



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nazik ERDAL AKYÜZ

**DANIŞMAN
Doç.Dr. Himmet KARADAL**

AKSARAY, 2014

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

18 / 02 / 2014

Nazik ERDAL AKYÜZ

İmza



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 102201417 nolu öğrencisi Nazik ERDAL AKYÜZ'ün "PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman: **Doç.Dr. Himmet KARADAL**

Üye: **Prof.Dr. Enver AYDOĞAN**

Üye: **Yrd. Doç.Dr. M.Halit YILDIRIM**

Tezin Savunulduğu Tarih: 18.02.2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27.02.2014 tarih ve 2014/10-5 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç.Dr.Ural MANÇO
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin başarısı için, örgütlerinin en değerli varlığı olan insan kaynağını etkili bir biçimde yönetmek önem arz etmektedir. Geleneksel çalışma ilişkilerine temel teşkil eden anlayışın değişimi, yeni iş ilişkilerine ait tutum ve davranışların araştırılmasını da beraberinde getirmiştir. Bu noktada psikolojik sözleşmeden, bu değişiklikleri kavramada analitik bir araç olarak yararlanılmaktadır. İş ilişkisinin tarafları arasındaki beklentilerin karşılıklı ve doğru bir biçimde açıklanmasına odaklanan psikolojik sözleşmeye, çalışan-işveren ilişkilerini anlamada başvurulmakta, örgütlerde iş tutumu ve davranışının önemli bir belirleyicisi olduğuna inanılmaktadır.

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasındaki iş ilişkisinde karşılıklı beklenti, yükümlülük ve sözlerin toplamıdır. Psikolojik sözleşmeye bağlı kalmanın, mevcut çalışanların yanı sıra özellikle örgüte yeni katılacak çalışanlarada tanıtılması önemli görülmekte, onların motive edilmesi, örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma süresi, iş anlaşmalarının şartlarına ve bu şartların nasıl algılandığına bağlı olarak değişebilmektedir.

Özdeşleşme ise, bireylerin kendilerini bir şeyin parçası olarak tanımladıkları psikolojik bir durumdur. Çalışanlarda kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görürler. Bireylerin örgütle özdeşleşmeleri de, psikolojik sözleşme konusu gibi örgüt yaşamını başarıya götüren durumlara ışık tutması bakımından incelemeye değer bir konudur.

Yapılan bu çalışmada, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Uzun uğraşlar ve zahmetli bir süreç gerektiren bu tez çalışması gerçekleştirilirken, bilimsel ve özgün bir çalışma ortaya koyabilmek için gösterdiği hassasiyet, sabır ve destekleri için değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Himmet KARADAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yürütülen bu tez çalışması öncesinde ve sonrasında, her zaman desteğini, bilimsel bilgi birikimini ve emeğini esirgemeyen ve daha iyiye doğru teşvik eden değerli hocam Sayın Prof. Dr. Enver AYDOĞAN'a, tez çalışmasının uygulama

bölümünün yorumlanmasında Mersin Üniversitesi Silifke MYO'dan Öğr. Gör. Muhammet SAYGIN'a ve tez çalışmasının sayfa yapısıyla ilgili düzenlemelerde katkıda bulunan Gamze ARSLAN'a müteşekkirim.

Varlığıyla güç veren ve ne kadar büyük bir destek olduğunu tarif bile edemeyeceğim, eşi olmakla onur duyduğum Ali AKYÜZ'e, bu çalışma boyunca ve hayatımın her döneminde koşulsuz sevgi ve desteği için anneme, çalışmalarımnda sevgileriyle moral ve enerji kaynağı olan oğlum Osman Selçuk ve kızım Zeynep Ece'ye teşekkür eder, aynı zamanda bu çalışma vesilesiyle üzerimde emeği olan ve adını anmadığım herkese içtenlikle şükranlarımı sunarım.

Nazik ERDAL AKYÜZ

ÖZET

İşletme Yüksek Lisansı

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Nazik ERDAL AKYÜZ

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: **Doç. Dr. Himmet KARADAL**

Bu tez çalışmasının temel amacı, kamu kurumlarındaki çalışan ve yöneticilerin psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu nedenle Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumundan veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, Ankara'daki PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde görev alan Müdür, Amir, Şef, Memur, Dağıtıcı unvanlarıyla çalışanlardan sağlanmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Ankara ili PTT Ankara Baş Müdürlüğü çalışanlarıdır. Bu kapsamda 203 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen verilere, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda korelasyon analizi, faktör analizi ve varyans analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2014, 138 Sayfa

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Özdeşleşme, Özdeşleşme

ABSTRACT**Master of Business Administration****THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: THE CASE OF ANKARA PTT
ADMINISTRATION****Nazik ERDAL AKYÜZ**

Aksaray University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Co-Supervisor: **Assoc. Prof. Dr. Himmet KARADAL**

The purpose of this dissertation is to investigate the relationship between the psychological contract perceptions and organizational identification of staff and managers in public offices. This has been facilitated through data gathering from the managers, chiefs, staff, deliverymen working at General Directorate of Post, Telegraph and Telephone in Ankara (PTT). Face-to-face surveying technique has been used to the data. The research population consists of the staff working at Ankara PTT Main Directorate. As part of this, 203 staff members were surveyed. In order to analyse the hypothesis set as part of the research purpose and scope, correlation analysis, factor analysis, t test and variance analysis have been applied to the gathered data.

According to the research findings, there is a positive relationship between the variances of psychological contract and organizational identification.

2014, 138 pages

Key Words: Psychological Contract, Violation of Psychological Contract, Organizational Identification, Identification

İÇİNDEKİLER

Önsöz	i
Özet.....	iii
Abstract	iv
İçindekiler	v
Tablolar Dizini	viii
Şekiller Dizini.....	ix
Grafikler Dizini	x
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
Giriş.....	1
1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	4
1.1.Sözleşme Kavramı ve Psikolojik Sözleşmeden Farkı	4
1.2.Psikolojik Sözleşme Tanımı ve Gelişimi.....	6
1.3.Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	14
1.4.Psikolojik Sözleşmenin Önemi	16
1.5.Psikolojik Sözleşmenin Türleri	19
1.6.Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri	24
1.7. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	26
1.8.Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar	28
1.8.1. Karşılıklılık Normu.....	28
1.8.2. Sosyal Mübadele Kuram	29
1.8.3.Eşitlik Kuramı	30
1.8.4.Beklenti Kuramı	31
1.8.5.Porter-Lawler Modeli; Beklenti-Değer Kuramı	32
1.9.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Tanımı.....	33
1.10.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları	37
1.2.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	40
1.2.1.Özdeşleşme Kavramı	40
1.2.2.Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı	41
1.2.3.Sosyal Kimlik Teorisi	44
1.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	50
1.2.5.Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları.....	53

1.2.6.Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	56
1.2.6.1.Reade: Temel Özdeşleşme Modeli	56
1.2.6.2.Scott, Corman, Cheney: Yapısal Özdeşleşme Modeli	58
1.2.6.2.1.Yapının İkililiği	59
1.2.6.2.2.Yapının Bölgeselliği	60
1.2.6.2.3. Durumsal Eylem	61
1.2.6.3. Kreiner ve Ashforth: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	61
1.2.6.3.1.Özdeşleşmeme	63
1.2.6.3.2.Kararsız Özdeşleşme	64
1.2.6.3.3.Yansız Özdeşleşme	65
1.3.Türkiye’de Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Konusunda Yapılan Çalışmalar	66
1.3.1.Psikolojik Sözleşme İle İlgili Çalışmalar	66
1.3.2.Örgütsel Özdeşleşme İle İlgili Çalışmalar	72
BÖLÜM II: YÖNTEM	80
2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ’NDE BİR UYGULAMA	80
2.1. Araştırmanın Konusu.....	80
2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	81
2.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	82
2.4. Araştırmanın Hipotezleri	83
2.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	84
2.6. Örneklem Süreci	85
2.7. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemi	86
BÖLÜM III: BULGULAR	89
3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği.....	89
3.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Sosyo-Demografik Özellikleri	90
BÖLÜM IV: SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKÇA	109
EKLER	125
EK-1 ANKET	125
EK-2 ÖZGEÇMİŞ	126

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Tanımları	9
Tablo 2: Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları.....	23
Tablo 3: Çalışan ve İşveren Yükümlülükleri	25
Tablo 4: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları	43
Tablo 5: Anket Formunun İçeriği.....	88
Tablo 6: Ölçeklerin Güvenlik Katsayıları	90
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	91
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Sosyo-Demografik Özellikleri	93
Tablo 9: Tablo 9. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Dağılım Oranları	94
Tablo 10: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Dağılım Oranları.....	97
Tablo 11: Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	98
Tablo 12: Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Korelasyon Analizi.....	99
Tablo 13: Eğitim ve İdari Görev ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Anova Testi Sonuçları.....	100
Tablo 14: Cinsiyet ve Yaş ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Anova Testi Sonuçları.....	101
Tablo 15: Yaş Değişkeni ve Örgütsel Özdeşleşme Post-Hoc Analiz Verileri	102
Tablo 16: Yaş Değişkenlerine ilişkin Ortalama Değerler	103

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Türleri	22
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme Modeli	24
Şekil 3: Psikolojik Sözleşme İhlali	36
Şekil 4: Psikolojik Sözleşme İhlal Modeli	37
Şekil 5: Örgütsel Özdeşleşme İçin Temel Model.....	57
Şekil 6: Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik-Özdeşleşme İkiliği	60
Şekil 7: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	62
Şekil 8: Araştırmanın Kavramsal Modeli	83

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Katılımcıların Eğitim Durumları	92
--	----

BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

GİRİŞ

1980’lerde yaşanan küresel ekonomik entegrasyonlar nedeniyle ortaya çıkan gelişmeler ve yapısal ekonomik dönüşümler sonucunda işletmelerin belirgin bir şekilde yönetim taktiklerini ve çalışma yapılarını yeniden düzenlemeleri gerekmiştir. İşletmelerde yaşanan; şirket birleşmeleri, satın almalar, örgüt içinde çalışanların görevlerinin değiştirilmesi, personel maliyetlerinin azaltılması gibi bir dizi yenilikle birlikte yeni yönetim metotlarında gerçekleşen değişimler, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemli bir düzeyde değişmesine sebep olmuştur (Mao vd., 2008:26).

Modern iş dünyasında ve çalışan-işveren ilişkilerinde yaşanan bu değişimler ve örgütlerin rekabetçi yapılarını koruyabilmek adına attıkları adımlar, çalışanların iş güvencesini azaltmış ve örgütlerde genel bir belirsizlik hakim olmuştur. Güvensizliğin ve belirsizliğin arttığı bu süreçte, çalışan algıları da etkilenmiştir. Bunoktada artan endişelere odaklanan, birleştirici ve çalışma ilişkisini açıklayıcı bir kavram olarak ‘*Psikolojik Sözleşme*’ ön plana çıkmıştır. Psikolojik sözleşme çalışanların tutum ve davranışlarında ortaya çıkan değişimleri açıklaması açısından da önem kazanmaktadır.

Çalışan ve örgüt arasında algılanan karşılıklı yükümlülükler dayalı olan psikolojik sözleşmelerde hem kişinin hem de örgütün beklentileri bulunmaktadır. Çalışan maaş, ödeme, eğitim, iş güvencesi, kariyer gelişimi gibi konularda beklenti içindeyken; örgüt yani işveren, çalışanın güvenilir ve dürüst olmasını, gerektiğinde kendi görevi olmayan işleri de yapmasını, mesai dışında da çalışmasını beklemektedir. En azından, iş hayatının tümüne hâkim olan paradigmaların neticesinde bu beklentilerin türü ve şiddeti değişebilmektedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012:142)

Psikolojik sözleşmenin bir ayağını, işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını; çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve

sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler, kişinin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, kişinin beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi kişide hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Rousseau, 1995'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşmede tarafların karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması ya da diğerinin karşılayamayacağı beklentiler içerisine girmesi ilişkiyi bozar. Bu durum tarafların birbirlerine olan inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Çalışanın, kendisine daha önce verilmiş olan söz, vaat ve taahhütlerin yerine getirilmediğine ilişkin algısı, hayal kırıklığı yaratmakta ve zihninde oluşan psikolojik sözleşmesinin bozulmasına neden olmaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2001:720).

Psikolojik sözleşme ihlalleri karşısında çalışanların verdiği tepkilerin ya da takındığı tutumların; kurumların etkinliğinin verimliliğinin şekillenmesinde önemli rol oynayan örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algılandığında; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işe bağlılık ve performansta azalma; işten ayrılma niyeti, gönülsüz çalışma ve devamsızlıkta ise artış kaydedilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994:24'dan aktaran Üçok, 2012:2).

Örgütlerin insan faktörüne gereken önemi vermesi ve örgüt yapılarını insan odaklı dizayn etmesi, kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getiren çalışanın, örgüt amaç ve hedeflerini daha fazla sahiplenmesini ve kendisini örgüte daha fazla adayarak örgüte ekstra katkılar sağlamasını kolaylaştıracaktır (Özler ve Ünver, 2012:2).

Bu bağlamda karşımıza çıkan diğer bir örgütsel davranış konusu olarak “Örgütsel Özdeşleşme” incelemeye değer ve önemli bir konudur. Bireyler örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Örgüt ise üye özdeşleşmesini güçlendirmek ister, çünkü özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapacağına inanır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir. Örgüt ve çalışan arasındaki ilişki bireyin tavır ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini anlamak, örgüte getirdiği faydalar açısından oldukça önemlidir. Örgütsel özdeşleşme araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından, bireyin örgütle istenen bağı olarak kabul edilmiştir. Özdeşleşme; örgüt üyelerini örgütsel karar önermelerini

kabul etme ve örgütsel fonksiyonlarına göre davranmaya, örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yöneltir, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını sağlar, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturur (Tüzün ve Çağlar, 2008:1012).

Örgütsel davranış alanındaki çalışmalar, çalışanların tutum ve davranışlarının etkilerini ve bunlar arasındaki muhtemel ilişkileri belirlemek ve yine muhtemel örgütsel tutum ve davranışları öngörmeye çalışmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada da psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenecektir.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde “*Kavramsal Çerçeve*” başlığı altında, öncelikle sözleşme kavramı ve psikolojik sözleşmeden farkı, psikolojik sözleşmenin tanımı ve tarihsel gelişimi, özellikleri, işlevi, psikolojik sözleşmenin önemi, psikolojik sözleşmenin türleri, psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri, psikolojik sözleşmenin oluşumu, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar, psikolojik sözleşme ihlalinin tanımlanması, psikolojik sözleşmenin ihlalinin nedenleri ve sonuçları ile ilgili literatür incelenmiştir. Ayrıca birinci bölümde, özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşme kavramı ve tanımı, sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşmenin önemi, boyutları, örgütsel özdeşleşme modelleri ile ilgili literatür de incelenmiştir.

İkinci bölümde “*Yöntem*” başlığı altında, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla, araştırmanın konusu, amacı, modeli, hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, örnekleme süreci, anket oluşturma evresi ve verilerin toplanma yöntemlerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise “*Bulgular*” başlığı altında, SPSS-20 programı yardımı ile ulaşılan bilgilere, veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği, anket çalışmasında kullanılan Cronbach’s Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları sonucuna ulaşıldığına, araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine yer verilmiştir. Bunun yanı sıra Faktör analizi, Korelasyon Analizi, ve Anova Analizi gibi tekniklerden de yararlanılarak araştırma sonuçları yorumlanmıştır. Dördüncü bölümde ise “*Sonuç ve Öneriler*” başlığı altında, araştırmada elde edilen genel sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

1.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1.Sözleşme Kavramı ve Psikolojik Sözleşmeden Farkı

Psikolojik sözleşme kavramının literatürdeki tanımlarına geçmeden önce “*sözleşme*”nin ne olduğuna değinmek psikolojik sözleşme kavramını anlamamız açısından faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumu sözleşmeyi “hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Sözleşmeler, kişiyi gelecekte belli bir eylemde bulunmaya sevk etmek üzere verilen sözler (promises) kümesi olarak tanımlanmıştır. Gelecekte gerçekleşecek bir değiş tokuş ile ilgili verilen sözler olmadan, tarafların, diğerine katkıda bulunması için gereken teşvik de ortadan kalkar. Bu nedenle ilişki devam etmeyebilir. Sözleşmeler ilişkinin kurulmasında ve devam etmesinde taraflara güven sağlayarak, karşılıklı beklentileri netleştirir, ilişkide bir şablon görevi görür (Dil Şahin, 2012:82)

Başka bir bakış açısına göre sözleşme, “çalışan ve işveren arasındaki alışveriş anlaşması” ve “iki ya da daha fazla taraf arasında var olan sorumluluklara olan inanç” olduğu şeklinde tanımlanmıştır (Rousseau, 1995:6-22’den aktaran Demirkasımoğlu, 2012:21).

Çalışan ve örgüt arasında, üç tür sözleşme vardır. Bu sözleşmeler; “*yasal, psikolojik ve toplumsal*” sözleşmelerdir (Başaran, 2006:232):

- a) Yasal Sözleşme; devlet ve çalışan arasında yasalar çerçevesinde gerçekleştirilen sözleşmedir. Yasal sözleşme, yönetsel egemenliğin ilk ve asıl kaynağıdır. Bu sözleşmede çalışanın örgütün egemenliği altında tutulması, yasal sözleşme ile mümkün olur. Yasal sözleşmenin destekçileri ise toplumsal ve psikolojik sözleşmedir.
- b) Toplumsal sözleşme; örgüt mensubları tarafından geliştirilen, kültürel değerlerin ve toplumsal kuralların çalışan tarafından benimsenip üstlenilmesini sağlamaktadır. Toplumsal sözleşme bir bakıma çalışanın,

örgütün iş çevresinde yeniden kültürlenmesi ve toplumsallaşması ile gerçekleşir. Çalışan bu değer ve kurallara uymadığı takdirde, toplum tarafından kabul görmez, kınanmaktan dışlanmaya kadar çeşitli yaptırımla karşı karşıya kalabilir.

- c) Psikolojik sözleşme ise, çalışanı bir taraftan yönetsel egemenliğin buyruğuna girmeye hazırlarken; öte yandan yazılı olmaktan çokçalışanın sezgisine dayanan bir sözleşmedir.

Genel olarak sözleşmeler oluştuğunda, beklentilerde oluşmaktadır. Yasal sözleşmelerde beklentilerin tanımlanmasına karşılık, psikolojik sözleşmelerde beklentiler konuşulmamıştır ve sözleşmenin oluşumu daha erken bir tarihe alınmaktadır. Yani, çalışan ile işveren birbirleriyle karşılaşmadan önce birbirlerinin sahip olduğu rollerle ilgili belli davranış ve tutumların beklentisi içine girmektedir. Dolayısıyla yasal sözleşmeler düzenledikleri veya imzalandıkları tarihte oluşturulur. Psikolojik sözleşmeler ise, geçmişten gelen beklentiler doğrultusunda taraflar bir araya gelmeden oluşmaktadır (Dil Şahin, 2012:82).

Tarihsel açıdan bakıldığında, çalışma hayatında psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkması, gönüllü çalışma ilişkilerinin gelişimiyle aynı döneme denk gelmektedir. Bir kişi, başka birisi için belli bir şey karşılığında çalışmayı seçtiğinde, ortaya çıkan çalışma ilişkisi, "feodal sorumluluk" gibi geleneksel rollerden ve kölelik gibi zoraki çalışma biçimlerinden farklıdır. Psikolojik sözleşmenin farkı yazılı sözleşmeler gibi durağan olamamasıdır ve dolayısıyla psikolojik sözleşme, ilişkideki taraflara pazarlık gücü verir. Psikolojik sözleşmenin varlığı, tarafların belli sınırlar içerisinde inisiyatif kullandığına işaret eder (Rousseau ve Schalk, 2000'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Resmi ve zımni sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşme niteliği itibariyle algısaldir ve bunun ötesinde sözleşmedeki taraflardan birinin yükümlülüklerle ilişkin koşullarla ve kavramlara dair yaptığı yorum ile ilgili olarak diğer taraf aynı görüşü paylaşmıyor olabilir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmede, ‘‘çalışanın örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesi örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması’’ durumu üzerinde durulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:55; Dil Şahin, 2012:83).

Psikolojik sözleşmeler bağlam ve beklenen etki bakımından biçimsel ve yasal iş sözleşmelerinden farklılık göstermektedir. Ev, araba gibi herhangi bir ürün satın aldığımızda maddeleri belirtilen bir sözleşmeye alıcı ve satıcı olarak karşılıklı imza atarız. Psikolojik sözleşme de bazı açılardan bu standart yasal sözleşmelere benzemektedir. Ancak yapısal olarak daha az biçimsel olup, maddeleri yazılı olarak belirtilmediği, açıkça tartışılmadığı için iş sözleşmelerine göre daha az tanımlanmıştır (Mimaroglu, 2008:47-48).

Sözleşmenin “psikolojik” olarak ifade edilmesinin nedeni, sözleşmeye etki eden faktörlerin açık ve kesin olmamasından, belirsiz ve zımnî niteliği olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile alışverişin bazı bölümleri üzerinde çalışan ve işveren arasında açık bir uzlaşma olmasına rağmen, psikolojik sözleşme büyük ölçüde tarafların birbirlerine verdikleri açık sözlerden ne anladıklarına dayanmaktadır. İş sözleşmesi ve diğer resmileştirilmiş unsurlar (rehberler, örgüt içi kurallar vb.), çalışanın psikolojik sözleşmesinde rol oynamakla birlikte, onun sadece bir parçasıdır. Yasal sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşme algısaldır. Bu nedenle, sözleşmedeki yükümlülük ve şartlara ilişkin taraflardan birisinin değerlendirmesi karşısındaki tarafından paylaşılmayabilir (Demirkasımoğlu, 2012:22).

1.2.Psikolojik Sözleşme Tanımı ve Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960’lı yılların başında Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl, 1962 yılında Solley ve 1965 yılında Schein gibi araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997:227).

Psikolojik sözleşme teorisi, örgütlerin ve bireylerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlar ile işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kuruludur ve birey ile işletme arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

Psikolojik sözleşme son yıllarda hem alan yazınında hem de iş yaşamı için önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Bu durumun en önemli sebebi, psikolojik sözleşmenin yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle beraber çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmasıdır. Tüm bunlar

dikkate alındığında psikolojik sözleşme en kısa tanımıyla, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamı şeklinde açıklanmaktadır (Genç vd., 2008:840).

Argyris psikolojik sözleşmeyi yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlamıştır ve bu yönüyle psikolojik sözleşme, istihdam etme ile ilişkili olduğu zaman örgüt ve birey arasında oluşmaktadır (Chang ve Hsu, 2009:722'den aktaran, Özler ve Ünver, 2012:327). Ayrıca; psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ile işveren arasındaki etkileşim ilişkisi olarak da tanımlanmıştır (Mao vd., 2008:26).

Argyris'in 1960 yılında yayımlanan "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabında psikolojik sözleşme kavramı ilk defa yer almıştır. Argyris bu kitabında örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda örgütlerin ve bireylerin canlı organizmalar gibi birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını belirtmiştir. Yöneticilerin etkin olabilmelerini ise, yöneticilerle çalışanların karşılıklı etkileşimiyle oluşan psikolojik sözleşmenin varlığı sonucunda gerçekleşeceğine vurgu yapmıştır. Argyris, psikolojik sözleşmenin ustabaşı ve işçiye karşılıklı olarak fayda sağlayacağını söylemiştir. Bu ilişki sonucunda, ustabaşının işçiye yeterli ücret vermesi, iş güvenliğini sağlaması, kültürel alışkanlıklarına saygı göstermesi gibi yollarla ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi karşılığında, işçinin de kabul edilebilir düzeyde üretime devam etme gibi davranışlarda bulunarak karşılık vereceğini belirtmektedir. Ustabaşı ve işçiye fayda sağlayan bu ilişkide, her iki taraf da karşılıklı değişimle istediklerini elde eder. Bu ilişkinin zaman içerisinde devamı sonucunda da tarafların davranışı daha tahmin edilebilmektedir (Bacilli, 2001:12).

Bununla beraber, Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yaşanan çatışmalar, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların çözümüne yardımcı olan, yani örgüt içindeki sistemlerin aksayan yönlerine düzen getirilmesi için önerilen bir kavram olarak ortaya koymuştur (Buranapın, 2007:14-15'dan aktaran Demiral, 2008:41).

Levinson (1962)'nin yaptığı tanıma göre psikolojik sözleşme, karşılıklı hareket etme sürecidir. Bu süreçte örgüt çalışanlarla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmekle beraber, aynı zamanda çalışanların olumsuz etkileneceği davranışlardan

kaçınmaktadır. Örgüt, çalışanları için ücret ödemek, iş güvenliği sağlamak gibi yükümlülükleri gerçekleştirirken bunlar karşılığında çalışanlardan kendi iş tanımlarını aşan katkılar yapmalarını beklemektedir. Çalışanlar ise örgütün bu beklentilerine verimli çalışarak ve işletme imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermektedir. Aynı zamanda örgüt çalışanlarından kendi değerlerini kabullenmelerini isterken, çalışanlar ise örgütün dürüst ve adil davranmasını beklerler. Örgüt beklentilerini örgütsel güç aracılığıyla yerine getirirken çalışanlar ise örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, grev yapmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerinin yerine getirilmesini sağlamaya çalışırlar. Levinson (1962) psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Sayılı, 2003:44).

Ayrıca Levinson (1962) psikolojik sözleşmenin önemli özelliklerini belirleyerek teorinin oluşumuna önemli katkı sağlamıştır. Levinson (1962)'un öne sürdüğü psikolojik sözleşmenin beş önemli özelliği; yükümlülükler, sözleşme taraflarının bağımsızlığı, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamikliği ve psikolojik sözleşmenin duygusallığıdır (Türker, 2010:3).

Schein (1965), Levinson'un (1962) yaptığı tanımlamaya benzer bir tanımlama yapmıştır. Schein'a (1965) göre, psikolojik sözleşme; bireysel olarak çalışan ve örgüt arasında söze dökülmeyen ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünüdür (Guest, 1998:651).

Bununla beraber Schein, psikolojik sözleşme tanımına ek olarak, çalışanların örgüt otoritesini kendi insiyatifleri ile kabullenmesi ve örgüt faaliyetlerini etkileme yeteneğine olan inançları kavramlarına yer vermiştir. Schein aynı zamanda, psikolojik sözleşmenin çalışanların davranışlarına önemli derecede etki yaptığını da ortaya koymuştur (Suazo, 2003:4'dan aktaran Üçok, 2012:21).

Schein (1965) çalışmasında psikolojik sözleşmenin devamlılık konusuna da değinmiştir. Bu etkileşim içindeki her birey için, farklı bir psikolojik sözleşme oluşturulur ve bu sözleşmeler kesintisiz devam etmektedir. Schein (1965), çalışan davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmenin en önemli konu olduğunu belirtmiştir. Yazara göre, insanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve

hedeflerini destekleyip desteklemedikleri ve örgüte bağlılıkları gibi konular şu iki duruma bağlıdır. Bunlar; örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi ve karşılıklı değişimde bulunulan unsurların özellikleridir (Bacilli, 2001:18).

Kotter (1973) ise psikolojik sözleşme kavramını, “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma” olarak tanımlamaktadır (Şahin ve Cihangiroğlu, 2010:3). Ayrıca Kotter “Psikolojik Sözleşme” isimli 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 (Türker, 2010:2-3).

Tablo 1:Psikolojik Sözleşme Tanımları;

Araştırmacı-Yazar	Tanım
Argyris, 1960	Yönetici ve çalışan tarafından beklenti ya da ilkelerin karşılıklı kabulü.
Levinson, 1962	Çalışan ve yönetim arasında karşılıklı beklenti ya da yükümlülüklerin tümü.
Schein,1965-1978	Çalışan ve yönetim arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü.
Kotter, 1973	Çalışan ile yönetim ilişkisinde, birbirlerinden beklentilerine yönelik olarak, aldıkları ya da verdiklerini içeren örtülü sözleşme.
Rousseau, 1989-1990	Taraflar arasında karşılıklı takas anlaşmasının durum ve koşulları hakkındaki kişisel görüş.
Schalk Bosch andFreese, 1994	Çalışan ve yönetim arasındaki ilişki iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlar ilişki örtülü (psikolojik sözleşme) açık (sözleşme) olarak ifade edilebilir.
Herriot andPemberton, 1995	İş ilişkilerinde çalışan ve yönetimin kurumsal ve kişisel olarak ima ettikleri yükümlülüklerin algısı.
Rousseau, 1995	Çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı takas ilişkileri hakkındaki çalışanın kişisel görüşü.
Herriot, 1997	Çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma.
Kickul ve Lester,2001	Çalışan ile yönetim arasında var olduğuna inanılan zorunluluklar.
Kingshott, 2006	Yönetimin, çalışan işe başlarken taahhüt ettiklerini karşılama durumu.

Kaynak: Barger, 2004:129’ dan geliştiren İşçi, 2010:16.

Rousseau yaptığı tanımlamada psikolojik sözleşmeyi; bireyin bekleyiş ve inançlarına ilişkin olarak sözleşme şartlarını, çift taraflı, örgütün işleyişini etkileyen, kişi merkezli ve karşı taraf (örgüt) ile arasındaki anlaşma olarak değerlendirmiştir. Buna göre bir psikolojik sözleşme ortaya çıktığı zaman, çalışanlar tarafından geleceğe dönük birtakım inançlar ve beklentiler (örn; performans dayalı ücret) oluşmaktadır. Buna karşılık çalışanlarda örgüte bazı katkılar sağlamakta (örn; uygulamada bazı değişiklikler veya kendini örgüte adanma) ve bunun sonucunda gelecekte karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bazı zorunluluklar yaratılmış olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:246'dan aktaran Özler ve Ünver, 2012:327).

1980'li yıllara kadar iş güvenliği ve uzun dönemli iş ilişkisi ile özdeşleşen geleneksel iş ilişkilerinde bazı değişimler söz konusudur. Bu değişimler, küreselleşme, yoğun rekabet, en az kaynakla en fazla verimi elde etmek, bilgi toplumuna geçiş, işletmeler için insan kaynaklarının en önemli kaynak haline gelmesi gibi değişimlerdir ve iş ilişkilerini de etkilemişlerdir. İşletmeler stratejilerini beraberinde işyeri ilişkilerini yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. İş güvenliğinin yitirilmesi ile özdeşleşen yeni işyeri ilişkileri, çalışanların kariyer beklentilerinin ve çalışan-işveren ilişkilerinin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (Grimmer ve Oddy, 2007:154).

Tüm bu değişimler yaşanırken Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi "Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf (örgüt ve birey) yoktur; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir. Rousseau'nun tanımı bu tarihe kadar yapılan tanımlardan farklıdır. Bu tanım bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünün de dikkate alınmasını öngörmektedir (Türker, 2010:5).

