

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nazlı TÜRKER

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Yüksek Lisans Tezi

Alanya, 2018

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

...Nazlı...Türker...’ın bu çalışması, jürimiz tarafından
.....Yönetim.....ve.....Organizasyon.....Yüksek Lisans
Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Dr. Öğr. Ü. Mirza Sabir TURHAN

Üye (Danışmanı)

: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Nihan SİDAR

Tez Başlığı:

Örgütsel Sosyalleşmenin Psikolojik Sözleşme
ve Örgütsel Bağlılıkla ilişkisi: Bir Kamu
Kurumunda Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 20/12/2018

Mezuniyet Tarihi :/...../2018



AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sosyalleşmenin Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma” adlı bu çalışmamın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Nazlı TÜRKER

İmzası



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1.Örgütsel Sosyalleşme Kavramı	3
1.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Özellikleri	4
1.3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci	6
1.4. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri	9
1.4.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşama Modelleri	10
1.4.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Taktik Modelleri	14
1.4.3. Örgütsel Sosyalleşmenin İçerik ve Bağlam Modelleri.....	16
1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Öncülleri	21
1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları.....	22
1.7. Örgütsel Sosyalleşmeyle İlgili Yapılan Çalışmalar	23
1.7.1. Örgütsel Sosyalleşmeyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	24
1.7.2. Örgütsel Sosyalleşmeyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	29
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	30
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Türleri.....	31
2.4. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu.....	33
2.5. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar.....	34
2.5.1. Sosyal Mübadele Kuramı	34
2.5.2. Karşılıklılık Normu Kuramı.....	35
2.5.3. Eşitlik Kuramı.....	35
2.5.4. Beklenti Kuramı	36
2.5.5. Lawler ve Porter Kuramı.....	37
2.6. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı	37
2.7. Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri ve Sonuçları.....	39
2.8. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Yapılan Çalışmalar	40
2.8.1. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	40
2.8.2. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	43
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	44
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	44
3.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	45
3.3.1.1. Kanter'in Yaklaşımı	46
3.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	47

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	48
3.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	48
3.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	49
3.3.2. Davranışsal Bağlılık	51
3.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	52
3.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	53
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	54
3.4. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri	54
3.4.1. Kişisel Faktörler	56
3.4.2. Örgütsel Faktörler	58
3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	59
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	60
3.6. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar	62
3.6.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	62
3.6.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Problemi	66
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	69
4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi	69
4.3.2. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	73
4.3.3. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	77
4.4. Araştırmanın Modeli	79
4.5. Araştırmanın Varsayımları	80

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	80
4.7. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	80
4.8. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi	80
4.9. Veri Toplama Araçları.....	81
4.10. Anketlerin Güvenirlik Analizleri.....	82
4.11. Araştırmanın Bulguları.....	83
4.11.1. Demografik Bulgular.....	84
4.11.2. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarına İlişkin Bulgular	85
4.11.3. Psikolojik Sözleşme Boyutlarına İlişkin Bulgular	88
4.11.4. Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular	90
4.12. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar.....	92
SONUÇ VE ÖNERİLER	101
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüte Girişteki Yaklaşımlar	7
Şekil 1.2: Feldman'ın Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	13
Şekil 2.1: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi	38
Şekil 2.2: Psikolojik Sözleşme Modeli	39
Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	45
Şekil 3.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	46
Şekil 3.3: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	49
Şekil 3.4: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	52
Şekil 3.5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	55
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli	79
Şekil 4.2: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Psikolojik Sözleşme Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu.....	95
Şekil 4.3: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu.....	97
Şekil 4.4: Psikolojik Sözleşme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu.....	99

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütsel Sosyalleşme Modelleri	11
Tablo 1.2: Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması	16
Tablo 1.3: Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları	23
Tablo 2.1: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Özellikleri.....	32
Tablo 4.1: Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayı Aralıkları	82
Tablo 4.2: Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 4.3: Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 4.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 4.5: Araştırmaya Katılım Gösteren Çalışanların Demografik Bulguları ...	84
Tablo 4.6: Örgütsel Sosyalleşmenin İş Eğitimi Boyutuna İlişkin Bulgular.....	85
Tablo 4.7: Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütü Anlama Boyutuna İlişkin Bulgular	86
Tablo 4.8: Örgütsel Sosyalleşmenin Çalışma Arkadaşlarının Desteği Boyutuna İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 4.9: Örgütsel Sosyalleşmenin Geleceğe İlişkin Beklentiler Boyutuna İlişkin Bulgular.	87
Tablo 4.10: İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular.	88
Tablo 4.11: İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular	89
Tablo 4.12: Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 4.13: Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Bulgular.	91
Tablo 4.14: Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular	91
Tablo 4.15: Örgütsel Sosyalleşme, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	92
Tablo 4.16: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının İşlemsel Sözleşme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	93
Tablo 4.17: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının İlişkisel Sözleşme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.	94
Tablo 4.18: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	95

Tablo 4.19: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	96
Tablo 4.20: Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	97
Tablo 4.21: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	98
Tablo 4.22: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Devam .Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	98
Tablo 4. 23. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	99
Tablo 4. 24. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	100

KISALTMALAR LİSTESİ

Std. Hata	Standart Hata
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
vd.	ve diğçerleri
Akt.	Aktaran

ÖZET

Bu araştırmada çalışanların örgütsel sosyalleşmelerinin ve işe başlarken oluşturdukları psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca rgtsel sosyalleşmenin psikolojik sözleşme boyutları üzerindeki etkisi de çalışma kapsamında araştırılmıştır. Bu çalışmanın amacı, Alanya Belediyesi'nde çalışan personelin örgütsel sosyalleşmeleri, psikolojik sözleşmeleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki yordayıcı ilişkileri tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda birinci bölümde örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütsel sosyalleşmenin amacı ve özellikleri, örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel sosyalleşme modelleri, örgütsel sosyalleşmenin öncülleri, örgütsel sosyalleşmenin sonuçları ve literatürde örgütsel sosyalleşmeyle ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde, psikolojik sözleşme kavramı, psikolojik sözleşmenin özellikleri, psikolojik sözleşmenin türleri, psikolojik sözleşmelerin oluşumu, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar, psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşmenin öncülleri ve sonuçları, psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. nc bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık kavramının çeşitli yazarlar tarafından yapılmış sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığın öncülleri, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın problemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sözleşme ilişkisi; örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi, araştırmanın modeli, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve rneklemi, araştırma verilerinin toplanması ve analizi, veri toplama araçları, anketlerin güvenirlik analizi, araştırmanın bulguları, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş, Alanya Belediyesi'nde alan araştırması yapılmıştır. Elde edilen veriler, istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve öncelikli olarak katılımcı profili ortaya konmuştur. Daha sonra veriler, frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analiziyle incelenmiştir.

Alanya Belediyesi personeline uygulanan bu çalışmada, örgütsel sosyalleşmenin ilişkisel sözleşme üzerinde etkisi olduğu; örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu; psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: rgtsel sosyalleşme, psikolojik szleşme, ilişkisel szleşme, işlemsel szleşme, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

THE INTERRELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION, PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE RESEARCH IN A PUBLIC INSTITUTION

In this study, the effects of the organizational socialization of employees on the organizational commitment of the psychological agreements they have formed at the beginning of the work are examined. In addition, the effect of organizational socialization on the dimensions of psychological contract has also been investigated. The aim of this study is to determine the predictive relationships between organizational socialization, psychological contracts and organizational commitment of the personnel working in Alanya Municipality. In the first chapter, the concept of organizational socialization, organizational socialization process, organizational socialization models, organizational socialization models, pioneers of organizational socialization, results of organizational socialization and organizational socialization are discussed. In the second chapter, the concept of psychological contract, the characteristics of the psychological contract, the types of the psychological contract, the formation of psychological contracts, the theories about the concept of psychological contract, the perception of the violation of the psychological contract, the premise of the psychological contract and the results, the studies on the psychological contract have been examined. In the third chapter, the concept of organizational commitment, the importance of organizational commitment, the classifications of the concept of organizational commitment by various authors, the pioneers of organizational commitment, the results of organizational commitment and the studies related to organizational commitment have been discussed. In the fourth chapter, the problem of research, purpose and importance of research, hypothesis of research, relationship between organizational socialization and psychological contract; the relationship between organizational socialization and organizational commitment, the model of research, assumptions, limitations of research, research population and sampling, collection and analysis of research data, data collection tools, reliability analysis of questionnaires, findings of the research, results and recommendations are given. For this purpose, quantitative research method has been preferred and a field study has been conducted in Alanya Municipality. The data obtained have been analyzed by statistical package program and the participant profile has been presented. Furthermore, the data has been analyzed by frequency analysis, correlation analysis and regression analysis.

In this study conducted to the staff of Alanya Municipality, it is found out that organizational socialization has an effect on both the relational contract and organizational commitment, Also, it is concluded that the dimensions of psychological contract has an effect on organizational commitment.

Keywords: Organizational socialization, psychological contract, transactional contract, relational contract, organizational commitment.

ÖNSÖZ

Bu tezin her aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, değerli zamanını ve desteğini esirgemeyen, kıymetli danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM'a çok teşekkür ederim.

Araştırmamın veri toplanması aşamasında yardımcı olan Alanya Belediyesi yöneticileri ve çalışanlarına, özellikle Alanya Belediyesi Akademik Araştırmalar Birimi Müdürü Yaşar Yiğit KAÇMAZ 'a teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde en çok emeği olan aileme ve hayatıma girdiği andan itibaren her zaman yanımda olan ve beni destekleyen sevgili eşime teşekkür ederim.

Nazlı TÜRKER

Alanya, 2018

GİRİŞ

Örgütler için en zorlayıcı unsurlardan birisi alanında yetişmiş insan kaynağını örgüte kazandırmak ve örgüte uzun yıllar katkıda bulunmasını sağlamaktır. Örgüt kültürüne uyum sağlayabilen, örgütün amaç ve değerlerini benimseyen, örgüt için fedakârlıkta bulunabilen çalışanlar örgütlerin başarısının sırrı olarak görülmektedir. Çoğu durumda işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı tercih ettiği, yine pek çok örgütte de şirket kriz durumunda olsa ve ücretlerin ödenmesinde aksama olmasına rağmen çalışanların büyük bir azimle işletmelerini bu zor durumdan kurtarmak için çalıştıkları görülmüştür. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve yöneticilerin, çalışanları örgüte bağlama noktasındaki başarısıdır. Bilginin en önemli güç olduğu bu dönemde, bilgiyi üreten çalışanların örgüte bağlanmasını sağlamak başarılı örgütlerin en önemli özelliklerindedir. Çalışanın örgütün dışındaki bir birey olmaktan, örgütün etkin bir üyesi olmasına geçişini sağlayan örgütsel sosyalleşme, bu noktada kritik bir role sahiptir. Örgüte giriş aşamasıyla, hatta işe kabul edildiğine dair bilgi sahibi olduktan hemen sonra, bireyin işine yönelik beklentileri gelişir. Psikolojik sözleşme olarak nitelendirilen yasal sözleşmeden farklı, karşılıklı algılara ve beklentilere dayalı bu sözleşme çalışanın ve işverenin zihinlerinde oluşur. Bu süreçte bireyin başarılı bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmesi iş için gerekli becerilerin kazanılmasını, iş arkadaşlarıyla uyumlu bir birlikteliğin ve çalışma ortamının oluşmasını, psikolojik sözleşmelerdeki beklentilerin karşılıklı olarak doğru bir şekilde anlaşılmasını ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlar.

Örgüte yeni giren çalışanlar için örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışanın örgütten beklentileri ve örgütün çalışandan beklentileri oluşmaktadır. Çalışanların örgütün değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini, rollerini tam olarak öğrenmeye çalışırken; kendilerine de örgütün katabilecekleri konusundaki algıları daha netleşir. Bu şekilde iki taraflı psikolojik sözleşme oluşur (Thomas ve Anderson: 1998: 748). Bireyin beklentileri ve örgütün kendisine vaat ettiklerine yönelik algıları ile gerçekteki uygulamalar arasındaki farklılık olması ve bu farklılığın derecesi bireyin işe olan algısını ilerleyen dönemlerde etkileyebilen bir unsurdur (Keser, 2009: 72).

Psikolojik sözleşmelerde tarafların beklentileri ve taahhütleri arasındaki uyum sözleşmenin başarısını gösterir. Eğer çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanabilirse taraflar arasında güvene dayalı bir ilişki kurulması sağlanacaktır. Çalışanların beklentilerini anlamak, yanlış anlaşılmalarda noktasında fikir birliğine varıp gereken değişiklikleri yapabilmek

örgütler açısından fark yaratan bir unsurdur (Dil Şahin, 2010: 97). Yine çalışanın da örgütün kendisinden beklentilerini doğru anlayıp yerine getirmesi bireyin ve örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir.

Örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sözleşme kavramları literatürde örgütsel bağlılık kavramıyla ilişkilendirmiştir. Bu iki kavram bu çalışmada birlikte ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalleşme boyutlarının psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları üzerine etkisi olup olmadığı da incelenmiştir. Literatürde, örgütsel sosyalleşme ile ilgili olarak daha çok eğitim sektöründe çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada ise örneklem olarak belediye çalışanları seçilmiştir. Bu çalışmanın bir diğer değişkeni olan psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ele alan farklı sektörlerle yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada aynı örneklem grubuna örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ölçekleri uygulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş, Alanya Belediyesi'nde alan araştırması yapılmıştır. Elde edilen veriler, istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve öncelikli olarak katılımcı profili ortaya konmuştur. Daha sonra veriler, frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analiziyle incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME

1.1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı

Sosyalleşme kavramı, sosyal bilimler literatüründe, temeli çok daha eskilere dayandırılrsa da 1930'lardan itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Sosyalleşme genel olarak, bireyin içinde bulunduğu grubun temel değerlerini, adetlerini, yaşam biçimlerini, normlarını öğrenerek, bir grup ya da toplumun üyesi olmayı ifade eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşme; bireylerin kendilerini geliştirdikleri ve içinde yaşadıkları toplumun kültürünü öğrendikleri hayat boyu devam eden süreci ifade etmektedir (Macionis, 2015: 112). Sosyologlar açısından sosyalleşme, “savunmasız insan yavrusunun yavaş yavaş kendi farkına varan ve doğduğu kültür içindeki şekillerde beceri kazanan bilgili bir kişi olma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Giddens ve Sutton, 2013: 345).

Sosyalleşme kişinin hayatı boyunca devam eden, dinamik bir süreçtir. Temelinde bir öğrenme süreci olan sosyalleşme, hayat boyunca etkileşim içerisinde olunan birey, grup ve organizasyonlardan etkilenir. Sosyalleşme araçları, olarak da nitelendirilebilecek bu unsurlara aile, arkadaşlar, meslektaşlar, öğretmenler, okullar, dini kurumlar ve medya örnek verilebilir (Newman, 2016: 64). Bütün bu faktörler, kişilik, bireyin kendisini algılayışı, değerler, tutum ve davranışlar gibi bizi içinde yaşadığımız toplumun aktif bir üyesine dönüştürecek pek çok unsuru belirler ve etkiler.

Sosyolojik açıdan sosyalleşme kavramı birincil ve ikincil sosyalleşme şeklinde incelenmektedir. Birincil sosyalleşme, bireyin erken dönemlerindeki aile ve yakın çevresinin etkili olduğu süreç; ikincil sosyalleşme ise bireyin büyümesi ile birlikte dahil olduğu eğitim kurumları, arkadaş çevresi, iş yeri gibi unsurların etkili olduğu süreçtir (Zencirkıran, 2017: 84). Birey bu süreçte içinde bulunduğu toplumun üyesi olmaya başlar. Sosyalleşme sürecinin, “kültür edinme, kişilikle kültürün bütünleşmesi ve toplumsal çevreye uyum” olarak üç başlıca amacı vardır (Doğan, 2016: 101).

Sosyalleşme, birey ve toplum açısından değişik anlamlar ifade eder. Öznel sosyalleşme, bireyin içinde bulunduğu çevreye uyarlanması, üyesi olduğu toplumun kültürünü, değerlerini, normlarını benimseyip içselleştirmesidir. Nesnel sosyalleşme ise, toplumun birey üzerindeki etkisinin söz konusu olduğu, toplumun herkes tarafından benimsenmiş istekleri, beklentileri, değerleri bireye öğrettiği toplumsallaşmadır (İçli, 2002: 92). Sosyalleşme, bireyin etrafındaki maddi ve sosyal varlıklara uyum sağlayabilmek amacıyla çoğu kez farkında olmadan yaşadığı

süreç olarak da nitelendirilebilmektedir (Tolan, 1991: 230). Sosyalleşme, bireyin benlik ve kişiliğini n oluşmasında etkili temel unsurlardandır. Özetle, sosyalleşme bireylere kimlik kazandırırken, diğer taraftan da toplumun kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasında rol oynar (Bozkurt, 2015: 112).

Çalışma hayatında bireyin üyesi olduğu örgüt tarafından sosyalleştirilmesi, örgütsel sosyalleşme olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel sosyalleşme, yeni iş görenin örgüt içerisindeki rolüne ait “ipuçlarını” öğrendiği ve bir eğitimden geçirildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1979: 3). Yine, Van Maanen’e göre (1978: 19) örgütsel sosyalleşme bireylerin dahil oldukları, örgüt tarafından daha önceden şekillendirilmiş yeni örgütsel pozisyonlarının, statülerinin ve rollerinin gerektirdiklerini, tecrübelerle öğrendikleri aşamadır. Örgütsel sosyalleşme, bir kişinin bir örgüt içindeki belirli bir role uygun davranabilmesi için öğrenme süreci ve içeriği ile ilgili bir kavramdır (Chao vd., 1994: 730). Thomas ve Anderson’a göre (2005: 116) örgütsel sosyalleşme çalışanın işe alımından sonra örgütteki rolünün gerektirdiklerini yapabilmek için, bireylerin örgüte uyarlanma ve öğrenme sürecidir. Taormina ise (1997: 29), örgütsel sosyalleşmeyi sosyo-psikolojik açıdan ele almanın daha kapsayıcı olduğunu belirtmiş ve örgütsel sosyalleşmeyi çalışanın gerekli iş becerilerini öğrendiği, işlevsel bir örgütsel anlayışı kazandığı, çalışma arkadaşlarının desteğini kazanabildiği ve organizasyondaki genel kuralları öğrendiği bir süreç olarak tanımlamıştır.

Feldman ise (1976b), örgütsel sosyalleşmeyi bireylerin örgütün dışındaki durumundan örgüte katkı sağlayan çalışanlara dönüştüğü süreç olarak değerlendirmiş ve bu sürecin; örgüte uygun bir dizi roller edinilmesini, işle ilgili beceri ve yeteneklerin geliştirilmesini, çalışma ortamının norm ve değerlerine uyum sağlanmasını kapsadığını belirtmiştir (Feldman, 1981: 309). Örgütsel sosyalleşme örgüt ve çalışan arasında, çalışanın örgütün değer sistemlerini, normlarını, davranış biçimlerini öğrendiği bir etkileşim sürecidir (Balcı, 2003: 3).

1. 2. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Özellikleri

Başarılı bir sosyalleşme süreci çalışanın örgüte bağlılığını, motivasyonunu, performansını arttıran bir unsurdur. Örgütsel sosyalleşmenin önemi hem çalışan hem de örgüt açısından büyüktür. Çalışanın örgütün aktif bir üyesi haline dönüşmesi örgütsel sosyalleşmenin temel amaçlarından biridir. Wanous’a göre (1980) örgütsel sosyalleşmenin amaçlarını yeni çalışanın işyerindeki etkinliği biçimlendirmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (İshakoğlu, 1998; Akt. Kartal, 2007: 2): İşin gereğini öğrenmek, çalışanlar arası ilişkiler kurulmasını sağlamak, örgütteki güç unsurlarını tanıtmak, ortak örgüt dilini öğrenmek, örgütsel amaç ve değerleri öğretmek, örgüt tarihini öğretmek. Sayılanların

dışında pek çok yazar tarafından örgütsel sosyalleşmenin amaçlarına yönelik açıklamalar yapılmıştır.

Örgütsel sosyalleşmenin özellikleri farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılrsa da literatürde, genellikle dikkat çeken şu özellikler üzerinde durulmaktadır (Can, 2005: 406; Kartal, 2007: 5):

- **Tutum, değer ve davranışların değişimi:** Örgütsel sosyalleşme sürecinde değişim gerçekleşir. Bireyler önceden edindiği bazı tutum, değer ve davranışları terk ederek yerine yenilerini kazanır. Örgütün temel amaçlarını, bu amaçların uygulanma durumunu, işin temel sorumluluklarını, etkili performans için bilinmesi gereken davranışları ve örgütsel norm ve değerleri öğrenmeyi kapsar.
- **Sosyalleşme sürecinin sürekliliği:** Örgütsel sosyalleşme süreklilik gerektiren bir olgudur ve bu anlamda iki temel nokta önemlidir. İlki, sosyalleşme süreci kişi örgüte girmeden önce, özellikle tercih edilen özellikleri ve bu özelliklerle uyumlu davranışı kazanma ve seçme süreci ile başlar. İkincisi ise genellikle sosyalleşmede “karşılaşma” aşamasının olduğu evrede yeni çalışan işin gerçek anlamda gerektirdiklerini görür ve örgütün üyesi haline dönüşür.
- **Yeni görevlere, çalışma gruplarına ve örgütsel uygulamalara uyum:** Örgütsel sosyalleşme, göreve adaptasyonun yanında çalışma grubu ve örgütteki uygulamaları öğrenmeyi de içerir. Feldman (1981) bunu yeni örgüt üyelerinin çok yönlü sosyalleşmeleri olarak tanımlamıştır. İşgören çalışmaya başladıktan sonra, iş beceri ve yeteneklerinin gelişimi, uygun rol davranışlarının öğrenilmesi, çalışma grubuna uyum ve örgütsel değerlerin öğrenilmesi süreçleriyle karşılaşır.
- **Grup ve grup normlarına uyum olarak sosyalleşme:** Örgüte yeni katılanların grup normlarını öğrenmesi sürecinde; kişilerarası ve gruplararası çatışma, işte ilerleme ile ilgili olanaklar, örgüte giriş törenleri ve bireye karşı grup sosyalleşmesi önemlidir.
- **Yeni iş görenler ve yöneticiler arasındaki etkileşim:** Örgütsel sosyalleşme birey ve örgüt arasında gerçekleşen iki yönlü bir iletişim sürecidir. Örgütler çalışanların işe uyumlarını arttırmak için onların güçlü yanlarını ön plana alıp, zayıf yönlerini azaltmaya çalışırlar. Etkili olmayan sosyalleşme temel olarak bireysel etkinin azlığından kaynaklanmaktadır.
- **Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi:** Sosyalleşme sürecinin ilk dönemi çalışanın kariyeri için oldukça önem taşımaktadır. İş görenlerin mesleğe başladıkları ilk yıllarda hayal kırıklığı yaşamaları durumu söz konusu olabilmektedir. Bu durumun uzun sürmesi çalışanın ilerleyen süreçteki istek ve motivasyonunu da etkilemektedir.

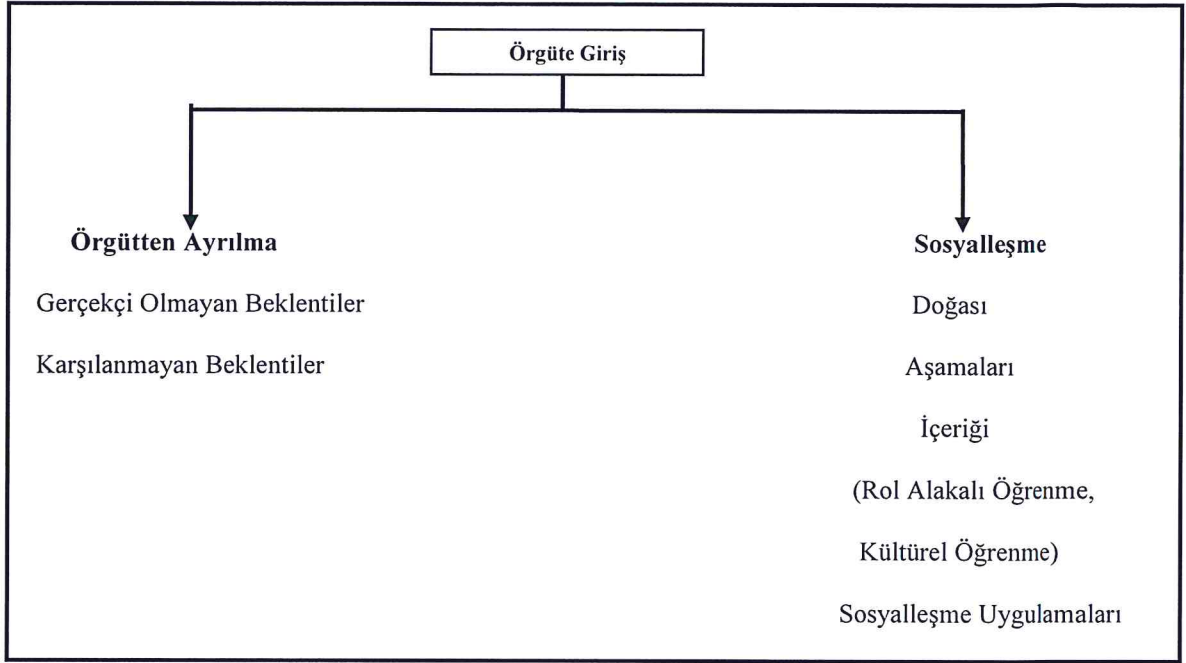
Bütün bu özellikler örgütsel sosyalleşmenin çok yönlü, uzun vadeli, çalışanın kariyeri açısından ve örgütün beklentileri açısından pek çok unsuru içeren, doğru bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanın bağlılığını, motivasyonunu, uyumunu ve başarısını oldukça arttıran bir süreç olduğunu işaret etmektedir.

Her ne kadar örgütsel sosyalleşme en çok yeni iş görenin örgüt dışındaki bir bireyden örgütün üyesi haline dönüşmesi süreci olarak görülse de, örgütteki bir birey de terfi aldığı anda, yeni bir projede görevlendirildiğinde yeni rolüne uyum için sosyalleşmeden geçmektedir. Dolayısıyla sosyalleşme süreci çalışanın bütün bu geçişlerinde söz konusu olan, hayat boyu devam eden bir olgudur (Van Maanen ve Schein, 1979: 6-7).

1.3. Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Örgütsel sosyalleşme, çalışanların örgüte katılmadan önceki süreçten başlar ve örgütte çalıştığı süre boyunca devam eder (Balcı vd., 2012: 48). Bu aşamalar araştırmacılar tarafından farklı şekilde isimlendirilmiştir. Van Maanen'e göre (1978: 20) örgütsel sosyalleşmenin üç aşaması vardır. Bunlardan, birincisi ve belki de en önemli aşaması olarak değerlendirilebilecek olan, iş görenlerin yeni rollerinin işlevsel ve sosyal gerekliliklerini öğrenerek olası kaygıyı azaltıp olabildiğince hızlı bir şekilde ortama adapte olabilmek için motive olmalarıdır. İkinci aşaması, sosyalleşme tamamen izole edilmiş bir ortamda olmayacağı için örgüt içerisinde nasıl ilerleyeceğine, davranacağına dair ipuçlarını arar. Bu süreçte çalışma arkadaşları, üstleri, astları, müşterileri yeni rolüne adapte olmasında etkin rol oynamakta, destek ya da engel olmaktadır. Üçüncü olarak, örgütlerin istikrar ve verimlilikleri yeni gelenlerin görevlerini başarmalarına bağlıdır. Görevler nesilden nesile sorunsuz bir şekilde aktarılabilirse, örgütlerin misyonu devam ettirilebilir ve en azından kısa vadede hayatta kalabileceği öngörülebilir. Örgütlerin çalışanlarını sosyalleşmesini sağlarken izledikleri çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemler literatürde farklı isimlerle nitelendirilse de genel olarak bazı ortak sayılabilecek süreçleri kullanırlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kartal, 2007: 29):

- **Giriş aşaması:** Örgüte yeni gelen bireyler, işe başladıklarında örgütte var olan kültürle karşılaşılır ve bu bireyler için bir belirsizlik durumu söz konusu olabilmektedir (Kartal, 2007: 29). Louis (1980: 227)' e göre tarihsel olarak "örgütsel giriş", en azından iki perspektiften araştırılmıştır: (1) Devşirilenin örgütten ayrılması. (2) Girişin önemli bir aşama olduğu örgütsel sosyalleşme. Bu yaklaşıma göre, örgüte girişte, ayrılma ve sosyalleşme olarak iki açıdan ele alınmıştır. Şekil 1.1.'de örgüte girişteki yaklaşımlar sunulmuştur.



Şekil 1. 1. Örgüte Girişteki Yaklaşımlar

Kaynak: Louis, 1980: 227

Örgütten ayrılma, beklentilerin farklılığı sonucunda çalışanın örgütü terk etmesiyle sonuçlanan durumdur. Beklentilerdeki farklılığa ilişkin iki yaklaşım vardır. Birincisi, bireylerin örgüte girişte gerçekçi olmayan beklentilerle başlamaları; ikincisi ise bireyin beklentileri ile işin gerektirdikleri arasındaki “karşılanmayan beklentiler” olarak nitelendirilen farklılıktır (Louis, 1980: 227). Örgüte giriş ile ilgili ikinci sonuç ise sosyalleşmedir. Louis’e göre (1980: 229) örgütsel sosyalleşme, dört önemli nokta üzerinde odaklanır. Bunlar; sosyalleşmenin doğası, sosyalleşme aşamaları, sosyalleşmenin içeriği ve sosyalleşme uygulamalarının özellikleridir. Sosyalleşmenin doğası; örgütsel sosyalleşme yeni gelenlerin örgütteki rolleri için gereken değerleri, beklenen davranışları, örgütün üyesi olabilmek için gereken bilgileri öğrendikleri bir süreçtir (Louis, 1980: 230). Örgüte başlayan birey, farklı pek çok süreçle karşılaşacağı için bu süreçte “gerçeklik şoku” (Hughes, 1958) olarak nitelendirilen bir durumu yaşamaları söz konusudur (Akt. Louis, 1980: 230). Bu süreci başarılı bir şekilde yöneten bireyin örgüte adapte olması çok daha kolay olacaktır. Louis (1980)’e göre sosyalleşme üç aşamada gerçekleşir. Bunlar (Louis, 1980: 230-231): İlk aşama, “Umucu sosyalleşme”, ilk kez Merton [1957] tarafından örgütsel sosyalleşmenin başladığı süreç, umucu sosyalleşme olarak nitelendirilmiştir ve bu aşamada birey henüz kurum dışındayken çalışmaya başlayacağı örgüt ile ilgili yaşamaları muhtemel deneyimleri tahmin etmeye çalışır. İkincisi olan “Yüzleşme” aşaması ise bireyin işe başladığı, dışardaki bireyden çıkıp yeni gelene dönüştüğü bir süreç olarak tanımlanmaktadır ve bu aşamada yaşadığı tecrübeler bireyin uzun dönemli uyumunu şekillendirmede önemli yer tutar. Bu aşamada, birey bir önceki aşamada bulunduğu işine

yönelik tahminleri ile yeni iş tecrübelerini karşılaştırır ve eğer farklılık varsa gerçeklik şoku yaşanır. Bu şokla baş edebilmesi ve yeni işine alışabilmesi altı-on ay arası sürebilir. Üçüncüsü ise, bireyin örgüte uyumudur. Bireyin yeni gelen olmaktan grubun bir üyesi olmaya, içerden biri olmaya dönüşmesiyle gerçekleşir. Çoğu sosyalleşme modelinde uyum bir aşama olmaktan ziyade bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yani uyum sağlamış olma durumu içsel bir role sahip olma demektir ve sosyalleşmenin tamamlanmasıyla sonuçlanır. Yeni gelenler; geniş sorumluluklar ve özerklik sahibi olmaya, örgüt içi informal ağlara katılmaya, örgütü temsil etmeye ve yeni gelenlere tavsiye vermeye başladıkları noktadan itibaren içerden biri olmaya dönüşürler.

Louis'e göre (1980: 231), örgütsel sosyalleşmede iki tür içerik söz konusudur. Bunlardan ilki rolle ilgili öğrenmedir. İkincisi ise örgütün kültürünü öğrenmedir. Yeni bir role uygun davranabilmek için bireyin yetenek, motivasyon ve diğerlerinin neler beklediği görüşüne sahip olması gerekmektedir (Brim, 1966; Akt. Louis, 1980: 231). Özellikle yüzleşme aşamasında, yeni gelenin örgütle ilgili rolleri için gerekenler açığa kavuşturulur, diğerlerinin beklentilerine dair görüş geliştirilir, teşvik edilen davranışlar ve yapılması uygun olmayan davranışlar netleştirilir. Örgüt, örgüt içindeki rollerin toplamından daha fazlası olduğu için örgüt kültürünün öğrenilmesi yeni gelen için oldukça önemlidir. Örgütte işlerin nasıl yapılacağı, örgütün üyesi haline gelebilmek için öğrenilmesi gerekenlerin hepsi örgütsel kültürde gömülüdür (Louis, 1980: 231). Dolayısıyla yeni gelenin örgütteki rollerini benimsemesine ilaveten, örgütün kültürünü içselleştirmesi önemlidir. Louis (1980), sosyalleşme uygulamalarında bireyin giriş tecrübelerini “değişim, zıtlık ve sürpriz” olarak adlandırmıştır. “Değişim” örgüte yeni gelenin eski ve yeni işyeri arasındaki farklılıktır ve üç alanda değişim yaşayabileceği belirtilmektedir. Bunlar (Schein, 1971a; Akt. Louis, 1980: 235): fonksiyonel, hiyerarşik ve içerden (dahil edici). Birey, örgütte fonksiyonel olarak pek çok görev alır ve bunların nasıl başarılacağını öğrenir. Hiyerarşik olarak astlarını denetleyen ve üstlerine karşı sorumlulukları olan bir pozisyonu olur. Son olarak, informel olan bilgiye ulaşır ve bu ağları etkileyebilir. “Zıtlık” ise eski alışkanlıkların değiştirilmesi sürecidir. Genelden ziyade bireye özgüdür, her çalışanda farklılık gösterebilir. “Sürpriz” ise bireyin umduğu ile yaşadıkları arasındaki farklılıktır ve değişim ve zıtlıktaki bütün farklılıklara karşı gösterilen duygusal tepkileri kapsar.

Örgütsel sosyalleşme sürecinde gerçekleştirilmesi gereken bazı görevler bulunmaktadır. Bu süreçte yapılan faaliyetlerde bunlarla ilişkili olmaktadır. Örgütlerde sosyalleşme faaliyetleri temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, hizmet içi eğitim gibi eğitim programları, formal ve informal diğer sosyalleşme araçları yoluyla genellikle örgüt tarafından gerçekleştirilir (Çalık, 2003: 3) .

Sosyalleşme süreci ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalara dayanarak, Morrison tarafından dört başlık altından toplanmıştır. Bunlar (Morrison, 1993: 174) :

- **Görev hükümlerinin açıklanması:** Yeni personelin görevini yerine getirebilmesi için öncelikle nasıl yapılması gerektiğini öğrenmeleri ve bunun için gereken bilgi ve becerileri kazanmaları gerekmektedir. Yeni çalışan teknik bilgi ve becerileri geliştirdikçe işlerinde uzmanlaşmaları daha kolay olacaktır. Görev hükümlerinin açıklanması, işgörenin performansına yönelik geri bildirim ihtiyacının sıklığıyla ilişkilendirilmiştir. Çünkü geri bildirim çalışanın görevini yerine getirirken var olan eksikliklerinin farkına varması ve gereken düzenlemelerini yapmasını sağlar.
- **Rol açıklığının sağlanması:** Çalışanların örgütteki rol açıklığının sağlanması örgütsel sosyalleşme sürecinde gerçekleştirilmesi gereken görevlerdendir. Çalışanlar, görevlerini yerine getirebilmek için kendisinden beklenen davranışları öğrenmek isterler, dolayısıyla bu noktada örgüt tarafından verilen geri bildirimler oldukça önemlidir.
- **Kültürlenme etkileri:** Çalışanın örgütün kültürünü anlaması için gösterdiği çabadır. Bunu yapabilmek için de örgütün beklediği davranış ve tutumları öğrenmesi gerekmektedir. Örgütteki kuralların, değerlerin, normlar hakkındaki bilgilerin edinilmesi, sosyal geri bildirimlerin alınması (Ashford, 1986) ve diğerlerinin sergilenen davranışlara karşı verdikleri tepkiler örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Morrison, 1993: 174).
- **Sosyal bütünleşmeyi sağlama:** Çalışanın iş ortamıyla uyumlu davranışlar göstermesi örgütsel sosyalleşme sürecinin son görevi olarak ele alınmaktadır. Sosyal bütünleşme olarak da nitelendirilebilen bu süreç örgüt kültürü hakkında bilgi edinmesi ve çalışanın sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği hakkında bireye bilgi verir. Kültürlenme süreci ile örgüt için uygun tutum ve davranışlarını öğrenen birey, sosyal bütünleşme ile kendi davranışlarını örgütün norm ve değerlerine uyumlu hale dönüştürür.

1.4. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

Literatürde, örgütsel sosyalleşme sürecini açıklamaya yönelik birçok yaklaşım mevcuttur. Farklı şekilde sınıflandırılmalar yapılsa da örgütsel sosyalleşme araştırmaları genel olarak üç temel grupta toplanabilmektedir: Birinci grup, sosyalleşme süreci araştırmalarıdır ve bu gruptaki araştırmalar daha ağırlıkta olup sosyalleşme aşamaları yaklaşımları olarak sınıflandırılmışlardır. İkinci grup ise sosyalleşme taktikleri ile ilgili araştırmalardır ve örgütsel sosyalleşmede uygulanan taktiklerin nasıl bir örgütsel sonuca ulaştıracağını inceleyen çalışmalardır. Üçüncü grup ise sosyalleşmenin içeriği ile ilgili araştırmalardır ve

sosyalleşmenin gerçekleştiği öğrenme alanlarına ve sosyalleşme süresince kazanılanlara odaklanmışlardır.

1.4.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşama Modelleri

Aşama yaklaşımları ile yapılan araştırmalarda sıklıkla değinilen beş yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunlar: Feldman'ın Üç Aşama Modeli (1976); Buchanan'ın Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli (1974); Porter, Lawler ve Hackman'ın Üç Aşamalı Modeli (1975), Schein'in Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli (1978) ve Wanous'un Sosyalleştirme Aşamalarını Bütünleştirme Yaklaşımı (1980)'dir.

