihlal algılamaya daha yakın olacaktır. Güç asimetrisi ise iş ilişkisinde yetenek, kabiliyet ve yerinin doldurulmaz olması gibi sebeplerden dolayı güçlü olan iş görenin ihlal algılama olasılığı daha yüksek olacaktır. Eşitlik duygusu ise her bireyin eşitlik algısının ve eşitsizliğe verdiği tepkinin farklı olmasını, dolayısıyla aynı durumda farklı algıların oluşabileceğini ifade etmektedir. Eşitlik duygusunu daha genel bir ifade ile bireyin eşitlik konusundaki hassasiyeti olarak da tanımlayabiliriz.⁷³

Bireyin şahsi önyargıları, karşılanmayan beklentiler olarak algılanan terimleri psikolojik sözleşme ihlali şeklinde algılanmasına götüren diğer bir unsurdur. Şekil 1.7.'de de görüldüğü gibi bu unsurun bileşenleri kendini değerli görme, ruh hali ve doğru geri beslemedir. Kendini değerli gören bireyler bireysel yükümlülüklerini yeterli bir şekilde yerine getirdiğini değerlendirmekte daha olumlu olması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlali algılamaya daha yakın olacaklardır. Bireyin kendini değerli görmesine benzer şekilde karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesini değerlendirme anında içinde bulunduğu ruh hali de psikolojik sözleşme ihlali algılamasına olumlu veya olumsuz şekilde etki edecektir. Doğru geri besleme ise bireyin performansı ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda yanlış ön yargılarını etkileyerek psikolojik sözleşme ihlali algısına etki edecektir.⁷⁴

Tetikleyici etkiler ve bireysel önyargılarla kıyaslama sürecinden geçerek psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasından sonra bu ihlal yorumlama süreciyle psikolojik sözleşme şiddeti algısına dönüşebilecektir.

Şekil 1.7'de de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanması getiri değerlendirmesi, nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme bileşenleriyle olacaktır ve psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşebilecektir. Getiri değerlendirmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar psikolojik sözleşme ihlalinin büyüklüğü ve implikasyonlarıdır. Psikolojik sözleşme ihlalinin büyüklüğü işveren ve örgütün karşılıklı yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin kıyaslanmasında algılanan eşitsizliğin ve hayal kırıklığının büyüklüğüdür. Algılanan eşitsizlik ne kadar büyük olduğu düşünülürse, algılanan ihlal ve şiddet arasındaki ilişki o kadar güçlü olacaktır. Getiri değerlendirmesinin diğer unsuru bu psikolojik sözleşme ihlalinin implikasyonlarıdır. İmplikasyonlar birinci dereceden getirilerin elde edilemeyişi ile ortaya çıkan ikinci dereceli getiri kayıplarıdır. Mesela terfi konusunda psikolojik sözleşme ihlali ile

⁷³ Robinson; Morrison, 1997, s. 239

⁷⁴ Özkeçeli, a.g.e., s. 89

karşılaşan iş gören ikinci dereceli getiri kaybı olarak bu terfinin sunduğu maaş artışı, statü ve benzeri tüm imkânlar terfi ihlalinin ikincil dereceli getirileri yani implikasyonları olacaktır. Implikasyonların iş gören için önemi, anlamı ve büyüklüğü psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme şiddeti olarak algılanmasında etkili olacaktır.⁷⁵

Psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanmasında diğer etkili bir bileşen, onun nitelikleridir. Sözleşme tarafları arasında karşılıklı güven mevcutsa, iş gören bir psikolojik sözleşme ihlali olduğunda bu ihlali yorumlarken daha olumlu davranacaktır. Algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanmasında diğer etkili unsur konunun sosyal tanımıdır. Sosyal anlamda çok önemli olarak görülmeyen ihlaller genelde şiddet oluşturmaz.⁷⁶

Yorumlama sürecinde, diğer etkili bir bileşen iş görenin örgüt uygulamalarının ne kadar adaletli olup olmadığı hakkındaki düşüncesidir. Şekil 1.7’de de görüldüğü üzere adalet prosedürel ve uygulamadaki adalet psikolojik sözleşme şiddetinin oluşumunu etkilemektedir.⁷⁷

Yorumlama süreci sonunda ise psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşecek veya psikolojik sözleşme ihlali yorumlama sürecindeki getiri değerlendirmesi, ihlalin nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme unsurlarının olumlu etkisiyle psikolojik sözleşme şiddeti oluşmayacaktır.

Psikolojik sözleşmede ihlal edilen konular, bireyin tüm psikolojik sözleşme terimleri olabilecektir. İş görenin psikolojik sözleşme terimleri psikolojik sözleşmenin öğeleri konusunda ayrıntılı olarak açıklandığından burada ele alınmayacaktır.

İş gören psikolojik sözleşme ihlaline uğradığında “Ne gibi tepkiler verebilecektir; bu ihlale karşı elinde hangi hareket tarzlarını seçme imkânları vardır? İş gören ihlali algıladığında hangi tutumsal ve davranışsal tepkiler verecektir?” . Bu soruların cevabı aşağıdaki bölümde sunulmuştur.

1.9. Psikolojik Sözleşme Şiddeti

Psikolojik sözleşme ihlali bölümünde ifade ettiğimiz gibi, Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşme ihlalinin verilen sözün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı ve psikolojik sözleşme şiddetini ise psikolojik sözleşme ihlali oluştuktan sonra iş gören tarafından gösterilen duygusal ve davranışsal tepkiler olarak ayırmış ve

⁷⁵ Özkeçeli, a.g.e., s. 90

⁷⁶ Robinson; Morrison, a.g.e., 2000, s. 532

⁷⁷ Robinson, Sandra L.; Rousseau, Denise M., “Violating Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”, Journal of Organization Behavior., 1994, 15, 3, s. 248

bu ayırım literatürde geniş şekilde kabul görmüştür. Bu bölümde iş görenin ihlali algılamasının ardından oluşan tutumsal ve davranışsal tepkiler açıklanacaktır. İş ilişkilerinin anlaşılmasında ve yönetilmesinde hayati bir öneme sahip olan iş gören tepkilerini ayrı ayrı açıklanmadan evvel kişisel ve durumsal farklılıklar nedeniyle farklılaşan iş görenin ihlale tepki imkân kabiliyetlerinin veya hareket tarzlarının neler olduğunu açıklamak faydalı olacaktır.

Turnley ve Feldman (1998) çalışmasıyla öne sürülen, daha sonra birçok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılan bir sınıflandırma olan işi bırakma, ses, bağlılık ve ihmal sınıflandırması iş gören tepkilerini anlamak için özel bir çerçeve sağlamaktadır.⁷⁸ 1970’de Hirschman tarafından geliştirilen ve Turnley ve Feldman tarafından psikolojik sözleşme konusuna uyarlanan bu sınıflandırma, iş görenin psikolojik sözleşme ihlaline karşı hareket tarzlarını işten ayrılma davranışı; ihlali ortadan kaldırmak için iş görenin yöneticileriyle görüşmesi ve iletişim kurma davranışları; ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması gibi örgütsel bağlılığı etkileyen davranışlar ve işe geç gelme, işe devamsızlık, iş çıktılarının kalitesinin düşmesine sebep olabilecek seviyede dikkat eksikliği ve iş gören performanslarının azalması sonuçlarını doğuran ihmal davranışları olarak sınıflandırmaktadır.⁷⁹

İşten ayrılma sözleşme ihlaline karşı en son çare olarak iş görenin başvuracağı bir tepki şeklidir. İşveren, performansı standartların altında olan bir iş görenin işine son verebileceği gibi, iş gören de sözleşmesinin önemli terimlerini ihlal eden işverenle iş ilişkisine son verebilir. İş görenin işten ayrılması genelde sözleşme türünün işlemsel olması, iş piyasasında alternatif iş imkânlarının bulunması, iş ilişkisinin göreceli olarak kısa olması, örgütteki iş gücü devir oranı ve ihlal edilen sözleşmenin iş gören açısından önemi konularıyla desteklenecektir.⁸⁰ Sosyal değişim teorisine göre iş gören iş ilişkisinde aldığı ve verdiklerini kıyaslayacak, bu kıyaslama sonucunda aldıklarının verdiklerine göre daha az olduğu sonucuna ulaştığı takdirde iş ilişkisine son verecektir. Benzer şekilde beklenti teorisine göre de iş gören beklentilerinin karşılanmadığı iş ilişkisine devam etmek istemeyecektir.⁸¹

Psikolojik sözleşme ihlaline karşı “Ses” tepkisi, iş ilişkisini düzeltmeye yönelik yapıcı bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu tepki türü genel olarak iş görenin

⁷⁸ Turnley, William H.; Feldman, Daniel C., “*The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect*”, Human Relations, 1999, Vol. 52, No. 7, s. 898

⁷⁹ Turnley, Feldman, a.g.e., s. 899

⁸⁰ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 94

⁸¹ Gibney, Raymond Francis, *Cognitive Organization Obstruction: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Doctoral Thesis, University of Pittsburgh, 2007, s. 98

yöneticilerle ihlal konusunda görüşmesini içerir ve iş ilişkisinde bu tür mekanizmanın veya örgüt kültürünün varlığı iş görenlerin pozitif değişimini sağlayan en öncelikli araç olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸² Daha önceki bölümlerde de ifade ettiğimiz gibi iş görenler psikolojik sözleşme terimlerinin değişimine karşı direnç göstermektedirler. “Ses” tepkisiyle psikolojik sözleşme ihlalinin çözümlenmesine yönelik çabalarla kayıplar azaltılacak, davranışlarda karşılıklı değişiklikler meydana gelecek ve karşılıklı güven tekrar inşa edilebilecektir. İşyerinde bu tür bir mekanizmanın işlerliğinin olması, genellikle pozitif iş ilişkilerinin ve karşılıklı güvenin olması, ses kanallarının varlığı, diğer iş görenlerin bu kanalı kullanıyor olması ve etkinliğine inanılması konularıyla ilişkilidir.⁸³

Diğer bir tepki türü olan bağlılık ise, iş görenin ihlali iyimser bir bakış açısıyla karşılaması, gelecekte durumun düzeleceği düşünceleri, iş görenin kendisi için başka bir tepki alternatifi olmadığına inanması gibi sebeplerle veya pasif bir sabırla tepki vermeyişi olarak ifade edilebilir.⁸⁴ Rousseau ve Robinson (1994), Robinson ve Morrison (1995), Parks ve Kidder (1994) gibi birçok araştırmacı psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu ispatlamışlardır.⁸⁵ Bağlılık veya sessizlik olarak isimlendirebileceğimiz bu davranış türü genellikle, iş görenin ihlali veya şikâyetlerini iletebileceği ses tepkisi kanallarının olmayışında veya iş piyasasında diğer iş olanaklarının azlığı veya imkânsızlığı durumunda sergilenmektedir.⁸⁶

Bu sınıflandırmada dördüncü ve son tepki türü olan işi ihmal etme davranışları ise iş görenin performansının azalması, iş için zamanın şahsi işler için kullanılması ve örgüte yönelik işi geciktirme davranışlarını ifade etmektedir. Goulner’e göre bu tür davranışlar, iş görenin psikolojik sözleşme ihlalinin zarar görmesiyle ilgili olarak örgüte zarar verme fikrinden kaynaklanmaktadır. Bu tür davranışlarla iş gören örgütten intikam almaktadır.⁸⁷ Bu tepki türü, genellikle çatışma, güvensizlik ve ihlalin bir geçmişi olduğunda, ses kanallarının olmadığı durumlarda ve iş yerinde diğer iş görenlerin bu tür tepki davranışı sergileme alışkanlığının olması durumunda gösterilecektir.⁸⁸

⁸² Turnley, Feldman, a.g.e., 1999, s. 900

⁸³ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 96

⁸⁴ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 96

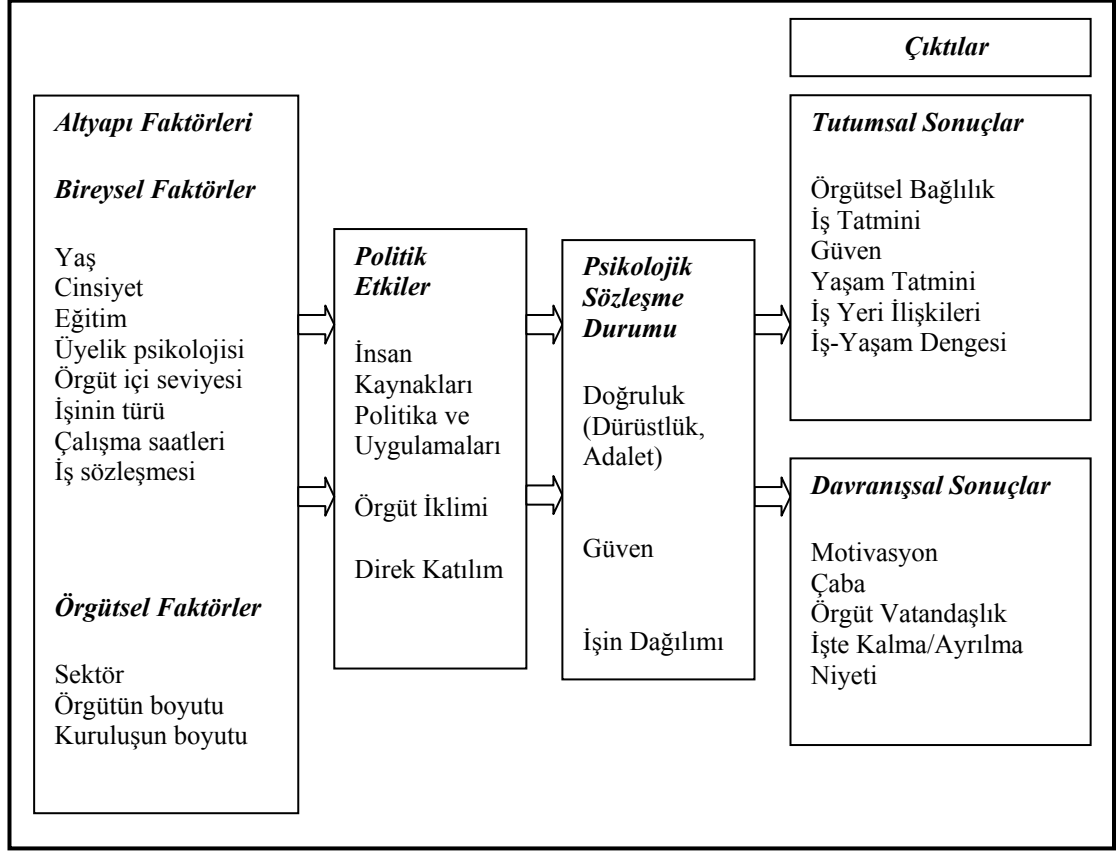
⁸⁵ Turnley, Feldman, a.g.e., 1999, s. 900

⁸⁶ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 96

⁸⁷ Gibney, Raymond Francis, a.g.e., s. 100

⁸⁸ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 97

Psikolojik sözleşmelerin öğeleri bölümünde Şekil 9’da David Guest (1998) psikolojik sözleşmenin oluşumu modelinin daha geliştirilmiş hali yine David Guest (2006) çalışmasından alınarak Şekil 1.8’de verilmiştir:



Şekil 8: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Kaynak:Guest, David, “Employeement Flexibility and Worker Well-Being: The Role of The Psychological Contract”, Swedish Academy of Engineering Sciences, Stockholm, 2006, s. 8

Şekil 1.8’de de görüldüğü gibi tutumsal psikolojik sözleşme şiddeti örgütsel bağlılık, yaşam tatmini, iş tatmini, iş yeri ilişkileri, iş-yaşam dengesi ve iş güvenliği konularında olacaktır. Davranışsal psikolojik sözleşme şiddeti konuları ise motivasyon, çaba, örgütsel davranış ve işte kalma/ayrılma niyetidir. İşgörenin tutum ve davranışlarının çalışma açısından önemlilerini, örgüt ve iş göreni nasıl etkilediğini açıklamaya çalışacağız.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, güçlü örgütsel kimlik ve örgütsel katılım olarak tanımlanır. Bağlılık çalışanın örgüt hedeflerini kabulü, örgüt için çalışma isteği ve örgütle çalışmaya devam isteği olarak görülür. Bağlılık işçi-işveren ilişkilerinin

sonucu olarak zaman içerisinde yavaş yavaş gelişir. Bu tavırlar, iş görenin örgütteki prosedürsel ve dağıtımsal adaleti algılayışıyla güçlü şekilde etkilenecektir.⁸⁹

Allen ve Mayer (1990)'e göre örgüte bağlılık her biri farklı unsurlarla oluşan ve farklı olarak gelişen üç ayrı bağlılıktan oluşmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, örgütle çalışmaya devam etme bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık iş görenin örgüte ve hedeflerine duygusal katılımını içerir. Psikolojik sözleşme ihlali daha çok bu tür bağlılık üzerinde direk olarak etkilidir. Yine bu tür bağlılığa sahip iş görenler psikolojik sözleşme ihlaliyle karşılaştıklarında iş tatminlerinin, örgütlerine güvenlerinin azalması gibi çok ciddi tepkiler vermeye daha yakın olacaklardır. İşe devam etme bağlılığı ise örgütten ayrılma maliyetinin işe devam etme maliyetinden daha fazla olmasının oluşturduğu bilişsel bağlılıktır. Bu tür bağlılığa sahip olan işçiler, herhangi bir psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaştıklarında iş yerinde edinmiş oldukları iyi arkadaşlık ilişkileri, statü, edinmiş olduğu diğer haklar ve benzeri sebeplerle psikolojik sözleşme şiddeti gösterirlerken işten ayrılma seçeneğini kullanmayacaklardır. Normatif bağlılık ise bağlılığın ahlaki boyutunu ifade etmektedir ve iş gören ahlaki olarak bu işe devam etmede bağlılık göstermektedir.⁹⁰

İş gören bağlılığı iş yeri ilişkilerinde motivasyon, performans, yaratıcılık ve benzeri unsurlarla karşılıklı çok güçlü ilişkiye sahip olmasından dolayı önemli bir değerdir. Karşılanmayan beklentiler sebebiyle, iş tatmini ve örgütte güvenin azalması örgütsel bağlılığın ve performansın azalmasına, daha ötesinde ise iş gücü devrinin yüksek olmasıyla sonuçlanacaktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık psikolojik sözleşme şiddeti ile azalan iş performansı ve iş gücü devri arasında uyumlaştırıcı olarak görev yapacaktır.⁹¹

Düşük seviyede bağlılık, iş devamsızlığı, yorgunluk, iş gücü devri gibi olayların artmasıyla beraber maliyetleri yükseltir ve verimi düşürür. Düşük bağlılık, ayrıca düşük motivasyon, düşük moral, şikayet, ait olma, emniyet, etkinlik, hedefler, hayat amacı ve negatif imaj ile yakından ilişkilidir. Buna ek olarak bağlı olmayan işçiler örgütü olumsuz olarak tanımlayacaklardır. Bu da örgütün en azından piyasadan nitelikli işçi çekmesine mani olacaktır.⁹²

⁸⁹ Knights, Janice; Anna, Kenedy; Barbara, Jean, “*The Impact of Psychological Contract Breach On Organizational Commitment and Job Satisfaction*”, Human Resource Management Research Practices, 2005, 10, 2, s. 64

⁹⁰ Agee, James A., a.g.e., s. 36

⁹¹ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 102

⁹² Knights, Janice; Anna, Kenedy; Barbara, Jean, a.g.e., s. 65

İş Tatmini: İş tatmini, iş görenin işinden kaynaklanan olumlu veya keyif verici duygusal durum veya iş görenin işleri hakkındaki olumlu veya olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanabilir. İş görenin işinden beklentilerinin ne kadar tatmine ulaştığının bir göstergesi olan iş tatmini, kişinin işine, işinin sunduğu ortam ve koşullara karşı iş görenin duygusal cevabıdır. Yani iş tatmini iş gören tarafından önemli kabul edilen şeyleri, iş görenin işinin ne ölçüde sağladığı algısıdır.⁹³

Bir iş gören, beklediği ve aldığı şeylerin kıyaslamasında hayal kırıklığına uğradığında, özellikle karşılaştığı bu durum kendisi için önemli ise, iş tatmininde azalma meydana gelebilecektir. Benzer olarak psikolojik sözleşme ihlalinin teorik modeli (Şekil 9) şunu öne sürmektedir: Bir iş gören verilen sözler konusunda hayal kırıklığına uğradığında, bu iş gören işe devamsızlık ve işten ayrılma ile sonuçlanabilecek iş tatminsizliğine sahip olacaktır. Eğer iş tatminsizliğine sahip işçi örgütte kalırsa, kötü hizmet, yıkıcı tavırlar, hırsızlık ve kullanılan teçhizatın sabotajı gibi üretim karşıtı davranışlar gösterebilecektir. Tatminsizlik, iş gücü devri, işe devamsızlık, üretim karşıtı davranışlar, kayıp verimlilik ve maliyetlerin artması gibi finanssal sonuçlara sebep olacaktır. Tatminsiz iş görenlerde gerilim, endişeli olma, uykusuzluk, yorgunluk, depresyon gibi fiziksel semptomlar oluşacaktır. Bütün bunlar örgüte sağlık giderleri ve düşük performansla önemli bir maliyet artışı getirecektir.⁹⁴

İş tatmininin diğer bir önemi, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki uyumlaştırıcı etkisidir. İş gören psikolojik sözleşme ihlaline uğradığı algısına sahip olduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmasında iş görenin iş tatmini düzeyi etkili olacaktır.⁹⁵

Örgütsel Güven: Güven, psikolojik sözleşme araştırmalarında en önemli konu olarak göze çarpmaktadır. Güven niçin bu kadar önemlidir? Golembiewski ve McConkie (1975)'e göre güven, kişiler ve gruplar arasındaki davranışları tüm değişkenler içinde en fazla etkileyen değişkendir. Doley ve Vasu (1998)'e göre ise güven örgütsel performans için bir katalizördür. Bernard (1938) güvenin örgütlerde iş görenleri iş birliği ile çalışmaya teşvik eden ve işe konsantre olmayı sağlayan bir örgüt iklimi oluşturacağını belirtmektedir. Rotter (1971) ise herhangi bir insan topluluğunu bir arada tutan temel olduğunu ifade etmektedir.⁹⁶

⁹³ Dilek, Hakan, *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri*, Doktora Tezi, Gebze, 2005, s. 35

⁹⁴ Knights, Janice; Anna, Kenedy; Barbara, Jean, a.g.e., s. 66

⁹⁵ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 99

⁹⁶ Agee, James A., a.g.e., s. 30

Lewicki'ye göre örgütsel güven, şartların zor olduğu durumlarda bile işverenin iş gören yararına davranma konusunda pozitif duygulara sahip olmasıdır. İşverenin iş görene desteği de anlamına gelebilen örgütsel güven, iş görenin örgütün kendine karşı yükümlülüklerini uygun bir şekilde yerine getireceğine inancı şeklinde de ifade edilebilir. Bunun tersi olarak örgüt ve temsilcileri daha önce verdikleri sözleri yerine getirmemişlerse eşitliğin doğal bir sonucu olarak iş gören işverene güven duymayacaktır. Psikolojik sözleşme ihlalleri örgütten alınacaklarının alınamamasının daha da ötesinde, karşılıklı güveni ve ilişkileri erozyona uğratan bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu durum iş görenin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki farkın işveren tarafından algılanmasına bağlıdır. İşveren katılımlarının söz verildiği şekilde karşılık görmemesi sebebiyle gelecekte de aynı durumun olacağını düşünerek motivasyonunu, katılımlarını ve iş yerine yaptığı yatırımlarını azaltacaktır.⁹⁷

Motivasyon: Motivasyon kavramı, güdüleme, yöneltme gibi manalara karşılık gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar açısından motivasyon kavramının tanımı ise, iş görenin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinimlerinin, işletmenin tümsel amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her bir iş görene özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belirli politikalar yardımıyla davranışlarına biçim ve yön verilmesi sürecidir.⁹⁸

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan ekonomik örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerinde en önemli ve kritik faktör, insan emeği olmaktadır. Üretim faktörleri arasında en zor kontrol edilebilen insan faktöründen beklenen verimi alabilmek için ise, onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir.⁹⁹ İş göreni motive edebilmek için, onun beklentilerine cevap verebilmek gereklidir. Bu açıdan iş görenin psikolojik sözleşmesi ve motivasyonu ilişkili gözükmektedir.