Rousseau'nun bu tanımıyla birlikte psikolojik sözleşme kavramının odağı, ilişki boyutundan birey boyutunda değerlendirilmeye başlanmıştır. Rousseau'nun

tanımından sonraki tarihlerde yapılan çalışmalar genellikle Rousseau'nun tanımına bağlı kalmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:903).

Bu sınırlar içinde bakıldığında psikolojik sözleşmenin, öznel ve çalışanın işverene olan yükümlülükleri ile işverenin çalışana olan yükümlülüklerini içeren bireysel bir algı olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Benzer bir tanımla Robinson (1996), psikolojik sözleşmelerin; algılanan zorunlulukları içermekte ve beklentiler sonucu ortaya çıkan genel inanç ve tutumlar hakkında ortaya çıkarılacak davranışların örgütlerde fark edilmesini sağlamakta olduğunu ortaya koymuştur (Robinson, 1996:575). “Bu tanımlardan hareketle, en genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür.” (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasının ve konuşulmamasının nedenleri ise şunlardır (Özkalp, 2004:279):

- *Taraflar birbirlerine karşı beklentileriyle ilgili olarak açık olmadıklarından bu beklentileri nasıl yerine getireceklerini bilemezler.*
- *Taraflar birbirlerinin beklentilerinin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olmayabilir. Örneğin, işverenlerin çalışanlara hangi maddi ve manevi ödülleri verdiği bilinmeyebilir.*
- *Beklentilerin bir kısmı son derece doğaldır ve temel beklentiler olarak algılanır.*
- *Kültürel normlar da bu beklentilerin konuşulmasına engel olmaktadır.*

Birey örgüte girerken, örgüte yarar sağlamanın karşısında örgütün de bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik teşvikleri ve imkânları kullanacağı beklentisi içerisinde. Bu beklenti sonucunda, birey ve örgüt arasında “psikolojik sözleşme” oluşmaktadır. Oluşan bu psikolojik sözleşme çift taraflı “değer alış-verişi” düzgün bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla iş yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme

ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmektedirler (Tükeltürk vd., 2009:688).

Morrison ve Robinson (1997) yaptıkları çalışmalar sonucunda psikolojik sözleşmelerin beklentilerden farklı olduğunu belirtmişlerdir. Morrison ve Robinson'a göre beklentiler; çalışanın örgütten almayı umduğu faydalardır. Psikolojik sözleşme ise; bireyin bilişsel olarak örgütün vermek yükümlülüğünde olduğuna inandığı konuları içerir. Morrison ve Robinson, zaman zaman birbirine karıştırılan ima edilen sözleşmeler ve psikolojik sözleşmelerin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazara göre, ima edilen sözleşmeler; diğer grup üyeleri tarafından açıkça anlaşılabilir ve paylaşılabilirken, psikolojik sözleşmeler bireyin algılarına dayanır. Bu nedenle, diğer grup üyelerince paylaşılması ve anlaşılması zorunluluğu yoktur (Morrison ve Robinson, 1997:228). Millward ve Brewerton (1999) çalışmalarında psikolojik sözleşmedeki karşılıklı yükümlülüklerin ortaya çıkış şekillerinin; örtük sözler, geçmiş deneyimlerin yorumlanması, dolaylı öğrenmeler aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmişlerdir. İma edilen sözleşmelerin ise, dışarıdan bakan gözlemcinin öznel yaşantılarına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Millward ve Brewerton, 1999:254).

Psikolojik sözleşmenin bir ayağını, işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını; çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler, kişinin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, kişinin beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi kişide hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşme kavramına göre, iş ilişkileri açısından iki taraf vardır. Bunlar çalışan ve yönetimdir. Çalışanında yönetiminde birbirine karşı ortak yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülüklerin kapsamı yazılı sözleşmelerin kapsamından çok daha fazladır. Yükümlülüklerin taraflarca algılanması, biçimsel sözleşmede yazılanların her iki tarafında kendine özgü yorumlamasıyla ortaya çıkar.

Bu durumda farklı beklentiler ortaya çıkar ve bu beklentiler, iletişim açısından hem yeterince açık değildir hem de açıklanmasının güçlüğü sebebiyle de her zaman anlaşılmamaktadır. Aynı zamanda kavram içerisinde tarafların yükümlülüklerinde ve algılarında birbirine göre farklılıklar olacaktır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997:151).

Tüm bu bilim insanlarına göre psikolojik sözleşme genel olarak şöyle tanımlanabilir; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında, her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları vardır. Diğer nedenler ise bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir (Aytaç, 1997'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Farklı yıllarda ortaya atılmış olan bu görüşler neticesinde, psikolojik sözleşmenin, algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin tamamını kapsayan bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır (Guest, 1998:651).

Sonuç olarak psikolojik sözleşme “iş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilir. 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 tanımlanmaktadır (Türker, 2010:6).

1.3.Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler, bireyler ve gruplar arasındaki problem haline gelen konuların özünü ilgilendirir. Sözleşmenin içeriğini oluşturan konular duygusal yönü olduğu için dengeli şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu denge kurulmadığı zaman, güçlü duygusal tepkilerin oluşmasına neden olur. Bu yüzden psikolojik sözleşmeyi oluşturan faktörlerin sözleşmenin devamının sağlanmasında önemi büyüktür (Sayılı, 2003:55).

Psikolojik sözleşmenin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Morrison, 1994:354-355):

- *Psikolojik sözleşmedeki beklentiler sözle ifade edilmemektedir ve beklentiler kişilerin algılarına dayanmaktadır.*
- *Psikolojik sözleşmedeki beklentiler geçmişten bu güne oluşan deneyimler sonucu gelişmektedir.*
- *Psikolojik sözleşmede ilgili taraflar birbirlerine karşılıklı bağımlıdır.*
- *Psikolojik sözleşmede tarafların birbirine karşı aralarında psikolojik mesafeler oluşturmaktadır.*
- *Psikolojik sözleşmelerin yapısı dinamiktir.*

Psikolojik sözleşmenin yukarıdaki özelliklerine ek olarak şunlarıda sayabiliriz (Dil Şahin, 2010:88):

- *Psikolojik sözleşmeler genellikle duygusal ağırlığı bulunan konularla bağlantılıdır. İhlal edildiklerinde güçlü duygular ortaya çıkar.*
- *Psikolojik sözleşmeler kişisel algılara dayanır, yani kişinin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini anlatır. Birey sözleşmeyi kendine göre algılar.*
- *Psikolojik sözleşme karşılıklıdır. Bireyin, iki tarafında ilişkiye yönelik karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içerir.*
- *Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk önce, belirli düzeyde şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır.*

- *Psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için sosyal kararlılık önemli ve kritik bir unsurdur. Geleceğe dönük anlaşmalar yapılmadan önce tarafların birbirlerine niyet ve güven noktasında inançları oluşmalıdır.*
- *Genel olarak; psikolojik sözleşmeler, sosyal ve bilişsel özelliklere sahip bulunmaktadır.*

Psikolojik sözleşmenin bir kavram olarak literatürde kullanılmaya başlanması iş ilişkilerinde konuşulmayan yükümlülükler ile ilgilidir. 1990 ve sonrasında psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanmasından sonra psikolojik sözleşme yalnızca konuşulmayan konuların yanı sıra, bireyin algılayıp yorumladığı açık ve kapalı tüm sözler, tutum ve davranışlar, iş ilişkisindeki taahhüt kapsamına giren tüm konuları içerdiği genel kabul görmektedir (Türker, 2010:18).

Psikolojik sözleşmenin özellikleriyle ilgili tanımların, 90'lı yıllarda da benzer anlamlar içerdiği gözlemlenmektedir. Psikolojik sözleşme öncelikle, öznel bir algıdır, yani bireyin karşılıklı bir alışveriş ilişkisiyle ilgili beklentilerini ifade eder. İkinci olarak psikolojik sözleşmenin dinamik bir yapısı vardır, çalışan ile işveren ilişkisi sürecinde vakit geçtikçe değişebilir. Üçüncü olarak sözleşme, tarafların algıladıkları sözlere dayanan “karşılıklı yükümlülükler” (mutual obligations) hakkındadır. Son olarak da psikolojik sözleşmeler ilişkinin bağlamıyla yakından ilişkilidir; bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar (Sels vd., 2004:461-488'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:8).

Psikolojik sözleşme ile ilgili dikkat çeken diğer bir nokta da sözleşmenin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamasıdır. Literatürdeki son dönem tanımlarda da öznel (kişinin sözleşmeyi kendine göre algılama) ve karşılıklı olma özellikleri vurgulanmaktadır. Daha önceki yıllarda yapılan çalışmalar psikolojik sözleşmeleri, çalışma ilişkisine yönelik bilinçaltı varsayımlar olarak görsele de son çalışmalar bireyin, kendisiyle işvereni arasındaki karşılıklı söz verme neticesi ortaya çıkan anlaşmanın doğasına olan inancına odaklanmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin,2010:8).

Psikolojik sözleşmede tarafların birbirine ihtiyacı vardır ve teknik olarak birbirine bağımlıdırlar. Birbirine bağımlı olmak, olgun bir ilişkide bağımlılığı yönetmenin bir yoludur. “Kim kime ihtiyaç duyar?” sorusunun uzun vadeli cevabı “Birbirimize ihtiyaç duyarız.” olacaktır. Herkes kime, neye bağlı olabileceğini bilme ihtiyacıdır. Psikolojik sözleşmenin bu tarafı sadakatlerinden etkiler (Morrison, 1994:355).

Tüm bunlara ek olarak, bir kişi gerçekleştirdiği sosyal roller oranında birden fazla psikolojik sözleşmeye aynı anda sahip olabilir. Kişinin çalıştığı örgütteki çeşitli taraflarla farklı psikolojik sözleşmeleri bulunabilir. Bununla birlikte bu bireysel psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak birbirleriyle uyummadığı gibi açık da olmayabilir (Tipple vd., 2007:34).

1.4.Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Psikolojik sözleşme son yıllarda hem akademik literatürde hem de iş yaşamında önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni, psikolojik sözleşmenin yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmasıdır (Genç vd., 2008:840).

Günümüzde artık çalışanların işe başlarken imzaladıkları iş sözleşmelerinin, örgütlerine bağlılık göstermede, vatandaşlık davranışı sergilemede, yüksek performansa sahip olmada ve iş tatmini duymada yeterli olmadığı bazı araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Bu açıdan, iş sözleşmelerinin dışında gerçekleşen ve çalışan ile örgüt (yönetici) arasındaki etkileşimi güçlendiren psikolojik sözleşme kavramı giderek önemini artırmaktadır (Çakmak vd., 2012:57).

Psikolojik sözleşme işletmelerde çalışan ve işveren ile ilgili temel sorunlara çözümler sunan çok önemli bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren arasındaki önemli sorunlara kalıcı çözümler getiren yeni bir öneri, model ve araç olarak belirgin bir hal alması bu kavramı kullanmaya yöneltmiştir. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak söylenebilir. Psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, çalışan algıları açısından inceler (Saylı, 2003:77).

Psikolojik sözleşmeye ilginin faydası, psikolojik sözleşmeye sahip tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenlidir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin çeşitli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına alır. Bununla beraber çalışanların psikolojik sözleşme terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine olan tavırlarını, işverenin davranışlarına karşı nasıl karşılık vereceklerini anlamak daha kolay hale gelecektir. Ortaya çıkan bu durum, olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve çalışan duyguları için iyi bir teorik temel teşkil etmektedir (Tallman, 2001:3).

Örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlayabilmeleri ve hedefledikleri misyonun gerçekleştirilmesinde, çalışanların örgütsel amaçlarla uyumlu davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (Rousseau, 2004:120). Bunun için de çalışanların örgüt ile ilgili amaçlar gerçekleştirilmesine katkı sağlarken, kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini algılamaları gerekmektedir. Bu da psikolojik sözleşmenin etkin işlemeyle gerçekleştirilmektedir (Eroğlu, 1998:248).

Psikolojik sözleşmenin önemli bir kavram haline gelmesi ve bu eğilimin artarak devam edeceğini fark etmek günümüz yöneticileri için önemli bir konudur. Değişim artık vazgeçilmez ve geriye dönüşü olmayan bir olgudur ve tüm dünyada olduğu gibi, iş ilişkilerinde de doldurulamaz yerini almıştır. Bunun sonucunda 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 (Türker, 2010:16-17).

Türker'inde çalışmasında vurguladığı gibi değişim kaçınılmazdır ve birey bunu kendisi gerçekleştirmek durumundadır. Psikolojik sözleşmenin önemi bu noktada giderek artarken, bireye çeşitli görevlerde yüklemektedir.

Psikolojik sözleşme, çalışan-işveren ilişkisinde birtakım görevleri yerine getirir. Örneğin, Shore ve Tetrick'e (1994) göre psikolojik sözleşmenin birinci fonksiyonu çalışan ve işveren arasındaki güvensizliğin azaltılmasıdır. Çünkü çalışma ilişkisinin tüm özelliklerini resmi yazılı sözleşmede belirtmek mümkün değildir. Psikolojik sözleşme çalışma ilişkisindeki bu boşluğu doldurmaktadır. İkinci olarak ise psikolojik sözleşme çalışan davranışını şekillendirir. Çalışan kendisinin örgüte karşı olan yükümlülüklerini, örgütün kendisine karşı olan yükümlülükleriyle karşılaştırarak, tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirir. Son olarak da psikolojik sözleşme çalışana, örgüt içinde bir kontrol hissi verir (www.bilgiara.com).

Psikolojik sözleşmelere işlevsellik kazandırabilmek için, birey odaklı açıklanabilir inançlara ilişkin, bireyin yerine getirmekle yükümlü olduğu sorumluluklarına ek olarak, çift taraflı zorunluluklardan doğan ve karşı tarafın borcundan kaynaklanan sorumluluklar yerine getirilmelidir. Psikolojik sözleşmede önemli olan, bütün yöneticilerin örgüt içerisinde kontrol altında tuttuğu çalışanla birlikte psikolojik sözleşmeye işlerlik kazandırarak sorumluluklarını yerine getirmesidir (Özler ve Ünver, 2012:331).

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde etkin şekilde işlemesi hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli görülmektedir. Psikolojik sözleşmesinin etkin işlediğini düşünen bir çalışan gösterdiği performansın karşılığını alacağını ve böylece bireysel amaçlarına ulaşabileceğini algılamaktadır. İşveren ise yükümlülüklerini yerine getirerek çalışan motivasyonunu sağlamakta, bu durum işverende etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği algısını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, taraflar ne yapmaları gerektiğini bilerek ona göre davranış göstermekte ve karşılıklı güven sağlanmaktadır (Çakmak vd., 2012:58).

Diğer taraftan bireyden artık örgütlerin isteği fiziksel gücünün kullanımı değil, bireyin örgüthedefleriyle eşleşmiş olarak beşinci dereceden ihtiyacı olan kendini gerçekleştirmesi yani yeni bir şeyler ortaya koymasınıdır. 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 giderek artarken, psikolojik sözleşme, gelecekte oluşturulacak buna benzer insanı daha iyi anlamaya ve verimli kullanmaya yönelik teorilerin önemi de 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 (Türker, 2010: 17).

1.5.Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Zaman içerisinde bireylerin çalışma yaşamından doyumak istedikleri gereksinimleri değişme göstermektedir. Örneğin, 20'li yaşlardaki bir çalışan yeni şeylerle ilgili deneyim kazanmak ve yeni şeyler denemek isterken, 50'li yaşlardaki bir çalışan işinde süreklilik ve güvence aramaktadır. Bu tip kişiden kişiye değişebilen bireysel beklentiler, şüphesiz ki çalışanların psikolojik sözleşmesinin türünü de belirleyecektir (Demirkasımoğlu, 2012:44).

Psikolojik sözleşme kavramını 1980'li yıllarda ele alan araştırmacılar Levinson ve arkadaşları (1962) psikolojik sözleşme özelliklerinden yola çıkarak kavramı geliştirmişlerdir. Macneil, (1985) çalışmasında psikolojik sözleşmeleri " anlaşmaya dayalı işlemsel" ve " ilişkisel" olmak üzere iki kategoride ele alarak incelemiştir. Macneil (1985), işlemsel sözleşmeleri, belirli bir süre içerisinde taraflar arasındaki belli parasal değişimler olarak tanımlamıştır. Yazar ilişkisel sözleşmeleri ise, ilişkileri kuran ve koruyan açık uçlu ve daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlamıştır. İşlemsel sözleşmeler; yüksek maaş, performansa bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken; ilişkisel sözleşmeler ise, uzun dönemli iş

güvencesi, kariyer gelişimi ve kişisel sorunlarda destek olma gibi unsurları içermektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:904).

Bu ayırımı göre işlemsel sözleşmelerde çalışanın sorumlulukları işten ayrılmadan belli bir süre önce haber verme, transferleri kabul etme, rakiplerden herhangi birisini desteklememe, örgüte özel bilgiyi saklı tutma, işyerinde en az iki yıl çalışmayı gerektirirken, işverenin de çalışanı hemen iletmesi, yüksek ücret ödemesi ve performansına göre ödeme yapması beklenmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmede çalışanın fazla mesai yapması, örgüte sadık olması ve ekstra-rol davranışı göstermesi beklenirken, işverenin de çalışana eğitim, uzun dönem iş garantisi, kariyer geliştirme imkanı ve kişisel sorunlarda destek sağlaması beklenmektedir (Selekler, 2007:55). Rousseau ise 1995 yılında, işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Rousseau, 1995:36'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:9).

İşlemsel Sözleşmeler:

- *Kısa vadeli maddi değişimlerin olduğu,*
- *Birincil teşvikler gibi özel bazı ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,*
- *Kişisel katkının sınırlı olduğu,*
- *Belirli zaman diliminde gerçekleşen,*
- *Doğru tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,*
- *Esnekliğin fazla olmadığı,*
- *Çalışanın mevcut kapasitesinin kullanılmasına dayanan,*
- *Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.*

Rousseau 1995 yılında yaptığı tanımda ilişkisel sözleşmeleri ise şu şekilde tanımlamıştır (Rousseau, 1995:36'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:9).

İlişkisel Sözleşmeler:

- *İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,*

- *İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,*
- *Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,*
- *Ekonomik değişim yanı sıra duygusal bağlılığın da önemli olduğu,*
- *Dinamik ve sürekli değişim içeren,*
- *Maddelerinin örtük ve öznel olduğu sözleşmelerdir.*

Bir başka ifadeyle işlemsel sözleşmeler, çalışanın yükümlülüklerinin daha kısa dönemli, çalışma kapsamına odaklı, parasal yükümlülüklerle ilgili ve daha az ilişkisel olduğuna dair algılamaları tanımlayan oldukça belirgin değiş tokuşları içermektedir. Buna karşın ilişkisel sözleşmeler, uzun dönemli yükümlülüklerle ilgili olmasının yanı sıra, güven ve bağlılık gibi niteliklerle karakterize edilebilen daha az tanımlı sosyo-duygusal yükümlülüklerin oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda ilişkisel sözleşmeler, öncesinde de mevcut ve devam eden ilişkilerle ilgilenmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş ilişkilerini kapsayan psikolojik sözleşmelerin hem işlemsel hemde ilişkisel yükümlülükleri içerdiği sonucuna ulaşılmıştır (Dil Şahin, 2012:89).

Rousseau (1995), değişen örgüt koşullarını da dikkate alarak, psikolojik sözleşmelere iki tür daha eklemiş ve sözleşmeleri dört boyutta ele almıştır. Başta da belirtildiği gibi, birinci boyut, maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı işlemsel sözleşmelerdir. İkinci boyut, duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönem bağlılık esasına dayanan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmelerdir. Üçüncü boyut günümüz iş dünyasında da arzu edilen dengeli (balanced) tür olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin benzersiz olarak bir araya geldiği durumdur. Dengeli sözleşmeler, uzun dönemli ilişkileri temel almasına rağmen aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan sözleşmelerdir. Dördüncü boyut ise geçişsel (transitional) sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir garanti söz konusu değildir (Rousseau, 1995'dan aktaran Mimaroglu, 2008:57-58).

		<u>Zaman Kapsamı</u>	
		<i>Kısa Dönem</i>	<i>Uzun Dönem</i>
<u>Performans Terimleri</u>	<i>Yüksek</i>	İŞLEMSEL	DENGELİ
	<i>Düşük</i>	GEÇİCİ	İLİŞKİSEL

Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Türleri (Dil Şahin, 2012:90)

Psikolojik sözleşme türleri zaman ve performans gerekleri açısından farklılaşmaktadır. Psikolojik sözleşme türlerinin her biri işveren ile çalışan arasındaki davranış modellerini yansıtmaktadır. İşlemsel sözleşmeler genellikle, oldukça maddi veya ekonomik odaklı olan belli katkıların ve faydaların kısa dönemli alışverişini kapsamaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise, belli performans ödül koşullarının yer almadığı, uzun vadeli düzenlemelerin yer alacağı anlaşıldığında gerçekleştirilmektedir. Bununla beraber işlemsel sözleşmeler hem sosyo-duygusal hem ekonomik anlamda karşılıkları içeren açık uçlu düzenlemelerdir. Üçüncü tür psikolojik sözleşme olan dengeli sözleşmeler ise, iyi belirlenmiş performans ödüllerinin işlemsel özellikleri ile ilişkisel özelliği birleştiren bir yapıdan oluşmaktadır. Bu dengeli sözleşmeler, ilişkisel sözleşmelerde bulunan açık uçlu zaman dilimi ve yeniden anlaşma çabalarının bir bileşimidir. Psikolojik sözleşmenin dördüncü türü, tammanasıyla bir psikolojik sözleşme değildir ve geçici düzenlemeler olarak adlandırılabilir. Bu düzenlemeler tarafların arasındaki karşılıklı taahhütlerin bozulması şeklindeki dengesiz durumlar gibi psikolojik sözleşmenin ihlalinde veya taraflar arasında karşılıklı düzenlemelerin olmadığı durumlarda ortaya

çıkabilmektedir. Performans gereklerinin düşük olduğu, kısa dönemler için söz konusu olan geçici düzenlemeler genellikle bir işe aday olunan, başvuru yapılan dönemde geçerlidir (Dil Şahin, 2012:90-91).

Psikolojik sözleşme türleri olan “anlaşmaya dayalı (işlemsel)” ve “ilişkiye dayalı” sözleşmelerin ayırt edici özellikleri, Rousseau (1995) tarafından odak, kapsam, zaman dilimi, biçimselleştirme, istikrar, sınır ve nesnellik olarak belirtilen boyutları vardır (Bekaroğlu, 2011:14-15).

Tablo 2: Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	Anlaşmaya dayalı psikolojik sözleşmeler	İlişkiye dayalı psikolojik sözleşmeler
Odak	Ekonomik	Ekonomik ve duygusal
Kapsam	Sadece işle ilgili özellikler	Bir bütün olarak kişi
Zaman Dilimi	Kapalı uçlu ve spesifik	Açık uçlu ve belirsiz
Biçimselleştirme	Yazılı	Yazılı, yazısız
İstikrar	Statik (Değişmeyen/Durağan)	Dinamik
Sınır	Dar, belirgin	Yaygın, belirsiz
Nesnellik	Dışarıdan gözlenebilir	Öznel, gözlemlenmesi zor

Kaynak: Rousseau, 1995’den aktaran Bekaroğlu, 2011:14

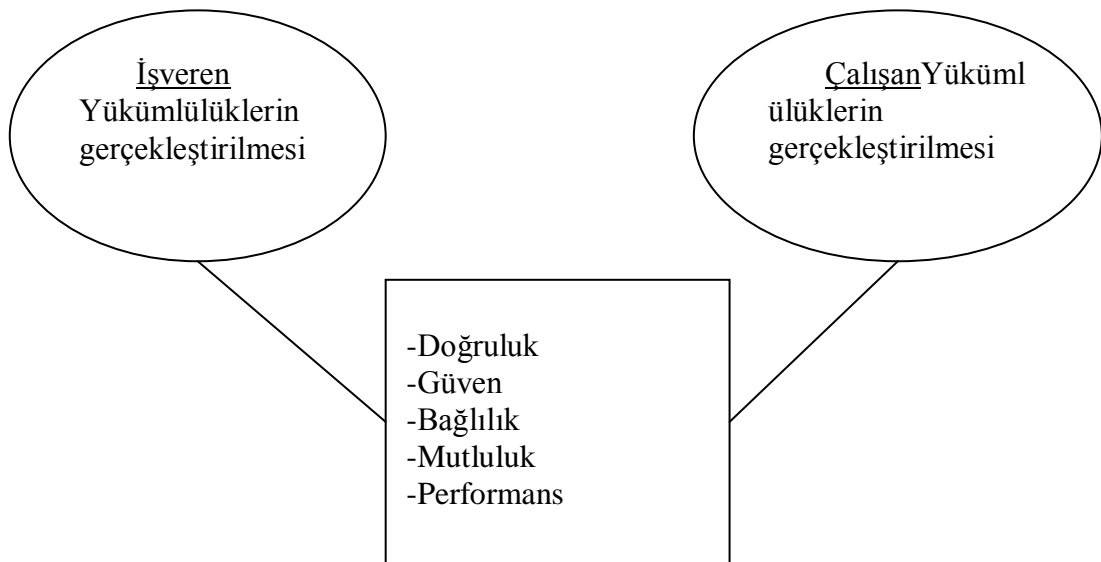
Bu sınıflama yapılırken kullanılan boyutları şöyle açıklayabiliriz (Bekaroğlu, 2011:14-15);

- *Odak noktası; ilgili sözleşme maddesinin içeriğinin ekonomik beklentileri mi yoksa hem ekonomik hem de duygusal beklentileri birlikte mi ifade ettiğini vurgular.*
- *Kapsam; sadece işle mi yoksa bireysel özelliklerle mi ilgili olduğunu,*
- *Zaman dilimi; belirgin bir zaman aralığını kapsayıp kapsamadığını,*
- *Biçimselleştirme ne şekilde ifade edildiğini yani yazılımlı-sözlümü olduğunu,*
- *İstikrar; zaman içinde sabit mi değişken mi olduğunu,*

- *Sınır; çerçevesinin belirgin ya da belirsiz mi olduğunu,*
- *Nesnellik üçüncü kişi ya da taraflarca net olarak anlaşılıp anlaşılmadığını ifade eder.*

1.6.Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Aralarında yazılı bir sözleşme olsa da olmasa da, çalışan ve işveren belirli yükümlülüklerden oluşmuş psikolojik sözleşmeyle birbirlerine bağlıdırlar ve işverenin bu sözleşmeden doğan yükümlülükleri sosyal sorumluluğu gereğidir (Arslan ve Ulaş, 2004:103).



Şekil 2: Psikolojik Sözleşme Modeli

Kaynak: Guest, 2007:10

Bazı araştırmacılar çalışmalarında psikolojik sözleşme içeriğiderlemiştir. Bunlardan Hutton ve Commins (1997) ve Hutton (2000) psikolojik sözleşmelerin içeriğini ölçmek için psikolojik sözleşme envanteri geliştirdi. Bu çalışmada çalışan ve işveren yükümlülükleri belirlenmiştir (Hrabok ve Ann, 2003:35'dan aktaran Türker, 2010:25).

Tablo 3: Çalışan ve İşveren Yükümlülükleri

Çalışan Yükümlülükleri	İşveren Yükümlülükleri
<ul style="list-style-type: none"> • Diğerleriyle birlikte çalışabilme, • Tam gün çalışma karşılığı tam ödeme, • Uzmanlığını kullanarak işe katkı, • İşle ilgili yetenekleri geliştirme, • İş iyi yapmak, • Açık iletişim, • Tanımlanmamış ek görevleri de yapmak, • Ek görevler için gönüllü olmak, • Sözleşmedeki süreden daha fazla çalışmak, • Mevcut işverenle çalışmaya devam etme, • Örgüt içi transferi kabul etme, • En az iki yıl çalışma, • Müşterilere karşı dürüst olmak, • Örgüt sırlarını saklamak, • İşverene bağlılık, • İş yeri ile konuları ilk sıraya koymak, • Diğerlerine liderlik yapmak, • Gelişme için teklifte bulunmak, • Uygun ve düzgün giyinmek, • Acil durumlarda iş tanımının dışında çaba göstermektir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel ve ailevi ihtiyaçlar için zaman ayırmak, • Kişisel problemler için destek sağlamak, • Kariyer geliştirme yardımı sunmak, • Performans bazlı ek ödeme yapmak, • Tatmin edici görev vermek, • Özellikle uzun süredir çalışanlara saygılı davranmak, • Çalışana destekleyici şekilde davranmak, • Kurallar ve disiplin konusunda adaletli olmak, • Performans değerlendirme doğruluk, • Aynı işi yapanlarla aynı ödemeyi yapmak, • Gerekli kaynakları sağlamak, • İş için yeterli eğitim olanakları sağlamak, • Çalışanı ilgilendiren konularda bilgilendirme yapmak, • Çalışanlar arasında iyi ilişkileri kurmak ve devam ettirmek, • Çalışana en azından piyasa değerini ödemek, • İş güvenliği sağlamak, • Performansa göre ödeme yapmak, • İş yeri güvenliği sağlamak, • İş görenin özel katılımlarını değerlendirmek, • Terfi imkânları sunmaktır.

Kaynak: Hrabok, 2003:3'den aktaran Türker, 2010:26

Çalışanlar açısından güçlü bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bu faktörler;

- *Kariyer gelişimine imkan tanınması,*
- *İşin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması),*
- *Mali açıdan ödüllerin sağlanması,*
- *İşbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı,*
- *Başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı*

- *Özel hayata gösterilen saygıdır.*

Bu faktörlerde ortaya çıkacak her bir eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işleminin aksamasıyla birlikte ihlal edilmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

1.7.Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşme, tanımı gereği birey düzeyinde gerçekleşir. Psikolojik sözleşmenin algısal yapısı ile ilgili Shore ve Tetrick, bireylerin algıları sonucunda çeşitli senaryolar geliştirebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu algılar yüksek derecede yapılandırılmış olup bir taraftan örgütsel olayları yorumlamada ve anlamlandırmada bireylere yardım ederken diğer taraftan davranışlara yol gösterici bir görev yapmaktadırlar. Algılar, tekrarlanan deneyimler neticesi ortaya çıkar ve soyut, karmaşık ve değişime karşı direnç gösterirler. Bireyler sözlü bir iletişim olmaksızın bu algı ve senaryoları geliştirebilirler. Örneğin bu algı veya senaryolar, bir yöneticinin beden dili veya örgütün çeşitli uygulamaları kaynak olarak kullanılarak geliştirilebilir (Shore ve Tetrick, 1994:91–109'dan aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşmenin oluşması sürecinde, pek çok farklı örgütsel kaynak rol oynayabilir. Birey, örgüte girmeden önce onu işe kabul eden kişi, insan kaynakları temsilcisi, kendisine en yakın yönetici gibi etkileştiği örgütsel ajanlar sayesinde psikolojik sözleşme geliştirebilir. Bunun dışında, bireyin örgüte girmeden önce haberler, medya, arkadaşları ya da ailesi gibi çevresinde bulunan kaynaklardan etkilenecek psikolojik sözleşme geliştirmesi de olasıdır (Demirkasımoğlu, 2012:39).