Aşama modelleri, sosyalleşmeyi “doğrusal ya da döngüsel bir süreç” olarak kabul etmektedir (Balcı, 2003: 83). Bu aşamalar araştırmacılar tarafından çeşitli biçimlerde bölümlendirilmiştir. Feldman (1976b), örgütsel sosyalleşmeyi; “umucu sosyalleşme, uyum ve rol yönetimi” olmak üzere üç aşamada toplamıştır. Buchanan (1974) ise, bu aşamaları “temel eğitim ve başlama, performans ve örgütsel güvenilirlik” şeklinde sınıflandırmıştır. Porter, Lawler ve Hackman ise (1975: 163-167) sosyalleşme sürecini, “örgüte giriş ya da ulaşma öncesi, yüzleşme, değişme ve kazanma” şeklinde üç aşamalı bir süreç olarak belirtmektedirler. İşe yeni başlayanların iş öncesi ön sosyalleşme düzeyleri de bu perspektifte sosyalleşme sürecine eklenmiştir (Balcı vd., 2012: 49). Schein (1978), örgütsel sosyalleşme sürecini “giriş, sosyalleşme ve karşılıklı kabul” olarak adlandırmaktadır. Wanous, Reichers ve Malik (1984) ise sosyalleşme aşamalarında bütünleştirici yaklaşım olarak adlandırılan, Wanous'un (1980) aşama modelini benimsemektedirler. Bu model, yüzleşme ve örgütsel gerçeği kabullenme, rol açıklığının başarılması, örgütsel bağlama yerleşme ve başarılı sosyalleşme belirtilerinin keşfedilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Wanous'un Bütünleştirici Yaklaşımı (1980) diğer yaklaşımların ortak özelliklerini birlikte sunan bir yaklaşım olmuştur. Sonuç olarak, aşama modellerinde çeşitli şekilde nitelendirilse de, üç temel aşamadan bahsedilebilir. Bunlar: “giriş öncesi”, “giriş” ve “yerleşme” olarak özetlenebilir (Balcı, 2003: 83). Sadece Feldman'ın (1976b) üç aşamalı modeli ve Porter, Lawler ve Hackman'ın (1975) üç aşamalı giriş modellerinde bireyin çalışacağı örgüte girmeden önce bir eğitimden geçmesi gerektiği vurgulanmıştır (Zonana, 2008: 51). Literatürde sosyalleşme süreci aşamaları ile ilgili çok sayıda araştırma vardır (Chao, 1988; Feldman, 1976, 1981; Van Maanen ve Schein, 1978 gibi) ve örgütsel sosyalleşme ile ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak bu sosyalleşme aşamaları ile ilgilenmişlerdir. Bunun dışında örgütsel sosyalleşmenin içeriğine odaklanan ve sosyalleşme süresince öğrenilenlere ağırlık veren ve boyutlarını belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmıştır (örn. Feldman 1981; Taormina, 1994). Yukarıda özetlenen aşama modelleri Tablo 1.1 'de gösterilmiştir.

Tablo 1. 1. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri

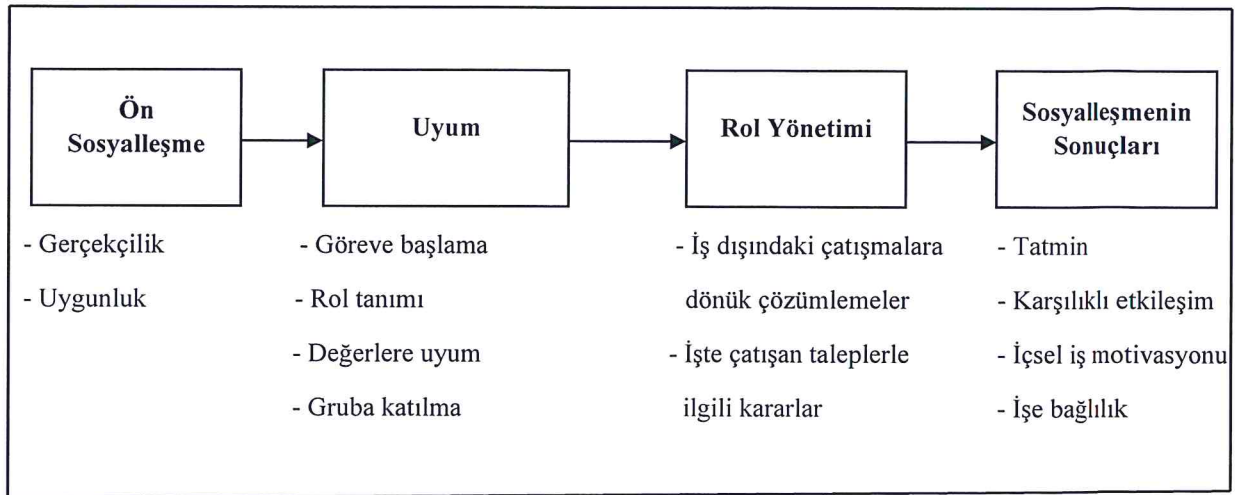
Feldman'ın (1976a, 1976b) Üç Aşamalı Modeli	Buchanan'ın (1974) Üç Aşamalı Erken Kariyer Modeli	Porter, Lawler ve Hackman'ın (1975) Üç Aşamalı Giriş Modeli	Schein'in (1978) Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli	Wanous'un (1980) Sosyalleşme Aşamalarına Bütünleyici Yaklaşımı
I. Aşama: Umucu Sosyalleşme Gerçekçi beklentilerin oluşturulması, yeni gelen çalışanlar ile uyumun kararlaştırılması		I. Aşama: Geliş Öncesi. Yeni gelenlerin beklentilerinin oluşması, davranışların ödül ve cezalandırılması.		
II. Aşama: Uyum "Alıştırma". İşe başlama. Bireylerarası ilişkiler kurulması. Rollerin açıklığa kavuşturulması. Birey ve örgütsel performans değerlerinin uyumu.	I. Aşama: İlk Yıl- Temel yetiştirme ve girişim. Yeni gelen için rol açıklığının sağlanması. Eş çalışanlarla uyum sağlanması, diğer çalışanlarla ilişkilerin açıklığa kavuşturulması. Beklentilerin doğrulanması ya da doğrulanmaması. Sadakat,örgütsel ve örgüt dışındaki yaşam ile ilgili beklentilerin çatışması	II. Aşama: Karşılaşma. Beklentilerin karşılanması ya da karşılanmaması., davranışların ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması.	I. Aşama: Giriş. Doğru bilgiyi araştırma, karşılıklı düzenlemelerin iklimi, her iki tarafın yanlış beklentiler oluşturması, iş seçiminde yanlış bilginin temel olması.	I. Aşama: Yüzleşme ve örgütsel gerçekliğin kabulü. Beklentilerin uyumu/ uyumsuzluğu Bireysel değerler ve örgüt iklimi arasında çatışma. Ödüllendirilen ve cezalandırılan davranışların keşfedilmesi.
III. Aşama: Rol Yönetimi. Bireyin işi dışındaki ilgileriyle örgütün beklentilerinin uyumu. İşyerindeki çatışmaların çözümü.	II. Aşama: Performans- iş yaşamında ikinci, üçüncü ve dördüncü yıl. Normlara göre örgüte bağlılık, örgüt tarafından benlik imajının güçlendirilmesi, çatışmanın çözümü, kişisel önem duygusu.	III. Aşama: Değişme ve kazanma. Yeni gelenin benlik imajının değişmesi, yeni ilişkilerin geliştirilmesi, yeni değerlerin ve davranışların kazanılması.	II. Aşama: Sosyalleşme. Örgütsel gerçeği kabul. Değişime direnç ile başetme, örgütsel iklim ve çalışanın ihtiyaçlarının uyumu, örgütün yeni gelenin performansını değerlendirmesi, çok fazla belirsizlik ya da çok fazla yapılaşmayla mücadele.	II. Aşama: Rol açıklığının başarılması. İşin görevlerini yerine getirme, kişilerarası rollerin tanımlanması, değişime direnç ile başetme, birey ve örgütsel performans değerlemelerinin uyumması, yapı ve belirsizlikle mücadele.

Tablo 1.1. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri (Devamı)

			III. Aşama: Karşılıklı kabul. Örgütsel kabulün sinyalleri, örgüte bağlılık, işe bağlılık.	III. Aşama. Kendini örgütsel bağlama yerleştirme: Örgütsel isteklerle uyumlu davranışları öğrenme, iş ve iş dışındaki ilgiler arasındaki çatışmanın çözümü, işin zorluğunun işe adanmaya yol açması, yeni kişiler arası ilişkilerin, yeni değerlerin geliştirilmesi ve benlik imajının değiştirilmesi.
				IV. Aşama: Başarılı sosyalleşmenin işaretlerinin keşfedilmesi Kurum güvenilirliği ve bağlılık, üst düzeyde doyum, karşılıklı kabul duyguları, işe katılma ve içsel güdülenmede artış
	III. Aşama: Örgütsel bağlılık- beşinci yıl ve sonrası. Bu aşamada tüm izleyen yıllar yer alır, bireysel deneyimler yüzünden farklılık oluşabilir.			

Kaynak: Wanous vd., 1984: 672

Literatürde örgütsel sosyalleşme aşamaları ile ilgili pek çok çalışma bulunmakla birlikte Feldman'ın (1976) geliştirdiği üç aşamalı sosyalleşme modeli en çok bilinenlerden biri olmaktadır. Feldman sosyalleşmenin çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele almıştır. Feldman, geliştirmiş olduğu modelde örgütsel sosyalleşmenin üç aşamasını; ön sosyalleşme, uyum ve rol yönetimi olarak belirtmiş ve sosyalleşmenin sonuçlarına ilişkin analizlerde bulunmuştur.



Şekil 1.2. Feldman'ın Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli

Kaynak: Feldman, 1976: 434.

Ön sosyalleşme aşaması, birey örgüte girmeden önce başlar. Bu aşamada, birey örgüte uyum sağlayabilmek için gerekli olan bilgileri elde eder ve rolüne ilişkin tahminlerde bulunur. Ön sosyalleşme aşamasında iki değişken söz konusudur (Feldman, 1976: 434). Bunlardan ilki “gerçekçilik” tir. Gerçekçilik bireyin örgüt yaşamının nasıl olduğuna dair izleniminin tam ve doğru bir şekilde olup olmadığına ilişkindir. Tarafların bilgi paylaşımının işe alım aşamasında, başarılı bir şekilde tamamlanmasını ifade eder. “Uygunluk” ise bireyin ihtiyaçlarının ve becerilerinin, örgütün kaynakları ile karşılıklı olarak uyumunun derecesidir. Bireylerin işi kabul noktasında doğru karar verip vermediğinin işaretidir.

Uyum aşaması, Feldman'ın (1976) örgütsel sosyalleşmenin ikinci aşaması olarak nitelendirdiği aşamadır. Alıştırma aşaması olarak da nitelendirilen bu aşamada, çalışan örgütün gerçekte nasıl olduğunu görür ve onun bir üyesi olmaya çalışır. Beklentilerin karşılandığı ya da karşılanamadığı, gerçeklik şokunun meydana gelebildiği bir aşamadır. Bu aşamada çalışanların dört temel uğraşısı vardır. Bunlar: yeni görevlerini öğrenmek, çalışma arkadaşlarıyla yeni ilişkiler kurmak, örgütteki rollerini anlamak, örgütteki gelişmelerini değerlendirmek. Uyum sürecinde, “göreve başlama, gruba kabul, rol tanımı ve değerlendirmenin uyumu” şeklinde sınıflandırılan dört süreç değişkeni vardır (Feldman, 1976: 434). Belirsizlik yüksek olduğu için çalışan için stresli bir dönem olarak da nitelendirilmektedir.

Üçüncü aşama olan rol yönetimi aşamasında, çalışan dahil olduğu örgütün içindeki sorunlara geçici çözümler üretebilmeye başlar fakat uğraşması gereken iki tür çatışmayla karşılaşır. Bunlar: iş hayatı ve çalışma hayatı arasındaki çatışmalar ve kendi çalışma grubu ile örgütteki diğer gruplar arasındaki çatışmalardır (Feldman, 1976: 435). Değişim ve kazanım aşaması olarak da nitelendirilen bu aşamada birey artık örgütün bir üyesi konumuna gelmiştir. Bu noktadan sonra, yeni iş gören örgüt veya işine karşı belirsizlik duymaktan ziyade işiyle özel hayatı arasındaki uyumsuzlukları çözmek için çaba göstermektedir (Özçelik, 2008: 19).

Feldman (1976: 435-436), sosyalleşmenin işten duyulan genel tatmin, karşılıklı etkileşim, içsel iş motivasyonu ve işe bağlılık olmak üzere dört sonucu olabileceğini belirtmiştir.

Kartal ise (2007: 21), örgütsel sosyalleşme aşamalarını; ön sosyalleşme, seçme, yerleştirme, iş başında yetiştirme, arkadaş ve iş grupları, sına ve yanılma şeklinde sıralamıştır. Örgütler açısından sosyalleşme aşamalarının iş görenlerce başarı ile tamamlanması bireyin örgüte uyumunu kolaylaştıracaktır.

1.4.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Taktik Modelleri

Van Maanen (1978: 34) örgütlerin yeni çalışana bilgi aktarımının sağlanmasında örgütlerin kullanabilecekleri genel taktikleri tanımlamış ve örgüte yeni katılanların sosyalleşme deneyimlerinin nitelendirebilmek amacıyla örgütlerin kullanabileceği altı tane sosyalleşme taktiği oluşturmuştur. Her bir taktiği iki ayrı ucu olan çift kutuplu bir süreç olarak değerlendirilmiştir (Van Maanen, 1978: 22). Bu iki sosyalleşmeyi birbirinden ayıran en önemli fark, temel çıkış noktalarının ya gruba ya da bireye yönelik olmasıdır (Aliyev, 2014: 19). Bu taktikler şunlardır (Van Maanen, 1978; Van Maanen ve Schein, 1979; Allen ve Meyer, 1990; Ashforth ve Saks, 1996):

- **Kolektif ve Bireysel Taktikler:** Bireylerin sosyalleşme süreçlerine bireysel olarak ya da grup olarak dahil edilmeleri ile ilgilidir (Van Maanen, 1978: 24). Kolektif sosyalleşme taktiği, yeni işgörenleri gruplamak ve ortak sosyalleşme programlarından geçirmektir. Kolektif sosyalleşme taktiklerinde yeni iş görenlerde herkesin “aynı gemide” olduğuna dair bir bilinç gelişir (Van Maanen, 1978: 24). Örgüte yeni katılan işgörenleri grup hâlinde temel eğitimden geçirmek, kolektif sosyalleşme için verilebilecek bir örnektir. Bireysel sosyalleşme ise yeni işgörenin tek başına, genellikle farklı deneyimlerden geçmesi şeklinde gerçekleşen sosyalleşme taktikleridir ve çıraklık uygulamaları, stajyerlik, “iş başında eğitim “ programları ile işgörenin sosyalleşmesi sağlanır (Van Maanen ve Schein, 1979: 38). Bireysel sosyalleşme taktiğinde yeni iş gören, bir uzman aracılığıyla sosyalleştirilir. Bu uzman işgören için bir model oluşturur, yeni işgören o uzmanı taklit ederek sosyalleşmesini gerçekleştirir, dolayısıyla bireysel sosyalleşme taktikleri zaman ve maddi anlamda pahalı tekniklerdir ve başarısız olunması durumunda telafisi güçtür (Van Maanen, 1978: 26). Kolektif sosyalleşme taktiklerinin bağlılığı ve iş doyumunu pozitif yönde, yaratıcılığı ve değişimi ise negatif yönde etkilediği belirtilmiştir (Balci, 2003: 13). Bireysel sosyalleşme taktiklerinin ise, rol çatışması ve belirsizliğe yol açtığı fakat değişime ve yeniliğe katkıda bulunduğu öne sürülmüştür (Garip, 2009: 29).

- **Formal ve İnfomal (Biçimsel Olan ve Biçimsel Olmayan) Taktikler:** Sosyalleşme sürecinde bireye uygulanan taktiklerin formallik derecesi; bireyin sosyalleşmesinin diğer

çalışanlardan ne kadar ayrı tutularak gerçekleştirilmesi ve yeni gelenin rolünün ne kadar açığa kavuşturulması ile ilgilidir (Van Maanen, 1978: 22). Formal taktikler, yeni iş görenin rol sorumluluklarını öğrenene kadar örgütün diğer üyelerinden ayrı bir yerde tutulması, kendisi için düzenlenmiş bir örgütsel sosyalleşme uygulamasına katılması iken; informal taktikler, çalışan için özel bir program hazırlanmadan, işi yaparken deneme yanılma yoluyla öğrenerek gerçekleşmesidir (Van Maanen ve Schein, 1979: 43-44).

- **Sıralı (Ardışık) ve Tesadüfi (Rastgele) Taktikler:** Sıralı sosyalleşme, bireyin yeni rolünün gereklerini öğrenebilmesi için örgüt içerisinde geçmesi gereken bir dizi ayırık ve belirli süreçleri ifade eder (Van Maanen, 1978: 26). Sıralı taktiklerde kişinin aşamalı belirlenmiş bir program dahilinde işini öğrenir (Çerik ve Bozkurt, 2010: 88). Tesadüfi taktiklerde ise sürekli değişim söz konusudur. Bilgi rastgele biçimde sunulur ve sosyalleşme adımları belirsiz ve değişken bir sırada oluşur (Van Maanen ve Schein, 1979: 51).
- **Sabit ve Değişken Taktikler:** Sabit ve değişken taktikler, yeni iş görenin istenilen değişimi geçirebilmesi için gerekli zaman çizelgesinin olup olmaması ve bunun kendisine bildirilip bildirilmemesi ile ilgilidir (Van Maanen, 1978: 28). Sabit taktiklerde bir aşamanın tamamlanması için gereken süre ile ilgili kesin bilgi verilmesi söz konusu iken; değişken taktiklerde çok az bilgi verilir ve bir çalışan için doğru olan uygulama diğeri için uygun olmayabilir ve çalışan kendi sosyalleşmesi için gerekli ipuçlarını kendi bulur (Van Maanen, 1978: 28). Sabit taktikte işe yeni girmiş bireylerin örgüt içerisinde başladığı bir işi, doğru bir zamanlama ile bitirip başka bir işe başlamasını varsaymaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 82).
- **Seri ve Kopuk Taktikler:** Seri ve kopuk taktikler, işe yeni giren çalışanların yardım alabilecekleri deneyimli çalışanların olup olmaması ve bunların rol model olup olmaması ile alakalıdır (Van Maanen ve Schein, 1979: 59). Seri taktikte, işin nasıl yapılacağı deneyimli çalışanlar tarafından işe yeni giren çalışana öğretilir. Kopuk taktikte ise böyle bir rol model oluşumu söz konusu değildir. İşin nasıl yapılacağını, yeni iş gören kendisi deneyimleyerek öğrenir ve dolayısıyla yeni özellikler kazanır.
- **Atama ve Yoksun Bırakma Taktikleri:** Kişinin sahip olduğu özelliklerin örgüte uyumu ya da örgüt tarafından kabul edilebilirliği atama taktikleri açısından önemlidir (İplik, 2009: 190). Atama taktiklerinde yeni işgörenin özelliklerine uygun görevler verilir ve tecrübeli örgüt üyelerinin desteği sağlanır. Yoksun bırakma sürecinde ise yeni çalışanın mevcut yetenekleri, tutumları, davranışları, önceki tecrübelerinden edindiği bilgiler yok sayılır ve değiştirilmeye çalışılır (Van Maanen, 1978: 33).

Van Maanen (1978: 22-34) bu taktikleri sosyalleşmenin stratejileri olarak nitelendirilmiştir. Bu altı taktiğe Van Maanen (1978) turnuva ve müsabaka olarak

isimlendirilen bir boyut daha eklenmiştir (Van Maanen, 1978: 30). Yeni iş görenlerin değişik sosyalleşme programlarına ve yetenek, iş geçmişi, iş motivasyonu gibi özelliklerine göre ayrılmaları turnuva boyutu olarak nitelendirilmekte; müsabaka boyutu ise alt ve üst arasında keskin bir ayırım yapmadan, çalışanın örgüt tarafından yeteneklerinin ve ilgilerinin gözlemlenmesine dayandığı süreç olarak belirtilmiştir (Van Maanen, 1978: 30).

Van Maanen ve Schein'in (1979) taktiklere dayanan modelini referans alan Jones (1986), bu sınıflandırmayı farklı bir şekilde değerlendirmiştir. Jones (1986), bu altı boyutu kurumsallaşmışa karşı bireyselleşmiş şeklinde iki genel boyut altında birleştirmiştir. Bu model Tablo 1. 2'deki gibidir:

Tablo 1. 2. Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Taktiklerin İlgileri	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş
Kapsam	Kolektif	Bireysel
	Biçimsel	Biçimsel olmayan
İçerik	Ardışık	Rastgele
	Sabit	Değişken
Sosyallik	Sıralı	Kopuk
	Atama	Yoksun bırakma

Kaynak: Jones, 1986: 263.

Jones'a göre (1986: 262) kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri yeni gelenin, deneyimliler tarafından denetlenerek onların gözetiminde bir rol oryantasyonu edinmesini sağlamaktadır. Bireyselleşmiş taktikler ise daha yenilikçi rol oryantasyonlarını teşvik etmektedir. Kurumsallaşmış yaklaşım var olan statükonun devamını sağlarken, bireyselleşmiş yaklaşımda yeni iş görenin var olanı sorgulaması ve yaratıcılığını ön plana çıkararak bir sosyalleşme yaşaması söz konusu olabilmektedir. Kurumsallaşmış taktiklerde, iş görenin işle ilgili detaylı bilgiyi kazandırmaya önem verilmektedir. Bireyselleşmiş taktiklerde ise bireylerin bilgiyi öğrenebilmek için kendilerinin çaba sarf etmesi gerekmektedir (Çerik ve Bozkurt, 2010: 81).

Sosyalleşme taktikleri, örgütlerde teorik bilgileri, pratik bilgilere dönüştürmek amacıyla uygulanmaktadır (Çalık, 2003: 10; Aliyev, 2014: 24). Normatif örgütsel bağlılık ve duygusal örgütsel bağlılık, özellikle kurumsallaşmış sosyalleşme ile ilişkilendirilmiştir (Çalık, 2003: 11).

1.4.3. Örgütsel Sosyalleşmenin İçerik ve Bağlam Modelleri

Literatürde örgütsel sosyalleşmeyi aşama ve taktiksel modellerin dışında ele alan çok sayıda yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar, genel olarak örgütsel sosyalleşmenin gerçekleştiği öğrenme alanlarına odaklanır. Örgütsel sosyalleşmenin öğrenme alanları literatürde pek çok

araştırmacı tarafından incelenmiştir (Fisher, 1986; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Chao vd., 1994; Taormina, 1994; 1997; 2004; Ashforth vd. 2007). Bu çalışmalardaki alan ifadesi, “örgütün etkileme ya da etkililik alanını” belirtmektedir (Taormina, 1997: 30) ve içeriğini kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin içeriği; işe yeni girenlerin gerçekten neyi öğrenmeye önem verdikleri ve hangi konuları öğrenmek için istek gösterdikleri ile ilgilidir (Aliyev, 2014: 32). Bu yaklaşımlar, sosyalleşmeyi, hem işverenin çalışanı örgüt için uygun olarak görüp görmeyeceği; hem de çalışanın örgüte adapte olmayı isteyip istemeyeceği çift taraflı bir süreç olarak incelemiştir (Taormina, 1997: 29). Konuyla ilgili ilk çalışmalardan birini yapan Fisher (1986); yeni işgörenin örgütle ilgili öğrenmede bazı konulara dikkat ettiğini belirtmiştir. Bunlar: örgüte ait değerler, hedef ve kültür, çalışma grubuna ait değerler, normlar, arkadaş ilişkileri ve işlerin yerine getirilme şekli, gerekli yetenekler ve bilgi, kimlik, benlik imajı ve güdülenmeye ilişkin kişisel değişikliklerdir (Fisher, 1986: 106).

Ostroff ve Kozlowski (1992: 849) örgütsel sosyalleşmeyle ilgili ilk araştırmacıların sosyalleşmeyi örgütün amaçları, değerleri, kültürü ve normatif tutumlarının benimsenmesi olarak değerlendirdiklerini; yeni yaklaşımların ise yeni gelenlerin oryantasyonu sırasında yaşadığı öğrenme sürecine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu yeni yaklaşımlarda yeni gelenler için örgütsel düzey konulardan ziyade örgüt içi konuların daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Literatürün sosyalleşme süreci ile ilgili önemli bağlamsal özellikleri kapsayan dört içerik alanı önerdiğini ifade etmişlerdir. Bunlar: işle ilgili görevler, iş rolleri, grup süreçleri, örgütsel özelliklerdir (Feldman, 1981; Fisher, 1986; Ostroff ve Kozlowski, 1992: 850). Öğrenme sürecini yaptıkları bu çalışmada boylamsal bir araştırmayla incelemişlerdir. Örgütlerdeki bilgi edinme sürecine, bilgi kaynaklarına ve öğrenme sürecinin iş doyumu, bağlılık, uyum, stres ve personel devri gibi davranışsal sonuçlarına odaklanmışlardır.

Chao, O’Leary - Kelly, Wolf, Klein ve Gardner (1994), örgütsel sosyalleşme literatüründeki araştırmaları iki farklı grup olarak sınıflandırmıştır. İlk gruptaki araştırmaların örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili; ikinci gruptaki araştırmaların ise örgütsel sosyalleşmenin içeriği ile ilgili olan araştırmalar olduğunu öne sürmüştür. Sosyalleşme süreci ile ilgili araştırmaların, iş görenin örgütün bir üyesi oluncaya kadar geçtiği aşamaları ve bu aşamalardaki bilgi edinme süreçlerini ve yeni gelenlerin geri bildirim bekleyen davranışlarını incelediğini; içerik ile ilgili araştırmaların ise sosyalleşme süreci içerisinde iş görenlerin neleri öğrendiklerini incelediğini belirtmişlerdir (Chao vd., 1994: 730). Örgütsel sosyalleşmenin içeriğine odaklanan altı boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu modeli geliştirirken, üç klasik eserin (Schein, 1968, 1971; Feldman, 1981; Fisher, 1986) kendilerine yol gösterici olduğunu belirtmişlerdir. Geliştirdikleri bu model şu boyutları içermektedir (Chao vd., 1994: 731-732): Bunlardan ilki

performans yeterliliğidir. Performans yeterliliği, yeni iş görenin iş için gerekli görev, beceri ve yetenekleri öğrenme derecesi ile ilişkilidir. İkincisi, kişiler boyutudur. Bu boyut sosyalleşme düşüncesinin örgüt üyeleri ile başarılı ve tatmin edici ilişkiler kurmayı ifade eden boyutudur. Bu ilişkiler genel olarak örgüt üyelerinin işle bağlantılı olan ve olmayan özelliklerinden etkilenmektedir. Kişilik özellikleri, grup dinamikleri ve iş dışı ilgilerin benzerliği ve buna ek olarak iş etkileşimi, yapısal olarak tanımlanmış örgütsel ilişkiler, diğer örgüt üyelerinin bireyin sosyal yeteneklerini ne derecede kabul ettiklerini belirlemektedir. Üçüncüsü politikalar boyutudur. Bu boyut, örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde, formal ve informal güç yapılarını öğrenmeyi içermektedir. Dördüncüsü, dil boyutudur. Bu boyut, bireyin mesleğine ilişkin teknik dil bilgisine ve ayrıca örgüte ait kısaltmalar ve örgüt jargonuna ilişkin bilgisini de kapsamaktadır. Beşincisi, örgütsel amaç ve değerlerdir. Örgütün belirli amaç ve değerlerini öğrenmeyi ifade etmektedir. Örgütsel hedefler ve değerler boyutu, bireyin işinin ve şu anki çalışma ortamının sınırları dışında, bireyi örgütün tamamına aidiyet duymasını kapsar. Sonuncusu ise örgütün tarihçesi boyutudur. Bu boyut, örgütün ve bunun yanında bireyin çalışma biriminin geçmişi hakkında edindiği bilgiyi kapsamaktadır (Chao vd., 1994: 731-732). Bu modelin en temel önermesi, yeni çalışanları, yukarıda sayılanlar hakkında sahip oldukları bilginin derecesine örgüt içerisinde farklılaşacakları (Hart, 2000) ve bunun çalışanların örgüte bağlılıklarını da etkileyeceğidir. Daha çok bilgi sahibi olan çalışanların, işverenlerinin kendilerine daha fazla yatırım yaptıklarını düşünüp, örgüte bağlı bir üye haline geleceklerini önermektedir (Mitus, 2006: 14).

Ashforth, Sluss ve Harrison, 2007 yılında yaptıkları çalışmada sosyalleşme sürecinin alanlarını ve boyutlarını; işe ve role ilişkin öğrenmeler, kişilerarası ve gruplarla olan ilişkilere yönelik öğrenmeler ve örgütün doğasına ilişkin öğrenmeler şeklinde sınıflandırmışlardır.

Örgütsel sosyalleşme içeriğini inceleyen bir diğer araştırmacı olan Taormina (1994) örgütsel sosyalleşme konusuna örgütsel bakış açısından yaklaşmıştır (Balcı vd. 2012: 48). Her bir bilgi alanı bir boyut olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada da kullanılan, Taormina'nın (1994) geliştirdiği Örgütsel Sosyalizasyon Envanteri dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; "iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve gelecek beklentileri" şeklindedir (Taormina, 1997: 30). Bu model her biri diğeriyle örtüşen ve bütüncül bir yaklaşımla birbirine uyan bir yaklaşım önermektedir. Bu boyutlar bir açıdan, başarılı sosyalleşmenin göstergeleri olarak düşünülebilir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme sürecinin örgüt ile örgüte yeni giren çalışanların etkileşimleri yoluyla oluştuğu kabul edilmektedir ve örgütün bu süreçte çaba gösterip göstermediği de yeni işgören tarafından değerlendirilmektedir (Taormina, 1994: 133; Akt. Aliyev, 2014: 36). Taormina (1997: 30), her bir boyutun önceki örgütsel sosyalleşme

araştırmalarında ele alındığını, örneğin Chao vd.'nin (1994) örgütsel sosyalleşmeyi altı boyutla ölçen çalışmasındaki, “performans yeterliliği” boyutunun, “iş eğitimi” boyutuyla; “dil”, “örgüt amaç ve değerleri” ve “tarih” boyutunun, “örgütü anlama” boyutuyla; “kişiler” boyutunun ise “çalışma arkadaşlarının desteği” boyutuyla örtüştüğünü belirtmiştir. Örgüt sosyalleşmenin bu dört boyutunun birkaç içerik alanı içerdiği ve her düzeyin diğerleriyle sürekli ve aynı zamanda işlediği belirtilmiştir. Bu düzeyler, örgütsel sosyalleşmenin bileşenleri şeklinde ve birbirleriyle ilişkileri açısından şekildeki gibi ifade edilmiştir (Taormina, 1997: 30).

- **İş Eğitimi:** Örgütsel sosyalleşmenin ilk düzeyi olan eğitim “iş gerekliliklerini yerine getirebilmek için yetenek ve becerilerin öğrenildiği süreç” olarak tanımlanmaktadır (Taormina, 1997: 31). Bu eğitim biçimsel olan ve biçimsel olmayan şeklinde olabilir. Biçimsel eğitim, iş görenlerin yönetici ve yürütücü olarak becerilerini arttırmak amacıyla örgüt tarafından düzenlenen programları kapsamaktadır. Biçimsel olmayan eğitim ise herhangi bir şekilde yapılandırılmamış, iş görenin kendi iş yeteneklerini kazandığı ve geliştirdiği eğitimidir. Deneme yanılma, gözlem ve deneyimli bir çalışana sorma gibi yöntemlerdir (Taormina, 1997: 31). Örgütlerde eğitim, genellikle teknik becerileri kazandırmak amacıyla hazırlanır. Çalışanlara görevlerine ilişkin yewterli bir eğitim verilmeden, çalışanların işlerinde başarılı olmaları beklenemez (Cherniss, 1980a; Akt. Taormina ve Law, 2000: 91). Ayrıca, eğitim çalışanların yetkilerinin ve kendine güvenlerinin artmasına; hissedilen stresin ve mental yorgunluğun azalmasına etkide bulunur (Taormina ve Law, 2000: 91).

Taormina (1997: 31), eğitimin biçimsel olan ve olmayan şekillerde gerçekleştiği için, iki açıdan ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan ilki; örgütlerin çalışanlarının sosyalleştirmeleri için sağladıkları bir faaliyettir. İkincisi ise, örgütün çalışanı sosyalleştirmek için girişimde bulunduğu ve çalışanın kendisini bunun bir parçası olarak gördüğü bir süreçtir. Yeni iş görenlerin becerileri doğrultusunda, verilecek eğitim farklılık gösterebilecektir. Bazı işletmeler kendileri için gereken eğitimi tamamlamış çalışanları istihdam etmeyi veya az eğitim ihtiyacı olduğunda bu eğitimi dışardan almayı tercih edebilirler.

Bu yaklaşıma göre, eğitimin sürekli olması gerektiğini düşünmek için birkaç neden bulunmaktadır. Bunlar, Taormina (1997: 31-32) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır: Birincisi, farklı teorisyenler tarafından eğitimin, örgütsel sosyalleşmenin farklı zaman aşamalarında ele alınmasıdır. İkincisi, eğitimin iş görenin kariyeri boyunca sadece bir kez gerçekleştiğine dair kanıtlar hemen hemen hiç yokken, pek çok kez gerçekleştiğine dair kanıtların çok daha fazla olmasıdır. Üçüncüsü ise, işteki eğitim gerektiren durumların artarak birikmesi ve bunlar için örgütlerin çalışanlara belirli dönemlerde eğitim vermesi gerekliliğidir.

Eğitim için örgütler tarafından pek çok metot geliştirilmiştir. Yeni bir makinenin kullanımından yönetici geliştirmeye kadar pek çok alanda çalışanlar için eğitim gereksinimi söz konusudur. Eğitimin örgütlerde, işgörenlerin çalışma süresi boyunca, farklı zamanlarda uygulanması gerekmektedir. Örgütün belirli ekipmanlarını kullanamayan yeni işgörenler, teknolojik bir yenilik gelmeden yıllar önce işe alınan fakat işi gereği bunu öğrenmek zorunda olan işgörenler, şirket içindeki var olan bir teknolojiyi kullanmayı bilen fakat yeni bir ekipman geldiğinde bunu kullanmak için eğitilmesi gereken işgörenler ve yönetsel kademelerde ilerleyecek olan işgörenler eğitimin süreklilik gerektirdiğine dair örnekleri oluşturmaktadır (Taormina, 1997: 32).

- **Örgütü Anlama:** Örgütsel sosyalleşmeyle ilişkili olarak “anlama”, bir işgörenin kendi işini, örgütü, diğer işgörenleri anlamasını ve örgüt kültürünü kavramasını ifade etmektedir (Taormina, 1997: 32). Örgütü anlama boyutu, örgütsel sosyalleşme boyutlarının her birinde yer alan ve hepsiyle etkileşim içerisinde olan bir boyuttur. Örneğin, bir çalışanın, bir makinenin kullanımına dair bir eğitim almadan önce, onun tehlikeli olduğunu anlaması gerekmektedir. Anlama da süreklilik içeren bir boyuttur ve Erickson’un [1963] sosyalleşmenin hayat boyu süren bir süreç olduğu fikrine dayanmaktadır (Taormina, 1997: 35). Daha önceki çalışmalarda da görüldüğü üzere, anlama farklı zamanlarda ve farklı aşamalarda gerçekleşir. Örneğin Feldman’ın modelinde (1981), anlama üç aşamaya da dahil edilmiştir. Anlamamanın süreklilik gerektiren bir olgu olduğuna ilişkin deneye dayalı olarak yapılan ilk test Chao vd. (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada işte kalma süresinin sosyalleşme için yeterli bir ölçü olmadığını söylemelerine rağmen, işte kalma ve örgütte kalma süresinin, anlamayı gerektiren en az bir bileşenle (örneğin; tarih) yüksek derecede ilişkili bulmuşlardır (Taormina, 1997: 35). Ayrıca, anlama boyutu, “gerçeklik şoku” (Buchanan, 1974) için temel kavramlardan birisidir. Çalışanın örgütten beklentileri ile sonradan örgüte ilişkin geliştirdiği anlayış uyumadığında bu şoku yaşamaması muhtemeldir (Taormina, 1997: 35).

Örgütü anlama boyutu, işi benimseme, iş tatmini, örgütün amaç ve değerlerini, tarihini, dilini öğrenme, ve değerlendirme, performans yeterliliği, duygusal ve normatif bağlılık ve örgütte kalma süresi ile yakından ilişkili olarak değerlendirilmiştir (Taormina, 1997: 37).

- **Çalışma Arkadaşlarının Desteği:** Bireyin çalıştığı örgüte maddi karşılığı olmaksızın, çalışma arkadaşlarından duygusal, manevi ve araçsal olarak gördüğü desteği ifade etmektedir (Taormina, 1997: 37). Destek boyutu, sözel ve davranışsal olabileceği gibi, bir ekipmanın ödünç verilmesi gibi iş arkadaşları tarafından yapılan yardımı da kapsamaktadır. İş arkadaşları desteğinin olabilmesi için verilen bu desteğin parasal olarak karşılıksız olması gerekmektedir, aksi takdirde destek profesyonel servislerce sağlanan bir yardım olarak değerlendirilecektir.

Bütün ilişkiler bir dinamizm içerisinde zamanla gelişir. Çalışanlar kısa süreliğine başka bir örgüte geçtiklerinde, transfer olduklarında veya örgütten ayrıldıklarında yeni sosyal ilişkiler geliştirip, yeni ağlara dahil olurlar. Bu nedenle çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkiler uzun zaman içinde gelişen ve değişen ilişkilerdir (Taormina, 1997: 39).

Çalışma arkadaşları desteği boyutunun, iş tatmini, performans yeterliliği, işi benimseme, duygusal ve normatif bağlılık ile olumlu; işten ayrılma, tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması ile negatif ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir (Taormina, 1997: 40).

- **Gelecek Beklentileri:** Gelecek beklentileri, “yeni personelin çalışmaya başladığı örgütte tatmin edici bir kariyer bekleme” şeklinde ifade edilmektedir (Taormina, 1997: 40). Bu beklentiler örgütteki devamlı istihdamı, ödül sistemi, terfi olanakları gibi örgütten uzun vadede kazanabileceklerine odaklanır (Taormina, 2004: 78). Örgüt tarafından verilen ödüller, promosyon, ikramiye, örgüt tarafından tanınma, terfiler gibi ödülleri kapsamaktadır (Taormina ve Law, 2000: 92).

Buchanan, 1974’te yaptığı çalışmasında, çalışanların işlerindeki geleceklerine ilişkin kaygılarının örgütsel sosyalleşme sürecinin bir parçası olduğunu ilk kez ifade etmiştir. Daha sonra yapılan pek çok çalışmada da çalışanların örgütten beklentilerine değinilmiştir (Taormina, 1997: 41). Gelecek beklentileri boyutunun temelinde çalışanların ödüllendirilmediği veya kariyer gelişimlerinin desteklenmediği örgütlerde, çalışanların örgütten ayrılmalarının söz konusu olabileceği düşüncesi vardır. Geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun işi benimseme, performans yeterliliği, iş tatmini, normatif bağlılık ve devam bağlılığıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir (Taormina, 1997: 44).

Özetle, Taormina (1994) geliştirmiş olduğu bu yaklaşımla örgütsel sosyalleşmenin aşamalı olarak gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirilmesinden ziyade, örgütsel sosyalleşmenin gerçekleştiği alanlar üzerine odaklanmıştır ve bunların örgütsel pek çok faktörü etkilediğini belirtmiştir. Bu dört boyutu ölçmek için her boyutu beş soruyla değerlendiren yirmi sorudan oluşan Örgütsel Sosyalleşme Envanteri’ni (1994) geliştirmiş ve 2004 yılında güncellemiştir. Pek çok yabancı ve yerli çalışmada (Taormina, 1999; Taormina ve Law, 2000; Taormina ve Bauer, 2000; Taormina 2004; Zonana, 2011; Çerik ve Bozkurt, 2010; Balcı vd., 2012; Aliyev, 2014) ve bu çalışmada da kendisinin geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır.

