



**PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİNİN
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Ahmet KÖKSAL

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı



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

**PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Ahmet KÖKSAL

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK**

2019

Batman

Her Hakkı Saklıdır



T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL VE ONAYI

Dr. Öğretim Üyesi Yavuz ELİTOK danışmanlığında Ahmet KÖKSAL tarafından hazırlanan “*Psikolojik Kontrat İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*” adlı tez çalışması 02/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Başkan

Dr.Öğr.Üyesi Fethiye Müge SAKAR

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Yavuz ELİTOK

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ

İmza







Yukarıdaki sonucu onaylarım.


Doç. Dr. Ferhat KORKMAZ
Enstitü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış/akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez ve Seminer Yazım Kılavuzu kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules/ethical conduct and Batman University Institute of Social Sciences' Thesis and Seminar Writing Guide. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

Ahmet KÖKSAL

02/05/2019

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİ

Ahmet KÖKSAL

BATMAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ANABİLİM DALI

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

Yıl: 2019, 77 Sayfa

Jüri

Dr. Öğr.Üyesi Fethiye Müge SAKAR

Dr. Öğr.Gör. Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ

İşveren ve çalışan arasında karşılıklı taahhütleri içeren iş sözleşmelerinin yanı sıra, sözle ifade edilmediği halde her iki tarafın da birbirlerinden beklentilerini içeren psikolojik kontrat kavramı, ayrı bir önem arz etmektedir. İşçi ve işveren, iş sözleşmelerine uyma konusunda hukuki olarak kendilerini zorunlu hissederken, psikolojik kontrat hükümlerini sıkça ihlal ettikleri söylenebilir. Bu ihlaller sonucu olarak tarafların birbirlerine ve örgüte karşı olan algıları değişebilmektedir. Psikolojik sözleşmeyle ilişkili, örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti kavramları son yıllarda önemli hale gelmiştir.

Çalışma, Şanlıurfa il merkezinde turizm işletme belgesine sahip otellerde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada psikolojik kontrat ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla örgütsel demografik bilgi ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve psikolojik kontrat ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 24.0 ve STATA 15.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucu; işyerinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işyerinde psikolojik sözleşme ihlali olmadığı kanaati arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın ve sözleşme ihlali yapılmadığı kanaatinin arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik kontrat, Örgütsel bağlılık, İşten ayrılma niyeti

ABSTRACT

MASTER OF SCIENCE THESIS

THE EFFECT OF VIOLATION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON THE INTENTION TO LEAVE THE JOB

Ahmet KÖKSAL

**THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE OF BATMAN
UNIVERSITY THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN**

Advisor: Asst. Prof. Dr. Yavuz ELİTOK

Year: 2019, 77 Page

Jury

Asst. Prof. Dr. Fethiye Müge SAKAR

Asst. Prof. Dr. Arzu EKİNCİ DEMİRELLİ

The employment contracts that involve mutual commitments between the employer and the employee, the concept of psychological contract which both parties expect from each other is of particular importance. While the worker and the employer feel legally obligated to comply with the labor contracts, they frequently violate the provisions of the psychological contract. As a result of this violations, the perceptions of the parties against each other and the organization can change. Perceived organizational support and the intention to leave the job which is related with psychological contract have become important in recent years.

The study was carried out on employee staff working in hotels with Tourism Management Certificate in Sanliurfa city center. In the present study, the effect of psychological contract violation on the intention of dismissal was investigated. For this purpose, organizational demographic information scale, organizational commitment scale and psychological contract scale were used to analysis. Data were analyzed by using IBM SPSS 24.0 and STATA 15.0 programs. From these analyses, it has been determined that there is a strong positive relationship between psychological contract violation and organizational commitment in the workplace. However, it has been concluded that organizational commitment increases as the opinion that there is no violation of psychological contract at work. In addition, as the level of education increased it was determined that organizational commitment increases and violation of contract belief are decreased.

Keywords: Psychological contract, Organizational commitment, Intention to leave the job

ÖNSÖZ

Tezimin yürütülmesinde bana her türlü yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, bana karşı göstermiş olduğu sabır, hoşgörü ve anlayışından dolayı çok kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi. Yavuz ELİTOK'a teşekkür ederim.

Ayrıca tüm eğitim öğretim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Ahmet KÖKSAL

BATMAN-2019



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1
1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME.....	2
1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi	2
1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Gelişimi.....	8
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi	10
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	12
1.4.1. Gönüllülüğe dayalı seçim.....	13
1.4.2. Karşılıklı anlaşmaya ilişkin bireysel inanç	13
1.4.3. Tamamlanamama	13
1.4.4. Çeşitli sözleşme yapıcılar.....	13
1.4.5. Sözleşmenin bozulması ile ortaya çıkan kayıplar	14
1.4.6. İstihdam ilişkileri modeli olarak sözleşme.....	14
1.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri.....	15
1.6. İlişkisel Psikolojik Kontrat Bileşenleri	17
1.6.1. Güvence	17
1.6.2. Sadakat	17
1.7. Dengeli Psikolojik Kontrat Bileşenleri	17
1.7.1. Dış pazarda istihdam edilebilirlik	18
1.7.2. İşletme içi gelişim	18
1.7.3. Dinamik performans	18
1.7.4. Dar kapsam	18
1.7.5. Kısa vadeli.....	18
1.8. Geçici Psikolojik Kontrat Bileşenleri	18

1.8.1. Güvensizlik	19
1.8.2. Belirsizlik	19
1.8.3. Yıpranma	19
1.9. Psikolojik Sözleşmenin Öğeleri	19
1.10. Psikolojik Sözleşme İhlalleri	20
1.11. Psikolojik Kontratın İhlali	22
1.12. Psikolojik Sözleşme İhlalinin ve Şiddetinin Oluşumu	22
1.13. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenleri	29
1.14. Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	30
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	32
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	32
2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları	33
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	34
2.3.1. Davranışsal bağlılık	35
2.3.2. Tutumsal bağlılık	35
2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	35
2.4.1. Etzioni'nin sınıflandırması	35
2.4.2. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	36
2.4.2.1. Uyum	36
2.4.2.2. Özdeşleşme	36
2.4.2.3. İçselleştirme	37
2.4.3. Balci'nin sınıflandırması	37
2.4.3.1. Uyum	37
2.4.3.2. Özdeşleşme	37
2.4.4. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması	38
2.4.5. Mowday'ın sınıflandırması	38
2.4.6. Wiener'in sınıflandırması	38
2.5. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	39
2.5.1. Duygusal bağlılık	39
2.5.2. Devamlı bağlılık	39
2.5.3. Normatif bağlılık	40
2.6. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler	41
2.6.1. Kişisel faktörler	42

2.6.1.1. Yaş	43
2.6.1.2. Cinsiyet	43
2.6.1.3. Medeni durum	44
2.6.1.4. Eğitim düzeyi	44
2.7. Örgütte Çalışma Süresi	45
2.7.1. Kişilik özellikleri.....	45
2.7.2. Örgütsel faktörler	45
2.7.2.1. Yönetim.....	45
2.7.2.2. Ücret.....	46
2.7.2.3. Örgüt büyüklüğü	46
2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	47
2.8.1. Düşük örgütsel bağlılık	47
2.8.2. İlimli örgütsel bağlılık.....	48
2.8.3. Yüksek örgütsel bağlılık	48
2.8.4. İşe devamsızlık.....	49
2.8.5. İşe geç kalma.....	49
2.8.6. İşten ayrılma niyeti.....	50
3. PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNE VE BİR ARAŞTIRMA.....	51
3.1. Yöntem.....	51
3.2. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtları	51
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
3.4. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması	52
3.5. Verilerin Analiz Edilmesi	53
3.5.1. Güvenilirlik analizi	53
3.5.2. Faktör analizi.....	54
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	57
4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları	57
4.2. Psikolojik Kontratın Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular	58
4.3. Sıralı Probit Sonuçları.....	59
4.3.1. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin sıralı probit sonuçları.....	60
4.3.2. Örgütsel bağlılığa ilişkin sıralı probit sonuçları.....	62
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65

KAYNAKÇA	69
ÖZGEÇMİŞ	75
EKLER	76
Ek 1. Demografik Özellikler Ölçeği	76
EK 2. Psikolojik kontrat ölçeği	76
Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	77



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Psikolojik kontratın yapısı	7
Şekil 1.2. Psikolojik kontrat türlerinin bileşenleri	17
Şekil 1.3. Psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetinin oluşumu	25



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri	4
Tablo 1.2. Psikolojik kontrat özelliklerini	15
Tablo 1.3. Psikolojik kontrat türlerine farklı yaklaşımlar	16
Tablo 3.1. Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri.....	53
Tablo 3.2. Ölçeklerin Kaiser-Meyer ve Olkin ve Barlett Testi Bulguları.....	53
Tablo 3.3. Faktör analizi özdeğer ve açıklanan varyans değerleri.....	54
Tablo 3.4. “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeğinin faktör yükleri	56
Tablo 3.5. “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeğinin faktör yükleri	56
Tablo 4.1. Betimsel İstatistik	57
Tablo 4.2. Korelasyon katsayısı	59
Tablo 4.3. Sıralı Probit Modeli çalışanlarının özellikleri.....	60
Tablo 4.4. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin Sıralı Probit sonuçları	61
Tablo 4.5. Örgüte Bağlılığa ilişkin Sıralı Probit sonuçları	63

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” Scree grafiği	55
Grafik 3.2. “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” Scree grafiği.....	55



KISALTMALAR

- SPSS : Sosyal bilimler için istatistik programı (*Statistical Package for the Social Science*)
- STATA : İstatistik ve bilimsel veriler için program (*software for statistics and data science*)
- KMO : Kaiser-Meyer-Olkin test



GİRİŞ

Çalışanın performansını ve verimini artıran en önemli sebep, yöneticinin çalışanına karşı vermiş olduğu söz ve vaatlerin yerine getirilip getirilmemesidir. Yönetici ile çalışan arasında olumlu bir şekilde işleyen psikolojik kontrat safhası daha sonra çalışanın o işletmeye olan güven ve bağlılığını artıracak ve daha etkili ve verimli bir hizmet ile müşteri memnuniyeti oluşmasına sebep olacaktır.

Çalışma ile Şanlıurfa il merkezinde bulunan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde hizmet veren çalışanların psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilmiştir. Elde edilen verilerle geçmişte yapılan çalışmalar kıyaslanarak, turizm sektörü yöneticilerine ve turizm çalışanlarına psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ilişkisinin neler olduğu ve bu konuda nasıl hareket edilmesi gerektiği hususunda öneriler getirilmesi sebebiyle çalışma ayrı bir önem taşımaktadır.

Araştırmanın temel amacı, otel çalışanlarının kurumlarıyla yaptıkları psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bununla birlikte psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık demografik değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği ise ikincil amaç olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde psikolojik sözleşme kavramı, bu kavramın tarihsel gelişimi, önemi, özellikleri, türleri, kişilik inançlarının bu kavram içerisindeki yeri, psikolojik sözleşme ihlali kavramı, sonuçları ve psikolojik sözleşme ihlallerinin nedenleri hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramı, bu kavramla ilgili olarak yapılan farklı tanımlamalar, örgütsel bağlılığın bireysel ve kurumsal olarak önemi, sınıflandırılmaları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları hakkında literatüre dayalı açıklamalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise psikolojik kontrat ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine yapmış olduğumuz bu çalışmanın yöntemi, veri toplama araçları ve elde edilen verilerin analizinde kullandığımız teknikler tanıtılmıştır.

Son bölümde ise verilerin analiz sonuçlarında elde edilen bulgular literatür ışığında değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar özetlenmiştir

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde, psikolojik sözleşme kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu amaçla öncelikle psikolojik sözleşme kavramı tanımlanacak, ilişkili kavramlar açıklanacak, kavrama ilişkin teorik altyapı anlatılacak ve psikolojik sözleşmenin oluşum süreci, özellikleri ve türleri belirtilecektir. Daha sonra ise psikolojik sözleşme ihlali, ihlallerin oluşum nedenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır. Son olarak psikolojik sözleşme ihlalinin yönetimi ve çalışma hususunda psikolojik sözleşme kavramı ile ilişkilendirilen işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek kavramlarına değinilecektir.

1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tarihsel Gelişimi

Bilgi ağının küreselleşmesiyle; örgütler için iç ve dış pazarlarda hızlı ve kısıtlayıcı bir yarış haline dönüşen fırsatları yakalama yarışı, teşkilatı ve insan kaynaklarını yakından etkilemektedir. Bu rekabet yarışının neticeleri sonucunda yapılandırmalar ve işten çıkarmalar, hayal kırıklığına düşen, daha az iş güvenliği duygusu taşıyan, az oranda örgütsel bağlılık gösteren, işverenin sözlerine ve kendi kendilerine olan bağlılıklarına daha az önem veren iş görenler meydana gelmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994:249). Bu doğrultuda modern istihdam kavramının tanımı ve anlaşılması psikolojik kontrat anlamı her geçen gün daha çok önem kazanmıştır. Böylelikle psikolojik kontratın anlamını istihdam ilişkisinin etkin bir şekilde idare edebilmek için nasıl şekil aldığı ve psikolojik kontrat ihlallerinin anlaşılması ve ortaya konulması dikkate değer görülmüştür (Armstrong, 2006:225).

Literatürde psikolojik kontrat kavramı 1960 yılında ilk olarak “*Örgütsel Davranışı Anlamak*” isimli kitabında dipnot şeklinde kullanan Agrysis olup ustabaşı ve işçiler arasındaki gayri resmi ilişki ve bu ilişkinin gelişimini açıklamak amacıyla “psikolojik iş sözleşmesi” olarak ifade etmiştir. Agryris, yapmış olduğu çalışmalarda fabrikalarda çalışan işçiler ve ustabaşılar arasında yazılı olmayan fakat performansa tesir eden kaideler olduğunu fark etmek suretiyle psikolojik kontratı iş alanlarına ilk uygulanmasını sağlayan kişidir. Psikolojik sözleşme kavramının temelini, ilk olarak ortaya atan kişi Agrysis olmakla birlikte, Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacılar işçi ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla bu kavramın yerleşmesini sağlamışlardır. (Türker, 2010:2).

Agrysis, ustabaşı ve işçi arasında karşılıklı olarak fayda sağladığını öne sürdüğü bu ilişkide, ustabaşının işçiye yeterli ücret sağlaması, iş güvenliği, gayri resmi kültürlerine saygı göstermek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme karşılığında, işçinin kabul edilebilir seviyede üretime devam ederek karşılık vereceğini ifade etmektedir. Bu ilişkide her iki taraf da karşılıklı değişimle istediklerini elde etmiş olurlar ve ilişkinin zaman içerisinde devamı neticesinde tarafların davranışı daha tahmin edilebilir hale gelir.

Bazı araştırmacılar, işin yapılması durumunda idarenin iş görene fazla müdahale etmediği ve iş görenin kültürel değerlerine ya da normlarına saygı duyduğu, işlerinde onları rahat bıraktığında, iş görenlerin performanslarını daha iyi gösterebileceğini, işveren ve iş görenin karşılıklı gereksinimlerini açıkça ifade edebilmeleri ile tatmin duygusundaki memnuniyetin sağlanmasıyla psikolojik kontratın oluşacağını savunmaktadırlar (Conway ve Briner, 2005:9-10).

Psikolojik kontrat ifadesini kullanan kişilerden olan Harry Levinson vd. psikolojik kontratların niteliklerini aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar (Türker, 2010:18):

- Psikolojik kontrattaki mecburiyetler konuşulmaz, ilişkiler ve deneyimler ile birlikte gelişir.
- Psikolojik kontrattaki kişiler birbirlerine bağımlı durumdadırlar.
- Psikolojik kontratlar psikolojik mesafeleri beraberinde getirir.
- Psikolojik kontratlar hareketlidir.
- Daha çok psikolojik kontratlar duygusal ağırlığı olan hususlarla alakalıdır.