Psikolojik sözleşmeler, algılanan zorunlulukları içermekte ve beklentiler sonucu ortaya çıkan genel inanç ve tutumlar ile ilgili ortaya çıkarılacak davranışların örgütlerde fark edilmesini sağlamaktadır (Robinson, 1996:575'dan aktaran Özler ve Ünver, 2012:328). Psikolojik sözleşmenin oluşturulmasındaki önemli etkenlerden biri tarafların karşılıklı güvenleridir. Bu güvenin oluşması tarafların birbirlerine örtülü veya açık olarak yaptıkları söz verme şeklinde gerçekleşmektedir. Taraflar, birbirlerine karşılıklı olarak bir şeyler teklif ederler. Dolayısıyla psikolojik sözleşme,

çalışanların işletmelere sağlayacakları katkıların karşılığında elde edecekleri ödüllerin işletmeleri tarafından vaat edilmesi durumudur (Turnley ve Feldman, 2000:25-26).

Birey örgüte girerken, örgüte sağlayacağı katkılar karşılığında örgütün de bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve imkanları gerçekleştireceği beklentisi içinde bulunmaktadır. Bu durum sonucunda ise, birey ve örgüt arasında “psikolojik sözleşme” ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı “değer alış-verişi” doğru bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürecektir ve yüksek tatmin duygusuyla işe devamsızlık veya işten ayrılma düşüncesi taşımayacaktır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir (Tükeltürk vd., 2009:688).

Rousseau (1995:58 aktaran Üçok, 2012:30) çalışanların, psikolojik sözleşmenin koşullarını üç esas yolla belirlediklerini ileri sürmüştür. Öncelikle bireyler işe başvurma sürecinde, iletişimde oldukları diğer kişilerden örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecine geçildiğinde, adaylar görüşmecilerden açık veya örtük ‘söz’ler alabilirler. İşe alınmalarından sonra ise, çalışma arkadaşları veya üstleri, çalışan ve işveren arasında var olan yükümlülükler dair kendi bakış açılarını yansıtmaları sonucunda bireyin psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde rol oynayabilirler.

İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin nasıl davrandıklarını ve örgüt tarafından nasıl bir muamele gördüklerini gözlemlemeleri, çalışanların kendi sözleşme yükümlülükleri konusunda sosyal ipuçları elde etmelerini sağlar. Üçüncü olarak da örgüt, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşmasında önemli rol oynayan resmi ücret, ek olanaklar, performans değerlendirmeleri, örgütü tanıtıcı belgeler ve örgütün misyonunu içeren örgütsel literatür aracılığıyla, çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda yapısal ipuçları verir (www.bilgiara.com).

Çalışan, bu süreçte, çeşitli yollardan elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar. Psikolojik sözleşmelerin oluşturulması

aşamasında ne söylenildiği değil ne yapıldığı önemlidir. Bununla birlikte, ne söylendiği değil, bunun nasıl söylendiği çok daha önemlidir. Bu sebeple psikolojik sözleşmeler, resmi politika ve sözleşmelerden daha gerçekçi yapıdadırlar (Morrison, 1994:360).

Rousseau ve Schalk (2000:142) ise, psikolojik sözleşmenin varlığının kabul edilmesi için iki ön şart öne sürmüştür: Öncelikle psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için, belli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşması ve gerçekleştirilmesinden kazanç sağlanabilmesi şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin örgütle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğu için, hak sahibi olmayan kişilerin birbirlerine özgür olarak bir şey veremezler. İnsanların böyle bir durumda çalışma veya işten ayrılmayı seçmeleri mümkün değildir. İkinci olarakta, sosyal kararlılık psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Hem çalışanın hem de işverenin, geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşısındakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010:123).

1.8.Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

“Psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış alanına girmesi her ne kadar 1980’li yıllara dayansa da kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlileri; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli’dir” (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:4).

1.8.1.Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen bu kuramın temelinde insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranışla karşılık vereceği inancı vardır. Gouldner’a (1960:170) göre, karşılıklılık normunda, kişilerin öncelikle kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranış içerisinde olmamaları sözkonusudur. En kısa ifade ile karşılıklılık normu, kişilerin

kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:4).

Psikolojik sözleşme kuramında da, benzer şekilde beklentileri karşılanan bireylerin ya da kurumun, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede daha istekli olmaları beklenir. Örneğın, çalışma ortamında bireyler kurumun veya yöneticilerinin kendilerine adil ve eşit davranmasını beklerler. Bu beklentileri karşılandığında ise karşılıklılık kuramı gereğı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu davranışlar sergilerler (Niehoff ve Moorman, 1993'dan aktaran Bekaroğlu, 2012:19). Aynı şekilde kurum ya da yönetici, çalışanın kurumun/bölümün çıkarlarını gözettiğini algıladığında, buna çalışana tanıdığı hakları, terfi imkânlarını genişleterek karşılık verecektir (Bekaroğlu, 2012:19).

Karşılıklılık normu evrensel nitelikte özelliklere sahiptir. Gouldner, bu özelliklerin, karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına atfedilen değere göre değişebileceğini öne sürmektedir. Kişiyeye yapılan bir yardım neticesinde, o yardımdan elde edilen kazancın değeri, kişinin sözkonusu yardıma duyduğu ihtiyacın şiddetine göre belirlenir. Bununla birlikte, kişiyeye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdüleri karşılıklılık normunu etkili kılacaktır (Gouldner, 1960:173).

1.8.2.Sosyal Mübadele Kuramı

Bu kuram, çalışma ilişkisi içindeki tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) ile birlikte, sosyal ilişkiler içinde bulunduğu ve bu sosyal ilişkileri sürdürdüğü düşüncesini savunmaktadır (Gefen ve Ridings, 2002).

Sosyal mübadele, bireylerin sundukları bir hizmet karşılığında almayı düşündükleri şeyleri içerir. Başka bir ifadeyle; bir kazanç karşılığında yerine getirmeye gönüllü oldukları eylemlerdir. Başka bir kişi için değerli bir hizmet gerçekleştiren birey, o kişiyi kendisine borçlu kılmaktadır. Bunun karşılığında hizmeti alan kişi de, kendisini karşısı taraftaki kişi için yarar sağlamak zorunluluğunda hissedecektir. Bu tarafların birbirlerinden sağladıkları kazanç her iki

tarafıda memnun ettiği sürece, taraflar bu alış veriş ilişkisini sürdürmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla taraflar birbirlerine borçlu duruma gelebilecekleri durumlardan kaçınmaktadırlar (Blau, 1964:89).

Sosyal mübadelede taraflar; işverenler, yöneticiler, çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler olabilir. Taraflar mübadele esnasında birbirlerine iki tür çıktı sunarlar: Ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar somuttur ve finansal özellik taşır. Sosyo-duygusal çıktılar ise, kişilerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına vurgu yapar (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874-900'dan aktaran Cihangiroğlu ve şahin, 2010:4-5).

1.8.3.Eşitlik Kuramı

Adams (1963) tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, bir motivasyon kuramıdır (Cihangiroğlu ve şahin, 2010:5). Adams (1965)'in denklik teorisi, kişinin gösterdiği çaba ile (girdi) bu çaba sonucunda elde ettiklerini (çıktı) karşılaştırması esasına dayanır. Bu karşılaştırma ile birey, girdi çıktı incelemesi yaparak sürecin ne derece adil olduğunu sorgular. Teoriye göre bu sorgulama sonucu yaptığı iş ile elde ettikleri arasında bir denge kurabilir ise, kendisine adil davranıldığını düşünür ve bu, çalışanın iş performansını, motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Çalışan denkliğin olup olmadığını kendi girdi-çıktı incelemesinin sonucuyla, diğerlerininkini karşılaştırarak anlar (Adams, 1965'dan aktaran Bekaroğlu, 2012: 17).

Eşitlik kuramı, kendi durumumuzu başkalarının durumu ile karşılaştırdığımız sosyal karşılaştırma süreçlerinden doğmuştur. Bir rgtteki çalışan kendisine karşı adil davranılıp davranılmadığına karar vermek için dört süreci değerlendirir. Birinci aşamada örgütün kendisine karşı nasıl davrandığını değerlendirir. İkinci aşamada, başkalarına nasıl davranıldığını değerlendirir ve üçüncü aşamada diğerleri ile kendisi arasında bir karşılaştırma yapar. Son aşamada ise bu karşılaştırma sonucunda kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir yargıya varır (Demirkasımoğlu, 2012:33).

Eşitlik kuramında girdi-çıktı incelemesi yapıldığında girdiler; eğitim, tecrübe, çaba ve bağlılıktır. Çıktılar ise, girdilere karşılık kişinin aldığı ücret,

tanınma, sosyal ilişkiler ve ödüllerdir. Bunlardan hareketle eşitlik algısı temel olarak kişinin kendi psikolojik sözleşmesini değerlendirme sürecidir. Kişinin kendi girdi ve çıktılarını başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırması hem nesnel kriterlere (maaş gibi) hem de öznel kriterlere (farkındalık gibi) göre yapılmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, karşılaştırılan girdi ve çıktılar her iki taraf için de dengede ise; kişi kendisine karşı eşit davranıldığını hissedecektir. Eğer eşitlik dengede değilse eşitsizlik algılanacaktır. Ancak burada eşitliklikten kastedilen durum, girdilerin ve çıktıların eşit olmasının dışında oranların bütününe adil olduğuna dair bir değerlendirmenin algılanmasıdır. Birey kendisini diğer çalışanlarla karşılaştırdığında daha fazla çalıştığı düşüncesine kapıldığında daha fazla ücreti hak ettiğini savunabilir (Moorhead ve Griffin, 1995:45-46). Burada önemli olan nokta, kişilerin kendilerini girdilerin çıktılarına oranına göre kıyaslamalarıdır ve bahsedilen denge oldukça hassas ve değişkendir. Bu durum, başkaları daha yüksek ücret aldığında bunu neden adil bulduğumuzun anlaşılmasını da sağlar. Yani, yüksek ücret alan bir kişi bizden daha fazla zaman ve çaba harcıyorsa ve ayrıca bizden daha kıdemliyse durumu adil olarak algılarız. Ancak kendimizi karşılaştırdığımız kişiden daha fazla girdi sağladığımızı, bunun karşılığında ise o kişiyle aynı çıktıları aldığımızı düşünüyorsak, bu durumda eşitlik algılaması bozulacaktır (Arnold ve Feldman, 1986: 50'dan aktaran Üçok, 2012:28).

Özetle eşitlik kuramı, bireylerin örgüte sağladıkları katkı oranında fayda sağlayamadıklarında, yani emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde eşitsizlik ve adaletsizlik duygusuna kapıldıklarını ifade etmektedir. Bunun sonucunda, çalışanın performansını düşürmesinden başlayarak örgütten ayrılmasına kadar giden bir dizi istenmeyen sonuç ortaya çıkabilmektedir (Demirkasımoğlu, 2012:34).

1.8.4.Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu teori, insanın, ekonomik çıkarları açısından rasyonel davrandığını kabul etmektedir. Çeşitli alternatifler içinde seçim yapmak durumunda olan birey, kendisi için en avantajlı olanı seçecektir. Beklenti Kuramı teorisine göre bireyler, seçeneklerin bilişsel olarak farkına varırlar

ve kendi kapasite sınırları içinde belirli seçimler yapmak durumundadırlar. Bireyi karara ulaştıran araçlar “değer”, “beklenti” ve “araçsallık” tır. Değer, bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal yönelimidir. Başka bir ifadeyle bireyin, belirli bir sonuç hedef alınarak güdülenmesidir. Sonucun birey için istenilme derecesini ve çekiciliğini belirler. Birey bir sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih ediyorsa, sonucun ya da amacın değeri olumlu (+), bunun tersi ise olumsuzdur (-). Elde edip etmemek birey için fark etmiyorsa, değer sıfır (0) olacaktır. Dolayısıyla değer, (+1) ile (-1) arasında değişecektir. Birey tarafından ulaşılan belirli sonuçlar, sadece bireyin seçimine bağlı değildir. Aynı zamanda kontrol edilemeyen başka koşullara da bağlıdır. Seçenekler arasında herhangi bir tercih yapan bireyin, bu tercihi, amaçların gerçekleşme olasılığına olan inancından da etkilenmektedir. Bu inanca “beklenti” ya da “öznel olasılık” denilmiştir (Vroom, 1964:15-17’den aktaran Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5-6). Kısacası beklenti kuramı; belirli bir davranışın, belirli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak değerlendirilirken “eylem-sonuç” ilişkisi de vurgulanmıştır. Dolayısıyla, bireyin harekete geçme-güdülenme gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımına eşit olduğu söylenebilir (Onaran, 1981:73).

1.8.5.Porter-LawlerModeli; Beklenti-DeğerKuramı

Porter’la Lawler’in (1968) kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme gereksiniminden doğmuştur. Bu kuram da temelde bir beklenti kuramıdır, ancak Vroom’un kuramında olmayan başka tutumsal değişkenler de kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1981:76).

Porter-Lawler’in Beklenti-Değer Teorisi, “ödülün değeri” sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir. Ödüller, çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Porter ve Lawler, ödülleri; “içsel ödüller” ve “dışsal ödüller” olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İçsel ödüller; bir soruna çözüm bulmak, fazla mesai yaparak bir işi bitirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği ödüller iken, dışsal ödüller; terfi etmek, makam odasına sahip olmak, ekstra ücret

almak gibi daha çok örgütler tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan husus, bu ödülleri alan bireyin doyuma ulaşp ulaşamaması konusundaki algısını belirleyen beklentisidir. Başka bir ifadeyle beklenti-değer kuramı, bireyin gösterdiği çaba karşılığında almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbirine yakınlığıdır. Birey, beklediğinden daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak, doyumsuzluk yaşayacaktır. Ödül almış olmak doyumun gerçekleşmesi için yeterli değildir, alınması gerektiğine inanılan ödül alındığında doyumun gerçekleşmesi mümkün olabilecektir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:6).

1.9.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Tanımı

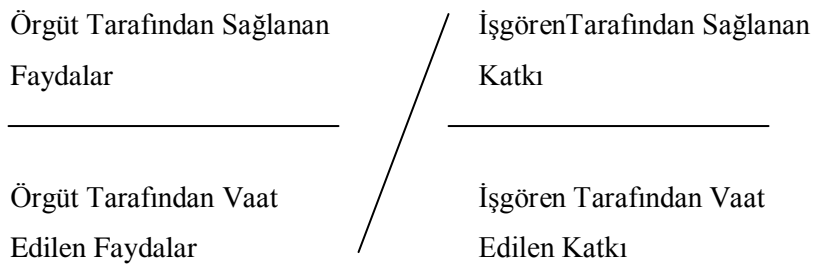
Çalışanlar açısından güçlü bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bu faktörler (Arslan ve Ulaş, 2004:103);

- *Kariyer gelişimine imkan tanınması,*
- *İşin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması),*
- *Mali açıdan ödüllerin sağlanması,*
- *İşbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı,*
- *Başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı*
- *Özel hayata gösterilen saygıdır.*

Bu faktörlerde ortaya çıkacak her bir eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işleminin aksamasıyla birlikte ihlal edilmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103). Bir başka ifade ile psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirilmesinde başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:230). Morrison ve Robinson, ihlali, bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesaplaması olarak tanımlamıştır (Morrison ve Robinson, 1997:230).

Algılanan ihlal, kişinin verilen söze karşılık aldıklarının bilişsel olarak hesaplanması sonucu ortaya çıkar. Burada önemli olan nokta bilişsel algılardaki farklılıklar nedeniyle kişilerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının bazen gerçek bir ihlalden bazen de gerçek bir ihlalin çok net görülmediği durumlardan kaynaklanmasıdır. Örneğin işe alım süreci sırasında çalışana üç sene içinde terfi edeceğine dair kesin bir söz verilebilir. Bu terfi gerçekleşmediğinde çalışan

sözleşmenin ihlal edildiği kanaatine varabilir. Burada gerçek bir ihlalden bahsetmek mümkündür. Başka bir durumda ise görüşmeci net olarak terfi konusunda söz vermemiş olmakla birlikte, örgütte terfinin hızla gerçekleşebileceğini ima eden cümleler kurmuş olabilir. Böyle bir durumda, bu terfi gerçekleşmediğinde çalışan yine sözleşmenin ihlal edildiğini düşünebilir. Ancak buradaki durum gerçek bir ihlalin ötesinde işe alım sürecinde beklentilerin net olarak ifade edilmemesi durumudur (Mimaroğlu, 2008:66). Aşağıdaki şekil psikolojik ihlalin belirlenmesinde kullanılmaktadır.



Şekil 3: Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Arslan ve Ulaş, 2004:104

Bu denklemde, çalışan ilk önce kendine vaat edilenlere göre aldıklarını kıyaslamakta, sonrasında işletmeye verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmakta, üçüncü olarak ise bu iki oranı birbiriyle kıyaslamaktadır. Soldaki oran sağdakinden küçükse, işçi bir sözleşme ihlali olduğu sonucuna ulaşılacaktır (Morrison ve Robinson, 1997:240).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesini, “sözünden dönmek” (amaçlı olarak ya da şartların değişmesi sonucu işverenin verdiği sözü kasten bozması) ve “uyumsuzluk” (çalışan ve işverenin verilen sözün ne olduğu konusunda farklı algılara sahip olmaları) olarak adlandırılan iki nedene bağlamışlardır (Morrison ve Robinson, 1997:232).

Sözünden dönme (reneging), örgütün bilinçli bir şekilde çalışana verdiği sözden dönmesi, sözünü yerine getirmede isteksiz olması durumunda ortaya çıkar.

Burada örgütün aciz ya da yetersiz kalması durumu söz konusudur. Örneğin örgüt işe yeni aldığı çalışanlarına iş güvencesi sözü vermiş olabilir. Ancak dış çevre koşullarındaki değişim bunu yapmasına engel olmuştur. Aciz olmanın yanı sıra isteksizlik durumu da sözünden dönmenin bir başka nedenidir. Örneğin örgüt bir söz verir ancak bunu yerine getirme niyeti taşımaz ya da başta bu niyeti taşırsa da daha sonra vazgeçmesi sözkonusu olabilir. Bu konuda maliyetler önem taşımaktadır. Ve örgüt kendi kararını düşünerek verdiği sözü yerine getirmekten vazgeçer. Uyuşmazlık (Incongruence), örgütün verdiği sözler ve çalışanların algıları örtüşmediği durumda ortaya çıkar. Uyuşmazlık durumu, farklı şemalar, karışıklık-yükümlülüklerin belirsizliği ve iletişim olmak üzere üç faktörle açıklanır (Mimaroğlu, 2008:67-68):

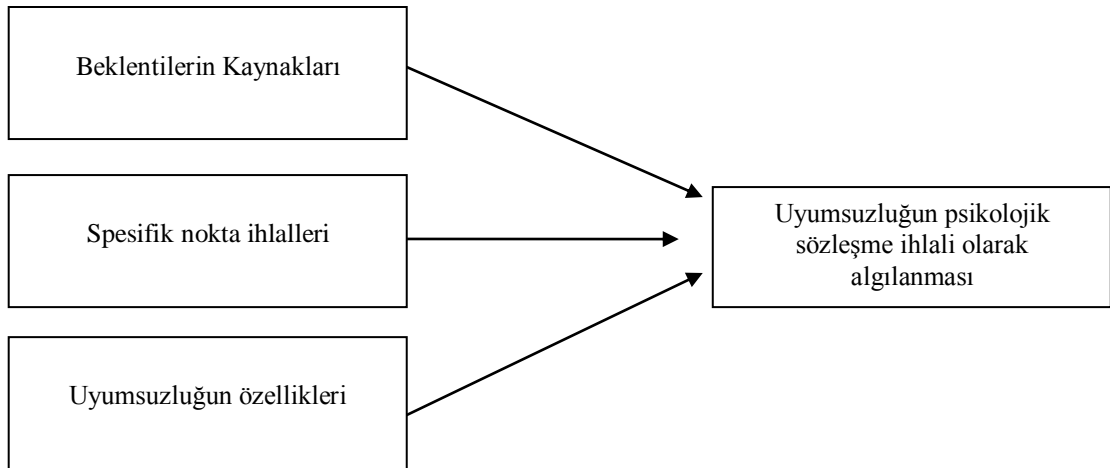
- *Farklı Şemalar:* Kişilerin olay ve durumları farklı yorumlamaları sonucu oluşan şemalar kişilerin önceki tecrübelerinden kaynaklanan bilişsel çerçevelerdir ve kültüre göre de farklılık gösterebilir. Örneğin kişinin iş güvencesini nasıl algıladığı, kafasında yarattığı iş güvencesi şeması algısından kaynaklanır.
- *Karışıklık ve Yükümlülüklerin Belirsizliği:* Yükümlülükler ne kadar karışık ve belirsiz olursa, iki taraf arasında algılamada da o kadar farklılıklar oluşacaktır.
- *Yanlış İletişim:* İletişimin doğru ve güvenilir olmadığı durumlar da çalışan ve örgüt arasında uyumsuzluğa neden olacaktır.

Bugün kurumlar çalışanlara istihdam güvencesi değil, istihdam edilebilirlik güvencesi sunmaktadırlar. Taraflar arasındaki psikolojik sözleşme son senelerde, emek sahiplerinin özel bazı bilgi ve yetenekleri sebebiyle işe alınması üzerine kurulmakta ve işletmenin bunlara ihtiyacı kalmadığı anda sona ermektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

Psikolojik sözleşmenin ihlalinde, örgüt içinde aşağıdaki durumlarla karşılaşılması söz konusu olmaktadır. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994:256);

- *Eğitim ve Geliştirme:* Çalışanlara eğitim imkânlarının hiç sağlanmamış olması ya da taahhüt edilen kadar eğitimin verilmemesi,

- *Ödenen Ücretler*: Taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,
- *Ödüllendirme*: Promosyonlar veya terfilerin planlanan ve belirtilen şekilde gerçekleştirilmemesi,
- *İşin Niteliği*: İşverenlerin yapılması gereken işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları doğru bilgilendirmemesi,
- *İş Güvenliği*: İş güvenliğinin beklenen düzeyde olmaması,
- *Geribildirim*: Geribildirim yetersiz bir şekilde yapılması,
- *Değişim Yönetimi*: Örgütte ortaya çıkan değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi veya çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- *Sorumluluk*: Çalışanlara vaat edilen sorumlulukların tamamının verilmemesi, daha az sorumluluk verilmesi,
- *İnsan Kaynakları*: İşverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları veya çalışma tarzları gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.



Şekil 4: Psikolojik Sözleşme İhlal Modeli

Kaynak: Turnley ve Feldman, 1999:371'dan aktaran İşçi, 2010:28

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da verilen söze dair uyumsuzluk yaşanması, beklentilerin karşılanmadığı algısının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilenler ile elde ettikleri arasında bir tutarsızlık

olduğuna inanmaktadır. Tarafların kendi üzerlerine dūşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin değeriendirilmesi süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:231).

1.10.Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde etkin şekilde işlemediği hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli görülmektedir. Psikolojik sözleşmesinin etkin işlediğini düşünen bir çalışan gösterdiği performansın karşılığını alacağını ve böylece bireysel amaçlarına ulaşabileceğini algılamaktadır. İşveren ise yükümlülüklerini yerine getirerek çalışan motivasyonunu sağlamakta, bu durum işverende etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği algısını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, taraflar ne yapmaları gerektiğini bilerek ona göre davranış göstermekte ve karşılıklı güven sağlanmaktadır (Çakmak vd., 2012:58).

Psikolojik sözleşmenin bozulmasına veya bozulduğu şeklinde algılanmasına neden olan temel etkenler (Tükeltürk ve diğ., 2012:94-95);

- *İşveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması,*
- *Her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması,*
- *Psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik çabaların az olması,*
- *İhlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı,*
- *Taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değeri vermesi,*
- *Taraflar arası iletişimin az ve sık olması,*
- *Çalışanlara eğitim imkanları sunulacağına dair söz verilmesine karşın, bu konudaki vadin yerine getirilmemesi,*
- *Ücret-fayda-diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde fark bulunması,*
- *Gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi,*
- *İşin gereklerinin yanlış tanımlanması,*

- *İş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması,*
- *Geribildirim ve inceleme konularında yönetimin yetersiz kalması,*
- *Değişim yönetiminin etkin olmaması,*
- *Sorumluluk-yetki dağılımının adil olmaması olarak belirtilmiştir.*

Bireyler psikolojik sözleşme ihlali gibi adaletsiz bir durumla karşılaştıklarında, davranışlarında ve tepkilerinde değişimler ortaya çıkar. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda olumsuz tutumlara neden olmakta birlikte, iş memnuniyetini azaltmakta ve çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteğini yok etmektedir (Kickul ve Lester, 2001: 193). Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan üzerindeki sonuçları ile ilgili yaptıkları araştırmaya göre psikolojik sözleşme ihlali; çalışanın işverenine karşı sahip olduğu güvenin azalmasına, hem işine ilişkin hem de çalıştığı kuruma ilişkin memnuniyet seviyesinin azalmasına, işvereniyle ilişkilerinin olumsuz etkilenmesine, aynı yöneticiyle çalışmaya devam etme isteğinin azalmasına ve çalıştığı örgütten ayrılma isteğini arttırmasına neden olmaktadır (Aktaran Çakmak vd., 2012:59-60).

Sözleşme ihlali, çalışanın örgüte olan güvenini azaltır bu da çalışanların örgüte sağladıkları katkıyı azaltmalarına neden olur. Başka bir ifadeyle, eğer verilen sözler tutulmazsa bu durum çalışanda güvenin yitirilmesine neden olur ve çalışanlar ilişkiye yatırım yapmayı bırakırlar. Ayrıca sözleşme ihlali çalışanların bağlılığına da etki eder, örgütsel bağlılığın azalması yönünde etki yapar ve bunun sonucunda çalışanlar iş değiştirmenin yollarını aramaya başlarlar. Sözleşme ihlalinin davranışlara etkisi ise çoğunlukla örgütsel vatandaşlığın azalması, performansta düşüş ve işten ayrılmalar olarak ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008:68-69).

Yöneticilerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri, onları kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirmeleri, açık bir iletişim ortamı yaratmaları, güvene dayalı ilişkiler kurmaları ve onların beklentilerini karşılayabilmeleri, çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısını ortadan kaldıracaktır. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edilmediğini, verilen sözlerin yerine getirildiğini, beklentilerinin gerçekleştirildiğini düşünen çalışanların yaptıkları işten tatmin duyacaklarını ve örgüte bağlılıklarının artacağını söylemek mümkündür (Çakmak vd., 2012:60).

Psikolojik sözleşme ihlali konusunda yapılan araştırmaların neredeyse tamamında birbiriyle tutarlı olarak, ihlalin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalinin kaynaklanan bu olumsuz etkiler, çalışanların daha çok kurumun kendilerine borcu olarak algıladıkları unsurları ne ölçüde yerine getirdiği konusundaki değerlendirmelerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Üçok, 2012:35). Psikolojik sözleşmenin ihlalinin kurumlarda geniş kapsamlı negatif sonuçlar ortaya çıkarmasıyla ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, genel bir kabulün oluşması için yeterlidir (Turnley ve Feldman, 2000:30).

Örgüt tarafından yapılan sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansta düşüş, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma, işe devamsızlıkta artış, psikolojik uzaklaşma, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve görevlerin ihmal edilmesi olarak belirtilen sonuçları olduğu tespit edilmiştir (Bekaroğlu, 2011:31).

Örgütsel yazında en geniş yer bulan duygusal bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, çalışanın, örgütle özdeşleşmesi veya örgüte dahiliyeti olarak nitelendirilen duygusal bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışanın örgüte duygusal bağlılığı ile örgüt tarafından yapılan psikolojik sözleşme ihlali arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin çalışanlarına verdikleri sözleri yüksek oranda tuttuğu ve onların beklentilerini karşıladığı durumlarda, çalışanın örgüte bağlılığında artış gözlemlenmiş, tersi bir durum sözkonusu olduğunda ise duygusal bağlılıkta azalma gerçekleşmiştir (Bekaroğlu, 2011:37).

1.2.ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin önemini arttırmıştır. Artık bugün örgütler çalışanlardan işyerini sevme, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesinde beklentiler içerisindedir. Örgütler çalışanlardan, bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde örgütlerini benimsemelerini istemektedir (İşçan, 2006:161).

Levinson (1965) bu durumu, eskiden insanların, kendilerini isimleriyle ya da yaptıkları işle özdeşleştirirken, günümüzde insanların kendilerini çalıştıkları örgütlerle tanımladıklarını ifade ederek açıklamaya çalışır (Aktaran Polat, 2009:13).

Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, bugün içinde bulunduğumuz koşullarda, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir (İşçan, 2006:161). Bu nedenle örgütsel özdeşleşme konusu günümüz örgüt yazınında ve işletme yaşamında incelenmesi gereken bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır (Polat, 2009:13).

1.2.1. Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Kuramı'nın en önemli kavramlarından biridir (Hortaçsu, 2007:65). Özdeşleşme; bireyin, örgütün amaç ve değerlerine, amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak kendi rolüne ve örgütüne yanlı, duygusal bir bağlılıktır (Buchanan, 1974:533'den aktaran Polat ve Meydan, 2011:156).

“Özdeşleşme” terimi, literatürde ilk olarak siyasal bilimler alanında çalışma yapan Harrold Lasswell (1935) tarafından psikolojik, sosyolojik ve söz bilimiyle ilgili bir kavram olarak kullanılmıştır. Özdeşleşme kavramını Lasswell, diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu bir süreç olarak tanımlarken böyle bir başarının, ancak paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çokluğu ile oluşabileceğine de vurgu yapmıştır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013:63).

1965 yılında Lasswell tarafından kavram genişletilerek milliyetçilik gibi toplu özdeşleşmelerin açıklanması için kullanılmıştır. Daha sonra kavram Patchen (1970) “örgütsel özdeşleşme” olarak uyarlanmıştır (Gautam vd., 2004:302).

Özdeşleşme, algısal ve bilişsel bir kavramdır; özellikle davranışlar veya duygusal durumlarla ilişkili değildir (Tokgöz ve Seymen, 2013:63). Özdeşleşme kelimesinin sözlük anlamı, bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması sürecidir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Özdeşleşme, bir objeye karşı duygusal yakınlığın ilk şeklidir. Birey özdeşleşme sürecinde geriye dönüş yaparak, ben içindeki yansımasıyla özdeşleşmeye başka bir nitelik kazandırır. Özdeşleşme aynı zamanda bir kişiyle aralarında ortaklık algısının oluşmasıyla, “yaşantı birliği” niteliğinin kazanılması halidir (Demirci, 2010:7-8).