1.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Öncülleri

Literatürde örgütsel sosyalleşmenin öncülleri ile ilgili olarak az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçına değinecek olursak; örneğin, Chatman (1991: 476) yapmış

olduğu çalışmada örgütte işe başlamadan önce yeni personelin örgüt üyeleri ile zaman geçirmesinin; başarı odaklı ve kendisine güvenen bir yapıda olmasının örgüt ve bireyin değerlerinin örgüte girişte uyumunda etkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, örgüt tarafından düzenlenen sosyal etkinlikleri ve sosyalleşme sürecinde yeni personele atanan mentor ile zaman geçirmenin işe girdikten bir yıl sonraki birey örgüt uyumunda olumlu yönde etkili olduğunu belirtmiştir. Hsiung ve Hsieh (2003: 579) yapmış oldukları çalışmada iş standardizasyonun örgütsel sosyalleşmeyi hızlandırdığı ve verimli hale getirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerin “yaparak öğrenme” mekanizmasıyla yeni gelenlerin daha hızlı bir şekilde örgüte adapte olabileceklerini belirtmişlerdir. Buchanan (1974) ve Katz (1978) yapmış oldukları çalışmalarda, yeni iş görenlerin örgütün beklentilerini tanımlamasının ve bunlara verilen tepkinin biyografik deneyimlerden güçlü bir şekilde etkilendiğini; ayrıca özsaygı ve gelişme ihtiyacı gücünün bireyin örgüte uyumunda aracı rol oynadığını belirtmişlerdir (Akt. Kuyumcu, 2014: 47). Adkins ise (1995) yapmış olduğu boylamsal çalışmada önceki iş deneyiminin örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin başarılı olmasında örgüt kültürünün ve örgütün, sosyalleşme uygulamalarına karşı tutumunun önemli payı bulunmaktadır.

1.6. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşme bireyi ve örgütü etkileyen pek çok değişkenle ilişkilendirilmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar da ağırlıklı olarak örgütsel sosyalleşmenin sonuçları üzerinedir. Başarılı ve başarısız örgütsel sosyalleşmenin muhtemel sonuçları şu şekilde belirtilmektedir (Çelik, 2000’den Akt. İplik, 2009: 191): Başarılı örgütsel sosyalleşme çalışanlarda iş tatminini, rol belirginliğini, motivasyonda artışı sağlamaktadır. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmasına ve örgütsel bağlılığın kurulmasına katkıda bulunmaktadır. Başarısız sosyalleşme ise çalışanlarda iş tatminsizliğine, rol belirsizliğine ve motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından net bir şekilde algılanmaması ile sonuçlandığı için çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma, performans düşüklüğü, örgüt değerlerine uyum sağlayamama gibi durumların görülme olasılığı yüksektir. Tablo 1. 3’ de örgütsel sosyalleşmenin sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 1. 3. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Sonuçları

Başarılı Sosyalleşmenin Sonuçları	Başarısız Sosyalleşmenin Sonuçları
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışma
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
Kültürü anlama, kontrolü kavrama	Kültürü anlamama, kontrolü kavramama
Yüksek düzeyde işe sarılma	Düşük düzeyde işe sarılma
Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılık eksikliği
İşinde kalabilme hakkı	Devamsızlık, işten ayrılma
Yüksek performans	Düşük performans
Değerleri içselleştirme	Değerleri reddetme

Kaynak: Çelik, 2000'den Akt. İplik, 2009: 191.

Ardts vd. ise (2001: 159-167), örgütsel sosyalleşme ile ilgili sonuçları dört kategoride incelemektedir (Akt. Çalık, 2003:174). Bunlar: motivasyon ve başarı ölçütleri, örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişiklikler, kişilerarası ilişkiler), işin bütününde ve çeşitli alanlarında yetenek ve özgüvendir. Hart (1991: 465) örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçları açısından değerlendirmiştir. Bu sonuçları değişen sosyal sistem ve dinamikler ile uyum sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Bu durumun daha çok prensiplerin kabul edilmesi ile birlikte gerçekleştiği ve üç temel kabul düzeyinde yer aldığını belirtmiştir (Kartal, 2007: 91-92). Bunlar: geçmişten kaynaklanan tepkiler, memnuniyet yeniliği ve rol yeniliği olarak ifade edilmiştir.

Sosyalleşme bireyin örgütün dışındaki bir birey olmaktan örgütün etkin bir üyesi olmasına geçişteki süreçtir. Birey bu süreci ne kadar başarılı ve verimli geçirirse hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan örgüte uyumu gerçekleştirmiş olur. İş için gerekli becerilerin kazanılması, iş arkadaşlarıyla uyumlu bir birlikteliğin ve çalışma ortamının oluşturulması, örgütsel bağlılığın sağlanması, işe karşı motivasyonun artırılması örgütsel sosyalleşmenin önemli çıktıklarını oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşmede konusundaki ilk araştırmacılardan olan Wanous (1980) örgütsel sosyalleşmenin göstergelerini iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütün bir üyesi olarak benimsenme olarak belirtmiştir. Tüm bu sonuçlar çalışanın başarılı bir sosyalleşme sürecinin sonunda ortaya çıkabilecek, örgütü pozitif yönde etkileyen sonuçlardır.

1.7. Örgütsel Sosyalleşmeyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde örgütsel sosyalleşmenin öncül ve sonuçları bağlamında pek çok bireysel ve örgütsel değişkenle ilişkilendirildiği görülmüştür. Konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmaların bir kısmına bu bölümde değinilecektir.

1.7.1. Örgütsel Sosyalleşmeyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yerli literatüre bakıldığında örgütsel sosyalleşmenin genellikle öğretmenlerin ve okul müdürlerinin sosyalleşmeleri bağlamında eğitim sektöründe sıklıkla ele alındığı, diğer kamu ve özel sektör çalışanlarıyla ilgili çalışmaların nispeten az sayıda olduğu görülmüştür. Örgütsel sosyalleşme araştırmaları genellikle sosyalleşme süreci ve sosyalleşme içeriğine odaklanılması açısından ikiye ayrılmıştır. Örgütsel sosyalleşme araştırmaları ile ilgili bir diğer konuda, çalışmaların ağırlıklı olarak yeni gelenlerin sosyalleşmesine odaklanmasıdır. Örgütsel sosyalleşme bir süreçtir, birey örgüte girmeden önce başlar ve örgüte girdikten sonra artarak devam eder. Terfi aldığı anda, iş değiştirdiğinde sosyalleşme süreci yeniden başlar.

Yerli literatürde örgütsel sosyalleşme ile ilgili bazı çalışmalara değinecek olursak; Kartal (2003) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sosyalleşme düzeyi; iş doyumunu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutları ele alınarak incelenmiştir. Eğitim sektöründe yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, göreve göre iş doyumunu boyutunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yöneticiler lehine fark varken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Diğer demografik değişkenler ile bu boyutlar arasında farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Özkan (2005) yaptığı çalışmada, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Eğitim sektöründe yapılan bu çalışmada örgütsel sosyalleşme sürecinin katılımcıların örgütsel bağlılıklarında belirlenen demografi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile örgütsel sosyalleşme arasında orta seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin sosyal bütünleşme ve rol açıklığı boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kelepçe ve Özbek (2008) tarafından bir kamu kurumunda çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada, araştırmaya katılan personelin görevlerine ve cinsiyetlerine göre, iş doyumunu, bağlılık, motivasyon ve kabullenme boyutlarında bir farklılık tespit edilmemiştir. Personelin eğitim ve kıdem düzeylerine göre motivasyon ve bağlılık boyutlarında örgütsel algılarında bir farklılık bulunmazken, iş doyumunu boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İplik (2009) tarafından yapılan çalışmada, otellerde çalışan personelin sosyalleşme tecrübelerini yapılandırma amacıyla kullanılan örgütsel sosyalleşme stratejilerinin saptanması amacıyla yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda araştırma kapsamındaki otellerde uygulanan sosyalleşme taktiklerinin sıralı-kopuk boyutu dışındaki bütün boyutlarda kurumsal kapsamlı olduğu tespit edilmiştir.

Çerik ve Bozkurt'un (2010), çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları ilişkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sosyalizasyon algılamalarının herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Zonana (2011) tarafından iş stresinin işgörenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkilerini incelemek amacıyla yapılan çalışmada, banka çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmek üzere Taormina (1994; 2004) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, iş stresi ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ergün ve Taşgit (2011) örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktılarına etkisini saptamak amacıyla yaptıkları çalışmada, taktikler ve çıktılar arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları, kurumsal ve bireysel sosyalleşme taktiklerinin çalışanların organizasyona bağlılığını, iş doyumunu, rol çatışmasını, rol belirliliğini anlamlı düzeyde etkilediğini göstermektedir. Örgütteki belirsizliği azaltmak ve çalışanların gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla uygulanan taktiklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar (2012) tarafından örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisini incelemek amacıyla ilköğretim okulu yöneticilerine yönelik yapılan çalışmada nicel ve nitel araştırma teknikleri birlikte uygulanmıştır. Nicel boyutunda örgütsel sosyalleşmeyi ölçmek üzere Taormina (1994, 2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, örgütsel sosyalleşmenin örgüte ilişkin anlayış boyutunu, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasında sadece örgütsel özdeşleşmenin özdeşleşme boyutunun düşük düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitel tarama bulgularının sonuçları ise katılımcıların sosyalleşmesinin genellikle informal, kesintili bireysel süreçlerle gerçekleştiğini ve okul yöneticilerinin okuldaki sosyal gruplarla özdeşleştiklerini ve ekstra rol davranışları sergilediklerini göstermiştir.

Yıldırım'ın (2014) iş görenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleriyle işten ayrılma eğilimleri ilişkisini incelediği çalışmada Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşme düzeyini ölçmek üzere Taormina (1994, 2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme düzeylerinden iş arkadaşları desteğinin işten ayrılma eğilimiyle ilişkili olduğunu

sonucuna ulaşılmıştır. Sosyalleşme düzeylerinden iş arkadaşları desteğinin başarısız ve yeterli olmamasının, işörenin işten ayrılma eğilimine sebep olduğu ileri sürülmüştür.

Aliyev (2014) örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde incelediği çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme ve onun alt boyutları olan iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve yaş değişkenine göre farklılık göstermediği, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve mesleki kıdeme göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Kurban (2016) tarafından yapılan tükenmişlik ve örgütsel sosyalleşme ilişkisini ölçen bir çalışmada. uygulama İzmir’de bir kamu üniversitesinde çalışan, idemi 0-2 yıl olan memurlarla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşme ile tükenmişlik arasından negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Özdemir’in (2017) örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisini incelemek üzere Ankara’da faaliyet gösteren özel sektörde bir işletmedeki 172 çalışan ile yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel sosyalleşmenin çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin sağlanmasında etkisinin olduğu, iki değişken arasında anlamlı orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet ve yaş değişkenine göre değişmediği, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve mesleki kıdeme göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

1.7.2. Örgütsel Sosyalleşmeyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sosyalleşme konusu yabancı literatürde 1970’lerden itibaren sıklıkla ele alınan bir konu olmuştur. Örgütsel sosyalleşmeyi etkileyen faktörlere yönelik çalışmalar nispeten az sayıdadır. Genellikle örgütsel sosyalleşmenin belirtileri ve sonuçlarına odaklanan çalışmalar ilgili alanda ağırlıklı durumdadır. Bu konunun ilk araştırmacılarından; Jones (1986) tarafından yapılan bir çalışmada örgütlerin kullandığı sosyalleşme taktikleri, örgüt içerisindeki roller ve sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Aynı zamanda rol oryantasyonu üzerindeki öz-yeterliliğin etkileri de araştırılmıştır. Araştırma işletme mezunu 110 kişi üzerinde yürütülmüştür. İki aşamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada öğrencilerin ilk işe başladıkları zaman ve ikinci aşamada ise işe başladıklarındaki beşinci ayda örgütsel sosyalleşme ile ilgili soruları yanıtlamaları istenmiştir. Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin rol oryantasyonuna, bireysel taktiklerin de yenilikçi rol oryantasyonlarına yol açtığı belirtilmiştir.

Ayrıca öz-yeterliliğin öğrenme sürecine aracılık ettiği ve işe yeni başlayanların öz-yeterliliklerinin düşük olması durumunda, sosyalleşme taktiklerinin daha çok gözleme dayalı rol oryantasyonu şeklinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde, örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçlarından birinin çalışanın örgütüne bağlılığı olarak değerlendirildiği pek çok çalışma bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan örgütsel sosyalleşme taktikleri, bağlılık ve rol oryantasyonu ilişkisini inceledikleri, öğrencilere uygulanan çalışmada akademik yılın sonunda, mezunlar işe başlatıldıktan altı ay sonra ilk anket uygulanmıştır. İşe başlayan mezunlara bir yılın ardından yeniden anket uygulanmıştır. Yeni çalışanların örgütsel sosyalleşme deneyimlerinin altı ay ile bir yılda görevlerinde rol yeniliğine negatif bağlı ve altı aydan sonra örgütsel bağlılığa pozitif bağlı olduğu görülmüştür. Bağlılık ve rol değişikliği arasındaysa, altıncı ayda negatif bir ilişki belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular, örgütlerin yeni çalışanların sosyalleşme deneyimlerinin rol oryantasyonu ve bağlılık açısından gelişiminin sağlaması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Chatman (1991) Amerika'nın en büyük finans kuruluşlarından birinde işe yeni başlayan 171 muhasebeci üzerinde yürüttüğü çalışmada örgüt-birey uyumu ile sosyalleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, işe yeni başlayanların bireysel değerleri ile örgütün değerlerin işe giriş aşamasında uyuyorsa işe daha çabuk adapte olduğu, en güçlü sosyalleşme deneyimi yaşayanların en hızlı şekilde örgüt değerlerine uyum sağladığı, ayrıca örgüt değerleriyle kişinin değerlerinin uyumlu olmasının örgütte kalma isteğini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Adkins (1995) tarafından gerçekleştirilen boylamsal bir araştırmada önceki iş deneyimleri, görevler ve örgütsel sosyalleşme aşamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, sağlık çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Sosyalleşme sürecinin aşamaları olarak, rol açıklığı, iş hakkındaki gerçekçi beklentiler, yeterlilik duygusu ve işteki kişiler arası ilişkiler ele alınmıştır. Sosyalleşme sürecinin sonuçları olarak ise performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş hacmi değerlendirilmiştir. Sonuç olarak önceki iş deneyimlerinin yeni işe uyumda düşük düzeyde etkili olduğu ve sosyalleşme görevlerini engellediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Ashforth ve Saks (1996) tarafından yapılan sosyalleşme taktiklerinin yeni çalışanlara etkisini inceledikleri çalışmada uygulama dört ve on ay aralığında çalışma hayatında olan işletme fakültesi mezunlarıyla yapılmıştır. Araştırmada altı sosyalleşme taktiklerinin yeni gelen uyumuna etkisi ve atama taktiği ile rol yenileşmesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta, kurumsallaşmış taktiklerin rol karmaşıklığı, rol belirsizliği, stres belirtileri ve ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu; iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili

olduğu bulunmuştur. Kendini değerlendirme performansının ise bireyselleşmiş taktiklerle ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

Morrison'un (2002) yeni işgörenlerin örgütsel sosyalleşmesinde sosyal ilişki ağlarının rolünü incelemeye yönelik yaptığı bir araştırmada sosyal ilişki ağları (boyut, yoğunluk, güç, aralık ve durum açısından), öğrenmenin üç belirtisi olarak ele alınan örgütsel bilgi, görev uzmanlığı ve rol açıklığı ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca yeni gelenlerin ilişkilerinin yapısı ile sosyal bütünleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi de incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre yeni gelenlerin ilişki ağları rol açıklığının sağlanması açısından önemlidir. Beklenmeyen bir sonuç olarak çalışanın ilişki ağının statüsü ile örgütsel bilgi arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak üç değişkenin de güçlü ilişki ağlarından etkilendiği ve yeni gelenlerin ilişki ağlarının farklı alt birimler ve seviyelerden çalışanlarla olmasının çalışanın bağlılığını arttırdığı ve sosyal bütünleşmenin küçük gruplardan ziyade büyük gruplarda daha güçlü olduğuna ulaşılmıştır.

Liang ve Hsieh (2008) tarafından yapılan örgütsel sosyalleşme ve tükenmişlik ilişkisini araştıran bir çalışmada, örgütsel sosyalleşme, tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, tükenmişlik sendromunun boyutları ile örgütsel sosyalleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu; kişilerin çevre ile etkileşimi ve örgütsel sosyalleşme düzeyinin tükenmişliği azalttığı öne sürülmüştür.

Lee (2013) tarafından yapılan çalışmada, denetim odağı ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilediğini incelemek amaçlanmıştır. Çalışma, bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, örgütsel sosyalleşmenin denetim odağı ve örgütsel özdeşleşme üzerinde aracı etkisi olduğu saptanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

İşgörenler işe başlarken örgütten bir takım beklentiler içerisindedir. Aynı şekilde örgütlerde, işgörenleri belirli beklentiler içerisinde işe almaktadırlar. Bu beklentilerin yazılı sözleşmelere ilaveten yazılı olmayan, görünmeyen bir sözleşme ile karşılıklı olarak düzenlenmesi söz konusudur. Psikolojik sözleşme olarak nitelendirilen bu kavram, literatürde teorik açıdan, March ve Simon'un [1964] teşvik-katkı modeli, Blau'nun [1964] Sosyal Mübadele Kuramı ve Adams'ın [1965] Eşitlik Kuramına dayandırılmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998: 19) ve son 50 yıldır işveren ve işgören ilişkilerini açıklamakta araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınmaktadır.

Literatürde genel olarak, psikolojik sözleşme kavramının ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından ele alındığı belirtilse de, kavramın kökeninin çok daha eskiye dayandığına bazı yazarlar tarafından dikkat çekilmiştir. Coyle, Shapiro ve Kessler (2002), psikolojik sözleşme kavramının kökenini Bernard'ın [1938] Denge Teorisine dayandırmaktadır (Akt. Topçu ve Basım, 2015: 89). Bernard [1938] maddi ve manevi ödüllendirmeleri, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının en önemli göstergeleri olarak değerlendirmiştir (Bynum, 2011). Kuramsal kökenleri 1930'lu yıllara dayandırılan psikolojik sözleşme kavramı, Argyris [1960], Levinson, Price, Munden, Mandl ve Soley [1962] ve Schein [1982] tarafından geliştirilmiştir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002: 70). Argyris [1960], psikolojik sözleşmeyi ilk kez işçi ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamak amacıyla kullanmıştır ve Argyris'e göre, eğer ustabaşı çalışanların informal şekilde oluşan kültürüne saygı gösterip, işçileri tek başlarına bırakıp, yeterli ücret almalarını sağlayıp, iş güvencelerini garantilerse işçilerin daha yüksek düzeyde üretim yapıp daha az şikayet edeceklerini öne sürmüş ve tam olarak isimlendirmese de psikolojik sözleşme kavramını tanımlamıştır (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Levinson vd.'ne göre (1962) psikolojik sözleşme kavramı, örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı, örtülü, konuşulmayan beklentileri açıklamaktadır (Anderson ve Schalk, 1998: 638). Schein ise (1980), psikolojik sözleşmeleri yazılı olmamasına rağmen, örgütlerdeki davranışın güçlü bir belirleyicisi olarak tanımlamaktadır (Akt. Rousseau, 1989: 126).

Rousseau (1989:123) ise kavramı, işgören ve işveren arasında kurulan ilişkideki karşılıklılık koşullarına ilişkin bireyin algılamaları olduğunu ileri sürmüştür ve buradaki önemli olan noktanın karşılıklı olma durumunun algısal kademedede gerçekleştiğidir.

Robinson ise (1996: 574-575), psikolojik sözleşmeyi, işverenin ve çalışanın karşılıklı, birbirlerine ilişkin sorumluluklarını içeren bir kavram olarak tanımlamıştır ve yazılı sözleşmelerin aksine, özünde algısal olduğunu, bir tarafın psikolojik sözleşmeden aldıkları ile diğer tarafın anladıkları arasında fark olabileceğini belirtmiştir.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmelerin özellikleri pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Levinson [1966], yasal sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşmenin beş özelliği olduğunu belirtmiştir (Morrison, 1994: 354-355). Bunlardan ilki psikolojik sözleşmedeki beklentiler konuşulmamaktadır. İkincisi, psikolojik sözleşmedeki beklentiler geçmiş kaynaklıdır ve geçmişteki deneyimler sonucunda değişebilir. Üçüncüsü ise, psikolojik sözleşmede tarafların birbirine bağımlılıklarıdır. Psikolojik sözleşmenin bu özelliği tarafların birbirine olan sadakati üzerinde etkilidir. Dördüncü olarak, psikolojik sözleşmeler, taraflar arasındaki psikolojik mesafelerle ilgilidir. Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere yakın hissedebilmemiz stresi yönetmemizde, bilgiyi paylaşmamızda, işimizle ilgili yardım isteyebilmemizde önemlidir. Fakat aynı zamanda kendi kişisel alanımıza müdahale edilmeyecek şekilde diğerleriyle aramızda bir mesafe olması da gerekmektedir. Beşinci olarak, psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptirler. Zamanla taraflar arasında yeni beklentiler inşa edilir ve güçlendirilir. Morrison (1994: 356), Levinson [1962] tarafından belirtilen bu özelliklere ilave olarak, üç değişiklik öne sürmüştür. Bunlar; psikolojik sözleşmenin bileşenlerinin bireylerin ihtiyaçları ve zorlukları derecesinde ele alınması, temel insan gereksinimleri için öngörülebilirlik sağlayan beklentilerin anlaşılması (beklentilerin sözsüz veya geçmişle alakalı olup olmadığına bakılmaksızın) ve son olarak da bu karşılıklı ilişkilerde insanların tehlikelerle karşılaştıklarında nasıl baş ettiklerinin incelenmesidir.

Rousseau ise (2004: 120-122), psikolojik sözleşmenin altı özelliği olduğunu belirtmiştir. Bunlar; gönüllü seçim, karşılıklı anlaşma inancı, sözleşmenin özelliği olarak eksik olması, birden fazla sözleşme yapımcıların varlığı, anlaşmalar bozulduğunda ortaya çıkan olumsuzlukları çözebilmek ve çalışan ve işveren arasındaki bir iş ilişkisi modeli olarak sözleşmedir. Gönüllü seçim, psikolojik sözleşmede bireylerin verdiği vaatlerin kendi istekleriyle verilen vaatler olduğu varsayılır ve psikolojik sözleşme bireyleri vermiş oldukları bu vaatleri tutmaları için motive eder. Bu anlamda, belirtilmiş gönüllü vaatlerin belirtilmemiş olanlardan daha etkili olduğu düşünülmektedir. Karşılıklı anlaşma inancı, psikolojik sözleşmede her iki taraf açısından anlaşma şartlarının aynı şekilde ve net olarak anlaşılmasıdır. Psikolojik sözleşmelerin eksik olma özellikleri vardır. Çünkü her ne kadar işe girerken çalışan

açısından ve örgüt açısından belirli beklentiler olsa da, eksik kalan tarafların olması söz konusudur. Bu nedenle psikolojik sözleşmeler zamanla değişime uğrar. Psikolojik sözleşmelerde birden fazla sözleşme yapıcı olabilmektedir. Örneğin; üst yönetici, insan kaynakları temsilcileri, çalışanın amiri gibi. Özellikle çalışanların sürekli iletişimde olduğu amir psikolojik sözleşmesinin oluşumunda oldukça etkilidir ve amir işten ayrılırsa, çalışanlar psikolojik sözleşmeye yönelik ortak inancın kaybolduğunu düşünebilirler çalışan tutum ve davranışlarını psikolojik sözleşmeye göre belirlediklerinde, bir tarafın beklenen vaatleri yerine getirmemesi, taraflarda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısını oluşturacaktır. Bu nedenle, anlaşmalar bozulduğunda, süreci yönetmek ve verilen vaatlerin yerine getirilmesine özen göstermek gerekmektedir. Çalışan ve işveren arasındaki bir iş ilişkisi modeli olarak sözleşme özelliği ise, psikolojik sözleşmenin nispeten sürekli bir istihdam modeli oluşturması ve bunun çalışanın işverenden gelecekteki beklentilerinin iki taraf içinde daha kolay öngörülebilir ve istikrarlı bir anlayış oluşturmasını ifade eder. Fakat bazı durumlarda psikolojik sözleşme iş ortamındaki değişimler sonucunda işlevini yitirebilir bu yüzden sözleşmelerin de değişmesi gerekmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerini revize etmelerinin, yöneticilerden daha kolay olduğu belirtilmiştir (Rousseau, 2004: 120-122).

Psikolojik sözleşmeye ilişkin genel özellikler şu şekilde özetlenebilmektedir (Seçkin; 2011:3):

- İşveren ve işgören arasında oluşan bu sözleşme, yazılı kurallardan ziyade algısal olarak gerçekleşmektedir.
- Kişiseldir ve taraflar birbirine bağımlıdır.
- Karşılıklılık söz konusudur. Değişime yatkındır ve dinamik bir yapısı vardır.
- Anlaşmanın konusunu “beklentiler” oluşturmaktadır ve bu beklentiler daha çok “duygusal ağırlıklı” konulardan oluşmaktadır.
- Biçimsellikten çok, ilişkilere önem veren bir içeriği vardır.

2.3. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Psikolojik sözleşme kavramını 1980’li yıllarda ele alan araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda genel olarak iki tür psikolojik sözleşme üzerinde durmuşlardır. Macneil (1985) yaptığı bir çalışmada; psikolojik sözleşmeleri işlemsel ve ilişkisel olarak iki kategoride incelemiştir (Akt. Rousseau, 1990: 391). İşlemsel sözleşmeler, kısa dönemli, parasal faktörlerin değişimine yönelik, ekonomik boyutu olan bir sözleşmeler olarak; ilişkisel sözleşmeler ise parasal olan ve olmayan ilişkileri kuran ve sürdüren açık uçlu sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1990: 391).

İşlemsel sözleşmeler, kısa süreli parasal değişimlerin, maddi ödüller gibi belirli teşviklerin olduğu sözleşmelerdir. Çalışanın katılımı minimum seviyededir ve gerçekleştiği zaman dilimi nettir. Şartlar önceden belirlidir ve bunlara ilişkin bir bağlılık geliştirilir. Çalışanın hali hazırdaki yeteneklerini ve bilgisini ön plana alır. Katı koşullar söz konusudur. İşlemsel sözleşmelerin maddeleri ve içeriği herkes tarafından kolaylıkla anlaşılabilir (Rousseau, 1995: 92).

İlişkisel sözleşmeler ise daha çok sosyal mübadele temeline dayanan sözleşmelerdir ve özellikleri şu şekilde belirtilmiştir (Rousseau, 1995: 91-92): Bu sözleşmelerde ilişki daha informal ve açık uçludur ve geleceğe yatırım iki taraf açısından da önemlidir. Karşılıklı bağımlılık yüksektir ve daha ziyade psikolojik temellidir. Ekonomik çıkarların yanında duygusal unsurlar da kritik role sahiptir. Psikolojik sözleşmeler daha esnektir ve değişime açıktır. Maddeler öznel ve yazılı olmadığı için çok net değildir.

İlişkisel sözleşmelerin yoğunlaştığı konular; örgütsel bağlılık, eğitim, gelişim ve iş güvenliği; işlemsel sözleşmelerin yoğunlaştığı konular ise ücret, kazanç gibi daha maddi kaynaklı beklentilerdir. İlişkisel sözleşmeye dayalı ilişkilerde çalışanların işe devamlılık düzeylerinin daha yüksek olması beklenir. Örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi önemlidir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler odak noktaları, zaman aralıkları, sınırları gibi faktörler açısından birbirinden farklılıklar göstermektedir. Aralarındaki farklılıklar tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2. 1. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Özellikleri

İşlemsel Sözleşme	Özellikler	İlişkisel Sözleşme
Ekonomik, Dışsal	Odak noktası	Ekonomik ve Duygusal
Tek Taraflı	Kapsam	Tüm Çalışanlar
Ucu kapalı ve Özel	Zaman Aralığı	Açık Uçlu ve Belirsiz
Statik	İstikrar	Dinamik
Dar	Sınır	Geniş
Nesnel ve Ölçülebilir	Somutluk	Öznel ve Örtük

Kaynak: Rousseau, 1990: 389-400.

Millward ve Brewerton (1998) ise psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini farklı şekilde belirtmişlerdir. İşlemsel sözleşmeleri, ekonomik kazançlara yönelme ve işin gerektirdikleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri gerçekleştirme şeklinde tanımlanan “işlemsel yönelim”; örgütü uzun yıllar çalışabileceği bir kurum olarak görmeme şeklinde tanımlanan “uzun dönem gelecek”; iş gereklerinin dışında bir şeye yapmama şeklinde nitelendirilen “ekstra uzaklığının olmaması” gibi özelliklerle tanımlamışlardır. İlişkisel sözleşmeleri ise örgütün bir üyesi olduğunu hissetme şeklinde tanımlanan “duygusal yakınlık,

benzerlik”; eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları olarak tanımlanan mesleki gelişim ve adil ödül algısı olarak nitelendirilen “adalet” ile açıklamışlardır.

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin belirtilen bu boyutlarına iki boyut daha ekleyerek dört boyut olarak incelemiştir. Dengeli sözleşmeler; örgütün ekonomik başarısı ve çalışanların kariyer amaçları gibi birbirleriyle ilintili unsurlardan kaynaklanan dinamik ve açık uçlu sözleşmelerdir. Bu sözleşme türüne göre örgüt üye ilişkisinde karşılıklı gelişim durumu vardır. Geçişsel sözleşmeler ise, psikolojik sözleşme olmaktan ziyade örgütteki değişim ve dönüşümün sonucunda yapılan iş anlaşması ile uyuşmayan, bireylerde oluşan bilişsel bir durumu açıklamaktadır.

Shore ve Barksdale (1998) ise Rousseau’nun sınıflandırmasına ilaveten, karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan sözleşmeler, karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan sözleşmeler, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen çalışanlara yönelik sözleşmeler boyutlarını eklemiştir. Psikolojik sözleşmeler ile ilgili pek çok şekilde sınıflandırma yapılsa da literatürde yaygın olarak, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin psikolojik sözleşmenin iki boyutu olarak incelendiği görülmektedir.

2.4. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu

Pek çok araştırmacı, psikolojik sözleşmelerin oluşumuyla alakalı olarak bazı yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Rousseau (2001: 512) psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurların; “şemalar, vadeler, yükümlülükler ve algılamadaki öznellik” olduğunu belirtmiştir. Rousseau (2001) psikolojik sözleşmelerin oluşumuna yönelik beş aşamadan oluşan bir model sunmuştur. Birinci aşama, işe giriş öncesi olarak isimlendirilir ve psikolojik sözleşmenin oluşumunda bazı mesleklere yönelik profesyonel öğrenme ve medyadaki tasviri, yapılacak işin çalışanın zihnindeki şemasını etkileyebilir. İkinci aşama işe alım aşamasında gerçekleşir. Bu aşamada çalışan ve örgüt tarafından karşılıklı bazı vaatlerde bulunulur. Üçüncü aşama, örgütsel sosyalleşmenin başlangıç aşamasında, bu karşılıklı söz alışverişi devam eder ve her iki tarafta birbirleri hakkında çalışma arkadaşları, amirleri veya müşterileri gibi çeşitli kaynaklardan bilgi edinmeye çalışır. Daha sonraki deneyimler olarak isimlendirilen aşamada ise, karşılıklı söz alışverişi azalır ve karşılıklı bilgi arama süreci yavaşlar. Son aşama ise, değerlendirme, gözden geçirme ve psikolojik sözleşme ihlalini kapsar (Rousseau, 2001: 512).

Literatürde, bazı araştırmacılar, psikolojik sözleşmenin oluşumunu anlamak için bireyin örgüt tarafından istihdamının ilk aşamalarını gözlemleyerek psikolojik sözleşmenin anlaşılabilirliğini öne sürmektedirler (Robinson vd., 1994; De Vos, vd. 2003). Psikolojik sözleşmenin içeriğinin işe alınmadan önce ve işe alındıktan sonra değiştiğini öne sürmüşler ve

bunun için iki açıklama geliştirmişlerdir. Bunlardan ilki, karşılıklı yükümlülüklerin işe alınmadan önce ve sonrasına kıyasla ve işteki ilk zamanlardan sonraki zamanlara kıyasla arttığını öne sürmüşlerdir. İkinci açıklama ise, tarafların çoğunlukla kendi katkılarının daha fazla olduğunu, karşı tarafın ise daha az katkıda bulunduğunu düşünme eğiliminde olmaları şeklindedir (Abu- Doleh ve Hammou, 2015: 37).

2.5. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Psikolojik sözleşme kavramı özellikle 1980’li yıllardan örgütsel davranışçılar tarafından ele alınan konulardan birisi olmuştur ve bu kavramın anlaşılmasında bazı kuramlar dayanak oluşturmuştur. Bunların en önemlileri; Sosyal Mübadele Kuramı, Karşılıklılık Normu, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı, Porter ve Lawler Kuramıdır.

2.5.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, örgüt ve personel ilişkilerini anlamakta kullanılan en temel kuramlardan birisidir ve bu kuramla ilgili olarak çeşitli görüşler vardır (Mimaroğlu, 2008: 33). Bu kuram temelde, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için diğer insanlarla iletişim kurmaları ve gereksinimlerini sağlayabilmek için daimi olarak bir iletişim süreci içerisinde olmaları gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 33-34). Blau [1964]’ya toplumsal alışveriş süreci, “temel karşılıklılık toplumsal normuna” dayanmaktadır (Wallace ve Wolf, 2005: 452).

George Homans, John Thibaut, Harold Kelley and Peter Blau’nun çalışmaları, sosyal mübadele kuramının ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan ilk çalışmalardır (Emerson, 1976: 335). Homans [1961], ilk toplumsal davranışın, bireysel ve psikoloji ve güdüler ile ilgili temel önermeler doğrultusunda açıklanabileceğini öne sürmüştür ve Homans “ilk toplumsal davranıştan” insanların bunu planlamış olsalar da olmasalar da “tekrar tekrar ortaya çıkan davranış” kastetmektedir (Wallace ve Wolf, 2015: 418). Diğer toplumsal alışveriş kuramcıları ve akılsal seçim geleneğindeki toplum bilimcilerce, Homans’ın [1961] ortaya attığı ifadeler hemen hemen olduğu gibi kabul edilmiştir. Fakat Homans tarafından bunlar, tündengelimli bir sistem şeklinde ortaya konmuştur (Wallace ve Wolf, 2015: 419). Homans’ın bu kuram için önermeleri, başarı önermesi, uyarıcı önermesi, değer önermesi, yoksunluk-doyum önermesi, saldırganlık-onay önermesi ve akılcılık önermesidir (Berberoğlu, 2012: 283-285). Homans temelde toplumsal yapıyla ilgili özelliklerin sonuç olarak psikolojik etkenlerle açıklanabileceğini öne sürerken, Blau, bu noktada toplumsal etkenlerinde rolüne önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Blau’nun sosyal mübadele kuramına temel katkıları, “alışveriş ile toplumun bütünleşmesi ve ufak topluluklarda olduğu kadar, büyük kurumlarda da

gücün alışveriş temeline yönelmiş olmasıdır”(Wallace ve Wolf, 2015: 448). Blau’ya [1964] göre; sosyal mübadeleye kıyasla paraya dayanan ekonomik mübadelede değişimin hangi durumda gerçekleştiği daha belirgindir (Mimaroğlu, 2008: 34).

Sosyal mübadele ilişkisinde, sahip olunan konum kritik role sahiptir (Yılmaz, 2012: 19). Bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu olmak üzere üç şekilde olabilmektedir. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarının sosyal mübadelenin gerçekleşmediği durumlar olduğu; sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılığın olması gerektiği belirtilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5). İş ilişkisindeki sosyal mübadelede işverenler, yöneticiler, işgörenler, sendikalar, tedarikçiler ve müşteriler tarafları oluşturmakta ve ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılar olmak üzere birbirlerine iki tür sonuç sunmaktadırlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5): Ekonomik çıktılar, mali özellik taşır ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, bireylerin sosyal gereksinimlerini ve saygı ihtiyaçlarını kapsar. Çoğunlukla, ekonomik çıktılarda, ilişki kısa sürelidir; sosyo-duygusal çıktılarda ise ilişki uzun sürelidir.

2.5.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

Psikolojik sözleşmeyle ilişkili olduğu düşünülen bir diğer kuram ise karşılıklılık normu kuramıdır. Bu kuram insanların karşı taraftan kazandıkları faydalara olumlu tepkiyle yanıt vereceklerine dayanmaktadır. Gouldner (1960), karşılıklılık normunun evrensel olduğunu fakat üç koşula göre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir: Bunlar; karşılaşılan konumun gerekliliklerine, bireylere özgü özelliklere ve normun neticesine verilen anlamdır. Kişiyeye yardım eden kişinin kaynağı sağlayan vericinin kaynakları ve amaçları da karşılıklılık normu üzerinde etkilidir (Mimaroğlu; 2008: 33). Özetle, ilişkilerde karşılıklılık normundan bahsedebilmek için kişilerin gördükleri yardımlara yardım ile karşılık vermeleri ve onlara olumsuzluk yaşatacak bir davranış sergilememeleri lazımdır (Mimaroğlu, 2008: 33).

2.5.3. Eşitlik Kuramı

Psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer kuram Eşitlik kuramıdır. Adams’ın [1963] geliştirdiği Eşitlik Kuramına göre, bireyin iş başarısı ve işinden duyduğu tatmin düzeyi, çalıştığı ortamdaki algıladığı eşitlik ve eşitsizlik ile ilişkilidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 155). Rousseau (1989: 127)’ye göre, eşitlik teorisi, psikolojik sözleşmeleri değişim ve adalet boyutuyla anlamak açısından önemlidir. Psikolojik sözleşmeler, eşitlik teorisinin özel bir durumudur çünkü eşitlik teorisi çok daha genel anlamda beklentilerle ilgilenmektedir (Rousseau, 1989: 127). Eşitlik teorisi açısından, çalışanlar örgüt için çabalarını

ve katkılarının sonucunda kazandıklarını ile diğer iş arkadaşlarının kazandıkları ile kıyaslama yaparlar. Yaptıkları bu kıyaslamanın üç sonuçla neticelenmesi söz konusudur (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017: 155): İlk durumda, birey diğerlerine kıyasla performansının yüksek, fakat kazandığı sonuçların eksik olduğunu düşünür ve eşitsizlik olduğu sonucuna varır. İkinci durumda, performansının ve kazanılan sonuçların, diğer çalışanlarla aynı olduğunu ve eşit davranıldığını düşünür. Üçüncü durumda ise, performansının düşük fakat kazandığı sonuçların yüksek olduğunu düşünür ve kendisini ayrıcalıklı hisseder. İkinci ve üçüncü sonuçlar bireyin örgüte karşı pozitif duygular hissettiği durumlardır.

Eşitlik modelindeki “gayret” işi başarmak için sarf edilen çaba, emek, örgütsel pozisyon, statü, eğitim vb. şekillerde ; “sonuçlar” ise ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü, vb. şekillerde gerçekleştirilmektedir (Koçel, 2013: 637). Psikolojik eşitliğin dengede olup olmamasına göre çalışanların eşitlik algısı şekillenecektir ve çalışanların kendi katkılarının oranını kendi sonuçlarının oranına göre karşılaştırmaları önemlidir (Mimaroğlu, 2008: 40). Çalışanın örgütte eşitsizlik olduğunu düşünmesi, psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanabilir. Bu algı, çalışanın performansını ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur.

2.5.4. Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom'un 1964'te geliştirdiği beklenti (bekleyiş) kuramına göre bir işinin belli bir işi için çaba göstermesi iki etmene bağlıdır. Bunlardan ilki, “valens (kişinin ödülü isteme derecesi), ikincisi ise bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı)”dır (Koçel, 2013: 632).