Başarılı yönetim arayışı yaklaşımı, iş görenlerin iş ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları çeşitli araştırmaların özünü oluşturmaktadır. Motivasyon kavramı, iş görenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm uğraş ve eylemleri kapsamaktadır.¹⁰⁰ Bu açıdan bakıldığında motivasyon kavramının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu söylemek

⁹⁷ Özkeçeli, a.g.e., s. 100

⁹⁸ Aşkun, İnal Cem, *İş gören*, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1978, No: 207, s. 465

⁹⁹ Sapancalı, Faruk , “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yay., 1985, C.14, S.1, s. 113

¹⁰⁰ İncir, Gülten, “Güdülenme Kuramlarına Toplu Bakış”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yay., 1985, C.14, S.1, s. 113

mümkündür. Çünkü örgütsel bağlılık iş görenin örgütte işe devamıyla örgüt amaç ve hedeflerine bağlılığını hedeflemektedir.

İş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışma ortamının sağlanması için motive edici unsurların örgüt yöneticileri tarafından çok iyi saptanması gereklidir. Ayrıca örgütlere güven konusunda yapılan araştırmalar, örgüte güven duyan iş görenlerin örgüte bağlılık duydukları ve bu güven ortamının onları motive ettiği sonucunu ortaya koymuştur.¹⁰¹ Yöneticiler tarafından iş gören motivasyonunu sağlayan terimler iş görenin psikolojik sözleşme terimleriyle büyük ölçüde örtüşecektir. Diğer taraftan psikolojik sözleşme kavramı içerisinde güven bileşeninin hem psikolojik sözleşmeyi oluşturan öğelerden biri hem de davranışsal sonucu olmasından çok önemlidir.

Motivasyon kavramı, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık için önemli bir kavramdır. İş görenin psikolojik sözleşme terimlerini yerine getirmek, onun örgüte bağlılığını ve motivasyonunu artıracaktır.

Örgütsel Verimlilik: Performans kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) seviyesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır.¹⁰²

Psikolojik sözleşme ihlalinin tüm negatif sonuçları bir şekilde örgütsel verimlilikle ilişkilidir. Örneğin güven, örgütsel verimliliği etkileyen önemli bir faktördür. Kalite ve nicelik olarak iletişim ve işbirliği azalması ile birlikte güvende azalma, örgütsel verimliliği olumsuz olarak etkileyecektir. Etkili problem çözme de örgütsel verimlilikle ilişkilidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının da örgütün verimliliği ve etkinliği önemli derecede etkilediği bulunmuştur. Bunun sebebi insan kaynaklarının ürün ve hizmet üretiminde yeri doldurulamaz ve fark yaratan durumudur. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalinin iş görenlerin duygularını incitmenin çok daha ötesinde örgütün verimliliğini etkilemesi sebebiyle, örgüt için hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.¹⁰³

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Robinson ve Morrison (1995) araştırmasında yerine getirilmeyen yükümlülüklerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz olarak etkilediğini bulmuşlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenin örgütün verimliliğinde, kendisi için tanımlanmış rollerinin ve katılımlarının daha ötesinde rollerde ve katılımlarda bulunarak örgüt faydası için çaba göstermesidir. İş görenin bu

¹⁰¹ Başıyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 48

¹⁰² Çelik Keleş, Hatice Necla, a.g.e., s. 71

¹⁰³ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 104

ekstra çabaları örgütün resmi ödüllendirme sistemi içerisinde karşılıkları direk olarak veya açıkça ifade edilmemiştir. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenin sözleşmelerle belirlenmiş yükümlülüklerinden daha fazla çaba göstermesi olarak ifade edilebilir. Parks ve Kidder (1994) bu davranışı destekleyen altı bileşenden söz eder. Bunlar yumuşak başlı olma, vicdanlı olma, sportmenlik, kibar olma, yurttaşlık erdemine sahip olma ve fedakârlıktır.¹⁰⁴

Sportmenlik zor şartlar altında görev yaparken bile, iş görenin şikâyet etmeden elinden gelen çabayı gösterme davranışıdır. Yurttaşlık erdemine sahip olma, iş görenin katılmak zorunda olmadığı faaliyetlere, işletmenin geleceğiyle ilgilenmesinden ve kendini bu konuda sorumlu hissetmesinden dolayı katılımıdır. Fedakârlık, iş görenin diğer iş görenlere yardımı sırasında kendinden özveride bulunabilmesini ifade eder. Vicdanlılık davranışı ise, diğer iş görenlerin karşılaşılabileceği işle ilgili problemleri gördüğü takdirde çözümlemeye çalışmaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gereklidir. Çünkü örgütler görevlerin başarılmasına ilişkin tüm davranışları, önceden tahmin etmeleri ve iş görenlerin ayrıntılarıyla rol tanımlarına eklemeleri hemen hemen imkânsız gibidir.¹⁰⁵

İş görenler kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde veya bir adaletsizlik tespit ettiklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltacaklardır. İş görenler örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılık gördüğü inancında olduklarında ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını devam ettireceklerdir. Fakat psikolojik sözleşme ihlali olduğunda, örgüte karşı azalan güvenle birlikte iş görenin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme istekliliği azalacaktır.¹⁰⁶

İşten Ayrılma Niyeti: İş gücü devri, iş görenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder. İş gören devri, özellikle belirli bir deneyim ve uzmanlık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Bunun nedeni, işten ayrılan her deneyimli iş görenin kuruluş için yetiştirme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik döneminde yapmış olduğu hataların maliyetinin olmasıdır.¹⁰⁷ İş gören devri hızının yüksek veya düşük olarak nitelendirilmesi; sektöre, içinde bulunulan ekonomik konjonktüre, pazar koşullarına ve örgütün stratejisine bağlı olarak değişmektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Pearcy, Down R., *Psychological Contract Violation: The Impact of Unfulfilled Employer Obligations on Employee Attitudes*, Doctoral Thesis in Organization Psychology, Los Angeles, 1997, s. 56

¹⁰⁵ Shing, Cheung Lin, *The Role of Emotional Labor in Generating OCB and Organizational Commitment*, Doctoral Thesis, Hong Kong, 2006, s. 77

¹⁰⁶ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 103

¹⁰⁷ Çelik Keleş, Hatice Necati, a.g.e., s. 77

¹⁰⁸ Çelik Keleş, Hatice Necati, a.g.e., s. 78

Psikolojik sözleşme terimleri yerine getirilmeyen iş gören, örgütten bir tür yabancılaşmaya yol açan psikolojik stres hissedecektir. Bu stres devamında işe geç gelme, işe devamsızlık davranışları ve daha da ötesinde iş görenin işyerinden tamamen ayrılması sonucunu doğurabilecektir.¹⁰⁹ Psikolojik sözleşme literatüründe psikolojik sözleşme ihlali ve iş gücü devri arasında ilişki olduğunu bulgulayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

İş gücü devri, birbiriyle kıyasıya rekabet içerisindeki çağımız örgütleri için hayati öneme sahiptir. Örgütler yenilikçi ürün ve hizmetler üreten, müşterileriyle birebir ilişki içerisinde olan, yetenekli ve uzmanlaşmış iş görenleri rakip işletmelere kaptırması durumunda, bu iş görenin örgüte kattıklarının kaybedilmesinin yanında rakip işletmenin bu yetenek, uzmanlık, müşteriler ve yenilikleri kazanacak olması sebebiyle iş gücü devrine uğrayan işletmenin rekabette geri kalması anlamına gelmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁹ Sayılı, Halil, a.g.e., s. 119

¹¹⁰ Özkeçeli, Banu Çiçek, a.g.e., s. 101

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşletmeler, belirli amaçlar doğrultusunda toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuş ekonomik ve sosyal birimlerdir. Yoğun rekabet ortamında işletmeleri bu hedeflerine ulaştıracak en önemli kaynak ise insandır. Örgüt içerisindeki insanın örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek başarılı olması ve bunun devamlılığının sağlanması örgütün başarılı olmasıyla eş anlamlı olacaktır.¹¹¹

Çağımız örgütlerinde insan faktörünün en önemli kaynak olarak öne çıkması, gittikçe artan önemi, iş gücü devrinin maliyetleri artırması ve örgütlere çok yönlü zararlar verdiğinin anlaşılmasıyla, işveren ve akademisyenler iş görenleri elde tutmak ve onlardan en yüksek verimi elde edebilmek için iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha detaylı çalışmalara ağırlık vermek durumda kalmışlardır.¹¹²

Örgütsel bağlılığı tanımlamadan evvel bağlılık kavramının anlaşılmasında fayda vardır. En yüksek dereceli bir duygu olan bağlılık, bir kişiye, düşünceye, bir örgüte kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye bağlılık göstermeyi, yerine getirmekte olduğumuz bir yükümlülüğü ifade eder.¹¹³ Bağlı iş gören ise; ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü veya daha fazlasını kullanan, örgütün yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için istekli olarak çalışan iş görendir.¹¹⁴

Örgütsel bağlılığın literatürde farklı tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

➤ Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül ifade eden değişim ilişkisidir.¹¹⁵

➤ Çalışanların örgütte kalma isteği duyarak örgütün inanç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar duymadan özdeşleşmesidir.¹¹⁶

➤ Bireyin belirli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendini taahhüt altına koymasısıdır.¹¹⁷

¹¹¹ Cingöz, Ayşe, *Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen Örgütlerde Çalışan İş Görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2006, s. 107

¹¹² Çakır, Birgül, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s. 67

¹¹³ Başıyigit, Aslıhan, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006, s. 36

¹¹⁴ Çakır, Birgül, a.g.e., s. 68

¹¹⁵ Balay, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın, Ankara, 2000, s. 16

¹¹⁶ Gaertner, Karen N.; Nollen, Stanley D., "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, vol. 42, no. 11, 1989, s. 975

- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.¹¹⁸
- İş gören ve örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğine devam etme kararına yol açan psikolojik durumdur.¹¹⁹
- Örgütsel bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan daha fazlasını ifade eder. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya hazırdır.¹²⁰
- Örgüte bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma olarak nitelenebilir. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dâhil olmaktan gurur duyar. Son aşamada ise birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek örgütü özümseyerek içselleştirir.¹²¹
- Örgütsel bağlılık üyesi olunan örgütün sağladığı fayda ve avantajlara duygusal tepki olarak nitelenebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü olarak inanmakta ve örgüt üyeliğini güçlü bir şekilde devam ettirmeyi istemektedirler.¹²²
- Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdaki karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur.¹²³
- Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer önemli bir tanım Mowday ve Steers (1979)'e aittir. Mowdays ve Steers'e göre örgütsel bağlılık, "Belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesidir."¹²⁴

¹¹⁷ Kiesler, Charles A., "The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Beliefs" Academic Press, New York, 1971, s. 139

¹¹⁸ Sheldon, Mary E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization", Administrative Science Quarterly, vol. 16, n. 2, 1971, s. 65

¹¹⁹ Gözen, Emine Dağdeviren, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 37

¹²⁰ Vanderberg, R.J.; Scarpello, V., 1994, "A Longitudinal Assessment of The Determinant Relation Between Employee Commitments To The Occupation and The Organization", Journal of Organization Behavior, Vol. 15, s. 535

¹²¹ Tiryaki, Tuğba, *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005, s. 87

¹²² Testa, Mark R., "Organization Commitment, Job Satisfaction And Effort in The Service Environment", The Journal of The Psychology, 2001, 135, s. 226-236

¹²³ Buchanan, B., "Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, 1974, Vol. 19, s. 533

¹²⁴ Mowday, Richard T.; Steers, Richard M., "The Measurement of Organization Commitment", Journal of Vocational Behavior, 1979, 14, s. 224-247

➤ Diğer önemli bir tanım O'Reilly ve Chatman (1986:492)'dan gelmektedir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, "Bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan, bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki bireylere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, örgütsel ve bireysel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır."¹²⁵

➤ Mowday'e (1982) göre ise örgütsel bağlılık, "İş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği; örgüt ve bireylerin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olmasıdır."¹²⁶

➤ Örgütsel bağlılığı açıklayan en önemli tanımlarından birisi de Porter'e aittir. Porter örgütsel bağlılığı, "Bireylerin örgütle özdeşleşme derecesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymaları" olarak tanımlamaktadır.¹²⁷

➤ Vanderg ve Scarpella tanımı ise örgütsel bağlılığı "Kurumun hedef ve değer yargılarına inanma, bunları kabul etme (kurumun bürokratik yapısı, kuruma sadakat, norm ve düzenlemeler) kurum adına çabalamaya gönüllü olma" olarak tanımlamaktadır.¹²⁸

➤ Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği resmi ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır.¹²⁹

Örgüte bağlılık kavramı, iş görenin örgütü bir bütün olarak ele alarak değerlendirdiği duygusal bir tutumdur. Bu tutum, iş görenin örgütü ve kendisi arasındaki ilişkilerin gelişimiyle, örgütte zaman içerisinde yavaş yavaş ve tutarlı bir şekilde geliştiği kabul edilmektedir.¹³⁰

Tüm bu tanımlardan sonra, örgütsel bağlılığı özetle şöyle tanımlayabiliriz: "Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul etmeleri, içselleştirmeleri; bu amaç ve değerler doğrultusunda örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmalarıdır."¹³¹

¹²⁵ O'Reilly, C. A.; Chatman, J., "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, 1986, 71, s. 492-499

¹²⁶ Samadov, Sakit, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s. 64

¹²⁷ Mowday, Richard H., "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 4, 1998, s. 389

¹²⁸ Çetin, Münevver Ölçüm, a.g.e., s. 90

¹²⁹ Celep, Cevat, *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 15

¹³⁰ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 86

¹³¹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 65

2.2 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır.¹³² Bütün örgütler için kaynakların uygun kullanımı ve maliyetleri en aza indirerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş iş gücü gelir. İş gücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber, hem kendinde var olan potansiyeli hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür.¹³³ Bu sebeplerle insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaya yönelik araştırma ve uygulamalar şimdi ve gelecekte önem kazanarak devam edecektir.

Bireyler örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Paylaşılan ortak değerler ne kadar fazla ise örgüt kültürü o kadar güçlüdür ve güçlü örgüt kültürü örgüt içi birliği sağlayarak etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey birbirine sürekli olarak katkı sağladığı sürece bağlılıkları devam edecektir. Örgüt personelinin gelişimi için hiçbir fedakârlıktan kaçmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü ve örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır.¹³⁴

Örgütsel bağlılık bireyin işle bütünleşmesi ve örgütün değerlerine inanmasını içeren, örgüte olan psikolojik bağı ifade ettiğini belirtmiştik. Yani örgütsel bağlılık bireyin, örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgütün değerlerine inanması gibi duyguları içerir. Bu nedenle, günümüzde iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmaları sağlamak, örgütler tarafından mal veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir.¹³⁵

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne uygun özelliklerle, dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu bireysel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.¹³⁶

¹³² Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 91

¹³³ Çetin, a.g.e., s. 93

¹³⁴ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 66

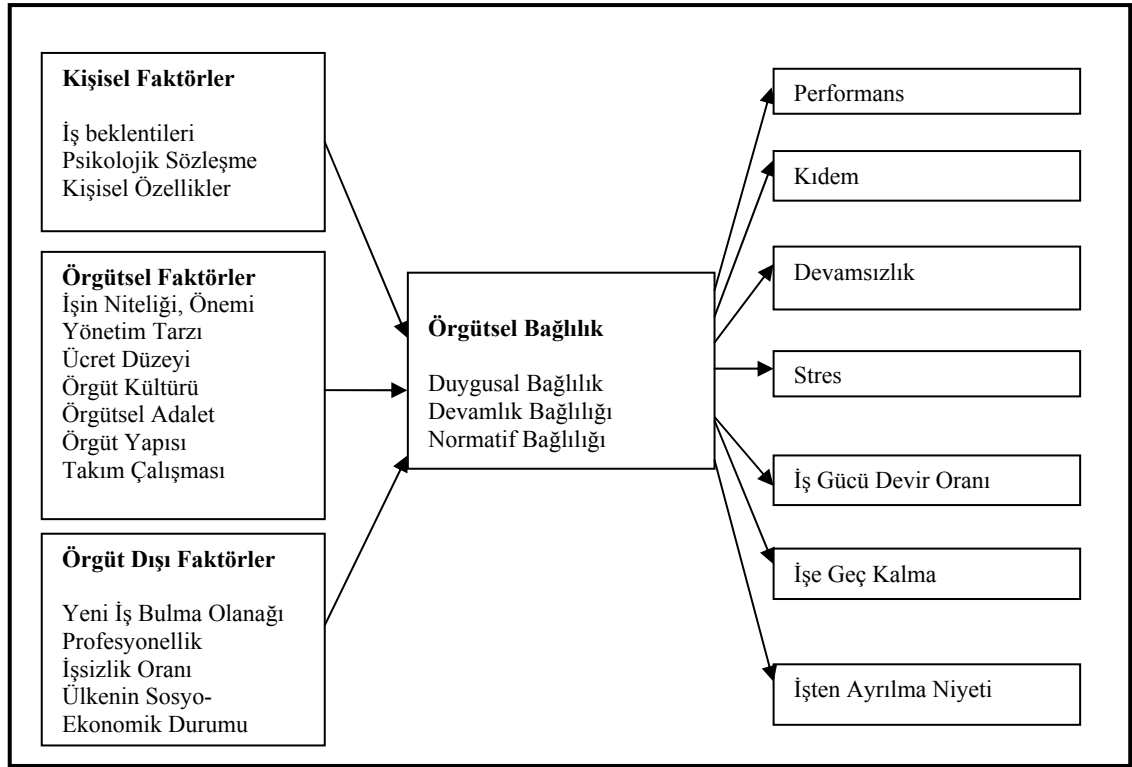
¹³⁵ Başyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 38

¹³⁶ Balay, a.g.e., s. 58

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin bağlılıklarını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil problem çözen bireyler haline getirmektedir.¹³⁷ Örgütsel psikolojide önemli bir yer tutan örgütsel bağlılık, özellikle iş tatmini ve iş gören devrinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek istiyorlarsa iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamalıdır.¹³⁸

2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili çok sayıda sınıflandırma yapılmıştır. Bu farklı sınıflandırmalara rağmen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içerik olarak birbirleriyle uyumaktadır. Biz bu çalışmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta toplayacağız.