Özdeşleşme olgusunun ortaya çıkması için, bir kişinin benzerlik, üye olmak ve sadakat gibi duygulara sahip olması gereklidir. Benzerlik, bireyin diğer kişilerin paylaştığı çıkar ve amaçlara sahip olmasıdır. Üye olmak, bireyin aitlik hissedeceği bir birliktelik duygusunun olmasıdır. Sadakat, bireylerin diğer kişilerle ortak paylaşılan amaçları ve politikaları destekleyecekleri ve savunacakları şekilde bağlı olmaları, şeklinde tanımlanabilir (Gautam vd., 2004:302).

Kişisel boyuttan özdeşleşme kavramına ulaşılabilmesi için, bilişsel kişilik ve değer biçen kişilik gibi önemli iki parçaya sahip olmak gereklidir. Bilişsel kişilik, üyelik duygusunun farkında olmaktır. Değer biçen kişilik ise, bu farkındalık duygusu ile bazı değer yargıları çağrışımlarının harekete geçmesidir. Böylece bilişsel ve değer biçen kişiliğin bir arada duygusal çerçeveyi oluşturduğu üçüncü parça olan özdeşleşme ortaya çıkar (Tokgöz, 2012:30).

1.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda Pozitif Psikoloji akımının da etkisiyle örgütle özdeşleşme kavramı ve bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Taştan, 2012:228).

Özdeşleşme kavramını örgütsel bağlamda ilk kullanan Foote (1951) olmuştur. Foote, kavramsal raporda özdeşleşmenin isteklendirilmenin temeli olduğunu belirtmiştir (Günbek, 2007:23).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili farklı bazı tanımlar yapılmıştır. Ancak bu tanımların çoğunda örgütsel özdeşleşme “bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle teklik veya aidiyetlik algısı olarak tanımlanmaktadır”(Ashforth ve Mael, 1989:34). Ashforth ve Mael, (1989) örgütsel özdeşleşmenin“örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmesi ve uyumlaşması süreci”olduğunda ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989:23). “Başka bir ifade ile bireyler, örgütle özdeşleştiklerinde bir bakıma kendilerini örgütle kişileştirmektedirler” (Mael ve Ashforth, 1995:309-333’den aktaran Çakınberk vd., 2011:92). Sosyal psikologlar özdeşleşmenin bireyin kendini örgütüyle kurmak ve korumak istediği ilişkide tanımlama mutluluğunun etkisini kabul ettiği zaman ortaya çıktığını ve özdeşleşmeyi, bir bireyin çalıştığı örgütle tanımladığı süreç olarak tanımlamaktadırlar (Dutton vd., 1994:263).

Örgütsel özdeşleşme genel olarak; “bireyin, çalıştığı örgüt veya kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne derecede tanımladıklarının bir göstergesidir (Dutton vd., 1994:240). Dutton, Dukerich, Harquail (1994), aynı zamanda örgütsel özdeşleşmeyi, örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlama seviyesi olarak tanımlamıştır (Dutton vd., 1994:239).

Örgütsel özdeşleşme örgüt ile dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranış boyutunda destekvermeyi ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayrıştırıcı niteliklerin algılanmasını içerir (Miller vd., 2000:629).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmasıdır. Örgüt üyesi, kendini tanımlarken örgütü ne kadar çok kullanırsa, özdeşleşme duygusu o ölçüde güçlenir ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda kuşatılmış olduğu ortaya çıkar. Örgüt üyesi kendini ne kadar örgütle tanımlar ve örgüt özelliklerini benimserse, o kadar örgüt kimliğini yansıtmaya yönelik düşünür, davranır ve hisseder (Tüzün ve Çağlar, 2008:1016).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şöyledir (Tso, 2005:13’den aktaran Fındık, 2011:43-44).

Tablo 4: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları

Yazar (Yıl)	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları
Simon (1947: 218)	Bireyin örgütsel hedefleri, kendi örgütsel kararlarını belirleyen değer dizinleri gibi kendi amaçları yerine koyma sürecidir.
Foot (1951)	Belli bir kimliğin tahsisi ve o kimliğin bağlılığıdır.
Kellman (1961: 493)	İlişki arzusu temelinde bağlılıktır.
Hall vd. (1970: 176)	Örgüt ile birey hedeflerinin artarak tümleşik ve uyumlu hale geldiği süreçtir.
Patchen (1970)	Paylaşılmış nitelikler, sadakat ve dayanışma olarak tanımlanır.
Lee (1971)	Bireyin örgütle geniş çaplı bireysel özdeşleşmesi derecesidir.
Tajfel (1978, 1982)	Özdeşleşmeden bahsedebilmek için iki boyut gereklidir. Bunlardan birincisi bilişsel boyut yani örgüte üyelik bilgisidir, diğeri değerlendirme boyutu diğeri bir ifade ile örgütün değerlerinin farkına varmasıdır. Üçüncü boyut olan duygusal boyut, bu farkındalık ve değerlendirme boyutlarının bütünleşmesinden oluşur (Tajfel, 1978: 2). Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşmasıdır (Smitds vd., 2001: 1051).
Cheney (1983: 342)	Bireyin sosyal ölçekteki unsurlara kendisini bağladığı aktif bir süreçtir.
Ashforth ve Mael (1989: 21)	Bir örgütle oluşturulan birlik algısıyla ilgilidir. Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılayışıdır.
Bullis ve Bach (1991:181)	Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin gelişim süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünüdür
Efraty vd. (1991: 64)	Bireyin ve örgütün kimlikleri arasındaki uygunluktur
Ashforth ve Mael (1992: 105)	Belli bir örgüte üyelikleri bakımından bireylerin kendilerini tanımlamalarını sağlayan psikolojik bir yapıdır.
Dutton vd. (1994: 239)	Bireyin, örgütü tanımladığına inandığı benzer niteliklerle kendisini tanımlama derecesidir.
Pratt (1998: 172)	Bireyin örgütü hakkında sahip olduğu inançlarının kendi benlik referansı veya benlik tanımlayıcısı olmasıdır.
Rousseau (1998: 217)	Bireyin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik bir durumu ifade eder.

Kaynak: Tso, 2005:13'den aktaran Fındık, 2011:43-44

Ayrıca bir başka tanımda bir karar veren kişinin, karar alternatiflerinden örgüt için en çok fayda sağlayan çalışanı seçme istediği vakit örgütüyle özdeşleştiği ifade edilmektedir (Polat ve Meydan, 2011:157).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini psikolojik yönden örgütün bir parçası olarak hissetmesidir. Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba veya örgüte ait olma ya da grupla birlik olma algısı olarak nitelendirilen örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak literatürde yer almaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğilimindedirler. Bu da çalışanların, stratejik kararlarda ve seçeneklerde örgütün çıkarlarını ön planda tutmalarını sağlamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010:213-214).

Daha sonraki çalışmalara bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik teorisi çerçevesinde açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Çakınberk vd., 2011:92). Çalışmanın bu bölümünde ‘‘Sosyal Kimlik’’ teorisinin açıklanması ile devam edilecektir.

1.2.3.Sosyal Kimlik Teorisi

Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1979 yılında ortaya atılmış ve daha sonra sürekli geliştirilmiştir. Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory) gruplar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir sosyal psikoloji teorisidir (Arkoñaç, 2001:258).

Bu teori; bireyin üyesi olduğu sosyal grupların, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemede önemli bir etkisi olduğunu öne sürer, kısaca sosyal kimliğin bireyin ait olduğu gruplara bağlı olarak geliştiğini öngörmektedir (Tajfel, 1982:1-39'den aktaran Çakınberk vd., 2011:92).

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler kendilerini ve diğerlerini farklı sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimindedir. Böylece kendi sosyal çevrelerini düzenlemekte; kendilerini ve diğerlerini bu çerçeveye içine yerleştirmektedirler. Bunun yanı sıra söz konusu kurama göre bireyler, yaptıkları sınıflandırmaya dayanarak

kendilerini bir grubun gerçek veya sembolik üyesi olarak algılamakta; bir aidiyet duygusu geliştirerek sosyal anlamda özdeşleşmektedirler. Örgütsel özdeşleşme de sosyal özdeşleşmenin spesifik bir biçimi olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme, bireyin belirli bir örgüte ait olma algısına sahip olması ve kendini o örgütün üyesi olarak tanımlaması şeklinde açıklanmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009:102).

Bireyler buldukları toplum içinde sosyal kimliklerini oluştururken grubu karakterize eden ve diğer gruplardan ayıran inanç, his, tavır, davranış gibi özelliklerden etkilenmektedir (Çakınberk vd., 2011:92-93).

Örgütsel özdeşleşmenin temelinde sosyal kimlik teorisi bulunmaktadır. Kimlik, bireyin kendi kendisini, davranışları, gereksinimleri, motivasyonları ve ilgileri belirli bir ölçüde tutarlılık gösteren, kendine sadık, diğerlerinden ayrı biri gibi algılanmasını sağlayan ve duygusal nitelikte bileşik bir zihinsel yapıdır (Bilgin, 1994:224). Bireyler sahip oldukları kimliklerini özgüven ihtiyaçlarını karşılamak için koruma ya da savunma eğilimi içerisindedirler. Sosyal kimlik kavramı ise, bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğiyle ilgili bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır (Demirtaş, 2003:130).

Kişiler benliklerinin bir bölümünü dahil oldukları sosyal gruplardan ve kategorilerden oluşturmaktadır. Bireyin nasıl düşüneceği, ne yapacağı ve nasıl davranacağı, ait olduğu sosyal kategorilerle yakından ilişkili olmaktadır. Bu şekilde bireyler sosyal kimlikler kazanabilmektedirler (Hogg vd.,1995:259).

Tajfel sosyal kimliği bireyin bir sosyal gruba veya gruplara olan aidiyetinin bilinmesi ile birlikte bu aidiyetlere atfedilen değer ve duygusal anlamı olarak ifade etmiştir. Bir başka ifadeyle sosyal kimlik, üyeliğine bir duygu ve değer atfedilen belirli bir sosyal gruba ait olma halinin kişi tarafından bilinmesidir (Hogg ve Reid, 2006:9). “Ben kimim?” sorusuna verilen cevapların büyük bir bölümü sosyal kimliğin türetildiği sosyal gruplara atıf yapmaktadır. Bu sorunun cevabı örneğin, “ben kadınıam”, “ben müslümanım” dediğinde birey belli bir sosyal gruba ait olduğunu ifade etmektedir (Kağıtçıbaşı, 2005:278).

Sosyal kimlik teorisinde, örgütsel özdeşleşmenin hem bilişsel hem de duygusal öğeleri birleştirmenin yanı sıra grubu değerlendirme adında üçüncü bir öge daha vardır (Özdemir, 2007:69).

- *Bilişsel öge*; Bireyin kendisini gruba ait olarak görmesi ve grubun bir üyesi olarak algılama derecesini ifade eder.
- *Duygusal öge*; Grubun bir parçası olmaktan dolayı duyulan gururla ilgilidir. Kişinin grubu ile ilgili pozitif imaj oluşturmasında veya pozitif bir sosyal kimlik geliştirmesinde önemlidir.
- *Değerlendirici öge*; Grup üyeliği; kendi grubunun iyi veya kötü olduğunu düşünmek veya diğer gruba göre iyi veya kötü olduğunu düşünmek gibi olumlu veya olumsuz tepkiler ile birleştirilir.

Bazı yazarlar, örgütsel özdeşleşmenin bu üç ögesinin yanı sıra davranışsal ögesinin yani örgüt ile birlikte davranma, hareket etme unsurunun da olduğunu savunmaktadırlar (Britt ve Ravelo, 2006:38-39'den aktaran Çakınberk vd., 2011:93).

Sosyal kimlik kuramına göre bireyler kendilerini ve diğerlerini örgütsel üyelik, din seçimi, cinsiyet ve yaş ölçütleri gibi ölçütlere göre sınıflandırma eğilimdedirler (Çırakoğlu, 2010:2).

Sosyal kimlik kuramının kurucusu Turner'a göre; özdeşleşmenin gerekli ve yeterli koşulu sınıflamadır. Bir insan, üyelerinin hiçbirisini tanımadığı gruplarla ve ya sevmediği kişilerden oluşan gruplarla özdeşleşebilir. Örneğin bir kişi solak ise tanımadığı solaklarla özdeşleşebilir. Herhangi bir grupla özdeşleşmek için kişilerarası ilişki olmasına gerek yoktur. Bu noktada önemli olan kişinin kendisini o grubun üyesi olarak görmesidir. Sosyal kimlik kuramına göre sınıflama için karşıt bir grubun varlığı genelde gerekir (Hortaçsu, 2007:66).

Bireyler sosyal sınıflandırma sayesinde kendilerini ve diğerlerini sosyal olarak anlamlı birimlere ayırır. Böylece içinde yaşadıkları çevreyi düzenlerler. Sosyal sınıflandırma, bireylerin kendilerini de dahil ettikleri bir iç grup ve karşılıklarına aldıkları bir dış grup veya biz ve onlar kategorileri oluşturarak sosyal çevreyi düzenlemesi olarak tanımlamıştır (Karacabey, 2005:6).

Sosyal sınıflandırmanın iki temel fonksiyonu vardır. İlki sosyal çevreyi bilişsel olarak parçalara ayırır ve düzenler aynı zamanda bireye diğerlerini tanımlaması için sistematik bir anlamlar düzeni sağlar. İkincisi sosyal sınıflandırma, bireyin kendisini sosyal çevre içinde bir yere koymasını ya da tanımlamasını sağlar. Sosyal kimlik kuramında benlik vücut biçimi, kabiliyetler, psikolojik özellikler gibi bireye özgü içerikle oluşturulan bir bireysel kimlik ve öne çıkmış grup sınıflandırmalarından oluşturulan sosyal kimlikten oluşur (Çırakoğlu, 2010:2-3).

Kişiler ve örgütler her zaman çok önemli görülen gruplara üye olma gayreti içindedirler. Bu üyeliğin getirdiği kimlik ile sürekli kendilerini diğer kişi ve gruplar içinde sınıflara ayırırlar. Sosyal hayattaki bu sınıflama iki amaca hizmet etmektedir. Bu amaçlardan ilki, kişinin sosyal ortamı bilinçli olarak sistematik bölümlere ayırmasıdır. Diğeri ise, sosyal sınıflamadır ki bir kişiye sosyal ortam içinde kendini tanımlaması ve yerini bulması için imkan sağlar. Böylece, bireyin kendini bir insan topluluğuna ait olma algısı olarak tanımlanan ‘özdeşleşme’ kavramı ortaya çıkmış olur. Örneğin, bir erkeğin kendini “ben bir erkeğim” veya “bir milletin üyesiyim” gibi bir grup veya grupların üyesi olarak tanımlaması sözkonusu olabilir. Bu tanımlamayı yapan kişi, kendini tanımladığı grup içinde sembolik bir üye olarak görür. İnsanlar sosyal kimlikleri ile kendine sorduğu “ben kimim?” sorusunu da kısmen cevaplamış olacaktır (Ashforth ve Mael, 1989:20).

Sosyal kimlik teorisi, birçok farklı kavram ve teoriyle doğrudan ilişkili açıklamalar içermekle beraber yeni ve kendine özgü bir bakış açısı sunmaktadır. Bu nedenle, teorinin daha anlaşılır olabilmesi amacıyla, teorinin varsayımları şöyle sıralamak mümkündür (Demirtaş, 2003:129-130):

- Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler, kendilerini sınıflandırır. Bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda *sosyal kimlikleri* oluşur.
- Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan *sosyal karşılaştırma* (iç grup/dış-grup

karşılaştırması) sonucu belirlenir. Bu kıyaslama, belirli davranışlara ve niteliklere yüklenen değerlerle ilişkilidir (güçlülük, ten rengi, beceriler...).

- İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu sürece *iç grup kayırmacılığı* adı verilir. Bu durum, en küçük grup paradigması araştırmaları sonucunda elde edilen bulgularla ortaya konmuştur.
- Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun öznel konumuna, yapısına bağlıdır. Yukarıda sözünü ettiğimiz süreçler, grubun toplumsal konumu çok iyi olmasa da, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar. Ancak, kimi zaman grubun konumu, diğer gruplarla karşılaştırıldığında, görmezden gelinemeyecek kadar düşüktür. Bu durum, sosyal kimliğin olumsuz olmasına yol açar. Bu duyumsuzluktan kurtulup olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak için de çeşitli stratejiler geliştirilir.

Sosyal kimlik teorisinin ana fikri; kişilerin kendilerini ve başkalarını çeşitli sosyal kategorilere ait olarak görmeleridir. Böylece cinsiyet, ırk, milliyet, din, meslek, yaş ve diğer sosyal ve demografik gruplara göre ayırım yapılmaktadır. Bu kategoriler ise, taşıdıkları anlamlı özellikler nedeniyle kişilerin kendilerini tanımlayabilmelerine neden olmaktadır; kısacası kişinin kendine ilişkin görüşleri ait oldukları sosyal kategorilerden etkilenmektedir (Sezici, 2012:171).

Grup içi sosyal kimlik sürecinin üç psikolojik süreç içinde olduğu varsayılmaktadır. Bu süreçler, sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşmedir. Birincisi bilişsel bir olgudur. Bireyin sosyal olarak aldığı bilgileri düzenlemesine yardım eder. İkincisi, bireyin kendi grubunu diğerleri ile karşılaştırma yaparak değerlendirme sürecidir. Bu durum üçüncü süreci ortaya çıkarır. Bu da sosyal özdeşleşmedir. Sosyal özdeşleşme, bireyin duygularını bu grupla birleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz, 2012:40).

Tajfel'e göre kişiler özsaygılarını korumak ya da yükseltmek adına olumlu bir benlik imajına sahip olmak üzere çaba gösterirler. Kişiler, ait oldukları grupları,

diğer gruplarla karşılaştırarak olumlu veya olumsuz bir sosyal kimliğe sahip olurlar. Grubun lehinde algılanan ayırt edici özellikler, grubun kimliğiyle birlikte üyelerin sosyal kimliğini olumlu şekilde etkiler. Aleyhte algılanan ayırt edici özellikler ise grubun kimliğine ve üyelerin sosyal kimliklerine olumsuz etki yapar (Mael ve Ashforth, 1989:21).

Sosyal Kimlik Teorisi şöyle özetlenebilir (Van Dick, 2001:269):

- *Bireyler olumlu öz saygıyı geliştirmeye ve onu korumaya motive olurlar.*
- *Bireylerin öz saygıları kısmen grup üyeliğinden gelen sosyal kimliğe dayanır.*
- *Pozitif sosyal kimliğe sahip olma isteği üyesi olunan grubun diğer gruplara göre daha pozitif değerlendirilmesine neden olmaktadır.*

Bu varsayımların geçerli olabilmesi için iki ön koşul vardır. Bu koşullardan biri, grupla minimum düzeyde de olsa bir özdeşleşme diğeri ise grubun üyeliğinin sosyal bağlam içinde bireyin benliğinde öne çıkmasıdır. Bu iki ön koşul gerçekleştiği zaman söz konusu varsayımlar geçerli olacaktır (Van Dick, 2001:269).

Sosyal Kimlik Teorisi, sosyal psikolojinin "toplumsal" boyutunu aydınlatan bir teoridir. Teori, grubu, bireyin dışında var olan bir şey olarak değil, bireyin benlik kavramının bir parçası olarak ele almaktadır. Gruplarla ilgili yeni kuramlara ışık tutabilecek bir yapıya sahip olan teori, deneysel araştırmalar için son derece verimlidir. Sosyal Kimlik Teorisi, sosyal kimlikle bireysel kimlik arasında yapmış olduğu ayırım konusunda eleştiriler almaktadır. Bu iki kimliğin tümüyle birbirinden ayrılamayacağı söylenmektedir. Böyle bir ayırım gerçekleştirilebilirse de, kuramın bu konuda yeterli bilgi sunmadığı belirtilmektedir. Kişisel kimliğin bireyin sosyal kimliğini etkileyeceği, sosyal kimliğin de kişisel kimliğin gelişimine katkıda bulunacağı, bu açıdan, kuramın gerçek yaşama uygulanabilirliğiyle ilgili sorunlar olduğu yönünde eleştiriler yapılmaktadır. Ayrıca, bu ayırımın, bireysel farklılıklar gözlemlenmeden genellendiği ileri sürülmektedir. Ancak, belki de Sosyal Kimlik Teorisi'ni çarpıcı yapan ve özellikle de son yıllarda büyük ilgi görmesini ve yeni araştırmalara altyapı oluşturmasını sağlayan da, teorinin temel varsayımlarının "keskinliği"dir (Demirtaş, 2003:141-142).

1.2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Sosyal özdeşleşme, bireyin tutum ve davranışları için bir temel oluştururken, örgütsel özdeşleşme de bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışları için bir temel oluşturmaktadır. Kimlik ve özdeşleşme kavramları, örgüt literatürü için yeni kavramlar değildir. Uzun zamandır hem çalışanların iş doyumuna hem de örgütsel başarıya olan etkisi tartışılmaktadır (Sezici, 2012:175-176).

Örgütsel özdeşleşme özellikle günümüz çağdaş işletmeleri için pek çok yönden önem taşır. Makro açıdan bakıldığında: çevrenin daha dinamik ve çapraşık hale gelmesi karşısında, işletmelerde değişime uyum sağlamak için daha fazla organik ve dinamik yapılara dönüşmektedirler. Hiyerarşik düzeyler azalmakta, takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel yeteneği dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir yapıları ve kontrol sistemlerinin yerine yatay iletişim ve takım çalışması almaktadır. Bütün bu uygulamalar geleneksel örgüt formlarını bozduğundan, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları araçlar da değişmek zorunda kalmıştır. Kısacası bürokratik yapının yokluğunda, işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir. Bunun içinde işletmeler çalışanlarının zihninde ve kalbinde bir yer edinmek zorundadır (Çırakoğlu, 2010:12).

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin algılanması için çalışan ve örgütlerinin algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek bireyin örgütsel hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını tahmin edebilmenin bir yolu olarak bu iki yapı arasındaki ilişkinin yapısının anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle organizasyonların uzun dönemli başarıları için kritik başarı faktörlerinden birisi olan örgütün iç müşterilerinin örgütsel amaçları benimsemeleri sağlanmalıdır. Böylece çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirilip, onların örgütleriyle özdeşleşmeleri artırılarak daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir (Polat, 2009:17-18).

Öte yandan geleceğin belirsizlik ve kaos ortamında ayakta kalmayı hedefleyen organizasyonların, farklı özellik, yetenek ve birikime sahip nitelikli

işgücünü elinde bulundurması gerekecektir. Bu nitelikli işgücünü elde tutmak için örgütlerin izlemesi gereken stratejilerin de bu çerçevede önemi artmaktadır. Bu stratejilerden birisi de bireylerin örgüt faaliyetleri esnasında tabi oldukları kontrol rejimidir. Bu çerçevede Barker ve Tompkins (1994:223-225); günümüzün belirsizlik ortamına karşı, organizasyonların yüksek seviyede çalışan özdeşleşmesini sağlayan kontrol sistemlerini hayata geçirmek zorunda olduklarını ifade etmektedirler (Aktaran Polat, 2009:18).

Örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel davranış alanında önemli bir kavram haline gelmesinin ve yönetim bilimlerinin ilgi odağı olmasının bir nedeni de, örgütsel özdeşleşme kavramının çalışan ve örgüt arasında var olan ilişkiyi ortaya koyan anahtar bir psikolojik kavram olmasıdır. Böylece, çalışma ortamlarındaki önemli tutum ve davranışların daha önceden ön görülüp açıklanmasına zemin oluşturmaktadır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar yapmış oldukları faaliyetleri kendileri için yapmış oldukları eylemler olarak değerlendirirler. Bu şekilde örgütün amaçları, çalışanın amacı haline gelir ve çalışanlar etkin bir şekilde çalışmaya motive olurlar (Edwards, 2005:207-208).

Bazı çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin insan kaynakları üzerinde özellikle örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiği belirtilmektedir. Örgütü için kendinden beklenenden de daha fazla ekstra çaba sarf etmeye başlayan çalışan işletmenin verimliliğini artıracaktır. Bu şekilde örgütün kârlılığı ve çalışan tatmininin yükseldiği, bunun da müşteri tatminini ve sadakatini arttıracığı iddia edilmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans gibi kavramlarla da yakından ilgili olduğu pek çok çalışma ile ortaya koyulmuştur. Genellikle, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık örgüt içinde çalışanların yüksek düzeyli iş tatmininin sonucunun bir parçası olarak görülmektedir (Çakınberk vd., 2011:93).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışları için temel oluşturur ve pek çok örgütsel sonucu vardır. Araştırmalar da kendilerini örgütleriyle birlikte tanımlayan kişilerin örgütlerine karşı olumlu tutum geliştirdiklerini göstermektedir. Başka bir araştırmada ise örgütsel özdeşleşme ve işle

ilgili tutumlar arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Cüce, 2012:80-81)

Bireyler örgütleriyle ne kadar fazla özdeşleşirse, buna bağlı olarak örgütün görüş açısına ve çıkarlarına daha fazla uygun hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlarda işyerlerinde en yüksek başarıyı göstermek için kolaylıkla motive edilebilirler. Özdeşleşme bireyin inançları, duyguları ve tutumlar ile çalışanları birbirine yaklaştırır, örgütle uyumlu hale getirir. Bu inanç, duygu ve tutumlar ise işe bağlılık şeklinde davranışlara yansımaktadır (Çakınberk vd., 2011:94).

Özdeşleşmenin performansı olumlu şekilde etkilediğini göstermiştir. Grup içi özdeşleşme çalışanların verimliliğini ve performansını artırır. Özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını, örgütleriyle daha güçlü psikolojik bağ kurarak daha fazla motive olmalarını; bu sayede enerji ve zamanlarını örgüt yararına harcamalarını sağlar. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre, daha üretici, daha motive oldukları ve daha fazla kazanç elde ettikleri belirtilmiştir (Cüce, 2012:81).

Çalışma yaşamında işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Bunun sonucunda çalışanlar sanki evlerine gidiyor gibi işlerine giderler. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu yönde etkiler. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek Japon örgütlerini verebiliriz. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirildiği ya da çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır (Erel Yetim, 2010:46).

Bütün bunların yanında örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel anlamda pozitif etkilerinin yanı sıra negatif etkileri de söz konusudur. Mesela aşırı özdeşleşmiş bir birey, tükenmişlik hissedebilir, bireysel kimliğini kaybedebilir ve örgütsel hataları göremeyebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004:2'den aktaran Polat, 2009:19).

Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme; çalışanların, örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik sahalarını algılamalarını sağlar. Örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı verir. Ayrıca özdeşleşme, örgütsel hedefleri ve

değerleri kabul ederek belirsizliği azaltır. Örgütüyle özdeşleşen çalışanlar, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar. Kararlarında kurumun menfaatini önde tutarlar. Örgütün değerlerine ve amaçlarına karşı tavır takınanlardan kendilerini ayırırlar. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler pozitif tutumlar geliştirirler (Miller vd., 2000:629).

1.2.5.Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Örgütler açısından bireylerin “ne ile özdeşleştikleri” ve “nasıl özdeşleştikleri” sorularına verilen cevaplar özdeşleşmenin türlerinin belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir. Yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkan özdeşleşme türleri şunlardır (Polat, 2009:20-21);

- *Örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme,*
- *Örgütsel özdeşleşme,*
- *Görevle/Kariyerle özdeşleşme,*
- *Çalışma grubuyla özdeşleşme,*
- *İşle özdeşleşme,*
- *Meslekle özdeşleşme,*
- *İş arkadaşlarıyla özdeşleşme,*
- *Örgütün bir özellik/yeteneği ile özdeşleşme gibi farklı özdeşleşme türlerine rastlanmıştır.*

Scott vd. (1998) örgütsel özdeşleşmenin bireysel, çalışma grubuyla, örgütsel ve mesleki olabileceğini ifade etmişlerdir (Aktaran Fındık, 2011:58). Van Dick vd. (2004) ise yaptıkları çalışmada bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırabildiklerini belirtmişlerdir. Bireyler kendilerini kişisel seviye, orta (grup) seviye ve üst seviye olmak üzere üç şekilde sınıflandırmaktadırlar. Bireyin kişisel seviyesi bireysel veya kariyer ile özdeşleşme boyutunu, orta seviye grup ve çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşme boyutunu, üst seviye ise bireyin üst kimliğini oluşturan örgüt ile özdeşleşme boyutunu ifade etmektedir. Ayrıca bireyler bu boyutların

yanında meslekleri ile de özdeşleşebilmektedirler. Örgütsel özdeşleşmenin bu farklı bakış açısının bireyin iş ile ilgili tutum ve davranışları farklı şekillerde ilişkilendirmesi sonucu olduğu belirtilmiştir (Aktaran Fındık, 2011:58).

March ve Simon'a (1975) göre, "bireyin bir grupla özdeşleşmesi ne kadar kuvvetliyse, amaçlarının, grup normlarını algılayış biçimiyle uygunluk içinde bulunması o kadar mümkündür" ve özdeşleşmenin yöneldiği başlıca dört unsur ise şunlardır (Polat, 2009:21):

- *Örgütün dışında kalan örgütler (örgüt dışı unsurlarla özdeşleşme),*
- *İçinde bulunulan örgüt (örgütsel özdeşleşme),*
- *Görevi sırasında gerçekleştirilen faaliyetler (görevle özdeşleşme),*
- *Söz konusu örgütteki alt gruplar (alt gruplarla özdeşleşme). Bu durumda temelde örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki özdeşleşme türünden bahsetmek mümkündür. Örgüt içi özdeşleşme de kendi içinde; alt grupla, görevle ve örgütle özdeşleşme şeklinde üçe ayrılmaktadır.*

Kreiner ve Ashforth (2004), genişletilmiş bir özdeşleşme model önerisi yaptıkları çalışmalarında çalışanların özdeşleşmelerinin çeşitli şekilde gerçekleşebileceğini belirtirken; bireylerin işleriyle, iş arkadaşlarıyla, daha "global" düzeyde firmalarıyla (örneğin IBM) ya da firmalarının bir özelliği ile (örneğin yenilik yeteneği) özdeşleşebileceklerini ifade etmişlerdir. Bu yaklaşım itibarıyla bireyler işleriyle, iş arkadaşlarıyla ya da örgütlerinin bir yeteneği ile bile özdeşleşebilmektedirler (Aktaran Polat, 2009:21).

Ayrıca Knippenberg ve Schie (2000) yaptıkları çalışmalarında örgüt ile özdeşleşme kavramının grup ile özdeşleşme kavramından farklı olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında bireyin grupla özdeşleşme derecesinin örgütte özdeşleşme derecesinden daha güçlü olduğu öne sürülmüştür. Bunun nedeni, bireylerin kimliklerini küçük gruplarda göstermesinin büyük gruplara göre daha kolay olmasıdır. Çünkü büyük gruplarda bireysel farklılıklar daha fazladır. Ayrıca bireyler örgütte harcadıkları zamanının büyük bir kısmını etkileşim içinde olduğu iş

grubuyla birlikte geçirmektedir. Bu sebeple, bireylerin örgütü algulamalarındaki benzerliklerden dolayı küçük gruplarla özdeşleşme dereceleri örgütle özdeşleşme derecelerinden daha fazladır (Fındık, 2011:58).