Bütün halde bu maddeler açıklamaya tabi tutulacak olduğunda; psikolojik kontratlar meydana geldikten sonra aynı şekilde kalmamakta ve kişinin örgütsel tecrübeleri gereğince gelişimi devam etmektedir. İlişki ve geçmiş deneyimlere bağlı şekilde gelişim gösteren psikolojik kontrattaki yükümlülüklerin iş anlaşmalarının tersine, yazılı değil de algısal oldukları görülmektedir. Kişisel inançlardan dolayı karşılıklı sorumluluklar konusunda taraflar psikolojik kontrat algısında aynı düşüncede olmayabilirler.

Psikolojik kontratta; manevi ya da yasal şekilde bağlayıcı bir özelliğe ait, taraflardan herhangi birinin diğer kişiye karşı yerine getireceği görev sınırı şeklinde anlaşılabilir, belli şekillerdeki beklentiler ortaya konmaktadır (Conway ve Briner, 2005:10).

Bu beklentilerin bir kısmı somut, kalanlar ise yalnızca dolaylı bir biçimde gösterilebilen ve az şekilde elle tutulabilen konularla alakalı olup, tüm bu beklentiler örgüt ve iş gören arasındaki ilişkinin açıklandığı varsayılmaktadır (Schalk ve Roe, 2007:167).

Schein, psikolojik kontratın daha çok örgütsel yanına ve örgütsel kültür ya da yönetim hattının daha mikro bir düzeyde nasıl ortaya çıkabildiği hususuna odaklanmak suretiyle, psikolojik kontratı iş ilişkisini anlamlandırmak adına anahtar şeklinde gördüğünü dile getirmektedir (Conway ve Briner, 2005:11). Schein'e göre bir kişinin etkili şekilde çalışıp çalışmamasının, örgüte bağlı veya söz konusu yapının hedeflerine karşı dürüst ve istekli olup olmamasının büyük oranda iki şarta bağlı olduğu görülmektedir. Bu şartlar (Aytaç, 2005:53);

- Örgütün kişiye ne sunacağı ve kişinin örgüte ne borçlu olduğu konusunda bireysel beklentileriyle örgütten ne alacağı ve karşılığında örgüte ne sunacağı konusunda örgütün beklenti ve istekleri arasındaki uygunluk derecesi,
- Bir uyum beklentilerde sağlanmış ise, gerçekte değişim edilenin ne olduğunun belirlenmesidir.

Kotter'e (Kotter, 1973:20) gör kişisel ve örgütsel beklenti örnekleri Tablo 1.1'de görülmektedir.

Tablo 1.1. Bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri

Bireylerin Almayı Umdukları, Örgütünde Verebileceği Beklentiler	Bireylerin Vermeyi Umdukları, Örgütün de Almayı Bekledikleri
<ul style="list-style-type: none"> •Maaş •Kişisel gelişim imkânı •İyi bir iş sözleşmesinde tanınma ve onay •Sosyal güvenlik, iş güvenliği ve çevresel yararlar •Arkadaşlık, çevre desteği •Açık ve doğru çaba sonucu kariyer 	<ul style="list-style-type: none"> •Dürüst, tam iş gücü •Örgütsel sadakat •İnisiyatif, girişkenlik •Örgütsel normlara uygunluk •İş etkinliği ve çaba •Öğrenme ve gelişme adına esneklik ve gönüllülük.

Tablo 1.1'de işle alakalı hususların bazılarında kişi ve örgütün almayı bekledikleri ve sunabileceklerini düşündükleri konularda örnekler yer almaktadır. Kotter; kişinin örgütten, maaş, sosyal güvenlik, iş güvenliği, kariyer ve kişisel gelişim imkanları vb. faydalar elde etmeyi beklediğini ifade etmektedir.

Ayrıca çalışanın örgüte örgütsel sadakat, örgütsel kurallara intibak sağlamak, öğrenme ve gelişme isteği, iş faaliyetleri ve yüksek verimlilik sergilemek vb. katkılar sağlamayı arzu ettiği görülmektedir.

Agrysis, Levinson vd., Schein ve Kotter'in psikolojik kontratın ilerideki mübadele ile alakalı beklentilerinin tanımlarından anlaşıldığı üzere; rolleri ifade eden ve ilerideki gidişatı tam olarak belli eden bir şema kazandırmak suretiyle istihdam ilişkisindeki

belirsizliği dikkate değer ölçüde azalttığı görölmektedir. Fakat kişi, grup ve örgütler, içindeki bağlılığı idare etmekte ve ortaklıklar, işletmeler, ortak girişimler vb. sosyal üniteler meydana getirmekte dikkate değer bir rol üstlenmektedir (Schalk ve Roe, 2007:167). Ancak istihdam ilişkisinde bu tanımlama işlemlerinin psikolojik kontratın yerini bulmakta eksik kaldığı da ifade edilmektedir.

Psikolojik kontrat araştırmaları kapsamında Rousseau'nun gerçekleştirdiği çalışmaların Levinson ve Schein'in çalışmalarında kabullenildiği göze çarpmaktadır.

Herkes tarafından kabul edilen genellemeye göre Rousseau'nun araştırmasının kabul görmesinin psikolojik kontrat kavramını ve işleyişini, deneysel olarak incelemeye tabi tutulabilmesinden kaynaklandığı görölmektedir (Conway ve Briner, 2005:13).

Psikolojik kontratı Rousseau, “iş gören ve işveren içindeki ilişkinin içerisinde görölen kişilerin karşılıklı yükümlölükler hususundaki inanışları” şeklinde belirtmiştir (Anderson ve Schalk, 1998:639).

Bu kontratlar Rousseau'ya göre; iş görenin kendi ve örgüt içinde üstü kapalı ya da açık olarak ifade ettikleri karşılıklı beyan ve algıları ile bunları gerçekleştirmeyi de içermektedir (Schalk ve Roe, 2007:168).

Rousseau'nun literatüre farklı bir bakış kazandırmış olan tanımı gereğince, psikolojik kontrat denildiğinde sadece beklentileri algılamak değil yükümlölüklerinde algılanması gerektiği anlaşılmıştır. Bu yönde Rousseau'nun kavramını netlik kazandırmadan önce beklenti ve yükümlölükler anlamına açıklık getirmenin yararlı olacağı görölmektedir. Söz konusu kavram beklentiler ve yükümlölükler olarak iki şekilde ifade edilebilir.

Beklentiler: iş görenin, işinde ve teşkilatında ne bulacağına ait sosyal normlardan, geçmişteki istihdam tecrübelerinden ve incelemelerinden doğan inanışları iken,

Yükümlölükler: İş görenin alması gerektiğine inandığı ya da hak ettiğine ve işverenin bunları sunmak için söz verdiğini algıladığı hususlardır.

Psikolojik kontrat anlamı genel olarak; iş görenlerin örgütten beklentilerinin ve örgütün onlardan beklentileri konusunda neye güvendiklerinin öneminden bahsetmektedir. Bir bireyin pratikte örgütün kişiden ne istediği hususundaki inanışı örgütün gerçek istekleriyle örtüşmeyebilmektedir. Örneğin; bir iş gören idarenin gerçekte kaliteye önem verdiğine güvenirken, aslında idare, üretilen mal ya da hizmetin kalitesi yerine sürümünü ve böylece de örgütün karlılığını önemsediiği görölmektedir.

Psikolojik kontrat kavramı ile ilgili yapılan birtakım çalışmalar ve tartışmalarda kavrama ait üç temel özellik vardır. Bunlar (Sparrow ve Cooper, 2003:29);

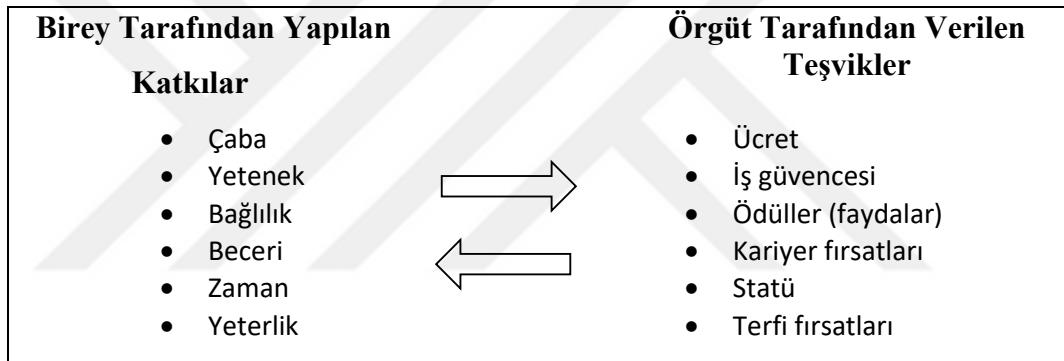
- **Öznel, benzersiz ve kendine has:** Kişisel arzular, algı ve inançlardan meydana gelmektedir. Şahıs ya da iki taraf da söz konusu öğeleri kendi yolu ile algılama ve yorumlamayı tercih etmektedir. Söz konusu öğeler "...bireyin gözünde" ya da "... tarafların zihinlerinde" varlığını sürdürmekte ve istihdam ilişkisi içerisindeki taraflardan birisi sorgulanmak suretiyle değerinin indirilmesi sağlanmaktadır.
- **Karşılıklı:** Tarafları bir arada tutan istihdam ilişkisinde meydana gelmektedir. Söz konusu mübadele ilişkisindeki her iki tarafın da (iş gören ve örgüt) kendi psikolojik kontratlarına sahip oldukları unutulmamalıdır. Beklentiler; şahsın ancak iş hususundaki genel beklentilerini değil, hali hazırdaki patronu hakkındaki kaygılarını da ifade etmektedir.
- **Bilişsel boyutlu:** Bu beklentiler ve yükümlülükler; şahıs ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisi konusundaki birçok inanış anlamına gelmektedir. Söz konusu beklentiler şahsın işverenine olan yükümlülükleriyle ilgili olarak ne hissettiği algısına dayanmasından ötürü bir şahıstan ya da bir örgütten bir diğer örgüte değişiklik gösterebilen karakteristik bir yapıya işaret etmektedir.

Psikolojik kontratın yukarıdaki fonksiyonlarına 1990 ve sonrasında; taahhütler, sosyal kararlılık (karşılıklı güven) ve serbest iradeyle kontratın kabul nitelikleri dâhil edilmiştir (Türker, 2010:16). Söz konusu kavram en geniş manasıyla, iş görenin örgüt yapısından beklediklerini ve örgütün de iş görenden beklediklerini tanımlamak adına kullanıldığı görülmektedir (Wellin, 2007: 25). Söz konusu beklentiler ancak belli bir ücret adına ne kadar işin gerçekleştirileceğini göstermek ile kalmamakta aynı zamanda iş görenle örgüt arasındaki bütün hak, ayrıcalık ve yükümlülüklerin yapısına da işaret etmektedir. Fakat uygulama aşamasında, iş görenlerin zihinlerinde var olan beklentilerin bittiği yer ve yükümlülüklerin başladığı aşamanın da kesin olmadığı ortadadır (Mimaroglu, 2008:54).

Özet ile iş görenlerin patronlarına ve patronların da personeline borçlu oldukları hususundaki karşılıklı algılamalarını belirten bir terim şeklinde kullanıla gelen psikolojik kontratı anlamının esasında iş kontratlarını anlamaya bağlı olduğunu dile getirmek

mümkündür. Zira imzalanmış olan iş kontratlarındaki boşluk ve belirsizlikler psikolojik kontratın meydana gelmesine ortam yaratmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:246).

Bir iş ilişkisine bulaştırılan iki şahısın birbirleri hususunda beklentilere sahip olacağı açıktır. Rousseau'nun yapmış olduğu tanımda, söz konusu durumda iki tane tümüyle farklı psikolojik kontratların meydana geleceğine işaret etmektedir. Bu hususlar iş görenin işverenle arasındaki mübadele anlaşması hususundaki kafasında oluşan birtakım inançlardan ve işverenin iş görenle arasındaki mübadele anlaşmasının hususunda kafasında oluşan farklı birtakım inançlar hususundan meydana gelen ayrı psikolojik kontratlar olduğu görülmektedir (Wellin, 2007:29). Böylece işveren de iş gören de kendi psikolojik kontratlarında aynı konular hususunda var olan tutarlı veya tutarsız bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Psikolojik kontratların doğal yapıları Şekil 1.1'de gösterilmiştir (Mimaroglu, 2008:48).



Şekil 1.1. Psikolojik kontratın yapısı

Şekil 1.1'de görülebileceği gibi kişi örgüte emek, kabiliyet, bağlılık, vakit vb. yararlar sunar iken, örgütten de ücret, iş güvencesi, ödüllendirme, terfi fırsatı vb. teşvikler beklemektedir. Her kişinin psikolojik kontratı, örgüt hususunda kişinin beklenti ve inançlarına ilave şekilde, yönetimin bir iş gören olarak ondan isteklerini de ölçmekte, analize tabi tutmakta ve yorumlamaktadır. İş görenlerin algılarının toplanması halinde varılan neticeye bağlı olarak örgütte var olan psikolojik kontratların durumları hakkında genel bir bilgi elde edileceği görülmektedir (Wellin, 2007:28)

Bütün bunlardan yola çıkarak psikolojik sözleşmeyi “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanmasıyla anlaşmadaki tarafların (bireyin ve örgütün) yükümlülükleri ile alakalı kişi tarafından meydana getirilen zihinsel beklentiler kümesi” şeklinde tanımlayabiliriz. Genel olarak ise “Kişinin örgüt içerisinden (örgütün temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, iş arkadaşları, örgüt içi

uygulamalar, örgüt kültürü, yönetim tarzı, politikalar, vb.), örgütün dışından (sosyal çevre, örgüt ünü gibi dış çevreden örgüt hususunda görüşler, örgüt dışı kabul edilebilir otoriteler) kazandığı bilgileri bireysel nitelik ve tecrübeleri ile değerlendirmek suretiyle, kendisine ait bireysel algı ve yorumu ile sözleşmedeki tarafların yükümlülükleri biçiminde kabul edilen kişiye özel sözleşme maddelerinin bütünü” şeklinde tanımlayabiliriz.

1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Gelişimi

Psikolojik sözleşmenin taslağı, işe başvurma sürecinden önce meydana gelmeye başladığı görülmektedir. Bundan dolayı yazılı hale getirilmeyen beklentilerini her iki tarafta bir araya gelmeden önce tespit etmelidir. Herriot ve Pemberton’a göre kişinin örgütün bir üyesi olmadan önce örgüt vasıtasıyla ulaşacağı ücret, iş başarısı adına gereken yetenek ve kabiliyetlerin nelerden oluştuğu, çalışma şartları, yetki, sorumluluk gibi çıkarlar ve örgüte temin edeceği katkı veya katkılar ile alakalı hususların tespit edilmesinde yararlar görülmektedir. Aynı biçimde örgütün de beklentileri ve söz konusu beklentilerin karşılanması halinde ne vereceğinin önceden tespit edilmesinin sağlıklı olacağı ifade edilmektedir. Bu, her iki tarafında karşılıklı beklentilerinin kendi çıkarları doğrultusunda uyumun sağlanması ve örtüşmesi noktasında da dikkate değer bir adım olarak görülmektedir (Herriot ve Pemberton, 1995:11; Mimaroglu, 2008:51).

Rousseau personelin psikolojik sözleşmelerini 3 şekilde biçimlendirmektedir;

Birincisi, kişinin kariyeri ile ilgili amaçlarının kendi psikolojik sözleşmesini biçimlendirdiği gözlenmiştir. Açıkçası, personelin örgüte bağlılıkları ve bu yöndeki beklenti ve arzuları, işi uzun vadeli bir kariyer imkânı şeklinde görmeleri ya da daha iyi imkanlara erişebilmeleri adına bir adım şeklinde kullanmak istemeleri gereğince değişkenlikler gösterdiği görülmektedir. Kariyer odaklı olarak çalışan iş görenler, kısacası hali hazırdaki işlerini bir adım şeklinde görenler, işin daha ziyade işlemsel tarafına yoğunlaşmış iken, hali hazırdaki işini uzun vadeli görenler ise daha ziyade ilişkisel sözleşmeleri benimsedikleri dikkat çekmektedir.