Bu modelin üç önemli kavramı bulunmaktadır (Koçel, 2013: 633) : Bunlardan birincisi Valens (değer) bireyin bir çaba göstermesi sonucunda kazanacağı ödülü isteme derecesidir. Bir ödül bireyler tarafından farklı algılanıp, farklı oranlarda istenecektir Bu kurama göre valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak düşünülmektedir. Kişilerin ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle ilişkilidir. Bu modelin ikinci kavramı beklentidir. Beklenti, bireyin sarf ettiği çabanın sonucunda belirli bir ödülü kazanabileceğine dair algıladığı olasılıkla ilgilidir. Beklenti, 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile belirtilir. Bu kuramda 0 (sıfır) değeri kişinin harcadığı çaba ile verilecek ödül arasında ilişki görmemesi durumunda söz konusudur. Bir kişinin valensi ve bekleyişinin birlikte yüksek olması durumunda kişi bütün bilgi, güç ve beceri ve isteğiyle çalışacaktır. Bu modeldeki üçüncü kavram ise araçsallıktır. Bu kavram şu şekilde açıklanmaktadır (Koçel, 2013: 633): Kişi, gösterdiği çaba sonucunda belli bir performans sergiler ve bu performansın sonucunda bir ödül elde eder. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak ifade edilmektedir. İkinci kademe sonuç olarak belirtilen hedeflere ulaşmakta birinci kademe sonuçlar bir araç olarak düşünülmektedir. Gösterilen çaba ve birinci

kademe sonuçlar arasındaki bağlantı bekleyiş kavramını; farklı kademeler arasındaki bağlantı ise araçsallık kavramını belirtir. Vroom'a göre [1964], bu kuram, insanın maddi menfaatleri yönünde akılcı bir tutum sergilediğini iddia etmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5-6).

2.5.5. Lawler ve Porter Kuramı

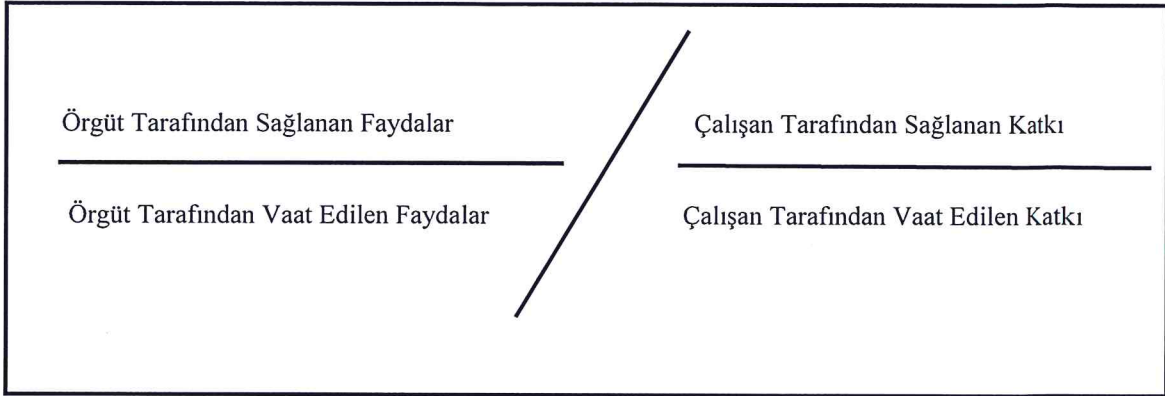
Lawler ve Porter [1968], Vroom'un [1964] beklenti kuramına bazı tutumsal değişkenler ekleyerek Beklenti-Değer kuramını geliştirmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 6). Bu modelin ilk bölümü Vroom'un (1964) modelindeki gibi valens ve bekleyişten etkilenmektedir, fakat Lawler ve Porter'a göre (1968) bireyin gösterdiği yüksek çaba kendiliğinden yüksek bir başarıyı ortaya çıkarmaz (Koçel, 2013: 635). İki yeni değişken araya eklenmek durumundadır: Bunlardan ilki bireyin görevi için gereken bilgi ve kapasitesinin olması; ikincisi ise bireyin kendisi için idrak ettiği rol yani yerine getirilmesi beklenen davranışlarla bağlantılıdır. Bu modelde algılanan rol ile kastedilen, örgütteki her çalışan görevini yerine getirebilmesi için kendisinden beklenen role ait düşünceye haiz olmasıdır (Koçel, 2013: 635). Ters durumda rol çatışmalarıyla karşılaşılması söz konusu olabilecek ve kişinin görevini layıkıyla gerçekleştirebilmesine engel olabilecektir.

Çaba, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans sonucunda belirli bir ödülün kazanılması mümkündür (Koçel, 2013: 635). Bu sonuç, birinci kademe sonuç olarak isimlendirilmektedir. Lawler ve Porter'e göre (1968), bu ödüller ikiye ayrılır (Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:6): İçsel ödüller, fazla mesai yaparak bir işi yetiştirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda kazanabileceği ödüller olarak; dışsal ödüller ise terfi etmek gibi daha çok örgüt tarafından işgörene verilen ödüller olarak açıklanmıştır. Bu noktada önemli olan ve Vroom (1964)'un modelinden farklı olan "algılanan ödül" değişkenidir. Her bireyin kendi gösterdiği performans ile başkalarının performansını karşılaştırarak, kazanması gerektiğini düşündüğü ödülle ilgili vardığı kanı bu kavramla ifade edilmektedir (Koçel, 2013:635). Burada çalışan açısından kritik olan ödülün alınmış olması değil, alınması gerektiğini düşündüğü ödülün alınmış olup olmamasıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 6).

2.6. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Psikolojik sözleşme ihlali "bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması" olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesini, sözünden dönmek ve uyumsuzluk olmak üzere iki sebeple ilişkilendirmişlerdir (Morrison ve Robinson, 1997: 232). Aşağıdaki denklem çalışan açısından psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılmaktadır:



Şekil 2. 1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi

Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997: 240.

Bu denkleme göre, çalışan ilk önce kendisine tahahhüt edilenler karşılığında ne sonuca vardığını düşünmekte, sonra da örgüte taahhüt ettikleriyle kıyaslamakta ve üçüncü olarak da bu iki oranı karşılaştırmaktadır. Çalışan sözleşme ihlali olduğu kanısına, soldaki oranı sağdakinden daha küçük olarak algıladığı durumda varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

Psikolojik sözleşmelerin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içerisinde ihlalin söz konusu olabileceği konular şunlardır (Robinson ve Rousseau, 1994: 256): Eğitim ve kariyer gelişimi, ücret, ödüllendirme, işin niteliği, iş güvenliği, geri bildirim, değişim yönetimi, sorumluluklar konularında yanlış bilgilendirme ve yeni başlayan çalışanların hali hazırdaki çalışanlar konusunda doğru bilgilendirilmemesidir

Morrison ve Robinson ise (1997: 231), psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasında iki faktörün önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluktur. Birincisi, örgüt tarafından çalışana yapılacağı belirtilen vaatlerin yerine getirilmemesidir. İkinci durum olan uyumsuzluk ise, çalışan ile örgüt tarafından verilen sözlerin yanlış anlaşılması olup, farklı algılamalardan kaynaklanmaktadır. Taraflar bu durumda, verilen sözlerle, yerine getirilenleri kıyaslamakta, verilen sözlerin yerine getirilmediği bir durum söz konusuysa, çalışan bu durumda psikolojik sözleşmede bir boşluk olduğunu düşünmektedir.

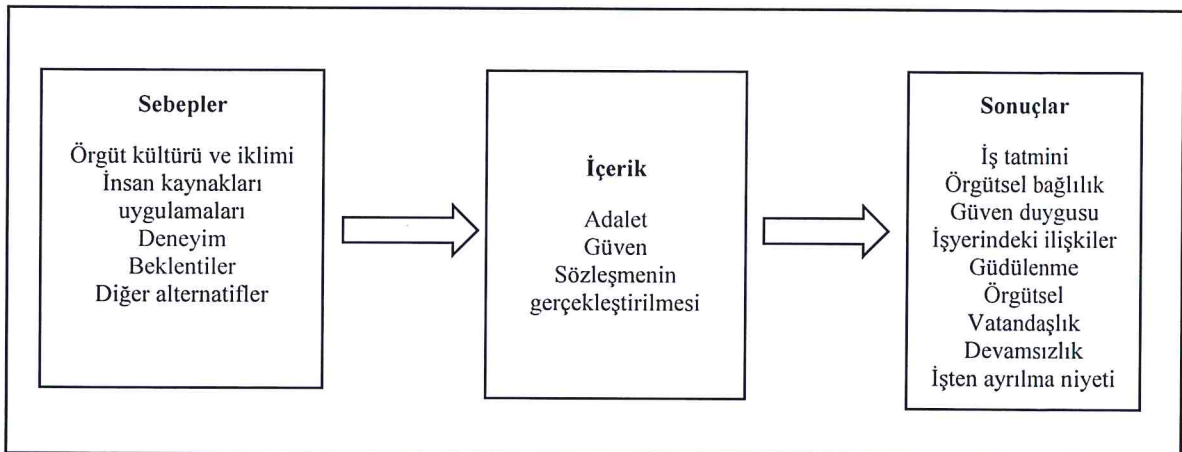
Robinson ve Morrison'a göre (2000: 526-527), çalışanların, psikolojik sözleşmede bir boşluk olduğu yönünde algısının oluşmasının dört temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar: Sözün yerine getirilmemesi, yükümlülüklerdeki farklılık inancı, yükümlülükleri takip etme ve yükümlülüklerin yorumlanmasıdır. Sözün yerine getirilmemesi, farklı nedenlerden ortaya çıkabilmektedir. Taraflardan birisi herhangi bir nedenden ötürü verdiği sözü yerine getirememişse, karşı tarafta sözleşmenin ihlal edildiğini düşünüp kendi verdiği sözü yerine getirmemektedir. Yükümlülüklerdeki farklılık inancı ise, taraflardan birisini verdiği sözü yerine getirdiği düşünülürken, diğer tarafın verilen sözlerle yapılanlar arasında tutarsızlık olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Yükümlülüklerin takip edilmesi ise, çalışanın psikolojik sözleşmedeki algıladığı taahhütlerle, elde ettiği kazanımları arasında bir uyumsuzluk olup

olmadığını takip etmesidir. Yükümlülüklerin yorumlanmasıyla çalışanın örgütün sorumluluklarını gerçekleştirmediğini düşünmesi ve bunun sonucunda örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi anlaşılmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 526-529).

Sonuç olarak, psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışan ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur. Sözleşmenin ihlal edildiğinin çalışan tarafından düşünülmesi, çalışanın örgüte olan güvenini, bağlılığını etkiler, performansını düşürür ve iş tatmininin azalmasına sebep olabilir. Aynı şekilde örgüt, işe aldığı çalışanın verdiği sözleri yerine getirmediğini düşünüyorsa, çalışan için yapacağı yatırımları yeniden gözden geçirebilir.

2.7. Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri ve Sonuçları

Psikolojik sözleşme bireysel, örgütsel ve örgüt dışı pek çok faktörden etkilenen, örgütteki işgören ve işveren arasındaki ilişkiyi açıklayan ve örgütlerin başarısına etki eden bir kavramdır. Literatürde genellikle psikolojik sözleşmenin sonuçlarına ve ihlal boyutuyla ilgili yapılan çalışmalar yaygın olsa da, bazı çalışmalar da psikolojik sözleşmenin öncüllerine değinilmiştir (Guest, 1998; Rousseau ve Trijowala, 1999; Rousseau, 2001; Dabos ve Rousseau, 2013). Rousseau'a göre (2001: 512), psikolojik sözleşmenin öncüllerini, çalışma öncesindeki deneyimler, stajyerlik dönemi ve işe başlandığı zamandaki sosyalleşme uygulamaları oluşturmaktadır. Guest ise (1998), psikolojik sözleşmenin etkileyen faktörleri, örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları uygulamaları, deneyim, beklentiler ve diğer alternatifler olarak sınıflandırmıştır. Aşağıdaki şekil 2. 2'de, Guest (1998) tarafından oluşturulan, sebepler, içerik ve sonuçlardan oluşan psikolojik sözleşme modeli sunulmuştur.



Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme Modeli

Kaynak: Guest, 1998: 661.

Sharpe ise (2007: 5) psikolojik sözleşmenin öncüllerini bireysel ve örgütsel - çevresel faktörler olarak sıralamıştır. Bireysel faktörleri, işten çıkarmalar, iş güvensizliği, esnek çalışma, geçici veya sabit süreli sözleşmeler; örgütsel-çevresel faktörleri ise, küçülme, küreselleşme, iş

sözleşmelerinin esnekleşmesi, yeni teknolojiler, iş süreçlerinin esnekleşmesi, dış kaynaklardan yararlanma ve taşeronluk olarak belirtmiştir (Akt. Demiral, 2008: 55).

Dabos ve Rousseau (2013: 505) yapmış oldukları çalışmada, informal sosyal ağların psikolojik sözleşmenin oluşumunda önemli olduğunu ve sosyal etkileşim kalıplarının çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarını değiştirdiklerini öne sürmüşlerdir.

Literatürde psikolojik sözleşmenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına yönelik yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Guest, 1998; Aselage ve Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002). Guest (1998), psikolojik sözleşmenin etkilediği sonuçları, iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, işyerindeki ilişkiler, güdülenme, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti olarak belirtmiştir.

Psikolojik sözleşme sonucunda gelişen ihlallerin, yüksek personel devir hızına, azalan güven, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları ve tekrar bağlanma gibi sonuçlara yol açması söz konusudur (Topçu ve Basım, 2015: 94). Ayrıca, ihlallerin, işe yönelik bağlılık duygusunda azalma, stres, gerginlik, güven duygusunda azalma, işten ayrılma gibi sonuçları olabileceği de belirtilmiştir (Seçkin, 2011: 22-23).

2. 8. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Son yıllarda sıklıkla ele alınan bir konu olan psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında pek çok çalışma yapılmış ve çok sayıda örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalardan bir kısmına bu bölümde değinilecektir.

2.8.1. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ile iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel sinizm, örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi konularla kavramın ilişkilendirildiği görülmektedir.

Mimaroğlu (2008) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında, psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkilerini incelenmiştir. Tıbbi satış temsilcilerine yapılan bu çalışmada, çalışanların psikolojik sözleşmeleri ve bunun alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerinin, çalışmada belirtilen tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işlemsel psikolojik sözleşme ile adaletsizlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlemsel psikolojik sözleşme ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Yine sonuçlara göre, ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli bir ilişki olduğu; ilişkisel

psikolojik sözleşme ile adaletsizlik algısı, işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki olduğu, adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyetiyle de düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Mimaroğlu, 2008: 164).

Özler ve Ünver'in (2012), psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisini inceledikleri çalışmada akademik personel üzerine anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların psikolojik sözleşmeye yönelik tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) tarafından, ilişki ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki belirlemek amacıyla yapılan çalışmada akademik personele anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, ilişki psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin, işten ayrılma niyetini arttırıcı ve algılanan örgütsel desteği azaltıcı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, sadece işlemsel sözleşmenin faydalar boyutunda algılanan ihlalin, algılanan örgütsel desteği azaltıcı yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2012), psikolojik sözleşme ve örgütsel güvenin arasındaki ilişkiyi incelediği ilaç temsilcilerine yönelik çalışmada, psikolojik sözleşme ve alt boyutu olan ilişki psikolojik sözleşme ile örgütsel güven ve alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel güven ve alt boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Dönmez'in (2015), psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi eğitim sektöründe incelediği çalışmada, Yapılan analizlerin sonucunda, çalışmaya katılanların psikolojik sözleşme düzeylerinin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Zengin'in (2017) psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi bankacılık sektöründe incelediği çalışmada, işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutu ile örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İlişki sözleşme alt boyutu ile kuruma güven, yöneticiye güven, etkileşim güveni/açıklık boyutları ile toplam örgütsel güven arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme düzeyi ile örgütsel güven alt boyutları arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.2. Psikolojik Sözleşmeyle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Psikolojik sözleşmeyle ilgili olarak yurt dışında yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bir kısmı aşağıda özetlenmiştir.

Robinson ve Rousseau (1994) yapmış oldukları çalışmada, psikolojik sözleşme ile güven arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Grimmer ve Oddy (2007) yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinde işlemsel beklentilere kıyasla ilişkisel beklentilerin aracılık rolünü incelemiştir. Avusturalya'da iki üniversite öğrencilerinden veriler toplanmıştır. Yapılan analizlere göre, psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük örgütsel bağlılık ve güven ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık ve güven üzerindeki etkisinde ilişkisel beklentilerin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Williem, De Vos ve Buelens (2010) tarafından yapılmış olan çalışmada kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri arasındaki fark, psikolojik sözleşmenin genel boyutları açısından incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin kariyer gelişim fırsatları, işin içeriği, ekonomik ödüller, sosyal ortam ve iş yaşam dengesi boyutları ele alınmış; kamu ve özel sektör çalışanlarının bu boyutlara yönelik değerlendirmeleri kıyaslanmıştır. Belçika'da bir iş arama gazetesinde anket basılı ve on-line olarak yayınlanmış ve 6044 katılımcı çalışmaya katılmış fakat 4596 tanesi tam zamanlı çalışan olduğu için değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda, özel sektör çalışanlarına kıyasla, kamu çalışanlarının kariyer gelişim fırsatlarına ve ekonomik ödül vaatlerine daha az önem verdiği ifade edilmiştir. Ayrıca, kamu sektörü çalışanlarının sosyal ortam ve iş-yaşam dengesiyle ilgili verilen sözlerin daha az yerine getirilmiş olarak düşündükleri öne sürülmüştür. Çalışmada cinsiyet açısından da psikolojik sözleşmenin önemi ve verilen sözlerin yerine getirilmesi açısından farklı değerlendirmeler olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Kadın çalışanların verilen sözlerin yerine getirilmesine daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Liu, Huang, Huang ve Chen (2013) tarafından psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Tayvan'da otel sektöründe çalışanlara anket uygulanmıştır. Yapılan analizlere göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğu; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve örgütsel güvenin aracı rolü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, ilk kez 1955 yılında Whyte tarafından ele alındıktan sonra, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından farklı boyutları açısından ele alınmıştır (Gül, 2002: 37). Örgütsel bağlılık konusu, çeşitli disiplinlerce sıklıkla incelenen, bireysel ve örgütsel farklı çok sayıda değişkenle ilişkilendirilerek araştırılan bir konudur. Literatürde bu kavramla ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi dokuzun üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990: 19). Grusky tarafından, 1966 yılında yapılan örgütsel bağlılık tanımı bu konuyla ilgili ilk tanımlamalardan birisidir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, üyenin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin niteliğidir (Grusky, 1966: 489). Kanter (1968: 499), bağlılığı, sosyal aktörlerin güçlerini ve sadakatlerini sosyal sistem için kullanmak için arzu duymaları, kişilik sistemleri ile sosyal ilişkiler arasında ilişkinin oluşması şeklinde tanımlamaktadır.

Porter vd.' ne göre (1974), örgütsel bağlılık, bireyin çalışmaya yönelik ve örgütün değerlerini kabullenmeye yönelik isteğini belirtir ve üç temel öğeden oluşur (Reichers: 1985: 468). Bunlar: örgütsel amaç ve değerlere yönelik inanç ve kabul; örgütün yararlarına yönelik daha fazla çalışma isteği ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir arzu duymaktır.

Reichers (1985: 465), örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak görmekten ziyade çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğini öne sürmüştü ve örgütü oluşturan çoklu öğeler ile özdeşleşme süreci olarak incelemiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda en sık kullanılan yaklaşımlardan birini geliştiren Meyer ve Allen (1991) ise, örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütle ilişkisinden etkilenen ve örgüt üyeliğine katılma isteği duymalarını sağlayan bir kavram olarak nitelendirmişlerdir ve örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 97).

Martin ve Nicholls (1987), “iş yerindeyken yapabileceğinin en iyisini yapmak” olarak tanımladıkları örgütsel bağlılığın, “bireyin bütün zamanını yararlı ve yaratıcı olarak kullanması, detayların göz ardı edilmemesi, ekstra çaba gösterilmesi, işlerin ilk defasından en doğru şekilde yapılması, yeni şeylerin denenmesine açık ve gönüllü olunması, öneriler geliştirilmesi,

diğerleriyle işbirliğine girilmesi, bireyin kendi yetenek ve kabiliyetleri geliştirmesi vb.” unsurları içerdiğini belirtmişlerdir (Akt. Bakan, 2011: 42).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

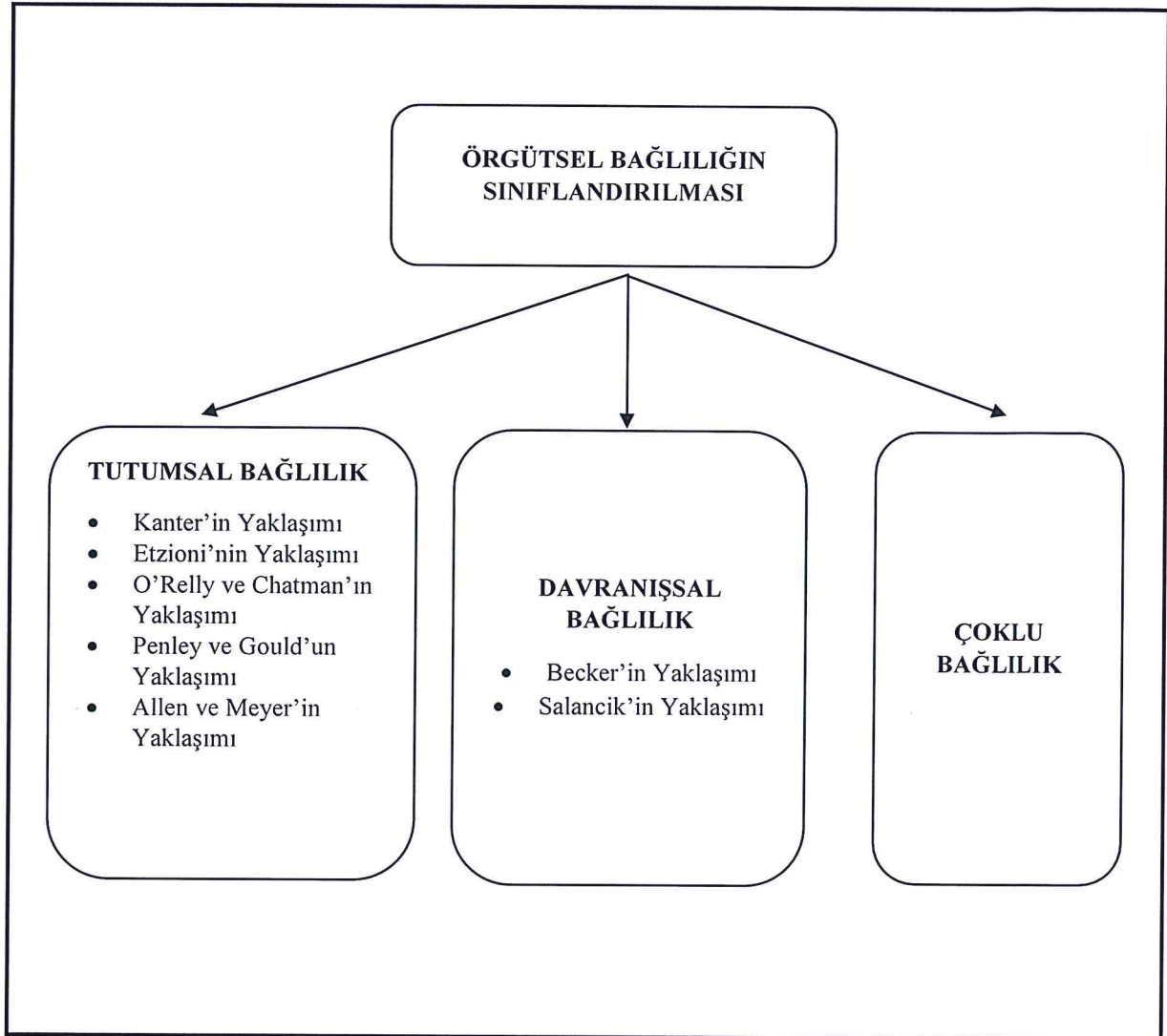
Örgütsel bağlılık çalışanın işe girmesiyle başlayıp, örgütün bir üyesi olarak örgütün hedeflerini, amaçlarını ve işin gerekliliklerini öğrenmesiyle devam eder. Örgütsel bağlılık, bu açıdan “bir çalışanın belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği” olarak da ele alınmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990, Akt. İnce ve Gül, 2005: 3). Bireyin ve örgütün değerlerinin bütünlük içerisinde olması örgütsel bağlılığın sağlanmasına olumlu yönde katkıda bulunacaktır. Örgütüne bağlılık hisseden bir bireyin görevini yerine getirmede daha çok çaba göstermesi ve uzun yıllar o örgütte çalışması söz konusudur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütleriyle daha uyumlu olması ve katkısının çok daha fazla olması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık, beş sebepten ötürü örgütler için kritik bir konudur. Bu kavram; ilk olarak işten ayrılma, işe gelmeme, performans göstermeme, başka bir iş arama gibi davranışlarla; ikinci olarak iş tatmini, motivasyon, performans, iş yapma arzusu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak otonomi, sorumluluk duygusu, örgüte katılım, görevi algılama şekli gibi yapılan iş ve görevlerine ilişkin unsurlarla; dördüncü olarak yaş, eğitim gibi çalışanların bireysel nitelikleriyle ve beşinci olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık göstergelerini yakından bilmekle ilişkilidir (Balay, 2000; Akt. Karacaoğlu ve Güney, 2010:141).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasında çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri ele alarak pek çok model önermişlerdir. Geliştirilen pek çok tanımda kavramın, tutumlardan ya da davranışlardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Örgütsel bağlılığın tanımlanmasındaki bu farklılık, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya değişik perspektiflerle yaklaşmalarıyla ilgilidir. Örgütsel davranışçılar, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururken; sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır (Gül, 2003: 77). Mowday vd.’ne göre (1982) tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütle ilişki geliştirme sürecine odaklanarak, örgütün değerleri ve hedefleri ile kendi değerleri ve hedefleri arasındaki uyumu inceler; davranışsal bağlılık ise, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına ve davranışların altında yatan sebeplere ve ortaya çıkardığı tutum değişikliğine odaklanır (Akt. Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal ve davranışsal bağlılık birbirinden farklı olmakla birlikte birbirlerini tamamlayan iki bağlılık türüdür (Bakan, 2011: 79). Bayram (2005)’e göre işgörenler, tutumsal veya

davranışsal bir sebep geliştirerek örgütte kalmaya devam etmektedirler (Bayram, 2005: 59). Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar olsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma türü üzerinde durulmaktadır. Bunlar Şekil 3.1' deki gibi tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıktır.



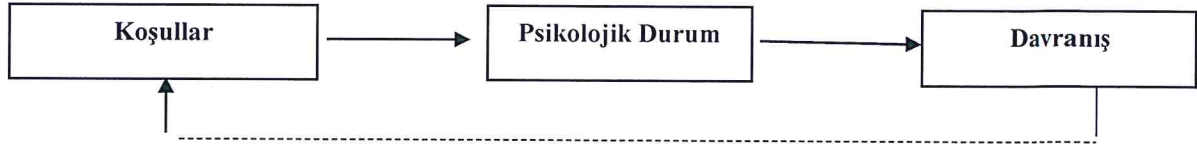
Şekil 3. 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması
Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26.

3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönelten eğilimler olarak tanımlanmaktadır. Tutumların genel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç unsuru vardır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları; duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal reaksiyonları; davranışsal öge ise, tutum paralelinde hareket etmeyi içermektedir (Can, 1997: 51; Akt. İnce ve Gül, 2005: 151). Tutumsal bağlılık üzerine genellikle örgütsel davranışçılar çalışmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal bağlılık olarak ele alınmıştır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların örgütle tam bir uyum sergilediği, katılımcı ve o örgütün bir üyesi olarak kalmayı istedikleri kabul edilmiştir (Özutku, 2008: 80).

Tutumsal bağlılık sürecini şu şekilde özetlemek mümkündür:



Şekil 3. 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Şekil 3.2’de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekildeki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler bağlılığı sürekli hale getiren belirleyici özellikteki değişkenleri ifade etmektedir. Çalışanın psikolojik durumu içinde bulunduğu koşullardan etkilenmekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesini pekiştirmektedir. Sonuç olarak, işgören örgüte bağlılık duymaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlar ortaya koymuştur. Tutumsal bağlılıkla ilgili olan yaklaşımlar, bu bağlılık türünün ortaya çıkış şekillerini ve unsurlarını sınıflandırmaya yöneliktir (Gül, 2002: 42). Tutumsal bağlılıkla ilgili çok sayıda yaklaşım olduğu için bu yaklaşımlardan İnce ve Gül’ün (2005) yaptığı sınıflamadaki, Kanter, Etzioni, O’Reilly ve Chatman, Penley, Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlara aşağıda değinilecektir:

3.3.1.1.Kanter’in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en çok bilinen yaklaşımlardan birisi Kanter’e (1968) aittir. Kanter (1968: 499) bağlılığın, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların kesiştiği noktada ortaya çıktığını belirtmektedir. Kanter’e göre (1968: 500) örgütsel bağlılık, işgörenlerin enerjileri ve bağlılıklarını çalıştıkları örgüt için kullanmayı arzu etmeleridir. Kanter (1968) bağlılığın iki farklı sistem içerisinde oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir (Kanter, 1968: 500). Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmakta ve bu yönelimler de sosyal sistem alanlarını desteklemektedir (Kanter, 1968: 500). Buna göre pozitif bilişsel yönelim devamlılığı, pozitif duygusal yönelim grup uyumunu ve pozitif normatif yönelim de sosyal kontrolü güçlendirmektedir. Kanter, örgüt üyelerinin iki sisteme göre örgütsel bağlılığın üç şekline

değindir. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500 - 507): Bunlardan ilki olan devama yönelik bağlılık, üyenin örgütsel rolüne olan bağlılığı ile ilişkilidir ve bilişsel unsurlardan oluşur. Bilişsel yönelim, ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması önemlidir. İkincisi olan kenetlenme bağlılığı ise, örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlılığı ifade etmektedir. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Diğer çalışanlarla olumlu ilişkiler içerisinde olmak ve kendini, grubun aktif bir üyesi olarak görmek çalışanın duygusal açıdan tatmin hissetmesini ve örgüte daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır. Kenetlenme bağlılığında grup içi rekabet ve kıskançlık düşük, dayanışma yüksektir. Üçüncüsü olan, kontrol bağlılığı ise kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Kontrol bağlılığında çalışanın örgüt tarafından uyulması istenen davranışları meşru bularak, kendi değerleriyle uyduğu düşüncesiyle bu isteklere uyar.

Kanter'in (1968) geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (İnce ve Gül, 2005: 32): Devama yönelik bağlılığın yaygın olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma isteği çok daha fazladır. Kenetlenme bağlılığının yaygın olduğu örgütlerde ise örgüt dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı çok daha hazırlıklı durumdadır. Kontrol bağlılığının söz konusu olduğu örgütlerde ise üyelerin örgütle uyumu çok daha yüksektir. Bu üç bağlılık türünün farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ve örgüt üyelerinin bağlılıklarının sağlanması için her üç yaklaşımın bir arada kullanmaları gerektiğini öne sürmüştür (İnce ve Gül, 2005: 32).

3.3.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmayla ilgili ilk çalışmalardan biri de Etzioni (1964) tarafından yapılmıştır. Etzioni üç tür bağımlılık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar: (Balay, 2000; Akt. Gül, 2002: 42): Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otorite ile benimseme temeline dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33). Hesapçı bağlılık, örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Ahlaki açıdan bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır ve bu bağlılık türünün temel varsayımı, Kanter'in devama yönelik bağlılık türündekine benzer şekilde örgüt ile üyeler arasındaki çıkar ilişkisine dayanmaktadır (Gül, 2002: 43). Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenlerin davranışlarının sınırlandırdığı durumlarda oluşan bağlılık türüdür. Genellikle olumsuzdur. İşgören örgüte psikolojik olarak bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya devam etmektedir (Balay, 2000; Akt. Gül, 2002: 42).

3.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı biçiminde ifade edilmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493): Bunlardan ilki olan, uyum bağlılığı, belirli ödülleri kazanmaya yöneliktir. Bu bağlilikta, ödül ve ceza unsuru önemlidir. İkincisi olan, özdeşleşme bağlılığı ise çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanır. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin, örgütün değerlerini ve amaçlarını, kendi değerleri ve amaçlarıymış gibi benimse ve örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyar. Üçüncüsü olan, içselleştirme bağlılığı ise, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak kendi isteğiyle benimsemesi söz konusudur. Bu modelde ele alınan üç boyut, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını belirtir; örgüt ve çalışan arasında gelişen psikolojik bağın düzeyinin kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğini vurgular (Gül, 2002: 44).

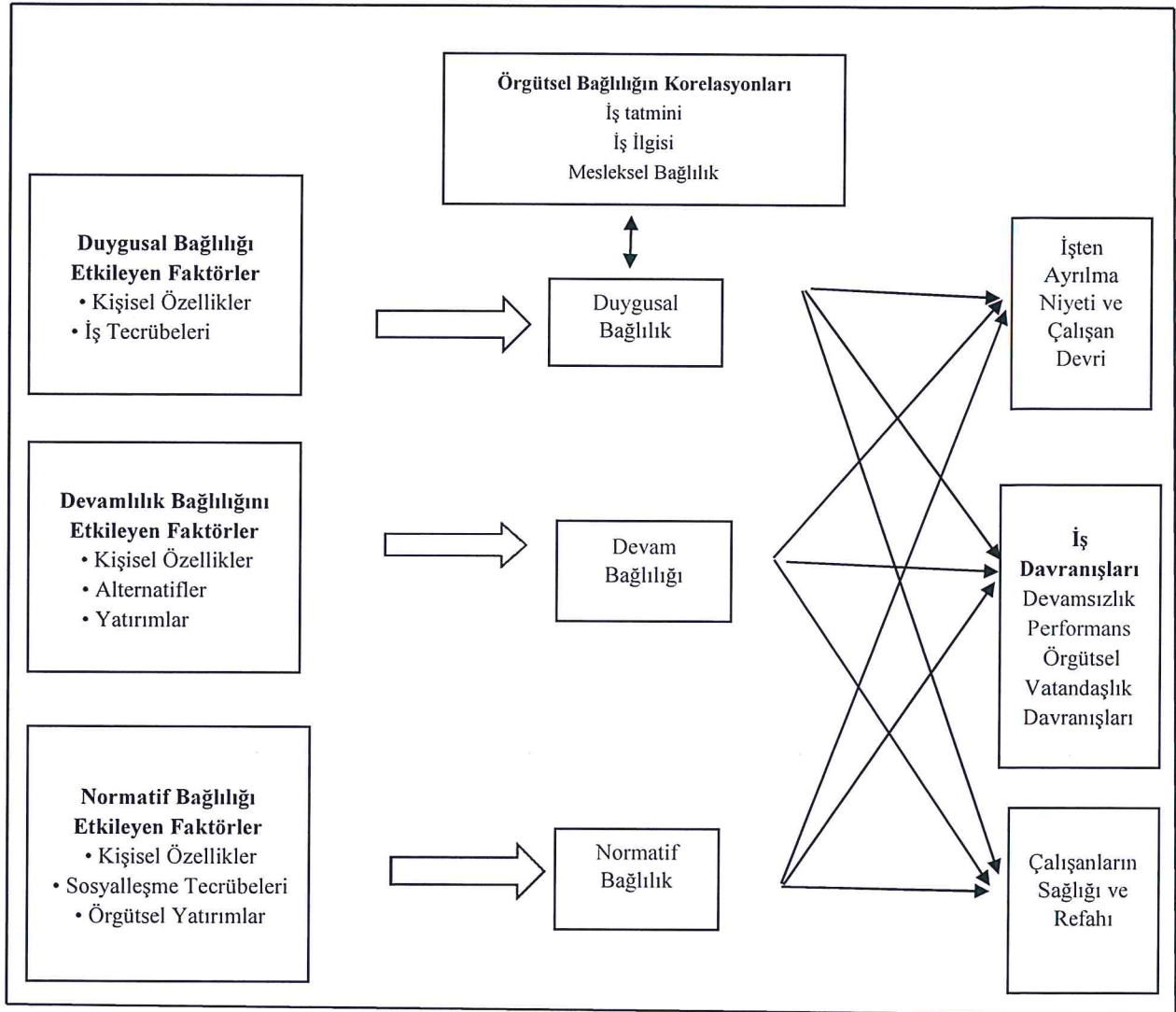
3.3.1.4 Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 45-46), Etzioni (1964)'nin üç boyutlu bağlılık modelinin, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının açıklanması bakımından oldukça önemli olduğunu fakat yeterince değerlendirilmediğini, bunun en önemli nedenin modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Penley ve Gould (1988: 46-48), Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir ve bunlar, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Çıkarıcı bağlılık ise, çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerine dayanmaktadır. Alışveriş ilişkisi temelinde gerçekleşmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve farklı iş imkanlarının olmadığı varsayımına dayanmaktadır.

3.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer, 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığını içeren bir model geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri bu modele, 1990 yılında, kökeni Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık boyutunu eklemişlerdir (Meyer vd., 2002: 21). Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgüte kurdukları bağı belirten psikolojik bir durumdur ve bireyin örgütte kalmaya devam edip etmemesi bunun bir işaretidir (Meyer vd., 1993: 539). Bu sınıflandırma günümüzde de geçerliliğini korumaktadır ve bu konuda yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır.

Aşağıdaki şekil 3.3’de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991; Meyer vd., 2002).



Şekil 3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

• Duygusal Bağlılık

İşgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Örgütte çalışmaya devam eden işgörenler, ihtiyaçlarından dolayı değil bunu gerçekten istedikleri, işe, örgüte, mesleğe ve arkadaşlarına bağlılığından dolayı kalmaya devam etmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 43). Duygusal bağlılık, örgütlerde en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılması istenen bağlılık türüdür (Görgülüer, 2013: 145). Çünkü bu bağlılığı hisseden çalışanlar o örgütte bulunmaktan mutluluk duymakta, işlerini severek ve isteyerek yapmakta ve örgütün gelişmesi için çalışmaktadırlar. Bireysel, yapısal ve işle ilgili özellikler ile iş deneyimleri duygusal bağlılığı etkilemektedir.

Allen ve Meyer (1990), işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler olarak “işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklık, işgörenler arasında uyum, örgütsel güvenirlilik, eşitlik, bireye önem, geri besleme ve katılımını” ele almışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 8-9).

- **Devam Bağlılığı**

Allen ve Meyer (1990), Becker’in [1960] Yan Bahis Teorisi’ni temel alarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir (Gül, 2002: 45). Devam bağlılığında, örgütten ayrılmanın maliyetlerini çalışan açısından oldukça önemlidir. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devam bağlılığı, bir işgörenin harcadığı emek, zaman, çaba ile edindiği statü, para gibi o örgütte çalışması sonucunda elde ettiklerinin örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle örgüte bağlılık hissetmesidir (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu kavrama göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlara göre oluşan bir bağlılık olarak tanımlanmıştır (Görgülüer, 2013:146). Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından ele almaktadır. İşgörenlerin devam bağlılığının nedeni olabilen bireysel ve örgütsel faktörler şunlardır (Allen ve Meyer, 1990: 18): “Yetenekler, eğitim, yer değiştirmek, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum ve seçenekler yani işten ayrıldığında daha iyi bir işi bulup bulamayacağı düşüncesidir”.