Çok farklı türlerden oluştuğu yukarıda ifade edilen özdeşleşmede temelde bireylerin özdeşleşmelerinin hedefinin bir bütün olarak örgütler olduğu ve örgütün bütünüyle özdeşleşmenin, genellikle arzu edilen bir amaç ve istenen bir hedef olduğu ifade edilebilir. Buna rağmen Burke, Simon ve Tompkins ve Cheney özdeşleşmenin örgüt içi, örgütler arası ve örgütlerötesi hedeflerinin olabileceğini, bunlardan bazılarının durumda bireyler bu hedeflerden kendi görüşlerine uygun olarak en fazla özdeşleştiklerini benimsemektedirler (Polat, 2009:22).

Örgütsel özdeşleşmenin bir boyutu olarak; grup içi özdeşleşme, kişinin kendisini parçası olarak hissettiği gruba olan tutkunluğu olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanıma göre grup içi özdeşleşme, çalışanların, ait oldukları grubun başarılarını ve başarısızlıklarını kişisel seviyede yaşaması anlamına gelir. Birey, özdeşleştiği grubun diğer üyeleri ile aynı kaderi paylaştığı psikolojik bağ ile bağlandığına inanır. Araştırmalarda çalışma grupları; İş grubu, işbirimi, departman, çalışma grubu, iş arkadaşları, takım ve alt grup şeklinde isimlendirilmiştir. Bu isimler örgütün yapısı veya faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık gösterebilir (Seymen ve Tokgöz, 2013:64).

İkinci örgütsel özdeşleşme boyutu, örgütle özdeşleşmedir. Bireyler sosyal hayatlarında üyesi oldukları örgüt ile değerlendirilir. Bireylerin bir örgüte üye olduğu bilgisi, örgüte ait bazı değer yargıları ve duygularını da bu bireylerin taşıdığı anlamına gelir. Bu durum, bireylerin kişisel itibarlarının pozitif yönde artmasına da katkıda bulunur. Bir örgüte üye olmanın getirdiği bu işlevsel sürece, örgütle özdeşleşme denir. Örgütle özdeşleşme, kişinin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olarak bütünleşmesidir. Grup içi özdeşleşmede olduğu gibi örgütle özdeşleşmede de çalışan, örgütün başarı ve başarısızlıkları kendi başarı ve başarısızlıklarımış algısına sahiptir (Seymen ve Tokgöz, 2013:64).

1.2.6.Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

1980’li yılların ortalarına kadar özdeşleşme kavramı tanımlanmaya veya benzer kavramlarla farklılıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu yıllardaki yazın gelişiminin oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. 1980’li yılların sonlarında ise sosyal kimlik kuramı çerçevesinde açıklanmaya başlanan örgütsel özdeşleşme yazını artan sayıda araştırmalarla tartışılmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllardan sonra araştırmalar genellikle örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu sağlayan öncüller üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar; örgütsel ayırt edicilik, örgütsel prestij, örgüt içi imtiyaz, algılanan örgütsel kimlik, dışsal imajın çekiciliğidir. Sözü edilen örgütsel özdeşleşme yazın taramalarında, 1990’lı yılların sonlarında ve 2000’li yılların başlarında olmak üzere toplam üç adet modele rastlanmıştır. Bu çalışmada;

- Carol Reade’in (2001) örgütsel özdeşleşme için temel modeline,
- Craig Scott (1998) ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütteki özdeşleşmenin yapısal modeline,
- Glen Kreiner ve Blake Ashforth’un (2004) geliştirdikleri genişletilmiş özdeşleşme modeline, yer verilecektir (Tokgöz, 2012:47-48).

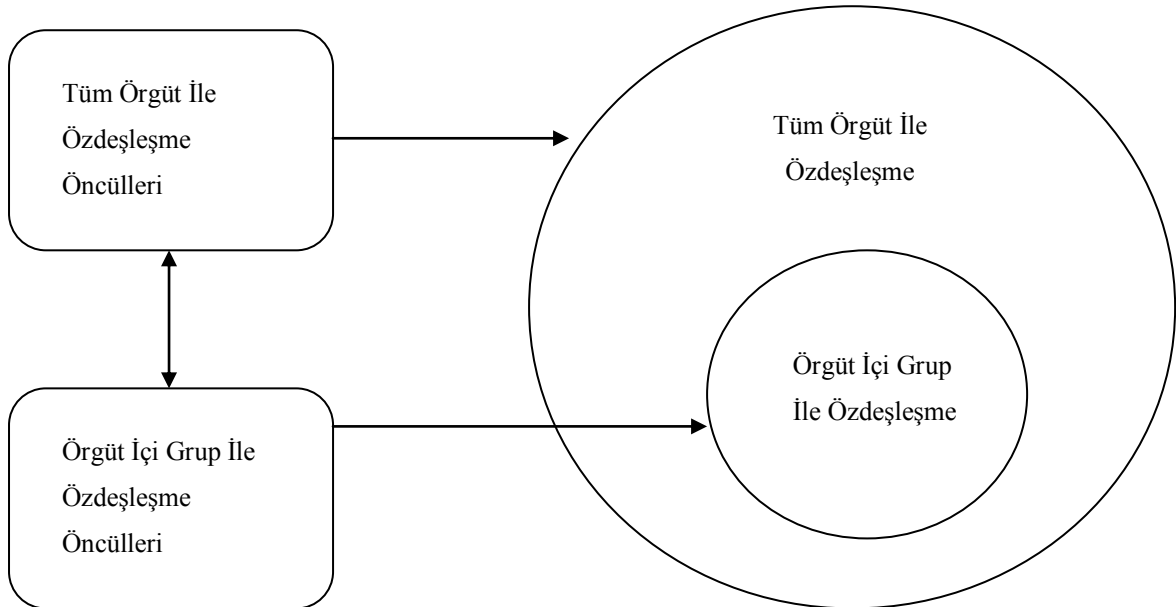
Örgütsel özdeşleşme modelleri bireyin örgütle bağınyı açıklamaya ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını anlatmaya çalışmıştır. Modeller kimlik ve özdeşleşme arasındaki bağı vurgulamışlardır (Tüzün, 2006:90).

1.2.6.1. Reade’nin: Temel Özdeşleşme Modeli

Reade (2001) modelinde, çalışanların, tüm örgüt ve örgüt içi çalışma grubu özdeşleşmelerinin dereceleri ve öncüllerini ortaya koymuştur. Örgütler çalışanların aynı anda birden fazla üyesi oldukları, iç içe geçmiş gruplardan oluşur. Örgüt içindeki çalışma gruplarının üyeleri, örgüt içindeki diğer çalışma gruplarına karşı farklı tavırlar sergiledikleri gibi, çalışma grupları da örgüte karşı farklı tavırlar sergileyebilirler. Reade bu durumu, ‘çiftli özdeşleşme’ şeklinde tanımlamıştır. Bu üyelikler beraberinde farklı seviyelerdeki özdeşleşmeleri de meydana getirir. Araştırmada dikkat çeken diğer bir nokta, her iki boyutta (grup içi ve tüm örgüt) özdeşleşmenin dereceleri değişse de özdeşleşme kavramını ortaya çıkaran öncüllerin

aynı olduğudur. Reade öncülleri şöyle sıralamıştır (Reade, 2001'den aktaran Tokgöz, 2012:48-49):

- *Grubun prestiji*: Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler kişisel menfaatlerini artırmak adına prestijli ve kendine has özelliklere sahip gruplara üye olma gayreti içindedirler.
- *Ayırt edici özelliği*: Ayırt edici özellik, bir örgütü diğerinden farklılaştıran, bireyler için kendilerini diğerlerine karşı tanımlarken kullandıkları keskin çizgileri tanımlar. Yüksek ayırt edici özellikler, üyeler için örgütsel özdeşleşme seviyelerinin yüksek olacağı anlamına gelir
- *Yöneticinin destek ve takdiri*: Yöneticinin destek ve takdiri de örgütsel özdeşleşme seviyeleri için belirleyicidir. Çalışanın ilk yöneticisinin takdir ve desteği grup içi özdeşleşmeyi artırırken; daha üst seviye yöneticilerinin destek ve takdiri örgüte olan özdeşleşme seviyelerini artırmaktadır.
- *Kariyer geliştirme fırsatı*: Kariyer geliştirme fırsatı ise özdeşleşmeyi artıran diğer bir öncüdür. Bu fırsatların grup içinde oluşacağı algılanıyorsa, grup içi özdeşleşmeyi, tüm örgüt içinde oluşacağı algılanıyorsa tüm örgüt içi özdeşleşmeyi artıracığı söylenebilir (Reade, 2001'den aktaran Tokgöz, 2012: 49).



Şekil 5: Örgütsel Özdeşleşme İçin Temel Model

Kaynak: Reade, 2001'den aktaran Tokgöz, 2012:49

Reade'nin Temel Özdeşleşme Modelinin ortaya koyduğu en önemli sonuç, örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme öncüllerinin aynı olduğudur. Öncüller aynı olmasına karşın, her iki boyut arasındaki farkı yaratan ise çalışanların içinde buldukları grupla aynı kaderi paylaştıklarını düşündükleri ve sonucunda oluşan duygusal bağların gücünden gelmektedir. Bu tanımlama, örgütsel özdeşleşmenin kendisidir (Tokgöz, 2012:50).

1.2.6.2.Scott, Corman, Cheney'in: Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel özdeşleşme literatürüne, özdeşleşme-kimlik nosyonunu bütünleştirecek, eylem-yapı kavramlarını içine alacak, çalışanların çoğul kimlikleri içinde ve çoğul kimlikleri arasındaki ilişkileri yansıtacak ve eylemlere dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içeren bir modele ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle Giddens (1984) yapısal özdeşleşme kuramını geliştirerek, bu modele durumsal eylem kısmını eklemiştir (Tüzün, 2006:91).

Yapısal özdeşleşme modeli adanmışlık kavramıyla ilişkili bir modeldir. Örgütsel adanmışlık düzeyi birey ve örgüt için örgütsel sadakat, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi olumlu sonuçları meydana getirmesi bakımından önemlidir. Adanmışlık süreci büyük oranda sembolik olup bireyler ve bireylerin bir parçası olduğu sosyal ortam tarafından şekillenir. Adanmışlık kavramı algılanan sosyal üyeliğe dayalı ve bireyin algıladığı üyelik davranışlarını göstermesi ile birey arasındaki bağlantı ile ilgilidir. Benzer olarak özdeşleşme kavramı da kişinin kendisini üyesi olarak tanımladığı gruba aitlik duygusudur (Mael ve Ashforth, 1992: 104'den aktaran Fındık, 2011:82). Hem adanmışlık hem de özdeşleşme bireyin ait ya da üyesi bulunduğu grup ile ilgili kavramlardır. Bu yüzden adanmışlık sürecini adanmışlığın türlerinden ziyade en iyi açıklayan özdeşleşme kavramıdır. Bunun nedeni sadakatin özdeşleşmenin bir boyutu olmasıdır (Cheney, 1992; Patchen, 1970). Örgütsel davranış literatürü kapsamında geliştirilen davranışsal bağlılık kavramı özdeşleşme ile örtüşen ve benzer bir kavramdır (Motazz, 1989; Sass ve Canary, 1991). Ayrıca kimlik ile iletişim arasındaki ilişki adanmışlığın diğer türlerinden daha çok özdeşleşme ile ilgilidir. Bu nedenlerden dolayı yapısal özdeşleşme modeli

adlanmışlık kavramı çerçevesinde açıklanmaktadır (Scott vd., 1998:298-299'den aktaran Fındık, 2011:82).

Giddens (1984)'ın yapısal özdeşleşme kuramının gelişimi, yapının aracılığıyla üretilen insan eylemlerini içeren sürecin, yapı ve sistem arasındaki ikililiğine odaklanmıştır. Bugünkü eylemlerimizin ürünü gelecekteki etkileşimlerimiz için yapısal kaynak oluşturacaktır. Yapılar üretilen kural ve kaynaklar olarak görülmektedir. Giddens bu yapıların genel prosedürler ya da formüller olarak anlaşılmasının yararlı olacağını belirtmiştir (Tüzün, 2006:92).

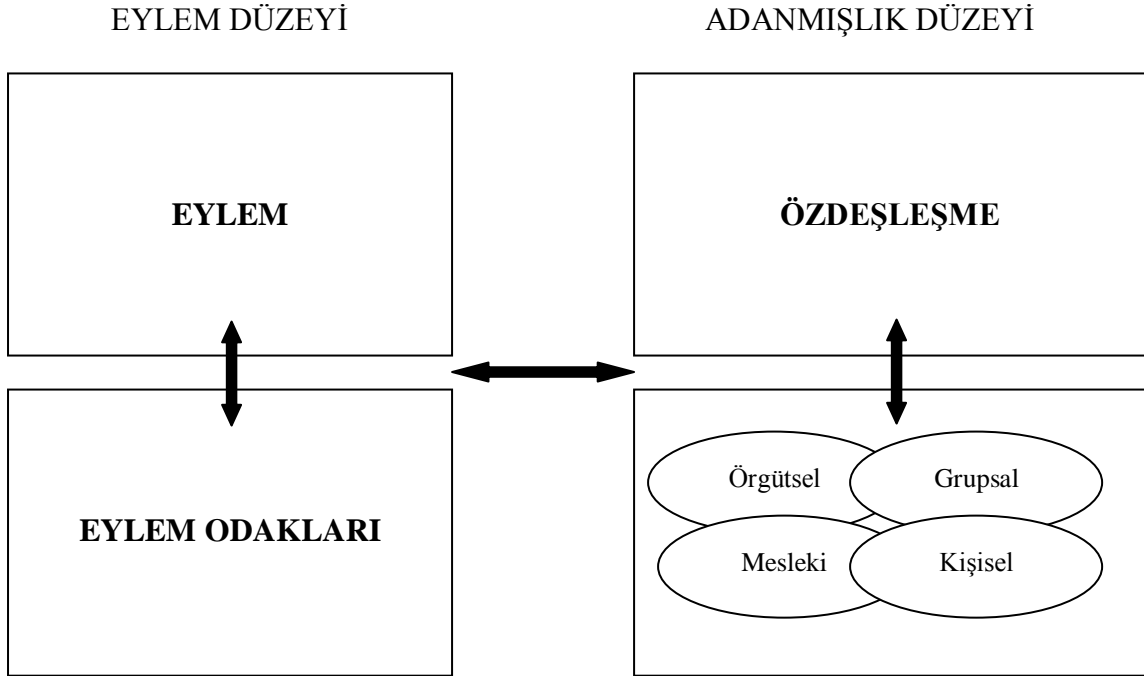
Yapısal özdeşleşme kuramı özdeşleşmeyi hem adlanmışlık süreci hem de bu sürecin bir ürünü olarak tanımlamaktadır. Yapının ikililiği, adlanmışlık sürecini hem özdeşleşmeyi sistem, hem de kimliği yapı olarak tartışma imkanı vermektedir. Özdeşleşme terimi bireyin adlanmışlığını gösterdiği davranışlar, kimlik terimi ise "biz kimiz" için ana fonksiyon görevi gören belirlenmiş kurallar ve kaynaklar olarak kullanılmıştır. "Özdeşleşme süreci" ya da "adlanmışlık süreci" kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Scott vd., 1998'den aktaran Tüzün, 2006:92).

Scott, Corman ve Cheney (1998), Giddens (1984)'ın özdeşleşme sürecini açıklayan kuramını benimseterek, tüm özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirmişlerdir. Bu kavramlar yapının ikililiği (duality of structure), yapının bölgeselliği (reginalization of structure) ve durumsal eylemdir (situated activity) (Scott vd., 1998:306-307'den aktaran Tüzün, 2006:93).

1.2.6.2.1.Yapının İkililiği

Yapısal özdeşleşme kuramı; yapı ve sistem arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Sistem ve yapı birbirini içeren kavramlar olduğu için, kavramlar arasındaki ikilik önem arz etmektedir. Kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin gösterimi arasındaki algılanan bağ, kimlik ve özdeşleşme ikililiği arasındaki yapıya açıklama getirmektedir. Böylece yapısal anlamda bu ikililik özdeşleşmenin anlatımında kimliklerin benimsenmesini içermektedir. Kimlik yapısının benimsenmesi özdeşleşmenin oluşumunu gerçekleştirmektedir. Scott vd. (1998) kimlik ve

özdeşleme ikililiğini adanmışlık sürecine dayanarak açıklamışlardır (Scott vd., 1998: 307'den aktaran Fındık, 2011:82-83).



Şekil 6: Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik-Özdeşleşme İkiliği

Kaynak: Scott vd., 1998:307'den aktaran Fındık, 2011:82-83

Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere, bu ikilik özdeşleşme oluşumu ile sonuçlanabilecek kurallar ve kaynaklar serisini örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesini anlatmaktadır. Örneğin, bireyin çalışma grubu bireyin çalışma grubu kimliğini çizmektedir. Kimliğin benimsenmesi olarak görülen özdeşleşme kavramına yapılan eleştirilere (Cheney ve Tompkins, 1987) bu model sayesinde cevap verilmektedir (Scott vd., 1998: 308'den aktaran Fındık, 2011:83).

1.2.6.2.2.Yapının Bölgeselliği

Yapının Bölgeselliği; yapının ikiliği kavramına ek olarak Giddens (1984)'ın "bölgeselleşme" kavramı, kimliklerin kavramsallaştırılmasında, birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamada ve kimliklere ilişkin özdeşleşme ilişkisini anlatmada yarar sağlamaktadır. Yapının ikililiği göstermiştir ki, kimlikler kurulur ve özdeşleşme ile ilişkilendirilir, böylece bireyleri sosyal birliklere bağlar (Scott vd., 1998'den aktaran Tüzün, 2006:94). Bireyin benliği bireyi farklı sosyal gruplara bağlayan çoğul

kimliklerinden oluşmaktadır (Dutton vd., 1994'den aktaran Tüzün, 2006:94). Bireylerin örgütsel, cinsiyet, sınıf ve diğer pek çok kimlikleri bulunmaktadır. Birey, örgütsel özdeşleşmeyi ifade edebilmek için örgütsel kimliğin kaynaklarını kullanmaktadır. Farklı kimlikler farklı özdeşleşme hedefleri ya da kimlik kaynakları ile ilişkilidir (Mael ve Ashforth, 1995'den aktaran Tüzün, 2006:94).

Scott, Corman ve Cheney (1998) örgütsel yaşamla ilgili özellikle dört kimlik yapısı belirlemiştir; bireysel, çalışma grupsal (takım, bölüm), örgütsel (örgütün özelliklerinin belirgin olma durumu) ve mesleki kimlik. Örgütsel kimlik anlamında bu dört kimlik yapısı örtüşebilir. Her kimlik yapısı analiz düzeyinde farklı ama hepsi önemlidir. Bu dört kimlik yapısını kavramak, kimliklerin “bölgeselleşmesi” ve birbirleriyle ilişkisini anlamak için yararlı olacaktır. Giddens (1984) yapısal modelinde bölgeselleşmenin dört biçimini kimlik bölgelerinin özellikleri olarak belirtmiştir (Tüzün, 2006:94).

1.2.6.2.3. Durumsal Eylem

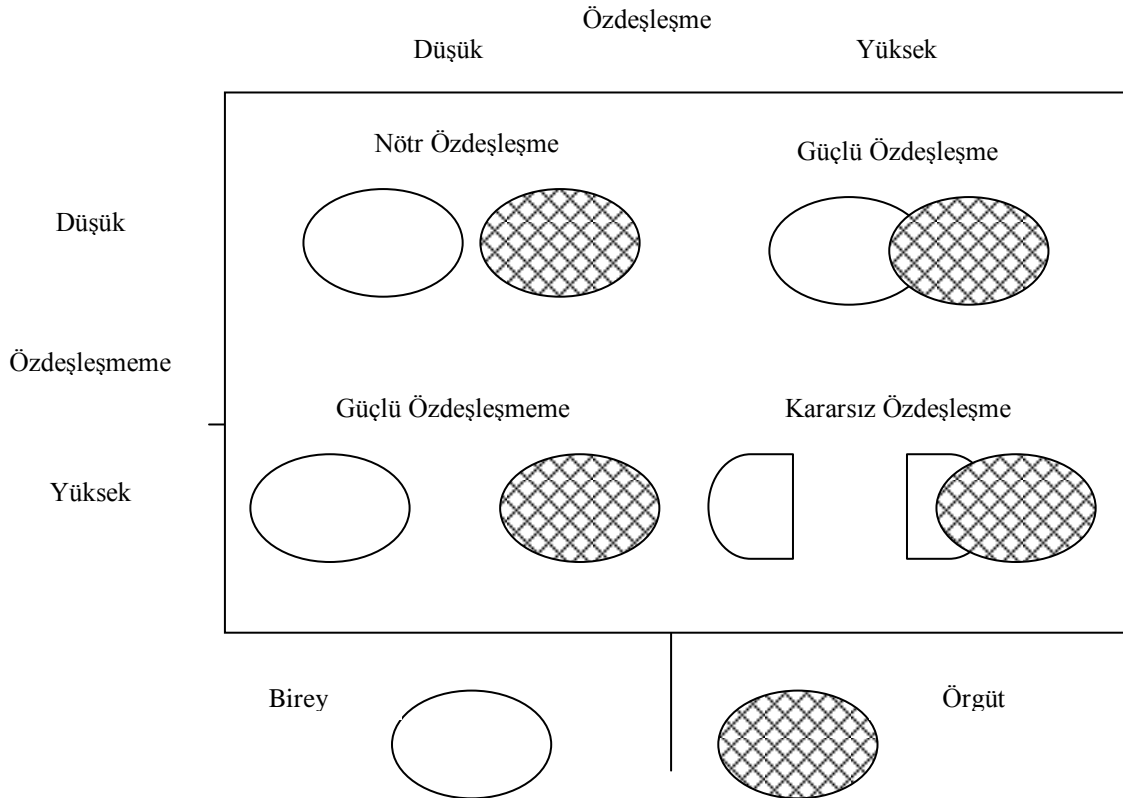
Yapısal özdeşleşme kuramının diğer bir unsuru, özdeşleşmenin durumsal eylem görünümünü ifade etmektedir. Özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra hangi durumların özdeşleşmeyi yarattığı üzerinde durulmuştur. Özdeşleşme, durumdan duruma göre farklılık göstermektedir. Yapısal sürecin sonucu olan kimlik bireyin bulunduğu sosyal yapıdaki sosyal etkileşimler tarafından şekillenir. Ancak kimlik dışsal bir olgu değildir. Sosyal yapıdaki içsel güdüler tarafından oluşur. Sosyal yapılar bireysel eylemleri şekillendirir. Bireyin örgütteki rolü ve pozisyonu da örgüt yapısı ile oluşur. Bireylerin algıladığı rol örgüt içerisinde kendini özdeşleştirdiği grup tarafından etkilenir. Yani bireyin eylemleri ile örgüt yapısı arasında ilişki bulunmaktadır. Özdeşleşme süreci bireysel eylemler tarafından şekillenir. Bu yüzden özdeşleşmenin yapısal modelinde adanmışlık hem bireyin eylemlerini hem de örgüt yapısını içeren bir süreçtir (Scott vd., 1998:309- 310'den aktaran Fındık, 2011:84).

1.2.6.3. Kreiner ve Ashforth: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Bireyin kimliğini örgütten türetmesinin üzerine geliştirilmiş bir özdeşleşme modelidir (Karayiğit, 2008:31). Örgütsel özdeşleşme üzerinde yapılan araştırmalarda verimli ve altı önemle çizilen sonuçlar elde edilmesine rağmen genellikle kendi

kendini tanımlamanın kimlikle örtüşmesi mercek altına alınmıştır. Bir personel kendisini nasıl örgütten ayrı ya da örgütle çatışma içinde görebilir? Eğer bir personel kendini kısmen örgütle benzer ya da ayrı görürse; bu durum, personel ve örgüt üzerinde ne gibi bir etki yapacaktır? Bu sorular, örgütsel özdeşleşme incelemelerinde cevaplanmamıştır. Bu sorulara Kreiner ve Ashforth, yaptıkları çalışmada örgütsel bağ sayesinde, içinde kişinin kendini tanımlayabileceği birçok yol içeren geliştirilmiş özdeşleşme modeli ile cevap bulmaya çalışmışlardır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1'den aktaran Fındık, 2011:78).

Kreiner ve Ashforth, geliştirilmiş özdeşleşme modeli üzerine yazdıkları makalede, bireyin örgütle bağı tanımlamaya yönelik birden çok özdeşleşmeden söz etmişlerdir (Tüzün, 2006:90). Kreiner ve Ashforth tarafından geliştirilen özdeşleşme modeli özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme, yansız özdeşleşmeyi içeren geliştirilmiş özdeşleşme modelinin farklılıklarının ve benzerliklerinin geçerliliğini ortaya koymaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004:1'den aktaran Fındık, 2011:78). Bu özdeşleşme türleri aşağıda tanımlanmaktadır.



Şekil 7: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004: 6'dan aktaran Çırakoğlu, 2010:16

Şekil 7’de özdeşleşme ve özdeşleşmeme olarak iki boyut bulunmakta ve bu durumların bireyde yüksek veya düşük olmasına göre dört farklı durum ortaya çıkmaktadır. Kararsız özdeşleşme, hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Hem düşük özdeşleşme hem de düşük özdeşleşmeme yaşayan bireyin örgütle bağı ise nötr özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Özdeşleşmemenin yüksek özdeşleşmenin düşük olduğu durumda ise güçlü özdeşleşmeme tam tersi durumda ise güçlü özdeşleşme yaşanmaktadır (Çırakoğlu, 2010:16)

1.2.6.3.1.Özdeşleşmeme

Elsbach ve Bhattayarca (2001) özdeşleşmeme kavramını; bireyin, kendini örgütte tanımladığı aynı niteliklere ve prensiplere sahip olmadığına inanmasıyla ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamıştır. Özdeşleşmeme özdeşleşmenin tam tersi bir durumdur. Özdeşleşme gibi birey örgütüyle küresel veya kitlesel düzeyde ve örgütün belirli bir yönüyle özdeşleşmeyebilir. Birey, örgütün tümü ile özdeşleşebileceği gibi, sadece belirli bir bölümü ile de özdeşleşebilir. Aynı şekilde örgütün tamamı ile özdeşleşemeyebileceği gibi bir bölümü ile de özdeşleşemeyebilir. Ayrıca birey sadece örgütün değişik yönleriyle özdeşleşebilir veya özdeşleşmeyebilir, aynı yönü ya da yüzüyle de özdeşleşme ve özdeşleşmeme yaşanabilir. Özdeşleşmeme, bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki aktif ayrılık duygusudur. Bireyin kimliğini bilinçli olarak örgütten ayırması, örgütün görevini, kültürünü ya da merkezi olarak tanımlanan özelliklerini sevmemesi ya da nefret etmesi olarak da açıklanabilir. Örgüt ve çalışan arasındaki hissedilen derin bir çatışma sonucu ortaya çıkan özdeşleşmeme durumu örgütler tarafından istenmeyen bir durum olarak görülür. Çünkü özdeşleşmeyen çalışan örgüt için zararlı bir hale gelmeye başlar. Özdeşleşmeyen çalışan örgütten ayrılırsa örgütün çalışan devir oranını artıracığı için çalışan maliyetlerinin yükselmesine neden olur. Eğer özdeşleşmeyen çalışan örgütten ayrılmaz ve örgütte kalırsa özdeşleşmeyen çalışanın örgüte karşı güçlü olumsuz bakış açısı çalışanlar arasında vicdani red davranışı, örgütte kötü ve yanlış davranışların raporlanması (whistleblowing) gibi davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Bu gibi durumlar yüzünden örgütüyle özdeşleşmeyen

bireyler, örgüt için tehlikeli duruma gelebilmektedirler (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3; aktaran Fındık, 2011:79).

Özdeşleşmeme bireyin, örgütü tanımladığına inandığı tutum ve prensiplere sahip olmayacak biçimde kendini tanımlaması ile ortaya çıkar. Özdeşleşmede olduğu gibi birey örgütün tamamı veya bir bölümü ile özdeşleşmeme yasayabilir. Özdeşleşmeme rastlantısal veya yanlışlıkla değil aktif bir şekilde kimliğin örgütten ayrılmasıdır. Özdeşleşmeme örgütün misyon, kültür ve onu temel olarak tanımlayan özelliklere bir tiksinti algısının bireyde oluşması ve bireyin bilinçli ve aktif şekilde kendi benliğinden örgütün kimliğini ayırmasıdır. Önemli noktalardan birisi özdeşleşmemenin özdeşleşmenin tam olarak tersi olmamasıdır. Hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme pozitif sosyal kimliğin oluşturulması için işlev görürken, hedeflere ulaşmada kullanılan yollar ve deneyim farklılaşır (Kreiner ve Ashforth, 2004:2'den aktaran Çırakoğlu, 2010:14).

1.2.6.3.2.Kararsız Özdeşleşme

Değerleri, amaçları ve inanışları zayıf olan kişiler tarafından oluşturulmuş karmaşık ve belirsiz örgütlerde bakış açısı bakımından özdeşleşme ve özdeşleşmeme olabilir. Bu tür şizofren veya çelişkili özdeşleşmeye 'kararsız özdeşleşme' denir. Sosyal psikologlar, kişiler arası ilişkilerde kararsızlık içinde olan kişilerin, diğerleriyle ilgili konularda negatif veya pozitif bakış açıları ile değerlendirmeye bilinçli olarak devam edebileceklerini ve uzun yıllar boyunca ne zaman sona ereceği bilinmeyen bu kararsız tutumlarını sürdürebileceklerini söylerler. Örgüt üyeleri kararsız özdeşleşme derecelerine göre, sahip oldukları bilişsel ve duygusal güçlerini örgütün yararına kullanabilecekleri gibi iş performanslarını gerekenin ötesine götürmekte isteksiz de davranabilirler (Tokgöz, 2012:54).

1.2.6.3.3.Yansız Özdeşleşme

Bireyin kendi kendini algılaması örgütüyle hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme yokluğudur. Elsbach (1999) bu durumu yansız özdeşleşme olarak adlandırmıştır. Her ne kadar birey örgütüyle ne özdeşleşiyor ne de özdeşleşmiyorsa

da, örgüte bağlanma ilişkisinin zayıflığı belirgin olsa bile kabul edilebilecektir. Bu durum, yalnızca algılama ve bağlılık yokluğundan daha ziyade kendi doğrusu içinde kendini tanımlamanın bilişsel bir durumu ve yöntemi olabilir. Bireyler, örgütüyle yönetim biçimleri ve kişisel algılamalar gibi geçmişteki deneyimleri nedeniyle bilinçli bir şekilde aşırı bağlılıktan kaçınırlar. (Kreiner ve Ashforth, 2004:4-5; aktaran Fındık, 2011:81).