Şekil 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Tiryaki, s. 124

¹³⁷ Gürkan, Güney Çetin, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Edirne, 2006, s. 10

¹³⁸ Başıyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 37

Kişisel Faktörler: Yapılan çok sayıda araştırmada kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Kişisel faktörleri üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özelliklerdir.¹³⁹ Kişisel faktörlerde yapının (negatif-pozitif duygusallık, içsel-dışsal denetim odaklı olmak), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde ise alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılığı etkilemede daha öne çıktığını söylemek mümkündür.¹⁴⁰

Kişisel faktörlerden ilki iş beklentileridir. Örgütlerin varlık nedenleri, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır. İnsanlar örgütlere bir takım ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla katılırlar. Bu istek ve ihtiyaçlar onların amaç ve beklentilerini oluşturur. Çoğu zaman örgütler, bireyler açısından bu ihtiyaç ve isteklere ulaşmada bir araç konumundadır. Dolayısıyla örgütlerin bireyin bu amaç ve isteklerini karşılayabilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel beklentiler ve kişisel beklentilerin uyum içerisinde olması, örgütün misyon, vizyon ve değerlerinin içselleştirilmesi; bireyin bunları kendi değerleriyle özdeşleştirilmesiyle örgüte bağlılık oluşturabilmesi, örgüt ve birey arasındaki bu beklentilerin eşleşmiş beklentiler olmasına bağlıdır.¹⁴¹

Kişisel faktörlerden bir diğeri psikolojik sözleşmelerdir. Birinci bölümde de ifade ettiğimiz gibi “Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır.” Bu yükümlülükler yazılı değildir ve bireyin sözleşme taraflarının karşılıklı yükümlülüklerini kendi bilişsel şemalarıyla yorumlamasıyla oluşturduğu beklentiler setidir. Psikolojik sözleşmeler ihlal edildiğinde bu ihlale, iş gören tarafından çok ciddi tepkilerle karşılık verilecektir. Psikolojik sözleşmelerin ihlali örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Psikolojik sözleşmesi ihlal edildiğine inanan birey sözleşme terimlerinin yerine getirilmesi konusunda örgüte olan güveni ve örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkilenecektir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri, iş görenin sahip olduğu kişisel özelliklerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışma süresi, örgütte bulunduğu pozisyon, iş görenin yeterliliği gibi farklılıklar örgütsel gücün göstergesi olabilmekte ve bu farklılıkların derecesi de örgütsel bağlılıkta etkili olabilmektedir.¹⁴²

¹³⁹ Cingöz, Ayşe, a.g.e., s. 119

¹⁴⁰ Özkan, Yasemin, *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*, Ankara, 2005, s. 59

¹⁴¹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 91

¹⁴² Berman, Gerald S., “The Dimension of Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behavior, 1992, Vol. 13, s. 379

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin algılarını, tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir.¹⁴³ Örgütsel bağlılık ve yaş arasında olumlu bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda gözlenmiştir. Genel olarak iş görenlerin yaşı ilerledikçe, alternatif iş olanaklarının yitirilmesi endişesiyle örgüte zorunlu bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları belirlenmiştir. Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi anlamına gelmekte ve bu durum bireyin diğer örgütler gözündeki değerini özellikle iş deneyimi aranmadığı durumlarda düşürürken, iş görenin de örgüt değişimlerine karşı arzusunu azaltmaktadır.¹⁴⁴ John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan iş görenlerin, daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha fazla deneyim sahibi olmaları sebebiyle örgüte duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.¹⁴⁵ Aynı örgütte çalışanların arasında yaş farklarının büyük olması iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını azaltacaktır. Çünkü örgüt içinde oluşan sosyal ortamda insani ilişkilerin gelişebilmesi, yaşları birbirine yakın iş görenler arasında daha kolay olacak; yaş farkının fazla olması ise arzulanan sosyal ortamın oluşmasına olumsuz etki edecektir.¹⁴⁶ Yaşlı iş görenlerin genç iş görenlerden daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz:¹⁴⁷

- Bir iş gören örgütünde ne kadar uzun kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar yüksek olacağından örgüte bağlılığı da bu sebeple daha fazla olacaktır.
- Yaşlı iş görenler daha cazip işlere atılmayı genç iş görenlere göre daha riskli bulmaktadır.
- Yaşlı iş görenler işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla iş tatmini duymaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden bir diğeri olan cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir grup olarak kadınların örgütsel bağlılıkları erkeklerin örgütsel bağlılıklarından daha fazla olduğu bulunmuştur. Kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmek için daha fazla engeli aşmak zorunda kaldıkları ve bunun da daha fazla örgütsel bağlılığa neden olduğu ileri sürülmektedir.¹⁴⁸ Kadın iş görenler ayrıca bağlı bulundukları işlerinde istikrarlı olmaları

¹⁴³ Keleş, Necla Çelik, *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Konya, 2006, s. 54

¹⁴⁴ Tiryaki, a.g.e., s. 125

¹⁴⁵ Erdoğan, Hadice, *Resmi-Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 54

¹⁴⁶ Başyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 44

¹⁴⁷ Balay, a.g.e., s. 51

¹⁴⁸ Gürkan, Güney Çetin, a.g.e., s. 35

örgütsel bağlılıklarının daha fazla olmasının diğer bir nedeni olarak ileri sürülmektedir. Diğer bir grup araştırmacı ise erkek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler ise, kadınların ailesel rollerine verdikleri önem sebebiyle çalışma hayatlarının ikinci planda kalması ve kadın iş görenlerin iş yaşamına katılmalarının önündeki engellerdir.¹⁴⁹ Bu iki farklı görüşe rağmen literatürde kadın iş görenlerin erkek iş görenlerden daha bağlı olduğu görüşü hâkimdir.¹⁵⁰

Eğitim ve örgütsel bağlılık arasında az da olsa olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin beklentilerinin de yüksek olması ve bu beklentilerin tatminin zor olması nedeniyle örgüte bağlılıkları düşüktür. Alternatif iş imkânları eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermekte ve eğitilmiş iş görenin örgütsel bağlılığının azalmasına katkıda bulunduğu gözlenmektedir.¹⁵¹ Diğer taraftan öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum iş göreninin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak, işi benimsemesine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır.¹⁵² Özet olarak eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin karmaşık olduğunu ve bu ilişkinin bireylerin beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür.¹⁵³

İş görenlerin kişisel yatırımları, istihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emekli maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmetler ve benzeri örgütsel yatırımlar, örgütte geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir. Buradan hareketle birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun örgütsel bağlılığı artırdığını söylemek mümkündür. Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ve örgütte çalışma süresi ayrı değişkenler olarak ele alınmaktadır. Örgütteki pozisyon veya başka bir deyişle bireyin elde ettiği statü bir yatırım olmasının yanında bireyin örgütten kazandığı bir ödüldür ve bu ödüller örgütle özdeşleşmeyi artırır. Örgütsel ödülleri kazanmak zaman içerisinde örgütsel hareketsizliği ve örgütsel bağlılığı artırır.¹⁵⁴ Yönetici grupları ast gruplarına oranla örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye çok arzuludurlar. Örgüt politikası ve

¹⁴⁹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 93

¹⁵⁰ Wahn, J.C., "Sex Differences in The Continuance Component or Organization Commitment", Group and Organizational Management, 1998, Vol. 23, Issue. 3, s. 277

¹⁵¹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 97

¹⁵² Ekinci, Kadir, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine İstanbul Bölgesinde Bulunan Tekstil Firmalarında Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 67

¹⁵³ Cingöz, Ayşe, a.g.e., s. 120

¹⁵⁴ Balay, a.g.e., s. 58

planları onlar için daha uygun ve mantikidir. Bireyin hiyerarşik kademesi yükseldikçe bu uygun ve mantiki olma durumunun şiddetlendiği ve gücünün arttığı görülmektedir. İş görenin hiyerarşik mevkiinde meydana gelen lehindeki değişimler yani terfiler, onun örgütü benimseme, destekleme tutumlarını ve örgüte bağlılığını olumlu olarak etkileyecektir.¹⁵⁵ Diğer taraftan belli bir pozisyonda geçirilen yıl sayısı ve örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Örgütte çalışılan süre örgüte yapılan yatırımlar dolayısıyla örgütsel bağlılığı artırmakta; fakat aynı pozisyonda geçen süre ise duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır.¹⁵⁶ Bruce Buchanan (1974), örgütte çalışma süresinin iş görenlerin bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl iş görenlerin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı, iş görenin zihninde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında iş gören statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşamasına gelmekte ve bu dönemde bağlılık yüksek olmaktadır.¹⁵⁷ Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişinde memnuniyet düzeyinin artması nedeniyle örgütsel bağlılık ve kıdem (örgütte çalışma süresi) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler.¹⁵⁸ Örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yapmış oldukları yatırımların (side-bets) bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ve örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır.¹⁵⁹

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden bir diğeri medeni haldir. Çırpan (1999), medeni halin zorunlu bağlılıkla ilgisi olabileceğini belirtmektedir. Bunun nedeni ise genelde evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak açıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden dolayısıyla bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.¹⁶⁰ Aile ve akraba sorumluluğu olan iş görenlerin, iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin

¹⁵⁵ Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004, s. 132

¹⁵⁶ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 129

¹⁵⁷ Erdoğan, Hadice, a.g.e., s. 57

¹⁵⁸ Allen, Natalie; Meyer, John, "Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effects", *Journal of Business Research*, 1993, Vol. 26, s. 49

¹⁵⁹ Gürkan, Güney Çetin, a.g.e., s. 36

¹⁶⁰ Erdoğan, Hadice, a.g.e., s. 57

yükümlülükleri çatıştığında örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir. Bu durumun etkisi, tüm sorumluluğunu ve bakımını üstlendiği küçük çocuğu olan kadınlarda erkeklere oranla daha fazladır.¹⁶¹

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden bir diğeri de iş görenin kişiliğidir. Kişilik, bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Araştırmalar iş görenin kişiliği ve örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁶² Bireyin kişilik yapısı, özellikle negatif veya pozitif duygusallığı örgütsel bağlılığı etkiler.¹⁶³ Pozitif duygusallık örgütsel bağlılığı olumlu ve negatif duygusallık ise olumsuz etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklerden bir diğeri kişinin içsel denetim odaklı veya dışsal denetim odaklı oluşudur. Denetim odağı kişinin iyi veya kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğunu veya bu olayları şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanma eğilimidir.¹⁶⁴ Luthans ve Diğerleri'nin (1987) araştırma bulgularına göre, içten denetim odaklı iş görenler örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte inançlarına göre davranmakta, daha fazla seçenek algısına sahip olmakta, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve bu sebeplerle örgütüne güçlü bir bağlılık duymamaktadır. Buna karşılık dıştan denetim odaklı iş görenler ise, mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir kader olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı iş görenlere göre, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadırlar.¹⁶⁵ Bireyin değerleri, özellikle iş hayatını etkileyen değerleri, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireyin iş hayatına ilişkin değerleri onun çalışmaya ilişkin olumlu veya olumsuz yargıları, bireyin çalışma amaçları veya çalışmaya olan bakış açısı olarak düşünülebilir. Çalışma değerleri yüksek olan iş gören, boşa vakit geçirmek yerine çok çalışmaya, yeteneksizliğe karşı beceri kazanmaya, savurganlığa karşı tutumlu olmaya, emek harcamadan elde ettiği kazanç yerine kendi emeği sonucu elde ettiği kazanca üstün değer verir ve çalışmaya karşı olumlu bir yaklaşım sergiler. Çok sayıda yapılan araştırmada, olumlu çalışma değerlerine sahip bireylerin iş

¹⁶¹ Ekinci, Kadir, a.g.e., s. 38

¹⁶² Samadov, Sakit, a.g.e., s. 98

¹⁶³ Luthans, Fred, *Organization Behavior*, Mc Graw Hill, Inc., 6'th Edition, New York, 1992, s. 125

¹⁶⁴ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 99

¹⁶⁵ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 99

tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve işe bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹⁶⁶

İş görenin algılanan yeterliliği ile örgüte bağlılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkiye sebep olarak iş görenlerin örgütlerine, gelişme ve başarı güdülerini doyurdukları oranda bağlandıkları ileri sürülmektedir.¹⁶⁷

Örgütsel Faktörler: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, rol belirsizliği, çatışma, ait olma ihtiyacı, takım ruhu ve örgütsel adalettir. Ayrıca ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme ve denetim ilişkileri de örgütsel faktörler içerisinde değerlendirilebilir.¹⁶⁸

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır.¹⁶⁹ Ücret, iş görenin örgüte yaptığı yatırımın bir karşılığı olarak görülür ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenebilir. Ayrıca ücret düzeyinin iş görenlerin özgüven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracak ileri sürülmektedir.¹⁷⁰ Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil olarak algıarlarsa bağlılıkları o kadar yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür.¹⁷¹ Özellikle geçim sıkıntısı yaşayan iş görenler için ücret tatmini diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir.¹⁷² İş görenlerin elde ettikleri ücret düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin varlığı günümüz ekonomilerinde kaçınılmaz bir unsurdur.¹⁷³

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. İşin önemi, örgütte veya dış çevrede, insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İşin önemi az veya toplumsal statüsü düşük ise (kapıcılar gibi) iş gören için örgütsel bağlılığın az olması; toplumsal ve kişisel önemi yüksek ise (doktor, avukat vb.) örgütsel bağlılığın yüksek olması beklenebilir.¹⁷⁴ Yani iş gören anlamlı bulmadığı işe çok fazla bağlılık duymayacaktır. İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk

¹⁶⁶ Cingöz, Ayşe, a.g.e., s. 121

¹⁶⁷ Gürkan, Çetin Güney, a.g.e., s. 36

¹⁶⁸ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 100

¹⁶⁹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 101

¹⁷⁰ Gürkan, Güney Çetin, a.g.e., s. 37

¹⁷¹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 101

¹⁷² Mirowsky, John, "Psycho-Economics of Feelings Underpaid: Distributive Justice and The Earning Husbands and Wives", American Journal of Sociology, Vol. 92, 1982, s. 1404

¹⁷³ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 130

¹⁷⁴ Ekinci, Kadir, a.g.e., s. 40

derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.¹⁷⁵ İş görenler kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih ederlerken aynı zamanda işi nasıl daha iyi yapabileceklerine dair geri besleme sunan işleri, bir nevi bağımsızlık sunan işleri tercih etme eğilimindedirler.¹⁷⁶ İşin içeriği ve karmaşıklığı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş görenler işlerinde ne kadar zorlu durumlarla karşılaşırlarsa örgütsel bağlılıkla ilgili olarak o kadar olumlu tepkiler vereceklerdir. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte, her konuda kendilerine karışılması ve emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İş görenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek yada kişisel gelişimlerini artırmak amacıyla, çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler.¹⁷⁷ İş görenler, işlerine işin çeşitli özellikleriyle yaklaşımdan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, iş görenlerin bağlılık düzeyi artmaktadır.¹⁷⁸ Ayrıca yapılan araştırmalarda işteki gerekli beceri çeşitliliği ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu; özerklik ve örgütsel bağlılık arasında ise zayıf bir ilişki olduğu gözlenmiştir.¹⁷⁹

Örgüte bağlılıkla ilgili role ilişkin değişkenler, meslektaş iş görenler arasında bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışması, iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Rol çatışmasının iş görenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı; iş tatmini ve örgüte güveni azalttığı gözlenmiştir.¹⁸⁰ Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki etkisi davranışsal olmasa bile, psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde etkisi olmaktadır. Bu deneyimi yaşayan iş görenler, boşuna çalıştığı duygusuna kapılırlar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir şekilde uzaklaşma girişiminde bulunurlar. Eğer iş görenlerin işyerinde rolleri çatışıyorsa örgüte bağlılıkları zayıf olacaktır.¹⁸¹

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını iş görene bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, diğer bir ifade ile görev, yetki

¹⁷⁵ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 102

¹⁷⁶ Luthans, a.g.e., s. 199

¹⁷⁷ Stephen, Robins P., *Organization Behavior: Concepts, Controveises, And Applications* New Jersey, Pretice Hall, 1991, s. 172

¹⁷⁸ Gürkan, Güney Çetin, a.g.e., s. 37

¹⁷⁹ Çakır, Birgül, a.g.e., s. 84

¹⁸⁰ Katz, D.; Kahn, R.L., *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. H. Can, Y. Bayar), Ankara, 2005, s. 202

¹⁸¹ Erdoğan, Hadice, a.g.e., s. 58

ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.¹⁸² Örgüt içerisinde rol belirsizliği ve çatışmasının olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğine sebep olur. Bu da iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasıyla sonuçlanır.¹⁸³

Örgüte bağlılığın iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini araştıran çalışmalarda, iş görenlerin yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, uyumlu, açık olarak görülen yöneticilerin, iş görenlerin performanslarını artırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir.¹⁸⁴ Pozitif bir yönetici yaklaşımının iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artırdığı ileri sürülürken, tam tersi bir tavır sergileyen yani iş arkadaşlarını ve astlarını azarlayan, aşağılayan bir yöneticinin ise, bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve özsaygılarını sarsıcı etki yapacağı ileri sürülmektedir. İş görenlerin öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi ve dikkate alınmaması, kendilerinin kabul görmediklerini hissetmelerine sebep olabilecektir. Tüm bu sayılan unsurlar iş görenlerin yönetime duydukları güveni sarsacak ve örgüte olan bağlılıklarını azaltabilecektir.¹⁸⁵

Tepe yönetim, örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Tepe yönetimden duyulan memnuniyetin bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.¹⁸⁶ Esnek ve katılımcı yönetim tarzı da örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir. Yönetimin iş görenleri insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi yönetime esneklik, uyum ve örgüte de istikrar kazandırmaktadır. İş görenlere güvenen yönetim tarzı örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturur ve örgütsel bağlılığı sağlar.¹⁸⁷ Yönetime katılmada üç temel özellikten söz edilebilir. İlki örgüt politikaları ve yönetimi ile ilgili konulara alt kademe yöneticilerinin de katılmaları, ikincisi bu katılımın demokratik bir ortamda olması ve katılan bireyleri psikolojik olarak tatmin etmesi ve son olarak da yönetici ve iş gören arasında diyalog ve iş birliğinin geliştirilmesi ile örgütün yönetsel etkinlik ve

¹⁸² Gözen, Emine Dağdeviren, a.g.e., s. 63

¹⁸³ Özkan, Yasemin, *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005, s. 61

¹⁸⁴ Elloy, D.F.; Everett, J.E.; Flynn, W.R., "Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Investment", Canadian Journal of Organization Behavior, 1995, Vol. 27, No. 1, s. 123

¹⁸⁵ Yamada, Yoshiko, "Factors Contributing Job Satisfaction And Organization Commitment of Direct Care Workers in Home Care", The Gerontologist, 2002, Vol. 5, s. 23

¹⁸⁶ Yousef, Darvin A., "Organization Commitment And Job Satisfaction as Predictors of Toward Organization Change in a Non-Western Setting", Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 1, s. 5

¹⁸⁷ Cohen, Auren, "Antecedents of Organization Commitment Across Occupational Groups: a Meta Analyses", Journal of Organization Behavior, 1992, Vol. 13, No. 6, s. 544

verimliliğe kavuşturulmasıdır.¹⁸⁸ Örgütsel bağlılık, liderin iş görenin ihtiyaçlarıyla ilgilenip ilgilenmediğiyle de yakından ilişkilidir. İş gören ihtiyaçlarıyla ilgilenildiği takdirde kendisini borçlu hissedecek ve örgüte daha çok bağlanacaktır.¹⁸⁹ Yönetime katılmada esas olan örgütün etkinlik ve verimliliğin artırılması olmasından dolayı, katılımlar mümkün olduğunca fazla olmalı ve demokratik bir ortamda yapılmalıdır. Yönetime katılımın uygulandığı örgütlerde maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretim kalitesinin ve verimliliğin arttığı, iş görenlerin yeteneklerinin geliştiği görülmektedir. Örgütlerde etkinlik, kalite ve verimlilik kaygılarıyla da olsa iş görenlerle yönetimi paylaşma eğilimi doğmuştur. Bu gelişmelerde katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaşmasını sağlamıştır.¹⁹⁰

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan, diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgüt kültürü, işlerin yapılaş şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir.¹⁹¹ Örgüt kültürü örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuçlar meydana getirdiği için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı bunları anlamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan temel varsayımlardır.¹⁹² Örgüt kültürü örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim inanç ve değerler¹⁹³ olarak örgüt içi inançlara ve değerlere bağlılığı gerektirir.¹⁹⁴ Örgütsel bağlılık ise, iş görenlerin örgütsel kültürü, hedefleri ve değerleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlere sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu durum işletmeler için iş görenlerinin bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında iş görenler örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.¹⁹⁵ Dolayısıyla örgüt kültürü, iş görenin hedefleri ve örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkiler.¹⁹⁶ Örgüt kültürünün özellikleri de örgütsel bağlılık oluşturmada etkilidir. Bu özellikler, örgüt üyelerinin iletişimde kullandıkları ortak dil,

¹⁸⁸ Çelik Keleş, Hatice Necla, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Dağıtım ve Üretim Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Konya, s. 65

¹⁸⁹ Rowden, Robert W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behavior and Organizational Commitment", *The Leadership And Organization Development Behavior*, Vol. 21, No. 1, s. 3

¹⁹⁰ Başıyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 63

¹⁹¹ Samadov, Sakit, a. g.e., s. 105

¹⁹² Schein, Edgar, "Organization Culture And Leadership", Jossey Boss, San Francisco, 1992, s. 12

¹⁹³ Dinçer, Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 347

¹⁹⁴ Başıyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 57

¹⁹⁵ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 106

¹⁹⁶ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 132

tavırlar, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı, dış çevreye karşı oluşturulan bir imaj ve örgütsel iklimdir.¹⁹⁷ Örgüt kültürü iş görende ortak bir kimlik duygusu oluşturarak ve aynı zamanda iş görenin örgütsel amaçlara katılımına hizmet ederek de örgütsel bağlılığın artmasına sebep olabilecektir.¹⁹⁸ Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki diğer bir ilişki ise örgüt kültürünün örgüt içinde psikolojik yönden güvenli bir ortam oluşturması ve yol gösterici bir özelliğe sahip olması nedeniyle örgütsel bağlılığın gelişmesine uygun bir ortam sağlayabilecek olmasıdır.¹⁹⁹ Örgüt kültürü ile ilgili son olarak kültürlerin hangi özelliklerinin örgütsel bağlılığa destek verdiğini daha iyi anlayabilmek için Handy'nin güç, rol, kişi ve görev kültürü ayırımından bahsetmek uygun olacaktır.²⁰⁰

➤ Güç kültürü tek bir merkezi kaynağa dayanır. Burada çok az sayıda kural ve prosedürle birlikte komiteler bulunur. Bütün kararlar çok az sayıda insan tarafından alınır.