İkincisi; bireyin kişiliğinin rolü hususudur. İşlemsel sözleşmelerin, maddi koşulların uygunluğuna değer veren, bu konuda rasyonel ve daha hassas olan çalışanlar ile gerçekleştirilmiş olma olasılığını ifade etmektedir. Bununla birlikte daha çok duygusal ve işinde mutluluğa ehemmiyet gösteren vicdanlı, yüksek derecede hassas çalışanlar ile ilişkisel sözleşmelerin gerçekleştirilmesi daha mümkün görünmektedir.

Üçüncüsü; diğer personellerden farklı biçimde işe alım aşamasında ciddi müzakereler neticesinde özel istihdam edilen kişiler, kendilerine ait ilişkisel sözleşmelerin varlığına inanmaktadırlar. Söz konusu durum bilhassa kendini geliştirme ve eğitim hususunda özel fırsatları olan personeller adına geçerli olduğu belirtilmektedir. Bu fırsatların ise psikolojik sözleşmelerde ciddi olarak tesirinin olduğu görülebilir. Bilhassa hali hazırdaki personeller adına da böyle fırsatların sunulması, işe alım aşamasında söz konusu ayrıcalıkların tanınmasından daha tesirli olacağı görülmektedir. Kendine has fırsatları işe alım aşamasında kazanan personel, bunu kendi kalite ve kapasitesine bağlar iken; hali hazırdaki işinde bu fırsatların sunulduğu personelin ise durumu, çalışmakta olduğu örgütün özel olmasına bağladığı görülmektedir (Rousseau, 2004:125).

Guest ve Conway ise psikolojik sözleşmenin oluşumunu sebepler, öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model olarak ortaya koymuşlardır. Söz konusu modelde psikolojik sözleşmenin etmenleri olarak güven, dürüstlük ve anlaşmanın dağılımı şeklinde üç esas öge tespit edilmiştir (Guest ve Conway, 1998). Dürüstlük ögesi, örgütsel adalet ile bağlantılı olarak örgütteki eşitlik anlamına gelmektedir. Örgütsel adalet ise örgütte var olan uygulamaların ve politikaların birey ve grupça adil, dürüst algılanması ve örgütün söz konusu algılara davranışsal tepkisi şeklinde belirtilebilir. Psikolojik sözleşme bileşenlerinden ikincisi olan güven ise psikolojik sözleşmedeki toparlayıcı öge olması sebebiyle çok önemlidir. Bu hususta güvenin meydana gelmesine tesir eden en dikkate değer husus ise sözleşmenin taraflarının karşılıklı taahhüt ve sorumluluklarını yerine getirip getirememesidir. Psikolojik sözleşmelerin bileşenlerinden üçüncüsü olan anlaşmaların dağılımı ise karşılıklı yükümlülükleri anlatmaktadır (Atkinson ve Cuthbert, 2006:648).

Rousseau ve Schalk'ın psikolojik sözleşmelerin meydana gelebilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması adına iki ön koşul öne sürdükleri görülmektedir: İlk koşul belli oranda şahsi özgürlüğün olmasıdır. Sözleşmelerin meydana gelmesi ve sürdürülebilmesinden bir gelir sağlanmasının kişisel tercihlere bağlı olduğu göze çarpmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, gönüllülük esasına dayanmasından ötürü, haklara sahip olmayan bireylerin birbirine özgürce verecekleri bir şeyleri mevcut değildir. Zira söz konusu durumda bireylerin çalışma ya da işten çıkmayı seçmeleri mevzu bahis değildir. İkincisi, sosyal kararlılığın psikolojik sözleşmelerin devam ettirilmesi adına dikkate değer bir olgu olduğu görülmektedir. Çalışanların ve örgütün, ileriye dair

anlaşmalar gerçekleştirilmeden önce, karşı tarafın niyetine ve anlaşmaya riayet edeceğine yönelik sözlerine belli bir güven olması gerektiği görülmektedir (Kiddera ve Buchholtz, 2002:600).

Personel bakımından etkili bir psikolojik sözleşmenin *kurulabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yürütümünün sağlanmasının 6 etkene* bağlı olduğu göze çarpmaktadır.

Bunlar; kariyer gelişim imkanlarının yer alması, işin içeriği, finansal ödüllerin yer alması, iş birliği içerisinde keyifli bir çalışma ortamının temin edilmesi, işi başarıyla yapılabilmesi adına geri bildirim ve personele rehberlik edici bireysel desteğin olması ile personelin özel yaşamına saygılı olunması ve anlayışla karşılanması hususlarıdır.

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Psikolojik sözleşmeye hali hazırdaki ilginin öncelikli yararı, psikolojik sözleşme sahibi bütün personelin tanınması, belirginlik ve güvenlik hususlarıdır. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin tanınması, firmanın belli yollar ile karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına almaktadır. Ayriyeten personelin psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılması ile patrona ve işlerine olan yaklaşım durumlarını, patronun tavırlarına nasıl karşılık vereceklerini anlamının kolaylaşacağı görülmektedir. (Tallman, 2001:30). Psikolojik sözleşmelerin firmalarda çalışan ve işverenle alakalı esas problemlere çözümler yaratan çok önemli bir yaklaşım oldukları görülmektedir. Psikolojik sözleşmelerin çalışan ve patron arasındaki önemli sorunlara kalıcı çözümler getirebilen yeni bir fikir, model ve araç olarak öne çıkması söz konusu terimi kullanmaya teşvik etmektedir. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, iş gören algıları açısından inceler (Sayılı, 2003:100-119).

Psikolojik sözleşmeler ilk olarak 1960'lı yıllarda araştırmacılar tarafından tartışılmaya başlanmış; fakat araştırmacılar için ilgi odağı haline gelmesi 1990'lı yıllarda olmuştur. Bu yoğun ilginin en önemli nedenlerinden birisi iş ilişkilerinde değişikliklerin etkisiyle psikolojik sözleşme ihlallerin artmış olmasıdır. Psikolojik sözleşme ihlalleriyle daha çok, işe yeni giren ve yüksek yetenekli olan işgücü karşı karşıya kalmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999:898).

1980'li senelere değin uzun dönemli iş ilişkisi ve iş güvenliğiyle özdeşleşen iş ilişkileri günümüzde tamamen değişmiştir. İşletmeler arasındaki yoğun rekabetle bilginin artan önemi, gerekli bilgilerle donanmış ve yetenekli insan faktörünü işletmelerin en önemli rekabet avantajı yapmıştır. Bilginin ekonomiye kazandırılması yani teknolojik

yenilikler, işletmelerdeki fiziksel işgücünün yerini alarak bilek gücü ile çalışan milyonlarca işçiyi işinden etmiştir.

Küresel rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler örgüt yapılarını ve stratejilerini tamamen değiştirmek zorunda kalmışlardır. Değişim yeni başlayan çağın bir anlamda ismi olmuştur. İşçi ve örgüt arasında her an değişebilen ve her bireyi heran motive edebilen çok yönlü bir sözleşmeye ihtiyaç vardır. Artık uzun dönemli iş ilişkisi de söz konusu değildir. Bu durum işçinin de değişmesini ve kendisini geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Eğer işçi kendini değiştiriyor, yeniliyor ve yeni bir şeyler üretebiliyorsa beklenenleri karşılıyor demektir. Bireye bu kadar yüklenme varken onu nasıl motive edileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Belki yarın onu bir başkası ile değiştirmek zorunda kalma fikri insanı iyi analiz etmeyi zorunlu kılmaktadır. Sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisi gibi teoriler artık iş görenin anlaşılması için bu anlamda yeterli gözükmemektedir. Çünkü bu teoriler karşılıklı değişimi ve bu değişimin eşitliği üzerinde durmakta, iş gören psikolojisine eğilmemektedir. Oysa iş görenin davranışlarını, hatta duygularını ve düşüncelerini bilmek ve bunları göz önünde bulundurarak yönetmek çalışandan en yüksek verimi alabilmenin yolu haline gelmiştir. Bunları temel olarak alınmasıyla örgütlerin, işçinin duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurarak oluşturduğu sözleşmenin adı psikolojik sözleşmedir. Yeni iş ilişkisinde artık daha çok çalışanın fiziksel gücü değil içsel öğelerinden kaynaklanan bilgisine, yaratıcılığına, girişimciliğine, yeniliği başlatacak ve devam ettirecek fikirlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun da ancak bireyin psikolojisini hedef alan, kendi anlayışından kaynaklı iş ilişkisi ve yükümlülüklerini anlamakla olacağı gerçeği ortadadır.

Psikolojik sözleşmenin önemli bir kavram haline gelişini ve bu eğilimin artarak devam edeceğini fark etmek günümüz yöneticileri için önemlidir. Değişim artık vazgeçilmez ve geriye dönüşü olmayan bir olgu olarak tüm dünyada iş ilişkilerinde de kendini göstermektedir.

Motivasyon teorilerinin en önemlilerinden olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki iş güvenliği kavramı (fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal gereksinimler, statü, saygınlık gereksinimi, kendini gerçekleştirme gereksinimi) değişim faktörüyle oldukça az tatmin edilebilir bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç bir şekilde karşılanmalıdır. Birey değişim dünyasında bu ihtiyacını karşılamayı artık örgütler üstlenmemektedir. Bu çözüm, sözleşmenin diğer tarafı olan bireye düşmektedir. Birey kendini her an yeni bir iş bulabilecek şekilde yetiştirmelidir, değiştirmelidir. Yani birey

kendi kariyerini kendi planlamalıdır. Böylece bu şartı yerine getiren bireyler için aynı örgüt de değil ama tüm iş piyasası düşünüldüğünde iş güvenliği gerçekleşmiş olacaktır. Bu oluşum yani bireyin kendini geliştirmesi hem bireye hem de tüm iş piyasasına fayda sağlayacaktır. Diğer taraftan bireyden artık örgütlerin isteği fiziksel gücünün kullanımı değil, bireyin örgüt hedefleriyle eşleşmiş olarak beşinci dereceden ihtiyacı olan kendini gerçekleştirme yani yeni bir şeyler ortaya koymasındır. Yeni iş ilişkisinde örgütün bu hedefi ile de çağdaş iş ilişkilerinde iş güvenliğinin yokluğu uyuşmaktadır. Çünkü bireyin örgütçe iş güvenliğinin sağlanmaması durumunda ve kendini gerçekleştirebilmesi ihtiyacını gidermek çabasında da kendini yetiştirmesine, geliştirmesine, yenilemesine ihtiyaç duyduğu açıktır. Madem artık yeni iş ilişkisinde birey kendi iş güvenliğini kendisi sağlamalı (iş piyasasında özerklik) ve yeni bir şeyler ortaya koymalıdır ve bu şart çağımız örgütlerinin her an değişen ortamda yaşamını devam ettirmesi için bir gerekliliktir; öyleyse bu değişimi sağlayabilecek yegâne kaynak olan insan işletmeler için en önemli kaynaktır. Dolayısıyla insana olan bu ilgi artmaya devam edecek ve psikolojik sözleşme ve gelecekte oluşturulacak buna benzer insanı daha iyi anlamaya ve verimli kullanmaya yönelik teorilerin önemi artarak devam edecektir. Sonuç olarak yakın gelecekte bir örgütün değeri de örgüt hedefleriyle özdeşleşmiş, kendini gerçekleştirme ihtiyacını giderme aşamasındaki elde tutulabilen çalışanlarının sayısı ve kalitesiyle ölçülecek gibi gözükmektedir (Türker, 2010:17).

1.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Çalışan ve örgütü arasındaki psikolojik sözleşmeleri inceleyen çalışmalarda, psikolojik sözleşmelerin iki temel özelliği ile benzer kavramlardan ayrıldığı görülmektedir. Psikolojik sözleşmeleri benzer diğer kavramlardan ayıran ilk özellik olarak algısal ve öznel yapısı gösterilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998). Bu bağlamda araştırmacılar, çalışanın istihdam ilişkisi çerçevesinde oluşan yükümlülüklerle ilişkin inançlarının örgüt temsilcileri tarafından paylaşılmış olmasının gerekli olmadığını, psikolojik sözleşmenin oluşumunda bireysel inançların yeterli olduğunu belirtmektedir (Shore ve Tetrick, 1994). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler, vaatlerin hangi durumları kapsadığına ilişkin bireysel inançlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ne olduğu, ihlal edilip edilmediği ve ihlal edilmesi durumunda ne tür tepkilerin ortaya çıkacağı konularında bireysel algılar önemli bir rol oynamaktadır (Ho, Weingart, ve Rousseau, 2004:277).

Psikolojik sözleşmelerin ikinci özelliği ise algılanan bir vaade dayanmasıdır (Rousseau, 1984:124). Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler, yalnızca formel veya sözlü anlaşmalar sonucu ortaya çıkan yükümlülükleri değil, örtülü olarak verildiği düşünülen vaatlerin sonucu ortaya çıkan algısal yükümlülükleri de kapsayan geniş bir kavram olmuştur (Morrison, Wolf, ve Robinson, 1997:228).

Rousseau psikolojik sözleşmelere ilişkin dinamiklerin tanımlanan özellikler tarafından biçimlendirildiğini belirtmektedir. Bu çerçevede Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmelerin altı özelliği bulunmaktadır (Rousseau, 2004:120). Bunlar;

1.4.1. Gönüllülüğe dayalı seçim

Hiçbir birey, bir sözleşmeye taraf olması için zorlanmamaktadır ve vaatler özgür iradeyle gerçekleşmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler, bireyin özgür iradesi ile katıldığı mübadele ilişkisine dayanmasından dolayı insanları verdiği vaatleri yerine getirme konusunda motive etmektedir (Rousseau, 2004:120).

1.4.2. Karşılıklı anlaşmaya ilişkin bireysel inanç

Bir bireyin psikolojik sözleşmesi, diğer bir bireyle arasındaki mübadeleye ilişkin vaatleri algılayışı çerçevesinde oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir birey öznel anlayışı çerçevesinde karşılıklı bir vaat algılamış ise, gerçekte böyle bir durumun olup olmasının bir önemi kalmayıp psikolojik sözleşmesi oluşacaktır (Rousseau, 2004:91).

1.4.3. Tamamlanamama

Hem çalışanlar hem de işverenler, çalışma hayatlarının başında uzun dönemli istihdam ilişkisinin tüm ayrıntılarını direk olarak ortaya koyamamaktadır. Bununla birlikte değişen koşullar nedeniyle de geleceğe ilişkin tüm olasılıklar belirlenememektedir. Bu tür nedenlerden dolayı psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisi süresince ayrıntılı ve sürekli değişiklik gösteren bir yapıya sahip olmaktadır (Rousseau, 2004:121).

1.4.4. Çeşitli sözleşme yapıcılar

Çalışanlar tarafından sahip olunan psikolojik sözleşmeler, çeşitli kaynaklardan (üst yönetim, yönetici, insan kaynakları temsilcisi, amir) elde edilen bilginin yorumlanması ile oluşmaktadır (Rousseau, 2004:125).

1.4.5. Sözleşmenin bozulması ile ortaya çıkan kayıplar

Psikolojik sözleşme çerçevesinde vaatlerin yerine getirilmemesi çeşitli kayıplar ortaya çıkartabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar ve işverenler, var olan vaatlerin tutulmasının zorlaştığı durumlarda, bu kayıpları yönetebilmek ve vaatlerin yerine getirilebilmesini sağlamak için birlikte karar almak zorundadır (Rousseau, 2004:125).

1.4.6. İstihdam ilişkileri modeli olarak sözleşme

Bir psikolojik sözleşme istihdam ilişkisine ilişkin süreklilik arz eden bir zihinsel model ortaya çıkarmaktadır. Bu zihinsel model, gelecekte ne beklenilmesi gerektiğine ilişkin sabit bir anlayış sunmakta ve deneyime ihtiyaç duymadan gerçekleştirilecek etkili davranışlara rehberlik etmektedir (Rousseau, 2004:125).