- **Normatif Bağlılık**

Normatif Bağlılık, işgörenlerin örgütte kalması ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu düşünmesidir. Weiner tarafından 1982’de geliştirilen, normatif bağlılık kavramı, “bir kuruluştaki kalma yükümlülüğünün, organizasyona girmeden önce (yani ailevi ya da kültürel sosyalleşme) ya da girişin ardından (yani örgütsel sosyalleşmenin) bir tarafa uygulanan normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanabileceğini” öne sürmüştür (Akt. Meyer ve Allen, 1991: 72). Normatif bağlılık, çalışanın bağlılık duymasının önemli olduğunu vurgulandığı sosyalleşme uygulamaları sonrasında oluşur ve örgütte kalmayı ahlaki olarak nitelendiren bir sorumluluk duygusu olarak gelişir (Allen ve Meyer, 1990: 18). Bu bağlılık türü zorunluluk içermektedir. Normatif bağlılığındaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, bağlılık duymalarının ahlaki olduğunu düşünmelerine dayanmaktadır (Gül, 2002: 46). İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili bağımlılık duygularını ifade eden normatif bağımlılıkta esas olan normatif baskılardır. Bunlar, işgörenin örgüte girmeden önceki hem de örgütte geçirdiği süredeki yaşantılarından kaynaklanabileceği gibi; örgütün işgörene yaptığı yatırımlar

sonucunda işgörenin örgüte kendisini borçlu hissetmesinden de kaynaklanabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47). Bu bağlılıkta bireyin sadakat normu söz konusu olmaktadır. Çalışanlar minnettarlık duygusu hissettikleri için örgütte kalmaktadırlar. Bunun nedeni, işverenlerin onları gerçekten işe ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı noktasında değer yargılarına sahip olmaları olabilir (Bayram, 2005: 133). Çalıştıkları örgüte normatif bağlılık duyan çalışanlar; örgütsel yatırımlar, sosyalleşme çabaları veya kendi bireysel özellikleri nedeniyle örgüte bağlılık duymaları gerektiğini düşünürler.

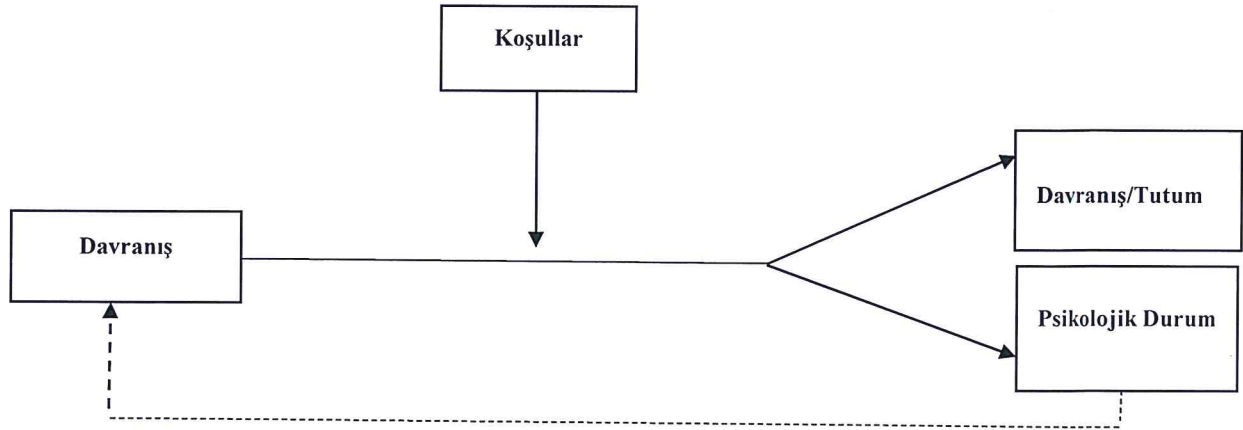
Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasını sağlamasıdır. Fakat bu bağın niteliği bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler o örgütte çalışmayı gerçekten istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarları bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki açıdan bağlanmak zorunda olduklarını düşündükleri için ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların pek çok ortak ve farklı yönleri bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların ortak özellikleri şunlardır (Gül, 2002: 46-47): İlk olarak, tutumsal bağlılık yaklaşımlarının duygusal bir nitelikleri vardır. Yani, duygusallığın ön planda olduğu bağlılık türlerinde örgütün amaç, hedef ve değerlerinin çalışan tarafından benimsenmesi vurgulanmaktadır. Bu değerler arasında bir uyum olduğu sürece, çalışan örgütte olmaktan mutluluk duymaktadır. İkinci olarak; tutumsal bağlılık türleri, rasyonel bir nitelik taşımaktadırlar. Bireysel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de minimum düzeye düşürme arzusu vardır. Üçüncü olarak, bu yaklaşımlar ahlaki bir nitelik taşımaktadırlar. Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde, bağlılığın nedeni ahlaki normlardır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının farklı yönlerinden ilki, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde kullanılan ölçeklerdir. İkincisi ise, rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir. (Balay, 2000; Akt. Gül, 2002: 47).

3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık sosyo-psikolojik temele dayanmaktadır. Meyer ve Allen'e göre (1991) davranışsal bağlılık, işgörenlerin belirli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak değişmektedir. (Çöl, 2004). Örgüte bağlı kalma süreci, örgütte kalmayı isteme, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2002: 47). Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre, kişi belli bir davranışta bulduktan sonra, bu davranışını devam ettirme isteği gösterir ve o davranışını haklı çıkaran

ve pekiştiren tutumlar sergiler. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Sosyal psikologlar tarafından sıklıkla çalışılan bu bağlılık türünde, işgörenlerin tecrübeleri ön plandadır ve örgütte kalmanın temel unsuru “işgörenin fedakarlığıdır” (Karasoy, 2011: 53). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 3.4’ de görüldüğü gibi gelişmektedir.



Şekil 3.4. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı
Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik’in Yaklaşımı’dır. Aşağıda bu yaklaşımlara değinilmiştir:

3.3.2.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmaları yapan araştırmacılardan biri olan Becker [1960] tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre bağlılık, “kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir” (Gül: 2002: 48). Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker’in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın davranışsal yönü üzerine odaklanmıştır. Becker’e [1960] göre kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedeni tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgilidir (Gül, 2002: 48). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık örgüt ve çalışanın girdikleri bir bahistir. Becker, kişinin tutarlı davranışlarda bulunmasının nedenini ise yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmek kavramı kastedilen bir davranışla ilgili olan kararın o davranışla doğrudan bağlantısı olmayan çıkarları etkilemesidir (Gül, 2002: 48).

Becker [1960], örgütsel bağlılığı iki sınıfta incelemiştir. Bunlar (Karasoy, 2011: 52): İlki “bağlılığın merkezine” odaklanmıştır. Bağlılığın örgüt içerisindeki birey, grup ve örgüte ait hedefi vurgulanmıştır. İkincisi ise, “bağlılığın kaynağına” odaklanmıştır. Tarafların bahsine dayanan bu sınıflamada işgören, örgütüne yaptığı yatırımlarına göre tutumlarını belirler ve

bağlılığı örgüte yaptığı yatırımlara göre şekillenir. Becker'e (1960) göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (İlsev, 1997, Akt. Gül, 2002: 49): Bunlardan ilki olan toplumsal beklentiler, bireyin üyesi olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımlarının sonucu olarak bazı yan bahislere girebilir. İkincisi, ise bürokratik düzenlemelerdir. Bu tür bahis kaynağına örnek olarak, emekli aylığı verilmektedir. Örgütten ayrılmak istediğinde yıllardır maaşından kesilen ve hakkı olan bu parayı alamayacağı düşüncesi, kişiyi bir yan bahise sokmuştur. Üçüncüsü ise, sosyal etkileşimlerdir. Kişilerin diğerleriyle kurdukları etkileşimin sonucunda karşı tarafta kendileri hakkında bir fikrin oluşmasını sağlarlar. Bu fikrin bozulmaması için de ona uygun davranışlar sergilerler. Dördüncüsü ise, sosyal rollerdir. Kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olması da bir yan bahis kaynağı olarak görülmektedir.

Özetle, Becker (1960) işgörenin örgütten ayrılmasının ekonomik, sosyolojik ve psikolojik boyutları olacağını düşündüğü için kendini örgütte bağlı kalmak zorunda hissedeceğini öne sürmektedir (Karasoy, 2011: 52).

3.3.2.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in (1977) yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bağlılığı anlamamız için öncelikle davranışın ne olduğunu anlamamız gerektiğini, çünkü ne yapıyor olduğumuzun ve ne yapmayı planladığımızın göstergesi olduğunu belirtmiştir (Salancik, 1977: 63). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Salancik (1977), her davranışa aynı şekilde bağlılık gösterilmeyeceğini belirtmektedir. Çalışanın davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir Bunlar: davranışın görünürlüğü, davranışın geri dönülemez ve değiştirilemez olması ve davranışın istenerek yapılmasıdır (Salancik, 1977: 64).

Özetle, Becker [1960] ve Salancik (1977) bağlılığı "davranışları devam ettirme eğilimi" olarak tanımlamışlardır. Bu iki yaklaşımın arasındaki fark şu şekilde açıklanmaktadır (Gül, 2002: 49): Becker'in yaklaşımında bireyin davranışlarına olan bağlılığı, o davranışı yapmaktan vazgeçtiği andan itibaren yaptığı yatırımları da kaybedeceğinin farkına varmasıyla oluşurken; Salancik'in yaklaşımında ise, birey ve örgüt arasındaki psikolojik durumun yanı sıra davranış devam ettirme isteği davranışa olan bağlılık oluşmaktadır.

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985:465), Mowday vd. tarafından (1982) öne sürülen, tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımlarının kaynağını belirlemek için bir örgütle ilgili, çeşitli grupların belirlenmesi önemlidir ve bu gruplar çalışanlar, müşteriler, yöneticiler ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralanabilmektedir (Reichers, 1985: 470). Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kimsenin duyduğu bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olacağını savunmaktadır ve örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (Gül, 2002: 50). Bu yaklaşıma göre, bağlılık örgütü oluşturan ve etkileyen pek çok iç ve dış öğelerinin çoklu bağlılıklarının toplamıdır (Gül, 2002: 55).

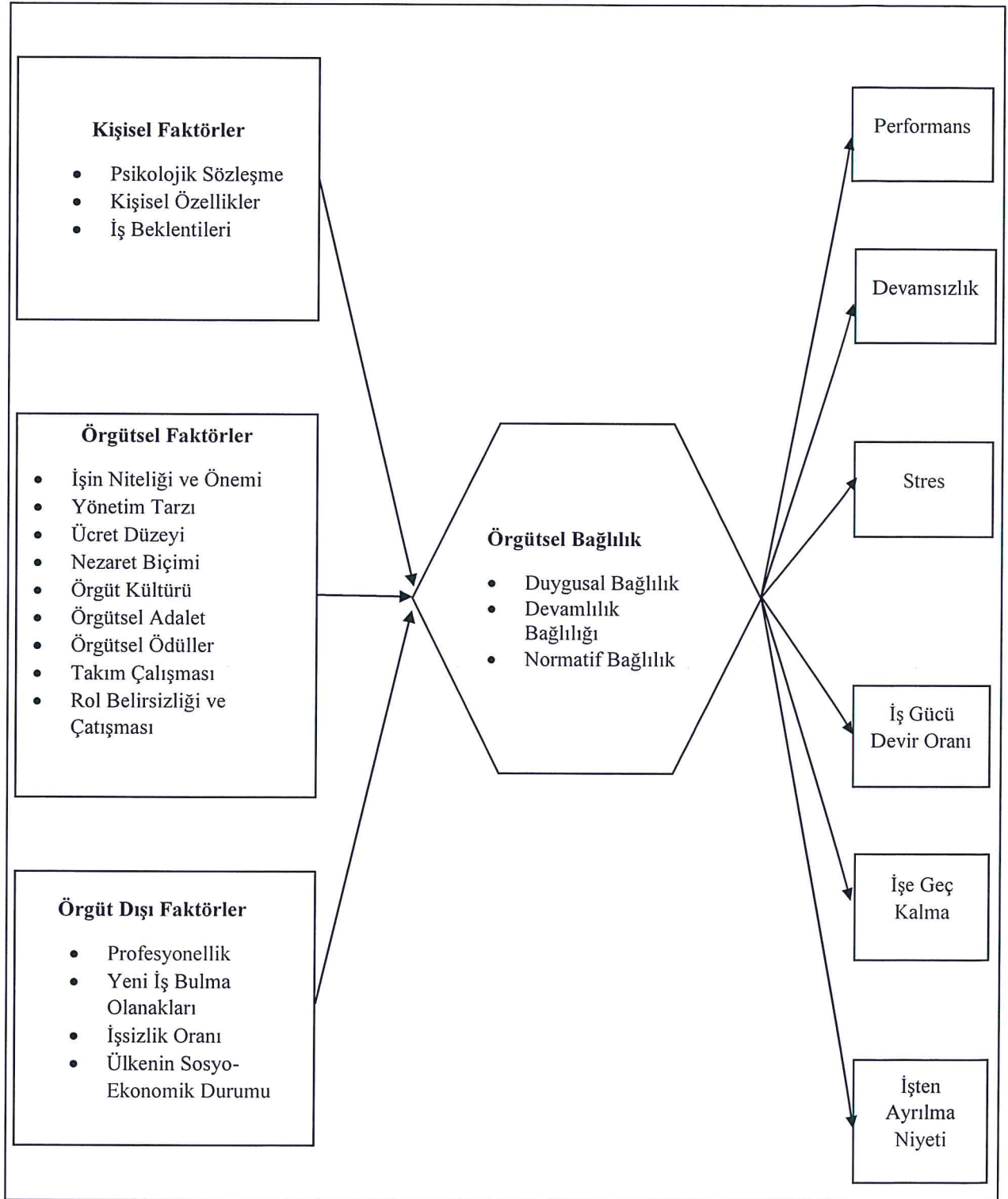
Buraya kadar incelenen tutumsal ve davranışsal bağlılığın benzer yönleri olmakla beraber, geçerli olduğu farklı ortamlar bulunmaktadır. Tutumsal bağlılıkta çalışanın, kendi değer ve amaçlarının örgütün amaç ve değerleriyle örtüşmesi; davranışsal bağlılıkta ise çalışanın belirli bir örgütte uzun süre çalışmayı ve üyeliğini devam ettirmeyi nasıl gerçekleştirdiği konusuna odaklanılmaktadır (Varoğlu, 1993; Akt. Görgülüer, 2013: 156). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde, içsel ve dışsal pek çok faktörün etkili olduğu görüşünü varsaymaktadır (Gül, 2002: 51).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasından sonra çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığı öncülleri ve sonuçları incelenecektir.

3.4. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok çeşitli şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelerken değişik unsurları değerlendirmişlerdir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana gruba ayıran araştırmacılardan Salancik (1977: 17) bu faktörleri görünürlük, açıklık, davranışların geri döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak ele almıştır. Meyer vd. (2002) ise, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; duygusal bağlılığı etkileyen faktörler, devam bağlılığını etkileyen faktörler ve normatif bağlılığı etkileyen faktörler olarak ele almışlardır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin, kişisel özellikler ve iş tecrübeleri; devamlılık bağlılığını etkileyen faktörlerin, kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlar; normatif bağlılığı etkileyen faktörlerin ise, yine kişisel özellikler, sosyalleşme tecrübeleri ve örgütsel yatırımlar olduğunu belirtmişlerdir (Meyer vd., 2002: 22). Suliman (2002) ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak

üçe ayırmıştır. Bu çalışmada da, literatürde sıklıkla kullanılan bu ayırım üzerinden örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınacaktır. Bu yaklaşımda, psikolojik sözleşme de örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Şekil 3.5'te örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler gösterilmiştir.



Şekil 3. 5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Suliman, 2002: 172'den uyarlayan İnce ve Gül, 2005: 58.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Kişisel faktörler örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesi ve örgütte uzun yıllar çalışılması bakımından büyük önem taşımaktadır (Gündoğan, 2008: 18). Bu kapsamda kişisel faktörler; psikolojik sözleşme, kişisel özellikler ve iş beklentileri başlıkları altında incelenmiştir.

- **Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. Çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve sorumlulukların belirlenmesi amacıyla yapılan yazılı ve biçimsel sözleşmeler, iş sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşmeler ise “çalışan ve işveren arasında kurulan, karşılıklı değişim anlaşmasına yönelik şart ve koşullara ilişkin inançları” ifade eder (Rousseau, 1989: 123). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşmede algılanan ihlaller bireyin örgüte olan olumlu duygularını negatif yönde etkilemektedir.

- **Kişisel Özellikler**

Kişisel özelliklerin, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçları bulunmaktadır. Literatürde demografik değişkenler olarak da ele alınan bu özellikleri genellikle, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65; Gündoğan, 2009: 20). Bu iki değişkenin genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir. Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla ele alan pek çok çalışma yapılmıştır. Hrebiniak ve Alutto (1972: 562), örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve göreve ilişkin faktörlere yönelik yaptıkları çalışmada, yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Artan yaşla birlikte, o örgüt için çalışanın yaptığı katkılarda artacağı için çalışanın iş değiştirme isteğinin de azalacağını öne sürmüşlerdir. Angle ve Perry (1981: 7), çalışanların yaşının ilerlemesinin ve eğitim seviyesinin düşük olmasının, alternatif iş bulmayı ya da yeniden eğitime başlama olanaklarını azalttığı için, içinde buldukları örgüte olan bağlılıklarının arttırdığını öne sürmüştür.

Örgütsel bağlılık literatüründe, cinsiyetin bağlılıkla ilişkisine yönelik erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda bazı görüş ayrılıkları vardır. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisinin de çalışanların medeni durumları olduğuna ilişkin bazı çalışmalar yapılmıştır. Evli çalışanların kendilerine ve

bakmakla yükümlü oldukları kişilere karşı bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle evli çalışanların, bekar çalışanlara kıyasla alternatif iş olanaklarına daha az yönelmeleri söz konusudur (Gündoğan, 2009: 25). Evli ve çocuğu olan çalışanlar için yeni bir iş arama ve bulunduğu örgütten ayrılma çok daha maliyetli ve zor olabilmektedir.

Çalışanların eğitim düzeyi de örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biri olarak düşünülmektedir. Bazı araştırmacılara göre eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Steers, 1977: 52; Angle ve Perry, 1981: 7). Bu bakış açısına göre çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni olarak, eğitim düzeyi yüksek olanların örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmaları öne sürülmüştür (Mowday vd., 1982: 45; Yalçın ve İplik, 2005: 398). Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasından eğitim düzeyinin bireyin istediği işi yapması olanağını daha fazla sağladığı için, bu iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olacağı da çeşitli yazarlar tarafından öne sürülen bir diğer yaklaşımdır (Bakan, 2011: 124).

Örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu düşünülen bir diğer değişken de çalışanın örgütte çalıştığı süredir. Örgütsel bağlılığın hem yaş hem de kıdemle doğrudan bir ilişkiye sahip olduğu belirlen yazırlar olduğu gibi, yaş ve kıdemle doğrudan bağlılığı etkilemediğini düşünen araştırmacılar da bulunmaktadır. Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanın örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Balay, 2000; Akt. Görgülüer, 2013: 160).

Yukarıda açıklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu gibi kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra çalışanın sağlık durumu, ailevi sebeple, ekonomik durumu gibi çalışana özgü birçok değişken de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 27). Sager ve Johnston (1989), satış danışmanları üzerine örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada, yaşın, ücretin ve eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde çok az bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. İşle ilgili önceden yapılan sosyalleşmenin ve yöneticiden duyulan memnuniyetin, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olduğunu öne sürmüşlerdir (Sager ve Johnston, 1989: 36).

- **İş Beklentileri**

Bireylerin çalıştıkları işlerinde bireysel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmekte bir amaç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Çalışanların iş yerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Steers, 1977: 53; Cohen, 1992). Örgütlerin insan kaynakları birimlerince iş tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmadan önce bilgilendirilmeleri, bireylerin çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğuyla karşılaşmalarını ve örgütün çalışan devrinden dolayı karşılaşılabilecekleri sorunları azaltması yönünden kritik role sahiptir (Gündoğan, 2009: 19).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; bu çalışmada işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği ve çatışması olarak ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri işin niteliği ve önemidir. İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan günümüze kadar önemini koruyan bir faktör olarak görülmektedir (Bülbül, 2007: 32). İşin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma, iş zenginleştirme unsurlar örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (İnce ve Gül, 2005: 71). Yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların kararlara katılımını sağlanması noktasında örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili bir faktördür. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zayıflatmaktadır (Gül, 2003: 127). Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini arttırmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür (Byington ve Johnston, 1991: 3- 10; Akt. Gül, 2005: 73). Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüller önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ücret dışı yan ödemeler, kariyerde ilerleme, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğunun verilmesi veya daha esnek denetleme gibi unsurlar da, çalışanın örgüte karşı bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Görgülüer, 2013: 173).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de, yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir. Sıkı ve yakın bir gözetim biçiminin çalışanların iş tatminlerinin derecesini azaltan bir etkiye neden olduğu belirtilmektedir (Gündoğan, 2009: 32). Yöneticilerin çalışanların davranışlarını dolaylı bir yoldan gözlemlemelerinin ise çalışanların duyduğu sorumluluğu artırıcı bir etkide bulunduğu yapılan çeşitli araştırmalarda öne sürülmüştür.

Maguire ve Quichi (1975), işin sonuçlarına yönelik denetimin çalışanın motivasyonunu arttırdığını tespit etmişlerdir (Akt. Bülbül, 2007: 40). Bu noktada geri bildirim oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Örgüt kültürü örgüt üyelerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Çalışanları örgüte bağlılık duymaları için, örgüt kültürünü özümsemiş olmaları gereklidir. Çalışan örgüt kültürü sayesinde kendisini örgütün bir üyesi olarak görmeye başlar. Örgütü kültürünü benimseyen ve uyum gösteren çalışanın örgüte karşı bağlılık geliştirmesi çok daha hızlı olacaktır.

Bir çalışanın örgüte bağlılık duymasını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de örgütsel adalet algısıdır. Örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını yansıtan örgütsel adalet kavramı, literatürde yaygın olarak, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001: 388-389). Kaynakların ve ödüllerin adil ve tarafsız paylaşımının yanı sıra, alınan kararlarda da adil olmayı içeren bu kavram örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde oldukça etkilidir. Yapılan pek çok çalışmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu öne sürülmüştür.

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı düşünülmektedir. Bir takım içerisinde ortaklaşa kararlar alınması örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bir takımın üyesi olduğunun bilen işgören, takım ile uyum içerisinde çalışıyorsa performansı olumlu yönde etkilenecektir. İş arkadaşları ile olumlu bir iletişim içerisinde olması, onların desteğini görmesi, çalışanın örgütsel bağlılığını geliştirecektir.

Rol belirsizliği ve rol çatışması da örgütsel bağlılık üzerinde oldukça önemlidir. Çalışanın rolüyle ilgili sürekli belirsizlik yaşaması veya iş yerindeki rolünün gereklilikleriyle iş dışındaki rolleriyle ilgili sorumluluklarının uyumsuzluğu bireyi strese sokmaktadır. Bu durum da örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesine engel olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 82).

3.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörler ile birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise örgüt dışı faktörler yani çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, genel olarak, profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı olarak belirtilmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına aşağıda kısaca değinilecektir.

Profesyonellik, çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır ve mesleğe olan bağlılıkla yakından ilişkilidir (İnce ve

Gül, 2005: 84). Profesyoneller için bağlılık, mesleki ve örgüte bağlılık arasında bir ikilem oluşturmakta ve bu durum zaman zaman çelişki yaşamalarına neden olabilmektedir. Mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi, bu ikilemin azaltılması açısından önerilmektedir (Bülbul, 2007: 61).

Yeni iş bulma olanakları, bir çalışanın işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör olarak görülmektedir. Sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile alakalı bir durum değildir. Örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenler istihdam meselesi ve alternatif iş imkanlarını etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 85). Alternatif iş imkanlarının sınırlı olduğu bir durumda çalışan işinden memnuniyet duymasa bile çalışmaya devam edecektir. Bu durumda çalışanın örgütse duygusal bağlılıktan ziyade devam bağlılığı duymasına yol açacaktır. Bireyin daha iyi bir iş teklifi aldığı anda, örgütten hızlı bir şekilde ayrılması söz konusu olacaktır.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına yönelik olarak davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkilendirildiği; özellikle, iş doyumu, motivasyon, katılım ve örgütte kalma isteğinin örgütsel bağlılıkla olumlu; iş değiştirme ve devamsızlığın ise bağlılıkla olumsuz bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Balay, 2000; Bayram, 2005: 59). Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili olarak en bilinen çalışmalardan birini yapan Randall (1987), örgütsel bağlılığı kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarıyla birlikte kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir (Randall, 1987: 461-466). Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak ifade etmiştir. Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgütte tutan güçlü tutum ve istekten uzaktır, fakat yaratıcılık ve yeniliğe daha açıktır. Ancak örgüt için bireysel ve grup bağlılığını sağlanmasında çok az çaba gösterirler. (Randall, 1987; 461-466).

İlimli örgütsel bağlılık ise; birey örgütün bazı değerlerini kabul eder fakat bunu yaparken kendi değerlerini de korur (Randall, 1987: 463-464). Çalışanların düşük örgütsel bağlılık düzeyine kıyasla örgüte daha fazla bağlılık duyması, çalışanların aidiyet, güven ve etkinlik düzeylerini artırır (Mowday vd., 1982; Randall, 1987: 463). Fakat ilimli örgütsel bağlılık düzeyinde, işgörenler örgüte sadakat ile topluma sorumluluk arasında bocalama ve çatışma yaşamaları söz konusu olabilmekte, bu durum da kararsızlık ve verimsizliğe yol açabilmektedir (Bayram, 2006: 136).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde ise çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bazı durumlarda, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışanların kariyerlerinin gelişimi açısından oldukça faydalı olabilmektedir (Randall, 1987: 464). Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, işteki görevlerinden çalışma koşullarından, örgütteki geleceklerine ilişkin beklentileri yüksek olup; mutsuzluk, örgütün amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumunsuzluk veya ödüllendirmenin eksik olduğunu veya kendilerinin gözardı edildiğini ve verilen sözlerin tutulmadığını düşünmeleri durumunda örgütten ayrılmaları söz konusu olmaktadır (Bayram, 2005: 136). Bazı durumlarda, yüksek örgütsel bağlılığın işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlaması durumuyla karşılaşılabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 55)

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın devamsızlık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti, işe geç kalma ve stres gibi pek çok değişkeni etkilediği, ya da demografik faktörler, rol çatışması, örgütsel yapı gibi pek çok değişkenden de etkilendiği görülmektedir (Suliman, 2002: 170). Örgütsel bağlılığın ilişkili olabileceği bir diğer değişken olarak işgören devamsızlığı da literatürde sıklıkla ele alınmaktadır. Çalıştıkları örgüte karşı, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık hisseden işgörenlerin örgütte çalışmak isteyecekleri belirtilse de (Mowday vd., 1982); bazı çalışmalar bağlılığın devamsızlıkla farklı korelasyonlar içerisinde olduğunu göstermiştir (Cohen, 1993: 1140). İşe geç kalma davranışı da, örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen kavramlardandır. Angle ve Perry (1981: 10) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ile işe geç kalma davranışı arasında güçlü fakat negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan bireylerin işe geç kalma gibi bir eğilimi olması genellikle beklenmemektedir.

İş gücü devir oranı ve işten ayrılma niyeti de örgütsel bağlılıktan etkilenen faktörler arasındadır. İş görenin örgütsel bağlılığının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ya da normatif bağlılık olmasına göre işten ayrılma niyeti veya alternatif iş arama faaliyetleri değişecektir. Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi olan işgören stresi çalışanın örgütte devamlılığı ve iş yerindeki mutluluğu açısından oldukça önemlidir. Leong vd.'ne göre (1996: 1347), stres ve örgütsel bağlılık konusunda iki görüş yaygındır (Akt. Uzun ve Yiğit, 2011: 184): Birincisine göre, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, daha düşük derecede örgüte bağlılık hisseden çalışanlara kıyasla stresin etkisinin daha fazla hissetmeleri söz konusudur. İkinci görüşe göre, bağlılık stresin olumsuz etkilerinden korur.

3.6. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel bağlılık öncül ve sonuçları bağlamında çok sıklıkla ele alınan bir konudur. Örgütlerin başarısını belirleyen en önemli unsurlardan birisi, örgütün hedef ve değerlerine uyum gösteren, o örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyan çalışanların varlığıdır. Çalışanın örgütte devamlılığını ve verimliliğini etkileyen en önemli değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Kamu ve özel sektörde, pek çok farklı iş kolunda yapılan bu çalışmalardan bazılarında bu bölümde değinilecektir.

3.6.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Örgütsel bağlılık konusunda literatürde en sık değinilen çalışmalardan birisini gerçekleştiren, Gül, 2003 yılında yaptığı doktora tezinde karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir; karizmatik liderlik özelliklerinin duygusal, devam ve normatif bağlılığa etkileri bağlamında ele almıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik özelliklerinin bağlılığın üç boyutuyla da ilişkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle karizmatik liderlik özellikleri ve normatif bağlılık arasında diğer iki bağlılık boyutlarına kıyasla daha güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sürgevil (2007) yapmış olduğu çalışmada çalışma yaşamında örgütsel bağlılık konusunu, belediye çalışanları üzerinde incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, örneklemin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu, en yüksek puanın duygusal bağlılıkta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kadınların, örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinden düşük olduğu, evli olanların olmayanlara kıyasla duygusal ve devamlılık bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bağlılık düzeyleri, bunların dışında çalışanların çocuk sahibi olup olmamasına, yaş gibi başka demografik özelliklerine göre de değerlendirilmiştir.

Özutku (2008), örgütsel bağlılık ile iş performansı ilişkisini incelediği çalışmada araştırma kapsamındaki çalışanların örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin orta düzeyde olduğu; yaş değişkenine göre bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği; kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların performans düzeyinin yüksek olduğu; duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından, konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın bulgularına göre, öğrenmenin üç boyutu arasında ilişki bulunmaktadır ve örgütsel öğrenme ile

örgütsel bağlılık arasında pozitif; örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Karacaoğlu ve Güney (2010), öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki eğitim sektöründe inceledikleri çalışmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde fakat düşük bir ilişki olduğu, sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık boyutlarının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenlerden yaşa göre, örgütsel vatandaşlık davranışının; görev yapılan okula göre de örgütsel bağlılık davranışının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gündoğan (2010) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir kamu kurumunda incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini oluşturan duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca çalışmada çalışanları iş tatmini ve kuruma olan bağlılığı çeşitli demografik ve iş ili ilgili özellikler de incelenerek ele alınmıştır.

Uzun ve Yiğit (2011) tarafından örgütsel stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere turizm sektöründe yapılan çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel stres ile duygusal bağlılık ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu; örgütsel stres azaldıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığı tespit edilmiştir.

Erkmen ve Bozkurt (2011) tarafından örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan çalışmada, sağlık ve telekomünikasyon sektöründeki iki örgütün çalışanlarına yönelik anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgüt kültürü ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu) ile örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Görgülüer'in (2013) yaptığı çalışmada örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmı bankacılık sektöründe yapılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmininin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir aracılık rolü olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişki önemli ölçüde anlamlı çıkmıştır.

Akgündüz ve Güzel (2014), örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünü inceledikleri çalışmada, dağıtımsal adaletin ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, örgütsel güven aracı değişken olarak

incelendiğinde ise yalnızca işlemsel adalet boyutunda aracılık rolü olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

Pabuçcu ve İşcan (2017) tarafından gerçekleştirilen algılanan örgütsel destek, örgütsel güvenin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceledikleri çalışmada, bir bankanın çağrı merkezindeki çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı arttırdığı; örgütsel güven faktörlerinden örgüte duyulan güvenin yönetime duyulan güvene kıyasla örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığı, yaş, öğrenim durumu, medeni durum ve kuruluştaki çalışma süreleri açısından değişkenlerin ortalamaları açısından anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.6.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Örgütsel bağlılık konusu yabancı literatürde 1950'lerden beri pek çok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları açısından pek çok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir.

Hrebiniak ve Alutto (1972) kişisel ve göreve yönelik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, Kişisel özelliklerden cinsiyetin, medeni durumun, babanın mesleğinin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Göreve ilişkin özelliklerden rol gerginliğinin, örgütteki deneyimin, örgütteki ilerleme olanaklarına ilişkin duyulan tatminsizliğin, çalışanların teşviklerinin katkılarına oranı ve istihdam sistemindeki yan bahislerin ve yatırımların birikimi bağlamında örgütsel bağlılığın bir değişim ve tahakkuk ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555).

Angle ve Perry (1981) yılında gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel etkinlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Otobüs servisi sunan işletmelerde, alt kademe çalışanlarla gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel bağlılık, örgütsel uyum, iş gören devri ve işe geç kalma ile ilişkili, fakat işletme maliyetleri ile işe devamsızlık ile ilişkisiz bulunmuştur.

Caldwell, Chatman ve O'Reilly (1990) örgütsel bağlılığı farklı işletmelerde inceledikleri çalışmada, kurumların üyeleri arasındaki bağlılığı nasıl kolaylaştırdığını incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre dikkatli bir işe alım ve seçim prosedürünün güçlü ve açık bir değerler sisteminin içselleştirme ve özdeşleşmeye dayalı bir bağlılık ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt içerisindeki güçlü bir örgütsel kariyer planlaması ve ödül sistemlerinin ödül ve uyum temelli örgütsel bağlılığı arttıracağını öne sürmüşlerdir.

Balfour ve Wechsler'in (1996) kamu örgütlerinde örgütsel bağlılığın öncül ve sonuçlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada bağlılığın kişisel özellikler temelinde olmaktan

ziyade işteki deneyimlerden, örgütsel düzenlemelerin etkisinden, işin özelliklerinden etkilendiği belirtilmiştir. Kişisel özelliklerin sonuç değişkenlerinin belirleyicileri olduğu özellikle de hâlihazırdaki bağlılık düzeylerine karşı tutum veya davranışsal tepki yönünü etkilediği belirtilmiştir (Balfour ve Wechsler, 1996: 259).

Meyer, Irving ve Allen'in (1998), iş değerleri ve önceki iş deneyimlerinin birlikte örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceledikleri çalışmanın örneklemini üniversiteden yeni mezun olmuş ve tam zamanlı bir işe kabul edilmiş 334 kişi oluşturmuştur. Araştırmacılar tarafından, işe kabul edenlerin çalışma tutumlarını boylamsal olarak incelenmesine yönelik bu araştırmaya katılıp katılmayacakları sorulmuştur (Meyer vd. 1998: 34). Yapılan regresyon analizi sonuçları, değerler ve deneyimlerin duygusal ve normatif bağlılıkla ilişkili olduğu fakat ilişkinin özelliğinin değer ve deneyim kombinasyonlarının farklılığına göre değişebileceğini göstermiştir. Elde edilen bu sonuç da yaygın bir kanı olan olumlu iş deneyimlerinin bu deneyimlere en çok değer verenler arasında bağlılığa en güçlü etkide bulunacağına dair görüşle çeliştiğini belirtmişlerdir.

Agarwal ve Sajid (2017), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini Hindistan'da kamu ve özel sektör çalışanlarında inceledikleri çalışmada, veriler 204 alt ve orta düzey yöneticiden toplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın üç türü (duygusal, devamlılık ve normatif) kamu sektöründe yüksek, işten ayrılma niyeti ise özel sektörde yüksek olarak çıkmıştır. Ayrıca, kamu çalışanlarında iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığını, özel sektör çalışanlarına göre kıyasla daha fazla belirlediği tespit edilmiştir. Yine kamu sektöründe iş tatmininin devam bağlılığını önemli bir şekilde belirlemediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğu ve ikisi arasında negatif bir ilişki olduğu çalışmada elde edilen bir diğer bulgudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Bu bölüm altında; araştırmanın problemine, amacı ve önemine, araştırmanın modeli ve hipotezlerine, araştırmanın yöntemine, analizler ve bulgulara, bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Problemi

Örgütleri oluşturan insan, dünyaya geldiği andan itibaren sosyal varlığını sürdürebilmek için sosyalleşme sürecini yaşaması gerekmektedir. Çocukluk dönemi ile başlayan bu süreç, insanın hayatı boyunca devam eder. Toplum içinde doğan bireyin, o toplumda yaşamını sürdürebilmek için gereken bilgileri, değerleri, adetleri o toplumun üyelerinden öğrenir. Bu bilgi ve değerleri kapsayan kültürü içselleştirdikçe o toplumun bir üyesi olmaya başlar. Bireyin bu süreci, sosyalleşme olarak nitelendirilmektedir. Sosyalleşmenin bireyin sosyal kimliğinin gelişmesini ve kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlamak üzere iki temel fonksiyonu vardır.

Birey örgüte girdiğinde yeniden sosyalleşme süreci yaşaması gerekmektedir. Bireyin çocukluk dönemi sosyalleşmesinde en belirleyici sosyal unsurun aile ve yakın çevre olması gibi, iş yaşamındaki sosyalleşmesinde çalıştığı örgütteki işverenleri, amirleri, iş arkadaşları en belirleyici sosyal unsurlardır. Bireyin çalıştığı örgütte uzun yıllar çalışmasında ve örgüte katkı sağlayan bir çalışan olmasında örgütsel sosyalleşme sürecinin başarısı ve etkililiği önemli rol oynar. Çalışanın işe başladığı andan itibaren, yapacağı işe yönelik bir eğitim alması, bu süreçte örgütün amaç ve değerlerini anlaması, çalışma arkadaşlarının desteğini görmesi ve geleceğe yönelik beklentilerine ilişkin çalışmada olumlu bir kanı oluşması, o çalışanın örgüte yönelik hissedeceği pozitif duyguları güçlendirir ve çalışanın örgütün bir üyesi haline dönüşmesini sağlar.

Birey bir örgüte girerken bir takım beklentiler içerisindedir. Bu beklentiler ekonomik unsurlar olabileceği gibi tanınma, yükselme, sevdiği işi yapma gibi manevi unsurlar da olabilmektedir. Bireyin bu beklentileri işe alım sürecinde başlar ve örgütsel sosyalleşme aşamasında netleşir. Bireyin örgütten beklentileri olduğu gibi, örgütün de bireyden beklentileri vardır. Bütün bu beklentiler yazılı sözleşmede ele alınmayan, genellikle konuşulmayan, algısal kademedede oluşan beklentilerdir. Bu şekilde taraflar arasında oluşturduğu düşünülen sözleşme literatürde psikolojik sözleşme olarak nitelendirilmiştir. Çalışanın örgütsel sosyalleşme

aşamasında örgüte ilişkin öğrendikleriyle ve işverenin de çalışanı iş ortamında değerlendirmesiyle, psikolojik sözleşme değişir ve bu değişimin yönü tarafların birbirine yönelik tutumunu etkiler. Eğer örgüt çalışanın beklentilerini karşılar; birey de örgütün kendisinden beklenen performansı gösterirse taraflar arasında sorun yaşama ihtimali azalır ve psikolojik sözleşmedeki beklentilerin gerçekleştiği görülür (Keser, 2009: 73). Bireylerin örgüte giriş anından itibaren örgütte sosyalleşme sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi, çalışanlar ve yönetici arasında açık bir iletişim ortamının olması, beklentilerin karşılıklı olarak net bir şekilde ifade edilmesi ve olumlu duygularla çalışanı geliştirmeye yönelik adımlar atılması oldukça önemlidir. Ayrıca, çalışanın örgüte katkıda bulunmaya istekli olması ve psikolojik sözleşmenin doğru anlaşılması için çaba gösterilmesi, örgütlerde uyumlu bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Böyle bir ortamda çalışan personelin örgütün başarısına çok daha fazla katkıda bulunması ve örgüte daha fazla bağlılık hissetmesi beklenmektedir.

Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmenin içeriğini oluşturduğu düşünülen Taormina (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşmenin boyutlarının da (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve gelecek beklentileri) psikolojik sözleşmeyle ilişkili olması beklenmektedir. Bu çalışmada psikolojik sözleşme, ilişkisel ve işlemsel sözleşme olarak ele alınmıştır. Genellikle işlemsel sözleşmeler maddi çıkara yönelik ödüllere dayalı, kısa dönemli bir sözleşme olarak; ilişkisel sözleşmeler ise hem maddi hem de manevi faktörleri kapsayan bir ilişkinin kurulmasına yönelik algıya dayalı açık uçlu bir sözleşme olarak ele alınmaktadır. Literatürde, örgütsel sosyalleşme ile psikolojik sözleşme ilişkisini ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Robinson vd., 1994; Thomas ve Anderson, 1998; De Vos vd., 2003; Teklab vd, 2012; Manuti vd., 2016; Woodrow ve Guest, 2017). Bahsedilen çalışmalarda genel olarak örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sözleşmedeki değişimde etkisine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu literatürel incelemelerin ardından belediye çalışanlarının örgütsel sosyalleşme boyutlarının psikolojik sözleşmeleri üzerinde ne gibi bir etkiye sahip olduğu bu çalışmanın ilk araştırma sorunsalı olarak görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme süreci çalışanların örgüte yönelik tutumlarını etkileyen bir unsurdur. Etkili bir örgütsel sosyalleşme geçiren bir çalışanın örgüte yönelik daha net beklentiler içerisinde olması ve daha olumlu duygular hissetmesi söz konusudur. Örgütler için de, örgütsel sosyalleşme sürecinde bireye kazandırdıkları o bireyi örgütün etkili bir çalışanı haline getirmesi açısından önemlidir. Bu süreçte verilen eğitim, çalışanların işi bilmemesinden dolayı oluşabilecek kazaların ve zaman kaybının önüne geçecektir. Örgütün hedeflerini ve örgütün kendisinden beklentilerini özümseyen; amirleri ve çalışma arkadaşlarından destek gören bir çalışanın örgüte karşı daha güçlü bir aidiyet hissetmesi söz konusudur. Dolayısıyla

kendisine bu şekilde bir yatırım yapıldığını ve kendisine karşı pozitif yaklaşıldığını gören çalışanın örgüte karşı bağlılık geliştirmesi beklenmektedir. Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde literatüre kazandırılan bu bağlılık düzeylerinin, örgütsel sosyalleşmenin boyutlarından etkilenip etkilenmediği bu çalışmanın ikinci sorunsalını oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme öncülleri ve sonuçları bakımından pek çok bireysel ve örgütsel faktörle ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütsel bağlılık bu sonuçlardan birisi olarak yabancı ve yerli literatürde yapılan bazı çalışmalarda ele alınmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2003; Agarwal, 2011; Tsui, 2013; Demiral, 2008; Özgen ve Özgen, 2010; Türker, 2010; Ceseroğlu, 2010; Keman, 2012; Akmaz, 2016). Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütün başarısı için kilit bir öneme sahiptir. Günümüz işletmelerinin rekabet edebilirliğini sağlayan en önemli faktör olarak, örgütüne karşı duygusal bağlılık hisseden çalışanlar görülmektedir. Psikolojik sözleşmenin algılarının olumlu ya da olumsuz oluşuna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri değişmektedir. Psikolojik sözleşmedeki beklentiler ile gerçekler arasında uyumun gerçekleştiği bir durumda çalışanın örgütüne yönelik daha olumlu duygular hissetmesi ve örgütte daha uzun yıllar çalışmak için istekli olması beklenmektedir. Çalışanların işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerinin örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerindeki etkisi bu çalışmanın üçüncü sorunsalı olarak görülmektedir.

Bu teorik bağlamda, örgütsel sosyalleşmenin işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinin; ayrıca çalışanların ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerinin örgütsel bağlılık boyutlarına olan olası etkilerinin ne düzeyde olduğu sorusu bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Alanya Belediyesi'nde çalışan personelin örgütsel sosyalleşmeleri, psikolojik sözleşmeleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki yordayıcı ilişkileri tespit etmektir.

Daha önce örgütsel sosyalleşme ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ağırlıklı olarak eğitim sektörü üzerine yapıldığı, son yıllarda diğer sektörler açısından da ele alındığı yapılan literatür incelemesinde görülmüştür. Özellikle kamu sektöründe yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Yine yapılan literatür incelemesinde, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sözleşme kavramlarının ayrı ayrı örgütsel bağlılık ile ilişkilendirildiği pek çok çalışma olduğu görülmüştür. Fakat, örgütsel sosyalleşme kavramı ve psikolojik sözleşme kavramının birlikte incelendiği az sayıda çalışma bulunmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998; De Vos vd. 2003;

Tekleab vd., 2012; Manutti vd. 2016). Örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sözleşme, yeni işgörenlerin örgütün aktif bir üyesi haline dönüşmesi için ve örgüte olan bağlılığının sağlanması için oldukça önemli kavramlardır. Birey yeni bir işe başladığında ya da yeni bir göreve atandığında, kendisi için değişik ve belirsiz bir çevreye girmiş olmaktadır. Bu aşamada örgütsel sosyalleşme süreci kritik bir rol oynamaktadır ve çalışanın zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmesinde değişikliklere yol açabilmektedir.

Bu çalışmada Alanya Belediyesi'nde çalışan, araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri üzerine etkisi; örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel bağlılığın boyutları üzerine etkisi; çalışanların ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi ele alınmıştır. Örgütsel sosyalleşme içerik yönünden incelenerek, bu içeriği ele alan, Taormina (1994; 2004) tarafından belirlenen öğrenme alanlarının (iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklenti), çalışanların işlemsel ve ilişkisel sözleşmesini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Ayrıca bu iki kavramın günümüzde örgütlerin başarısında kritik bir rolü olan örgütsel bağlılık kavramına olan etkileri de araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının, kamu kurumları özellikle de yerel yönetimler açısından faydalı olacağı öngörülmektedir. Konu ile ilgili kamu sektörü ve özel sektör ile ilgili yapılacak olan daha sonraki çalışmalar için katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme ile psikolojik sözleşme boyutları arasındaki ilişki; örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki; psikolojik sözleşme boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik literatür taraması yapılacaktır. Ardından bu araştırmanın amaçlarına yönelik hipotezler ortaya konacaktır.

4.3.1. Örgütsel Sosyalleşme ve Psikolojik Sözleşme İlişkisi

İş görenlerin değişik ve belirsizlikler içeren yeni bir çevreye girmesi nedeniyle, örgütsel sosyalleşme süreci yeni giren çalışanlar için stres yaratan bir süreç olabilmektedir (Louis, 1980; Nelson ve Quick, 1991; Thomas ve Anderson, 1998: 748).

Örgüte giriş ve sosyalleşme süreci, yeni işgörenlerin çevrelerini anlama, tanıma ve yorumlamaları ve çevreleriyle iletişim içinde olabilmeleri için “anlam verme süreci” olarak da tanımlanmaktadır (Louis, 1980; De Vos vd., 2003: 539). “Anlam verme süreci” bilişsel bir süreçtir. Bu süreç, işgörenlerin karşılaştıkları yeni süreçlere alışmasını ve örgütün bir üyesi olarak uyum içerisinde çalışmasını, davranışlarını ve tutumlarını geliştirmesini sağlayan bir süreçtir ve bu süreçte, çalışanların beklentilerinin gerçeklerle uyumlu hale gelebilmesi ve hayal

kırıklığı yaşanmasını azaltması açısından önemlidir (Louis, 1980; De Vos, 2003: 539; Demiral, 2008: 53).

Psikolojik sözleşmenin oluşum zamanı ile ilgili literatürde, işgörenin örgüte katılmadan önce, işe giriş aşamasında örgüt ile ilgili yaptığı araştırmalar sırasında oluşmaya başladığı ve işe başladıktan sonra sosyalleşme süreciyle birlikte olgunlaşmaya başladığı düşüncesi yaygındır. Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler, işyerindeki sosyalleşme sürecinde önceleri daha hızlı sonraları daha yavaş olmak üzere değişir. Bu değişiklikler ise hem tek yönlü hem de karşılıklı uyarlanarak gerçekleşir (De Vos vd., 2003: 537; Akt. Bilgin, 2007: 9). De Vos vd. (2003: 538-540) araştırmaları sonucunda psikolojik sözleşmelerin sosyalleşme sürecinin başlarında (ilk üç ayda) tek yönlü uyarılma ile değiştiği ve sonrasında oluşturulan algıların büyük ölçüde sabitlenmesi nedeniyle bu süreçteki bilgi akışının oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir. Fakat bu sürecin işçinin kendi verdiği sözlere ilişkin algısının tek yönlü uyarılmasının sonraki altı-on iki ay boyunca değişebilecek şekilde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak karşılıklı uyarılma sürecinin ise, sosyalleşme sürecinin her iki aşamasında da aynı derecede etkili olduğunu, işçilerin ilk günden itibaren kendi katkılarını işverenin gerçekleştireceğini düşündükleri yükümlülükler ve işverenin bunlarla ilgili davranışlarına göre ayarladıklarını öne sürmüşlerdir (De Vos vd., 2003: 544 – 547; Akt. Bilgin, 2007: 9). Çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecinde öğrendikleri ile ilgili algısı ile psikolojik sözleşmeye dayalı algısı arasında uyum olduğu sürece karşılıklı beklentiler açısından sorun çıkma olasılığı düşmektedir.

Örgütler çalışanların psikolojik sözleşmelerinin şekillendirilmesinde ve örgüte uyum sağlama sürecinde sosyalleşme taktiklerini kullanarak kendilerinden beklenen rolleri öğrenmelerini kolaylaştırabilir. Kurumsal ve bireysel sosyalleşme taktikleri çalışanların işe yeni başladıklarında karşılaştıkları belirsizlikleri ve hissettikleri kaygıyı azalmalarında yardımcı olurken, kullanılan bazı taktikler belirlenmiş rolleri edilgen bir şekilde kabul edilmesini ve bu şekilde statükonun devamının sağlanmasına da yol açabilir (Dulac vd., 2006; Akt. Demirkasımoğlu, 2012: 39).

Örgütsel sosyalleşme sürecinin boyutları, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi açısından oldukça önemlidir. İş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve gelecek beklentileri boyutları, çalışanın psikolojik sözleşmesinin şekillenmesini ve değişimini etkileyebilecek unsurlardır. Çalışana verilen iyi bir iş eğitimi, onun işe uyumunu arttırabilir, görevini iyi öğrendiği için daha motive olmuş bir şekilde çalışabilir. Yine örgütü iyi anlayan bir çalışan, örgüte ilişkin işe başlarken oluşturduğu beklentileri gözden geçirebilir ve bu beklentileri, daha gerçekçi beklentilere dönüştürebilir. Çalışma arkadaşlarıyla iletişimi iyi olan bir çalışan onlardan işiyle ilgili zorlandığı konularda destek alabilir. Kendisinden daha önce o

örgüte katılmış çalışanların deneyimleri, bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında etkilidir. Çünkü birey başlangıçta işverene ve örgüte yönelik olumlu bir tutum içerisinde olabilir ve diğer çalışanların kendisine anlattıkları ile bu olumlu tutum olumsuzla dönüşebilir ya da olumsuz bir tutumla işe başlamışsa yine kendisine anlatılanlarla olumluya dönebilir. Beklentiler, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Çalışanın geleceğe ilişkin beklentilerini, örgütte yaşadıkları etkiler. Kariyerine ilişkin hedefleri, devamlı istihdamı, örgütte sunulan ödüller hakkındaki beklentileri gibi unsurları kapsamaktadır (Taormina,1997). Bu tür beklentileri karşılanmayan çalışanlar oluşturdukları psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısını hissetmeleri söz konusudur.

Psikolojik sözleşme üzerine geliştirilen bazı teorik modellerde, yeni işgörenin işe başlarken daha basit bir psikolojik sözleşme şeması geliştirdiğini, fakat örgüt temsilcileri ile etkileşimde bulunduktan sonra bunun değiştiği vurgulanmıştır ve psikolojik sözleşme oluştuktan sonra, bilgi arama davranışının giderek azaldığı belirtilmiştir (De Vos ve Freese, 2011: 291).

Literatürde psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalar genellikle psikolojik sözleşmenin oluşumu, psikolojik sözleşmenin ihlali ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiyi ve psikolojik sözleşmedeki değişimi inceleyen nispeten az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarını aşağıda değinilecektir.

Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) yapmış oldukları boylamsal çalışmada örgütsel sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmede algılanan yükümlülüklerdeki değişimi incelemişlerdir. MBA öğrencilerine öğrenimleri bittiğinde ve iki yıl sonra olmak üzere iki defa anket uygulanmıştır. Bu iki yılda işgörenlerin işverenlerine olan algılanan yükümlülüklerinde zamanla azalma olduğu fakat işverenlerinden beklentilerinde artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Robinson vd., 1994: 147).

Thomas ve Anderson (1998) tarafından İngiliz ordusuna yeni katılan askerlere yönelik yapılan çalışmada örgütsel sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmedeki değişiklikler incelenmiştir. Örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sözleşmeyi bütünleyici bir yaklaşımla ele alan bu çalışmada özellikle örgüte giriş sürecinde, yeni işgörenlerin algılanan beklentilerdeki değişimi araştırılmıştır. İlk gün ve 8 haftanın sonunda yeni katılan askerlere anket uygulanmış ve sonuçlar deneyimli askerilerden oluşan bir örneklemin verdiği cevaplarla karşılaştırılmıştır. Orduya yeni katılanların askeri yaşamı öğrenmesiyle, askeri yaşama verdiği önemin artmasıyla, yeni katılan askerlerin beklentilerinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle de bu beklentilerin değişiminin deneyimli askerlerin kurumdaki normlarına yönelik olduğu

belirtilmiştir (Thomas ve Anderson, 1998: 745). Bu çalışmanın sonucunun, Robinson vd.'nin de (1994: 149) önceden ifade ettiği şekilde, psikolojik sözleşmenin “dinamik ve gelişen” bir yapısının olduğu düşüncesini teyit ettiği belirtilmiştir (Thomas ve Anderson, 1998: 764).

De Vos, Buyens ve Schalk (2003) tarafından yapılan çalışmada yeni işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecindeki psikolojik sözleşme algılarının değişimine etki eden faktörler, yeni gelenin “anlam verme süreci” ile ilgili teorik çerçeveye dayandırılarak incelenmiştir. Bunu incelerken iki önermeyi dikkate almışlardır. Bunlardan ilki algılanan vaatlerin gerçeğe tek taraflı uyarlanması ve algılanan vaatlerin karşılıklılık formunun bir fonksiyonu olarak uyarlanmasıdır. Bu hipotezleri test etmek için dört aşamalı boylamsal bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, yeni personellerin vaatlerle ilgili algılarındaki değişikliklerin hem kendi katkılarına hem de işverenden aldıkları teşvikle ilgili algılarına göre değiştiği ortaya çıkmıştır. Yeni personellerin algılarındaki değişikliklerin işverenlerin teşvik ile vaatlerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmış fakat çalışanları algılanan katkılarının etkisi çok net olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca analiz sonuçları, algılanan vaatlerin algılanan teşvik ve katılımlara etkisinin örgütsel sosyalleşmenin karşılaşma aşamasında bilgi edinme aşamasına göre daha güçlü olduğuna dair sınırlı bir destek sağlamıştır.

Tekleab, Orvis ve Taylor (2012) işe yeni başlayan çalışanların, işveren temelli psikolojik sözleşme yükümlülüklerine ilişkin algıladıkları değişimi inceledikleri çalışmada, değişimi algılanan psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisi olarak varsaymaktadır. Çalışmanın örneklemini işe yeni başlamış 106 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Üç aşamalı boylamsal bir araştırma deseni oluşturulmuştur. Yeni işe başlayanların, ilk yılda işveren temelli ilişkisel yükümlülüklerinde önemli ölçüde azalma olduğu ve bu değişikliklerin çalışanlar tarafından olumsuz karşılandığı, psikolojik sözleşmenin ihlalinde artış, artan işten ayrılma, azalan iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi negatif tutumlara yol açtığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Manuti, Spinelli ve Giancaspro (2016) yapmış oldukları çalışmada etkili bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve örgütsel sosyalleşme sürecinin başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çoğunluğunun geçici çalışan olduğu, çağrı merkezi çalışanları ile yürütülen alan araştırmasında çalışanlara örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık sorularından oluşan bir anket uygulanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşmenin duygusal bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu, ilişkisel sözleşmenin de duygusal bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel sosyalleşmenin, ilişkisel ve dengeli sözleşmenin, iş tatmininin önemli bir belirleyicisi olduğu ortaya çıkmıştır (Manuti vd., 2016: 237).

Woodrow ve Guest, 2017 yılında yapmış oldukları çalışmada, bilgi edinme süreci ve etkili sosyalleşme ilişkisinde psikolojik sözleşmenin rolünü incelemişlerdir. İngiltere’de bir hastanede çalışmaya başlayan 161 çalışanın örneklemini oluşturduğu çalışmada, işe başladıklarından bir ay sonra ve üç ay sonra anket uygulanmıştır. Birinci ayda uygulanan anketin sonuçlarına göre, örgütün ve çalışanın taahhütlerinin bilgi edinme ve sonuçları arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği; üçüncü ayda uygulanan anket sonucunda ise örgütün ve bireyin verdiği sözü yerine getirmesinin bu ilişkide aracılık rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Yine çalışmanın sonuçlarına göre, algılanan örgütsel vaadin gücünün, bilgi edinme süreci ve stres arasındaki ilişkide aracılık ettiği; verilen sözün yerine getirilmesinin bilgi edinme ve bağlılık arasındaki ilişkide aracılık ettiği ortaya çıkmıştır (Woodrow ve Guest, 2017: 593).

Yukarıda sunulan görüş ve bulgulardan hareketle araştırmanın, örgütsel sosyalleşme ve psikolojik sözleşme ilişkisine yönelik hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₅: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₆: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₇: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₈: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

4.3.2. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel sosyalleşme belirtilerinden birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın pek çok tanımı yapılmasına rağmen bu tanımların genellikle bireylerin tutumları veya davranışlarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Sosyalleşme taktiklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalarda Van Maanen ve Schein'in (1979) geliştirmiş olduğu altı boyutlu sınıflandırma ve Jones'un (1986) bu boyutların örgütsel sosyalleşme pratiklerindeki etkisine yönelik geliştirmiş olduğu sınıflandırma sıklıkla kullanılmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Bu sınıflandırmaların kullanıldığı pek çok araştırmada örgütsel sosyalleşme deneyimleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Jones, 1986; Allen ve Meyer, 1990; Ashforth ve Saks, 1996). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinden "yararlandırma-mahrum etme" boyutunun, yeni işgörenlerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra deneyimli örgüt elemanları tarafından pozitif (yararlandırma) veya negatif (mahrum etme) destek görmelerini açıklar ve örgüte bağlılıkla en güçlü ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 72). Yararlandırma boyutuyla yeni işgörenin kişisel özelliklerini değiştirmekten ziyade örgütten beklenenlerle uyumlaştırmak hedeflendiği için mahrum etme boyutuna kıyasla örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlar (Meyer ve Allen, 1997: 72).

Sosyalleşme uygulamalarının yapısal özelliklerine karşılık, sosyalleşme sürecinde aktarılan bilgilerin içeriği örgütsel bağlılığı oluşturma açısından oldukça önemli olduğu ileri sürülmüş ve bunu açıklamak için Chao vd. tarafından (1994) örgütsel sosyalleşme içerik alanları 6 boyutta sınıflandırılmıştır. Sosyalleşme için hangi taktik uygulandığına bakılmaksızın, işgörenleri örgütsel amaç ve değerlerini tanıtan bir sosyalleşme programının duygusal örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyeceği ve sosyalleşme sürecini kariyer aşamalarına uyumlu bir şekilde programlanmış ise örgütsel bağlılığı etkileme konusunda çok daha etkili olacağı belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 74). Taormina, 1994 yılında eğitim, üretim, hizmet gibi farklı sektörlerde, farklı pozisyonlarda çalışan mavi yakalı ve beyaz yakalı 369 işgörenin örneklemini oluşturduğu çalışmada, örgütsel sosyalleşmeyi aşamalı bir süreç olarak değil, içeriğine odaklanılarak ele alınmıştır. Örgütsel sosyalleşme sürecinin eğitim, çalışma arkadaşlarının desteği, örgütü anlama ve gelecek beklentisi boyutlarından oluştuğu belirtilmiştir.

Buchanan, 1974 yılında yaptığı çalışmada örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Kamu kurumlarından ve özel sektörden, 279 yöneticinin örneklemini oluşturduğu bu çalışmada iki sorunun cevabı bulunmaya çalışılmıştır. İlki "yöneticilerin örgütsel bağlılık tutumlarına hangi örgütsel deneyimin en büyük etkiye sahip olduğu"; ikincisi ise "özellikle ilk kariyer aşamalarında, örgütsel görev süresine göre bu deneyimin önemi nasıl değiştiği" dir. Çalışmanın sonuçları bağlılıkla ilişkili çeşitli deneyimleri belirler ve belirli deneyimlerin etki potansiyelinin görev süresine göre değişebileceği öne sürülür.

Taormina 1999 yılında, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin belirlenmesinde örgütsel sosyalleşme ve demografik değişkenlerin etkisini incelemek üzere yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşme boyutlarının demografik değişkenlere kıyasla iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Hong Kong'ta çalışan 193 tam zamanlı işgören oluşturmaktadır. Örgütsel sosyalleşme boyutlarından eğitimin hem denetmen ve iş tatmini etkilediği; hem de duygusal bağlılık ve devam bağlılık üzerinde anlamlı ve belirleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütü anlama boyutunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkisi olduğu fakat belirleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun iş tatmini boyutlarından iş arkadaşları ve denetmen boyutları açısından belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun da iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından belirleyici bir rolü olduğu, duygusal ve normatif bağlılığın temel belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taormina (2004) çalışmasında ise Chao vd. (1994) tarafından geliştirilen altı boyutlu sosyalleşme ölçeği ile kendisi tarafından 1994 yılında geliştirilen dört boyutlu örgütsel sosyalleşme ölçeğini ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık sorularından oluşan bir anketi Hong Kong'daki bankacılık, ticaret, imalat, kamu hizmeti, perakendecilik, eğitim, sosyal hizmet ve telekomünikasyon kuruluşlarında çalışanlara uygulamıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sosyalleşme düzeyinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Mitus (2006) işe yeni başlayan rehabilitasyon danışmanlarının örgütsel sosyalleşmelerinin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini ölçmek üzere yaptığı çalışma sonuçlarına göre, sosyalleşme içeriğinin çalışanların duygusal bağlılıklarını etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütün hedefleri ve değerleri hakkında bilgi sahibi olmanın örgütsel bağlılığı en güçlü şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Allen ve Shanock (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, taktiklerin, bağlılık ve işi bırakmayı etkileyen önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Amerika'da, 27 ayrı noktada mağazaları olan bir firmanın, 500 çalışanına ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre sosyalleşme taktikleri örgütsel bağlılığın artmasında ve iş bırakma oranının düşmesinde pozitif yönde etkili olduğu; algılanan destek ve işte kalma sürelerini olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Afsanepurak, Hossini, Seyfari ve Nasabi (2012), tarafından çalışanların örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla eğitim sektöründe yapılan çalışmada Taormina (2004) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği ve Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel sosyalleşmenin eğitim ve gelecek beklentileri boyutları ile örgütsel bağlılık arasında daha anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özçelik (2008) tarafından yapılan örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği, hizmet sektöründe bir işletme üzerine yapılan çalışma sonucunda örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, örgütsel sosyalleşme değişkeninin örgütsel bağlılığı açıklamada etkili bir değişken olduğu görülmüştür.

Yukarıda sunulan görüş ve bulgulardan hareketle araştırmanın, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₉: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₀: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₁: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₂: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₃: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₄: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₅: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₆: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₇: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₈: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₁₉: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂₀: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

4.3.3. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Pek çok araştırmada, psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür (Demiral, 2008; Özgen ve Özgen, 2010; Türker, 2010; Tsui, 2013). Çalışanların psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerin işverenlerce ne kadar karşılandığına yönelik algısı, örgüte olan bağlılıklarını etkileyecektir. Psikolojik sözleşme hükümlerinin devamı yönünde gösterilen çabaların çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı; tersi durumda ise örgütsel bağlılığı azalttığı ve çalışanı örgütün yararına olmayan davranışlara yönlendirdiği belirtilmiştir (Seçkin, 2011: 13).

Literatürde psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini alan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunların bir kısmına aşağıda değinilecektir.

Demiral (2008) yapmış olduğu çalışmada, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, personel güçlendirme, anlam, etki, yetenek ve seçim olmak üzere dört boyutta; örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyutta, psikolojik sözleşme ise tek boyutta incelenmiştir. 53 akademik personelle gerçekleştirilen alan araştırması sonuçlarına göre göre, personel güçlendirmenin her bir boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkileri olduğu, psikolojik sözleşmenin de üç boyutu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özgen ve Özgen (2010) yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkilerini incelemişlerdir. Tıbbi satış elemanlarıyla yürütülen alan araştırması sonuçlarına göre, ilişkisel psikolojik sözleşmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel psikolojik sözleşmelerin ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ceseroğlu'nun (2010) yaptığı çalışmada, psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini, örgütlerde iş gören ilişkileri açısından ele alınmıştır. Akdeniz Bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara anket uygulanmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre, işgörenin algıladığı işveren yükümlülükleri ile bu yükümlülüklerin karşılanma düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini direkt olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Türker (2010) tarafından, psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sağlık sektöründe görev yapan 339 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Ayrıca, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve meslek değişkenlerinin psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Keman (2012), Edirne ilinde tekstil sektöründe çalışan 385 işgörenle gerçekleştirdiği çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada, demografik değişkenlerden, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma yılı değişkenlerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Akmaz (2016) tarafından yapılan çalışmada psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 260 işgören oluşturur. Araştırmanın bulgularına göre, örnekleme dahil edilen otel çalışanlarının orta düzeyde psikolojik kontrat, orta düzeyde örgütsel bağlılık ve orta düzeyde örgütsel güvene sahip olduklarına ulaşılmıştır. Yine araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik kontratın örgütsel bağlılık ile ilişkisi olmadığı; örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında orta derecede ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bahsedilen üç değişkenin demografik değişkenlere göre farklılaşmaları da tespit edilmiştir.

Coyle-Shapiro ve Kessler (2003) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi kamu sektöründe incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşmenin, kamu çalışanların tutumlarının ve davranışlarının anlaşılmasında önemli rolü olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşmedeki tahahhütlerin yerine getirilmesiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu fakat örgütsel bağlılığın en güçlü yordayıcısının, algılanan örgütsel destek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ilişkisel sözleşmenin yerine getirilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişkili, işlemsel sözleşmenin ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2003: 220).

Agarwal (2011) yaptığı çalışmada psikolojik sözleşmenin ve örgütsel bağlılığın ilişkisini incelemiştir. Hindistan'da bir bilgi teknolojileri firmasında görev yapan 140 çalışanla alan araştırması gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel bağlılık, değer bağlılığı ve çalışanın kalma isteği olarak iki boyut şeklinde incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ise işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşme olarak üç boyut şeklinde incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın örgütte kalma isteği ve değer bağlılığı boyutlarının anlamlı ve pozitif şekilde psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tsui, Lin ve Yu (2013) psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmanın örneklemini Tayvan'daki uluslararası bir otel zincirindeki 361 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yukarıda sunulan görüş ve bulgulardan hareketle araştırmanın, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂₁: İşlemsel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₂₂: İlişkisel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂₃: İşlemsel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır.

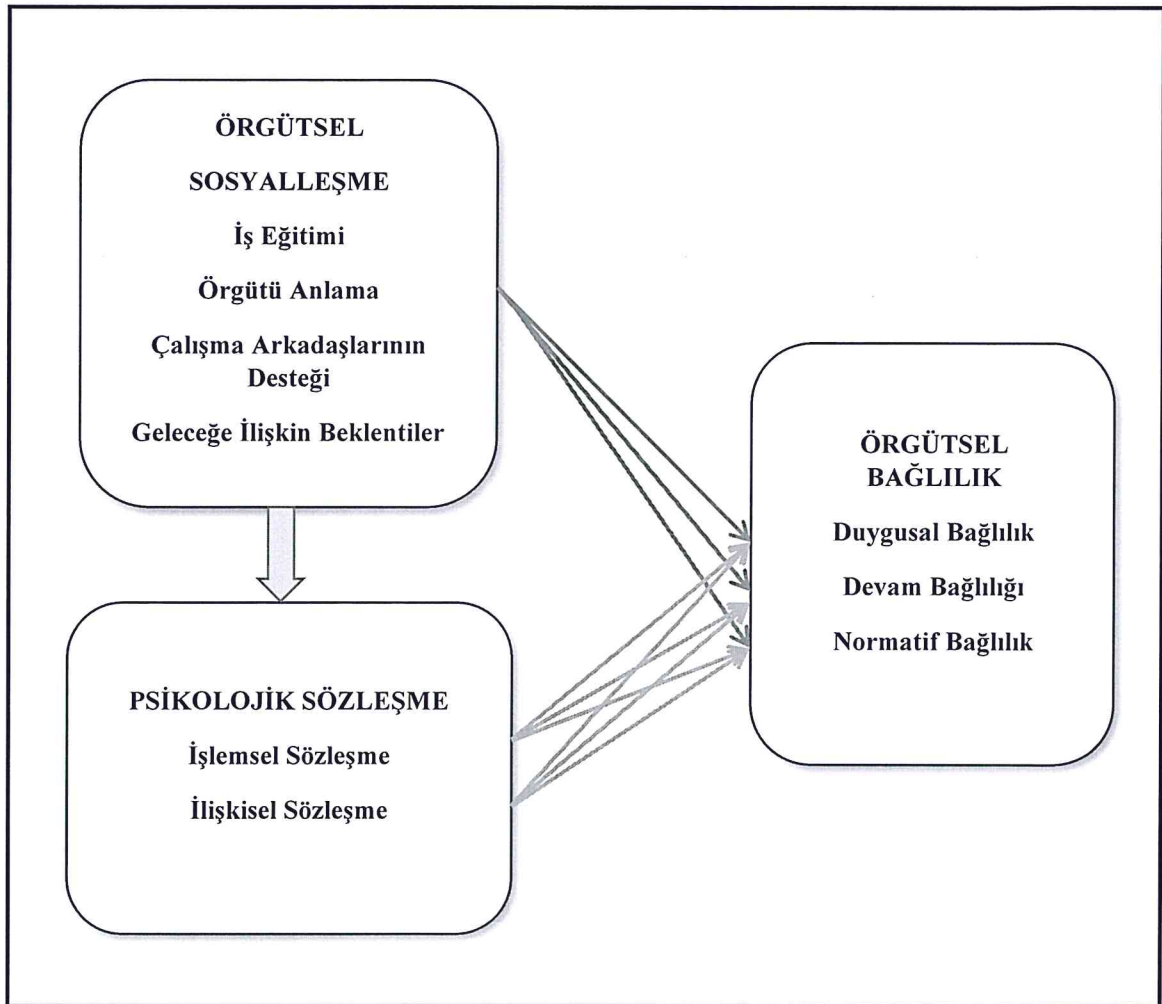
H₂₄: İlişkisel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H₂₅: İşlemsel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H₂₆: İlişkisel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Alanya Belediyesi'nde çalışan, araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerinin işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri üzerine etkisi, örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel bağlılığın boyutları üzerine etkisi ve çalışanların ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi ele alınmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın dayandığı temel varsayım, çalışmanın alan araştırmasına katılan çalışanların, örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık konusunda vermiş oldukları yanıtlarda samimi oldukları düşüncesidir.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; problemi, amacı ve hipotezleri doğrultusunda örgütsel sosyalleşme boyutları, psikolojik sözleşme türleri ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile sınırlandırılmıştır. Örgütsel sosyalleşme taktikleri, psikolojik sözleşme ihlali ve diğer örgütsel bağlılık sınıflandırmaları kapsam dışı bırakılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmının oluşturulmasında daha önceki çalışmalar göz önünde bulundurularak, örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık konusunda literatür taraması yapılmıştır. Bu doğrultuda üç konunun teorik gelişimi sunulmuş fakat alan araştırmasında yukarıda sayılan konular ile ilgili veri toplanmıştır. Araştırmamızın tek bir kurumla sınırlı kalması ve belediye'deki 350 kişiye ulaşabilmemiz sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.7. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma, Antalya ili Alanya ilçesinde yer alan Alanya Belediyesi'nde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmanın evrenini, Alanya Belediyesi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan memurlar, taşeron ve daimi işçiler ile sözleşmeli çalışanlar oluşturmaktadır. Alanya Belediyesi insan kaynakları biriminden alınan rakamlara göre 2016 yılı itibarıyla Alanya Belediyesi'nde 1600'ü taşeron olmak üzere toplam 2600 çalışan görev yapmaktadır. Taşeronlar dışındaki çalışanlar, devlet memuru, daimi işçi ve sözleşmeli memur kadrolarında bulunmaktadır. Araştırmada, evrenin tümüne ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı için evreni temsil edecek örneklem için basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklem türünde, tanımlanan evrendeki her elemanın "eşit" ve "bağımsız" seçilme olasılığı söz konusudur (Coşkun vd., 2017: 146). Araştırma kapsamında hazırlanan anket formları Alanya Belediyesi'nde görev yapan 400 personele dağıtılmış, 350 form değerlendirmeye dahil edilmiştir.

4.8. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma 2016 yılının şubat ayında, Alanya Belediyesi İnsan Kaynakları Biriminin ve Akademik Araştırmalar Merkezinin bilgisi dahilinde ve desteği ile çeşitli beldelerde bulunan hizmet binaları ve şantiyeler dolaşarak çalışanlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formları Alanya Belediyesi'nde görev yapan 400 personele dağıtılmış, 350

form değerlendirmeye dahil edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmış ve belediye çalışanlarının örgütsel sosyalleşme düzeyleri, psikolojik sözleşme türleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla her üç konuyla ilgili geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır.

4.9. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, çalışma statüsü ve yapılan işin türü hakkında 8 soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde ise, çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmek için, Taormina (1994; 2004) tarafından hazırlanan ve Zonana (2011) tarafından hazırlanan “İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinde, Türkçeye uyarlanan Örgütsel Sosyalleşme Envanteri’nden yararlanılmıştır. Taormina’nın, 1994 yılında yaptığı çalışmada bu ölçeğin 3 faktör altında toplandığı sonucu çıkmıştır. 2004 yılında yaptığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise ölçeğin dört faktör altında toplandığı ve 20 sorunun hepsinin faktör analizinde doğrulandığı tespit edilmiştir. Ölçek, iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere 4 ayrı boyut içinde toplanmıştır. Her bir boyut 5 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve 17 sorudan oluşan “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” uygulanmıştır. Yılmaz (2012) tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma” konulu yüksek lisans tezinde de yer alan bu ölçeğin anket sorularından yararlanılmıştır.

Dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, örgütsel bağlılık ile ilgili yabancı literatürde olduğu gibi yerli literatürde de pek çok çalışmada (Uyguç ve Çımrın, 2004; Özutku, 2008; Polat ve Uğurlu, 2009) kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış 18 maddelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçekteki 3., 4., ve 5. sorular ters kodlanmıştır. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ölçmek için, Al (2007) tarafından hazırlanan “Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin

Yönetmelik Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması” isimli yüksek lisans tezinde yer alan anket sorularından yararlanılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde yer alan yargılara yanıt verenlerin, katılım düzeylerini belirlemek amacıyla; yargılara katılım düzeyleri, "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "4: Katılıyorum", "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde olmak üzere 5' li Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiş ve uygulanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin bilgisayara girişi yapıldıktan sonra, değerlendirilmesi için SPSS 20.0 kullanılmıştır.

Örgütsel sosyalleşme boyutları, psikolojik sözleşme türleri ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin değerlerin ve değişkenler arası ilişkilerin yorumu ise tablo 4.1’deki aralıklar dikkate alınarak yapılmıştır.

Tablo 4.1. Aritmetik Ortalama ve İlişki Katsayı Aralıkları

Aritmetik Ortalama		İlişki Katsayısı
1-1,79	Çok Düşük	0,00-0,20
1,80-2,59	Düşük	0,21-0,40
2,60-3,39	Orta	0,41-0,60
3,40-4,19	Yüksek	0,61-0,80
4,20-5,00	Çok Yüksek	0,81-1,00

4.10. Anketlerin Güvenirlik Analizleri

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 350 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

Ankette kullanılan örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ayrı ayrı güvenilirlik değerleri aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 4. 2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken ve Boyutları	Güvenirlik İstatistikleri	
	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Sosyalleşme	.933	20
İş Eğitimi	.851	5
Örgütü anlama	.812	5
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	.793	5
Geleceğe İlişkin Beklentiler	.817	5

Araştırmada kullanılan örgütsel sosyalleşme ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.2’da yer almaktadır. Taormina tarafından (1994) yılında geliştirilen ölçekte güvenilirlik skorları, iş eğitimi için 0.76, örgütü anlama için 0.79, çalışma arkadaşlarının desteği

için 0.81 ve geleceğe ilişkin beklentiler için 0.76 ve tüm ölçek için 0.90 bulunmuştur. Bu çalışmada da analiz sonuçları güvenilir sayılabilecek düzeydedir.

Tablo 4.3. Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken ve Boyutları	Güvenirlik İstatistikleri	
	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Psikolojik Sözleşme	.792	17
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	.730	8
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	.809	9

Araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlik analizi sonucu Tablo 4.3’da yer almaktadır. Milward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen orijinal ölçekte güvenirlilik skorları ilişkisel sözleşme için 0.65; işlemsel sözleşme için 0,62 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada da, analiz sonuçları güvenilir sayılabilecek düzeydedir.

Tablo 4. 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken ve Boyutları	Güvenirlik İstatistikleri	
	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	.859	18
Duygusal Bağlılık	.754	6
Devam Bağlılığı	.784	6
Normatif Bağlılık	.748	6

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlik analizi sonucu Tablo 4.4’de yer almaktadır. Analiz sonuçları, bu araştırmada güvenilir sayılabilecek düzeyde bulunmuştur.