➤ Rol kültürü yüksek düzeyde bürokratik özelliktedir.

➤ Kişi kültürü örgütün kendi içindeki insanlara hizmet etmek için ortaya çıkardığı bir kültürdür.

➤ Görev kültürü ise, iş ve proje yönetimidir. Burada tek ve baskın bir lider yoktur. Grubun bütün üyeleri ortak bir görevi tamamlamak için odaklanır. Bu kültür tipi yaklaşımlarda esnekliği teşvik eder ve çevre değişimlerine yakın ilgi duyar. Burada yüksek düzeyde iş tatmini ve gruba bağlılık vardır. Bu tür örgüt kültüründe örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık, örgütte herkesin kendini örgütün bir üyesi olarak hissetmesi ve kendisine değer verildiğine inanması, katılım ve başarıya önem verme düzeyleri oldukça yüksektir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet iş görenlerin, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevler icra eden iki iş görene farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.²⁰¹ Örgütsel adalet kavramını, dağıtımsal ve prosedürel adalet olarak iki bölümde inceleyebiliriz. Dağıtımsal adalet, örneğin kişinin

¹⁹⁷ Luthans, Fred, a.g.e., s. 550

¹⁹⁸ Balay, a.g.e., s. 143

¹⁹⁹ Çelik Keleş, Hatice Necla, a.g.e., s. 62

²⁰⁰ Gürkan, Güney Çetin, a.g.e., s. 18

²⁰¹ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 103

ücretiyle ilgili olarak aldığı ücreti diğer iş görenlere kıyasladığında ne kadar adaletli olduğu algısı; prosedürel adalet ise bu ücretin neye göre hesaplandığının adaletinin algısıdır.²⁰² Dağıtımsal adalet iş tatmini ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, prosedürel adalet ise örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olacaktır. Örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet örgütsel çıktılar oluşturmaları açısından daha önemlidir. İş görenler tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanabilecektir.²⁰³

Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarımlanır. Rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre tasarımlanırken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda tasarımlanır. Örgütlerin büyüklüğü çeşitli ölçütlere göre belirlenir. Bu büyüklük iş gören sayısı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve teçhizatların sayısı ve gücü gibi faktörlerle ifade edilir.²⁰⁴ Örgütün örgüt yapısı ve benimsediği iş süreçleri iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını öne süren bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, iş görenlerin örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır.²⁰⁵ Örgütteki küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirini tanımlarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırarak daha samimi bir çalışma ortamına olanak sağladığı için bu gruplarda moral düzeyi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır.²⁰⁶ İş görenlerin, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmelerine rağmen büyük örgütler daha fazla terfi imkânları, yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artıracaktır.²⁰⁷

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.²⁰⁸ Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ve çeşitlenen müşteri gereksinimleri örgütleri de değişime açık olmaya mecbur etmektedir. Örgütlerin günümüz koşullarına ayak uydurabilmeleri sinerjik bir etki oluşturabilmelerini, yani tam bir takım çalışması içinde görevlerini yürütmesini gerekli kılmaktadır. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve

²⁰² Ekinci, Kadir, a.g.e., s. 41

²⁰³ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 104

²⁰⁴ Başıyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 43

²⁰⁵ Gözen, Emine Dağdeviren, a.g.e., s. 59

²⁰⁶ Başıyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 43

²⁰⁷ Çakır, Birgül, a.g.e., s. 85

²⁰⁸ Carl, E. Larson; Lafosto, Frank L. J., *Teamwork*, Sage Publications Inc., Newbury Park, 1989, s. 91

örgütlerine karşı bağlılıklarının arttığı bilinmektedir.²⁰⁹ Ayrıca takım çalışması, iş görenlerin iş tatminine olumlu etkisi nedeniyle örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bir takımın verdiği kararların kalitesi ne derece iş birliği içerisinde alındığı ile yakından ilişkilidir. Bu iş birliği karara ve takıma olan bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılık ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.²¹⁰

Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler de örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, iş dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve iş görenin uyumuna katkıda bulunan bir etmendir. İş görenler arasında yoğun bir arkadaşlık ve dayanışma ortamı olması durumunda, bu ortam güven duygusunu geliştirmekte, iş görenlerin örgüte daha çok bağlanmalarını ve başarı kazanmalarını özendirir.²¹¹

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlere stres, monotonluk, örgütsel ödüller, sosyal ilişkiler, sosyal güvenlik, motivasyon, iş tatmini, denetim, nezaret, ait olma ihtiyacı gibi bir çok bileşeni eklemek mümkündür.

Örgüt Dışı Faktörler: Örgütsel faktörler kadar örgüt dışı faktörlerde iş görenlerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir.

Alternatif iş imkânları örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir örgüt dışı faktördür. Alternatif iş imkânlarının olmaması, iş görenlerin örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Yüksek eğitilmiş iş görenlerin alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri de o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre yüksek lisans eğitimi yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise başka iş teklifi alsalar dahi aynı örgütsel bağlılığı göstermektedirler.²¹² Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. İstihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece iş görenin kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı olduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de yakından ilişkilidir.²¹³

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonel iş görenleri, "Kendi kurallarını koyan ve bunların

²⁰⁹ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 131

²¹⁰ Korsgaard, Audrey M.; Schweigner, David M.; Sapienza, Henry J., "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Team: The Role Of Procedural Justice", Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, 1995, s. 61

²¹¹ Gözen, Emine Dağdeviren, a.g.e., s. 32

²¹² Ekinci, Kadir, a.g.e., s. 41

²¹³ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 113

geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür.²¹⁴ Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı söz konusudur. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğe ya da örgüte bağlılık gözlenmektedir. Hem mesleğine hem örgüte bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt, mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa ya da kariyer beklentileri meslek dışında örgüte bağlı ise mesleki bağlılık olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılık artabilecektir.²¹⁵

2.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılığın tanımlanması bölümünde örgütsel bağlılığı tanımlayan çok sayıda tanımlama olduğunu görmüştük. Benzer şekilde örgütsel bağlılığı sınıflandıran pek çok çalışma mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan en önemlileri aşağıda verilmiştir:

Etzioni Sınıflandırması: Bağlılıkla ilgili ilk sınıflandırma Etzioni’ye aittir. Etzioni üç tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar pozitif-ahlaki bağlılık, nötr-hesapçı bağlılık ve negatif-yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otorite ile özdeşleşme temeline dayanır. İş görenler, örgütlerinin toplum yararına faydalı görevleri yerine getirdiklerine inandıklarında örgütsel bağlılıklarını daha da artıracaklardır. Hesapçı bağlılıkta ise iş gören ve örgüt arasındaki ilişki karşılıklı alışveriş olarak değerlendirilmektedir. Bu tür bağlılıkta iş görenler örgütlerine katkıları karşılığında alacakları önem kazanmakta ve alacakları ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise iş gören psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat örgütte çalışmaya devam etmektedir. Etzioni normatif gücün ahlaki bağlılıkla, ödüllendirici gücün hesapçı bağlılıkla ve zorlayıcı gücün ise yabancılaştırıcı bağlılıkla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir.²¹⁶

Kanter Sınıflandırması: Kanter örgütsel bağlılığı; devam (zorunlu) , kontrol (denetim) ve kenetlenme (yakın ilişki) bağlılığı olarak üçe ayırmaktadır. Devam bağlılığı, iş görenin örgütün yaşaması için kendini adanması olarak tanımlanabilir. Bu bağlılık iş görenlerin örgütten ayrılamayacak derecede kişisel öz veride bulunmaları ve yatırım yapmış olmalarıdır. Yakın ilişki bağlılığı, bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere

²¹⁴ Samadov, Sakit, a.g.e., s. 114

²¹⁵ Ekinci, Kadir, a.g.e., s. 41

²¹⁶ Mowday, R.T.; Porter, L.W., Steers, R. M., “*Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*”, Academic Pres, New York, 1982, s. 21-23

bağlılık olarak ele alınabilir. Denetim bağlılığı ise iş görenin davranışları yönlendiren örgüt kurallarını benimsemesidir. Kanter'e göre bu üç bağlılık birbiriyle ilişkili ve birbirini güçlendirmektedir.²¹⁷

Allen ve Meyer Sınıflandırması: Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olarak incelemektedir. Duygusal bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir.²¹⁸ Rasyonel bağlılık ise, örgütten ayrılmanın maliyetini ve bunu göze almayı ifade etmektedir. İş göreninin örgüte zaman içerisinde yaptığı yatırımlar, işten ayrıldığı takdirde bunları kaybetme korkusu onu örgüte bağımlı kılacaktır. Normatif bağlılık ise iş görenin örgütte kalması ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde iş görenin örgüte bağlılığı kişisel çıkarları için değil yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanması sebebiyledir.²¹⁹ Örgütsel bağlılığın öğeleri farklı etmenlere bağlı olarak farklı olarak gelişmektedir. Duygusal bağlılık için etmenler, işin güçlüğü, rol ve amaç açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağımlılığı, örgüte güven, örgüt içi adalet, iş görenlere verilen önem, performans geri beslemesi ve iş görenin kararlara katılımıdır.²²⁰ Devam bağlılığını etmenleri ise iş görenin başka işlere yönelme imkânının düşük olması ve örgütü terk etmesi durumunda yaşayacağı finanssal ve benzeri zorluklardır.²²¹ Normatif bağlılık etmeni ise bireyin örgütün iş görenlerinden sadık olmalarını beklediğine dair inancıdır.²²²

O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması: O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, iş gören ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Bu psikolojik bağ itaat, benimseme ve özdeşleşme olmak üzere üç temele dayanmaktadır. İtaat iş görenin belirli ödülleri elde etmek ve cezalardan kaçınmak amacıyla örgütün etkisi altında kalmasıdır. Özdeşleşme iş görenin tatmin edici bir ilişki kurma veya bu ilişkiyi koruma amacıyla etki altında kalmasıdır. Bu durumda iş gören örgütün üyesi olmaktan gurur duyacak, amaç ve değerlerine inanacak ve kabul edecek fakat bunları kendi değer sistemine dâhil edecek şekilde uyarlayacaktır. Benimseme ise iş görenin örgütün

²¹⁷ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 117

²¹⁸ Allen Natalie J.; Meyer, John P., "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization", Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, s. 6

²¹⁹ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 114

²²⁰ Meyer, John; Allen, Natalie, "At Three-Component Conceptualization of Organization Commitment", Human Resource Management, 1991, Vol. 61, s. 89

²²¹ Mellor, Stephen, and Others, "Employees' Nonwork Obligations And Organization Commitment: A New Way to Look at the Relationship", Human Resource Management, Vol. 40, No. 2, 2001, s. 173

²²² Allen, Meyer, a.g.e., 1990, s. 9

istediği tutum ve davranışların iş görenin kendi değerleriyle uyuşması nedeniyle kabul etmesi ve uyarlamasıdır.²²³

Mowday Sınıflandırması: Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırmaktadırlar. Tutumsal bağlılıkta iş görenin amaç ve değerleri örgütün amaç ve değerleriyle uyuşmaktadır. Davranışsal bağlılık ise iş görenin kurallara davranışsal bazda uygun hareket etmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık türü örgüt statüsüyle ilgilidir ve biçimsel bağlılığı yansıtmaktadır.²²⁴

Buchanan II Sınıflandırması: Buchanan II örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır.²²⁵ Bu sınıflandırmada özdeşleşme, iş görenin örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemesi; sarılma, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duyması ve son olarak sadakat de iş görenin örgüt için duygusal hisler beslemesi ve ona içten bağlılık göstermesidir.

2.5 Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

İş görenler örgüte olan bağlılıklarını farklı şekillerde ifade edeceklerdir. İş görenlerin örgüte bağlılığı göstergeleri, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri ve inanmaları, örgüt için özveride bulunabilmeleri, örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek, örgüt kimliği ile kimliklenme ve örgütün amaç ve politikalarını içselleştirme dereceleri. Amaçlarını kabul etmediği bir örgüte iş görenin bağlılık göstermesi beklenemez. İş gören kendi amaçlarını gerçekleştiriyorken örgüt amaçlarını da gerçekleştiriyor olması, güçlü bir örgütsel bağlılık göstergesidir.²²⁶ Örgüt içerisindeki iş görenlerin örgütün başarısı için normal standartların ötesinde çaba gösterme ve özveride bulunma dereceleri, örgüte bağlılığı gösteren diğer bir kriterdir.²²⁷ İş görenin özgür iradesiyle hedefleri gerçekleştirmek için ücret, çalışma koşulları gibi somut konularda ve örgüt değerlerini benimsemek gibi soyut konularda örgüt lehine fedakârlıkta bulunmasıdır.²²⁸ Örgüt iş görenlerinin örgütle ne derece kendilerini kimliklendirecekleri ve iş görenin örgütün faaliyetlerini ne derece onaylayacağı sorularının cevabı, iş görenlerin örgütle özdeşleşme derecesini ortaya koyacaktır. İş görenler örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık

²²³ O'Reilly, Charles A.; Chatman, Jennifer, "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, s. 493-494

²²⁴ Cingöz, Ayşe, a.g.e., s. 112

²²⁵ Balay, a.g.e., s. 24

²²⁶ Başyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 66

²²⁷ Cingöz, Ayşe, a.g.e., s. 112

²²⁸ Başyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 67

duyacaklar ve kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştireceklerdir.²²⁹

2.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık dereceleriyle ilişkili olarak, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örneğin örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, iş görenlerin yüksek örgütsel bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaç ve hedefler kabul edilebilir olduğunda ise yüksek düzeyde bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali daha güçlü olacaktır. Örgütsel bağlılık sonuçlarında, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu görülmüştür.²³⁰ Örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri vardır. Bunlar, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılıktır. Bu bağlılık düzeylerinin iş gören ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır.²³¹ Yüksek örgütsel bağlılık genellikle düşük iş gücü devri, daha az işe geç kalma, düşük devamsızlık oranı ve geniş iş performansı gibi örgüte yönelik pozitif davranışlara ve örgütsel verimliliği sağlayan davranışlara götürdüğü varsayılmaktadır.²³² Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işte tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır.²³³ İş görenin örgüte üyeliğini devam ettirme isteği, meslekte başarı ve ücrette doyum sağladığı bu bağlılık düzeyinde, örgüte güven veren kararlı bir iş gücü sağlanacaktır. Yüksek bağlılık düzeyi olumsuz sonuçları ise, iş görenin ailevi ve toplumsal olarak yabancılaşması, fazla sadakatin fanatikliğe dönüşmesi sebebiyle vereceği zararlar ve bireysel gelişmeyi ve yaratıcılığı yok etmesi olacaktır.²³⁴ Orta düzeyde örgütsel bağlılıkta ise iş gören deneyim açısından güçlü fakat örgütle özdeşleşme ve bağlılık anlamında orta seviyededir. Bu düzey bağlılığın ileri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat, kimliğin korunmasıyla birlikte orta düzey yaratıcılığın varlığı, sınırlı iş gücü devri, yüksek iş doyumunu gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır. Olumsuz sonuçları ise mesleki gelişme ve ilerleme imkânlarının kısıtlı olması, iş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının kısıtlanması, örgütsel beklentiler ve iş gören beklentilerinin

²²⁹ Cingöz, Ayşe, a.g.e., s. 112

²³⁰ Erdoğmuş, Hadice, a.g.e., s. 63

²³¹ Başyigit, Aslıhan, a.g.e., s. 68

²³² Randal, D. M.; Fedor, D. B.; Longenecker, C. O., "Behavioral Expression of Organization Commitment", Journal of Vocational Behavior, 1990, Vol. 36, s. 210

²³³ Gürkan, Güney Çetin, a.g.e., s. 49

²³⁴ Randall, D.M., "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", Academy of Management Review, 1987, Vol. 12, No. 1, s. 464

dengelenme zorunluluğundan dolayı örgütsel etkinliğin düşük olmasıdır.²³⁵ Düşük bağlılık düzeyinde ise iş görenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ön plana çıkmaktadır. Düşük bağlılığın diğer olumlu sonuçları olarak iş görenin alternatif iş olanaklarını değerlendirmesi nedeniyle insan kaynaklarına ve iş gücü piyasasına katkısı ve yüksek iş gücü devri sebebiyle bağlılık düzeyi düşük iş görenlerin örgütte kalmaları sırasında verebilecekleri zararın sınırlandırılması söz konusudur. Düşük bağlılığın olumsuz sonuçları, beklenti normlarının hesapçı değerlendirmelere dayanması, artan itirazlar ve şikâyetler sebebiyle işletmenin imajının zarar görmesi, iş gören açısından gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, karakter aşınması, soyutlanma ve mobbinge maruz kalma gibi konular olacaktır. Düşük bağlılık, ayrıca yüksek iş gücü devri, işe devamsızlık, işe geç gelme, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, iş gören hırsızlığı gibi olası sonuçlara sebebiyet verecektir.²³⁶

2.7 Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Birçok araştırmacı ve yazar, 1990'lı yıllar itibariyle değişen iş yeri ilişkileri ve psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanmasından sonra örgütsel bağlılığın yeniden tanımlanması gerekli hale geldiğini ifade etmişlerdir. Geleneksel iş ilişkilerinde iş güvenliği ile eşlenen örgütsel bağlılık kavramı, çağdaş iş ilişkilerinde en büyük karşılığını yitirmiş ve iş görenin bağlılığının sağlanması gerekliliği, bu konunun incelenmesi ve örgütsel bağlılığın yeni iş ilişkilerine uygun bir tanımını ihtiyaç haline getirmiştir.

Gün geçtikçe daha karmaşık bir hal alan iş ilişkilerinde ne yöneticiler ne de iş görenler için, hatta işverenler için bile hayat boyu iş güvenliğinin varlığından söz etmek imkânsız hale gelmiştir. Yapılan anketler iş görenlerin örgüte bağlılıklarının giderek azaldığını açıkça göstermektedir. İşverenlerin, iş görenlerine bağlılığı da aynı şekilde azalmaktadır. Hızla değişen iş ilişkilerinde iş görenlerin bağlılığını sağlamanın yolu, karşılıklı iş ilişkilerinde, iş görenin psikolojik sözleşmesinde aranmaya başlanmıştır. Psikolojik sözleşme bu gün ve yarın iş görenin güçlendirilmesi imkânını sunmalıdır. İş ilişkilerinin karşılıklı sorumlulukları zaman içerisinde geliştirilmeli ve değiştirilmelidir. Örgütler iş görenleriyle örgütsel gücü ve karar verme faaliyetlerini daha çok paylaşmak ihtiyacındadır. İş gören katılımı ve iş görenin rollerinin üzerinde iş yapmasının sağlanabilmesi için işveren ve iş gören arasında uygun ilişkilerin varlığı, yeni iş ilişkilerinde başarı için anahtar konumundadır. İş görenlere sunulan kararlara katılım,

²³⁵ Randall, a.g.e., 1987, s. 463

²³⁶ Tiryaki, Tuğba, a.g.e., s. 119-120

kariyerinin ilerletilmesi ve güçlendirme gibi faaliyetlerin karşılığında iş görenin bağlılığı arzulanmaktadır.²³⁷

Becker (1996) çağdaş iş ilişkilerindeki bağlılığın tanımlanmasının, ölçülmesinin ve geliştirilmesinin daha çok iş görenin ilk amirine bağlılıkla ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Diğer birçok araştırmacı ise iş görenin örgüte bağlılığının kendine bağlılık kavramına dönüştüğünü ve dönüşmesi gerektiğini savunmaktadırlar. İş görenin kendine bağlı olması ise, daha özerk iş sözleşmelerine sahip olma, kendine güven, kendini işine ve kariyerine adanma kavramlarıyla açıklamaktadırlar. Bir grup araştırmacı ise yeni iş ilişkilerinde ortadan kalkan iş güvenliğiyle örgütsel bağlılığı sağlamanın insan kaynakları uygulamalarıyla sağlanacağı görüşünde birleşmektedirler.²³⁸ Tüm bu konular, iş görenin daha iyi anlaşılabilmesine ve bir anlamda psikolojik sözleşmesinin anlaşılmasına bağlıdır.

Psikolojik sözleşmenin çok çeşitli tanımlarından bir tanesi onun ilişkisel ve işlevsel sözleşmelerle iş göreni örgüte bağlayan ve iş gören psikolojisi esas alan bir yapılandırıcı olduğudur.²³⁹ Psikolojik sözleşmenin bu tanımı, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler²⁴⁰ olan örgütsel bağlılıkla iç içe olduğunu göstermektedir. Bu iki tanımı kıyasladığımızda psikolojik iş sözleşmelerinin terimlerinin yerine getirilmesiyle kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimleri oluşturulabileceği ve geliştirilebileceği görülecektir.