Herriot ve Pemberton ise psikolojik sözleşmelerin kesin olarak geçerli olan genel ilkeler ve değerler içerdiğini söylemektedir. Yazarlara göre psikolojik sözleşmelerin temelindeki ilkeler şu şekildedir (Herriot ve Pemberton, 1995:49);

- Örgütlerin ve bireylerin öncelikli değerleri farklıdır.
- Farklı bireylerin öncelikli değerleri de farklıdır, dolayısıyla ihtiyaçlar da bireyden bireye değişmektedir.
- Bireylerin ihtiyaçları zamanla değişmektedir.
- Bireylerin motive olabilmesi için örgütsel teşvikler ile bireysel ihtiyaçların uyumlu olması gerekmektedir.
- Başarı için bireysel katkılar ile örgütsel ihtiyaçlar arasında uyumun sağlanması gerekmektedir.
- Psikolojik sözleşmelerin benzer bireyler veya gruplar arasında yapılması bu sözleşmelerin başarıya ulaşma şansını artırmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler bir kereye mahsus değil sürekli yenilenen süreçlerdir.

Psikolojik sözleşmelerin bu özelliklerine ek olarak bazı araştırmacılar, bir diğer özellik olarak da psikolojik sözleşmelerin yalnızca bireylerce sahip olunan bir olgu olmadığını, çalışan ve örgütün belirli bir temsilcisi arasında değil, çalışan ve örgütün kendisi arasında oluştuğunu belirtmektedir. Bu çerçevede, çalışanların gözünden örgüt insani bir kimliğe sahip olmaktadır. Fakat her şeye rağmen örgütün insani bir kimlikle psikolojik sözleşmeye sahip olabilmesi pek mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla günümüzde birçok araştırmacı, psikolojik sözleşmelerin yalnızca bireyler tarafından sahip olunabilecek bir olgu olduğunu düşünmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:668).

1.5. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Psikolojik sözleşmenin kendi başına bir düşünce şeklinde görülmemesinden ve çoğunlukla taraflar arasındaki algılanan anlaşmalara dayanmasından ötürü, araştırma yapanlar sözleşme çeşitlerini oluşturan kontrat maddelerini oluşturmak adına çeşitli kontrat özelliklerini belirleme üstünde durmuşlardır (Mimaroglu, 2008:51).

Genel hatları ile iş ilişkisinin koşullarıyla alakalı işverenin ve iş görenin inançları veya algılarını içeren psikolojik kontrat teriminin özelliklerinin, ilk önce Macneil ve meslektaşlarınca işlemsel ve ilişkişel olarak iki şekilde ortaya konuldukları görülmektedir. Söz konusu özellikler Tablo 1.2'deki gibidir (Rousseau, 1990:389-400; Rousseau, 2000:3).

Tablo 1.2. Psikolojik kontrat özelliklerini

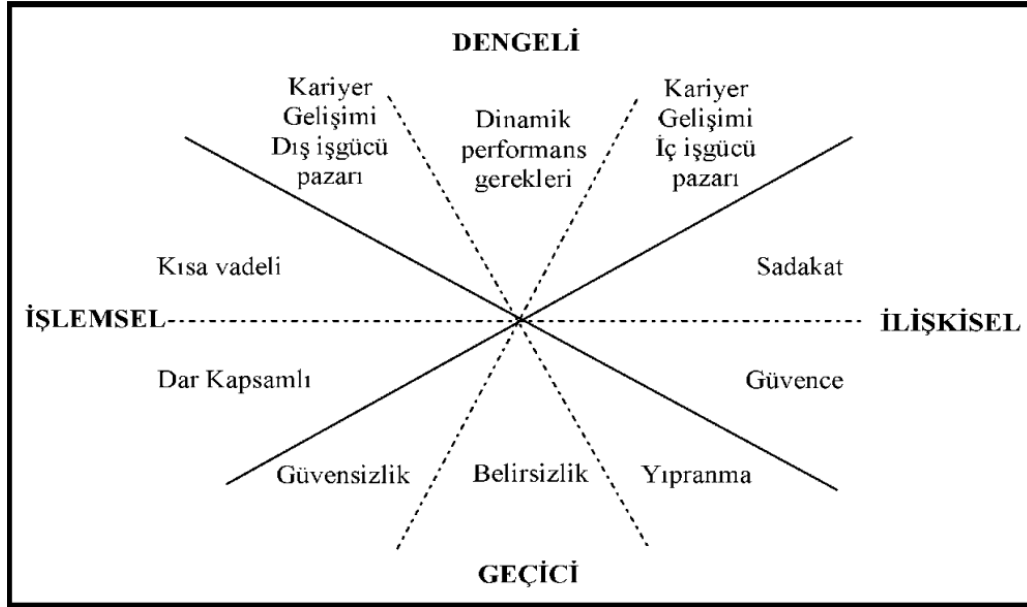
	İşlemsel Kontrat	İlişkişel Kontrat
Odak zaman ölçeği	Ekonomik	Ekonomik ve ekonomik olmayan
B biçim	Statik	Dinamik
Kapsam	Dar	Yaygın
Somutluk	Genel-geçer	Öznel

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi işlemsel kontratlar; dışsal ve ekonomik kavramlara odaklı, belli bir süreye sahip, statik, dar kapsamlı ve kolaylıkla gözlemlenebilir şekilde ve ilişkişel kontratları ise; içsel, ekonomik ve ekonomik olmayan ve sosyo-duygusal terimlere odaklı, süresi belli olmayan, dinamik, yaygın kapsamlı ve öznel algılanan kontratlar şeklinde tanımlanabilmektedir. Bir başka deyişle söz konusu özellikteki kontratlar; odak, zaman ölçeği, şekil, kapsam ve somutluk derecesi olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak örgütsel çevredeki değişikliklerin etkisi ile değişen istihdam ilişkilerinde, söz konusu niteliklerin aynı anda yer almasından ötürü işlemsel ve ilişkişel kontratlar arasında belli bir ayırım gerçekleştirme bir hayli zorlaşmıştır. Bundan dolayı, Macneil ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu bu özelliklere zamanla yeni özellikler eklenmiştir. Tablo 1.3'de psikolojik kontrat türleriyle alakalı geliştirilen birtakım yaklaşımlar görülmektedir (Demiral, 2008:49).

Tablo 1.3. Psikolojik kontrat türlerine farklı yaklaşımlar

YAZARLAR	YAKLAŞIMLAR
<i>Rousseau (1990,1995)</i>	İlk sınıflamayı; işlemsel (kısa dönemli, performans odaklı) ve ilişkiyel (uzun dönemli, belli olmayan) kontrat şeklinde kabul etmiş, daha sonra az kullanılması tercih edilen geçici ve dengeli kontrat şeklinde tasniflemesi yapmıştır.
<i>Shore ve Barksdale (1998)</i>	Rousseau'nun yapmış olduğu tasniflemeye ilave olarak 4 çeşit ortaya koymuşlardır; karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan kontratlar, karşılıklı dayanan kontratlar, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen iş görenlere dair kontratlar şeklindedir.
<i>Janssens, M., Sels, I., Van den Brande, I. (2003)</i>	Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve vakit, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, kontrat düzeyi, işveren yükümlülükleri ve iş gören yükümlülükleri şeklinde 8 kriter belirlemişler ve 6 kontrat çeşidi bulmuşlardır. Bu kontratlar; sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü kontratlar şeklindedir.

Tablo 1.3.'de de görüldüğü gibi araştırmacılar psikolojik kontrat türlerine ilişkin çeşitli yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu yaklaşımlara bakıldığında; Rousseau, örgütsel çevredeki değişimlerin etkisi ile değişen istihdam ilişkilerini yorumlamada görülen karmaşıklık sebebiyle, psikolojik kontratlara geçici ve dengeli şeklinde adlandırılan iki terim daha eklemiştir. Böylelikle kontratları işlemsel, ilişkiyel, geçici ve dengeli olmak üzere toplam 4 çeşit şeklinde incelemiştir. Rousseau, hali hazırdaki iş ilişkisinin zaman ölçeğini ve performans kıstaslarını da kullanmak suretiyle psikolojik kontrat çeşitlerini toplamda 4 grupta incelemiştir. Shore ve Barksdale; Rousseau'nun tasniflemesinden yola çıkmak suretiyle 4 grup kontrat çeşidi daha ileri sürmüşlerdir ve Janssens vd. ise tümüyle yeni 6 kontrat çeşidi ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada; literatürde ki yaygınca kullanılması sebebiyle Rousseau'nun dörtlü özelliğın esas alındığı görülmektedir. Rousseau, psikolojik kontratın söz konusu 4 çeşidinin bileşenlerini ortaya koyduğu model aşağıda yer alan Şekil 1.2'de görülebilir (Rousseau, 2000:19):



Şekil 1.2. Psikolojik kontrat türlerinin bileşenleri

Şekil 1.2’de görüleceği üzere işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçici psikolojik kontrat çeşitlerinin şekilde görülebilen bileşenleri aşağıdaki gibi açıklanabilmesi mümkündür:

1.6. İlişkisel Psikolojik Kontrat Bileşenleri

1.6.1. Güvence

İş görenin işte kalması zorunluluk arz etmekte ve işte kalmak adına sunulan görevleri gerçekleştirmek durumunda oldukları görülmektedir. İşveren ise uygun ücreti sunmak ve uzun vadeli istihdamlar temin etmekle yükümlü oldukları görülmektedir (Rousseau, 2000:4).

1.6.2. Sadakat

İş gören işletmeye destekler sunmak, sadakat sunmak ve örgütün çıkarlarına bağlılıkta bulunmak zorunluluğu vardır. İş görenin iyi bir örgütsel vatandaş olma zorunluluğu bulunmaktadır. İşverenin ise çalışanlarının refah ve çıkarlarını gözetme zorunluluğunda olduğu söylenebilir (Rousseau, 2000:4).

1.7. Dengeli Psikolojik Kontrat Bileşenleri

Dengeli psikolojik kontrat bileşenleri (Rousseau, 2004:5) beş başlık altında incelenmiştir.

1.7.1. Dış pazarda istihdam edilebilirlik

İşletme dışı işgücü pazarında kariyer gelişiminin temin edilmesi mevzu bahistir. İş görenin kendini pazarlayabilmesi adına gereken becerileri geliştirmesi şarttır. İşveren, çalışanın uzun süreli istihdam edilebilirliğine katkılarda bulunması gerekmektedir.

1.7.2. İşletme içi gelişim

İşletmenin içerisindeki işgücü pazarında kariyer gelişiminin temin edilmesi mevzu bahistir. Hali hazırdaki işverenine yönelik beceriler geliştirmek ile yükümlü olduğu görülmektedir. İşveren ise iş görenine işletme içerisinde kariyer gelişim fırsatları meydana getirme zorunluluğu vardır.

1.7.3. Dinamik performans

İş gören, işletmenin rekabet gücünü çoğaltacak amaçlara yönelmek ve bu amaçlara erişmek adına çabalar harcama zorunluluğu vardır. İşveren, sürekli öğrenmeyi destekleme ve çalışanlarına, performans gereklerini temin etmek adına uygun şekilde yönlendirilmesini sağlamalıdır.

1.7.4. Dar kapsam

İş gören sadece ücret karşılığında sunulan işleri yerine getirme zorunluluğu vardır. İşveren ise iş görenin örgüte sınırlı katılımını temin etmek durumunda olup, eğitim ve kişisel gelişimlerine katkılarda bulunma zorunluluğu bulunmamaktadır.

1.7.5. Kısa vadeli

İş görenin işte kalma zorunluluğu bulunmamaktadır; sadece sınırlı bir süre için çalışma zorunluluğu vardır. İşveren sadece belirli ya da sınırlı bir süre adına istihdam olanak temin etmek durumunda; gelecekteki dönemler adına bir anlaşma gerçekleştirme zorunluluğu yoktur.

1.8. Geçici Psikolojik Kontrat Bileşenleri

Geçici psikolojik kontrat bileşenleri (Rousseau, 2000:7) üç başlık altında incelenmiştir.

1.8.1. Güvensizlik

Çalışanlar örgütün tutarsız ve karmaşık davranışları karşısında işletmeye güvenmemektedir. İşveren, çalışanlardan dikkate değer bilgileri temin etmektedir. İşletme de çalışanlara güvenmemekte olduğu görülmektedir.

1.8.2. Belirsizlik

İş görenin, işletmeye karşı yükümlülükleri hususunda tam bir bilgisi bulunmamaktadır. İşveren ise, çalışanların işletmeye karşı ilerideki bağlılığı hususunda kararsız kalmaktadır.

1.8.3. Yıpranma

Çalışanların, işletmeye dair geçmişteki katılımları karşılığında beklentiler içerisinde oldukları görülmektedir. İşveren, çalışanların ücret ve yararlarını en aza indiren değişimler gerçekleştirmektedir. Buda geçmiş yıllarla kıyas edildiğinde iş yaşamı kalitesini yıprattığı görülmektedir.

Söz konusu kontrat çeşidi psikolojik kontratların bütün çeşitlerini belirtmekle beraber en modern olan örgütler söz konusu kontrat çeşitlerinden bir ya da birkaçını barındırdığı görülmektedir (Türker 2010: 23).

1.9. Psikolojik Sözleşmenin Öğeleri

Rousseau, personelin psikolojik sözleşme şartlarını üç biçimde açıklamaya çalışmıştır (Rousseau, 2004:125):

Kişiler işe alım aşamasından önce, çevrelerinde iletişim durumunda oldukları bireylerden örgüt hususunda ikna edici ve olumlu bilgiler alabilmektedirler. İşe girme sürecinde, adaylar kurum idarecilerinden açık ya da kapalı sözler alabilirler. İş alımından sonra psikolojik sözleşmesinin ayarlanmasında, ekip arkadaşları ya da idarecilerin, örgüt ve çalışan içerisinde var olan yükümlülüklerle ait kendi bakış açılarını yansıtmaları önemli bir etken olabilmektedir.

İkinci olarak, çalışan kişilerin örgüt üyelerinin ne şekilde davrandıklarını ve buna örgüttekilerin ne tür bir tepki vereceklerini gözlemlemeleri, kendi sözleşme yükümlülükleri hakkında dikkate değer işaretler vermektedir.

Üçüncü olarak da örgüt psikolojik sözleşmelerinin meydana gelmesinde çalışanlar üzerinde önemli bir etken olan ücretler, ilave imkanlar, performans değerlendirmeleri, örgütün vizyon ve misyonunu, hedef ve politikalarını ortaya koyan

tanıtıcı araçlar, personelin zihinlerinde psikolojik sözleşmelerini oluşturmalarında yapısal sinyaller aktarır. Söz konusu süreç içerisinde personel, örgüt hususunda farklı yöntemlerden elde ettiği bilgileri değerlendirmeye almak suretiyle kendi psikolojik sözleşmesini meydana getirmeye başlamaktadır. Sözleşmelerin meydana getirilmesinde söylemlerden ziyade eylemlere önem verilmektedir. Böylelikle psikolojik sözleşmeler, en az resmi politika, yöntemler ve sözleşmeler kadar önemli ve gerçekçi oldukları görülmektedir (Morrison, 1994:355-356)

1990 yılında Rousseau tarafından psikolojik sözleşmenin ögesinin sınıflandırılması yapılmıştır. Yapılan söz konusu çalışmada yükselme olanakları, tatmin eden ücret, performans hususuna yönelik ücret, devamlı olarak öğrenmeye odaklı anlayış, uzun süreli iş, kişisel gelişim ve sorunlar adına destekte bulunmak şeklinde 7 psikolojik sözleşme elemanı yer almaktadır (Bellou, 2007:67; Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme elemanları tespit etmede dikkate değer bir diğer çalışma ise Robinson ve Morrison tarafından gerçekleştirilmiştir. Örgütün çalışanlarına temin etmekle sorumlu olduğu bu etmenler ise, yeterli kaynakların temin edilmesi, iyi bir iş imkanı sağlamak, ilişkileri güdülemek, motivasyon ve verimi artırıcı ödeme planları geliştirmek, kademe ve kişisel gelişim olanakları oluşturmaktır (Robinson ve Morrison, 1995:1-10).

1.10. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşme, teorik yapısı, içeriği, kendisini oluşturan faktörler, sonuçları, ilişkili olduğu konular, kültürel altyapısı gibi konularıyla araştırmacıların ilgi odağı olmuştur.