1.3. TÜRKİYE’DE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ve ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

1.3.1. Psikolojik Sözleşme İle İlgili Çalışmalar

Literatürdeki psikolojik sözleşme konusuyla ilgili çalışmalarını incelediğimizde, aşağıdaki çalışmaların yapıldığını görmekteyiz.

MİMAROĞLU (2008): Mimaroğlu, ‘‘Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma’’ adlı tez çalışması yapmıştır. Söz konusu tez çalışması, Türkiye’de faaliyet gösteren ve ilaç sektörünün yüksek pazar payına sahip 5 ilaç firmasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı değişkenleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme ile adaletsizlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif ilişki; işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Diğer taraftan işlemsel psikolojik sözleşme ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, ilişkisel psikolojik sözleşme ile adaletsizlik algısı, işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve negatif ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Yine aynı çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve negatif ilişki gösterdiği belirtilirken, psikolojik sözleşme ihlali ile adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

DEMİRAL (2008): Demiral ‘‘Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma’’ adlı tez çalışması yapmıştır. Söz konusu çalışma İç Anadolu ve Akdeniz Bölge’lerinde yer alan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte’lerinde görev yapan akademik personeli kapsamaktadır. Tez çalışmasında, örgüte bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırmada elde

edilen bulgular neticesinde, üniversitelerde görev yapan akademik personelin duygusal bağlılığı üzerinde, personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile psikolojik sözleşmenin pozitif etkiye sahip oldukları saptanmıştır. Araştırma göstermiştir ki, akademik personelin normatif bağlılığını psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilemektedir. Akademik personelin üniversiteye devam bağlılığı duymasında ise personel güçlendirmenin seçim boyutu ile psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

TÜRKER (2010): Türker ise, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” adlı bir tez çalışması yapmıştır. Türker çalışmasını, 2008 yılında Erzurum’da sağlık sektörü işletmelerinde çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapmıştır. Çalışmada, iş görenlerin psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ile örgüte bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, genel olarak, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ve örgüte bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin de arttığı saptanmıştır. İş görenler olumlu bir örgüt ikliminde çalıştıklarında, hem psikolojik sözleşmelerine uyulduğunu fark etmekte hem de örgüte bağlılıkları artmaktadır. 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 erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

SELEKLER (2007): Selekler, “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı” adlı bir tez çalışması yapmıştır. Selekler, çalışmasını, Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı, merkez ve ilçelerde 2005-2006 eğitim-öğretim yılında görevli bulunan ilk ve orta öğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmasında, örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali ilişkisinde güç mesafesi algısının rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada işlemsel adalet değişkeni ile yönetime ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında negatif bir ilişki bulunurken, örgütsel psikolojik sözleşme ihlali algısı ile arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca işlemsel adalet ile idareye

duyulan psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkinin öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile daha güçlendiği saptanmıştır. Öte yandan, etkileşimsel adalet ile yönetime ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında da negatif bir ilişki bulunmuş, fakat örgütsel psikolojik sözleşme ihlal algısı ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşlemsel adaletle benzer olarak, etkileşimsel adalet ile idareye karşı psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkinin de öğretmenlerin yüksek güç mesafesi algıları ile güçlendiği belirlenmiştir.

ÖZTÜRK (2010): Öztürk “Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri ” adlı tez çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma, psikolojik sözleşme ihlaline, yetkin personelin diğer çalışanlara oranla daha fazla olumsuz tepki vereceği varsayımıyla, lisans derecesine sahip çalışanların çoğunlukta olduğu bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Öztürk çalışmasında, psikolojik sözleşmenin türleri olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri ile psikolojik sözleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan örgüte ve kişilere yönelik vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini ayrı ayrı incelemeyi hedeflemiştir. Çalışma sonucunda, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgüt için pek çok olumsuz etkisinin olduğu saptanmıştır. Araştırmada çalışanların büyük kısmı tarafından psikolojik sözleşme ihlali algısı olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin en önemli sonuçlarından birinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları tek tek ele alındığında örgüt için bir anlam ifade etmezken, ancak örgütsel vatandaşlık davranışlarından yoksunluk bir örgüt için zaman içinde ve toplamda düşünüldüğünde bünyeyi bozucu ve yıkıcı etkilere neden olabileceği ortaya konmuştur. Yöneticilerin, psikolojik sözleşme ihlalinin neden olabileceği olumsuz durumları engellemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

İŞÇİ (2010): İşçi, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü” adlı tez çalışması gerçekleştirmiştir. İşçi çalışmasını, İstanbul il sınırları olarak kabul edilen Avcılar ve Tuzla arasındaki coğrafi bölgede faaliyet gösteren özel girişime ait hastaneler yapılmıştır. Araştırmada yazar, kurumun çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği dolayısıyla çalışanlarda beklenti oluşturduğu bazı bileşenleri karşılanmaması

durumunda, örgütsel vatandaşlık davranışının ve işten ayrılma niyetinin nasıl etkilendiği, bu etkilerin kuruma güven varlığında ne şekilde değiştiğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda ise, kurumlarda güven ortamının varlığı ile birlikte davranışsal açıdan kurum için olumsuz birçok sonucun, ortaya çıkma olasılığının ya da olumsuzluk düzeyinin azaldığı görülmüştür. Yapılan çalışmada diğer sektörlere kıyasla özellikle psikolojik tacizin yüksek, iş doyumunun düşük, işten ayrılma niyeti ve personel hareketliliğinin yüksek olduğu sağlık sektöründe, ekonomik nitelikli olan işlemsel sözleşme alanlarında ihlallerin yüksek olduğu, çalışanların iş arkadaşlarına ve amirlerine güvenlerinin yüksek olmasına karşın, kararlara katılım konusunda daha az güvene sahip oldukları, kişisel gelişim boyutunda en yüksek, centilmenlik boyutunda en düşük vatandaşlık davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde bir güçle arttırdığı, vatandaşlık davranışını ise zayıf düzeyde azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada, işten ayrılma niyeti üzerine psikolojik sözleşmenin etkisinin vatandaşlık davranışına göre daha etkili olduğu, güvenin varlığı ile birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini artırma derecesinin azaldığı görülmüştür. Benzer şekilde örgütsel vatandaşlık davranışına psikolojik sözleşmenin olumsuz etkisinin, güvenin varlığı ile azaldığı da saptanmıştır.

BEKAROĞLU (2011): Bekaroğlu, “Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi” adlı bir tez çalışması yapmıştır. Yazar çalışmasını, eğitim, finans, satış, pazarlama, mühendislik, mimari gibi farklı meslek gruplarından, özel sektörde uzman veya orta kademe yönetim kadrosunda çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmasında ise; kurum içi adalet algısının, psikolojik sözleşme ihlalleri ile ihlale verilen tepkiler arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıladıklarında verdikleri tepkilerin, çalışmakta oldukları kurumla ilişkili adalet algılarının yüksek veya düşük olduğu durumlara göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Yazar çalışmasında, çalışanların, sadece adalet algısının düşük olduğu durumlarda, fiziki koşullar, işin yapısı ve kariyer açısından beklentileri karşılanmadığında yıkıcı konuşma tepkisi verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Adalet algısının yüksek olduğu durumlarda yıkıcı konuşma tepkisi ile ilişkili bir model oluşmadığı saptanmıştır. Algılanan kurum içi adalet, bu

araştırmaya ait modelde de psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkileri etkilediği görülmüştür. Çalışanın kurum içi adalet algısının yüksek olması halinde, psikolojik sözleşme ihlaline vatandaşlık dışı davranışlar göstererek tepki vermesi ihtimalinin azaldığını, yani iki değişken arasındaki ilişkinin zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda kurum içi adalet algısının, psikolojik sözleşme ihlalleri ile ihlale verilen tepkiler arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü oynadığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmaya katılan katılımcılardan elde edilen demografik bilgiler ile yapılan analiz sonucunda ulaşılan bulgular anlamlı bulunmamıştır.

DEMİRKASIMOĞLU (2012): Demirkasımoğlu ise “Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi” adlı bir tez çalışması yapmıştır. Yazar çalışmasını, Ankara ilindeki dokuz merkez ilçede kamu ve özel ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenleri üzerinde yapmıştır. Bu araştırmayla, kamu ve özel okul öğretmenlerinin, psikolojik sözleşme ve iş çevrelerine uyum düzeylerinin okul türü, cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri bakımından saptanmasını amaçlamıştır. Demirkasımoğlu, öğretmenlerin psikolojik sözleşmesini işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel sözleşme olmak üzere dört türde ele almıştır. Dolayısıyla araştırmaya ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlarda, bu dört başlık altında yer almaktadır.

Yazar işlemsel sözleşme türüne ilişkin, Ankara ili kamu ve özel okul öğretmenlerinin işlemsel sözleşme algısı, psikolojik sözleşme türleri arasında en düşüğü sonucuna ulaşmıştır. Buna göre katılımcılar ve okul yönetimi arasındaki işlemsel sözleşmenin zayıf, psikolojik sözleşmenin ise güçlü olduğu ortaya konulmuştur.

İlişkisel sözleşme türüne ilişkin, özel ve kamu okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenler, okul ile ağırlıklı olarak ilişkisel sözleşme geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, okula yüksek düzeyde sadakat ve bağlılık duymakta, okulda uzun süre çalışmayı düşündüğü gözlenmiştir. Buna karşılık okulun ilişkisel sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme düzeyi, öğretmenlerin ilişkisel sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme düzeyinin altında

kalmakta ve öğretmenlerin bu sözleşme türüne ilişkin beklentileri yeterince karşılanamadığı ortaya konmuştur.

Dengeli sözleşme türüne ilişkin ise, kamu ve özel okul öğretmenlerinin ikinci olarak en yüksek algıya sahip olduğu gözlenmiştir. Yazar özel okul öğretmenleri, okulun öğretmenlere sunduğu performans desteğini kamu okulu öğretmenlerine göre daha tatminkâr bulduğunu ortaya koymuştur. Bu sözleşme türünde de, okulun yükümlülüklerini yerine getirme düzeyi öğretmenlerin yükümlülüklerini yerine getirme düzeyinin altında kalmakta, öğretmenlerin beklentileri gereğince karşılanmamakta ve öğretmenler okula sundukları katkının karşılığını aynı oranda alamadıklarını düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Geçişsel sözleşme türüne ilişkin, özel ve kamu okulu öğretmenleri, düşük düzeyde bir geçişsel sözleşme algısına sahip olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda özel ve kamu okulu öğretmenleri okul ile ilişkilerinin gelecekteki durumuna ilişkin bir belirsizlik olduğu, okulun öğretmenlerine karşı güvensizlik gösterdiği ve geçmişle kıyaslandığında kazançlarında azalma olduğu gibi görüşlere katılmadığı gözlenmiştir.

ÖZLER ve ÜNVER (2012): Özler ve Ünver, “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı bir makale çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma, Yüksek Öğretim Kurumu’na bağlı devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim üyesi ve öğretim elemanı unvanına sahip akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, akademik personelin psikolojik sözleşmelerinin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumlarının iş tatminlerini önemli biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre akademik personel bağlamında psikolojik sözleşme boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel) iş tatmin düzeyindeki değişimi açıklama oranı oldukça yüksektir. Aynı zamanda psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları üzerinde; psikolojik sözleşmenin yalnızca ilişkisel

boyutunun ise iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

ÖZDAŞLI ve ÇELİKKOL (2012): Özdaşlı ve Çelikkol “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi” adlı makale çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmayı psikolojik sözleşme ile ilgili makale ve tezleri, araştırmaların dili, tarihleri ve hangi konularla ilişkilendirildiği açılarından inceleyerek gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme kavramı ile ilişkilendirilen konuların niteliğine ilişkin içerik analizi yaparken, psikolojik sözleşme kavramının hangi konularla ilişkilendirildiğini araştırmaktır. Araştırma sonucunda, elde edilen bulgulara göre, psikolojik sözleşme kavramı hakkında yapılan çalışmaların 2005 yılından sonra arttığı görülmüştür. Türkçe yazılan araştırmaların da İngilizce yayınlanan makale ve tezlere göre çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Tez ve makaleler araştırıldığında başlıklarda psikolojik sözleşme ile rastlanan konuların psikolojik sözleşme ihlalleri, personel davranışları ve örgütsel bağlılık gibi konular olduğu açıkça gözükmemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, iletişim ve ihlal gibi konularla psikolojik sözleşmenin ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Mikro düzeyde, psikolojik sözleşmenin iş tatmini, sadakat, motivasyon ve performans ilişkileri üzerindeki etkileri çalışmalara konu olabileceği veya önceki çalışma yapılmış konuların eksik yönleri tamamlanabileceği saptanmıştır. Makro düzeyde ise, psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan araştırmalarda eksik bırakılan alanlardan birinin de “mukayeseli kültür araştırmaları” olduğu belirlenmiştir.

1.3.2.Örgütsel Özdeşme İle İlgili Çalışmalar

KARABEY, (2005): Karabey “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Tez çalışması, Ergaz A.Ş.’nin Erzurum ili çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacı çalışmada, örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemiştir. Yazar çalışmada örgütsel özdeşleşme ile algılanan dış imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, sportmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem olarak beş boyutta incelenmiş ve tüm

boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İŞCAN, (2006): İşcan, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü” adlı makale çalışması yapmıştır. İşcan çalışmasını Erzurum ilinde Kobinet’in Eylül 2005 verilerine göre, bu kuruluşa üye işletmelerden bir kısmı üzerinde yapmıştır. Araştırmacı bu çalışmasında, çalışanlar üzerinde dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu-olumsuz ruh hali gibi bireysel farklılıkların rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur. Bireysel farklılıklar açısından ise ayrılmış bireysel şema yüksek olduğunda dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkinin, bağlanmış bireysel şema yüksek olduğunda ise etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkinin daha güçlü olduğu saptanmıştır. Öte yandan araştırma sonucu, olumlu ruh haline sahip olma durumunda hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermiştir.

TÜZÜN, (2006): Tüzün, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” adlı bir doktora tez çalışması gerçekleştirmiştir. Yazar bu çalışmasını, Ankara merkezde bulunan özel ve kamu sermayeli ticari bankaların çalışanları üzerinde yapmıştır. Tüzün çalışmasında örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ve algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güven üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Algılanan örgütsel kimliğin ise örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı gözlenmiştir. Örgütsel güven, algılanan örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

GÜNBEK, (2007): Günbek, “Örgütsel Özdeşleşme Ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Günbek çalışmasını, Malatya ilinde bulunan TCDD işletmesinde çalışan personel üzerinde uygulamıştır. Araştırmacı, çalışmasında çalışanların örgütsel özdeşleşme

düzeylerini ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu işletme çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilirken, eğitim ve çalışma süreleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖZDEMİR, (2007): Özdemir “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama” adlı doktora tez çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmacı çalışmasını Opet firması çalışanları üzerinde uygulamıştır. Bu araştırmada yazar, OPET firması çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmacı çalışmasında sosyal sorumluluk algısının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan çalışmada sosyal sorumluluk algılamaları ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sosyal sorumluluk algısı olarak dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar doğrultusunda değerlendirme yapıldığında, ekonomik ve yasal sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini arasında düşük, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında orta derecede bir ilişki ortaya konulmuştur. Etik ve gönüllü sosyal sorumluluk algısı ile iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

KARAYİĞİT, (2008): Karayığit “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Karayığit çalışmasını Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personeli üzerinde yapmıştır. Araştırmacı çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşmeyi ölçmeye yönelik anketler kullanılarak bu iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacı çalışmasında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavramlarının benzer kavramlar olduğu ve özellikle örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ifadelerinin örgütsel özdeşleşme ifadeleri ile örtüştüğü sonucuna ulaşmıştır.

MELİKOĞLU, (2009): Melikoğlu “Prestij, İletişim Ve Güvenin Ayırıcı Rolü: Duygusal Bağlılığa Karşı Örgütsel Özdeşleşme” adlı yüksek lisans tez

çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmacı çalışmasını farklı şirketler ve farklı sektörler çalışanları üzerinde uygulamıştır. Melikoğlu bu çalışmada çalışanların duygusal bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri iletişim, prestij ve güven algıları açısından karşılaştırılmasını amaçlamıştır. İletişimi yatay ve dikey iletişim boyut olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Yazar araştırmasında yönetici ve çalışma arkadaşlarına güvende ve yatay iletişimde duygusal bağlılığın katkısı örgütsel özdeşleşmeye göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanısıra algılanan dış prestij, örgütsel güven, yatay ve dikey iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarken bu değişkenler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

KIRKBEŞOĞLU ve TÜZÜN, (2009): Kırkbeşoğlu ve Tüzün, “Bireycilik - Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı” başlıklı makale çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmayı, Türkiye’de sigorta sektöründe faaliyet göstermekte olan bazı sigorta şirketlerinin İstanbul’daki genel müdürlükleri ve Ankara’daki Orta Anadolu/İç Anadolu bölge müdürlüklerinde yürütmüşlerdir. Kırkbeşoğlu ve Tüzün çalışmasında bireyci ve toplulukçu örgüt kültürüne sahip hayat ve hayat dışı sigorta şirketi çalışanlarının bireycilik/toplulukçuluk eğilimlerinin mesleki ve örgütsel özdeşleşme üzerinde hangi düzeyde ayırt edici bir etki yarattığını araştırmışlardır. Yazarlar araştırmada, çalışanların sahip oldukları bireycilik/toplulukçuluk eğiliminin bireyci örgüt kültüründe mesleki özdeşleşmeyi, toplulukçu örgüt kültüründe ise örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

POLAT, (2009): Polat “Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması” adlı bir doktora tez çalışması gerçekleştirmiştir. Polat çalışmasını, Ankara’da faaliyet gösteren Gazi Fişek Fabrikası çalışanları ile Ankara Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı personeli üzerinde yürütmüştür. Çalışmanın amacı, örgütsel özdeşleşme konusunda yapılmış yerli yabancı yazındaki çalışmaları biraraya getirerek örgütsel özdeşleşmenin öncül ve ardıllarını tespit etmektir. Polat çalışmasında, iç kontrol odağına sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin dış kontrol odağına sahip çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazar, faktör kişilik özellikleri olan öz disiplin, uyumluluk, gelişime açıklık, dışa dönüklük, nevroitiklik ile örgütsel özdeşleşme arasında

nedensel bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda, bireysel değerler yani uyum, güvenlik, geleneksellik, başarı, yardımseverlik, muhafazakârlık ile örgütsel özdeşleşme arasında nedensel bir ilişki tespit etmiştir. Bu nedensel ilişkiler Zabıta Daire Başkanlığı örneklemini için kabul edilmiştir. Fakat Gazi Fişek Fabrikası örneklemini için reddedilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan sivil erdem, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik arasında nedensel bir ilişki olduğu saptanmıştır.

TURUNÇ ve ÇELİK, (2010): Turunç ve Çelik “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” adlı makale çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar çalışmayı Ankara’da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sanayi firmalarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Turunç ve Çelik bu çalışma da çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel destek, iş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Turunç ve Çelik çalışmalarında, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışma ve aile-iş çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı olarak etkilediği ve önemli oranda artırdığı, iş-aile çatışma düzeyinin ise çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve artırdığı belirlenmiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusunun yanında bu etkide iş-aile çatışması ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğuna ilişkin bulgular elde etmişlerdir.

SOLMAZ, (2010): Solmaz, “Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü” adlı bir yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Solmaz çalışmasını özel ve kamuda görev yapan finans sektörü çalışanları üzerinde yapmışlardır. Yazar, araştırmasında, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Solmaz, araştırmasında örgütsel adaleti, prosedür, dağıtım, ve etkileşim adaletiolmak üzere üç boyutta ele alırken, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütsel adalet algıları ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin

olduğunu tepsi etmiştir. Araştırma kapsamında özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti, etkileşim adaleti ile pozitif ve anlamlı ilişki olduğu, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusunun yanı sıra bu etkide dağıtım adaletinin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

DEMİRCİ, (2010): Demirci “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Demirci, çalışmasını yapı sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın İstanbul, Kocaeli, Mersin, Eskişehir illerindeki firmalarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmacı çalışmasında, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma da performans değerlendirme yöntemi olarak Balanced Scorecard Yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel güven duygusal ve bilişsel güven olarak iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, performans puanı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif, duygusal güven ile negatif ve bilişsel güven ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel özdeşleşme duygusal ve bilişsel güven arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiş, fakat örgütsel özdeşleşmenin performans ile arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

ÇIRAKOĞLU, (2010): Çırakoğlu “Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi ” adlı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Çırakoğlu çalışmasını, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren bir firma çalışanları üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacı, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çırakoğlu araştırmasında örgütsel özdeşleşme ile iş doyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÇAKINBERK VD., (2011): Çakınberk, Derin, Demirel, “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği” adlı çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmayı Tunceli ve Malatya illerinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapmışlardır. Çakınberk vd. bu çalışmada; örgütsel özdeşleşme kavramının öncüllerinden biri olan örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi

araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olduğu belirlenirken, ayrıca öğretmen ve yöneticilerin özdeşleşme düzeyleri ve örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık ile normatif bağlılıklarının yüksek iken devam bağlılıklarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

FINDIK, (2011): Fındık “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği” başlıklı bir yüksek lisans tez çalışması yapmıştır. Fındık çalışmasını Konya ilinde görev yapan aile hekimleri ile gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacı çalışanların örgütsel destek algılarının, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca aile hekimlerinin demografik özelliklerine göre algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken işten ayrılma niyeti ile diğer değişkenler arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmacı çalışmasında söz konusu değişkenler ile belirli demografik değişkenler arasındaki ilişkileride incelemiş ve örgütsel özdeşleşme ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

CÜCE, (2012): Cüce “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışması gerçekleştirmiştir. Cüce, bu çalışmasında, örgütsel adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisini incelemektedir. Araştırmacı çalışmasının sonucunda, örgütsel adalet boyutlarından süreç adaletinin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunu belirlerken, kişilerarası adaletin hem doğrudan hem de duygusal güven aracılığı ile dolaylı etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, bilgisel adaletin hem duygusal güven hem de bilişsel güven aracılığı ile dolaylı etkisi olduğu belirlenirken, dağıtım adaletinin ise ne doğrudan ne de dolaylı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

TOKGÖZ ve SEYMEN, (2013): Tokgöz ve Seymen “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma” adlı makale çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar çalışmayı, Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi’ndeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın amacı, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin incelenmesidir. Araştırmacılar çalışma sonucunda, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenirken, ayrıca, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM II YÖNTEM

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ: ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde ülke genelinde faaliyet gösteren PTT A.Ş. bünyesindeki, Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde görev yapanları kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde sırasıyla; çalışmanın konusu, amacı, araştırma modeli ve değişkenleri, araştırma konusuna ilişkin hipotezler, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları; örnekleme süreci, veri toplama yöntemi ile elde edilen verilerin analizi ele alınacaktır.

2.1.Araştırmanın Konusu

Bir araştırmaya başlarken ilk olarak çalışmaya yön verecek olan konu belirlenmelidir. Araştırma konusu, akademik ve mesleki literatür, mevcut araştırmalardaki eğilimleri, bilgi ve uygulama eksikliklerini ve böylece yeni araştırma olanaklarını ortaya koyan makaleler, endekslerde yer alan dergilerdeki makaleler, konferans sunumlarında ortaya çıkarılan sonuçlar, tezler, projeler, monografiler, test edilmemiş teoriler içeren kitaplar, gazete veya televizyonların ortaya koyduğu problem veya uygulamalar incelenerek belirlenebilir. Araştırma konusu belirlenirken, konunun araştırılabilirliği ve yönetilebilirliği, konunun bilime katkısı, konuyla ilgili verilere ulaşılabilirlik noktalarının dikkate alınması gerekir (Toy ve Tosunoğlu, 2007:4).

Günümüzün modern örgütlerinde, çalışanların örgütün varlığını sürdürmesine katkı sağlaması, örgütün de çalışanların gereksinimlerini karşılaması olumlu bir iş ilişkisi kurulabilmesi için kaçınılmaz görünmektedir. Bu iş ilişkisinin oluşturulmasında psikolojik sözleşme ve çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi önemli bir konudur. Psikolojik sözleşme; biçimsel olmayan, işverenlerin çalışanlarından sadakat, adanmışlık, yüksek performans beklentisi içinde olduğu; çalışanların da

işverenlerinden güven, katkılarının değerinin bilinmesi ve mutlu olmalarının önemsenmesini beklediği iş ilişkisidir. Örgütsel özdeşleşme ise bireyin üyesi olduğu örgüte aidiyetlik duygusunu geliştirdiği için, daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşma imkânı sağlamaktadır.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, son yıllarda modern iş ilişkilerinde gittikçe artan bir öneme sahip olan psikolojik sözleşme kavramının çalışma hayatındaki önemi ve psikolojik sözleşme olgusunun çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisi incelenmiştir.

2.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sürekli gelişen ve değişen modern iş dünyasında uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler için “insan” en önemli unsurdur. Özel sektör ve kamu sektöründeki tüm örgütlerin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmelerinde en önemli etken çalışanlardır. Bu nedenle, günümüzün bilgiye dayalı örgütlerinde psikolojik sözleşme (çalışan ve örgütün karşılıklı beklenti ve vaatleri) çalışanların örgütün varlığını sürdürmesine katkı sağlaması, örgütün de çalışanların gereksinimlerini karşılama olumlu bir iş ilişkisi kurulabilmesi için kaçınılmaz görünmektedir. Diğer taraftan örgütüyle özdeşleşen çalışanlar daha üretken, uyumlu, yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu ile çalışmakta, örgütün başarısı için içsel olarak güdülenmekte ve gönüllü olarak faaliyette bulunmaktadır.

İşletmeler açısından, çalışanın psikolojik sözleşmesini anlamak, tanımak ve bu sözleşmelere uymak, örgütle ilişkilerini ortaya koyan anahtar bir psikolojik kavram olan örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini anlamak önemlidir. Örgütsel özdeşleşmenin, bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışlarına temel teşkil etmesi dolayısı ile örgütün başarısına etkilemesi açısından, önemli ve araştırılması gereken konu olduğu görülmektedir. Yakın gelecekte bir örgütün değeri örgüt hedefleriyle özdeşleşmiş, kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderme aşamasındaki elde tutulabilen çalışanlarının sayısı ve kalitesiyle ölçülecek gibi gözükmektedir. Diğer taraftan, ülkemizdeki işletmelerce çok da fazla üzerinde durulmayan psikolojik sözleşme kavramının öneminin anlaşılması gereklidir.

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda modern iş ilişkilerinde gittikçe artan bir öneme sahip olan psikolojik sözleşme kavramının çalışma hayatındaki önemini ve psikolojik sözleşme olgusunun çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilişkisini ortaya koymak için yapılmıştır.

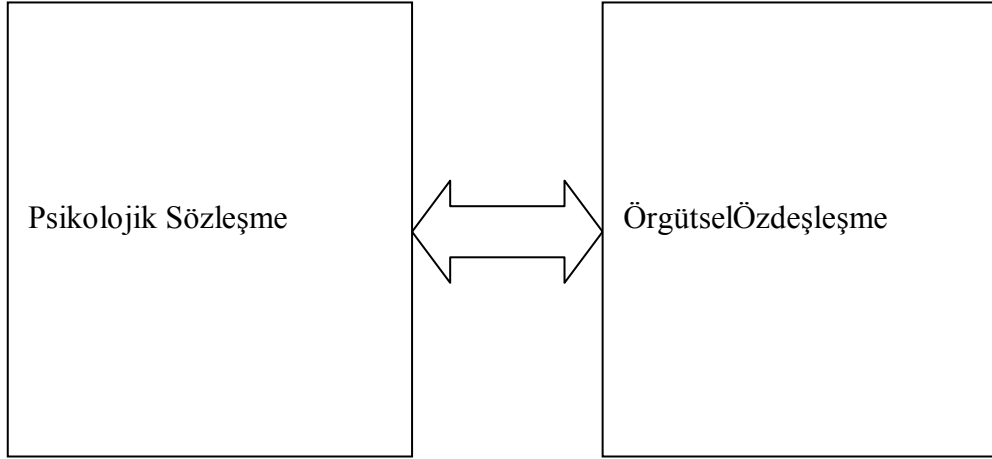
Kamu sektöründe faaliyet gösteren Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde yapılan, çalışanların psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma;

- *Psikolojik sözleşme kavramına kavramsal çerçeve çizmesi, tanımı, oluşumu ve gelişimini incelemesi,*
- *Psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülüklerini, önemini ve psikolojik sözleşmenin özelliklerini incelemesi,*
- *Psikolojik Sözleşme türleri olan işlemsel ve ilişkisel sözleşme türlerini ve özelliklerini irdelemesi,*
- *Psikolojik Sözleşmeye ilişkin kuramların incelenmesi,*
- *Psikolojik Sözleşme İhlalinin tanımlanması, psikolojik ihlalin nedenleri ve sonuçlarının ortaya konması,*
- *Örgütsel özdeşleşme kavramına kavramsal çerçeve çizmesi, örgütsel özdeşleşme tanımı, önemi ve boyutlarının incelenmesi,*
- *Sosyal kimlik teorisinin incelenmesi,*
- *Örgütsel özdeşleşme boyutlarının ve örgütsel özdeşleşme modellerinin incelenmesi,*
- *Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışması,*
- *Kamu kurumunda çalışanların psikolojik sözleşmelerine uyumunun örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir.*

2.3.Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Uygulamaya alınan çalışmada ülke genelinde faaliyet gösteren PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde görev yapan çalışanların

psikolojik sözleşmeleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Aşağıdaki Şekil 8.'de Araştırmanın modelinde, araştırma konusunu oluşturan psikolojik sözleşme algısı ve örgütsel özdeşleşme düzeyi ilişkisi görülmektedir. Şekil 8 'deki model görülmektedir.



Şekil 8: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan bu çalışmada, anket formunun uygulandığı kamu kurumu çalışanlarından şube müdürü, uzman, şef, memur, dağıtıcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorular yöneltilmiştir. Anket formunda bu sosyo-demografik özellikler kolay anlaşılması amacıyla gruplara ayrılarak sorulmuş ve aşağıda belirtildiği gibi şekillendirilmiştir:

Çalışanlara ilişkin bilgiler: Anket formundaki değişkenler; çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, idari görevinin olup olmadığı, görev unvanı ve kurumda çalışma süresi olarak ifade edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki vardır.