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşmenin alt boyutları da birbiriyle oldukça ilişkili gözükmektedir. İlişkisel psikolojik iş sözleşmeleri uzun dönemli ve açık uçlu, karşılıklı güven ve bağlılığa dayanan iş ilişkilerini gerektirmektedir. Bu tür psikolojik sözleşmelerin oluşturulduğu iş ilişkilerinde örgütsel ödüller, sadece performans ile değil aynı zamanda üyelik ve katılım gibi konularla da ilişkilidir. Cavanaugh ve Noe (1999) ilişkisel sözleşmelerin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Örgütsel bağlılık ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler, her ikisi de sadakat ve güveni temel alan uzun dönemli iş ilişkilerini öngörmektedir.²⁴¹

Örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutlarından psikolojik sözleşmelerle en fazla etkilenmesi muhtemel olan duygusal bağlılıktır. Bir iş gören

²³⁷ Sangkaman, Sirichet, *The Impact of Psychological Contract on Organization Commitment*, Doctoral Thesis, San Diego, 1995, s. 5-6

²³⁸ Pearcy, Dawn R., *Psychological Contract Violation: The Impact of Unfulfilled Employee Obligations on The Employee Attitudes*, Doctoral Thesis, Los Angeles, 1997, s. 69

²³⁹ Kwon, Yong Soo, *The Relations of HRM Practices, Trust and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in The Korean Public Sector : An Application of Psychological Contract Model*, Doctoral Thesis, University of Albany, 2001, s. 55

²⁴⁰ Sheldon, Mary E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, n. 2, 1971, s. 65

²⁴¹ King, Collin C. Lue, a.g.e., s. 43

psikolojik sözleşmesinin terimlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle örgütün kendini desteklediği ve örgüt için önemli olduğu yargılarını geliştirecek ve bu yargılar da iş görenin örgüte sadakat, güven ve duygusal bağlılığını artıracaktır.²⁴² İş gören psikolojik sözleşme ihlaline uğradığında ise, iş görenin örgüte bağlılık hisleri azalacaktır. Robinson (1995) iş görenin psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte bağlılığı arasındaki negatif ilişkiyi, iş görenin psikolojik sözleşme ihlali kendisine verilen değerin azalması, azalan örgütsel destek ve örgütün kendi kazanımlarına önem vermemesinin bir işareti olarak algılamasının sebep olduğunu ileri sürmektedir.²⁴³

Psikolojik sözleşmenin diğer bir boyutu olan işlevsel sözleşmeler ise kısa dönemli, sınırlandırılmış bir zaman periyodunda, iyi belirlenmiş görevler ile iş görenin örgüte sınırlı katılımını ve daha çok ekonomik değişimleri ifade etmektedir. İşlevsel sözleşmeler, ekonomik değişimleri ana konu olarak ele almasından dolayı yine aynı konuyu ana tema olarak kabul eden devam bağlılığı ile ilişkili olması muhtemeldir.²⁴⁴ Normatif bağlılık ise ahlaki bağlılık olarak ilişkisel ve işlevsel sözleşmeden az ve eşit olarak etkilenmesi beklenebilir.²⁴⁵

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme teorileri arasında birçok benzerlik vardır. Her iki teoride de bir birey olan iş gören perspektifinden iş ilişkileri incelenmektedir. Her iki teori de iş gören algılarına dayanmaktadır ve gelecekteki iş gören davranışlarını anlamak üzerine kuruludur.

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme farklı nitelikte sorularla iş gören davranışlarını anlamaya çalışır. Meyer ve Allen (1991)'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeliyle farklı iş davranışlarıyla bu bileşenler arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iş görenin örgütte devam etme isteği sebeplerini incelenmiştir. Bu konular incelenirken şu sorular sorulmuştur: “Örgütte çalışmaya devam etmek istiyor musunuz?”, “Örgütte çalışmaya devamınızı etkileyen sebepler nelerdir?”. Ayrıca bu sebeplerin işle ilgili davranışları nasıl etkilediğini anlamaya yönelik sorular sorulmaktadır. Diğer taraftan Rousseau psikolojik sözleşmeyi iş gören ve örgütün karşılıklı yükümlülüklerinin iş gören tarafından yorumlanmasıyla oluşan beklentiler ve yükümlülükler seti olarak tanımlamaktadır. İş görenin psikolojik sözleşmesini anlamak için “Örgütün size karşı yükümlülükleri nelerdir?” ve “Sizin örgüte karşı yükümlülükleriniz nelerdir?” soruları

²⁴² Kwon, Yong Soo, a.g.e., s. 56

²⁴³ Spies, Alan R., *Psychological Contract Violations in Pharmacy Students and Their Effect on Outcomes*, Doctoral Thesis, The University of Mississippi, 2006, s. 17

²⁴⁴ King, Collin C. Lue, a.g.e., s. 43

²⁴⁵ King, Collin C. Lue, a.g.e., s. 43

sorulmaktadır.²⁴⁶ Psikolojik sözleşmeleri soruları ve örgütsel bağlılık soruları içerik olarak birbirine oldukça benzer gözükmetedir.

İş görenin psikolojik sözleşmesini etkileyen değişiklikler iş gören bağlılığı ve davranışları üzerinde etkilidir. Örgütün sunduğu kariyer ilerleme imkânları, ödülleri ve sözlerini yerine getirme davranışlarına iş gören karşılık verecektir. Dinamik bir yapıda olan psikolojik sözleşmeler iş görenin beklentilerinin, motivasyonun, kariyerinin ve bağlılığın gelişmesi ile değişecektir.²⁴⁷

İş gören psikolojik sözleşme ihlaliyle karşılaştığında bu ihlali dengelemek için örgüte bağlılık davranışlarındaki negatif etkilerin varlığını ortaya koyan Kessler ve Shapiro (2000), Rousseau (1994), Turnley ve Feldman (1998)-(1999), Grimmer ve Oddy (2007), Shalk ve Roe (2007) Zhao, Whyne ve Glibkowski (2007), Cassar (2001), Freese ve Schalk (1996), Guest ve Conway (1997)-(1998), Lester, Turnley, Bloodgood, ve Bolino (2002) çalışmaları gibi bir çok araştırma bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme şiddetinin örgütsel bağlılığı azalttığını bulgulayan diğer bir çalışma Patricia Baccilia (2001) aittir. Patricia psikolojik sözleşme ihlaline uğrayan iş görenlerin uygun bir iş buldukları takdirde örgütten ayrılmak isteyeceklerini ifade etmektedir. Bu çalışmada örgüte bağlılık psikolojik sözleşme şiddetinden etkilenirken psikolojik sözleşme şiddeti içerisinde yer almadığı takdirde ilk amire bağlılığın etkilenmediği ispatlanmıştır.²⁴⁸

İş görenin örgütün faydası için harekete geçmeye hazır olması anlamına gelen duygusal bağlılık karşılıklı gönüllü anlaşmalar olan psikolojik sözleşmelerle bu özellikleri itibarıyla da ilişkilidir. Bir sözleşmenin gönüllü olarak kabul edilmesi, o sözleşme terimlerinin, iş gören tarafından diğer alternatif iş imkânlarıyla karşılaştırıldığında daha tercih edilebilir olduğunun bir göstergesidir. İşveren ve iş gören bir anlamda hür irade ile sözleşmeyi kabul etmeleri, sözleşme terimlerinin yerine getirilmesiyle ilgili olarak beklentileri sebebiyle bağlılık oluşturacak ve sözleşme terimleri kabul edilebilir derecede yerine getirildiği sürece bu bağlılık devam edecektir. Ayrıca iyi bir sözleşmeye sahip olduğunu ve dolayısıyla iyi getiriler elde edeceğini düşünen iş gören örgüte yüksek derecede bağlılık gösterecektir. Sonuç olarak iyi sözleşmeler daha çok bağlılık, motivasyon ve güven oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına götürecektir.²⁴⁹

²⁴⁶ King, Collin C. Lue, *Value Added of Psychological Contracts: A Direct Comparison Against Organization Commitment*, Doctoral Thesis, University of Albany, 2003, s. 33-34

²⁴⁷ Schalk, Rene; Roe, Robert E., "Toward A Dynamic Model of Psychological Contract", *Journal for The Theory of Social Behavior, The Execution Management Committee*, 2007, Vol. 37, No. 2, s. 168

²⁴⁸ Patricia A. Baccili, a. g.e., s. 196

²⁴⁹ Schalk, Rene; Roe, Robert E, a.g.e., s. 169

İş güvenliği, değişim çağında en büyük karşılığı olan bağlılık kavramını tek bırakmasından sonra, iş görenin kendini güçlendirmesiyle tüm piyasada istenen bir iş gören haline gelmesi; belki bir örgüt içinde değil, fakat tüm iş piyasası düşünüldüğünde, iş güvenliğine ulaşmış olması önemlidir. Bu durum aynı zamanda hali hazırda çalışılan işletme için, iş görene bağlılık oluşturacak ve iş görenin de örgüte bağlılık duyması için işletme elindeki imkanları kullanacak ve psikolojik sözleşme ihlali yapmamaya çalışacaktır. Örgüt ve iş görenin karşılıklı bağlılığında, iş görenin kendini güçlendirmesi, iş gören için iş güvenliği kavramının yerini alacaktır. İşveren açısından ise güçlendirilmiş iş görenin örgüte bağlılığı, kavramının karşılığı psikolojik sözleşme terimlerinin yerine getirilmesi ve insan kaynakları uygulamaları olacaktır.

İş ilişkilerinde örgütsel bağlılık bir davranışsal çıktıdır. Fakat diğer çıktılardan farkı, iş görenin örgüt hedeflerini kabulü ve iş göreni elde tutmak anlamına gelmekte; diğer olumsuz tutum ve davranışların değiştirilebilmesi için örgüte ve yönetime zaman anlamında imkân tanınmasıdır. Elbette iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven, adalet gibi tüm değişkenlerin psikolojik sözleşme ihlalleriyle ilişkilidir. Fakat tüm bu faktörlerin örgütte çalışmaya devam eden iş görende değiştirilmesi için en önemli faktör, iş görenin elde tutulmasıdır. İş ilişkilerindeki tutum ve davranışların değiştirilmesinde, psikolojik sözleşme terimlerinin yerine getirilmesi ve motive edici faktörler en önemli konular olacaktır.

Psikolojik sözleşmeye mevcut ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve **güvenliktir**. Psikolojik sözleşme tanımındaki yükümlülük terimi iş gören açısından, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına almasına olan inancını ifade eder. Bunun gibi çalışanların psikolojik sözleşme ile işverene ve işlerine olan yaklaşımları, işverenin davranışlarına karşı nasıl davranılacağı ve nasıl karşılık verecekleri arasında güçlü bir bağlantı kurulmuş olmalıdır.²⁵⁰ Bu oluşum, bu yüzden olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel sağlamaktadır.

²⁵⁰ Tallman, Rick. “*Needful Employes, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contracts in New Employees*”, University of Manitoba, 2001, s. 3

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ERZURUM'DAKİ HASTANELERDE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışma, son 19 yılda çağdaş iş ilişkilerinde gittikçe artan bir öneme sahip olan psikolojik sözleşme (iş ilişkisinde karşılıklı yükümlülükler) kavramının çalışma hayatındaki önemini ve psikolojik sözleşme olgusunun çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak için yapılmıştır.

Araştırma özellikle, yoğun bir iş temposuna sahip olan “sağlık çalışanları” üzerinde yapılmıştır. Sağlık sektöründe psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik betimsel bir çalışmadır. Ayrıca belirlenen demografik özelliklerin her iki bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ölçmek de çalışmanın amacı kapsamındadır.

İşletmeler açısından, iş görenin psikolojik sözleşmesini anlamak, tanımak ve bu sözleşmelere uymak, işletmeler için hayati öneme sahip örgütsel bağlılık kavramı ile ilişkisini anlamak önemlidir. En yetenekli iş gücünü elde bulundurmak ve onlardan en yüksek verimi almakla eş anlamlı olan iş gören örgütsel bağlılığını sağlamak, işletmeler için çağdaş iş ilişkilerinde en önemli konulardan biridir. Diğer taraftan, ülkemizdeki işletmelerce çok da fazla üzerinde durulmayan psikolojik sözleşme kavramının öneminin anlaşılması gereklidir. Bu amaçla, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık konularında ilgili literatür taranmış, daha sonra da psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında ilişkinin nasıl olduğunu anlamak amacıyla Erzurum'da bulunan hastanelerin sağlık çalışanları ile bir anket uygulama çalışması yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verileri toplama aracının geliştirilmesi, anketin uygulanması ve verilerin toplanması, veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve analizler üzerinde durulmuştur.

Bu araştırma, genel tarama yönteminde yapılmıştır. Genel tarama yöntemleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü veya ondan alınan bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.²⁵¹

²⁵¹ Karcıoğlu, Fatih, “Kariyer Yönetimi”, Karizma Yayınları, İstanbul, 2001, s. 143

Betimsel nitelikteki bu araştırmada, araştırma kapsamına alınan sağlık sektöşü çalışanları (uzman doktor, pratisyen doktor ve hemşireler)'nın psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri bağımlı değişken, iş görenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim ve meslekleri araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak kabul edilmiştir.

3.2.1. Araştırma evreni, örnekleme ve kısıtları

Bu araştırma; 2008 yılında Erzurum'da sağlık sektöşü işletmelerinde çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapıldığından, bu araştırmanın bulguları bu deneklerde elde edilen verilerle sınırlıdır.

Tablo 4. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Hastaneler	Araştırma Evreni		Araştırma Örnekleme	
	Çalışan sayısı	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
A	354	36	131	39
B	482	49	166	49
C	142	15	42	12
Toplam	978	100	339	100

Anketimizin evrenini 3 farklı hastanede görev yapan 233 uzman doktor, 342 pratisyen doktor ve 403 hemşire olmak üzere toplam 978 kişi oluştırmaktadır. Bu evren içerisinde A hastanesinde 124 uzman doktor, 122 pratisyen doktor ve 108 hemşire olmak üzere 354 kişi görev yapmaktadır. B hastanesinde 65 uzman doktor, 207 pratisyen doktor ve 210 hemşire olmak üzere 482 kişi görev yapmaktadır. C hastanesinde ise 44 uzman doktor, 13 pratisyen doktor ve 85 hemşire olmak üzere 142 kişi görev yapmaktadır. Örneklemeimizdeki denek sayısı 74 uzman doktor, 76 pratisyen doktor ve 189 hemşire olmak üzere 339'dur. Bu sayı ise örneklemin evreni temsil etme oranı (%35) olarak oldukça yüksek ve yeterli bir sayıdır.

3.2.2. Veri toplama yöntem ve teknikleri

Araştırma probleminin çözümlenebilmesi için ihtiyaç duyulan sağlık sektöşü çalışanlarından uzman doktor, pratisyen doktor ve hemşirelerin algılarına ilişkin verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Betimleme yöntemlerinde en çok kullanılan anket; düşünüşler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili

bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilebilir.²⁵² Bu teknikle, daha geniş bir örneklem grubundan veri elde etme olanağı sağlanır.

Bu çalışmada kullanılan kişisel ölçekler 3 farklı bölümden oluşan 29 soruluk tek bir anketle uygulanmıştır. Bu bölümler katılımcıların demografik özelliklerini, psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini anlamaya yönelik soruları içermektedir.

Demografik özelliklerle ilgili olarak iş görenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri ve mesleklerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeği, çoğu yönetsel konularla ilgili 9 alan üzerine kuruludur. Bu 9 alan Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenmiş olan potansiyel psikolojik sözleşme şiddeti alanlarıdır. Beş maddeli ölçek katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği algılarını ölçmek üzere planlanmıştır. Eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin doğası, iş güvenliği, geri besleme, değişimin yönetimi, kişisel sorumluluk olarak kendini gösterme fırsatları, çalışanların uzmanlık durumu ve birlikte çalışma niteliklerinin söz verildiği gibi olup olmadığını değerlendiren sorularda, katılımcılardan her soru için beş seçenekli cevaptan yalnız birini işaretlemeleri istenmiştir.(1=kesinlikle katılmıyorum...5=kesinlikle katılıyorum.)

Örgütsel bağlılık ölçeği ise, Mowday tarafından geliştirilmiş ve önceki araştırmalarda geniş çaplı kullanılmıştır. Bu 15 maddeli ölçek iş görenin örgüt hedeflerini kabulünü, örgüt için zevkle çalışma isteği ve örgütte çalışma devam isteğini ölçmek üzere kullanılmaktadır. Bu 15 maddeli ölçekte katılımcılara 5’li Likert ölçeği uygulanarak cevap vermeleri istenmiştir. (1=kesinlikle katılmıyorum...5=kesinlikle katılıyorum.) Örgütsel bağlılık algı düzeyleri ölçeğinde 3, 7, 11, 12 ve 15’inci sorular reverse sorulardır. Bu nedenle bu soruların anket verileri, SPSS programına girilirken 1 ile 5 cevapları ve 2 ile 4 cevapları karşılıklı olarak değiştirilmiştir. Likert ölçeğinde 3 seçeneği (kararsızım) “Soru hakkında olumlu veya olumsuz bir fikrim yoktur.” anlamına gelmesi sebebiyle değiştirilmemiştir.

Anketin güvenilirlik ve geçerlilik testleri Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Alpha katsayısı 0-1 arasında değişim gösterir ve 1’e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan 9 sorudan oluşan psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeği için Cronbach's Alpha sonucu 0.9564 ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

²⁵² Karcıoğlu, Fatih, a.g.e., s. 147

Aynı şekilde anketin üçüncü kısmında yer alan örgütsel bağlılık ölçeği içinde Alpha katsayısı 0.8494 ile yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuştur. Böylece anketlerin bilimsel bilgi toplamada kullanılabilecek güvenilir araçlar olduklarına karar verilerek, araştırma bu araçlarla yapılmıştır.

3.2.3. Anketlerin uygulanması ve verilerin toplanması

Veri toplamak amacıyla anketler Erzurum sağlık sektöründe hizmet veren 3 farklı hastane personelinden hemşire, pratisyen doktor ve uzman doktorlara dağıtılmıştır. Anketleri uygulamaya başlamadan önce, anketlerin objektif, samimi ve amacına uygun bir şekilde cevaplandırılmasını sağlamak için hastanelerin yönetici ve personel müdürleriyle görüşülmüş ve onlara bu araştırmanın kısaca anlamı ve önemi anlatılarak yardımları istenmiştir. Araştırmaya örneklem teşkil eden hastane yöneticileri ve personel müdürleri çok samimi olarak araştırmanın en iyi şekilde yapılması için gerekli yardımı göstermişlerdir. Araştırmanın yapıldığı hastanelerdeki uzman doktor, pratisyen doktor ve hemşirelere toplam 500 anket dağıtılmış ve 347 anket alınmıştır; yani % 69.4 katılım oranı gerçekleşmiştir.

3.2.4. Verilerin analiz edilmesi

Araştırmacı tarafından uygulanıp, toplanan anketlerin her şeyden önce yönergelere uygun olarak cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı kontrol edilmiş, eksik ya da yönergeye uygun olmayan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Farklı hastanelerden 8 anket geçersiz bulunarak, elimine edilmiş ve araştırma dışında tutulmuştur. Geçerli görülen anketlerdeki veriler direkt olarak SPSS programının SENTAX bölümüne girilmiştir. Daha sonra veri analizinde yanlış ve eksik girdilerin tespiti amacıyla Frekans Tablosu oluşturulmuş, incelenmiş ve sonucunda belirlenen hatalar düzeltilmiştir. Daha sonra düzeltilen bu veriler, SPSS İstatistik Programına yüklenerek, burada gerekli olan bütün istatistikî çözümlemeler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler; frekans, korelasyon analizi, standart sapma ve Cronbach Alpha, tek yönlü varyans (anova) ve çoklu karşılaştırma tabloları ile (crosstab) en küçük anlamlı fark testi (LSD) Post Hoc analizleri kullanılmıştır.

Frekans tabloları, ham verileri özetlemek için kullanılan metottur. Bu tablolara bakılarak dağılım hakkında bilgi edinilebilir.

İki değişken arasındaki ilişkinin, doğrudan ifadesini belirten korelasyon analizinin konusunu; değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlığını

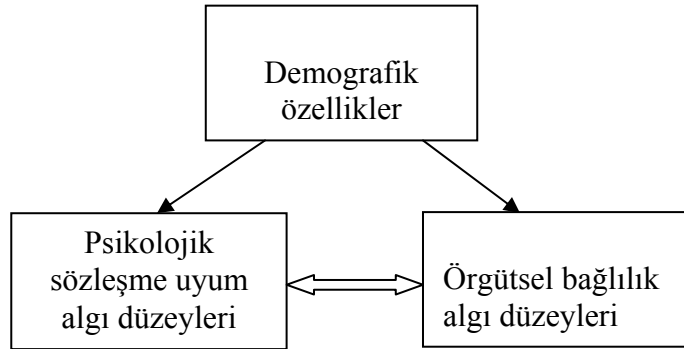
belirlemek oluşturur. Korelasyon katsayısı r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa $r=0$, iki değişken arasında aynı yönde ilişki varsa $r(+)$, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki varsa $r(-)$ değerini alır.

Tek yönlü varyans analizleri ise ana kütlenin ortalamaları arasında farkın olup olmamasını sınar ve ikiden fazla grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılır.

Post Hoc testi ise çok faktörlü bir deneyde veya araştırmada, varyans veya regresyon analizi gibi istatistiksel analizler sonucunda genel bir anlamlılık belirlendikten sonra hangi karşılaştırmaların anlamlı bir fark gösterdiğini bulmak amacıyla yapılır.

Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri anketlerine güvenilirlik analizi uygulanmış ve güvenilirliklerinin uygun düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmamızın asıl konusu olan psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında korelasyon analizi yapılmış ve anlamlılık düzeyi 0.01 olarak alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 10: Araştırma Modeli

Araştırma modelinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H_{1-a}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.

H_{1-b}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.

H₂: Farklı demografik özelliklere sahip deneklerin, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında farklılık vardır.