Çağdaş iş dünyası ve örgütlerinin karşı karşıya kaldığı yeniden yapılanma, kademe azaltma, geçici işçiliğe artan talep, şirket birleşmeleri ve satın almaları, iş görenlerin demografik farklılıkları ve yoğun rekabet gibi eğilimler psikolojik sözleşmelerini derin ve önemli bir şekilde etkilemiştir (Morrison, 1994:355). Çağdaş iş yaşamının karşı karşıya kaldığı tüm bu eğilimler işveren ve iş gören yükümlülüklerinde artan belirsizliğe sebep olmuştur. Bu kargaşa ve belirsizlik iş verenlerin iş görenlere karşı yükümlülüklerini yerine getirmelerini zorlaştırmıştır. Birçok araştırma sonuçları iş görenlere verilen sözlerin gerektiği gibi yerine getirilmediği göstermektedir (Katz ve Kahn, 1977; McLean ve Judi, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşmeler sözler (taahhütler) üzerine kurulu karşılıklı yükümlülüklerle ilgili iş gören inançlarındandır. Psikolojik sözleşme ihlalini ise bireyin söz verilenden daha az aldığını algılaması olarak tanımlayabiliriz. Psikolojik sözleşme şiddeti psikolojik sözleşme

ihlalinin sonucu olarak ortaya çıkmasına rağmen her psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetini oluşturmamaktadır.

Gerçekte bir ihlal olmadığı durumlarda da psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşmenin öznel doğasından kaynaklanarak algılanabilir. Nesnel gerçeklik olarak böyle bir durum olmamasına rağmen, iş görenin psikolojik sözleşme ihlali olduğu algısı onun sonraki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İhlal algısı olduğunda iş gören eşitliği sağlamak hatta avantaj elde etmek için sözleşmenin diğer hükümleri üzerine yoğunlaşarak ihlali dengeleme girişiminde bulunmasına neden olmaktadır (Zhoa ve diğ., 2007:652)

Şiddetin kendisi çok yönlü bir kavramdır. Davranış literatürü terimlerini kullanarak şiddeti değişik duyguların karışımı veya birincil sıra duyguların karışımı olarak ifade etmek mümkündür (Averill, 1985). Daha temel seviyede bir tanımlama ile şiddet, beklenen ve arzu edilenin karşılanmaması nedeniyle bireyin olumsuzluk algılarından kaynaklanan hayal kırıklığı, kızgınlığı ve stresidir. Ek olarak şiddet tecrübesi esnasında ortaya çıkan duygular öfke, içerleme, üzülmeye, dargınlık hatta kendisinden intikam alındığı veya dürüst muamele edilmediği algısından kaynaklanan nefret duyguları olarak kendini göstermektedir. Birincil sıra negatif duyguların oluşmasında olduğu gibi, şiddet herhangi bir fiziksel faaliyet için zihinsel hazırlık durumunu ifade eder ve bu zihinsel hazırlık aynı zamanda yukarıda sıraladığımız duygulardan bir veya birkaçının ortaya çıkmasına sebep olur. Bu ortaya çıkan duygular ilgili konu hakkında rasyonel düşünme kabiliyetini etkiler, birey yüz mimikleri, beden dili ve ses tonuyla bu duygularını dışa vurur ve bireyde artan kan basıncı, kalp atışı gibi otonomik sinir sistemlerinin etkilerini içeren bedensel değişikliklere sebep olur. Tüm bu bileşenler ise bireyin tutum ve davranışlarını şekillendirir. (Robinson ve Morrison, 1995:291-292)

Psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti, karşılanmayan beklentiler ve algılanan eşitsizlikten farklıdır. İş gören işe yeni başladığında çok gerçekçi olmayan beklentiler oluşturabilir ve bu beklentiler karşılanmadığında iş görenin iş tatmininin ve performansının azalması ile işten ayrılma gibi reaksiyonlar göstermesine sebep olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde ise iş gören çok daha şiddetli reaksiyonlar ortaya koyacaktır. Örneğin bir iş gören kendisine, beklenen performansı gösterdiğinde söz verilen ücretin verilmemesi durumunda göstereceği tepkiler, beklentileri yerine getirilmediğinde vereceği tepkilerden farklı olmaktadır. Alınacağı umut edilen muhtemel getiriler olan beklentiler karşılanmadığında hayal kırıklığıyla

beraber tatminsizlik oluşurken alınacağına kesin gözüyle bakılan getiriler için verilen sözler yerine getirilmediğinde hayal kırıklığıyla beraber kızgınlık ve intikam alma duyguları oluşmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995:10). Psikolojik sözleşme şiddeti prosedürel ve dağıtımsal adaletle ilişkilidir. Adaletli uygulamalar şiddeti farklılaştırmaktadır. Verilen sözün yerine getirilmeyişi iş göreni beklediği faydadan mahrum bırakır ve iş görende eşitsizlik algısının oluşmasına sebebiyet verir. Konuya bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşme şiddetinin yazılı adaletten ziyade adaletin uygulanmasıyla (dağıtımsal adaletle) ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer taraftan psikolojik sözleşme şiddeti, iş görenlere tarafsız, tutarlı ve adaletli bir şekilde davranılacağına yazılı ifadesi olan prosedürel (yazılı) adaletin de alanına girmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994:247).

1.11. Psikolojik Kontratın İhlali

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya geldikleri yeniden yapılandırma, derece eksiltme ve geçici iş görene artan istek eğilimleri personelin psikolojik kontratlarını derinden ve dikkate değer bir biçimde etkilediği görülmektedir. Psikolojik kontrat anlamı yukarıda da tanımlandığı üzere; personelin, işverence kendisine verilen sözün yerine getirilip getirilmemesi hususundaki inançları doğrultusunda davranışlarını izah etmek için kullanılmaktadır (Aydın, 2008:20).

Sorumlulukların karşılıklı bir şekilde yerine getirileceğine ait söz konusu inançların azalması ise düşük örgütsel vatandaşlık halleri, azalma gösteren örgütsel bağlılık ve azalma gösteren iş gören tatmini gibi nedenler istenmeyen iş çıktıları şeklinde kendini göstermektedir. Son yıllarda söz konusu nedenlerden dolayı bilhassa psikolojik kontrat çalışmaları, psikolojik kontratın bileşenlerini ve psikolojik kontratın işveren tarafından gerçekleştirilmemesi ya da bozulmasının tesirlerini çözümlenmeye odaklandığı görülmektedir.

1.12. Psikolojik Sözleşme İhlalinin ve Şiddetinin Oluşumu

En son araştırmalar psikolojik sözleşme içeriğinin belirlenmesinden daha çok psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti konularına doğru yoğunluk kazanmıştır. Bu teorik ve sayısal araştırmaların psikolojik sözleşme ihlalinin oluşturan sebepler, psikolojik sözleşme ihlali ve şiddeti arasındaki ilişki, psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetinin sonuçları üzerine yapıldığını görmekteyiz (Suazo ve diğ., 2005:24).

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi psikolojik sözleşme iş gören ve örgüt ilişkilerinde sözleşme taraflarının karşılıklı yükümlülüklerle ilgili inançlarıdır. Bu ilişkide iş görenler sık sık örgütlerinin kendilerine verdikleri sözleri tam olarak yerine getirmediği durumlarla karşılaşılır veya bu şekilde algırlar. Robinson ve Rousseau (Robinson ve Rousseau, 1994:252) üniversite mezunu yöneticilerden oluşan örnekteki kişilerin %55'i iş ilişkilerinin ilk iki yılında örgütlerinin bir veya daha fazla yükümlülüklerini yerine getirmediğini ifade etmişlerdir. Bu psikolojik sözleşme ihlalleri ister öznel ister nesnel olsun her iki durumda da bu algılar, iş görenlerde örgüte olan güvenin ve iş tatmininin azalmasına, işten ayrılma isteğinin artmasına, yükümlülüklerini yerine getirme duygusunun, rol ve ekstra rol performansının azalmasına neden olmaktadır. Bu potansiyel negatif etkilerinden dolayı psikolojik sözleşme ihlal algılarının oluştuğu durumları anlamak iş ilişkileri açısından hayati öneme sahiptir (Rousseau, 2000:3-5).

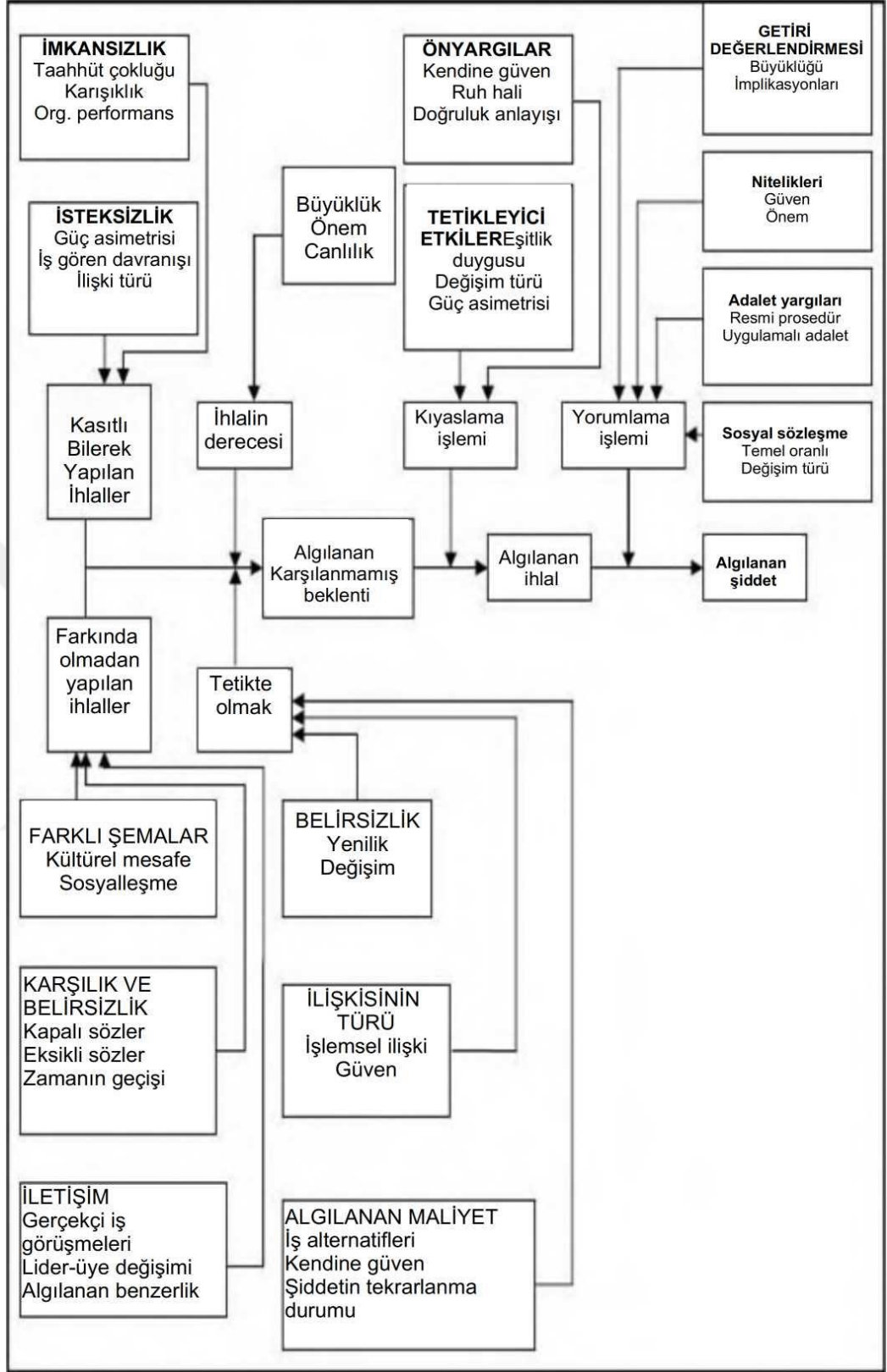
Psikolojik sözleşmelerin ve ihlallerin oluşumu konusunda sosyalleşme teorisi, sosyal bilgi işleme teorisi, sosyal mübadele teorisi, kontrol teorisi ve bilişsel çağrışım teorisi gibi birçok teori literatürde bulunmaktadır. Bu teorilerin ortak paydaları psikolojik sözleşme ihlalleriyle, iş görenin örgüt ve temsilcilerinden beklentileri konusunda hayal kırıklığına uğramalarıdır. Genel olarak iş görenler bu beklentilerini örgüt temsilcileri ile faaliyetlerinden ve örgüt kültürü algılamalarına bağlı olarak belirlemektedirler (Turnley ve Feldman, 1999:2).

Psikolojik sözleşme ihlali iki durumda oluşmaktadır. Bunların ilki farkında olarak yükümlülüğü yerine getirmeme, ikincisi ise yükümlülüklerin farklı yorumlanması sebebiyle yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumudur. Farkında olarak yükümlülüğü yerine getirmeme; örgütün veya temsilcilerinin bilerek yükümlülüğünü, verdiği sözü yerine getirmemesi durumudur. Yükümlülüklerin farklı yorumlanması ise, sözleşme taraflarının yükümlülükleri farklı algılayış, anlayış ve yorumlamaları sebebiyle yükümlülüklerini yerine getirmemesiyle oluşan psikolojik sözleşme ihlalleridir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ister farkında olarak ister farklı yorumlar sebebiyle oluşmuş olsun; her iki durumda hayal kırıklığına yol açacaktır. Bu hayal kırıklığı, sözleşme taraflarının karşılıklı yükümlülüklerini ne kadar iyi şekilde yerine getirip getirmediği konusunda iş görenin kıyaslama yapması süreci için tetikleyici işlevi görecektir.

Kıyaslama işlemi sonucunda iş gören eğer kendi yükümlülüklerini gerektiği gibi yerine getirdiği sonucuna ulaşırsa karşılaştığı ihlal ile ilgili olarak gayretlerinin yeterince

karşılık görmediği sonucuna ulaşacaktır. İhlal algısının oluşmasının ardından iş gören bu ihlalin önemi ve anlamı üzerinde duracaktır. Bu ihlal kendisi için anlamlı ve önemli ise psikolojik sözleşme ihlali diğer bir deyişle taahhütün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı, psikolojik sözleşme şiddeti yani iş göreninin duygusal ve davranışsal tepkileri ile sonuçlanacaktır. Robinson ve Morrison'un çalışmaları psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetini anlamada literatürde önemli bir yere sahiptir. Şekil1.3'deki şema psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetinin meydana gelmesiyle ilgili çalışmalarından elde edilen veriler ile oluşturulmuştur (Morrison ve diğ., 1997:226-228).

Psikolojik sözleşme ihlalleri örgüt ve temsilciler tarafından isteyerek, kasıtlı ya da farkında olmaksızın gerçekleştirilen ihlaller olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Kasıtlı bir şekilde gerçekleştirilen ihlaller ise örgütün söz konusu yükümlülüğü bilmesine karşılık olanaksızlık ya da istememesi nedeniyle yerine getirmemesidir (Agee, 2000:46).