4.11. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle anket kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizlerine, sonrasında araştırmaya katılan çalışanları tanımlayıcı bazı özelliklerle ilgili istatistiki bilgiler sunulmuştur. Devam eden kısımda, çalışanların örgütsel sosyalleşme düzeylerini, psikolojik sözleşme türlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan frekans analizleri yer almaktadır. Son bölümde ise, araştırmanın hipotezlerini test amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

4.11.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4.5’de sunulmuştur

Tablo 4. 5. Araştırmaya Katılım Gösteren Çalışanların Demografik Bulguları

n=350		f	%
Cinsiyet	Erkek	272	77,7
	Kadın	78	22,3
Yaş	20-30	105	30
	31-45	189	54
	45 ve Üzeri	54	15,4
Medeni Durum	Evli	251	71,7
	Bekar	93	26,6
Eğitim	İlköğretim	121	34,6
	Lise	123	35,1
	Üniversite	102	29,1
İş Deneyimi	1-12 ay	12	3,4
	13-60 ay	57	16,3
	61-450 ay	272	77,7
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-12 ay	36	10,3
	13-60 ay	106	30,3
	61-450 ay	203	58,0
Çalışma Statüsü	Memur	64	18,3
	Sözleşmeli	47	13,4
	Taşeron	222	63,4
Kurumda Yaptığı İşin Türü	Teknik	132	37,7
	İdari	186	53,1

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların %77,7'si erkek, %22,3'ü kadındır. Yaş aralıklarına bakıldığında çalışanların %30'u 20-30 yaş, %54'ü 31-45 yaş, % 15,4 'ü ise 45 ve üzeri yaş aralığındadır. Medeni durum değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde %71,7 sinin evli, % 26,6'sının ise bekar olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyine bakıldığında ise %34,6'sının ilköğretim, %35,1'inin lise, %29,1'inin ise üniversite mezunu olduğu sonucu çıkmıştır.

Araştırmaya katılanların iş deneyimi, kurumdaki çalışma süresi, çalışma statüsü ve kurumda yaptığı işin türüne ilişkin bilgilerde aynı tabloda yer almaktadır. İş deneyimi açısından çalışanların %77,7'sinin 61-450 ay arasında deneyime sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların %58'inin ise 61-450 ay arasında kurumda çalışmakta olduğu görülmüştür. Çalışma statüsü ve yaptığı işin türü açısından ise ankete katılanların %63,4'ünün taşeron statüde olduğu; %37,7'sinin teknik ve %53,1'inin idari işlerde görev yaptığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre ankete katılan çalışanların çoğunluğunun erkek, 31-45 yaş aralığında, evli olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyleri açısından ilköğretim ve lise mezunu olanların ağırlıkta olduğu söylenmekle birbirine yakın sonuçlara ulaşılmıştır. İş deneyimi açısından çalışanların ağırlıklı olarak 61-450 ay (5-37,5 yıl) arasında deneyime sahip olduğu, %58'nin yine 61-450 ay (5-37,5 yıl) aynı kurumda çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Ağırlıklı olarak ankete katılanların taşeron statüde olduğu ve idari işlerde çalıştığı görülmüştür.

Ulaşılan bu sonuçlar anlamında örneklemimizin eğitim düzeyleri açısından ilköğretim, lise ve üniversite olarak birbirine yakın oranda oldukları belirlenmiştir. Kurumda çalışma süresinin ise nispeten uzun olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak belediyenin genel olarak uzun vadeli çalışabilecek bir kurum olarak düşünülmesi olabilir.

4.11.2. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4. 6'da örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunu ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilen sorulara ilişki frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Tablo 4. 6. Örgütsel Sosyalleşmenin İş Eğitimi Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
1. Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	f	29	92	47	135	47	3,224	1,212
	%	8,3	26,3	13,4	38,6	13,4		
5. Bu kurumda aldığım eğitim işimi çok iyi yapmamı sağladı.	f	32	81	52	120	65	3,300	1,263
	%	9,1	23,1	14,9	34,3	18,6		
9. Bu kurum çalışanların iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	f	38	103	70	95	44	3,011	1,227
	%	10,9	29,4	20,0	27,1	12,6		
13. Amirim tarafından verilen talimatlar işimi çok iyi yapmamı sağladı.	f	18	29	44	180	79	3,780	1,049
	%	5,1	8,3	12,6	51,4	22,6		
17. Bu kurum çalışanlarına çok etkili bir eğitim vermektedir.	f	39	93	61	106	51	3,105	1,261
	%	11,1	26,6	17,4	30,3	14,6		
Örgütsel Sosyalleşmenin İş Eğitimi Boyutu							3,2846	0,954

1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmış olan veriler değerlendirildiğinde, örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunda yer alan, “amirim tarafından verilen talimatlar işimi çok iyi yapmamı sağladı” ifadesinde ortalama değer ($\bar{x}=3,780$) yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun genel ortalaması ($\bar{x}=3,2846$) değerlendirildiğinde iş eğitimi boyutunda çalışanlara amirleri tarafından verilen talimatların, işlerini yapmalarını kolaylaştırdığı görülmektedir.

Tablo 4. 7. Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütü Anlama Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
2. Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	f	9	28	23	190	100	3,982	0,951
	%	2,6	8,0	6,6	54,3	28,6		
6. Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	f	7	34	28	181	100	3,951	0,966
	%	2,0	9,7	8,0	51,7	28,6		
10. Bu kurumun hedefleri oldukça net bir şekilde belirtilmiştir.	f	13	54	58	158	67	3,605	1,075
	%	3,7	15,4	16,6	45,1	19,1		
14. Bu kurumun nasıl işlediği konusunda bilgi birikimine sahibim.	f	9	35	40	191	75	3,822	0,965
	%	2,6	10,0	11,4	54,6	21,4		
18. Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır.	f	18	54	64	156	58	3,520	1,096
	%	5,1	15,4	18,3	44,6	16,6		
Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütü Anlama Boyutu							3,776	0,765

Tablo 4.7’den elde edilen sonuçlara göre örgütü anlama boyutunda yer alan “bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum” ifadesinde ortalama değerin (\bar{x} =3,982) ve “bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum” ifadesinde ortalama değerin (\bar{x} =3,951) yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan görece düşük olsa da, “ bu kurumun nasıl işlediği konusunda bilgi birikimine sahibim” (\bar{x} =3,822), “bu kurumun hedefleri oldukça net bir şekilde belirtilmiştir” (\bar{x} =3,605) ve “bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır” (\bar{x} =3,520) ifadelerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Genel örgütü anlama boyutu ortalaması 3,776 ile yüksek düzeydedir. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde çalışanların %54, 3’ünün kurumda işleri nasıl yapacağına dair bilgisinin ve %51,7’ünün kurumdaki görevleri ile ilgili bilgisinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda örgütün çalışanlarca anlaşıldığı söylenebilmektedir.

Tablo 4. 8. Örgütsel Sosyalleşmenin Çalışma Arkadaşlarının Desteği Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
3. Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.	f	23	28	51	191	57	3,660	1,052
	%	6,6	8,0	14,6	54,6	16,3		
7. İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	f	13	28	46	176	86	3,842	1,006
	%	3,7	8,0	13,2	50,4	24,6		
11. İş arkadaşlarımla büyük bir çoğunluğu beni bu kurumun üyesi olarak kabul etmiştir.	f	9	24	32	196	89	3,948	0,922
	%	2,6	6,9	9,2	56,0	25,4		
15. İş arkadaşlarımla, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	f	11	35	68	174	62	3,688	0,979
	%	3,1	10,0	19,4	49,7	17,7		
19. Bu kurumda diğer çalışanlarla aram çok iyidir.	f	7	26	37	169	111	4,002	0,950
	%	2,0	7,4	10,6	48,3	31,7		
Örgütsel Sosyalleşmenin Çalışma Arkadaşlarının Desteği Boyutu							3,829	0,727

Tablo 4.8’ den elde edilen sonuçlara göre çalışma arkadaşları desteği boyutunda yer alan en yüksek ortalamalar “Bu kurumda diğer çalışanlarla aram çok iyidir.” ($\bar{x}=4,002$) ve “İş arkadaşlarımla büyük bir çoğunluğu beni bu kurumun üyesi olarak kabul etmiştir.” ($\bar{x}=3,948$) ifadelerine aittir. Bunların ardından sırasıyla “İş arkadaşlarımla genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.” ($\bar{x}=3,842$), “İş arkadaşlarımla, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.” ($\bar{x}=3,698$) ve “Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.” ($\bar{x}=3,660$) ifadeleri gelmektedir. Genel olarak, çalışma arkadaşlarının desteği boyutu ortalaması 3,829 ile yüksek düzeydedir. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde çalışanların %31,7’sinin kurumda diğer çalışanlarla iletişiminin iyi olduğu görülmektedir. Genel olarak, araştırmaya katılan çalışanların iş arkadaşlarından yüksek seviyede destek aldıklarını söylenebilmektedir.

Tablo 4. 9. Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentileri Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
4. Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	f	39	79	66	119	47	3,160	1,235
	%	11,1	22,6	18,9	34,0	13,4		
8. Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.	f	51	102	84	65	47	2,871	1,260
	%	14,6	29,2	24,1	18,6	13,5		
12. Bu kurumda terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	f	32	66	91	110	51	3,234	1,183
	%	9,1	18,9	26,0	31,4	14,6		
16. Bu kurumda terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öngörebiliyorum.	f	38	88	90	98	36	3,017	1,175
	%	10,9	25,1	25,7	28,0	10,3		
20. Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	f	6	38	73	140	93	3,788	1,010
	%	1,7	10,9	20,9	40,0	26,6		
Örgütsel Sosyalleşmenin Gelecek Beklentileri Boyutu							3,213	0,894

Tablo 4. 9’den elde edilen sonuçlara göre “Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.” ($\bar{x}=3,788$) ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Bunun ardından “Bu kurumda terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.” ($\bar{x}=3,234$) ifadesi gelmektedir. “Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunum.” ifadesinin ise en düşük ortalamaya ($\bar{x}=2,871$) sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak geleceğe ilişkin beklentiler boyutu ortalamasının 3,213 ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde çalışanların %40’nın kurumun kendisini uzun yıllar istihdam edeceğini düşündüğü görülmüştür. Bu durumun, kurumun belediye olması ve çalışanların kurumu uzun yıllar çalışacak bir kurum olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Ankete katılan çalışanlar örgütte uzun yıllar çalışabileceğini düşünürken, ödül sisteminden yeterince

memnun olmadıkları görülmektedir. Bu durumda örgütün mevcut ödül sistemini yeniden gözden geçirmesi gerektiği görülmektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin ağırlıklı ortalamasının 3,52 olduğu görülmektedir. Yani ankete katılan çalışanların kurumda iyi bir sosyalleşme süreci geçirdikleri söylenebilir.

4. 11. 2. Psikolojik Sözleşme Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında işlemsel ve ilişkisel sözleşmeye ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. 10. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
1. Bu işi sadece para için yapıyorum.	f	38	116	55	87	54	3,008	1,279
	%	10,9	33,1	15,7	24,9	15,4		
2. Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.	f	15	35	27	176	97	3,871	1,061
	%	4,3	10,0	7,7	50,3	27,7		
4. Sadece işimin gerekli yerine getiririm, sorumluluğumda olmayan işlere karışmam.	f	22	60	36	146	86	3,611	1,205
	%	6,3	17,1	10,3	41,7	24,6		
6. Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.	f	11	46	45	141	107	3,820	1,101
	%	3,1	13,1	12,9	40,3	30,6		
7. İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	f	26	54	45	146	79	3,565	1,206
	%	7,4	15,4	12,9	41,7	22,6		
9. Bu kuruma bağlılığım iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	f	26	78	54	145	47	3,311	1,174
	%	7,4	22,3	15,4	41,4	13,4		
11. Çalışanın işine kendisini fazlasıyla kaptırmaması gerekir.	f	28	102	61	118	40	3,114	1,183
	%	8,0	29,2	17,5	33,8	11,5		
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	f	63	154	55	47	30	2,504	1,183
	%	18,1	44,1	15,8	13,5	8,6		
İşlemsel Psikolojik Sözleşme Boyutu							3,3491	0,691

1 “kesinlikle katılmıyorum”, 5 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde kodlanmış olan veriler değerlendirildiğinde, tablo 4.10’dan elde edilen sonuçlara göre işlemsel sözleşme boyutunda “Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.” ifadesinin ($\bar{x}=3,871$) en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla “Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.” ($\bar{x}=3,820$) ve “İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.” ($\bar{x}=3,565$) ifadeleri takip etmektedir. Genel olarak işlemsel sözleşme boyutunun ortalamasının 3,349 ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde çalışanların %50,3’ünün net olarak belirlenmiş çalışma saatlerinde çalışmayı tercih ettiği görülmüştür. Bunun nedeni belediyenin bir kamu kurumu olmasından ötürü çalışma saatlerinin net olarak belirlenmiş olacağı düşüncesinden kaynaklanabilir.

Tablo 4.11. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
3. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	f	14	51	46	175	64	3,640	1,063
	%	4,0	14,6	13,1	50,0	18,3		
5. Bu kurumda yükselmeyi umuyorum.	f	18	56	78	146	52	3,451	1,084
	%	5,1	16,0	22,3	41,7	14,9		
8. Kendimi bu kurumun parçası gibi hissediyorum.	f	15	32	25	168	110	3,931	1,065
	%	4,3	9,1	7,1	48,0	31,4		
10. Bu kurumda çalışanlar emeklerinin karşılığın tam olarak almaktadırlar.	f	45	50	81	113	61	3,271	1,268
	%	12,9	14,3	23,1	32,3	17,4		
12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	f	23	34	61	168	64	3,617	1,092
	%	6,6	9,7	17,4	48,0	18,3		
13. Sıkı çalıştığım takdirde birimimde ve farklı birimlerde daha iyi olanaklara kavuşma imkanım vardır.	f	24	55	88	142	41	3,345	1,090
	%	6,9	15,7	25,1	40,6	11,7		
14. Çalıştığım kurumda kariyer planım açıkça belirlenmiştir.	f	31	90	93	103	32	3,043	1,129
	%	8,9	25,8	26,6	29,5	9,2		
16. Emekli olana kadar bu kurumda çalışmayı isterim.	f	18	20	39	147	126	3,980	1,079
	%	5,1	5,7	11,1	42,0	36,0		
17. Yüksek iş temposunda çalışıyorum.	f	6	34	71	156	83	3,788	0,969
	%	1,7	9,7	20,3	44,6	23,7		
İlişkisel Psikolojik Sözleşme Boyutu							3,561	0,690

Tablo 4.11'den elde edilen sonuçlara göre en yüksek ortalama "Emekli olana kadar bu kurumda çalışmayı isterim." ($\bar{x}=3,980$) ifadesine aittir. Bunun ardından "Yüksek iş temposunda çalışıyorum." ($\bar{x}=3,788$) ve "Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum." ($\bar{x}=3,640$) ifadeleri gelmektedir. Genel ilişkisel sözleşme ortalaması 3,561 ile yüksek düzeydedir. Frekans analizi sonuçları incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %42'sinin çalışma hayatının sonuna kadar bu kurumda kalmayı düşündüğü görülmektedir. Bunun nedeni olarak da yine belediyenin kamu kurumu olması ve uzun yıllar istihdam sağlayacak bir kurum olarak algılanması düşünülebilir. Özetle, ankete katılanların yüksek düzeyde ilişkisel psikolojik sözleşme algısına sahip oldukları görülmektedir.

4.11.3. Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. 12. Duygusal Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
1. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyardım.	f	14	37	33	153	113	3,897	1,092
	%	4,0	10,6	9,4	43,7	32,3		
2. Bu kurumun problemlerini sanki kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	f	23	34	44	158	91	3,742	1,141
	%	6,6	9,7	12,6	45,1	26,0		
3. Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum.	f	46	88	57	115	43	3,060	1,265
	%	13,2	25,2	16,3	33,0	12,3		
4. Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum.	f	29	59	52	154	55	3,421	1,183
	%	8,3	16,9	14,9	44,1	15,8		
5. Kurumda kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum.	f	49	76	38	137	50	3,180	1,308
	%	14,0	2,7	10,9	39,1	14,3		
6. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	f	22	37	60	145	86	3,674	1,141
	%	6,3	10,6	17,1	41,4	24,6		
Duygusal Bağlılık Boyutu							3,495	0,798

1 "kesinlikle katılmıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde kodlanan ölçeğin birinci, ikinci ve altıncı değişkenleri doğru yönlü ifadelerden oluşurken; üçüncü, dördüncü ve beşinci değişkenleri ters yönlü ifadelerden oluşmaktadır ve ters kodlanmıştır. "Mesleğimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyardım." ifadesinin ($\bar{x}=3,897$) en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde ise ankete katılan çalışanların %43,7'sinin bu ifadeye katıldığı ve mesleğini bu kurumda devam ettirmeyi istediği görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise duygusal bağlılık boyutunun 3,49 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ve çalışanların yüksek düzeyde örgüte karşı duygusal bağlılık oluşturdukları söylenebilir.

Aşağıdaki tablo 4.13'deki veriler incelendiğinde, çalışanların devam bağlılığı ifadelerine olan katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. "Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu" ifadesi görece en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{x}=3,771$). Bu ifadenin ardından nispeten yüksek ortalamaya sahip olan ifadeler "Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de." ($\bar{x}=3,711$) ve "Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı." ($\bar{x}=3,711$) ifadeleridir. Genel olarak da devam bağlılığının yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,475$). Seçenekler bazında değerlendirildiğinde, ankete katılan çalışanların %47,7'sinin şu anda mevcut işlerinden ayrılmamanın kendileri için zor olduğu kanısında oldukları görülmüştür.

Bu durumun belediyenin Alanya'daki az sayıdaki kamu kurumlarından biri olması ve seçeneklerin az olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 4.13. Devam Bağlılığı Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
7. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	f	14	43	49	168	76	3,711	1,062
	%	40	12,3	14,0	48,0	21,7		
8. Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	f	20	33	42	167	88	3,771	1,101
	%	5,7	9,4	12,0	47,7	25,1		
9. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	f	22	44	36	159	89	3,711	1,160
	%	6,3	12,6	10,3	45,4	25,4		
10. Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	f	26	51	60	138	75	3,528	1,191
	%	7,4	14,6	17,1	39,4	21,4		
11. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	f	26	119	70	90	45	3,025	1,188
	%	7,4	34,0	20,0	25,7	12,9		
12. Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	f	25	110	60	108	46	3,114	1,195
	%	7,2	31,5	17,2	30,9	13,2		
Devam Bağlılığı Boyutu							3,475	0,798

Tablo 4.14. Normatif Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular

n=350		1	2	3	4	5	\bar{x}	s.s
13. Şimdiki yöneticilerimle çalışmaya devam etmek için (onlara karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	f	25	117	76	99	32	2,988	1,129
	%	7,2	33,5	21,8	28,4	9,2		
14. Benim için daha avantajlı olsa bile şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	f	16	52	44	155	83	3,677	1,126
	%	4,6	14,9	12,6	44,3	23,7		
15. Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	f	21	55	63	148	63	3,505	1,134
	%	6,0	15,7	18,0	42,3	18,0		
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	f	11	35	46	178	80	3,802	1,003
	%	3,1	10,0	13,1	50,9	22,9		
17. Bu kurumu şu an için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	f	26	82	89	111	42	3,174	1,141
	%	7,4	23,4	25,4	31,7	12,0		
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	f	23	50	71	133	73	3,522	1,162
	%	6,6	14,3	20,3	38,0	20,9		
Normatif Bağlılık Boyutu							3,444	0,743

Tablo 4.14'den elde edilen sonuçlara göre en yüksek ortalama “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” ($\bar{x}=3,802$) ifadesine aittir. Bunu sırasıyla “Benim için daha avantajlı olsa dahi bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.” ($\bar{x}=3,677$) ve ““Bu kuruma çok şey borçluyum.” ($\bar{x}=3,522$) ifadeleri takip etmektedir. Genel olarak normatif bağlılığın ortalaması değerlendirildiğinde ($\bar{x}=3,444$) ile orta düzeye yakın düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde katılımcıların %50'sinin kuruma sadakat duyduğu görülmektedir.

4. 12. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak, örgütsel sosyalleşme boyutlarının ve psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına değinilmiş, ardından araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. 15. Örgütsel Sosyalleşme, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

n=350	İş Eğitimi	Örgütü Anlama	Çalışma Arkadaşlarının Desteği	Geleceğe İlişkin Beklenti	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İş Eğitimi	1								
Örgütü Anlama	,067**	1							
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	,581**	,655**	1						
Geleceğe İlişkin Beklenti	,798**	,704**	,611**	1					
İşlemsel Sözleşme	,142**	,087**	,135*	,187**	1				
İlişkisel Sözleşme	,614**	,668**	,446**	,721**	,243**	1			
Duygusal Bağlılık	,367**	,549**	,324**	,384**	,203**	,511**	1		
Devam Bağlılığı	,471**	,508**	,358**	,445**	,226**	,557**	,376**	1	
Normatif Bağlılık	,470**	,534**	,425**	,492**	,163**	,586**	,396**	,634**	1

**p<0,01; *p<0,05

Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında 0,00 ile 0,20 aralığındaki değerlerin çok zayıf, 0,21 ile 0,40 aralığındaki değerlerin zayıf, 0,41 ile 0,60 aralığındaki değerlerin orta, 0,61 ile 0,80 aralığındaki değerlerin yüksek ve 0,81 ile 1,00 aralığındaki değerlerin çok yüksek olduğu bilinmektedir. Tablo 4. 15 'de yer alan bulgulara göre, örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutlarının işlemsel sözleşme ile çok zayıf ilişkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel

sosyalleşme boyutlarından iş eğitimi boyutunun, duygusal bağlılık ile zayıf; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ve ilişkisel sözleşme ile orta düzeyde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun; ilişkisel sözleşme, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile orta düzeyde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun ise, ilişkisel sözleşme ve bağlılığın üç boyutu ile zayıf düzeyde ilişkisinin olduğu görülmüştür. Geleceğe ilişkin beklenti boyutunun ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile zayıf, normatif bağlılık ile orta; ilişkisel sözleşme ile yüksek düzeyde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme boyutlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık boyutlarıyla anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisine bakıldığında, işlemsel sözleşmenin, duygusal bağlılık ile negatif yönlü ve çok zayıf; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile de pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. İlişkisel sözleşmenin ise bağlılığın üç boyutuyla orta düzeyde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Genel olarak, psikolojik sözleşme boyutlarıyla, örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Devam eden kısımda araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. 16. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının İşlemsel Sözleşme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	İşlemsel Sözleşme				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,916	,211	-	13,808	,000
İş Eğitimi	,018	,067	,024	,264	,792
Örgütü Anlama	-,102	,076	-,113	-1,350	,178
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	,069	,070	,073	,987	,325
Geleceğe İlişkin Beklenti	,155	,074	,202	2,112	,035
R = ,201					
R ² =,041					
F = 3,606					
Durbin-Watson = 1,793					
p=0,007					

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 4.16'da yer alan analiz sonuçlarına göre; bu model, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme boyutu üzerindeki etkisini, %4 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklamaktadır (R = 0,201/R² = 0,041). Örgütsel sosyalleşmenin

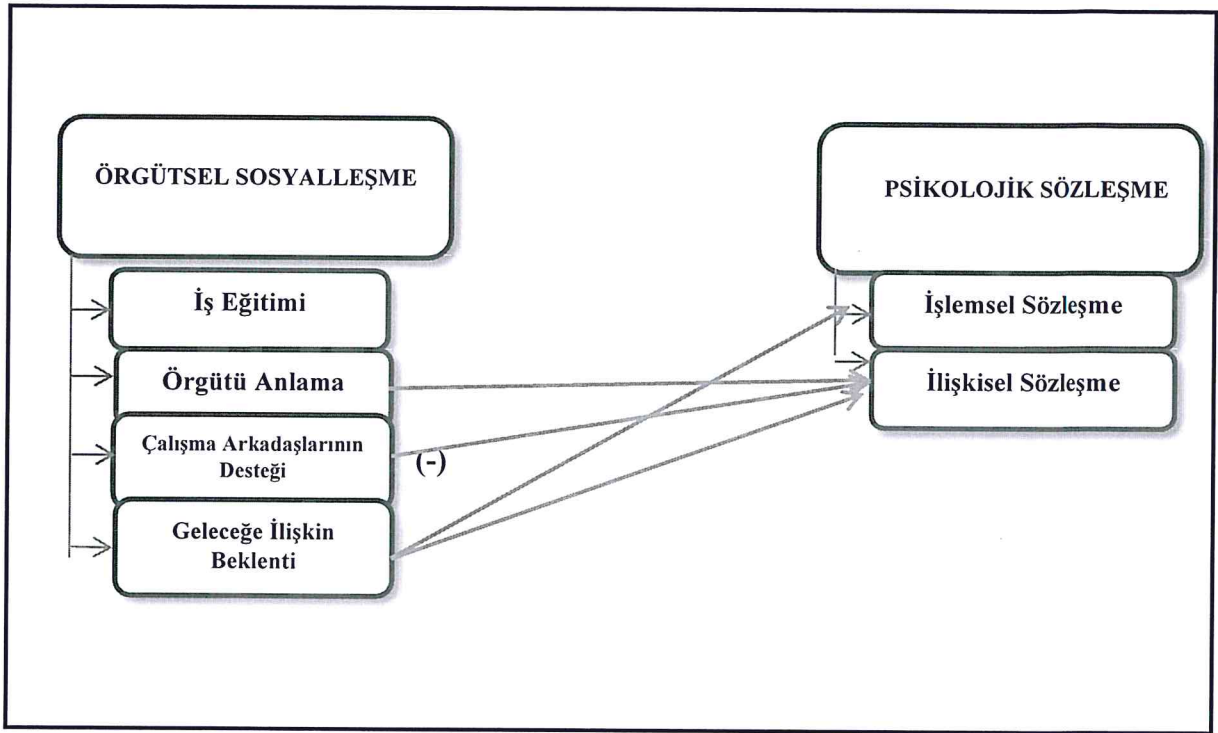
boyutları incelendiğinde ise; iş eğitimi ($\beta = 0,024$; $p > 0,05$), örgütü anlama ($\beta = -0,113$; $p > 0,05$), çalışma arkadaşlarının desteği ($\beta = 0,073$; $p > 0,05$) boyutlarının işlemsel sözleşme üzerinde etkisinin olmadığı, ancak geleceğe ilişkin beklenti ($\beta = 0,202$; $p < 0,05$) boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme boyutlarının işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisinin olacağına ilişkin oluşturulan H_1 , H_2 ve H_3 ve H_4 hipotezleri reddedilmiştir. Tablo 4.17’de örgütsel sosyalleşme boyutlarının bağımsız, ilişkisel sözleşmenin bağımlı değişken olduğu analiz sonucu yer almaktadır.

Tablo 4.17. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının İlişkisel Sözleşme Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	İlişkisel Sözleşme				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,437	,139	-	10,349	0,000
İş Eğitimi	,013	,044	,018	,301	,764
Örgütü Anlama	,337	,050	,374	6,729	,000
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	-,127	,047	-,133	-2,727	,007
Geleceğe İlişkin Beklenti	,404	,049	,524	8,285	,000
R=	,761				
R ² =	,580				
F=	117,973				
Durbin-Watson =	1,814				
p=	,000				

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Model 1’de yer alan analiz sonuçlarına göre; örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu üzerindeki etkisi, %58 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklanabilmektedir ($R = 0,761/R^2 = 0,580$). Örgütsel sosyalleşmenin boyutları incelendiğinde ise; örgütü anlama ($\beta = 0,374$; $p < 0,05$) ve geleceğe ilişkin beklenti ($\beta = 0,524$; $p < 0,05$) boyutlarının ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu; çalışma arkadaşlarının desteği ($\beta = -0,133$; $p < 0,05$) boyutunun ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı fakat negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak iş eğitimi boyutunun ($\beta = 0,018$; $p > 0,05$), ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda H_5 ve H_7 reddedilmiş; H_6 , ve H_8 kabul edilmiştir. Yukarıda verilen regresyon analizi sonuçları Şekil 4. 2’de özetlenmiştir.



Şekil 4. 2. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Psikolojik Sözleşme Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Tablo 4. 18. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Duygusal Bağlılık				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,445	,207	-	6,988	0,000
İş Eğitimi	-,012	,066	-,015	-,188	,851
Örgütü Anlama	,608	,074	,583	8,163	,000
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	-,071	,069	-,064	-1,028	,305
Geleceğe İlişkin Beklenti	,021	,073	,024	,290	,772
R=	,550				
R ² =	,302				
F=	37,012				
Durbin-Watson=	1,663				
p=	,000				

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 4.18. 'de yer alan veriler değerlendirildiğinde, bu modelde örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisinin, %30 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklandığı görülmektedir (R=0,550/R² = 0,302). Örgütsel sosyalleşmenin boyutları incelendiğinde ise; örgütü anlama (β = 0,583; p<0,05) boyutunun

duygusal bağıllık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. İş eğitimi ($\beta=-0,015$; $p>0,05$) çalışma arkadaşlarının desteği ($\beta=-0,064$; $p>0,05$) ve geleceğe ilişkin beklenti ($\beta=0,024$; $p>0,05$) boyutlarının duygusal bağıllık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, H_9 , H_{11} ve H_{12} desteklenmezken, H_{10} kabul edilmiştir. Tablo 4,19'da örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının devam bağıllığı üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. 19. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Devam Bağıllığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Devam Bağıllığı				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,492	,209	-	7,143	0,000
İş Eğitimi	,176	,067	,211	2,646	,009
Örgütü Anlama	,357	,075	,342	4,747	,000
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	-,019	,069	-,018	-,278	,781
Geleceğe İlişkin Beklenti	,041	,073	,046	,563	,574
R=,536					
R ² =,287					
F=34,592					
Durbin-Watson =1,732					
p=,000					

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Bu modelde, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının örgütsel bağıllığın devamlılık bağıllığı boyutu üzerindeki etkisinin, %28 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklandığı görülmektedir ($R=0,536/R^2=0,287$). Örgütsel sosyalleşmenin boyutları incelendiğinde ise, iş eğitimi ($\beta=0,211$; $p<0,05$) ve örgütü anlama ($\beta=0,342$; $p<0,05$) boyutlarının devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak çalışma arkadaşlarının desteği ($\beta=-0,018$; $p>0,05$) ve geleceğe ilişkin beklenti boyutlarının ise ($\beta=0,046$; $p>0,05$) devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda H_{13} ve H_{14} kabul edilirken; H_{15} ve H_{16} reddedilmiştir.

Aşağıdaki tablo 4.20'de yer alan veriler değerlendirildiğinde, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının örgütsel bağıllığın normatif bağıllık boyutu üzerindeki etkisini %31 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıkladığı görülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin boyutları incelendiğinde ise; iş eğitimi ($\beta=0,087$; $p>0,05$), çalışma arkadaşlarının desteği ($\beta=0,069$; $p>0,05$) ve geleceğe ilişkin beklenti ($\beta=0,156$; $p>0,05$) boyutlarının normatif bağıllık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak, örgütü anlama ($\beta=0,069$; $p<0,05$) boyutunun normatif bağıllık

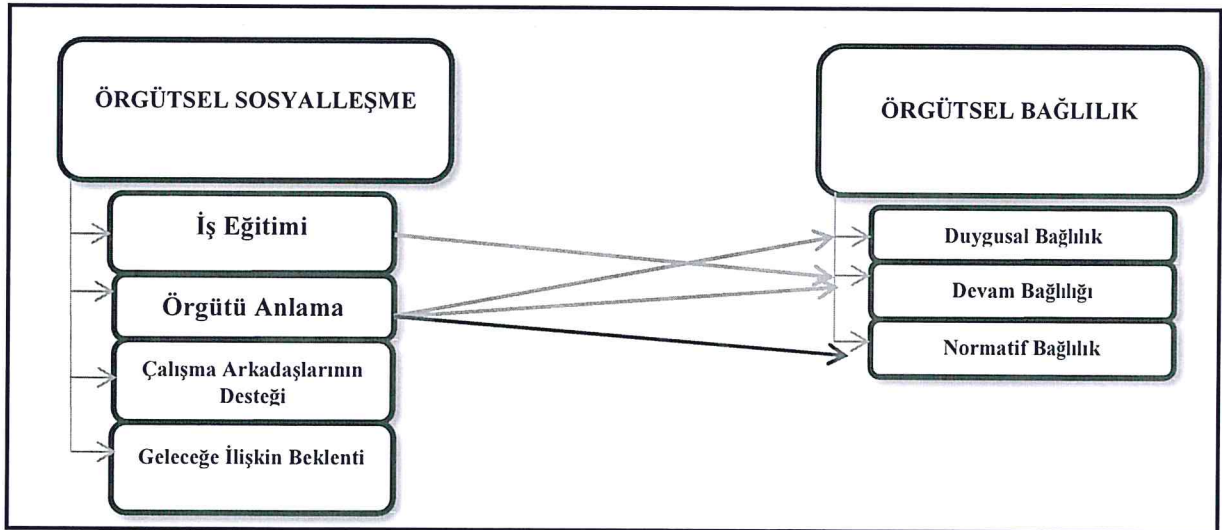
üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda H₁₇, H₁₉ ve H₂₀ desteklenmezken, H₁₈ kabul edilmiştir.

Tablo 4. 20. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Normatif Bağlılık				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,367	,190	-	7,179	0,000
İş Eğitimi	,068	,061	,087	1,116	,265
Örgütü Anlama	,309	,069	,318	4,511	,000
Çalışma Arkadaşlarının Desteği	,071	,063	,069	1,123	,262
Geleceğe İlişkin Beklenti	,130	,067	,156	1,937	,054
R=,563					
R ² =,317					
F=39,807					
Durbin-Watson =1,977					
p=0,000					

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Bu sonuçlar Şekil 4. 3'te özetlenmiştir.



Şekil 4. 3. Örgütsel Sosyalleşme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Tablo 4. 21. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Duygusal Bağlılık				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	2,379	,219	-	10,857	0,000
İşlemsel Sözleşme	-,400	,051	-,347	-7,890	,000
İlişkisel Sözleşme	,689	,051	,595	13,543	,000
R=,612					
R ² =,375					
F=103,014					
Durbin-Watson=1,759					
p=,000					

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 4. 21’de işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu model, işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini %37 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklamaktadır (R=0,612/ R²=0,375). İşlemsel sözleşmenin (β =-0,347; p<0,05) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu; ilişkisel sözleşmenin (β = 0,595; p<0,05), duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda, H_{21} ve H_{22} kabul edilmiştir.

Tablo 4. 22. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Devam Bağlılığı				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	0,912	,229	-	3,982	0,000
İşlemsel Sözleşme	,108	,053	-,093	2,025	,044
İlişkisel Sözleşme	,618	,053	,533	11,605	,000
R=,564					
R ² =,318					
F=80,197					
Durbin-Watson=1,799					
p=,000					

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05

Tablo 4. 22’de yer alan veriler değerlendirildiğinde, bu model işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu üzerindeki etkisini %31,8 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklamaktadır (R=,564/ R²=0,318). İşlemsel sözleşmenin (β =-0,093; p<0,05) devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu; ilişkisel

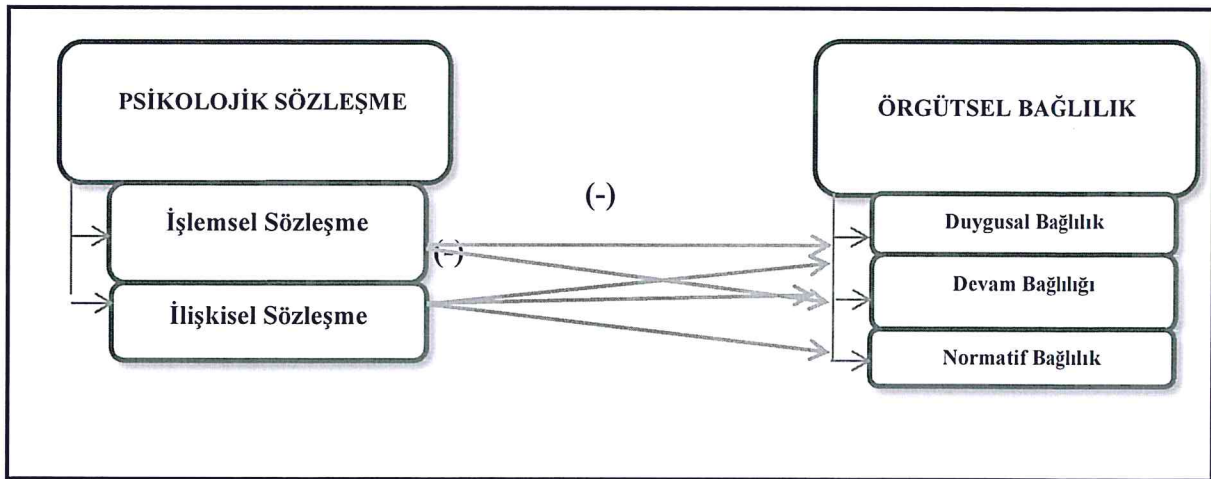
sözleşmenin ($\beta=0,533$; $p<0,05$) devam bağıllığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{23} ve H_{24} kabul edilmiştir.

Tablo 4. 23. İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Normatif Bağlılık				
	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1,166	,208	-	5,599	0,000
İşlemsel Sözleşme	,020	,049	-,019	,417	,677
İlişkisel Sözleşme	,621	,048	,579	12,828	,000
R=,584					
R ² =,342					
F=89,207					
Durbin-Watson=1,945					
p=,000					

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Tablo 4. 23' deki analiz sonuçlarına göre, bu model işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisini %34 düzeyinde 0,001 anlamlılık ile açıklamaktadır ($R=0,584$ / $R^2=,342$). İşlemsel sözleşmenin ($\beta=-,019$; $p>0,05$) normatif bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İlişkisel sözleşmenin ($\beta=0,579$; $p<0,05$) ise, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda H_{25} desteklenmezken, H_{26} kabul edilmiştir. Yukarıda verilen regresyon analizi sonuçları Şekil 4. 4.'de özetlenmiştir.



*** $p<0,001$

Şekil 4. 4. Psikolojik Sözleşme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Tablo 4. 24’de araştırma hipotezlerine yönelik yapılan regresyon analizleri sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 4. 24. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

<i>H₁: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₂: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₃: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₄: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₅: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₆: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₇: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₈: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₉: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₁₀: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₁₁: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₁₂: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₁₃: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₁₄: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₁₅: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₁₆: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₁₇: Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₁₈: Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₁₉: Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₂₀: Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₂₁: İşlemsel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₂₂: İlişkisel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₂₃: İşlemsel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₂₄: İlişkisel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul
<i>H₂₅: İşlemsel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.</i>	Red
<i>H₂₆: İlişkisel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada çalışanların örgütsel sosyalleşmelerinin ve psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sözleşme türleri üzerindeki etkisi de çalışma kapsamında araştırılmıştır. Çalışanların örgütsel sosyalleşmeleri, psikolojik sözleşmeleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki yordayıcı ilişkileri tespit etmek amacıyla hazırlanan bu araştırmada öncelikle örgütsel sosyalleşme kavramı hakkında yapılan literatür araştırmasına yer verilmiştir. İkinci olarak, psikolojik sözleşme kavramı incelenmiş ve açıklanmıştır. Üçüncü olarak, araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Değişkenlerin kavramsal açıklamalarından sonra metodoloji kısmına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, değişkenlerle ilgili literatürde daha önce yapılmış çalışmalara değinilmiş, araştırmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur. Bu kısımda ilk olarak ölçeklerin güvenilirliğine yönelik analizlere yer verilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, bu araştırmada kullanılan üç ölçeğin de güvenilir sayılabilecek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu analiz sonrasında, araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik bulguları gösterilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya 272 erkek, 78 kadın katılmıştır. Bu katılımların yaş aralıkları değişkenlik göstermektedir fakat yoğunluğun 31-45 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir (%54). Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde çoğunluğun evli olduğu tespit edilmiştir (% 71, 7). Eğitim durumları incelendiğinde ise, araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin ilköğretim ve lise düzeyinde birbirine çok yakın oranlarda olduğu (İlköğretim=%34,6; lise = %35,1), üniversite düzeyinde ise yine bu oranlara yakın fakat nispeten daha az olduğu görülmüştür (üniversite=%29,1). Araştırmaya katılım gösteren çalışanların, iş deneyimi açısından değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak 61-450 ay aralığında iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir (%77,7). Yani, katılımcıların 5 yıl ve üzeri çalışma deneyimi olduğu görülmektedir. Yine kurumdaki çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %58'inin, 61-450 ay üzerinde kurumda çalışma deneyimi olduğu, 5 yıl ve üzeri Alanya Belediye'sinde çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma statüsü açısından değerlendirildiğinde, %63,4'ünün taşeron, %18,3'ünün memur ve %13,4'ünün sözleşmeli statüsünde çalıştığı görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı 2016 tarihinde henüz taşerondan daimi kadroya geçiş durumu söz konusu değildir ve katılımcılar ağırlıklı olarak taşeron statüsündedir. Çalışanlar kurumda yaptıkları işin türü açısından incelendiğinde, %53,3'ün idari, %37,7'sinin teknik işlerde çalıştıkları görülmüştür.