H_{2-a}: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.

3.4. Araştırmaların Varsayımları

Bu araştırmada, aşağıdaki genel varsayımlardan hareket edilmiştir.

1- Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri betimleme anketleri, farklı sektörlerdeki psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini belirlemek için gerekli bütün özelliklere sahiptir.

2- Araştırmaya katılan denekler, anket sorularına doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir.

3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular ve ilgili yorumlarda önce anketleri dolduran uzman doktor, pratisyen doktor ve hemşirelere ilişkin kişisel bilgiler sunulmuştur. Bulgular tablolar olarak sunulurken, gereksiz bilgi yığınyından kaçınmak için istatistikî olarak manidar olanlar ve onlara yakın olanlar özellikle seçilmiş ve tablolarda gösterilerek yorumları yapılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümümüzde ise hipotezlerimizin sınanması amacıyla gerekli olan analizler ve yorumları yapılmıştır.

3.5.1. Araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablolarda sırasıyla önce araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri verilmiştir. Araştırmada çeşitli yorumlarda bu özelliklerin farklılık veya benzerlikleri dikkate alındığından bu tabloların çok fazla yer kaplamaması açısından deneklerin demografik özelliklerinin sadece tablo olarak verilmesinin daha yararlı olacağı düşünülmüştür. Deneklerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve mesleklerine ait bilgiler demografik özellikler olarak aşağıda sunulmuştur.

3.5.1.1. Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet durumları

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet durumları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)
Erkek	127	37,5
Kadın	212	62,5
Toplam	339	100

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyete göre dağılım tablosunda (Tablo 5) araştırmaya katılan 339 çalışandan 212’si (%62,5) kadın, 127’si (%37,5) ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.5.1.2. Araştırmaya katılan deneklerin yaş durumları

Araştırmaya katılan deneklerin yaş durumları Tablo 6’da gösterilmiştir. Tablolarda koyu rakamlar denek sayısını ve normal yazılan rakamlar ise yüzdeleri göstermektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş aralığı	Frekans	Yüzde(%)
18-24	43	12,7
25-30	141	41,6
31-36	77	22,6
37-43	48	14,2
44-50	24	7,1
51 ve üzeri	6	1,8
Toplam	339	100

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımı incelendiğinde, 43 (% 12.7) çalışan 18-24 yaş aralığında, 141 (%41.6) çalışan 25-30 yaş aralığında, 77 (%22.6) çalışan 31-36 yaş aralığında, 48 (% 14.2) çalışan 37-43 yaş aralığında, 24 (% 7.1) çalışan 44-50 yaş aralığında ve 6 (%1.8) çalışan ise 51 yaş ve üstünde olduğu gözükmemektedir.

3.5.1.3. Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumları

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde(%)
Evli	204	60,2
Bekâr	135	39,8
Toplam	339	100,0

Araştırma örnekleminin medeni durum dağılımı incelendiğinde ise araştırmaya katılan kişilerin 204’ünün (%60.2) evli, 135’inin (%39.8) ise bekâr olduğu Tablo 7’de görülmektedir.

3.5.1.4. Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumları

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımları

Eğitim Seviyeleri	Frekans	Yüzde(%)
Lise	101	29,8
Üniversite	175	51,6
Yüksek Lisans	31	9,2
Doktora	32	9,4
Toplam	339	100,0

Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri incelendiğinde 175 (%51.6) sağlık çalışanının üniversite mezunu olduğu (Tablo 8) görülmektedir. Bu oran diğer eğitim seviyelerine göre çok daha fazla olup üniversite eğitimini takip eden diğer yüksek bir oran da 101 (%29.8) sağlık çalışanı ile lise mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Geriye kalan sağlık çalışanlarından 31’i (%9.2) yüksek lisans, 32’si (%9.4) ise doktora eğitime sahip olduğu bulgulanmıştır.

3.5.1.5. Araştırmaya katılan deneklerin meslek durumları

Araştırmaya katılan deneklerin meslek durumları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Mesleki Dağılımı

Mesleki Dağılım	Frekans	Yüzde(%)
Hemşire	189	55,8
Pratisyen Doktor	76	22,4
Uzman Doktor	74	21,8
Toplam	339	100,0

Araştırma örnekleminde incelenen son demografik değişken olan meslek dağılımına bakıldığında çalışanlardan 189’u (%55,8) hemşire, 76’sı (% 22,4) pratisyen doktor ve 74’ü (%21,8) uzman doktor olmak üzere mesleki dağılım gösterdikleri görülmektedir.

3.5.2. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Tüm Deneklerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ile Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi Toplam	Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyi Toplam
Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi	Pearson Korelasyon Değeri	1	0,770**
		0,000	0,000
	N	339	333
Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyi	Pearson Korelasyon Değeri	0,770**	1
		0,000	0,000
	N	333	333

Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve varsa ilişkinin ne yönde olduğunu anlamak amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon değeri $r=0.770$ olarak $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Böylece, araştırmanın temel

hipotezi olan “H₁: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.” doğrulanmıştır.

Temel hipotezin açılımı olan “H_{1-a}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.” alt hipotezi ile, “H_{1-b}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.” hipotezi de doğrulanmıştır. Bu bulgu literatürde yer alan araştırmaları destekler niteliktedir.

Sağlık elemanlarının görev yaptıkları hastanelere göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) uygulanmıştır.

Tablo 11. A, B, C Hastaneleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşmeye Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkı Gösteren Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Standart Sapma	Kareler Ortalaması	F	Anamlılık (p)
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	31,949	2	15,974	52,572	0,000
	Gruplar İçi	100,273	330	,304		
	Toplam	132,222	332			
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	64,202	2	32,101	27,359	0,000
	Gruplar İçi	394,241	336	1,173		
	Toplam	458,443	338			

Tablo 11 incelendiğinde, sağlık elemanlarının görev yaptıkları hastanelere göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farka ilişkin varyans değerleri (F= 27,359, F=52,572) $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Bu bulgu araştırma hipotezlerinden; “H_{2-a}: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 12’de farklı hastanede görev yapan sağlık elemanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinde farklılıkların kaynağını anlamak amacıyla LSD (en küçük önemli fark) testi uygulanmıştır. Tablo 10’daki Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçlarına göre ($r=0.770$ $p<0.01$), psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri yüksek olan hastanelerde, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir.

Tablo 12. A, B ve C Hastanelerinde Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşmeye Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark) Testi

			Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	P
Bağımlı Değişken	(I) A, B ve C Hastaneleri	(J) A, B ve C Hastaneleri			
Örgütsel Bağlılık	A	B	-0,4801	0,06493	0,000
		C	0,3897	0,09985	0,000
	B	A	0,4801	0,06493	0,000
		C	0,8698	0,09715	0,000
	C	A	-0,3897	0,09985	0,000
		B	-0,8698	0,09715	0,000
Psikolojik Sözleşme	A	B	-0,4767	0,12686	0,000
		C	0,8590	0,19056	0,000
	B	A	0,4767	0,12686	0,000
		C	1,3357	0,18535	0,000
	C	A	-0,8590	0,19056	0,000
		B	-1,3357	0,18535	0,000

Tablo 12 incelendiğinde A hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri, $p < 0.01$ önem düzeyinde B hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına göre (-0,4801) daha düşük ve C (0,3897) hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına göre ise daha yüksek olduğu görülmüştür. Tablo 12’de ortalamalar arası farklar incelenmeye devam edildiğinde, B hastanesinde görev yapan deneklerin, C hastanesinde görev yapan deneklere göre (0,8698) örgütsel bağlılık algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ortalamaları arası farklar incelendiğinde ise, örgütsel bağlılık algı düzeylerine benzer bir sonuç olduğu görülmektedir: A hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının B (-0,4767) hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri daha düşüktür. A hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının C (0,8590) hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarına göre ise, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. B hastanesi ve C hastanesi psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ortalamaları arasındaki farklar incelendiğinde ise, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin B (1,3357) hastanesinde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ortalamalarının her iki değişken içinde büyükten küçüğe doğru B, A ve C hastaneleri şeklinde sıralanması bu iki değişkenin birbirlerini desteklediğini göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda bu bulguyu destekler niteliktedir. Yani örgütsel

bağlılık algı düzeyleri yüksek olan işletmelerde, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri de yüksektir.

Bu bulgu ile farklı örgütlerde çalışan bireyler arasında örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında önemli bir farklılık bulunduğunu, bu farklılığın da kurumsal veya örgütsel farklılıktan kaynaklandığını araştırmanın kısıtları dâhilinde genellemek mümkündür.

Tüm bu bulgular her iki değişkenimize ait aritmetik ortalamaların B hastanesinde en yüksek ve C hastanesinde ise en düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi olarak B hastanesi ve A hastanesinin araştırma hastaneleri olmaları nedeniyle eğitim, geliştirme, kişisel gelişim, geri besleme, çalışanların uzmanlık durumu, takım çalışması ve birlikte çalışma şartlarının daha iyi olması ileri sürülebilir. B ve A hastanelerinin her ikisinin de araştırma hastaneleri olmasına rağmen, B hastanesinde daha çok akademisyenin bulunması ile birlikte araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle, B hastanesinde hem örgütsel bağlılık algı düzeylerinin hem de psikolojik sözleşme algı düzeylerinin A hastanesine oranla daha yüksek olmasına neden olmaktadır. C hastanesi ise bir devlet hastanesi olarak hizmet vermektedir. C hastanesinin eğitim, geliştirme, kişisel gelişim, geri besleme, çalışanların uzmanlık durumu, takım çalışması ve birlikte çalışma şartlarının daha olumsuz olması, hizmet sektörüne yönelik olması nedeniyle doğaldır. Sonucunda ise bu hastane çalışanlarının, hem örgütsel bağlılık algı düzeyleri hem de psikolojik sözleşme algı düzeyleri diğer iki hastaneye oranla daha düşüktür.

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet değişkeni açısından, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla Tablo 13’de tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 13. Deneklerin Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkı Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
Örgütsel Bağlılık	Gruplar arası	4,98	1	4,980	12,956	0,000
	Gruplar içi	127,24	331	0,384		
	Toplam	132,22	332			
Psikolojik Sözleşme	Gruplar arası	16,89	1	16,899	12,898	0,000
	Gruplar içi	441,54	337	1,310		
	Toplam	458,44	338			

Tablo 13 incelendiğinde erkek ve kadın sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin F değerleri sırasıyla $F=12,956$ ve $F=12,898$ olarak $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, cinsiyet bağımsız değişkeni ile her iki bağımlı değişken arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, Tablo 14’de bu farkın kaynağını anlamak amacıyla, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik algı düzeyleri aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 14. Deneklerin Cinsiyetleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farkı Gösteren Aritmetik Ortalamalar

Cinsiyet		Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri	Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri
Bay	Ortalama	3,5952	3,7087
	N	125	127
	Std. Hata	0,63144	1,10934
Bayan	Ortalama	3,3426	3,2474
	N	208	212
	Std. Hata	0,61306	1,16522
Toplam	Ortalama	3,4374	3,4202
	N	333	339
	Std. Hata	0,63108	1,16462

Tablo 14 incelendiğinde erkeklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,59 olup, kadınların örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,34’ den büyüktür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, örgütlerine daha fazla örgütsel bağlılık duyduklarını göstermektedir. Tablo 14’de görüldüğü üzere, erkeklerin psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,70 olup, kadınların psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,24’ den büyüktür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Erkek ve kadın deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin incelenmesi sonucunda, her iki değişken içinde erkek deneklerin kadın deneklere göre daha yüksek algı düzeylerine sahip olduğu ve ortalamalarının oldukça benzer olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ve psikolojik sözleşme algı düzeylerinin erkek denekler için daha yüksek olması, Türk aile yapısı içerisinde kadınlarının

ailelerine bağılılıkları nedeniyle, iş yeri ilişkilerinin ikincil planda olması ile açıklanabilir. Ayrıca erkekler için, aile geçimini sağlamak kadınlara göre daha öncelikli bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle erkekler psikolojik sözleşme ihlallerini daha az algılamakta ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri daha fazla olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağılılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Tablo 15’de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 15. Deneklerin Yaşları ile Örgütsel Bağılılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
O.B. * Yas	Gruplar Arası	14,932	5	2,986	8,326	0,000
	Gruplar İçi	117,290	327	0,359		
	Toplam	132,222	332			
P.S. * Yas	Gruplar Arası	64,325	5	12,865	10,870	0,000
	Gruplar İçi	394,118	333	1,184		
	Toplam	458,443	338			

Tablo 15 incelendiğinde yaş değişkenine göre sağlık elemanlarının örgütsel bağılılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklara ilişkin F değerleri sırasıyla, $F=8,326$ ve $F=10,870$ olarak $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağına inmek için, Tablo 16’da deneklerin yaş durumları ile örgütsel bağılılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasındaki farklılığının kaynağını gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark) testi sunulmuştur.

Tablo 16. LSD (En Küçük Önemli Fark)

		Aritmetik Ortalamalar		Ortalamlar Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Bağımlı Değişken	(I) yaş		(J) yaş			
Örgütsel Bağlılık	18-24 yaş arası	3,23	25-30 yaş arası	-,0325	,10644	,760
			31-36 yaş arası	-,3081*	,11632	,008
			37-43 yaş arası	-,5922*	,12736	,000
			44-50 yaş arası	-,3631*	,15393	,019
			51 yaş ve üstü	-,4881	,26178	,063
	25-30 yaş arası	3,26	18-24 yaş arası	,0325	,10644	,760
			31-36 yaş arası	-,2756*	,08581	,001
			37-43 yaş arası	-,5597*	,10026	,000
			44-50 yaş arası	-,3306*	,13238	,013
			51 yaş ve üstü	-,4556	,24972	,069
	31-36 yaş arası	3,54	18-24 yaş arası	,3081*	,11632	,008
			25-30 yaş arası	,2756*	,08581	,001
			37-43 yaş arası	-,2842*	,11070	,011
			44-50 yaş arası	-,0550	,14046	,696
			51 yaş ve üstü	-,1800	,25409	,479
	37-43 yaş arası	3,82	18-24 yaş arası	,5922*	,12736	,000
			25-30 yaş arası	,5597*	,10026	,000
			31-36 yaş arası	,2842*	,11070	,011
			44-50 yaş arası	,2292	,14973	,127
			51 yaş ve üstü	,1042	,25933	,688
	44-50 yaş arası	3,59	18-24 yaş arası	,3631*	,15393	,019
			25-30 yaş arası	,3306*	,13238	,013
			31-36 yaş arası	,0550	,14046	,696
			37-43 yaş arası	-,2292	,14973	,127
			51 yaş ve üstü	-,1250	,27336	,648
	51 yaş ve üstü	3,72	18-24 yaş arası	,4881	,26178	,063
			25-30 yaş arası	,4556	,24972	,069
			31-36 yaş arası	,1800	,25409	,479
			37-43 yaş arası	-,1042	,25933	,688
			44-50 yaş arası	,1250	,27336	,648
Psikolojik Sözleşme	18-24 yaş arası	2,99	25-30 yaş arası	-,1189	,18952	,531
			31-36 yaş arası	-,5027*	,20711	,016
			37-43 yaş arası	-,12045*	,22843	,000
			44-50 yaş arası	-,9429*	,27720	,001
			51 yaş ve üstü	-,15263*	,47411	,001
	25-30 yaş arası	3,11	18-24 yaş arası	,1189	,18952	,531
			31-36 yaş arası	-,3838*	,15416	,013
			37-43 yaş arası	-,10856*	,18180	,000
			44-50 yaş arası	-,8241*	,24022	,001
			51 yaş ve üstü	-,14074*	,45349	,002
	31-36 yaş arası	3,49	18-24 yaş arası	,5027*	,20711	,016
			25-30 yaş arası	,3838*	,15416	,013
			37-43 yaş arası	-,7018*	,20007	,001
			44-50 yaş arası	-,4402	,25433	,084
			51 yaş ve üstü	-,10236*	,46111	,027
	37-43 yaş arası	4,19	18-24 yaş arası	1,2045*	,22843	,000
			25-30 yaş arası	1,0856*	,18180	,000
			31-36 yaş arası	,7018*	,20007	,001
			44-50 yaş arası	,2616	,27198	,337
			51 yaş ve üstü	-,3218	,47108	,495
	44-50 yaş arası	3,93	18-24 yaş arası	,9429*	,27720	,001
			25-30 yaş arası	,8241*	,24022	,001
			31-36 yaş arası	,4402	,25433	,084
			37-43 yaş arası	-,2616	,27198	,337
			51 yaş ve üstü	-,5833	,49656	,241
	51 yaş ve üstü	4,51	18-24 yaş arası	1,5263*	,47411	,001
			25-30 yaş arası	1,4074*	,45349	,002
			31-36 yaş arası	1,0236*	,46111	,027
			37-43 yaş arası	,3218	,47108	,495
			44-50 yaş arası	,5833	,49656	,241

Tablo 16’da 18-24 yaş arası deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamasının 3.23, 25-30 yaş arası deneklerin 3.26, 31-36 yaş arası deneklerin 3.54, 37-43 yaş arası deneklerin 3.82, 44-50 yaş arası deneklerin 3.59 ve 51 yaş ve üstü

deneklerin ise 3.72 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık algı düzeyleriyle ilgili olarak, 18-24 yaş arası deneklerin 25-31 yaş arası ve 51 yaş üstü deneklerin ortalamaları ile farkları sırasıyla -0.0325 ve -0.4881 olmasına rağmen anlamlı olmadığı görülmektedir. Diğer taraftan 18-24 yaş arası deneklerin 31-36, 36-43 ve 43-50 yaş arası deneklerin ortalamaları ile farkları sırasıyla -0.3081, -0.5922 ve -0.3631 olarak $p < 0.05$ seviyesinde manidar olduğu görülmektedir. 18-24 yaş arası deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin tüm yaş grupları içerisinde en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum literatürde işe yeni başlamış iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşük olduğu bulgusuyla açıklanabilir. 25-30 yaş arası deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri incelendiğinde, 18-24 yaş arası denekler ile benzer bir özellik sergiledikleri görülmektedir. Bu yaş aralığındaki deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalar arası farklarının 31-36, 37-43 ve 43-50 yaş arası deneklerin ortalamaları farkları ile manidar olduğu görülmektedir. Yani 18-30 yaş arası iş görenler örgütlerine en düşük bağlılık algı düzeylerine sahiptirler. Bunun nedeni olarak bu yaş aralığındaki sağlık çalışanlarının diğer yaş aralıklarındaki sağlık çalışanlarına oranla daha yoğun çalışma temposuna rağmen, elde ettiklerinin diğer yaş gruplarına göre daha az oluşudur. 31-36 yaş arası deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile diğer yaş grupları arasındaki ortalamalar arası farklar incelendiğinde, 18-24, 25-30 ve 37-43 yaş grupları arasında manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu yaş grubu ile 44-50 ve 51 yaş ve üstü grupların örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile manidar bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu yaş grubundaki deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin 18-24 ve 25-30 yaş gruplarına göre artış gösterdiği görülmektedir. Bu yaş grubundaki deneklerin örgütle özdeşleşmeye başladıklarını ve örgüt hedeflerini kabul etmeye başladıklarını, aynı zamanda örgütten elde ettikleri getirilerin yükselmeye başladığını ifade edebiliriz. Bir sonraki yaş aralığı olan 37-43 yaş arası deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalarının tüm yaş grupları içerisinde en yüksek olduğu görülmektedir. Bu yaş grubundaki ortalamalar arası farklar incelendiğinde 18-24, 25-30 ve 31-36 ile manidar ve 44-50 ve 51 yaş ve üstü ile manidar olmadığı görülmektedir. Bu yaş grubundaki sağlık çalışanlarının profesyonellik seviyelerinin artması ile birlikte yönetim kararlarına daha fazla katılımı örgüt hedeflerinin daha fazla kabul etmeleri, içsel ve dışsal tatmin getirilerinin artması, örgütle özdeşleşme seviyelerinin artması gibi nedenlerle örgütsel bağlılık algı seviyelerinin yükseldiği ileri sürülebilir. 44-50 yaş aralığındaki deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri incelendiğinde 18-24 ve 25-30 yaş aralığındaki deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları ile manidar ve diğer yaş grubundakilerle manidar farklılık

olmadığı görülmektedir. Bu yaş grubundaki sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının 37-43 yaş aralığı deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyinden çok az aşağı fakat hemen hemen eşit bir örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla bu yaş aralığındaki deneklerin örgüt hedeflerini kabulü, örgüt için çalışmaya devam istekleri ile örgütte özdeşleşme seviyelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Yani 37-50 yaş arası sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri 18-30 yaş arası sağlık çalışanlarına göre oldukça yüksektir. Örgütsel bağlılığın zaman içerisinde oluşması, iş görenlerin profesyonellik ve mesleki bilgi seviyelerinin artması ile birlikte işin doğasının değişimi, örgüt kararlarına katılım nedeniyle örgüt hedeflerinin daha çok kabulü, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde ve diğer konularda inisiyatif sahibi olmak, ücretlerinin artması gibi nedenler bu yaş gruplarında örgütsel bağlılığı artıran etkenler olarak ileri sürülebilir. 51 yaş ve üstü deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin 37-43 yaş grubu örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamasından sonra en yüksek olduğu görülmektedir. Bu yaş grubu ortalamalar arası farklarının 18-24 ve 25-30 ile manidar ve diğer yaş gruplarıyla manidar olmadığı görülmektedir. Bu yaş grubunda, 44-50 yaş grubuna oranla devam bağlılığının (zorunlu bağlılığın) artmasını, 51 yaş ve üstü deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerini arttırdığı ileri sürülebilir.

Psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ortalamaları Tablo 16'da 18-24 yaş arası deneklerin 2.99, 25-30 yaş arası deneklerin 3.11, 31-36 yaş arası deneklerin 3.49, 37-43 yaş arası deneklerin 4.19, 44-50 yaş arası deneklerin 3.93 ve 51 yaş ve üstü deneklerin ise 4.51 olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleriyle ilgili olarak 18-24 yaş arası deneklerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin 25-30 yaş grubu ile ortalamalar arası farklarının manidar olmadığı, diğer yaş grupları ile manidar olduğu görülmektedir. 25-30 yaş grubu psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin ise, yalnızca 18-24 yaş grubu psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile manidar olmadığı diğer yaş grupları ile manidar olduğu görülmektedir. Yani sağlık çalışanlarının 18-30 yaş grubu psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin tüm yaş grupları içerisinde en düşük algı düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Bu yaş gruplarındaki iş görenlerin işe yeni başlamış sağlık çalışanları olmaları, psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin düşük olmasına neden olarak ileri sürülebilir. Ayrıca en yoğun çalışma temposuna rağmen en az getiriye elde etmeleri ve yönetim kararlarına diğer yaş grupları kadar katılamamaları diğer nedenler olarak ileri sürülebilir. Görüldüğü üzere bu yaş grubunun hem psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri, hem de örgütsel bağlılık algı düzeyleri tüm yaş grupları içerisinde en düşüktür. Bu durum bize psikolojik sözleşmelerine tam uyumun gerçekleşmediği yaş gruplarının örgütsel

bağlılık algı düzeylerinin de düşük olduğunu göstermektedir. 31-36 arası yaş grubunun psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ortalamasının arttığı görülmektedir. Bu yaş grubu ile 44-50 yaş grubu ortalamaları haricinde diğer yaş grupları ortalamaları arasında manidar farklılık olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunda iş gören psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri örgütsel bağlılık algı düzeylerinde olduğu gibi artış göstermektedir. 37-43 yaş grubunda ise ortalamanın büyük artış gösterdiği görülmektedir. Bu yaş grubu ortalamalar arası farklarının 44-50 ve 51 yaş ve üstü ile manidar olmadığı ve diğer yaş gruplarıyla manidar olduğu görülmektedir. 31-36 yaş grubundaki bir miktar bu artış ve devamında 37-43 yaş grubundaki bu yüksek artış psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeğimize göre eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin doğası, iş güvenliği, geri besleme, değişimin yönetimi, kişisel sorumluluk alarak kendini gösterme fırsatları, çalışanların uzmanlık durumu ve birlikte çalışma beklentilerin daha yüksek oranda karşılanmaya başlandığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan bu yaş gruplarındaki (18-30 ve 30-43) psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin benzerliği dikkat çekicidir. 18-30 yaş aralığında işe yeni başlamış ve yoğun bir iş temposu içerisinde çalışan iş gören, 30-43 yaş aralığında eğitim, ücretler, işin doğasının değişimi, inisiyatif alma, yönetim kararlarına katılımı gibi nedenler dolayısıyla hem örgütsel bağlılık algı düzeyleri hem de psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bir sonraki yaş grubu olan 44-50 yaş grubunda ise yine örgütsel bağlılık algı düzeylerinde olduğu gibi psikolojik sözleşme algı düzeylerinde küçük bir düşüş görülmesine rağmen hemen hemen 37-43 yaş grubuyla eşittir. Bu yaş grubunun ortalamaları farklarının 18-24 ve 30-36 yaş grubu ortalamaları ile manidar, diğer yaş grupları ile manidar olmadığı görülmektedir. 51 yaş ve üstü ise psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri olarak tüm yaş grupları içerisinde en yüksek seviyededir. Buraya kadar olan bulgularda örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri birebir eşleşirken 51 yaş ve üstünde psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri 37-43 yaştan daha fazla olduğu görülmektedir. Buna neden olarak bu yaş grubunun yönetici pozisyonunda olması nedeniyle psikolojik sözleşme ihlalleri algılamayışı ileri sürülebilir. Bu yaş grubu psikolojik sözleşme öğeleri ile ilgili (eğitim, ücretler, terfi, iş güvenliği, terfi, inisiyatif alarak kendini gösterme gibi konulardaki) beklentilerinin değişimi de diğer bir neden olarak öne sürülebilir. Tüm bu bulgular, örgütsel bağlılık algı düzeyleri yüksek olan yaş gruplarının psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin de yüksek olduğunu ve düşük olduğunda ise benzer şekilde düşük olduğunu göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre, örgüt bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin farkın anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla Tablo 17’de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 17. Deneklerin Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	3,318	1	3,318	8,520	0,004
	Gruplar İçi	128,904	331	0,389		
	Toplam	132,222	332			
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	18,039	1	18,039	13,803	0,000
	Gruplar İçi	440,404	337	1,307		
	Toplam	458,443	338			

F değerleri örgütsel bağlılık algı düzeyleri için 8.520 ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri için 13.803 olup her ikisi de $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının evli veya bekâr olma durumlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle, Tablo 18’de bu farkın kaynağını anlamak amacıyla, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

Tablo 18. Deneklerin Medeni Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Ortalamaları Arasındaki Farkı Gösteren Aritmetik Ortalamalar

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Örgütsel Bağlılık	Evli	202	3,5178	0,64310	0,04525
	Bekar	131	3,3135	0,59339	0,05185
	Toplam	333	3,4374	0,63108	0,03458
Psikolojik Sözleşme	Evli	204	3,6078	1,16212	0,08136
	Bekar	135	3,1366	1,11384	0,09586
	Toplam	339	3,4202	1,16462	0,06325

Tablo 18’de evli deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,51 olup, bekâr deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması olan 3,31’ den büyüktür. Bu bulgu evli sağlık çalışanlarının bekâr sağlık çalışanlarına göre örgütlerine daha fazla bağlılık duyduklarını göstermektedir.

Psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ile ilgili olarak yine aynı şekilde evli deneklerin aritmetik ortalaması 3,60 olup, bekâr deneklerin psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması olan 3,13’ den büyüktür. Bu bulgu evli sağlık

çalışanlarının bekâr sağlık çalışanlarına göre psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Deneklerin medeni durumları, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri değişkenlerinin her ikisi üzerinde de aynı şekilde etkili (evli denekler için daha yüksek) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise, evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri ve dolayısıyla sorumluluk hislerinin daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılıkların olup olmadığını anlamak amacıyla Tablo 19'da tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 19. Araştırmaya Katılanların Deneklerin Eğitim Durumları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	3,599	3	1,200	3,069	0,028
	Gruplar İçi	128,623	329	,391		
	Toplam	132,222	332			
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	7,414	3	2,471	1,835	0,140
	Gruplar İçi	451,029	335	1,346		
	Toplam	458,443	338			

Tablo 19 incelendiğinde sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin varyans değeri $F= 3.069$ olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin varyans değeri ise, $F=1.835$ olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki farklılıkların kaynağını anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır.

Tablo 20. LSD (En Küçük Önemli Fark)

		Ortalamalar		Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	P
Bağımlı Değişken	(I) Eğitim		(J) Eğitim			
Örgütsel Bağlılık	Lise	3,4847	Universite	0,1382	0,07863	0,080
			Y.lisans	-0,1287	0,13016	0,324
			Doktora	-0,1347	0,12853	0,295
	Universite	3,3465	Lise	-0,1382	0,07863	0,080
			Y.lisans	-0,2668	0,12371	0,032*
			Doktora	-0,2728	0,12200	0,026*
	Y.lisans	3,6133	Lise	,01287	0,13016	0,324
			Universite	0,2668	0,12371	0,032*
			Doktora	-0,0060	0,16013	0,970
	Doktora	3,6194	Lise	0,1347	0,12853	0,295
			Universite	0,2728	0,12200	0,026*
			Y.lisans	0,0060	0,16013	0,970

Tablo 20’de örgütsel bağlılık algı düzeyleri incelendiğinde en yüksek örgütsel bağlılık algı düzeylerine doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. Yüksek lisans eğitimi almış deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ise, doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerine hemen hemen eşit olduğu görülmektedir. Doktora ve yüksek lisans eğitimi almış sağlık çalışanlarının ardından sırasıyla lise ve üniversite mezunu sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin geldiği görülmektedir. En düşük örgütsel bağlılık algı düzeylerine üniversite mezunu sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. Lise mezunu sağlık çalışanları örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalaması ile üniversite mezunu, yüksek lisans ve doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları arası farklarının manidar olmadığı görülmektedir. Üniversite mezunu sağlık çalışanları örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalaması ile yüksek lisans ve doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının ortalamaları arası farklarının manidar ve lise eğitimi almış deneklerle ise ortalamalar arası farkın manidar olmadığı görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının ise, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları farklarının yalnızca üniversite mezunu sağlık çalışanları ile manidar olduğu ve diğer sağlık çalışanları ile manidar olmadığı görülmektedir. Araştırma örneklemimizdeki doktora eğitimi ve yüksek lisans eğitimi almış denekler uzman doktorlardan oluşmaktadır. Uzman doktorlar yönetim kararlarına katkıda bulunmak, ücret düzeyi, profesyonellik, eğitim, kendini geliştirme ve kariyer imkânları yönünden diğer eğitim durumlarındaki (lise ve üniversite) deneklerden daha iyi durumda olması beklenebilir. Doktora ve yüksek lisans eğitimi almış deneklerin sahip olduğu bu imkânlar onların örgütsel

bağlılık algı düzeylerinin yüksek seviyede olmasını gerektirmektedir. Eğitim durumlarının artmasıyla örgütsel bağlılık algı düzeylerinin arttığı araştırma bulgularından gözlenmektedir. Araştırma bulgularına göre bunun tek istisnasının üniversite mezunu deneklerin, lise mezunu deneklerden daha az örgütsel bağlılık algı düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. Buna neden olarak, lise mezunu ve üniversite mezunu deneklerin beklentilerinin karşılanma derecesinin farklılığı ileri sürülebilir. Çünkü araştırma örneklemimizdeki 189 hemşirenin 88'inin üniversite mezunu olarak daha yüksek beklentiler içerisinde olması ve bu beklentilerin hemşire mesleki pozisyonunda karşılanmadığı ileri sürülebilir. Ayrıca üniversite mezunu sağlık çalışanlarının pratisyen doktor olan kısmı ise, işe yeni başlama ve uzman doktorlara göre daha yoğun çalışma içerisinde olmaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha düşük olması beklenebilir.

Sağlık elemanlarının mesleki pozisyonları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Tablo 21'de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Deneklerin Mesleki Pozisyonları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	8,825	2	4,412	11,800	0,000
	Gruplar İçi	123,397	330	0,374		
	Toplam	132,222	332			
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	41,392	2	20,696	16,674	0,000
	Gruplar İçi	417,050	336	1,241		
	Toplam	458,443	338			

Tablo 21 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının mesleki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin varyans değeri $F=11.800$ olarak $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin varyans değeri ise, $F=16.676$ olarak $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular sağlık elemanlarının mesleki pozisyonlarına göre, hem örgütsel bağlılık algı düzeyleri hem de psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında manidar farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Deneklerin mesleki pozisyonları ile, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farkların kaynağını anlamak amacıyla Tablo.22'de LSD Post Hoc testi uygulanmıştır.

Tablo 22. LSD (En Küçük Önemli Fark)

		Ortalamalar		Ortalamalar Farkı	Std. Hata	P
Bağımlı Değişken	(I) Meslek		(J) Meslek			
Örgütsel Bağlılık	Uzman doktor	3,6824	Pratisyen doktor	0,1368	0,10057	0,175
			Hemsire	0,3847	0,08494	0,000*
	Pratisyen doktor	3,5456	Uzman doktor	-0,1368	0,10057	0,175
			Hemsire	0,2480	0,08332	0,003*
	Hemsire	3,2977	Uzman doktor	-0,3847	0,08494	0,000*
Psikolojik Sözleşme			Pratisyen doktor	-0,2480	0,08332	0,003*
	Uzman doktor	3,9685	Pratisyen doktor	0,3530	0,18195	0,053
			Hemsire	0,8415	0,15278	0,000*
	Pratisyen doktor	3,6155	Uzman doktor	-0,3530	0,18195	0,053
			Hemsire	0,4885	0,15132	0,001*
	Hemsire	3,1270	Uzman doktor	-0,8415	0,15278	0,000*
			Pratisyen doktor	-0,4885	0,15132	0,001*

Tablo 22 incelendiğinde uzman doktorların 3,68 ortalama ile doktor (3,54) ve hemşirelere (3,29) göre daha çok örgütsel bağlılık algı düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Tüm mesleki pozisyonlar arasındaki örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamalar arası farklar incelendiğinde, yalnızca hemşire mesleki pozisyonundaki sağlık çalışanı deneklerle olan farkların manidar olduğu görülmüştür. Uzman doktor ve pratisyen doktor örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları hemen hemen birbirine eşittir. Hemşire mesleki pozisyonundaki deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşük olması işin doğası, kariyer imkanları, ücret, araştırma-geliştirme faaliyetleri, eğitim gibi imkanların bu mesleki pozisyonda daha olumsuz olması gibi nedenlerle açıklanabilir. Eğitim seviyesi ile birlikte değerlendirilip doktora ve yüksek lisans eğitim seviyesine sahip sağlık çalışanlarının uzman doktorlardan oluştuğu durumu da göz önüne alındığında, yukarıda elde edilen bulgu ile burada elde edilen bulgunun birbirini tamamladığı görülmektedir. Yukarıda en çok örgütsel bağlılığa sahip eğitim seviyesi doktora ve yüksek lisans eğitim seviyesi olarak elde edilmiştir. Bu grupta yer alanlarında ihtisas yapan doktorlardan oluştuğu bilinmektedir.

Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri de yine uzman doktorların 3,97 ortalama ile doktor (3,61) ve hemşirelere (3,12) göre psikolojik sözleşme uyum algı

düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık algı düzeylerindeki ortalamalar arası farklarda olduğu gibi psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ortalamaları arası farklarda da yalnızca hemşire mesleki pozisyonuyla olan farkların manidar olduğu ve uzman doktor ile pratisyen doktor mesleki pozisyonları ortalamalar arası farklarının manidar olmadığı görülmüştür. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin örgütsel bağlılık algı düzeylerinden farklı olarak uzman doktor ve pratisyen doktor ortalaması arası farkın fazlalığı dikkat çekmektedir. Uzman ve pratisyen doktorlar hemen hemen aynı örgütsel bağlılık algı düzeylerinde olmalarına rağmen, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ortalamalarında uzman doktorlar ve pratisyen doktorlar arasındaki bu farklılık ücretler, yönetim kararlarına katılma, terfi, işin doğası, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde daha aktif rol oynama, inisiyatif kullanma ve üst kademeye daha yakın olma gibi nedenlerle uzman doktorların daha az psikolojik sözleşme ihlali algılaması gibi nedenlerle açıklanabilir.

Bu durum bize mesleki pozisyonların yükselmesi ile her iki değişkenimizin algı düzeyleri ortalamalarının da yükseldiğini göstermektedir. Bu duruma sebep olarak mesleki pozisyonlar yükseldikçe, eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin niteliklerinin ve işin öneminin artması öne sürülebilir.

Yukarıda açıklamalarını yaptığımız istatistiklerden sonra araştırmamızdaki tüm demografik değişkenlerin çok yüksek seviyede benzerlikte, her iki bağımlı değişkenimizi de aynı doğrultuda ve hemen hemen aynı şiddette etkilediğini ifade etmek mümkündür. Bunun tek istisnası, eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmasına rağmen, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olmamasıdır. Tüm bu bulgular; araştırma hipotezlerinden “H_{2-b}: Farklı demografik özelliklere sahip olan bireylerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında farklılıklar vardır.”hipotezini doğrulamaktadır.

Aşağıda araştırmanın kuramsal bölümünde elde edilen sonuçlarla, uygulama bölümünden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara göre hem işletmecilere hem de ilgili araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

3.6. Sonuç ve Öneriler

Son 20 yılda yapılan araştırmalar, iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarının ve örgütlerin iş görenlere bağlılıklarının giderek azaldığını göstermektedir. Çağdaş iş ilişkilerinde bu karşılıklı bağlılığı yeniden tesis etmek büyük oranda işverenin, iş görenin psikolojik sözleşmesini önemsemesi, tanıması ve uyması ile gerçekleşebilir.

İş gören katılımı ve iş görenin rollerinin üzerinde iş yapmasının sağlanabilmesi için, işveren ve iş gören arasında uygun ilişkilerin varlığı, yeni iş ilişkilerinde başarı için anahtar konumundadır. İşletmeler için hayati öneme haiz olan bu konu, iş görenin iş ilişkisinde karşılıklı yükümlülükleri nasıl algıladığını anlamakla eş anlamlı olan psikolojik sözleşmelerine uyum ile gerçekleştirilebilecektir.

Psikolojik sözleşmenin çok çeşitli tanımlarından birinin, ilişkisel ve işlevsel sözleşmelerle iş göreni örgüte bağlayan ve iş gören psikolojisini esas alan bir yapılandırıcı olduğunu ifade etmiştik.²⁵³ Tanımları itibariyle de bir iç içelik gösteren bu iki teorinin birbirini ne kadar karşıladığı çağdaş iş ilişkileri için iş gören ve örgütler için önemli bir konudur.

Bu noktadan hareketle, bu tez çalışmasında, günümüz örgüt anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve meslek demografik özelliklerinin, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışmanın diğer bir amacıdır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre genel olarak psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında $p < 0.01$ önem seviyesinde pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmaya göre psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki korelasyon değeri $r = 0.770$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu ile “H1: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.”, “H_{1-a}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.” ve “H_{1-b}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.” hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

Yani psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri yüksek iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri de yüksek olacaktır. Örgütler iş görenlerinin örgütsel

²⁵³ Kwon, Yong Soo, a.g.e., s. 55

bağlılıklarının yüksek olmasını temin için, iş görenlerinin psikolojik sözleşmesini tanımak ve ona uygun hareket etmek durumundadır. Veya tam tersi olarak, örgütler yüksek düzeyde psikolojik sözleşme uyum algısına sahip iş görenlere sahip olabilmek için, iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarını artırıcı tedbirler almak durumundadır.

Bu çalışmanın yapıldığı hastaneler arasında da bir karşılaştırma yapılmıştır. Sağlık elemanlarının görev yaptıkları hastanelere göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farklara ilişkin varyans değerleri ($F=27,359$, $F=52,572$) $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Çalışmamızdaki hastanelerdeki örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamaları incelendiğinde, B hastanesi sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının 3,72 ortalama ile A hastanesi (3,24) ve C hastanesi (2,85) sağlık görevlilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ortalaması B hastanesi sağlık görevlilerinin 3,77 ortalama ile A hastanesi (3,29) ve C hastanesi (2,43) sağlık görevlilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ortalamalarının her iki değişken içinde büyükten küçüğe doğru B, A ve C hastaneleri şeklinde sıralanması bu iki değişkenin birbirlerini desteklediğini göstermektedir. Bu bulgular, “H_{2-a}: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezimizi doğrulamıştır. Bu nedenle, örgütler iş görenlerinin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin yüksek olmasının temini için, iş görenlerini araştırma-geliştirme faaliyetlerine yönlendirmek ve örgüt içerisinde bu tür bir kültürü desteklemek durumundadır.

Ayrıca araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş, erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında da $F=12.898$ değeri ile $p<0.01$ önem seviyesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulgular ile Erzurum’daki hastanelerde, sağlık çalışanları arasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında da $F=12.957$ değeri ile $p<0.01$ önem seviyesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulgular ile Erzurum’daki hastaneler de sağlık çalışanları arasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla örgütsel bağlılık algı düzeylerine sahip oldukları sonucu gözlemlenmiştir. Yaş demografik değişkeni açısından bakıldığında ise sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık

algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasındaki farklara ilişkin F değerleri sırasıyla $F=8,326$ ve $F=10,870$ olarak $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ortalamaları 18-24 yaş arası deneklerin 2.99, 25-30 yaş arası deneklerin 3.11, 31-36 yaş arası deneklerin 3.49, 37-43 yaş arası deneklerin 4.19, 44-50 yaş arası deneklerin 3.93 ve 51 yaş ve üstü deneklerin ise 4.51 olduğu görülmektedir. 18-24 yaş arası deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ortalamasının 3.23, 25-30 yaş arası deneklerin 3.26, 31-36 yaş arası deneklerin 3.54, 37-43 yaş arası deneklerin 3.82, 44-50 yaş arası deneklerin 3.59 ve 51 yaş ve üstü deneklerin ise 3.72 olduğu görülmektedir. Yaş demografik değişkeniyle ilgili olarak ortalamalar değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin deneklerin yaşı artıkça yükseldiği görülmüştür. Bunun bir tek istisnası her iki bağımlı değişken içinde 44-50 yaş arası deneklerde görülmektedir. Bu yaş aralığında psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri çok az bir düşüş göstermektedir. Fakat 44-50 yaş aralığındaki örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ilk yaş aralığı olan 18-24 yaş aralığı seviyeleri ile kıyaslandığında oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bir sonraki yaş aralığı olan 51 yaş ve üzerinde her iki bağımlı değişken içinde ortalamalar artmaktadır. Yaş demografik değişkeni her iki bağımlı değişkeni de birebir benzer şekilde etkilemektedir. Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. F değerleri örgütsel bağlılık algı düzeyleri için 8.520 ve psikolojik sözleşmeye uyum düzeyi algıları için 13.803 olup her ikisi de $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının evli veya bekâr olma durumlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Evli deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,51 olup, bekâr deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması olan 3,31' den büyüktür. Bu bulgu evli sağlık çalışanlarının bekâr sağlık çalışanlarına göre örgütlerine daha fazla bağlılık duyduklarını göstermektedir. Psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ile ilgili olarak yine aynı şekilde evli deneklerin aritmetik ortalaması 3,60 olup, bekâr deneklerin psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması olan 3,13' den büyüktür. Bu bulgu evli sağlık çalışanlarının bekâr sağlık çalışanlarına göre psikolojik sözleşmeye uyum düzeyi algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Deneklerin medeni durumları, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri değişkenlerinin her ikisi üzerinde de aynı şekilde etkili olduğu (evli denekler

için daha yüksek) olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki farklara ilişkin varyans değeri $F= 3.069$ olarak $p<0.05$ önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri varyans değerinin ise, $F=1.835$ olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı olmadığı bulgulanmıştır. En yüksek örgütsel bağlılık algı düzeylerine doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. Doktora eğitilmiş sağlık çalışanlarının ardından sırasıyla yüksek lisans eğitilmiş, lise eğitilmiş ve üniversite mezunu sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin geldiği görülmektedir. En düşük örgütsel bağlılık algı düzeylerine üniversite eğitilmiş sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. En son demografik değişkenimiz olan meslek durumlarına göre sağlık çalışanlarının mesleklerine göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri algılarına ilişkin varyans değeri $F=11.800$ olarak $p<0.01$ önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin varyans değeri ise $F=16.676$ olarak $p<0.01$ önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Uzman doktorların 3,68 ortalama ile doktor (3,54) ve hemşirelere (3,29) göre daha çok örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinde de yine uzman doktorların 3,97 ortalama ile doktor (3,61) ve hemşirelere (3,12) göre daha çok psikolojik sözleşmeye uyum algıladıkları görülmektedir.