Şekil 1.3. Psikolojik sözleşme ihlal ve şiddetinin oluşumu

Kasti olarak yerine getirilmeyen sözlerin diğere bir sebebi güç uyumsuzluğu, taahhüttün maliyet hesaplaması, iş görenin sorumluluklarını gerçekleştirme derecesi ve durumun ilişkisel ya da işlevsel oluşundan etkilenen iş sahibi gönülsüz oluşudur. İş gören ve işveren arasındaki güçlü olan taraf genelde iş göreni işten çıkarma ve görev yerini değiştirme yetkisini elinde tutan işverendir. Fakat iş gören sahip olduğu yetenek ve kabiliyetlerle örgüt için vazgeçilmez ve yeri doldurulamaz durumda olması iş göreni güçlü kılmaktadır. Bu durumda iş gören psikolojik sözleşme ihlaline karşı daha hassa olmakta ve ihlal algısı şiddet eğilimi yönüne kaymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme şiddetiyle sonuçlanmasının iş görenin elindeki imkânlarla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İsteksizlik sebebiyle kasıtlı olarak sözün yerine getirilmemesinin ikinci önemli nedeni iş görenin davranışlarıdır. Bu iş görenin örgüte karşı yükümlülüklerini gerektiği gibi yerine getirip getirmediği konusundaki değerlendirmeleri içermektedir. Yukarıdaki modelde belirttiğimiz isteksizlik nedeni ile kasıtlı ihlalin üçüncü önemli sebebi, karşılıklı değişim ilişkisinin türüdür. İlişkisel sözleşmelerin daha az ihlal edilmesi ve ihlal edildiği takdirde daha duygusal tepkilerin ortaya çıkacağı söylenebilir (Özkeçeli, 2005:76-78)

Örgüt ve temsilcilerince bilerek ya da farkında olmaksızın gerçekleştirilen her iki ihlal çeşidi de çalışanda hayal kırıklığı meydana getirmektedir. Söz konusu hayal kırıklığının karşılanmamış beklenti şeklinde algılanması Tablo1.4'e bakıldığında 2 etkene bağlı olduğu görülmektedir. Bu etkenler; ihlalin seviyesi ve personelin tetikte (ihlal algısını beklemede) olması durumlarıdır. İhlalin derecesi, bu ihlalin iş görende oluşturduğu hayal kırıklığının büyüklüğü, iş gören açısından sözün önemi, ilgili ihlalin yakın zamanda tekrarlanmış olması ve (kendisine çok açık bir şekilde sözün yerine getirileceği söylenmiş olması gibi konularla ilgili olarak oluşan) sözün iş gören zihnindeki canlılığı bileşenleridir. Tüm bu bileşenlere bağlı olan ihlalin derecesi iş gören tarafından fazla olmadığı şeklinde algılandığı takdirde iş gören tarafından önemsenmeyip ihlal bir sonraki aşama olan karşılanmamış beklenti olarak algılanmayacaktır. Hayal kırıklığını karşılanmamış beklenti olarak algılanmaya götüren ikinci faktör olan iş görenin tetikte olması (ihlal algısını beklemede olması) ise belirsizlik, örgüt ve iş gören arasındaki ilişkinin türü ve karşılanmayan beklentinin ortaya çıkarılmasındaki algılanan maliyet bileşenlerinden oluştuğunu ifade etmek mümkündür.

İş görenleri belirsizlik olduğu algısına götüren birçok sebep vardır. Bunların en başta gelenleri örgüt içi ve dışı yenilik ve değişimlerdir. Böyle durumlarda iş gören

psikolojik sözleşmesinin korunup korunmadığı konusunda daha hassas ve tetikte olacaktır. Örgüt ve iş gören ilişkisinin şekli de iş göreni psikolojik sözleşme terimlerinin ihlal edilip edilmediği konusunda tetikte olup olmayacağını belirleyen önemli bir bileşendir. İlişkisel sözleşme türleri daha çok güvene dayandığından ve uzun dönemli beklentilerden oluşmasından dolayı daha az ihlal algılama sonuçları verirken, işlevsel sözleşmeye sahip iş görenler bu sözleşmenin bire bir, daha sıkı belirlenmiş ve parasal içerikli terimlerden oluşmasından dolayı ihlal algılamaya daha yakın olacaktır. Çalışanın tetikte ve psikolojik sözleşmesinin terimlerini gözetlemede daha hassas olmasını sağlayan diğer bileşen ihlalin ortaya çıkarılmasının algılanan maliyeti ise, iş görenin iş piyasasında iş bulabilirliği ve bu işlerin kalitesi, kendine öz güveni ve iş yerindeki ihlal ve şiddet durumlarının tekrarlanabilirliğine bağlı olarak oluşacaktır. Ancak her karşılanmayan söz, iş görende psikolojik sözleşme ihlal algısı oluşturmamaktadır (Morrison ve diğ., 1997). İş gören karşılanmayan bir söz tespit ettiğinde bu sözün karşılığı olan kendi sorumluluğunu ne kadar iyi şekilde yerine getirdiğini ve tüm sözleşmede iki tarafın sözleşme terimlerini karşılıklı yeterince yerine getirip getirmediği kıyaslamasını yapacaktır. Tüm bu kıyaslamalarda, iş gören eşitsizliğin kendi lehine olduğunu algılasa bu durum psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşturması için tetikleyici bir etken olarak görev yapacaktır. Algılanan eşitsizlik ne kadar büyük olursa psikolojik sözleşme ihlal algısı olasılığı da o kadar büyük olacaktır. İşleminde karşılanmayan beklentinin psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmasında tetikleyici unsurlar olarak etki edecektir. İşlevsel ilişkinin özellikleri sebebiyle bu tür ilişkilerde, iş gören ihlal algılamaya daha yakın olacaktır. Güç asimetrisi ise iş ilişkisinde yetenek, kabiliyet ve yerinin doldurulmaz olması gibi sebeplerden dolayı güçlü olan iş görenin ihlal algılama olasılığı daha yüksek olacaktır. Eşitlik duygusu ise her bireyin eşitlik algısının ve eşitsizliğe verdiği tepkinin farklı olmasını, dolayısıyla aynı durumda farklı algıların oluşabileceğini ifade etmektedir. Eşitlik duygusunu daha genel bir ifade ile bireyin eşitlik konusundaki hassasiyeti olarak da tanımlayabiliriz.

Bireyin şahsi önyargıları, karşılanmayan beklentiler olarak algılanan terimleri psikolojik sözleşme ihlali şeklinde algılanmasına götüren diğer bir unsurdur. Şekil 1.3'de de görüldüğü gibi bu unsurun bileşenleri kendini değerli görme, ruh hali ve doğru geri beslemedir. Kendini değerli gören bireyler bireysel yükümlülüklerini yeterli bir şekilde yerine getirdiğini değerlendirmekte daha olumlu olması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlalini algılamaya daha yakın olacaktırlar. Bireyin kendini değerli görmesine benzer

şekilde karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesini değerlendirme anında içinde bulunduğu ruh hali de psikolojik sözleşme ihlali algılamasına olumlu veya olumsuz şekilde etki edecektir. Doğru geri besleme ise bireyin performansı ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda yanlış ön yargılarını tetikleyerek psikolojik sözleşme ihlali algısına etki edecektir (Özkeçeli, 2005:89)

Tetikleyici etkiler ve kişisel önyargılar ile kıyaslama aşamasından geçmek suretiyle psikolojik sözleşme ihlali algısının meydana gelmesinden sonra söz konusu ihlal yorumlama aşamasıyla psikolojik sözleşme şiddeti algısına dönüşebileceği görülmektedir. Şekil1.3'de de görülebileceği üzere psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanması getiri değerlendirmesi, özellikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme bileşenleri ile olacağı ve psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşebileceği görülmektedir. Getiri değerlendirmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar psikolojik sözleşme ihlalinin büyüklüğü ve etkileridir. Psikolojik sözleşme ihlalinin büyüklüğü işgören ve örgütün karşılıklı yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin kıyaslanmasında algılanan eşitsizliğin ve hayal kırıklığının büyüklüğüdür. Algılanan eşitsizlik ne kadar büyük olduğu düşünülürse, algılanan ihlal ve şiddet arasındaki ilişki o kadar güçlü olacaktır. Getiri değerlendirmesinin diğer unsuru bu psikolojik sözleşme ihlalinin etkileridir. Bu etkiler birinci dereceden getirilerin elde edilemeyişi ile ortaya çıkan ikinci dereceli getiri kayıplarıdır. Mesela terfi konusunda psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaşan iş gören ikinci dereceli getiri kaybı olarak bu terfiinin sunduğu maaş artışı, statü ve benzeri tüm imkânlar terfi ihlalinin ikincil dereceli getirileri olup iş gören için önemi, anlamı ve büyüklüğü psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme şiddeti olarak algılanmasında etkili olacaktır (Morrison ve diğ., 1997:226-228).

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

Yorumlama sürecinde, diğer etkili bir bileşen ise iş görenin örgüt uygulamalarının ne kadar adaletli olup olmadığı hakkındaki düşüncesidir. Prosedürde yazılı adalet ile uygulamadaki adalet, psikolojik sözleşme şiddetinin oluşumunu etkilemektedir (Morrison ve diğ., 1997:233).

1.13. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlallerinin oluşabilmesi iki temel etkene bağlıdır. Bu etkenler; uyumsuzluk ve verilen sözlerin tutulmamasıdır. Verilmiş olan sözlerin yerine getirilmemesi, kasti olarak veya koşulların değişmesiyle örgütün çalışanlarına taahhüt ettiklerini yapmaması iken; uyumsuzluk verilen bir söze ait örgüt ve çalışanın farklı anlamlar atfetmesi veya farklı düşüncelerde olması durumunu ifade ettiği göze çarpmaktadır (Morrison ve diğ., 1997:239).

Psikolojik sözleşmenin bozulmasına tesir eden bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler içerisinde; işveren - iş gören arasındaki ilişkide çatışma yaşanması ve güvenin eksik olması, iki tarafında birbirlerine olan bakışlarını algılayamadığı sosyal bir mesafenin mevcudiyeti, psikolojik sözleşmeyi devam ettirmek için gereken emeklerin fazlalığı, taraflardan ilişkiye yalnızca tek tarafın değer vermesi, taraflar arasındaki iletişimin az olması, çalışanlara eğitim verilmesi hususunda söz verilmesine karşın söz konusu durumun meydana gelmemesi, ücret - yarar ve öteki getiriler hususunda sözlerle gerçekleşenler içerisinde olumsuz olarak fark oluşması, söz verilen terfilerin olmaması, iş gerekçelerinin hatalı bir biçimde anlatılması, iş güvencesine istinaden sözlerin farklı olması, geri bildirim ve inceleme hususundaki idarenin etkin olmaması, değişim yönetiminin etkisizliği ve yetki-sorumluluk dağılımının adaletsizliği olarak sayılabilmektedir (Zuber ve Hammond., 2002:40-43). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgüt içinde değişik biçimlerde oluşabilmektedir. Robinson ve Rousseau bu sebepleri 9 etkene bağlamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:260). Bunlar;

1. Eğitim ve geliştirme
2. Ödenen ücretler ve diğer maddi imkanlar
3. Ödüllendirme
4. İşin özelliği
5. İş güvenliği
6. Geribildirim
7. Değişim
8. Sorumluluk
9. Yanlış Bilgilendirme

Bunların haricinde, çalışanın grup üyeliği hususundan soyutlanması, iş yükünün çoğaltılması, özel yaşamına saygı gösterilmemesinden ötürü de psikolojik ihlâl aşaması başlayabilmektedir.

Bu süreç başladığı anda, taraflar arasında güvenle ilgili kayıp oluşmakta, ilişkilerde zararlar oluşması ve örgütsel çıktıları olumsuz yönde tesir edecek haller izlenebilmektedir.

1.14. Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Ceseroğlu çalışmasında, Antalya İl'inde faaliyetlerde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görevli 177 personel örnekleminde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik kontratın yerine getirilmesiyle örgütsel bağlılık içerisinde yakın bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet ve oteldeki görev değişkenleri arasında psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık olduğu belirtilmiştir (Ceseroğlu, 2010:10-100).

Çetin çalışmasında, Ankara ilindeki dershanelerde görevli 217 çalışan örnekleminde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık algı seviyeleri arasında pozitif yönlü ve çok yüksek seviyede ilişkiler tespit edilmiştir (Çetin, 2010:1-100).

Türker çalışmasında, Erzurum İl'inde üç farklı hastanede görevli 339 sağlık çalışanı örnekleminde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık algı seviyeleri arasında pozitif yönlü yüksek seviyede ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve meslek değişkenlerinin psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu bildirilmiştir (Türker, 2010:1-100).

Yapılan bir çalışmada, İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesi'ndeki üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan 253 akademik personel örnekleminde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık algı seviyeleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca statünün psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu beyan edilmiştir (Demiral, 2008:1-155).

Keman tarafından Tekstil sektöründe psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi yapılan yüksek lisans tezi ile incelenmiştir. Psikolojik sözleşme, işveren ile çalışan arasında kurulan yazılı olmayan, birbirlerine karşı olan yükümlülöklere duydukları inançtır. Psikolojik sözleşmeler hem bireyin beklenti ve bireysel isteklerini hem de örgütün çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri ve istekleri ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeler algısalıdır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanın kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bunları yerine getirmek için

uğraşması ve işyeri üyeliğini devam ettirmek için çaba sarfetmesi ve bunu istemesidir. Bu çalışmada, ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma yılı ve medeni durumu gibi çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışma amacı kapsamındadır. Edirne ilinde tekstil sektöründe görev alan 385 çalışana anket uygulanmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen demografik özelliklerin de her iki değişken üzerinde etkili olduğu ve her iki değişkene olan etkilerinin yüksek seviyede benzer olduğu gözlenmiştir (Keman, 2012:13).

Özgen ve Özgen çalışmalarında, Türkiye'deki 5 ilaç firmasında görev yapan 457 çalışan örneğinde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık düzeylerinde pozitif yönde bir etki tespit edilmiştir (Özgen ve Özgen, 2010:1-19).

Behery ve arkadaşları çalışmalarında, Birleşik Arap Emirliğinde hizmet sektöründe görevli 433 çalışan örneğinde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık düzeylerinde herhangi bir etkiden bahsedilemeyeceği saptanmıştır (Behery ve diğ., 2012:300-314).

Mahia ve Bastos çalışmalarında, Brezilya'da özerk bir federal hükümet kuruluşundaki 4000 çalışan örneğinde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, psikolojik kontratın örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Mahia ve Bastos, 2015:251).

Tsui ve arkadaşları çalışmalarında, Tayvan'daki uluslararası bir otel zincirindeki 361 çalışan örneğinde psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, psikolojik kontratın örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Tsui ve diğ., 2013:443-450).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık ile ilgili terimler hakkında literatür bilgisi verilmiştir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel davranış konusunda son yıllarda üzerinde kapsamlı çalışmalardan birisi de örgüt çalışanının performansı ile iş tatmini arasındaki ilişki olmuştur. Bu iki faktör bir arada düşünüldüğünde aralarında olumlu bir etkileşim olabileceği düşünülse de aralarındaki ilişkiyi destekleyebilecek kuvvetli emare ve bulgulara rastlanmamıştır. Buna karşın örgütler açısından olumsuzluk yaratan davranışlardan; iş tatminiyle işe devamsızlık ve iş gücü devir hızı arasında etkileşim olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. Durum böyle olunca örgütler açısından iş yerinden tatmin olup olmama yerine örgüt veya kurum bağlılığı önem kazanmıştır. Örgüt çalışanının performans düzeyini etkilemede örgütsel bağlılığın azımsanmayacak bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu nedendir ki son yıllarda örgütsel bağlılık alanında azımsanmayacak kadar çalışma yapılmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999:7).

Örgüt çalışanının veya personelin diğer üretim faktörlerinden bağımsız olarak değerlendirilmesi gerektiği ve verimliliğinin stabil olmadığı, kısa vade de göz ardı edilemeyeceği aynı zamanda en önemli rekabet faktörü olduğunun anlaşılması ile nitelikli personel veya işgücü talebi artmaya başlamıştır. Nitelikli personelin örgüte kazandırılması ve örgütle bütünleştirilmesi gittikçe güçleşmektedir. Bu durumun nedeni ise örgütlerin iş yapma stilineki farklılıklar, iş yapılan coğrafyanın farklı olması, çalışanların cinsiyeti, farklı kültürden gelen personelin sayıları, vs. sayılabilir. Söz konusu etmenler kurumlar için yeni sorunların başlangıcını oluşturmakta ve örgütler yeni sorunlarla baş edebilmek için yeni çözüm, stratejisi ve yöntemlerine gereksinim duymaktadırlar. Geliştirilebilecek çözüm yöntemi ve stratejilerin başında gelen eylem çalışanların örgüte bağlılığını artırmak olarak kabul edilmiştir (Kırel, 1999:115).

Örgütsel bağlılık konusu veya kavramı işletme bilimi açısından son zamanlarda üzerinde özenle durulan bir kavram halini almaya başlamıştır. Bu özen ve ilgiyle birlikte örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar artarak devam etmektedir. Yapılan araştırmaların bazıları örgütsel bağlılık ve onun doğrudan sonuçları ile ilgili iken, bir kısmı da doğrudan örgütsel bağlılık ile ilgili olmayıp, bu konu ile dolaylı olarak ilişkilendirilebilecek konularla ilgilidir. Yapılan ve yapılmakta olan çalışmalara

dayanarak örgütsel bağlılık konusunun çok etkenli ve işletmenin diğer kavram ve konuları ile etkileşim içinde olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışmalarda klasik yönetim anlayışında algılanan örgütsel bağlılık konusu ile bugün yapılan çalışmalarda ortaya çıkan veya algılanan örgütsel bağlılık konusu farklılık arz etmektedir. Bu nedenle araştırmacıların kurumsal hedeflere uyabilecek ve hizmet edebilecek, kurum veya örgüt için fayda sağlayabilecek bağlılık türünü açıkça belirtmeleri hayati önem taşımaya başlamıştır (Alamur, 2005:46).