Bu demografik bilgilerin sonrasında, katılımcıların, sırasıyla örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık boyutlarını ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilen sorulara ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri için analizler gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutu işe yönelik verilen eğitimi, amirler tarafından verilen talimatları ve iş becerilerini geliştirmek için verilen eğitimleri kapsamaktadır. İş eğitimi boyutunun genel ortalaması değerlendirildiğinde, iş eğitimi boyutunda çalışanlara amirleri tarafından verilen talimatların ortalama değerinin yüksek olduğu ve verilen talimatların çalışanların işlerini yapmalarını kolaylaştırdığı görülmektedir. Örgütü anlama ise örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlarca doğru algılanmasını, çalışanların görev tanımlarının ve iş akışlarının doğru bir şekilde aktarılmasını içermektedir. Bu boyutta ortalama değerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda örgütün çalışanlarca anlaşıldığı söylenebilmektedir. Çalışma arkadaşları desteği boyutu ise çalışanların iş arkadaşlarının kendisinden maddi bir karşılık beklemezsizin yaptığı yardımlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun da genel olarak yüksek olduğu, araştırmaya katılan çalışanların iş arkadaşlarından destek aldığı söylenebilmektedir. Geleceğe ilişkin beklentiler boyutu ise çalışanın örgüt tarafından uzun yıllar istihdam edileceğine ve iyi bir kariyer fırsatı sağlanacağına ilişkin inancını içermektedir. Aynı zamanda sunulan ödüller ve terfi fırsatları da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu boyuta ilişkin sonuçlara göre, en yüksek ortalamaların uzun yıllar istihdama ilişkin ifadeye ait olduğu görülmektedir. Bu durumun, kurumun bir kamu kurumu olması ve uzun yıllar çalışılacak bir kurum olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Kurumda sunulan ödüllere ilişkin ifadenin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanlar örgütte uzun yıllar çalışabileceğini düşünürken, ödül sisteminden yeterince memnun olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda örgütün mevcut ödül sistemini yeniden gözden geçirmesi gerektiği görülmektedir. Çünkü ödül sistemi çalışanları motive eden bir faktördür ve çalışanların örgütsel bağlılığında çoğu durumda direkt etkilidir. İşgören aldığı ödüllerin yaptığı işin sonucu olarak zamanında ve adil olduğunu düşündüğü zaman bağlılık düzeyi de yükselecektir (Karasoy, 2011: 61).

Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme türlerine ilişkin bulgular incelendiğinde ise, elde edilen sonuçlara göre işlemsel sözleşme boyutunda belirlenmiş iş saatleri içerisinde çalışmaya yönelik ifadenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak işlemsel sözleşme boyutunun ortalamasınının 3,349 ile yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İşlemsel psikolojik sözleşme, kısa süreli parasal değişimlerin, maddi ödüller gibi belirli teşviklerin olduğu sözleşmelerdir (Rousseau, 1995: 92). Bu

araştırmaya katılan katılımcıların işlemsel sözleşmeye yönelik beklentilerinin olduğu görülmektedir.

İlişkisel psikolojik sözleşme boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, en yüksek ortalamanın emekliliğe kadar bu kurumda çalışma isteğine yönelik ifadeye ait olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da yine belediyenin kamu kurumu olması ve uzun yıllar istihdam sağlayacak bir kurum olarak algılanması düşünülebilir. Genel ilişkisel sözleşme ortalaması yüksek düzeydedir. İlişkisel sözleşme maddi beklentilerden ziyade daha duygusal unsurların ön planda olduğu sözleşmelerdir (Rousseau, 1995: 92). İşlemsel sözleşmeler gibi ilişkisel sözleşmeler de sosyal mübadele ekseninde gerçekleşir ve karşılıklı bağımlılık yüksektir. Sosyal mübadelede taraflar birbirlerine iki çeşit çıktı sunarlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5): Ekonomik ve sosyo-duygusal çıktılar. Ekonomik çıktılar, mali özellik taşır ve somuttur. Sosyo-duygusal çıktılar ise, bireylerin sosyal gereksinimlerini ve saygı ihtiyaçlarını kapsar. Çoğunlukla, ekonomik çıktılarda, ilişki kısa sürelidir; sosyo-duygusal çıktılarda ise ilişki uzun sürelidir. Araştırmaya katılanların da çalıştığı kurumdan sosyo-duygusal beklentilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütler tarafından sağlanmak istenen asıl bağlılık türü duygusal bağlılıktır ve duygusal bağlılık ilişkisel sözleşmeyle oldukça yakın ilişkilidir. Dolayısıyla kurum tarafından çalışanların bu beklentilerine yönelik bir yatırımın yapılması, çalışanların beklentilerinin anlaşılmasını sağlayacak bir ortamın olması çalışanların duygusal bağlılıklarını arttıracaktır.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde, ölçeğin birinci, ikinci ve altıncı değişkenleri doğru yönlü ifadelerden oluşurken; üçüncü, dördüncü ve beşinci değişkenleri ters yönlü ifadelerden oluşmaktadır ve ters kodlanmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde duygusal bağlılık boyutunun 3,49 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ve çalışanların yüksek düzeyde örgüte karşı duygusal bağlılık oluşturdukları söylenebilir. Örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, ihtiyaçlarından ziyade gerçekten o örgütte çalışmaktan memnuniyet duydukları için, o örgütle özdeşleştikleri için çalışmaktadırlar. Devam bağlılığı boyutuna ilişkin elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların devam bağlılığı ifadelerine olan katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Seçenekler bazında değerlendirildiğinde, ankete katılan çalışanların %47,7'sinin şu anda mevcut işlerinden ayrılmanın kendileri için zor olduğu kanısında oldukları görülmüştür. Bu durumun belediyenin Alanya için çalışabilecek sayılı kamu kurumlarından olması ve seçeneklerin az olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Normatif bağlılık boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde ise en yüksek ortalamanın kurumun çalışanın sadakatini hak ettiğine ilişkin ifadeye ait olduğu görülmektedir. Normatif bağlılıkta

çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olacağına dair bir kanıya sahiptirler (Allen ve Meyer, 1997). Bu bağlılık türü de devam bağlılığındaki gibi zorunluluk içermektedir fakat bu çıkara dayalı değil bağlılık duymaları gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Gül, 2002: 46). Yani çalışanlar, çalıştıkları kuruma, amirlerine, işverenlerine minnet duygusu hissettikleri için işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Araştırmaya katılan çalışanların da böyle bir kanıya sahip oldukları ve bu yüzden örgüte bağlılık hissettikleri düşünülebilir.

Frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma analizlerinin ardından araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini belirleyebilmek adına korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel sosyalleşmenin tüm boyutlarının işlemsel sözleşme ile çok zayıf ilişkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından iş eğitimi boyutunun, duygusal bağlılık ile zayıf; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ve ilişkisel sözleşme ile orta düzeyde ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş eğitimi boyutu çalışana iş için gerekenlerin öğretildiği bir aşamadır (Taormina, 1997). Bu boyut, örgütsel sosyalleşmenin diğer boyutlarına kıyasla eğitim programları, konferanslar, seminerler gibi daha somut hedefleri içerir. Dolayısıyla bu boyutun duygular, arkadaşlık, örgütle özdeşleşme gibi unsurları içeren duygusal bağlılık ile arasından zayıf bir ilişkinin olması beklenen bir sonuçtur. Nitekim verilen eğitimlerde çalışan da öğrenmek için çaba gösterdiği ve bir emek sarf ettiği ve bunun karşılığını almayı beklediği için eğitim ve devam bağlılığı arasında orta düzeyde bir ilişki çıkmış beklenen bir sonuçtur. Eğer çalışan bu verilen eğitimlerden dolayı kuruma karşı bir sorumluluk hissediyorsa normatif bağlılık hissetmesi de söz konusudur. Çıkan sonuçlarda bunu işaret etmektedir. Son olarak, örgütsel sosyalleşmenin ilişkisel sözleşmeyle de orta düzeyde bir ilişki içinde olduğu bulgusu da şu şekilde açıklanabilir; eğer çalışan verilen eğitim de kurumun hedeflerini, amaçlarını öğrenir, kendisine katabileceklerini ve kendisinin örgüte katabileceklerini netleştirirse daha gerçekçi beklentiler içerisine girer. Verilen eğitimin başarısı da örgüte yönelik ilişkisel sözleşmesinin pozitif yönde gelişmesine katkıda bulunur. Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun; ilişkisel sözleşme, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile orta düzeyde ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütü anlama boyutu, bir işgörenin kendi işini, diğer işgörenlerin görevlerini, örgütün kültürünü öğrenmesini ifade etmektedir (Taormina, 1997: 32). Örgütü iyi anlayan bireyler ilişkisel sözleşmedeki karşılıklı vaatleri de anlar. Çalışanların örgüte yönelik bu algıları da örgüte bağlılık düzeylerini belirler.

Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun ise, ilişkisel sözleşme ve bağlılığın üç boyutu ile zayıf düzeyde ilişkisinin olduğu görülmüştür. Geleceğe ilişkin beklenti boyutunun ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile zayıf, normatif bağlılık ile orta; ilişkisel sözleşme ile yüksek düzeyde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sosyalleşme boyutlarının

psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık boyutlarıyla anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisine bakıldığında, işlemsel sözleşmenin, duygusal bağlılık ile negatif yönlü ve çok zayıf; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile de pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur. İlişkisel sözleşmenin ise bağlılığın üç boyutuyla orta düzeyde ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Genel olarak, psikolojik sözleşme boyutlarıyla, örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik elde edilen bu sonuçlar, literatürdeki bazı çalışmalarla da örtüşmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 200; Demiral, 2008; Özgen ve Özgen, 2010; Türker, 2010; Ceseroğlu, 2010; Agarwal, 2011; Keman, 2012; Dönmez, 2015). Yapılan bu korelasyon analiz sonuçlarının ardından araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu regresyon analizinde ilk olarak, örgütsel sosyalleşme boyutlarının işlemsel sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonuçları incelendiğinde iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği boyutlarının işlemsel sözleşme üzerinde etkisinin olmadığı; ancak geleceğe ilişkin beklenti boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, “*Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır*”, “*Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.*”, “*Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun, işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.*” ve “*Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun işlemsel sözleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır*” hipotezleri elde edilen bulgulara göre reddedilmiştir. Gelecek beklentileri boyutunun işlemsel sözleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olması örgütlerde söz konusu olabilmektedir. Buchanan, 1974’te yapmış olduğu çalışmasında çalışanların işlerindeki geleceklerine ilişkin kaygısının örgütsel sosyalleşmenin bir parçası olduğunu ilk kez vurgulamıştır. Gelecek beklentileri, örgüt tarafından tanınma, örgütte tatmin edici bir kariyere ulaşma şeklinde manevi unsurlarla ilişki olabildiği gibi örgüt tarafından verilen ödüller, promosyon, ikramiye gibi (Taormina ve Law, 2000: 92) maddi unsurlarla da ilişkilidir. Bunlar çalışanların işlemsel sözleşmesini oluşturan unsurlardır. Eğer araştırmaya katılan çalışanların geleceğe ilişkin beklentileri daha maddi ödüllerden oluşuyorsa işlemsel sözleşmeleri pozitif yönde etkilenecektir.

Örgütsel sosyalleşme boyutlarının ilişkisel sözleşme üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları incelendiğinde; örgütü anlama ve geleceğe ilişkin beklenti, boyutlarının ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu; çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun

ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı fakat negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak iş eğitimi boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda, “*Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” ve “*Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezleri reddedilmiş; “*Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun, ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” ve “*Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun ilişkisel sözleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun ilişkisel sözleşmeyi anlamlı ve negatif etkilediği yani katılımcıların çalışma arkadaşlarından destek aldıkça ve iletişim kurdukça, kuruma karşı ilişkisel sözleşmesinin zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Frekans analizlerine göre katılımcıların %58’inin 61 ve 450 ay arasında kurumda çalışma deneyimi olduğu; yani katılımcıların yarısından fazlasının 5 yıldan uzun bir süredir kurumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, uzun yıllardır bu kurumda çalışanların kurumla ilgili ilişkisel sözleşmeleri çok daha netleşmiş, başlangıçtaki beklentileri değişmiş olabileceği için bu çalışanların tavsiyelerinin, özellikle onlara kıyasla daha kısa süredir kurumda çalışanların ilişkisel sözleşmelerini etkilemesi ve kurumdan beklentilerinin azalması açısından etkili olması söz konusudur. Bu yüzden çalışma arkadaşlarının desteği ve ilişkisel sözleşme arasında negatif bir ilişkinin söz konusu olması mümkündür. Fakat analiz sonuçlarına göre örgütü anlama ve gelecek beklentisinin ilişkisel sözleşmeyi pozitif etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır. İlişkisel sözleşmeler, destek, bağlılık gibi unsurlara dayanan daha uzun soluklu sözleşmelerdir. Dolayısıyla oluşabilmesi için zaman gerekir. Bu zaman içerisinde örgütün amaç ve değerlerini ve örgütün kendisine verebileceklerini daha iyi anlayan bireylerin örgütle karşılıklı özellikle duygusal bağlılık oluşturabilecek bir ilişkisel sözleşme oluşturmaları beklenir.

İkinci olarak, örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütü anlama boyutunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. İş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklenti boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. “*Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*”, “*Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” ve “*Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezleri reddedilmiş; “*Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul

edilmiştir. Bu sonuçlara göre örgütü daha iyi anlayan, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen çalışanların örgüte daha fazla duygusal olarak bağlandıkları ortaya çıkmıştır. Taormina (1997: 37) örgütsel sosyalleşmenin boyutlarını açıkladığı çalışmasında örgütü anlama boyutunun duygusal ve normatif bağlılıkla ile yakından ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Mitus (2006) tarafından örgütsel sosyalleşmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada, sosyalleşme içeriğinin çalışanların duygusal bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Agarwal (2011) örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ilişkisine yönelik yaptığı çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Yapılan bu çalışmalar örgütsel sosyalleşmenin duygusal bağlılığı etkilediğine dair sonuçları destekler niteliktedir.

Örgütsel sosyalleşmenin, iş eğitimi ve örgütü anlama boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklenti boyutlarının ise devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. *“Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”* ve *“Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”* hipotezleri kabul edilirken; *“Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının desteği boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”* ve *“Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”* hipotezleri reddedilmiştir. Devam bağlılığı çalışanın örgüte yaptıkları yatırımlarla ilişkili bir bağlılıktır. İş eğitimi sırasında ve örgütü anlamak amacıyla çalışan bir çaba sarf etmektedir. Aldığı eğitim ile işini daha iyi yapabileceğini düşündüğü için harcadığı emek açısından işine yönelik bir devam bağlılığı hissetmektedir. İşinden ayrılırsa harcadığı bu emeğin boşa gitmesi söz konusudur. Yine örgütün kendisinden beklentilerini, işinin gerektirdiklerini, amirinin isteklerini öğrenebilmek için de bir çaba sarf etmektedir. Bütün bu çabaları doğrultusunda çalıştığı kurumda kalmasının faydalı olacağını düşündüğü için o kurumda çalışmaya devam etmektedir. Bu araştırmada da katılımcıların böyle bir yaklaşım içerisinde olabileceği ve örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi ve örgütü anlama boyutlarının devam bağlılıkları konusunda daha fazla etkili olabileceği düşünülebilir.

Örgütsel sosyalleşmenin boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına incelendiğinde ise; iş eğitimi çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklenti boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak, örgütü anlama boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. *“Örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”*, *“Örgütsel sosyalleşmenin çalışma arkadaşlarının*

desteği boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ve “*Örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezleri reddedilirken; “*Örgütsel sosyalleşmenin örgütü anlama boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık, genel olarak çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili sorumluluk duygularının bir göstergesi olduğu için örgüte girmeden önceki ve örgüte girdikten sonraki kendisine yapılan yatırımların farkında olması sonucunda örgüte karşı bir vefa borcu olduğunu düşünerek örgütte çalışmaya devam etmesi çok daha fazla söz konusu olabilmektedir. Bu noktada örgütü iyi anlayan ve örgütün hedeflerini, kendisinden beklentilerini daha iyi benimseyen bir çalışanın örgüte karşı bu tür bir bağlılık geliştirmesi mümkündür. Normatif bağlılığın bir nedeni de işverenin çalışanı gerçekten işe ihtiyacı olduğu zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmanın doğru olacağını düşündüğü için örgütte kalmaya devam etmesi olarak da açıklanabilir (Bayram, 2005). Dolayısıyla çalışanların böyle bir nedenden dolayı da kurumda kalmayı düşündükleri öngörülebilir. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı etkilediğine dair sonuçlar, literatürde yapılmış çalışmalarla da örtüşmektedir. Afsanepurak vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sosyalleşme boyutlarıyla (eğitim, gelecek beklentileri, iş arkadaşı desteği ve anlayış) örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özçelik (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütün tarihçesi, dili, politikaları, amaç ve değerleri, örgütteki kişiler ve çalışanın performans yeterliliği şeklinde boyutlar olarak ele alınan örgütsel sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında, araştırmanın bulgularına göre anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ulukapı Yılmaz ve Yılmaz (2016) tarafından yapılan örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü inceleyen çalışmada çalışanların örgütsel sosyalleşmesinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, psikolojik güçlendirmenin de bu ilişkide kısmen aracılık rolü olduğu belirtilmiştir.

Son olarak, psikolojik sözleşme türlerinden işlemsel ve ilişkişel sözleşmenin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İşlemsel ve ilişkişel sözleşmenin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; işlemsel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu; ilişkişel sözleşmenin duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. “*İşlemsel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.*” ve “*İlişkişel sözleşmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezleri kabul edilmiştir. İşlemsel sözleşme manevi unsurlardan ziyade maddi unsurlarla ilişkili olduğu için

işlemsel sözleşmeye yönelik beklentiler arttıkça çalışanların kuruma karşı duygusal olarak bağlılık hissetmelerinde azalma olması mümkündür. Çünkü çalışanların duygusal bağlılığı sağlayan manevi faktörlerden ziyade maddi olarak beklentilere odaklanmaları söz konusu olacaktır. İlişkisel sözleşme ise daha çok kuruma yönelik manevi beklentilerle ilişkilidir. Bu yüzden ilişkisel sözleşme ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olması söz konusudur. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu üzerindeki etkisine yönelik regresyon sonuçlarına göre işlemsel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu; ilişkisel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. “*İşlemsel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır.*” ve “*İlişkisel sözleşmenin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezleri kabul edilmiştir. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre işlemsel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. İlişkisel sözleşmenin ise, normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Ulaşılan sonuçlar doğrultusunda “*İşlemsel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.*” hipotezi reddedilirken, “*İlişkisel sözleşmenin normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Özgen ve Özgen (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, ilişkisel sözleşmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel sözleşmelerin ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Karcıoğlu ve Türker’in (2010) psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini sağlık sektöründe inceledikleri çalışmanın bulguları da psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Yapılan bu ampirik çalışmaların bu çalışmada elde edilen sonuçları desteklediğini söylemek mümkündür.

Literatürde örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini özellikle alt boyutları bağlamında ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada ulaşılan bulguların genel olarak yerli ve yabancı çalışmalarla benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar, Manuti vd. (2016) tarafından yapılmış olan çalışmayla kısmen örtüşmektedir. Çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel sosyalleşmenin duygusal bağlılığın önemli bir belirleyicisi olduğu ve ilişkisel sözleşmenin de duygusal bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Manuti vd., 2016: 237). Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) yılında yapmış oldukları boylamsal çalışmada örgütsel sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmede algılanan yükümlülüklerdeki değişimi incelemiştir. Bu çalışmada, işgörenlerin işverenlerine olan algılanan yükümlülüklerinde

zamanla azalma olduğu fakat işverenlerinden beklentilerinde artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Robinson vd., 1994: 147).

Örgütsel sosyalleşme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çok az sayıda çalışma olmasından dolayı, bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması umulmaktadır. Bu çalışma kamu sektöründe bir kuruma uygulanmıştır. Konunun daha net anlaşılabilmesi için daha geniş bir örnekleme ve farklı sektörlere uygulanması gerekmektedir.

Literatüre katkı sağlamak amacıyla konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda örgütsel sosyalleşmenin ve psikolojik sözleşmenin diğer örgütsel ve bireysel faktörlerle ilişkisinin incelenmesi faydalı görülmektedir. Ayrıca yapılan literatür taramasında örgütsel sosyalleşmenin ve psikolojik sözleşmenin öncülleri ile ilgili çalışmaların nispeten az sayıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların genel olarak psikolojik sözleşme ihlali ilgili olduğu, psikolojik sözleşmelerin boyutlarına ilişkin daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada sosyalleşmenin içerik alanlarına odaklanılmıştır. Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin ve örgütsel sosyalleşmeyi bir süreç olarak ele alan aşama modelleri ile bu değişkenlerin ilişkisi de araştırmaya değer konulardandır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda verilebilecek öneriler ise şu şekildedir:

- Örgütlerin çalışanların örgütsel sosyalleşme sürecine önem vermeleri gerekmektedir. Özellikle bu süreçte örgütlerin amaç ve değerlerini, hedeflerini, çalışandan beklentilerini doğru bir şekilde işgörenlere aktarmaları çalışanların psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin daha gerçekçi beklentilere dönüşmesini sağlar. Dolayısıyla çalışan ve örgüt arasında bir uyum söz konusu olur ve bu durum çalışanın işe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkiler.
- Örgütsel sosyalleşme sürecinde çalışma arkadaşları desteğinin ilişkiyel sözleşmeye olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların arkadaşlarından işiyle ilgili destek alması her ne kadar yardım edecek kişilere bağlı olsa da örgüt kültürünün etkisi de yadsınamaz. Özellikle iletişim kanallarının açık olduğu, merkezizetçi bir yapının olmadığı, takım ruhunun hakim olduğu örgütlerde çalışanların birbirlerine, özellikle de yeni işgörenlere yardım etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla örgütlerde böyle bir kültürün oluşturulması için çaba gösterilmesi önemlidir.
- Örgütlerin başarısına etkileyen en önemli unsur, o örgütte çalışmaktan mutluluk duyan, görevlerinin bilincinde olan ve yerine getiren, çalıştığı örgütün iyiliği için çaba gösteren, örgütle uyumlu işgörenlerdir. Örgütlerin bu işgörenlerle uzun yıllar çalışabilmesi onların psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerinin karşılanmasıyla ilişkilidir. Çalışanlar bu beklentilerinin

büyük bir kısmını kendilerine vaat edilenler üzerinden oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlara verdikleri sözlerde çok dikkatli davranmaları ve tutamayacakları sözlerden kaçınmaları gerekmektedir. Eğer tutulamayacak sözler verilir ve yerine getirilmezse, çalışanlar bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılayacaklar ve örgüte karşı olumsuz tutumlara yönelebileceklerdir.

- Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında çalışanların örgütsel adalet algısı da önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar verilen ödüllerin ve sunulan terfi fırsatlarının adil ve yerinde olduğunu düşünürlerse örgüte güven duymaları ve bağlılık hissetmeleri söz konusu olacaktır. Bu yüzden örgütlerde düzgün işleyen bir ödül sisteminin kurulması örgütlerin başarısına katkı sağlayacaktır.

- Örgütlerde insan kaynakları birimleri tarafından işe alıştırma eğitimlerinin verilmesi, düzenli aralıklarla eğitimler düzenlenmesi, takım çalışmasını arttıracak aktivitelerin organize edilmesi iş motivasyonunu ve performansını arttıran bir unsurdur ve çalışanların örgüte olan bağlılığına pozitif yönde katkı sağlar. Bu araştırmanın yapıldığı kurumda iş eğitimine yönelik ifadelerden en yüksek oranın amirler tarafından verilen talimatların çalışanların işlerini yapmasında kolaylık sağladığına ilişkin olduğu görülmektedir. Yani kurumda amirlerin bir mentor görevi üstlendiği, daha informal taktikler uygulanarak işlerin yapıldığı, usta-çırak ilişkisi şeklinde işlerin öğretildiği kanısına ulaşılmaktadır. İnfomal taktikler örgütsel sosyalleşme sürecinde oldukça önemlidir, fakat bu uygulamalara ilaveten formal eğitim programlarının da düzenlenmesi ve kurumda işe yeni başlayanlar için ve yeni bir göreve atananlar için kurum içi oryantasyon eğitimlerinin düzenlenmesi çalışanların uyumunu hızlandıracak ve zaman kaybını önleyecektir.

- Araştırmanın örnekleminin belediye olması nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması son derece önemlidir. Çünkü belediyelerin başarısı veya başarısızlığı yerel yöneticinin ve çalışma ekibinin halkla iletişimiyle yakından ilgilidir. Halkın yerel yönetimle olan ilişkisi ve yerel yönetimlerin hizmetlerinden duyduğu memnuniyet düzeyi o belediyenin hizmete devam etmesinde kritik bir rol oynar. Bu hizmetlerin verilebilmesi için de o kurumda çalışmayı isteyen, bundan mutluluk duyan, yaptığı görevin bilincinde olan çalışanlara ihtiyaç vardır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık olgusu, belediyeler için, normal işletmeden çok daha fazla anlam taşımaktadır. Bu yüzden kurumların çalışanların beklentilerine önem vermesi ve onlarla birlikte başarıya ulaşılabilirdiğini çalışanlarına hissettirmesi çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- Abu- Doleh, J. D. ve Hammou, M. D., (2015). The Impact of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: The Moderating Role of Personel Beliefs. *Journal of Competitiveness Studies*, 23 (1 & 2), 34-54.
- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 839-862.
- Agarwal, P. (2011). Relationship Between, Psychological Contract & Organizational Commitment in Indian IT Industry, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (2), 290-305.
- Agarwal, P. & Sajid, S. M. (2017). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Among Public and Private Sector Employees, *Journal of Management Research*, 17 (3), 123-136.
- Afsanepurak, S. A., Hossini, R. N. S., Seyfari, M. K. & Nasabi, Z. M. N. (2012). The Relationship Between Organization Socialization and Organizational Commitment in Physical Education Departments Employees in Mazandaran – Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(1), 187-195.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (3), 1-18.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Al, A. (2007). *Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetmelik Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2012). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4): 847-858
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-15.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback- Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 465-487.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.
- Avcı, N. ve Küçükusta D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler* (2. Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2, 48-76.
- Balfour, D. L. & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), 256-277. Erişim tarihi: 20.04.2018.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Berberoğlu, B. (2012). *Klasik ve Çağdaş Sosyal Teoriye Giriş: Eleştirel Bir Perspektif*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Bilgin, L. (2007). Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 1-18.
- Bozkurt, V. (2015). *Değişen Dünyada Sosyoloji*. 12. Baskı, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A.F. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 48-71
- Bynum, L. A. (2011). *The Relationship Between Psychological Contract Breach, Professional Identity and Organizational Citizenship Behaviors Among Pharmacy Faculty: An Equity Sensitivity Perspective*. A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Pharmacy Administration The University of Mississippi.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63- 245-261.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Chao, G. T., O'Leary - Kelly, A. M. , Wolf, S., Klein, H.J., ve Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly*, 459-484.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140-1157.

- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3).
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Coyle-Shapiro, J. A. M & Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract, Employee and Employer Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 69–86.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2003). The Employment Relationship in the UK Public Sector: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (2), 213-230.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, tebd.gazi.edu.tr. Erişim Tarihi:03.06.2015
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35, 77-97.
- Çetin, C. ve Kurban, P. (2016). Tükenmişlik ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi - Kıdemi 0-2 Yıl Olan Memur Çalışanlar Örneği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, 1271- 1294.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <http://www.isgucdergi.org/> erişim tarihi: 14.01.2015
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2013). Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52 (4),485-510.
- De Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization Adaptation to Reality and The Role of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5, SpecIssue), 537-559.
- De Vos, A. & Freese, C. (2011). Sensemaking During Organizational Entry: Changes In Newcomer Information Seeking and The Relationship with Psychological Contract Fullfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 288-314.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İlişkisi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dil Şahin, M. (2010). Psikolojik Sözleşme. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Doğan, İ. (2016). *Sosyoloji: Kavramlar ve Sorunlar* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Kılıç, S., (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362, Erişim tarihi: 11.07.2018.
- Ergün, E. ve Taşğit, Y. E. (2011). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 97-112.
- Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXI (II), 197-228.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Organizational Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. In K. M. Rowland & G.R. Ferris (ed.), *Research in Personel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 4: 101-145.
- Garip, E. (2009). *Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Giddens, A. & Sutton, P. W. (2016). *Sosyoloji*. (Yayına Hazırlayanlar: S. Tüfekçioğlu, A. N. Durakbaşı ve F. Karapehlivan Şenel). (7. Edisyon), İstanbul: Kırmızı Yayınları.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Görgülter, A. A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Niğde.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Grimmer, M. ve Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32 (1), 153-174.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 489-503.
- Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 37-55.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi).Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Hart, A. W. (1991). Leader Succession and Socialization: A Synthesis. *Review of Educational Research*, 61 (4), 451-474.
- Hart, Z. P. (2000). *Three Competing Models of Communication during Organizational Socialization*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Michigan State University, Lansing.
- Hrebiniak, L. H. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Hsiung, T. L. & Hsieh, A. T. (2003). Newcomer Socialization: The Role of Job Standardization. *Public Personnel Management*, 32(4), 579-589.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İnce H. ve Gül, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- İplik, F. (2009). Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), 185-196.
- Jones, G. R. (1986). "Socialization Tactics, Self- Afficiency and Newcomers Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, 29 (2): 262-279.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517. Erişim tarihi: 19.04.2018.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, S. Y. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği, *Öneri Dergisi*, 9 (34), 137-153.
- Karasoy, A. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. A. Bedük (Ed.), *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular* (1. Basım) içinde (49-69), Konya: Atlas Akademi.
- Karcıoğlu F. ve Türker, E. (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2007). Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme. Ankara: Maya Akademi.
- Keleş, M. ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, VI (3), 113-123.
- Keman, G. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. (14. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuyumcu, N. (2014). *Kamuda Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyalleşme düzeyleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide İçsel Güdülenmenin Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Lee, H. W. (2013). Locus of Control, Socialization and Organizational Identification. *Management Decision*, 51 (5), 1047-1055.
- Levinson, H. (1966). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

- Liang, S. & Hsieh, A. (2008). The Role of Organizational Socialization in Burnout: A Taiwanese Example. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36, 197-216.
- Liu, C. M., Huang C. H., Huang, K. P. & Chen, K. J. (2013). Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Industry in Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 29 (5), 635-648.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Nocomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Macionis, J. J. (2015). *Sosyoloji* (13. Baskı). (V. Akan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Manuti, A., Spinelli, C. & Giancaspro, M. L. (2016). Organizational Socialization and Psychological Contract: the Vulnerability of Temporary Newcomers, A Case Study from an Italian *Call Center*. *Employ Respons Rights*, 28, 225-245.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing The ' Side-Bet Theory ' Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 29-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolontsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and Their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10 (3), 253-274.
- Millward, L. J. & Hopkins L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 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, Adana.
- Mitus, J. S. (2006). Organizational Socialization From a Content Perspective and Its Effect on the Affective Commitment of Newly Hired Rehabilitation Counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12-20.
- Morrison, D. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. R. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1149-1160.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2): 173-183.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- Mowday, R.T., Porter, R.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academy Press.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (6), 534-554.
- Newman, D. M. (2016). *Sosyoloji 3*. Baskı. (A. Arslan Çev). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. J. (1992). Organizational Socialization As A Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personel Psychology*, 45: 849-874.

- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2017). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Özgen, H. ve Özgen Mimaroglu, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özler, D., E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 325-351.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Pabuçcu, R. ve İşcan, Ö. F. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 60, 414-434.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. (2017). Motivasyon. Ü. Sığırı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (4. Baskı) içinde (s.140-164). İstanbul: Beta Yayınları.
- Penley, L. E. & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective of Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, S. ve Uğurlu, C. T. (2009). İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *E- Journal of New World Sciences Academy*, 4 (3), 1150-1159.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., III, and Hackman, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S., L. & Rousseau, D., M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perception of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1999). What A Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 514-528.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D., M. (2004). Psychological Contracts in The Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Sager, J. K. & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Sales People. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, Vol IX (Spring), 30-41.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is Too Easy!. *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Schein E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching Individual And Organization Needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Seçkin, Z. (2011). Psikolojik Sözleşme. A. Bedük (Ed.), *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular* (1. Basım) içinde (1-27). Konya: Atlas Akademi.
- Shore, L. M. & Barksdale, K. (1998). Examining The Degree Of Balance And Level Of Obligation In The Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Suliman, A. M. T. (2002). Is It Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work, Climate Performance Relationship. *A Journal of Management Development*, 21 (3). Erişim tarihi: 10.12.2018
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assesment*, 2, 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A Multidomain, Continous Process Model. *International Journal of Selection and Assesment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (1999). Predicting Employee Commitment and Satisfaction: The Relative Effects of Socialization and Demographics. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1060-1076.
- Taormina, R. J. & Bauer, T. N. (2000). Organizational Socialization in Two Cultures: Results From The United States and Hong Kong. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(3), 262-289.
- Taormina, R., J. & Law, C., M. (2000). Approaches to Preventing Burnout: The Effects of Personal Stress Management and Organizational Socialization. *Journal of Nursing Management*, 8, 89 - 99.
- Taormina, R., J., (2004). Convergent Validation of Two Masures of Organizational Socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.
- Tekleab, A. G., Orvis, K. A. & Taylor, M. S. (2013). Deleterious Consequences of Change in Newcomers' Employer - Based Psychological Contract Obligations. *Journal of Business & Psychology*, 28, 361-374.

- Thomas, D. C. & Anderson, N. (1998). Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Thomas, H. D. C. & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-128.
- Tolan, B. (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş* (3. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 83-104.
- Tsui, P. L., Lin, Y-S. & Yu, T. H. (2013). The Influence of Psychological Contract and Organizational Commitment on Hospitality Employee Performance. *Social Behavior and Personality*, 41 (3), 443-452.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ulukapı Yılmaz, H. ve Yılmaz, A. (2016). The Effect of Organizational Socialization on Organizational Commitment: The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Journal of Human Sciences*, 13 (3), 6204-6219.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEU Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (1), 181-213.
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. In B. M. Staw (Ed.), *Research In Organizational Behavior*, 1: 209-264. Greenwich, CT: JAI Press. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>, erişim tarihi: 16.04.2018.
- Wallace, R. A. & Wolf, A., (2015). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları, Klasik Geleneğin Geliştirilmesi* (6. Baskı). (L. Elburuz ve M. R. Ayas, Çev.). Ankara: Doğu Batı Yayınları.

- Wanous, J. P. , Reichers, A. E. & Malik, S. D. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective. *Academy of Management Review*, 9 (4), 670-683.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry: Recruitment, Selection And Socialization of Newcomers*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Williem, A., De Vos, A. & Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. *Public Management Review*, 12 (2), 275-302.
- Woodrow, C. & Guest, D. E. (2017). Knowledge Acquisiton and Effective Socialization: the Role of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 587-595.
- Yalçın, A. ve İplik, F., N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yıldırım, S. (2014). *İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İşten Ayrılma Eğilimleriyle İlişkisi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zencirkıran, M. (2017). *Sosyoloji*. (6.Baskı). Bursa: Dora Basım Yayın.
- Zengin, S. (2017). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, çalışanların sosyalleşmelerinin ve psikolojik sözleşme algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçmek amacıyla yapılmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Nazlı TÜRKER
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM - DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Yaşınız : (Lütfen Yazınız) _____

Eğitiminiz : () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

Medeni Durumunuz : () Evli () Bekar

İş deneyiminiz : (Lütfen Yazınız) _____ yıl _____ ay

Kurumda Çalışma Süreniz: (Lütfen Yazınız) _____ yıl _____ ay

Çalışma Statünüz : () Memur () Sözleşmeli () Taşeron

Yaptığımız İşin Türü : () Teknik () İdari

2. BÖLÜM- ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle katılıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı yalnızca bir rakamı (X) işaretleyerek belirtiniz.					
1. Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumda işleri nasıl yapacağımı çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
3. Diğer çalışanlar çeşitli şekillerde işimde yardımcı oldular.	1	2	3	4	5
4. Bu kurumda iyi bir kariyer yapmak için pek çok şans ve fırsat var.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumda aldığım eğitim, işimi çok iyi yapmamı sağladı.	1	2	3	4	5
6. Bu kurumdaki görevlerimi tamamen biliyorum.	1	2	3	4	5
7. İş arkadaşlarım genellikle yardım eder ve önerilerini benimle paylaşırlar.	1	2	3	4	5
8. Bu kurumda sunulan ödüllerden memnunuz.	1	2	3	4	5
9. Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmek için mükemmel eğitimler sunmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumun hedefleri oldukça net ve açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
11. İş arkadaşlarım büyük bir çoğunluğu, beni bu kurumun bir üyesi olarak kabul etmiştir.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumda terfi için sunulan fırsatlar hemen hemen herkes için geçerlidir.	1	2	3	4	5
13. Amirim tarafından verilen talimatlar, işimi daha iyi yapmaya yardımcı olmuştur.	1	2	3	4	5
14. Bu kurumun nasıl işlediği konusunda bilgi birikimine sahibim.	1	2	3	4	5
15. İş arkadaşlarım, bu kuruma uyum sağlamam için büyük bir ilgi göstererek bana yardımcı oldular.	1	2	3	4	5
16. Bu kurumda, terfi ile ilgili beklentilerimi kolayca öğürebiliyorum.	1	2	3	4	5
17. Bu kurum, çalışanlarma çok etkili bir eğitim vermektedir.	1	2	3	4	5
18. Bu kurumun hedefleri, hemen hemen bütün çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Bu kurumda diğer çalışanlarla aram çok iyidir.	1	2	3	4	5
20. Bu kurumun beni uzun yıllar istihdam edeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK 2

ÖZGEÇMİŞ**Adı ve Soyadı:** Nazlı TÜRKER**Doğum Yeri - Tarihi:** 13.06.1987**Eğitim Durumu:** Lisans**Mezun Olduğu Lise :** Ankara Cumhuriyet Lisesi, (Süper Lise), 2005**Ön Lisans Diploması: -****Lisans Diploması :** Orta Doğu Teknik Üniversitesi- Fen-Edebiyat Fakültesi-Sosyoloji Bölümü, Ankara, 2010**Yabancı Dil/Diller :** İngilizce YDS (2016): 78

KPDS(2010):80

İş Deneyimi:28.04.2017 - (Devam ediyor) Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Araştırma Görevlisi2015–2016 Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Yarı Zamanlı Öğretim Elemanı2014 Alanya Kaymakamlığı Sosyal Hizmet Merkezi Müdürlüğü, Sosyolog2011 Tepe Teknoloji / TCHealth, Müşteri Temsilcisi