Tüm bu bulgulardan sonra demografik özellikler ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleriyle ilişkili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve meslek demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında $p<0.01$ düzeyinde manidar farklılıklar mevcuttur. Aynı zamanda ortalamalar arasındaki farklar göz önüne alındığında, bu ortalamaların ve farkların benzerliği dikkat çekmektedir.
2. Eğitim demografik değişkeni ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında $p<0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olmasına rağmen, eğitim durumu ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir.

Demografik özellikler ile ilgili bu bulgularla “H₂: Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezimiz büyük ölçüde doğrulanmış olmaktadır. Aynı zamanda 2008 yılında Erzurum’da sağlık sektörü

işletmelerinde çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmanın bulguları, literatür bulguları ile birebir örtüşmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “H1: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.”, “H_{1-a}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.” ve “H_{1-b}: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.” hipotezlerimiz doğrulanmıştır. Her iki değişkenimiz arasındaki ilişki, aynı zamanda anket ölçeklerimizin ölçtüğü konuların ilişkili olması anlamına gelmektedir. Araştırmamızda kullandığımız, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeği, iş görenin eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin doğası, iş güvenliği, geri besleme, değişimin yönetimi, kişisel sorumluluk alarak kendini gösterme fırsatları, çalışanların uzmanlık durumu ve birlikte çalışma beklentileriyle ilgili konuları değerlendirdiğini ifade etmiştik. Örgütsel bağlılık ölçeği ise, iş görenin örgüt hedeflerini kabulünü, örgüt için zevkle çalışma isteği ve örgütte çalışma devam isteğini ölçmektedir. İşverenler, iş görenlerinin örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini artırmak için aşağıda sunulan önerileri dikkate almak durumundadır:

1. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini artırmak için önemli bir konudur. İşletmeler tüm iş görenleri hedef alan bir eğitim-geliştirme planına sahip olmalı ve uygulamalıdır.
2. Ücretler, iş görenin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini etkileyen bir konudur. Ücretler örgütler için finansal bir yük getirmesine rağmen, iş görenlerin verimliliğini artıracak ve dolayısıyla örgüt için daha fazla kazanca neden olacağı unutulmamalıdır.
3. Araştırma sonuçlarına göre adil ve şeffaf bir terfi sistemi iş gören psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde etkilidir. İşletmeler bu konuda duyarlı olmak durumundadır.
4. Yapılan işin önemi, işveren tarafından sık sık vurgulanmalı ve bireyin yaptığı işi sevmesine yönelik tedbirler alınmalıdır.
5. İş güvenliği psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri için önemli bir konu olduğu unutulmamalıdır. Bu

konu, çalışanların uzmanlık düzeyi ile birlikte değerlendirildiğinde, nitelikli personelin elde bulundurulması ve niteliksiz personelin ise eğitim-geliştirme faaliyetleriyle örgüt içerisinde işten çıkarılmadan niteliklerine uygun bir görev verilmelidir. Bu konu örgüt içerisindeki diğer tüm çalışanların da örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini artırmak açısından belirleyici olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

6. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde diğer etkili bir konu geri besleme konusudur. Sağlıklı bir geri besleme sistemine sahip örgütlerde iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri yüksek olacağı gözden kaçırılmamalıdır.
7. Son olarak, iş görenlerin inisiyatif kullanabilmesi örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini yükselteceği bilinerek, bu yönde tedbirler alınmalıdır.

Araştırma bulgularımız, “H_{2-a}: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezimizi doğrulamıştır. Bu farklılığın en önemli nedeni olarak B hastanesinin araştırma-geliştirme faaliyetleri ile daha yoğun bir şekilde meşgul olması göze çarpmaktadır. Dolayısıyla işletmeler araştırma-geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri üzerinde etkili olduğunu bilerek, bu yönde tedbirler almalıdır.

Sonuç olarak araştırma bulgularımıza göre, örgütler için iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamak, büyük ölçüde onların psikolojik sözleşmelerini anlamakla gerçekleşeceği görülmektedir. İşletmeler hayatta kalabilmek için, bu konunun öneminin farkında olmalı; iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini artırmak için yukarıda ifade ettiğimiz önerileri uygulamak durumundadır.

KAYNAKÇA

- AGEE, James E., “Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect and Moderated Effects”, A Dissertation University of Albany, Newyork, 2000.
- ALLEN, Natalie; Meyer, John, “Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, Journal of Business Research, 1993, Vol. 26.
-, “The Measurement and Antecedent of Affective, Continuence and Normative Commitment to Organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63.
- ATKINSON, Carol; CUTHBERT, Peter, “Does One Size Fit All?: A Study of The Psychological Contract İn The UK Working Population”, İnternational Journal of Manpower, Bradford, 2006.
- AŞKUN, İnal Cem, “İş gören”, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1978.
- BACCİLİ, Patricia A., “Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation” Doctoral Thesis, California, 2001.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.
- BALAY, Refik, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayın, Ankara, 2000.
- BELLOU, Victoria, “Psychological Contract Assesment After a Major Organizational Change: The Case of After Mergers and Acquisitions” Greece, 2006.
- BERMAN, Gerald S., “The Dimension of Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behavior, 1992, Vol. 13.
- BUCHANAN, B., “Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, Administrive Science Quarterly, 1974, Vol. 19.
- CARL, E. Larson; Lafosto, Frank L. J., “Teamwork”, Sage Publications Inc.,Newbury Park, 1989.

- CELEP, Cevat, “Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- CİNGÖZ, Ayşe, “Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Küçülen Örgütlerde Çalışan İş Görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2006.
- COHEN, Auren, “Antecedents of Organization Commitment Across Occupational Groups: a Meta Analyses”, Journal of Organization Behavior, 1992, Vol. 13, No. 6.
- ÇAKIR, Birgül, “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- ÇELİK Keleş, Hatice Necla, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin İlaç Dağıtım ve Üretim Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Konya, 2006.
- DİLEK, Hakan, “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri”, Doktora Tezi, Gebze, 2005.
- DİNÇER, Ömer, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- EKİNCİ, Kadir, “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine İstanbul Bölgesinde Bulunan Tekstil Firmalarında Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- EREN, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.
- ERDOĞMUŞ, Hadice, “Resmi-Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- ELLOY, D.F.; Everett, J.E.; Flynn, W.R., “Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Investment”, Canadian Journal of Organization Behavior, 1995, Vol. 27, No. 1.
- GAERTNER, Karen N.; Nollen, Stanley D., “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization”, Human Relations, vol. 42, no. 11, 1989.
- GÖZEN, Emine Dağdeviren, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

- GIBNEY, Raymond Francis, “Cognitive Organization Obstruction: Its Nature, Antecedents and Consequences”, Doctoral Thesis, University of Pittsburgh, 2007.
- GRIMMER, Martin; Oddy, MATTHEW, “Violation of Psychological Contract”, Australian Journal Management, Jun 2007.
- GÜRKAN, Güney Çetin, “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Edirne, 2006.
- HRABOK, Ann, “Psychological Contract of Experienced College Instructors”, Doctoral Thesis, Canada, 2003.
- İNCİR, Gülten, “Güdülenme Kuramlarına Toplu Bakış”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yay., 1985.
- KARCIOĞLU, Fatih, “Kariyer Yönetimi”, Karizma Yayınları, İstanbul, 2001.
- KATZ, D.; Kahn, R.L., “Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi”, (Çev. H. Can, Y. Bayar), Ankara, 2005.
- KELEŞ, Necla Çelik, “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Konya, 2006.
- KIDDER, Deborah L.; BUCHHOLTZ, Ann K., “Can Excess Bring Success? CEO Compensation and The Psychological Contract”, Human Research Management Review, 2002.
- KIESLER, Charles A., “The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Beliefs” Academic Press, New York, 1971.
- KING, Collin C. Lue, “Value Added of Psychological Contracts: A Direct Comparison Against Organization Commitment”, Doctoral Thesis, University of Albany, 2003.
- KNIGHTS, Janice; Anna, KENEDY; Barbara, JEAN, “The Impact of Psychological Contract Breach On Organizational Commitment and Job Satisfaction”, Human Resource Management Research Practices, 2005.
- KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul, 2003.

- KORSGAARD, Audrey M.; Schweigner, David M.; Sapienza, Henry J., "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Team: The Role Of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 1995.
- KOTTER, J., "Psychological Contract", *California Management Review*, 1973.
- KWON, Yong Soo, "The Relations of HRM Practices, Trust and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in The Korean Puclic Sector : An Application of Psychological Contract Model", Doctoral Thesis, University of Albany, 2001.
- LUTHANS, Fred, "Organization Behavior", Mc Graw Hill, Inc., 6'th Edition, New York, 1992.
- MELLOR, Stephen, and Others, "Employees' Nonwork Obligations And Organization Commitment: A New Way to Look at the Relationship", *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, 2001.
- MEYER, John; Allen, Natalie, "At Three-Compenent Conceptualization of Organization Commitment", *Human Resource Management*, 1991.
- MILLWARD, L. C.; BREWERTON, P. M., "Psychological Contracts: Employee Relations for The Twenty-First Century", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2000.
- MİROWSKY, John, "Psycho-Economics of Feelings Underpaid: Distributive Justice and The Earning Husbands and Wives", *American Journal of Sociology*, Vol. 92, 1982.
- MORRISON, David E., "Psychological Contract and Change", *Human Resource Management*, V. 33, 1994.
- MORRISON, David E., Elizabeth Wolf; ROBINSON, Sandra L., "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops", *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997.
-, "When Employees Feel Betrayed: A Model of Psychological Contract Violation Develops", *The Academy of Management Rewiev*, Vol. 22, No. 1, 1997.
- MOWDAY, Richard T.; Steers, Richard M., "The Measurement of Organization Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 1979.

- MOWDAY, Richard T., "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No. 4, 1998.
- MOWDAY, R.T.; Porter, L.W., Steers, R. M., "Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", Academic Press, New York, 1982.
- O'REILLY, C. A.; Chatman, J., "Organization Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1986.
- ÖZKAN, Yasemin, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi", Ankara, 2005.
- ÖZKEÇELİ, Banu Çiçek, "The Effect Of Communication Of The Reduction Of Perception Of Violation in Psychological Contract", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- PEARCY, Down R., "Psychological Contract Violation: The Impact of Unfulfilled Employer Obligations on Employee Attitudes", Doctoral Thesis in Organization Psychology, Los Angeles, 1997.
-, "Psychological Contract Violation: The Impact of Unfulfilled Employee Obligations on The Employee Attitudes", Doctoral Thesis, Los Angeles, 1997.
- RANDALL, D.M., "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12, No. 1.
- RANDAL, D.M.; Fedor, D. B.; Longenecker, C. O., "Behavioral Expression of Organization Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 1990, Vol. 36.
- ROBINSON, Sandra L.; MORRISON, Elizabeth W., "Development Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study" *A Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 5, 2000.
- ROBINSON, Sandra L.; MORRISON, ROUSSEAU, Denise M., "Violation The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 3, 1994.
- ROUSSEAU; Geller, Martin M., "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", *Human Resource Management*, 1994, Vol. 33.
-, "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", *Human Resource Management*, 1994, Vol. 33.

-, "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", Human Resource Management, Vol. 33, 1994.
- ROUSSEAU, Denise M., "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract" Journal of Occupational and Organizational Psychology, USA, 2001.
- ROUSSEAU, Denise M.; WADE-BENZONI, Kimberly A., "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created ?", Human Resource Management, 33, 3, 1994.
-, "Linking Strategy and Human R.P. How Employee and Customer Contracts are Created", 1994, 33, 3.
- ROUSSEAU, Denise; SHENAL, Tijoriwala, "Assessing Psychological Contract: Issues, Alternatives and Measures" Journal of Organizational Behavior, V. 19, 1998.
- ROWDEN, Robert W., "The Relationship Between Charismatic Leadership Behavior and Organizational Commitment", The Leadership And Organization Development Behavior, Vol. 21, No. 1.
- SAMADOV, Sakit, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- SANGKAMAN, Sirichet, "The Impact of Psychological Contract on Organization Commitment", Doctoral Thesis, San Diego, 1995.
- SAPANCALI, Faruk , "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yay., C.14, S.1, 1985.
- SAYLI, Halil, "Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği", Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003.
- SCHALK, Rene; ROE, Robert, "Towards a Dynamic Model of Psychological Contract Violation" Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd., Oxford, USA, 2007.
-, "Toward A Dynamic Model of Psychological Contract", Journal for The Theory of Social Behavior, The Executive Management Committee, 2007, Vol. 37, No. 2.

- SHELDON, Mary E., "Investments and Involments as Mechanisms Producing Commitment to The Organization", *Administrive Science Quarters*, vol. 16, n. 2, 1971.
-, "Investments and Involments as Mechanisms Producing Commitment to The Organization", *Administrive Science Quarters*, vol. 16, n. 2, 1971.
- SHING, Cheung Lin, "The Role of Emotional Labor in Generating OCB and Organizational Commitment", *Doctoral Thesis*, Hong Kong, 2006.
- SPIES, Alan R., "Psychological Contract Violations in Pharmacy Students and Their Effect on Outcomes", *Doctoral Thesis*, The University of Mississippi, 2006.
- SUAZO, Mark Melvin, "An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract", *Doctoral Thesis*, Kansas Univercity, 2003, p. 3.
- SAUZO, Mark M.; TURNLEY, William H.; MAİ-DALTON, Renate R., "Role of Percieved Violation in Determining Employees Reaction", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005.
- SCHEİN, Edgar, "Organization Culture And Leadership", *Jossey Boss*, San Francisco, 1992.
- STEPHEN, Robins P., "Organization Behavior: Concepts, Controveises, And Applications New Jersey", *Pretice Hall*, 1991.
- ŞİŞMAN, Mehmet, "Örgütler ve Kùltürler", *Pegem A Yayıncılık*, Ankara, 2002.
- TALLMAN, Rick, "Needful Employees, Expectant Employers and The Development and İmpact of Psychological Contract in New Employment", *Doktora Tezi*, Kanada, 2001.
- TESTA, Mark R., "Organization Commitment, Job Satisfaction And Effort in The Service Environment", *The Journal of The Psychology*, 2001, 135.
- TİRYAKİ, Tuğba, "Örgüt Kùltürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", *Yüksek Lisans Tezi*, Kùtahya, 2005.
- TURNLEY, William H.; FELDMAN, Daniel C., "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect" *Human Relations*, 52, 7, 1999.
-, "The İmpact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: *Human Relations*; 52, 7, 1999.

- VANDERBERG, R.J.; Scarpello, V., 1994, "A Longitudinal Assessment of The Determinant Relation Between Employee Commitments To The Occupation and The Organization", *Journal of Organization Behavior*, Vol. 15.
- YAMADA, Yoshiko, "Factors Contributing Job Satisfaction And Organization Commitment of Direct Care Workers in Home Care", *The Gerontologist*, 2002, Vol. 5.
- YOUSEF, Darvin A., "Organization Commitment And Job Satisfaction as Predictors of Toward Organization Change in a Non-Western Setting", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 1.
- WAHN, J.C., "Sex Differences in The Continuance Component or Organization Commitment", *Group and Organizational Management*, 1998, Vol. 23, Issue. 3.
- ZHOA, Hoa; WAYNE, Sandy J.; GLIBKOWSKI, Brian C.; BRAVO, Jesus, "The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personel Psychology*; Durham, Vol. 60, 3, 2007.

EK: ARAŞTIRMA ANKETİ**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALLERİ VE ORGANİZASYONEL BAĞLILIK ANKETİ**

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” başlıklı Yüksek Lisans tez eserinin, araştırma kısmıyla ilgilidir. Bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Soruları içtenlikle ve tarafsız olarak cevaplandırmanız çalışmanın bilimsel değerini artıracaktır.

Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa (x) işareti koyunuz. Cevaplarınızın var olan durumu yansıtmaması beklenmektedir.

Katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Araştırmacı: Erkan TÜRKER

Danışman: Doç. Dr. Fatih KARCIOĞLU

1	Cinsiyetiniz?	① Bay	② Bayan	
2	Yaşınız?	① 18 – 24 ④ 37– 43	② 25 – 30 ⑤ 44 – 50	③ 31 – 36 ⑥ 51 ve üstü
3	Medeni durumunuz?	① Evli	② Bekar	
4	Eğitim durumunuz?	① İlkokul ④ Üniversite	② Ortaokul ⑤ Y.Lisans	③ Lise ⑥ Doktora
5	Mesleğiniz?	① Uzm. Doktor	② Pratisyen Doktor	③ Hemşire

Psikolojik Sözleşme İhlalleri Şu an çalıştığınız kurumunuz hakkındaki duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak, lütfen aşağıdaki her ifade için 5 seçenekten birisini işaretleyerek her ifade ile ilgili katılma veya katılmama derecenizi gösteriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	①	②	③	④	⑤
2. Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	①	②	③	④	⑤
3. Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	①	②	③	④	⑤
4. Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	①	②	③	④	⑤
5. Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.	①	②	③	④	⑤
6. Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	①	②	③	④	⑤
7. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	①	②	③	④	⑤
8. İşimin ve çalıştığım iş yerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.	①	②	③	④	⑤
9. Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	①	②	③	④	⑤

Örgütsel Bağlılık Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu örgütün (kuruluşun) başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde bir hayli fazla gayret göstermeye razıyım.	①	②	③	④	⑤
2. Arkadaşlarıma bu örgütü, çalışmak için harika bir örgüt olarak anlatıyorum.	①	②	③	④	⑤
3. Bu örgüte karşı çok az sadakat hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
4. Bu örgüt için çalışmayı sürdürmek için hemen hemen iş bölümünün her türünü kabul ederim.	①	②	③	④	⑤
5. Kendi değerlerim ile örgütümün değerlerini çok benzer buluyorum.	①	②	③	④	⑤
6. Bu örgütün bir parçası olduğumu başkalarına anlatmaktan ötürü gurur duyuyorum.	①	②	③	④	⑤
7. Benzer iş türü olduğu sürece farklı bir örgüt için çalışıyor dahi olabilirdim.	①	②	③	④	⑤
8. Bu örgüt iş performansı bakımından en iyi çabamı ortaya koymam için bana ilham veriyor.	①	②	③	④	⑤
9. Bu örgütten ayrılmış olmam şimdiki durumunda çok az bir değişiklik yaratırdı.	①	②	③	④	⑤
10. Bu örgüte katıldığım sırada, düşündüğüm diğer örgütler yerine, çalışmak için bu örgütü seçtiğim için çok memnunum.	①	②	③	④	⑤
11. Bu örgütte sonsuza dek çalışmaya devam ederek elde edebileceğim o kadar fazla bir şey yok.	①	②	③	④	⑤
12. Çoğu kez, bu örgütün kendi çalışanları ile ilgili önemli konulardaki politikalarında hem fikir olmakta zorlanıyorum.	①	②	③	④	⑤
13. Bu örgütün geleceğini gerçekten umursuyorum.	①	②	③	④	⑤
14. Bence çalışılabilecek bütün olası örgütlerin en iyisi bu.	①	②	③	④	⑤
15. Bu örgüt için çalışmaya karar vermem bence kesinlikle bir hataydı.	①	②	③	④	⑤

ANKET BİTTİ. CEVAP VERDİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

11.01.1972 yılında Ankara’da doğdu. İlk ve orta eğitimini Ankara’da tamamladıktan sonra, lise eğitimini 1986–1990 yılları arasında Kuleli Askeri Lisesi’nde (İstanbul) tamamladı. 1990–1994 yılları arasında ise Kara Harp Okulu (Ankara) Sistem Mühendisliği Bölümünden mezun oldu. TSK’lerinde 1994 ve 2008 yılları arasında Takım Komutanı ve Bölük Komutanlığı kadrolarında yönetici olarak Konya, Ankara ve Erzurum’da görev yaptı. 2006 yılında Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Karargâh Subayı olarak Erzurum’da görev yapmaktadır. Evli ve 2 çocuk babasıdır.