2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yapılan literatür çalışmalarında, örgüte bağlılık konusunda da farklı tanımlamalara gidildiği görülmüştür. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan birçok tanım ortak noktalar barındırmaktadır. Yapılan tanımlardan birkaçına değinecek olursak;

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütü amaç, hedeflerine ve değerlerine, yine örgüt menfaatlerini düşünerek taraflı ve etkin bağlılık göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık içselleştirilmiş bir bağlılık olup, kişi performansını ve sergilediği rolünü, örgütün amaç, değer ve hedefleri ile uyuşturmasıdır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütün hedef, değer, inançlarına kuvvetli şekilde inanır. Örgütün hiyerarşik yapısı içinde verilen emir ve talimatlara gönüllüce uyar. Çalışanlar örgütün kendilerinden beklentilerinden veya beklenen performanslarından çok daha fazlasını sergileyerek örgüt ile bütünleşmek ve örgütten ayrılmamak niyetindedirler (Balay, 2000:3).

Örgüte bağlılık, çalışan kişilerin çalıştığı firmanın amaçlarını bilmesi ve o firma içerisinde çalışmasını devam ettirmek istemesidir. Örgütsel bağlılığın aşağıdaki şekillerde tanımlanması da mümkündür; çalışan kişinin firmanın bir elemanı olabilmesi için büyük bir istek duyması, organizasyonun faydası açısından personelin iyi derecede performans göstermesi ve emek harcamak istemesi, organizasyonun değer, amaç, tutumlarını gönüllü şekilde benimsemesi ve inanması.

Bu tanımlardan ziyade örgüt bağlılığı, personelin örgüt hedef, çıkar, amaçlarını kendi hedef amaç ve çıkarlarından daha üstün görmesi olarak ta tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan personel, örgüt adına büyük amaç ve çabalar harcar, amaç ve çıkarlarını örgütsel amaç ve çıkarlarla uzlaştırır ve örgütte uzun süreler kalmaya isteklidir (Aven ve diğ., 1993:64).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanın, üyesi olduğu örgütte veya şirkette güçlü şekilde kalma isteği duyması, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çok fazla emek harcamaya istekli olmasını ifade eder. Araştırmacılar örgüt bağlılığını farklı şekilde

tanımlamalarına rağmen, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlara sahip olan işletmeler açısından iyi sonuçlar doğurduğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Olumlu sonuçlarına örnek olarak; işgücü devir hızının düşme eğilimi göstermesi ve çalışanların verimlilik artışı olarak sıralanabilir (Karcioğlu ve Türker, 2010:121; Türker, 2010:16).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütün yaşamını devam ettirmesinin koşullarından en önemlisi nitelikli iş gücüne sahip olmak, bu çalışanların örgüte bağlanmaları ve ayrılmamalarına bağlıdır. Personelin örgütsel bağlılığı arttığı ölçüde örgütün verimliliği ve piyasada rekabet gücü de artacaktır. Örgütlerin personelinin örgütte tutmak için sarf ettiği çaba aynı değildir. Kimi şirket veya kurumlar çalışanlarının kaybettiklerinde aynı tepkileri göstermeyebilir. Kuruma katılmak için başvuranların sayısı fazla olan bir kurum çalışanı örgüte bağlamak için gayret göstermeye gereksinim duymamaktadır (Çetin, 2004:90)

Kimi şirket veya örgütler personelinin kaybettiklerinde çok fazla etkilenmektedir. Ayrılan personel kurum için nitelikli bir çalışan ise kolay kolay yeri doldurulamaz. Personelin ayrıldığı ilgili birimin faaliyetleri aksayabilir.

Örgütsel bağlılık, iş çevresine değerler katmak suretiyle örgüte olumlu katkılarda bulunan bir etken şeklinde kabul edilir. Bir şirkette örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığının örgütlere sağladığı bir başka avantaj da personelin motivasyonunu artırıp işe devamsızlığı azaltması ile örgütsel başarıyı yükseltmesidir (Demiral, 2008).

Tabi ki örgüt bağlılığı personelin kendi amaç, hedef ideallerini, çalıştığı kurumun amaçları, hedefleri ile bütünleştirmesi ve buna bağlı güçlü bir inancı gerekli kıldığı için, bu olgunun zorla çalışanlara benimsetilmeye çalışılması yanlış bir yöntemdir. Örgütsel bağlılık davranışları, personel tarafından istenerek, inanılarak sergilendiği sürece örgüt açısından olumlu bir sonuç doğurur. Bireyler üzerinde davranışa uymak için baskı düzeyi arttıkça uyumda azalma görülür (Ceylan ve Demircan, 2002:58).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını sürdürme çabası olarak işletme veya örgütlerin departmanlarının zorunluluklarıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyelerde olan çalışanlara sahip olan işletmelerde, çalışanların motivasyonu, iş doyumları, örgüte karşı samimi duygulara sahip olma ve örgüt için çalışma verimlilikleri yüksektir. Günümüz rekabet ortamında kar amacı güden ya da gütmeyen her örgüt adına örgüt üyelerinin iş ile ilgili davranışlarını anlamada örgütsel bağlılık kavramı oldukça önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007:148).

2.3.1. Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişteki tecrübeleri ile örgüte uyumlu olma ve örgütlerine bağlı duruma gelme süreciyle alakalıdır. Başka bir deyişle davranışsal bağlılık, kişilerin belirli bir örgütte çok uzun süre kalmaları problemi ve söz konusu problemle nasıl başa çıktıklarını ifade etmekte kullanılan bir terimdir.

Davranışsal bağlılığın görüldüğü personeller, örgütün kendisinden daha çok gerçekleştirdikleri belirli bir etkinliğe bağlandıkları görülmektedir.

Davranışsal bağlılığın örgütten daha ziyade kişinin tavırlarına yönelik geliştiği tespit edilmiştir. Örnek olarak; kişi bir davranış sergiledikten sonra birtakım etkenler sebebiyle davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra devam ettirdiği söz konusu davranışa bağlandığı görülmektedir. Zamanla bu davranışa uygun ya da onu haklı bulan tutumlar geliştirmekte, söz konusu durumda davranışın yeniden yapılması ihtimalini yükselttiği görülmektedir.

2.3.2. Tutumsal bağlılık

Bu yaklaşım gereğince bağlılık, kişinin çalışma ortamını değerlendirmesi neticesinde meydana gelmiş olan ve kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre tutumsal bağlılık, kişinin örgüt ile bütün haline gelmesi ve örgüte katılmanın nispi gücü şeklinde ifade edilmektedir (Çöl, 2004:5).

Özsoy, tutumsal bağlılık teriminin personelin örgütleri ile olan ilişkilerine odaklanmayı tercih ettiğini vurguladığı görülmektedir. Söz konusu bağlılık çeşidinde personelin kendi değer ve amaçlarının, örgütün değer ve hedefleri ile uyumlu olması gereklidir. Tutumsal bağlılık, 3 bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler; örgüt hedef ve değerleriyle özdeşleşme, iş ile alakalı etkinliklere yüksek katılım ve örgüte sadakat ile bağlanma biçiminde ifade edildiği görülmektedir (Özsoy ve diğ., 2004:13).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılıkla alakalı literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

2.4.1. Etzioni'nin sınıflandırması

Bu yaklaşım da Etzioni (Etzioni, 1961) çalışanların örgütsel bağlılığını üç bölüme ayırarak açıklamaya çalışmaktadır. Birinci bölümde negatif-yabancılaşmış bağlılık, ikinci bölümde nötr-hesapçı bağlılık, üçüncü bölümde pozitif-moral bağlılık olarak kategorize

etmiştir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanın kendisi için örgütte kalmayı zorunluluk ve ceza aracı olarak görmektedir. Nötr veya hesapçı bağlılıkta, personelin örgüte karşı tutumu, ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştiği veya gerçekleşebildiği ölçüde değişkenlik göstermektedir. Moral bağlılık ise personelin örgüte bağlılık durumu, herhangi bir koşul, zorunluluk, menfaat veya çıkar durumundan etkilenmediği zaman oluşan bağlılıktır. Etzioni örgüt çalışanların bağlılık tutumlarını incelerken, yabancılaşmayı örgüt için olumsuz bir durum olarak görürken, moral bağlılığını da olumlu bir durum olarak görür. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik bakımdan örgüte bağlılık duymamakta bununla birlikte üye olarak kalmayı sürdürmektedir. Nötr-hesapçı bağlılıkta birey, verilen ücrete karşılık olarak yapacağı iş için performans sergiler. Pozitif-moral bağlılıkta ise personel yapacağı iş veya işlemlerde örgüt ile özdeşleştiği ve çalıştığı örgütü ayrıcalıklı ve değerli olarak gördüğü için şahsi işi gibi özen göstererek çalışır (Balay, 2000:19-20).

2.4.2. O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumlardan O'Reilly ve Chatman'ın birleştikleri ortak payda çalışan veya personelin örgüte, psikolojik olarak bağlanmasına vurgu yapmalarıdır. Bu nedenle O'Reilly ve Chatman örgüt bağlılığını, kişiyle örgüt arasındaki psikolojik bağ şeklinde değerlendirmektedir. O'Reilly ve Chatman'e göre, örgütsel bağımlılık konusu da tam manasıyla bir kıstas veya tanımlama yapılamamasının nedenini ise; her örgütün kültürel yapısı, iç dinamikleri vs. değişiklik gösterdiği için örgüt ve personel arasındaki psikolojik bağın sınırlarını kestirilememesi şeklinde göstermektedir. Ayrıca O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde üç boyutta ele aldıkları görülmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986:492).

2.4.2.1. Uyum

Uyumdaki hedef dış ödüllere ulaşmaktır. Kişiler örgüt içinde faaliyet gösterirken, bazı davranışları istenmeyen durum ve olayları bertaraf etmek için, bazı davranışları ise birtakım kazançlar elde etmek için gerçekleştirirler (Tiryaki, 2005:115).

2.4.2.2. Özdeşleşme

Birey ve çalışanlar örgüt için performans sergilerken veya üstlendikleri rolü yerine getirirken, tatmin sağlamak için diğer kişi ve gruplarla da ilişki kurmaktadır. Bu durumdan ötürü diğer bireylerle yakın ilişkiler kurulur. Bu ilişkilerin samimiyet derecesi zamanla artar. Kurulan yakın ilişki ile birlikte hem işlerin kalitesi artar hem de kurum ile

birey arasında özdeşleşme gerçekleşir (Gürkan, 2006:29).

2.4.2.3. İçselleştirme

Bu boyut genel olarak kişinin inanç, değer, tutum, kişinin iç dünyasındaki ideası ve örgütün hedef, değer, ilke ve dünya görüşü örtüştüğü ölçüde gerçekleşir (Balay, 2000:23).

2.4.3. Balcı'nın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın tasniflemesiyle benzerlik gösteren bir tasnifleme gerçekleştiren Balcı, örgütsel bağlılıkla alakalı 3 boyuttan söz etmektedir. Bu boyutlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak belirlenmiştir (Balcı, 2003:28).

2.4.3.1. Uyum

Örgüte yüzeysel bir bağlılık anlamına gelmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasını oluşturmaktadır. Uyumda kişinin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusuyla veya ödüller umudu içerisinde kendisini zorunlu hissettiği için gerçekleştirmesi mevzu bahistir. Uyumda bir çıkar ilişkisi vardır ve kişi örgütteki diğer bireylerin tesirlerini bir çıkar karşılığında kabul ettiği görülmektedir. Kişinin beklenti içerisinde olduğu ödeme, yükselme veya benzer çıkarlar karşılığında uyumlu davrandığı göze çarpmaktadır (Balcı, 2003:29).

2.4.3.2. Özdeşleşme

Bağlılığın ikinci aşamasını oluşturan özdeşleşmenin, kişilerin örgüte ve personeline yakın olma isteğinden kaynaklandığı görülmektedir. Özdeşleşmede kişi kendini ifade edebilme olanağı yaratıldığında ve insanlar ile kurduğu ilişkilerini devam ettirme imkânı tanındığı ölçüde diğerlerinin tesirlerini kabul ettiği görülmektedir. Özdeşleşme, kişinin değer atfettiği şeyler karşılığında örgütüyle bir tür kişilik bütünleşmesine girmesi halidir (Balcı, 2003:29).

Örgüt ile özdeşleşmiş personelin, gönül gücü ve işteki doyumunu yüksek, buna karşılık göreviyle alakalı belirsizliğe ve ikircikli hallere karşı hoşgörüsünün düşük olduğu görülmektedir. Örgüt ile özdeşleşen personel, örgütün yakaladığı başarıyı kendi başarısı, başarısızlığı da kendi başarısızlığı şeklinde benimsediği görülmektedir. Özdeşleşmenin ussallıktan çok duygusal olduğu görülmektedir. Personel, başlangıçta ihtiyaçları karşılanması halinde, işten doyumunun temin edildiği, içten güdülendiği için örgütüne

bağlı iken, git gide bu sebepler ortadan kalkması halinde de bağlılığını devam ettiriyorsa söz konusu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşmektedir.

2.4.3.3. İçselleştirme

Bağlılığın son aşamasını oluşturmaktadır. Kişi ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumu anlamına gelmektedir. İçselleştirme, kişinin değerlerinin örgütsel değerler ile uyum içerisinde olması ve örgütsel değerlerin kişinin tutum ve davranışlarında etkin olması halidir. İçselleştirmede kişinin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları şeklinde, zorlamasız içten kabul etmesi ve özümsemesi söz konusudur (Balcı, 2003:30).

2.4.4. Katz ve Kahn'ın sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgüte bağlılık hususunun bir örgüt ortamındaki bireyleri, rollerini gerçekleştirmeye kısacası onları örgüte bağlılık duymaya yönlendiren farklı ödüllere bağlı olduğunu dile getirmiştir. Personelin sistem içerisindeki hareketleri iç ödüller ve birtakım dış ödüllerin birleşmesinin bir neticesidir. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi temsil ettiği görülmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, bireylerin kendilerini sisteme verişlerinin veya adayışlarının özelliğini belirttiği görülmektedir. İçsel açıdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre mevzu bahistir. Aynı şekilde dış ödüllerin güdüleyici olduğu hallerde ise araçsal devreden söz edilmektedir (Katz ve diğ., 1977:436)

2.4.5. Mowday'ın sınıflandırması

Gerçekleştirilen sınıflandırmayla tutum açısından bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımına gidilmiştir. Tutumsal bağlılık, bireyin örgütsel amaçlar ile özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma arzusunu belirtmektedir. Davranışsal bağlılık ise, bireyin davranışsal etkinliklere bağlılığı hususundan kaynaklandığı görülmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalarda da her iki çeşit bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin varlığı dile getirilmiştir. Bundan dolayı bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürür iken, bu davranışların da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiği görülmektedir (Çöl, 2004:7).

2.4.6. Wiener'in sınıflandırması

Bu sınıflandırma ile araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımı hususuna dayanmış olan kuramsal bir model meydana getirilmiştir. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olma anlamına gelirken, örgütsel

bağlılık ise değer veya moral esasına dayanmış olan güdülemeyle meydana gelmektedir. Söz konusu örgütsel bağlılığı meydana getiren inançların içselleşmiş baskılar ortaya çıkararak bireyin, örgütsel hedef ve çıkarların karşılanmasını sağlayacak şekilde hareket etmesini sağladığı görülmektedir. Böylelikle araçsal güdüleyici eylemler, bireyin kendisine yönelimliken, örgütsel bağlılık eylemlerinin örgütsel eğilimler taşıdığı görülmektedir (Balay, 2000:4)

Çalışanla örgüt arasında değişimsel bağlılık şeklinde de isimlendirilen bu bağlılık çeşidinde örgüt, personelin birtakım güdülerini doyururken; dönüşte personelden örgüte katkılar gerçekleştirmesini beklediği görülmektedir. Değişim ilişkisi, bir yere değin dengede ya da çalışanın lehine olduğu aşamada çalışan, örgütü bırakmayı istememek suretiyle ona bağlılık duyacağı aşıkardır (Balay, 2000:4).