H2: Katılımcıların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- H2a: Katılımcıların yaşı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2b: Katılımcıların yaşı ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2c: Katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2d: Katılımcıların cinsiyeti ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2e: Katılımcıların idari görevleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2f: Katılımcıların idari görevleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2g: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H2h: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.5.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Veri toplama aracının uygulanması öncesinde, PTT A.Ş Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara PTT Başmüdürlüğü bünyesinde görev yapan şube müdürü, uzman, şef, memur, dağıtıcılara, verilecek cevapların tamamen gizli tutulacağı ve cevapların bilimsel bir araştırmaya yönelik kullanılacağı belirtilmiştir. Bilgilerin herhangi başka bir kişi veya kurumlarca kullanılması gibi kuruma zarar verecek bir durumun oluşmayacağı konusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Bu sebepten dolayı deneklerin soruları doğru algılayıp, yorumladıkları ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri düşünülmektedir. Bu bilimsel araştırmamız Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumundan veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir.

Veriler, Ankara'daki PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara PTT Başmüdürlüğü bünyesinde görev alan Müdür, Amir, Şef, Memur, Dağıtıcı unvanlarıyla çalışanlardan sağlanmıştır. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Ankara ili PTT Başmüdürlüğü çalışanlarıdır. Bu kapsamda 203 kişiye anket uygulanmıştır.

Ayrıca araştırmanın başlıca sınırlılıkları ise;

- *Ankara ili PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde yapılması,*
 - *Sadece anket metodu ile yapılması, mülakat, gözlem gibi yöntem ve tekniklerin kullanılmaması,*
 - *Ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması,*
 - *Verilen cevapların deneklerin algısına dayalı olmasıdır.*
 - *Araştırma kapsamına alınacak kamu kurumundan (veya başmüdürlükten) elde edilecek bulguları bütün kamu kurumlarına (veya başmüdürlüklere) genellemek doğru olmayabilir. Çünkü zaman ve maliyetin sınırlı olması nedeniyle farklı coğrafi bölgelerde yer alan kamu kurumlarının (veya başmüdürlüklerin) hepsine ulaşmak mümkün olamamıştır. Ankara PTT Başmüdürlüğü çalışanlarının Türkiye genelindeki PTT A.Ş. çalışanlarının yaklaşık olarak %10'unu kapsamaması, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün PTT A.Ş. için genellenmesine bir engel oluşturmuştur.*

2.6.Örnekleme Süreci

Araştırma kapsamına giren ve aynı özellikleri taşıyan birimlerin tümüne evren (kitle, yığın, popülasyon) denir. Evrenin büyüklüğü ilgilenilen özelliğe göre değişir. Araştırmanın evreni, araştırmanın amacına uygun olarak bir okul, mahalle, köy, ilçe, il olabileceği gibi ülkenin tamamı da olabilir. İhtiyaç duyulan veriler, evreni oluşturan birimlerin tamamından toplanıyorsa bu işleme tamsayım denir. Evren hakkında ayrıntılı bilgilere gereksinim duyulduğunda ya da evrenin bazı önemli parametrelerinin elde edilmesi gerektiğinde tamsayım yapılması gerekmektedir. Ancak maliyetin yüksekliği, ulaşım, zaman darlığı gibi güçlükler nedeniyle evreni temsil eden daha küçük gruplarla çalışılır (Büyüköztürk vd.,

2008:2-3). Bir kitleden belirli yöntemler kullanılarak seçilen, aynı özellikleri taşıyan bir kısım bireyin oluşturduğu topluluğa örneklem denir. Örneklem seçmek için kullanılan yöntemler topluluğu ise örnekleme olarak adlandırılır (Balce ve Demir, 2007).

Araştırmanın evrenini Ankara ili PTT A.Ş. bünyesinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu açıdan yapılan alan örneklemesinde tesadüfi olarak belirlenen PTT Ankara Başmüdürlüğü'nde çalışan müdür, uzman, şef, memur, dağıtıcılara anket uygulaması yapılmıştır. Psikolojik sözleşme algısının örgütsel özdeşleşme algı düzeyine etkisini ölçmek amacıyla yapılacak bu anket uygulaması için, PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığından gerekli izinler alınmıştır. Tamsayım yönteminden yararlanılarak, Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde çalışan personele 400 adet anket uygulanmıştır. Ankete cevap veren personel sayısı 365'tir. Anketlerin geridönüşüm oranı yaklaşık %91'dir. Bu geridönüşüm oranı yüksek olmakla birlikte güvenilir bulunmayan 162 adet anket iptal edilmiştir. Araştırma için kalan 203 adet anket kullanılmıştır. Anakütle sayısı ise 2646'dır. Anakütle içerisinde personelin 63'ü müdür, 154'ü şef, 1201'i memur, 909'u dağıtıcı, 99'u diğer grubunda yer almaktadır.

2.7. Anket Formunun Oluşturulması ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak daha önce yapılan anket çalışmaları incelenmiştir. Sorular konuyla ilgili araştırmalar neticesinde araştırmacı ve tez danışmanı tarafından belirlenmiştir.

Araştırma verileri, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden oluşan anket formu yardımıyla toplanmıştır. Bu ölçeklerin yanı sıra demografik özellikleri içeren kişisel bilgiler bölümü de ankete eklenmiştir. Gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra anketin yazı stili ve şekil özellikleri belirlenmiştir. Anket formu A4 kâğıdının ön yüzü kullanılarak tek kâğıtta hazırlanmıştır.

Çalışmanın amaçlarına ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak düşünülen anket uygulamasındaki sorular, güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış sorulardan oluşmakta ve kolay anlaşılır niteliktedir.

Bu şekilde hazırlanan ve araştırma aracı olarak kullanılan anket formu (Ek-1) 2013 yılının Mayıs ayında söz konusu kamu kurumunda uygulanmıştır. Anket yapılacak kamu kurumundaki yöneticive personellerle temasa geçilmiş, onlara çalışmanın niteliği, amacı ve bilgi toplama yöntemi hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Anket çalışmasının sağlıklı verilerle gerçekleştirilebilmesi için anketlerde yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır.

Anket formunun oluşturulmasında daha önce geliştirilmiş ve geçerlikleri ispatlanmış çeşitli ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmak üzere belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme ölçeği; Çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeylerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen, 17 maddelik algısal ölçeği araştırmalarında Mimaroglu (2008) ve Öztürk (2010) de kullanmıştır.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği; Çalışanların örgütsel özdeşleşme algı düzeyini ölçmek için, Meal ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 maddelik ölçeği araştırmalarında; Tüzün (2006), Bhattacharya vd. (1995), Mael ve Tetrick (1992), Mael ve Ashforth (1992), Van Knippenberg ve Van Schie (2000), Smidths vd.(2001), Turunç ve Çelik (2010) ve Demirci (2010) de kullanmıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkin 7 soru bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu idari görevinin olup olmadığı, görev ünvanı ve kurumda çalışma süresini içeren, sosyo-demografik özellikte sorular yer almıştır. İkinci bölümde psikolojik sözleşmeye ilişkin 17 sorudan oluşan yargılar bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel özdeşleşmeye ilişkin 6 sorudan oluşan yargılar yer almaktadır. Katılımcılardan bu yargılara katılım düzeylerini, 5’li likert ölçeği kullanılarak, “kesinlikle katılmıyorum”, (1 olarak kodlanmıştır) “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” (5 olarak kodlanmıştır) seçeneklerinden

kendilerine en uygun olanını işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Sorular, alanında uzman İngilizce öğretmenlerince çevrilmiştir. Toplam 30 sorudan oluşan anket formunun içeriği Tablo 5.'de düzenlenmiştir.

Tablo5: Anket Formunun İçeriği

Bölüm	Bölüm Sorularının İçeriği	Soru Sırası
I	Demografik Sorular	1-7
II	Psikolojik Sözleşme	8-24
III	Örgütsel Özdeşleşme	25-30

BÖLÜM III

BULGULAR

Psikolojik sözleşmenin ile örgütsel özdeşleşmeye arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışan bu çalışmada, anket formunun Ankara PTT Başmüdürlüğü çalışan ve yöneticilerine, sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bazı sorular yöneltilmiştir. Anket formundaki bu değişkenler; çalışan ve yöneticilerin genel bilgileri, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme sorularından oluşmaktadır. Taramanın daha sağlıklı verilerle gerçekleştirilebilmesi amacıyla anketler yüz yüze görüşme tekniğiyle doldurulmuştur. Araştırmada toplanan verilerin analizinde Aksaray Üniversitesi'nin lisanslı programı SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır. Ham verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans, ana kütlede alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından aritmetik ortalama, anket formunun güvenilirliğini ortaya koyan bir ölçüm olması sebebiyle Cronbach Alpha analizi kullanılmıştır. Toplanan bilgilerin, veri içindeki diğer bilgilerle karmaşık ilişkisi göz önüne alınarak, toplanan yeterli sayıdaki verinin analiz ve yorumunu kolaylaştırmak amacıyla, büyük ölçüde istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır.

3.1. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Ölçme sonuçlarının güvenilirliğine ilişkin pek çok tanım yapılmıştır. Örneğin, Turgut (1990) güvenilirliği, ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınmanın bir ölçüsü, Crocker ve Algina (1986) ise belli bir özelliği ölçmek amacıyla yapılan ölçmelerin aynı bireyler üzerinde benzer şartlarda tekrar edilebilirliği olarak tanımlamıştır (Büyüköztürk vd., 2012:108).

Geçerlilik ise, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini diğer özelliklerle karıştırmadan ne derece doğru ölçtüğüyle ilgilidir (Büyüköztürk vd., 2012:116).

İçerik geçerliliği ölçüm aracındaki ifadelerin ölçülmesi istenen değişkenlerin tüm yönlerini kapsamıyla ilgilidir ve anketörün çalışma esnasında bu konuda edindiği öznel izlenimleri gösterir (Karabey, 2005:81). İçerik geçerliliğini sağlayabilmek için soru formları hazırlanırken ölçeklerin orijinal dili İngilizce olduğundan, ölçekler konunun uzmanları tarafından İngilizce’den Türkçe’ye çeviri yapılmıştır. Ayrıca soru formları hazırlanırken konunun uzmanları ile görüşülmüş ve ifadeler anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik testleri de yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ve “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” daha önceden geliştiren kişiler tarafından geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçeklerdir.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 203 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Cronbach’s Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Kalaycı, 2006:405).

- $\leq \alpha < 0.40$ olduğu durumda ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ olduğu durumda ölçek güvenilirlik düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ olduğu durumda ölçek güvenilirlik oldukça yüksek,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ olduğu durumda ölçek yüksek derecede güvenilir.

Tablo 6: Ölçeklerin Güvenlik Katsayıları

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı	(n)
Psikolojik Sözleşme	5’li ölçek (1-5 arası)	17	,706	203
Örgütsel Özdeşleşme	5’li ölçek (1-5 arası)	6	,906	203

Tablo 6’da görüldüğü üzere, ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,706 ile 0,906 arasında değişmektedir. Bu sonuçlarda, kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

3.2. Araştırmaya Katılan Deneklerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo 7’de araştırmaya dahil olan katılımcılara ait sosyo-demografik özellikler incelenmektedir. Bu bağlamda, çalışan ve yöneticilere cinsiyeti, yaş aralıkları, medeni durumları, eğitim durumu, idari görevin varlığı, görev ünvanı ve kurumda çalışma süresi sorgulanmıştır.

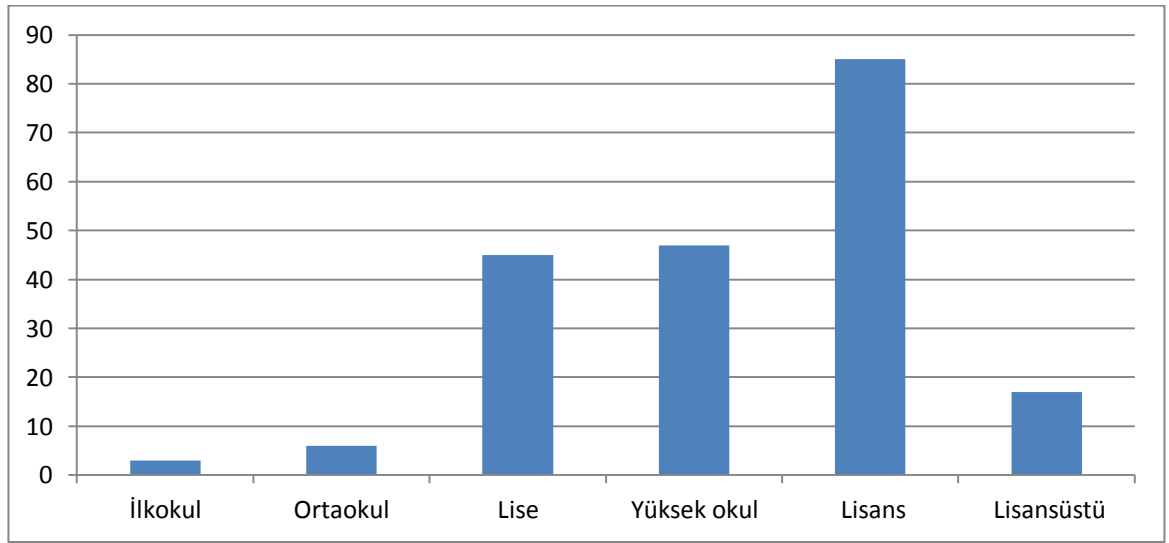
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyetiniz?		
• Erkek	102	50,2
• Kadın	101	49,8
Yaşınız?		
• 25'den az	2	1,0
• 26-30	46	22,7
• 31-35	45	22,2
• 36-40	26	12,8
• 41-45	31	15,3
• 46 ve üstü	53	26,1
Medeni durumunuz?		
• Evli	152	74,9
• Bekar	51	25,1
Eğitim durumunuz?		
• İlkokul	3	1,5
• Ortaokul	6	3,0
• Lise	45	22,2
• Yüksek okul	47	23,2
• Lisans	85	41,9
• Lisansüstü	17	8,4
İdari Görev?		
• Var	72	35,5
• Yok	131	64,5
Görev Ünvanınız?		
• Dağıtıcı	52	25,6
• Memur	105	51,7
• Şef	21	10,3
• Şube müdürlüğü	10	4,9
• Diğer	15	7,4
Kurumda çalışma süresi?		
• 0-5 yıl	44	21,7
• 6-10	38	18,7
• 11-15	23	11,3
• 16-20	27	13,3
• 20'den fazla	71	35,0
Toplam	203	100

Tablo 7’de bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan deneklerin 102’sinin (%50,2) *erkek*; 101’inin (%49,8) *kadın* olduğu görülmektedir. Bunlardan sadece 2 kişinin (%1,0) “25 yaşından küçük” , 46 kişinin (%22,7) “26-30 yaş aralığında”, 45 kişinin (%22,2) “31-35” yaş aralığında, 26 kişinin (%12,8) “36-40” yaş aralığında, 31 kişinin (%15,03) “41-45” yaş aralığında, 53 kişinin (%26,01) ise “46 ve üzeri” yaş aralığında olduğunu görmekteyiz.

Tablo 7’deki bulgular incelendiğinde medeni durum açısından deneklerin 152’sinin (%74,9) *evli*; 51’inin (%25,01) *bekâr* olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumu ise şu şekildedir: İlköğretim mezunu sadece 3 kişi, ortaokul mezunu 6 kişi, lise mezunu 45 kişi, yüksekokul mezunu 47 kişi, lisans mezunu 85 kişi, lisansüstü mezunu ise 17 kişidir. Bunların yüzdesel oranları ise sırasıyla: %1,5 , %3,0 , %22,2 , %23,2 , %41,9 ve %8,4’dür.



Grafik 1: Katılımcıların Eğitim Durumları

İdari görev açısından Tablo 7’deki bulgular araştırmaya katılan deneklerin 72’sinin (%35,5) idari görevi *var*; 131’inin (%64,5) idari görevi *yok* şeklinde olduğunu göstermektedir. Tablo 7’deki bulgular incelenmeye devam edildiğinde görev ünvanı açısından deneklerin 52’sinin (%25,6) *dağıtıcı*; 105’inin (%51,7) *memur*; 21’nin (%10,3) *şef*; 10’unun (%4,7) *şube müdürü*; 15’inin (%7,4) *diğer* grubunda olduğu görülmektedir.

Kurumda çalışma süreleri incelendiğinde Tablo 7'ye göre deneklerin 44'ünün (%21,7) 0-5 yıl; 38'inin (%18,7) 6-10; 23'ünün (%11,3) 11-15; 27'sinin (%13,30) 16-20 ve 71'inin (%35,0) 20'den fazla'dır.

Tablo 8:Katılımcıların Cinsiyete Göre Sosyo-Demografik Özellikleri

		Eğitim durumu						Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Yüksek okul	Lisans	Lisansüstü	
Cinsiyet	Erkek	2	5	27	20	43	5	102
	Kadın	1	1	18	27	42	12	101
Total		3	6	45	47	85	17	203
		Kurumda çalışma süresi					Toplam	
		0-5 yıl	6-10	11-15	16-20	20 +		
Cinsiyet	Erkek	14	24	14	10	40	102	
	Kadın	30	14	9	17	31	101	
Total		44	38	23	27	71	203	
		Yaş					Toplam	
		25'den az	26-30	31-35	36-40	41-45		46 +
Cinsiyet	Erkek	2	19	21	8	13	39	102
	Kadın	0	27	24	18	18	14	101
Total		2	46	45	26	31	53	203
		Görev Ünvanı					Toplam	
		Dağıtıcı	Memur	Şef	Şube Müdürü	Diğer		
Cinsiyet	Erkek	38	31	14	7	12	102	
	Kadın	14	74	7	3	3	101	
Total		52	105	21	10	15	203	

Tablo 8'e göre erkek katılımcıların 2'sinin ilkokul mezunu, 5'inin ortaokul mezunu, 27'sinin lise mezunu, 43'ünün lisans ve 5'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların ise, 1'inin ilkokul mezunu, 1'inin ortaokul mezunu, 18'inin lise mezunu, 27'sinin yüksekokul mezunu, 42'sinin lisans mezunu, 12'sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 8 incelenmeye devam ettiğimizde kurumda çalışma süresi açısından incelendiğinde, erkek katılımcıların 14'ünün 0-5 yıl, 24'ünün 6-10 yıl, 14'ünün 11-15 yıl, 10'unun 16-20 yıl, 40'ının 20 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların ise, 30'unun 0-5 yıl, 14'ünün 6-10 yıl, 9'unun 11-15 yıl, 17'sinin 16-20 yıl, 31'inin 20 yıldan fazla olduğu görülmektedir.

Yine Tablo 8'e göre yaş aralığı açısından erkek katılımcıların 2'sinin 25'den az, 19'unun 26-30, 21'inin 31-35, 8'inin 36-40, 13'ünün 41-45, 39'unun 46'dan fazla yaş aralığında olduğu gözlenmektedir. Kadın katılımcıların ise, 0'ının 25'den az, 27'unun 26-30, 24'ünün 31-35, 18'inin 36-40, 18'inin 41-45, 14'ünün 46'dan fazla yaş aralığında olduğu gözlenmektedir.

Görev unvanı açısından Tablo 8 incelendiğinde erkek katılımcıların 38'inin dağıtıcı, 31'inin memur, 14'ünün şef, 7'sinin şube müdürü, 12'sinin diğer grubunda olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların ise, 14'ünün dağıtıcı, 74'ünün memur, 7'sinin şef, 3'ünün şube müdürü, 3'ünün diğer grubunda olduğu görülmektedir. Tablo 9.'da psikolojik sözleşme ölçeğine ilişkin değerler sunulmaktadır.

Tablo 9. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Dağılım Oranları

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.Bu işi sadece para için yapıyorum.	17,2	21,2	7,4	28,1	26,1
2.Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	9,9	9,9	3,9	33,5	42,9
3.İnsanın kendini işe fazlasıyla kaptırmaması gerekir.	7,9	14,3	12,8	40,9	24,1
4.Fazla mesai yaptığım zaman ek bir ücret almayı beklerim.	7,9	5,4	3,9	30,5	52,2
5.İş yerine yalnızca işimi yapmak için gelirim.	5,4	18,2	4,9	32,5	38,9
6.Bu kuruma duyduğum bağlılık iş anlaşmamda yer alan maddelerle sınırlıdır.	12,3	30,5	12,8	25,6	18,7
7.Yalnızca yapmam gereken işleri yaparım.	12,3	32,0	9,9	26,1	19,7
8.Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum	25,1	35,0	10,3	19,7	9,9
9.Sonuna kadar bu kurum için çalışacağım.	15,3	10,3	24,6	27,1	22,7
10.Çok yoğun şekilde çalışıyorum.	3,9	6,9	6,4	34,0	48,8
11.Hizmet sürem ve gösterdiğim çaba karşılığında yükselmeyi bekliyorum.	5,4	8,9	7,4	32,0	46,3
12.Bu işte yükselmeyi umuyorum.	9,9	10,8	14,8	26,1	38,4
13.Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	12,3	11,3	17,7	29,6	29,1
14.Bu kurum, çalışanlarına emeklerinin karşılığını veriyor.	26,6	20,2	19,2	25,1	8,9
15.Kurumun bana sağlayacağı faydalar karşılığında %100 katkı sağlarım.	5,4	4,9	8,4	38,9	42,4
16.Çok çalıştığım takdirde terfi etmek için makul derecede şansım var.	24,6	24,1	20,7	22,2	8,4
17.Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	30,5	20,7	22,2	20,2	6,4

Tablo 9'da görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ölçeğinin ilk maddesi olan "Bu işi sadece para için yapıyorum." maddesi için "kesinlikle katılmıyorum" seçeneğinin oranı %17,2 iken, "kesinlikle katılıyorum" seçeneğini belirten

katılımcıların oranı %26,1 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin ikinci maddesi olan “Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %9,9 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %42,9 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin üçüncü maddesi olan “İnsanın kendini işe fazlasıyla kaptırmaması gerekir.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %7,9 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %40,9 olarak belirlenmiştir. Yine aynı ölçeğinin dördüncü maddesi olan “Fazla mesai yaptığım zaman ek bir ücret almayı beklerim.” maddesi için “katılmıyorum” seçeneğinin oranı %5,4 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %52,2 olarak gözlemlenmektedir. Tablo 9’a göre psikolojik sözleşme ölçeğinin beşinci maddesi olan “İş yerine yalnızca işimi yapmak için gelirim.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %5,4 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %38,9 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin altıncı maddesi olan “Bu kuruma duyduğum bağlılık iş anlaşmamda yer alan maddelerle sınırlıdır.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %12,3 iken, “katılmıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %30,5 ve “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %25,6 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin yedinci maddesi olan “Yalnızca yapmam gereken işleri yaparım.” maddesi için “katılmıyorum” seçeneğinin oranı %32,0 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %26,1 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin sekinci maddesi olan “Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum” maddesi için ise “katılmıyorum” seçeneğinin oranı %35,0 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %9,9 olduğu gözlemlenmektedir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin dokuzuncu maddesi olan “Sonuna kadar bu kurum için çalışacağım.” maddesi için ise “katılmıyorum” seçeneğinin oranı % 10,3 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %27,1 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin onuncu maddesi olan “Çok yoğun şekilde çalışıyorum.” maddesi için “kesinlikle

katılmıyorum” seçeneğinin oranı %3,9 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %48,8 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin onbirinci maddesi olan “Hizmet sürem ve gösterdiğim çaba karşılığında yükselmeyi bekliyorum.” maddesi için ise “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %5,4 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %46,3 olarak belirlenmiştir. Aynı ölçek incelemeye devam edildiğinde onikinci maddesi olan “Bu işte yükselmeyi umuyorum.” için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %9,9 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %38,4 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin onüçüncü maddesi olan “Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.” maddesi için “katılmıyorum” seçeneğinin oranı %11,3 iken, “katılıyorum” seçeneğinin oranı %29,6 ve “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı ise %29,1 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin ondördüncü maddesi olan “Bu kurum, çalışanlarına emeklerinin karşılığını veriyor.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %26,6 olarak belirlenirken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı ise %8,9 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin onbeşinci maddesi olan “Kurumun bana sağlayacağı faydalar karşılığında %100 katkı sağlarım.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı % 5,4 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %42,4 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin onaltıncı maddesi olan “Çok çalıştığım takdirde terfi etmek için makul derecede şansım var.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı %24,6 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %8,4 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğinin sonuncu maddesi olan onyedinci maddesi “Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinin oranı % 30,5 iken, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %6,4 olarak belirlenmiştir. Tablo 10.’da örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin değerler sunulmaktadır.

Tablo 10. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Dağılım Oranları

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1-Birisi çalıştığım kurumu eleştirirse bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım.	18,2	17,7	12,3	35,5	16,3
2-Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	10,8	11,8	11,3	41,9	23,6
3-Kurum hakkında konuştuğumda; ‘onlar’ yerine ‘biz’ kelimesini tercih ederim.	9,9	6,4	14,8	37,9	31,0
4-Kurumun başarısı benim başarımdır.	11,3	8,9	14,3	36,9	28,6
5-Birisi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	10,3	14,8	14,3	35,0	25,6
6-Medyada kurumla ilgili olumsuz bir haber olursa bundan rahatsızlık duyarım.	10,3	9,4	7,9	38,4	34,0

Tablo 10’da görüldüğü üzere örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ilk maddesi olan “Birisi çalıştığım kurumu eleştirirse bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeceğinin oranı %18,2 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %35,5 olarak belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin ikinci maddesi olan “Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeceğinin oranı %10,8 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %41,9 olarak belirlenmiştir. Yine aynı ölçeğin üçüncü maddesi olan “Kurum hakkında konuştuğumda; ‘onlar’ yerine ‘biz’ kelimesini tercih ederim.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeceğinin oranı %9,9 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %37,9 olarak belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin dördüncü maddesi olan “Kurumun başarısı benim başarımdır.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeceğinin oranı %11,3 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %36,9 olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin beşinci maddesi olan “Birisi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.” maddesi için “kesinlikle katılmıyorum” seçeceğinin oranı %10,3 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %35,0 olarak belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin sonuncu maddesi olan altıncı maddesi “Medyada kurumla ilgili olumsuz bir haber olursa bundan rahatsızlık duyarım.” maddesi için “katılmıyorum” seçeceğinin oranı %9,4 iken, “katılıyorum” seçeneğini belirten katılımcıların oranı %38,4 olarak belirlenmiştir.

Tablo 11’de faktör analizi sonuçları verilmiştir. Çalışmanın analiz kısmında faktör analizinin tercih edilmesindeki sebep kavramsal açıdan yeni değişkenlerin ortaya konmasıdır. Bu sayede az sayıdaki yeni değişkenlerle tüm bir ölçeğin açıklanması beklenmektedir.

Tablo 11:Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
Sonuna kadar bu kurum için çalışırım	,506				
Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi görüyorum	,599				
Bu kurum, çalışanlarına emeklerinin karşılığını veriyor	,671				
Çok çalıştığım takdirde terfi etmek için makul derecede şansım	,746				
Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiş	,785				
Bu kuruma duyduğum bağlılık iş anlaşmamda yer alan		,781			
Yalnızca yapmam gereken işleri yaparım		,752			
Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum		,719			
Bu işi sadece para için yapıyorum			,621		
Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih			,842		
İnsanın kendini işe fazlasıyla kaptırmaması gerekir			,409		
Fazla mesai yaptığım zaman k bir ücret almayı beklerim			,621		
Kurumun bana sağlayacağı faydalar karşılığında %100 katkı			,425		
Hizmet sürem ve gösterdiğim çaba karşılığında yükselmeyi				,852	
Bu işte yükselmeyi umuyorum				,839	
İş yerine ancak işimi yapmak için gelirim					,580
Çok yoğun şekilde çalışıyorum					,731
Açıklanan varyans (%)	20,768	16,902	10,752	7,291	6,132

Tablo 11 incelendiğinde, veri setinin analiz için uygunluğunun değerlendirilmesinde test edilen örneklem yeterlilik oranı (KMO) ve Barlett testlerinde; KMO testi %73,7 çıkarak veri setinin analiz için uygun olduğunu göstermiştir. Barlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri df: 960,349, 136; $p < 0,001$ bulunmuş ve elde edilen bu sonuçlar örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansın %61,845’ini açıklayan ve özdeğeri 1,00’in üzerinde 5 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Bu bağlamda 1. Faktör; veri toplama formundaki (9), (13), (14), (16), (17) nolu değişkenlerden

oluşmaktadır. 2. Faktör, (6), (7), (8) nolu değişkenlerden oluşmaktadır. 3. Faktör, (1), (2), (3), (4), (15) nolu değişkenlerden oluşmaktadır. 4. Faktör, (11), (12) nolu değişkenlerden oluşmaktadır. Son faktör ise (5) ve (10) nolu değişkenlerden oluşmaktadır.

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşmenin, işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme olmak üzere 2 adet alt boyutu olduğu görülmektedir (Mimaroğlu, 2008:109). Ancak çalışmamızda 5 alt boyut ortaya çıkmıştır. Faktör analizinin tercih edilmesindeki sebep çalışmanın geçerliğinin sağlandığını ortaya koymak ve alt boyutların literatür ile benzerliğini/farklılığını belirtmektir. Tablo 12’de psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki korelasyona yer verilmektedir.

Tablo 12:Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Korelasyon Analizi

		Psikolojik Sözleşme	Örgütsel Özdeşleşme
Psikolojik Sözleşme	Pearson	1	
	Sig. (2-tailed)		
Örgütsel Özdeşleşme	Pearson	,221	1
	Sig. (2-tailed)	,002	

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

Tablo 12’de belirtilen psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre iki ölçek arasında istatistiksel olarak pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum bir değişkene ait değerlerin artması durumunda diğer değişkene ait değerlerin de artış göstereceğini belirtmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilmekte ve konuya ilişkin hipotez “H1: Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki vardır” kabul edilmektedir. Tablo 13’de eğitim düzeyleri ve idari göreve sahip olma/olmama durumlarına göre psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki istatistikî farklılıkları inceleyen ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13:Eğitim ve İdari Görev ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Anova Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyleri		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	1,025	5	,205	,699	,625
	Gruplar içi	57,742	197	,293		
	Toplam	58,767	202			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	5,505	5	1,101	,931	,462
	Gruplar içi	233,032	197	1,183		
	Toplam	238,536	202			
İdari Görev		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	,059	1	,059	,203	,653
	Gruplar içi	58,708	201	,292		
	Toplam	58,767	202			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	2,618	1	2,618	2,231	,137
	Gruplar içi	235,918	201	1,174		
	Toplam	238,	2			

Tablo 13'deki Anova testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşmenin katılımcıların eğitim düzeyleri ve idari göreve sahip olup olmama durumları ile ilişkisi incelenmiştir. Buna göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile psikolojik sözleşme (F:,699, p:,625) ve örgütsel özdeşleşme (F:,931, p:,462) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca, katılımcıların idari göreve sahip olup olmama durumları ile psikolojik sözleşme (F:,203, p:,653) ve örgütsel özdeşleşme (F:,2,231, p:,137) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 14'deki Anova testi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşmenin cinsiyet ve yaş değişkenleri ile ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme (F:: 1,991, p:,160) ve örgütsel özdeşleşme (F:,314, p:,576) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların yaş değişkenleri ile psikolojik sözleşme (F:,536, p:,749) arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken yaş değişkeni ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır (F:3,872, p: ,002).

Tablo 14: Cinsiyet ve Yaş ile Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme ANOVA Sonuçları

Cinsiyet		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	,576	1	,576	1,991	,160
	Gruplar içi	58,190	201	,290		
	Toplam	58,767	202			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	,371	1	,371	,314	,576
	Gruplar içi	238,165	201	1,185		
	Toplam	238,536	202			
Yaş		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	,788	5	,158	,536	,749
	Gruplar içi	57,978	197	,294		
	Toplam	58,767	202			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar Arası	21,344	5	4,269	3,872	,002
	Gruplar içi	217,192	197	1,102		
	Toplam	238,536	202			

Bu bağlamda, “H2a: Katılımcıların yaşı örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmektedir. Ancak hipotez 2'nin alt unsurlarını oluşturan H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g ve H2h'de belirtilen demografik değişkenlerin psikolojik sözleşmeyi ve örgütsel özdeşleşmeyi etkilediklerine yönelik hipotezler Tablo 13ve Tablo 14'de belirtilen anlamlılık düzeyleri sebebiyle kabul edilmemiştir. Hipotez 2a bağlamında oluşan farkın kaynağı incelenmek istendiğinde post-hoc testi sonuçlarına göre 25'ten az değişkeni ile diğer unsurlar arasında ortaya çıkan ortalama değer farklılıkları aşağıda sunulmaktadır. Tablo 15'te farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 15: Yaş Değişkeni ve Örgütsel Özdeşleşme Post-Hoc Analiz Verileri

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25'den az	26-30	,53478	,75843	,981	-1,6480	2,7175
	31-35	1,12222	,75878	,678	-1,0615	3,3060
	36-40	,53077	,77049	,983	-1,6867	2,7482
	41-45	,59677	,76604	,971	-1,6079	2,8014
	46 ve üstü	,20943	,75634	1,000	-1,9673	2,3862
26-30	25'den az	-,53478	,75843	,981	-2,7175	1,6480
	31-35	,58744	,22015	,086	-,0462	1,2210
	36-40	-,00401	,25763	1,000	-,7455	,7374
	41-45	,06199	,24399	1,000	-,6402	,7642
	46 ve üstü	-,32535	,21159	,640	-,9343	,2836
31-35	25'den az	-1,12222	,75878	,678	-3,3060	1,0615
	26-30	-,58744	,22015	,086	-1,2210	,0462
	36-40	-,59145	,25866	,204	-1,3359	,1530
	41-45	-,52545	,24508	,269	-1,2308	,1799
	46 ve üstü	-,91279*	,21284	,000	-1,5253	-,3002
36-40	25'den az	-,53077	,77049	,983	-2,7482	1,6867
	26-30	,00401	,25763	1,000	-,7374	,7455
	31-35	,59145	,25866	,204	-,1530	1,3359
	41-45	,06600	,27923	1,000	-,7376	,8696
	46 ve üstü	-,32134	,25141	,797	-1,0449	,4022
41-45	25'den az	-,59677	,76604	,971	-2,8014	1,6079
	26-30	-,06199	,24399	1,000	-,7642	,6402
	31-35	,52545	,24508	,269	-,1799	1,2308
	36-40	-,06600	,27923	1,000	-,8696	,7376
	46 ve üstü	-,38734	,23742	,579	-1,0706	,2959
46 ve üstü	25'den az	-,20943	,75634	1,000	-2,3862	1,9673
	26-30	,32535	,21159	,640	-,2836	,9343
	31-35	,91279*	,21284	,000	,3002	1,5253
	36-40	,32134	,25141	,797	-,4022	1,0449
	41-45	,38734	,23742	,579	-,2959	1,0706

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 15'te örgütsel özdeşleşme bağlamında yaş değişkeni grupları karşılaştırılmış ve anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Tablo incelendiğinde 31-35 yaş aralığı ile 46 ve üstü yaş aralığı değişkenleri arasında ($p<.000$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Belirtilen bu iki değişkene ilişkin ortalama değerleri incelemek üzere ilgili değerler aşağıda belirtilmiştir. Bu bağlamda, 31-35 yaş aralığına ilişkin ortalama değer 2,9778 iken 46 ve üstü yaş değişkeni için ortalama değer 3,8906 olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla 2. grubun ortalama değeri istatistiksel olarak 1. grubun ortalama değerlerinden daha büyüktür.

Tablo 16: Yaş Değişkenlerine İlişkin Ortalama Değerler

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
25'den az	2	4,1000	,42426	,30000	3,80	4,40
26-30	46	3,5652	1,00515	,14820	1,00	5,00
31-35	45	2,9778	1,30609	,19470	1,00	5,00
36-40	26	3,5692	,78116	,15320	2,20	5,00
41-45	31	3,5032	1,22297	,21965	1,00	5,00
46 ve üstü	53	3,8906	,83626	,11487	1,00	5,00
Total	203	3,5163	1,08668	,07627	1,00	5,00

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel davranış çalışmaları, çalışanların tutum ve davranışlarının etkilerini ve bunlar arasındaki muhtemel ilişkileri belirlemek ve yine muhtemel örgütsel tutum ve davranışları öngörmeye katkı sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir.

İşletmelerde yaşanan şirket birleşmeleri, satın almalar, örgüt içinde çalışanların görevlerinin değiştirilmesi, personel maliyetlerinin azaltılması gibi bir dizi yenilikle birlikte yeni yönetim metotlarında gerçekleşen değişimler, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemli bir düzeyde değişmesine sebep olmuştur. Örgütlerin rekabetçi yapılarını koruyabilmek adına attıkları adımlar çalışanların iş güvencesini azaltmış ve örgütlerde genel bir belirsizlik hakim olmuştur. Psikolojik sözleşme, çalışanların tutum ve davranışlarında ortaya çıkan değişimlerin açıklaması açısından önem kazanmaktadır. Öte yandan bireyler örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirken, örgüt ise üye özdeşleşmesini güçlendirmek ister. Çünkü özdeşleşmenin çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapacağına inanılır. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmanın bulguları aşağıda sunulmaktadır.

Literatür incelendiğinde; psikolojik sözleşmenin, işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişki psikolojik sözleşme olmak üzere 2 alt boyutu olduğu görülmektedir (Millward ve Hopkins, 1998; Mimaroglu, 2008:109). Araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, literatürden farklı olarak 5 alt boyut tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre iki ölçek arasında istatistiksel olarak pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum bir değişkene ait değerlerin artması durumunda diğer değişkene ait değerlerin de artış göstereceğini belirtmektedir. Bu

nedenle psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ANOVA testi ile eğitim düzeyi ve idari görev ile psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Buna göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu literatürde Demirkasımoğlu (2012) çalışmasıyla benzerlik gösterirken, Mimaroglu (2008) çalışmasıyla farklılık göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların idari göreve sahip olup olmama durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların idari göreve sahip olup olmama durumları ile örgütsel özdeşleşme arasında da literatüre uygun olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu Polat'ın (2009) çalışmasından farklılık göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşmenin cinsiyet ve yaş değişkenleri ilişkisi ANOVA testi ile incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu Bekaroğlu (2011) çalışmasıyla benzer sonuçlar içermektedir. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Literatürde yapılan Tüzün (2006), Özdemir (2007), Fındık (2011) çalışmalarıyla farklı sonuçlar elde ettiği gözlemlenmektedir.

Katılımcıların yaş değişkenleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken yaş değişkeni ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bağlamında yaş değişkeni grupları karşılaştırılmış ve anlamlı bir fark olup olmadığı incelendiğinde, 31-35 yaş aralığı ile 46 ve üstü yaş aralığı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgu literatürde Polat'ın (2009) çalışmasıyla benzer sonuç içerdiği gözlemlenmektedir.

Araştırmada katılımcılardan kadın katılımcılar ile erkek katılımcı sayılarının birbirine çok yakın olduğu gözlemlenirken, kurumda çalışma süreleri 0-5 yıl aralığındaki çalışanlar arasında kadın katılımcıların erkek katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir. Öte yandan katılımcılar görev ünvanı açısından

değerlendirildiğinde, kadın dağıtıcıların erkek dağıtıcılardan daha az olduğu gözlemlenirken, memur ünvanıyla çalışan kadınların erkek memurlardan çok fazla olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda katılımcıların eğitim durumları bakımından en fazla lisans mezunu, ikinci sırada yükseköğretim ve üçüncü sırada lise mezunu katılımcı olduğu gözlemlenirken, ilköğretim ve ortaokul mezunu katılımcıların çok az olduğu gözlemlenmiştir. Yüksek lisans yapan katılımcıların büyük çoğunluğunun ise kadın katılımcı olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda medeni durum açısından değerlendirildiğinde; evli katılımcıların, bekar katılımcılardan çok fazla olduğu görülmektedir. Öte yandan idari görevin varlığı ile ilgili olarak idari görevi olmayan katılımcıların, idari görevi olan katılımcılardan çok fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Araştırmaya yönelik önerilere gelince, bu araştırmanın bulguları çalışanların psikolojik sözleşmeleri ile örgüt ile özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu nedenle bu konuların incelenmeye değer konular olduğunu göstermektedir. Örgütün başarısı için psikolojik sözleşmeler ve örgütsel özdeşleşme önemli konulardır. Örgütsel davranış yazınında bu iki örgütsel davranış arasındaki ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma, yazında bu alandaki eksikliği doldurması açısından önemlidir.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramları ülkemiz ve dünya yazınları için yeni konulardır. Bu nedenle örgütsel davranış alanındaki diğer konularla aralarındakileri ilişkileri ortaya koyacak araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışma, her iki konu ile ilgili yapılacak yeni araştırmalara yol gösterecek nitelikte olduğundan önemlidir.

Aynı zamanda psikolojik sözleşmelerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, adaletsizlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkisinin incelenmesi çalışanların tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılacak, yöneticilerin insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmasını sağlayacağından, önerilmektedir.

Bu çalışmada psikolojik sözleşmenin tek tarafı, yani sadece çalışanın örgüt tarafından karşılanmayan beklentileri ele alınmış, araştırma örgütün çalışandan beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını incelenememiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda örgütün beklentilerinin karşılanma düzeyinin de incelenmesi önerilmektedir.

Psikolojik sözleşmelerin incelenmesi çalışanın tutum ve performanslarının belirlenmesinde önemlidir. Psikolojik sözleşmelerde tarafların beklentilerinin dengeli bir biçimde gerçekleşmesi ve çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi, çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından önemlidir. Bu nedenle örgütlerin çalışana verdikleri sözlerde çok dikkatli davranmaları ve yerine getiremeyeceği sözlerden kaçınmaları önerilmektedir.

Örgüt temsilcileri, çalışanlarla kurduğu iletişimde karşılıklı algılamaların söze dökülmesinin, çalışanların psikolojik sözleşmeye uyumlarını ve dolayısıyla örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırarak örgüt adına daha başarılı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Örgüt, çalışanları ile algı uyumsuzluğu yaşamamak adına iş tanımlarını netleştirmelidir. Özellikle işe alım sürecinde çalışanlara, iş tanımları ve örgüt için öncelikler açık ve net olarak belirtilmelidir. Sözleşme ihlalinin olduğu/olabileceği durumlarda örgütler, çalışanlarına yapıcı, güvenli iletişim imkanları ve becerileri sağlamalıdır. Çalışanların örgüt için gerçekleştirdiği ekstra katkılarıyla ilgili, ödüllendirme mekanizmasının oluşturulması önerilmektedir. Örgüt insan kaynakları politikalarını özellikle bu konular çerçevesinde oluşturmalıdır.

Örgütlerin insan faktörüne gereken önemi vermeleri ve örgüt yapılarını insan merkezli oluşturmaları çok önemlidir. Örgütler tarafından uygulanacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi, çalışanların kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getirmesini sağlayacaktır. Buda çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artıracaktır. Bunun neticesinde çalışanlar, örgüt amaç ve hedeflerini daha fazla sahipleneceği, kendisini örgüte adayacağı dolayısıyla örgüte sağladığı katkıların artacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgulara göre, örgütler için çalışanların psikolojik sözleşmeye uyumu, örgütsel özdeşleşme düzeyinde artış sağlamaktadır. Örgütler,

başarılarını artırmak ve hayatta kalabilmek için, bu konunun öneminin farkında olmalıdır.

Bu çalışma tek bir kurumda yapılmıştır. Dolayısıyla sonuçların genellenebilmesi için özel sektörde, diğer kamu kurumlarında ve farklı mesleğe sahip başka bir örnekleme araştırma tekrar uygulanması önerilmektedir. Araştırma Ankara ilinde, sınırlı bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiş olduğundan bundan sonra yapılacak araştırmaların farklı illerde ve farklı örneklem grupları ile yapılmasının hem literatüre katkısı açısından hem de araştırma sonucunda ortaya konulacak sonuçların yönetim birimlerine sağlayacağı bilgiler açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bulguların yapılacak çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Ankara ili, PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara Başmüdürlüğü çalışanları ile yapılan bu araştırmada katılımcıların soruları doğru algılayıp yorumladığı ve sorulara içtenlikle cevap verdikleri düşünülmektedir. Çalışmanın zaman ve maliyet sınırlaması nedeniyle, sadece Ankara ilinde ve kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumuyla sınırlı olması, araştırmanın başlıca kısıtlarındandır. Ankara PTT Başmüdürlüğü çalışanları Türkiye genelindeki PTT A.Ş. çalışanlarının yaklaşık olarak %10'unu kapsaması, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün PTT A.Ş. için genellenmesine bir engel oluşturmuştur. Bu nedenle araştırma daha büyük örneklemlemlerle yeniden çalışılabilir.

Araştırmada metot olarak mülakat, gözlem gibi tekniklerin kullanılmaması, ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması çalışmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda veri toplama esnasındaki zaman aralığının daha uzun tutulması, çalışmanın farklı illerde ve farklı kurumlarda gerçekleştirilmesi, anket yöntemi dışında çeşitli alternatiflerin sunulması araştırmacıları farklı bulgulara yönlendireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, pp. 167-299. New York: Academic Press.'dan aktaran Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.
- Arkonaç, S. (2001). *Sosyal Psikoloji*. (2.basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arnold, J. ve Feldman, C. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill International Edition Management Series. 'dan aktaran Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, H.B., Ulaş, D. (2004). *İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar*. Ege Akademik Bakış Dergisi, Ocak-Temmuz, 4-(1-2),ss: 102-114.
- Ashforth, B.E., Harrison, Spencer H. ve Corley, K.G. (2008). *Identification in Organizations: An Examination Of Four Fundamental Questions*. Journal of Management, 34, ss: 325.
- Ashforth, B.E., ve Mael, F. (1989). *Social Identity Theory And The Organization, Academy of Management*. The Academy of Management Review, 14-(1), ss:20-39. <http://www.jstor.org/stable/258189> adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:03.09.2013).
- Aytaç, S. (1997).*Çalışma Yaşamında Kariyer*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.'dan aktaran Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1–16.
- Bacilli, P. A. (2001). *Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. California: California University.

- Balce, O.A. ve Demir, S. (2007). *Pamukkale Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü, Denizli İstatistik Ders Notları*. http://www.yarbis.yildiz.edu.tr/web/userCourseMaterials/goncal_a691e751bf8695d7567012f25a0e67e0.pdf
- Barger, E. J. (2004). *Empirically Based Model of Psychological Contract*. Doctor of Philosophy Dissertation, George Mason University, Department of Psychology, Fairfax VA'dan aktaran İşçi, E. (2010) *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Barker, J.R. ve Tompkins P.K. (1994). *Identification in the Self-Managing Organization: Characteristics of Target and Tenure*. Human Communication Research, 21, ss. 223-240.'dan aktaran Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Britt, C. ve Ravelo, L. (2006). *Organizational Identification In Merged Companies: Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution*. Marburg/Germany: Philipps-Universität Marburg Doctoral Dissertation.'dan aktaran Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E.T. (2011). *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3-(1), ss: 89-121.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*. Administrative Science Quarterly, 19, 4, 533-546.'dan aktaran Polat, M., Meydan, C. H. (2011). *Örgüt Kültürü Bağlamında*

Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25-(1), ss: 153-170.

Buranapın, S. (2007). *Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a Radical Organizational Change: A Case of Chiang Mai University.*

School of Management, Boston University.'dan aktaran Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç., Köklü, N. (2008). *Ankara Sosyal Bilimler İçin İstatistik.* (3.Baskı), Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* (13. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.

Chang, C. P., Hsu, P. C. (2009), *The Psychological Contract of The Temporary Employee In The Public Sector In Taiwan.* Social Behavior and Personality ProQuest Psychology Journals, Vol:37, No: 6; pp: 721-728. 'dan aktaran Özler, D.E., Ünver, E. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, 2, ss: 325-351.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme.* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1-16.

Coyle-Shapiro J. ve Kessler, I. (2000). *Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey.* Journal of Management Studies, Vol. 37, 903-930.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review.* Journal of Management, 874-900. 'dan aktaran Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen:*

Psikolojik Sözleşme. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1–16.

Cüce, H. (2012).*Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Yöneticilere Duyulan Güvenin Aracı Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacette Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakınberk, A.,Derin, N.,Demirel, E.T. (2011).*Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3-(1), ss: 89-121.

Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2012).*İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği Ve Mobbing (Psikolojik Taciz)*. Kamu-İş -İş Hukuku ve İktisat Dergisi,12-(3),ss: 53-78.<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1233.pdf> adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:10.05.2013).

Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Doyumu İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi),İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*. (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Demirtaş, H.A. (2003). *Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımları*. İletişim Araştırmaları Dergisi, 1-(1), ss: 123-144.

- Dil Şahin, M. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa, Ekin Yayınevi, ss: 81-100.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, ss: 7-80.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). *Organizational Images and Member Identification*. Administrative Science Quarterly. 39-(2), ss: 239-263.
- Edward, M. R. (2005). *Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review*. International Journal of Management Reviews.7-(4),ss: 207-230.
- Erel Yetim, A.E.(2010). *Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*.(Yüksek Lisans Tezi),Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U. (2004). *Organizational identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts*. Asian Journal of Social Psychology, 7 (3), ss:301-315.
- Gefen, D. ve Ridings C.M. (2002). *Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory*, Journal of Management Information Systems, Vol. 19, No. 1, 47-69.
- Genç, N., Kocasaraç, S., Doğan, M. (2008),*Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, İstanbul, ss: 837-845.

- Gouldner, A.W. (1960). *The Norm of Reciprocity*. American Sociological Review, 25-(2), ss: 161-178.
- Grimmer, M. Oddy, M. (2007). *Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs*. Australian Journal of Management, 32 (1), ss: 153-174.
- Guest, D. E. (1998). *Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?* Journal of Organizational Behavior, 19, ss: 649-664.
- Guest, D. E. (2007). *The Psychological Contract and Good Employment Relations*. King's College, London,
- Günbek, K. (2007). *Örgütsel Özdeşleşme Ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., ve Kidd, J. M. (1997). *The Content of The Psychological Contract*, British Journal of Management, 8,(2), ss:151-162.
- Hogg, M.A., Deborah J.T., White, K. M. (1995). *A Tale Of Two Theories: A Critical Comparison Of Identity Theory With Social Identity Theory*. Social Psychology Quarterly, 58-(4), ss: 255-269.
- Hogg, M.A., Reid S.A. (2006). *Social Identity, Self-Categorization, And The Communication Of Group Norms*. Communication Theory, 16-(1), ss: 7-30.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Hrabok, A. (2003). *Psychological Contract of Experienced College Instructors*. Doctoral Thesis, Canada.'dan aktaran Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1>

- İşcan, Ö. F. (2006). *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 160-177.
- İşçi, E. (2010) *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2005). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karayiğit, K. Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F., Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24-(2), ss: 121-140.
- Kırkbeşoğlu E.ve Tüzün, İ.K. (2009). *Bireycilik - Toplulukçuluk İkileminde Mesleki Özdeşleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Ayrımı*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1-(1), ss: 1-8.
- Kickul, J., Lester, S. W. (2001). *Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior*. Journal of Business and Psychology, 16-(2), ss: 191-217.
- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). *Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, 25-(1), ss: 1-27.

- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). *Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behaviour, 25: 1-27.'dan aktaran Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). *Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behaviour, 25: 1-27.'dan aktaran Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Doyumu İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.
- Levinson, H. (1965). *Reciprocration: The relationship between Man and Organization*. Administrative Science Quarterly, 9. 4.'dan aktaran Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mael, F., Ashforth, E. B. (1995). *Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover Among Newcomers*. Personnel Psychology, 48 (2), 309–333.'dan aktaran Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mael, F., Ashforth, E.B. (1992). *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, 13 (2), 103- 123.'dan aktaran Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (1995). *Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among Newcomers*. Personnel Psychology. 48(2),309 – 333.'dan aktaran Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E.T. (2011). *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve*

- Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3-(1), ss: 89-121.
- Mao, H., Liu, X., Ge, H. (2008). *Evading Tactics of Psychological Contract Violations*. Asian Social Science, 4-(11), ss: 26-29.
- Melikoğlu, M. (2009). *Prestij, İletişim Ve Güvenin Ayırıcı Rolü: Duygusal Bağlılığa Karşı Örgütsel Özdeşleşme*. (Yükseklisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey M.K., Johnson J.R., (2000). *Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire*. Management Communication Quarterly, 13-(4), ss: 626–658.
- Millward, L. J., Brewerton, P. M. (1999). *Contractors and Their Psychological Contracts*. British Journal of Management, 10, ss: 53-274.
- Millward, L.J., Hopkins L.J. (1998). *Psychological Contracts, And Job Commitment*. Journal of Applied Psychology, 28(16), ss. 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E. D.(1994). *Psychological Contracts and Change*. Human Resource Management, Vol. 33, No. 3, (1986-1998); Fall, pp:353-372.
- Morrison, E. W., Robinson, S. (1997). *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*. Academy of Management Review, 22- (1), 226-256.
- Morrison, E.D. (1994). *Psychological Contracts and Change*. Human Resource Management, 33-(3), ss: 353-372.

- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası.<http://kitaplar.ankara.edu.tr/tammetin.php?ocr=dosyalar/ocr/109.htm> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi:15.05.2013).
- Özdaşlı, K., Çelikkol, Ö. (2012).*Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,7,ss: 141-154.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D.E., Ünver, E. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, 2, ss: 325-351.
- Öztürk, S.Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*.(Yüksek lisans Tezi),Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M., Meydan, C. H. (2011). *Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü*.Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25-(1), ss: 153-170.
- Reade,C. (2001). *Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization*.Int. J. of Human Resoune Management, 12, 8,1269-1291.'dan aktaran Tokgöz E. ve Seymen, O. A.(2013). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Öneri Dergisi, 10-(39), ss: 61-76.

Robinson, S. L. and Rousseau D. M. (1994). *Violating Psychological Contract: Not the Expectation But the Norm*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No: 3, s.245-259.'dan aktaran Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2012).*İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği Ve Mobbing (Psikolojik Taciz)*. Kamu-İş -İş Hukuku ve İktisat Dergisi,12-(3),ss: 53-78.<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1233.pdf> adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:10.05.2013).

Robinson, S. L. ve Rousseau D. M. (1994). *Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm*. Journal of Organizational Behavior, 15 (3), 245-259'dan aktaran Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks,

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. California: Sage Publications, Inc.'dan aktaran Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*. (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. Academy of Management Executive, 18-(1), ss: 120-127.

Rousseau, D., Wade-Benzoni M., Kimberly, A. (1994). *Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created*. Human Resource Management, Vol: 33, No: 3, (1986-1998); Fall; pp: 463-489.'dan aktaran Özler, D.E., Ünver, E. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, 2, ss: 325-351.

- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc, California'dan aktaran Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1–16.
- Rousseau, D.M. ve Schalk R. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. CA: Sage, in Pres, Newbury Park'dan aktaran Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1–16.
- Saylı, H. (2003). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, R. C., Corman, R.S., Cheney, G. (1998). *Development of Structural Model of Identification in the Organization*. *Communication Theory*, 8. (3), 298-336.'dan aktaran Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, R. C., Corman, R.S., Cheney, G. (1998). *Development of Structural Model of Identification in the Organization*. *Communication Theory*, 8. (3), 298-336.'dan aktaran Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selekler, Z. O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı*. (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sels, L., Janssens M. ve Brande I.V.D. (2004). *Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 4, 461-488.'dan aktaran Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1–16.

- Sezici, E. (2012).*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa, Ekin Yayınevi, 166-193.
- Shore, L.M. ve Tetrick L.E. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. Trends in Organizational Behavior, (Der: C.L. Cooper ve D.M. Rousseau), Vol. 1, 91-109.'dan aktaran Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6-(11), ss: 1-16.
- Solmaz, H. (2010).*Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi),Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Suazo, M. M. (2003). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract*.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kansas: Kansas Üniversitesi.'den aktaran Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tajfel, H. (1982). *Social Psychology of Intergroup Relations*. *Annual Review of Psychology*. 33, 1-39.'dan aktaran Çakınberk, A.,Derin, N.,Demirel, E.T. (2011).*Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3-(1), ss: 89-121.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, A. (2009). *Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*.Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 18, ss: 100-116.
- Tallman, R., (2001). *Needful Employees, Expectant Employers and The Development and Impact of Psychological Contract in New Employemen*. (Doktora Tezi), Kanada.

- Taştan, S.B., (2012). *Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5-(2), ss: 466-481. http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_SBD/arsiv/2013_2/secil-bal.pdf adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:04.09.2013).
- Tipples, R., Krivokapic-Skoko, B. ve O'Neill, G. (2007) *University Academics Psychological Contracts in Australia and New Zealand*, https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/10182/520/3/University_Academics.pdf adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:07.05.2013).
- Tokgöz E. ve Seymen, O. A.(2013). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Öneri Dergisi, 10-(39), ss: 61-76.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toy B.Y. ve Tosunoğlu, N.G. (2007).*Sosyal Bilimler Alanındaki Araştırmalarda Bilimsel Araştırma Süreci, İstatistiksel Teknikler Ve Yapılan Hatalar*. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-(4).
- Tso, S. K. (2005). *Organizational Identification Under Unfavorable Outcome:A Factory Study in China*. Doctoral Dissertation, The Chinese University, Hong Kong.'dan aktaran Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnley, H.W., Feldman, C.D. (2000). *ReExamining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediator*. Journal of Organizational Behavior, 21-(1), ss: 25-42.

- Turnley, W. H. and. FeldmanD. C., (1999). *A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations*, Human Resource Management Review,C.:9, S.: 3'dan aktaran İşçi, E. (2010) *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Turunç,Ö., Çelik, M. (2010). *Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma*.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,14 -(1),ss: 209-232.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş., Güzel, B. (2009). *Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,21-23 Mayıs, Eskişehir, ss: 688-692.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüz, M., Altıntaş F. (2001). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İş Gören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*.9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss:717-731.
- Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ.K., Çağlar, İ. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi*. *Journal of Yasar University*, 3-(9), ss: 1011 – 1027.
- Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Dick R. (2001). *Identification in Organization Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology*. International Journal of Management Reviews, 3-(4), ss: 265-283.

Van Dick, R., Wagner, U., Christ, O. J. (2004). *The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?*. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 77. (2), ss: 171-191.'dan aktaran Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

URL1:<http://www.bilgiara.com/insan-kaynaklari-yonetimi/sctz-psikolojik-sozlesmeler.html> adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:21.06.2013).

URL2:Türk Dil Kurumu,(Erişim Tarihi: 12.05.2013).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5226d7699a7ae1.27270813adresinden erişildi.(Erişim Tarihi:02.09.2013).

Ek.1:

Bu anket formu **yüksek lisans** tezi için hazırlanmıştır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Cevaplarınız **GİZLİ TUTULACAKTIR**. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Himmet KARADAL & Nazik ERDAL AKYÜZ

Cinsiyetiniz?	1()Bay 2()Bayan
Yaşınız?	1()25'den az 2()26-30 3()31-35 4()36-40 5()41-45 6()46 ve üstü
Medeni durumunuz?	1()Evli 2()Bekâr
Eğitim durumunuz?	1()İlkokul 2()Ortaokul 3()Lise 4()Y. Okul 5()Lisans 6()Lisansüstü
İdari Görev?	1()Var 2()Yok
Görev Unvanınız?	1()Dağıtıcı 2()Memur 3()Şef 4()Uzman 5()Şub Müdürü 6()Diğer
Kurumda çalışma süresi	1()0-5 yıl 2()6-10 3()11-15 4()16-20 5()20'den fazla

Her ifade için size en çok uyan seçeneği işaretleyiniz.

1. Bu işi sadece para için yapıyorum.
2. Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.
3. İnsanın kendini işe fazlasıyla kaptırmaması gerekir.
4. Fazla mesai yaptığım zaman ek bir ücret almayı beklerim.
5. İş yerine yalnızca işimi yapmak için gelirim.
6. Bu kuruma duyduğum bağlılık iş anlaşmamda yer alan maddelerle sınırlıdır.
7. Yalnızca yapmam gereken işleri yaparım.
8. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum
9. Sonuna kadar bu kurum için çalışacağım.
10. Çok yoğun şekilde çalışıyorum.
11. Hizmet sürem ve gösterdiğim çaba karşılığında yükselmeyi bekliyorum.
12. Bu işte yükselmeyi umuyorum.
13. Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.
14. Bu kurum, çalışanlarına emeklerinin karşılığını veriyor.
15. Kurumun bana sağlayacağı faydalar karşılığında %100 katkı sağlarım.
16. Çok çalıştığım takdirde terfi etmek için makul derecede şansım var.
17. Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.

1- Birisi çalıştığım kurumu eleştirirse bunu kişisel bir hakaret olarak algılarım.
2- Diğer insanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.
3- Kurum hakkında konuştuğumda; 'onlar' yerine 'biz' kelimesini tercih ederim.
4- Kurumun başarısı benim başarımdır.
5- Birisi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.
6- Medyada kurumla ilgili olumsuz bir haber olursa bundan rahatsızlık duyarım.

Ek.2:

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nazik ERDAL AKYÜZ

Doğum Yeri : Ankara

Doğum Yılı : 1975

Eğitim - İş Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise : Kazan Lisesi (1992)

Üniversite : Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi (1997)

Yüksek Lisans : Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
(2014)

Tezin Adı : Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Ankara Ptt
Başmüdürlüğü Örneği.

Çalıştığı Kurumlar:

- ✓ Bizim Muhasebe SMMM Bürosu; Muhasebe Sorumlusu, (2006).
- ✓ Nazik Erdal Akyüz SMMM Bürosu; Muhasebe Müdürü, (2008)
- ✓ Alpan Akademi; Bilgisayarlı Muhasebe, SMMM Staj Başlama ve Bitirme Öğretmeni. (2008)
- ✓ Gazi Üniversitesi Gazi Meslek Yüksek Okulu, Eğitimci, (2009-2011).
- ✓ Gazi Üniversitesi Ostim Meslek Yüksekokulu, Eğitimci, (2012).
- ✓ Gazi Üniversitesi Beltek Kursları, Eğitimci, (2009-2013)

İletişim Bilgileri:

Telefon: 5365707516

E-posta: nazik06@gmail.com