2.5. Örgüte Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Çetin, örgüte bağlılığı meydana getiren öğeleri, duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunlu) bağlılık olmak üzere üç farklı biçimde ifade etmektedir (Çetin, 2004:91-92).

2.5.1. Duygusal bağlılık

Personelin örgütlerinin değerlerini, hedef ve amaçlarını özümstedikleri ölçüde hissettikleri bağlılık anlamına gelmektedir. Burada çalışan, örgütün değerlerini kuvvetli bir biçimde kabul etmekte ve örgütün bir ögesi şeklinde kalmayı istemektedir. Bu husus personelin örgüte bağlılığının en iyi biçimi olarak görülmektedir. Esasında söz konusu bireyler, her patronun hayal ettiği, kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlar oldukları göze çarpmaktadır. Bu şekildeki çalışanların, işe karşı olumlu davranış sergiledikleri ve gerekmesi halinde de ilave çabalar ortaya koymaya hazır oldukları görülmektedir (Balay, 2000:5; Wasti, 2000:201-202).

2.5.2. Devamlı bağlılık

Allen ve Meyer, Becker 'in Yan Bahis Kuramından hareketle çalışanların devamlı bağlılığını geliştirdikleri görülmektedir. Literatürde, "rasyonel bağlılık" ya da "algılanan maliyet" şeklinde de belirtilen devamlı bağlılık, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetlerin farkında olunması manasına geldiği görülmektedir (Balay, 2000:22, Wasti, 2000:201-202)

Bu bağlılık örgütten ayrılmanın kendisine çıkaracağı mali yükü ve bu durumun

kabul edilebilir olup olmadığını anlatır. Çalıştığı kuruma veya örgüte devam bağlılığı ile bağlı olan bir personel; örgütten ayrılması durumunda pek az tercih durumunun olacağı fikrine kapılmıştır. Devam bağlılığı duyan bir çalışan, çalıştığı örgütün üyesi olduğu süre boyunca bir nevi o örgüte yatırım yaptığı algısına kapılır. Bu yatırımları kıdem tazminatı, edindiği arkadaşlıklar, örgüt içinde yürüttüğü faaliyetle ilgili edindiği bilgi ve beceriler. Personelin devam bağlılığı yukarıda saydığımız yatırımlar ve çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda pek fazla seçenek durumunun olmayışından kaynaklanan iki faktöre bağlı olduğu söylenebilir. Devam bağlılığında çalışanlarla örgüt arasında herhangi bir duygusal bağ olmayıp, sadece alternatif iş yetersizliği ve bu durumun onlara yükleyeceği maliyeti göze alamama durumu söz konusudur (Balay, 2000:22; Çetin, 2004:95)

Allen ve Meyer (Allen ve Meyer, 1990)'e göre devam bağlılığının faktörleri ise şunlardır;

- **Beceriler:** Personelin hali hazırdaki örgütte sahip olduğu beceri ve yeteneklerinin, başka bir örgüte üye olduğunda bunların yüzde kaçlık bölümünü orada sergileyeceği.

- **Eğitim:** Personelin çalışma hayatı boyunca sahip olduğu teknik ve sosyal bilgilerin çalıştığı örgüt veya kurum dışında işe yaramayacağı algısı.

- **Yeniden yerleşme:** Personelin yeni bir örgütte işe başladığında farklı bir yerleşim noktasına taşınma durumunu göze alamaması.

- **Kendine yatırım:** personelin çalıştığı kurumda geçirdiği süre itibarı ile almaya hak kazandığı emeklilik primlerini kaybedebileceği korkusu.

- **Topluluk:** Personelin çalıştığı kurumun bulunduğu yerleşim yerinde ne kadarlık bir zaman aralığından beridir ikamet ettiği ve o yerleşim yerinde kurumda çalıştığı süre boyunca edindiği çevre.

- **Seçenekler:** Personelin çalıştığı iş yerinden ayrılmak istemesi halinde, mevcut olarak sahibi bulunduğu işinin daha iyisini veya mevcut işini ikame edecek başka bir iş bulmasının riskli olması veya bu konudaki seçeneklerin azlığı (Balay, 2000:23).

2.5.3. Normatif bağlılık

Meyer ve Allen duygusal ve devamlılık bağlılığına ilave şekilde (Weiner ve Vardi, 1980) tarafından önerilmiş olan ve Weiner tarafından (1982) geliştirilmiş olan “normatif” veya “ahlaki” boyutu da ekleyerek normatif örgütsel bağlılık boyutunu geliştirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütte kalmaya karşı duyulan sorumluluk normatif bağlılık duygusudur. Bu bağlılık duygusuyla hareket eden çalışanlar, kurumun geçmişte veya içinde buldukları an itibari ile kendilerine sunduğu olanak ve imkanlardan yararlandıkları için örgütte kalmak onlar için bir zorunluluk halini almıştır. Kişi, örgütte kalmak için kendince nedenler veya belirli değer yargılarını öne sürerek çalıştığı örgütte kalmayı zorunluluk haline getirir. Bundan dolayı da normatif bağlılık, örgütler açısından istenmeyen bir durumu ifade eder ve çalışanlar tarafından takınılan duygusal bağlılığın tam tersi bir tutumdur. Normatif bağlılıkta örgütte kalmak zorunluluk halini almışken, duygusal bağlılık için gönüllü yani kişinin kendi rızasına dayanan arzulan bir örgüt üyeliği söz konusudur. Ayrıca burada devam bağlılığında olduğu gibi bağlılık örgütsel çıkara dayanmamaktadır. Birey, bağlılığın ne denli önemli olduğuna inanmakta ve kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir (Gül ve diğ., 2008).

Örgütsel bağlılık normu, bireyin örgüte girmeden önceki hem de girdikten sonraki yaşadıklarından etkilenmektedir. Bu süreç ile birlikte örgüt çalışanlarının bağlılık normu da şekillenmektedir. Örgütsel bağlılık normunun asıl hedefi kurum çalışanlarının kurumun amaç, değer, hedef, tutumları ile özdeşleşmiş nitelikli bireylere sahip olmak olarak açıklanabilir (Balay, 2000:79).

Sonuç itibarıyla bu tutumsal bağlılık türlerinden hangisi olursa olsun çalışan üzerindeki etki derecesi arttırılırsa, örgütte kalma davranışı daha fazla pekişecektir. Randall ve arkadaşları ise Allen ve Meyer modeli hususunda şöyle bir özet sunmuşlardır; Normatif bağlılık tutumunda çalışan, örgütte kalmayı ahlaki veya öğrenilmiş kültürel değerlere dayandırmaktadır. Personeller iş yeriyle duygusal bir tutumun veya tavrın dışında görev saiki ile hareket etmekte ve mevcut örgüt için çalışmak bir zorunluluk halini almaktadır. Duygusal bağlılık tutumunda, personelin örgütün hedefleri, amaçları, politikaları için gönüllü çaba harcamaktadır. Devam bağlılığı tutumunda ise, çalışan mevcut örgütünden ayrılmak için belirli bir mali yükü sırtlanamaması ve bu durum ile bağlantılı olarak doğabilecek riskleri göze alamaması olarak ifade edilmektedir (Randall ve diğ., 1990:211-212).

2.6. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri durumunda kendilerine ait iş verimliliklerini arttırmak suretiyle örgüt adına olumlu neticeler ortaya koydukları görülmektedir. Dolayısıyla bir örgütün, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak veya azaltacak etkenlerin farkında olması, dikkat edilmesi gereken hususların başında

gelmektedir.

Örgütsel bağlılığa tesir eden ve tespit edilen farklı etkenler mevcuttur. Çalışanların örgüte bağlılıklarına tesir eden söz konusu bu etkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Balay, 2000:77,; Çetin, 2004:99).

- Yaş, cinsiyet ve tecrübe.
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- Rol belirliliği, rol çatışması.
- Gerçekleştirilen işin ehemmiyeti, sağlanan destek.
- Karar alma aşamasına katılım, işin içerisinde bulunma.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- Medeni hal, ücret dışındaki haklar.
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
- Terfi fırsatları, ücret, diğer personeller.
- Liderlik hareketleri, dışarıdaki iş fırsatları, personellere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığa tesir eden etkenlerle ilgili olarak gerçekleştirilen bir çalışmada Oliver (Oliver, 1990:10), demografik etkenlerin örgütsel bağlılığa tesirlerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılık ile daha yoğun bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bundan ötürü güçlü katılımcı değerler ortaya koyan personelin daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık ortaya koydukları neticesine varılmıştır.

Mathieu ve Zajac (Mathieu ve Zajac, 1990:20-25), örgütsel bağlılık ile 48 etken arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak bu etkenlerden sadece medeni hal, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik terimlerinin bağlılık ile direkt ilişkili olduğu test edilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi örgütsel bağlılığa tesir eden çok fazla etken yer almaktadır. Fakat söz konusu etkenlerin hangilerinin bağlılığı daha iyi veya daha güçlü biçimde tesir ettiğine dair kesin ifadelerde bulunmanın yanıltıcı olacağı açıktır.

2.6.1. Kişisel faktörler

Örgütlerde her bir personelin diğer personellerden farklı bireysel niteliklere sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu kişisel farklılıkları göstermenin yanında örgütsel bağlılık derecesine de tesir etmektedir. İş ortamına bağlı olarak personelin iş tatminine tesir eden çok fazla dışsal etken de yer almaktadır. Fakat kişinin söz konusu etkenlerin

algılanması ve değerlendirilmesinde sahip olduğu bireysel niteliklerin tesirinin çok fazla olduğu görülmektedir. Örnek olarak; aynı işletmede, aynı seviyede ve aynı şartlar altındaki iki personele, eşit seviyede ücret verilir ise, büyük olasılıkla iki personelin beklentilerinin karşılanma seviyeleri birbirinden farklı olacağı açıktır (Tayfun ve diğ., 2008:4).

Bireysel etkenler; yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim seviyesi, örgütte çalışma süresi ve bireysel nitelikler olarak 6 başlık altında toplayabiliriz.

2.6.1.1. Yaş

Yapılan birçok araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş görenin yaşı arasında olumlu bir ilişki mevcut olduğu tespit edilmiştir. Genel itibariyle, yaşı ilerleyen çalışanların alternatif iş imkanlarının azalması kaygısıyla örgütlerine zorunlu bir bağlılık duygusu ile bağlandıkları gözlenmiştir. Yaştaki artışın bireyin örgüte katacağı girdilerin mevcut örgütte biriktiği düşüncesi kişinin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini bilhassa da deneyimin önemsenmediği durumlarda düşürmekte ve çalışanın da örgüt değiştirme isteğini azaltmaktadır. Bunun sebebi ise; başka örgütlerde uzun yıllar çalışmış ve bu süre içerisinde kendine has iş tutumları, iş arkadaşları ve değerler geliştirmiş bireylerin yeni örgütlerde uyum sorunu yaşama olasılığıdır. Bunun yanında, mesleklerine çok emek harcamamış daha genç personelin, mesleki başarıları fazla olan eski personeller kadar örgütlerine bağlı olmadıkları, mesleklerinin ne olduğu farklılık göstermeksizin genç ve doyumu daha az olan personelin daha yüksek seviyede işi bırakma yönelimi ortaya koydukları belirlenmiştir (Tiryaki, 2005:125).

2.6.1.2. Cinsiyet

Şimdiye kadarki örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sonuçları karışık olduğundan, bu iki kavram arasındaki ilişki belirsizliğini sürdürmektedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirten çalışmalar olsa da bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda, erkek ve bayanların örgütlerine bağlanmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bununla birlikte sıra her iki cinsin de örgütsel bağlılıklarının benzer seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar üst düzey çalışanların ve yöneticilerin de örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur (Al-Ajmi, 2006:838).

2.6.1.3. Medeni durum

Konuyla ilgili çalışma yapan araştırmacılar, bireylerin bağlılık geliştirmelerinde medeni durumlarının dikkate değer bir değişken olduğu görülmektedir. Bek r bireyler, evli ve dul kişilere nazaran çalışmakta oldukları  rg ttten ayrılmanın maliyetinin daha az olduğunu düşünmektedirler (olakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz 2009: 80).

Evli personelin ekonomik sorumluluklarından ötürü işe devam etme hususunda daha hassas davrandıkları görülmektedir. Ancak literatür de örgütsel bağlılıkla medeni durum arasında net bir ilişki olduğunu belirten çalışmaya rastlanmamıştır ( zkaya, Kocakoç, ve Kara, 2006:80)

2.6.1.4. Eğitim düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi de örgütlerine olan bağlılıklarına etki etmektedir. Personelin eğitim seviyesinin iş yaşamına bakış açılarını ve iş yaşamından beklentilerine tesir eden dikkate değer bir değişken olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe işe yüklenmiş olan anlam ve işten beklentilerin de yükseldiği görülmektedir. Yüksek eğitim alan bireylerin eğitim seviyesi düşük olan bireylere nazaran işe bakışları farklılık göstermektedir. İş hayatına erken girmek yerine, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanmak suretiyle, gelir elde etmekten belli bir süre fedak rlık ortaya koyan bireyler, eğitimleri tamamlandığında nitelikli işgücü şeklinde çalışma yaşamına dahil olmaktadırlar. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, eğitime yaptıkları yatırımın ve sarf ettikleri zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma şartlarında daha yüksek beklentileri olmaktadır. İş hayatı bu bireyler için para kazanma işlevinin yanı sıra toplumda yüksek bir statü elde etme, saygın bir iş sahibi olma anlamlarına da gelmektedir (Zeyrek, 2008:60).

Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmaların sonuçlarına göre; yüksek eğitim seviyesindeki personelin, örgütsel bağlılığının düşük eğitim düzeyine sahip personellere göre daha az olduğu belirlenmiştir. Bu durumun en büyük sebebinin, daha iyi eğitimli olanların daha basit iş bulma imkanına sahip oldukları ve bundan dolayı da yer aldıkları pozisyona daha az bağlandıklarının d ş n ld ği göze çarpmaktadır. Fakat literatürde, söz konusu sonuca ulaşmayan çalışmalar da yer almaktadır ( zkaya ve diğ., 2006:80).

2.7. Örgütte Çalışma Süresi

Örgüt üyelerini unvanı ya da pozisyonu ne olursa olsun, çalışılmakta olan süre örgütsel bağlılığa tesir etmektedir. Ayrıca, bir örgütte geçirilmiş olan toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan önemli bir etkidir. Örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif bir ilişki bulunmakta, başka bir ifadeyle örgütte çalışılarak geçirilen zaman artış gösterdikçe, örgütsel bağlılığında arttığı görülmektedir. Çalışma süresi arttıkça, çalışanların örgütten kazandıkları kazanımların da arttığı dile getirilmektedir. Bunun sebebi hizmet süresinin de örgüte gerçekleştiren bir tür yatırım olarak kabul edilmesidir. Söz konusu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanların üyesi oldukları örgüte daha çok bağlandıkları görülmektedir (Çöl, 2004:8).

2.7.1. Kişilik özellikleri

Örgüt üyelerinin kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkin olduğu görülmektedir. Olumlu kişiliğe sahip olan bireyler, olumsuz kişiliği olanlara nazaran buldukları ortamda meydana gelen her şeyi kontrol altında tutmaya ve iletişim kurarak destek alma ve destek olma eğilimlidirler. Bundan dolayı olumlu kişilik sahibi bireylerde duygusal ve normatif bağlılık öne çıkıyorken, olumsuz kişiliğe sahip olanlarda ise devamlı bağlılığın daha çok önem kazandığı görülmektedir (Basım ve Sıgrı, 2006:141).

2.7.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığa tesir eden etkenler; yönetim, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel ödüller ve takım çalışması şeklinde yedi başlık altında toplanabilmektedir.

2.7.2.1. Yönetim

Örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birincisi yönetim şeklidir. Örgütün, enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi ve çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması etkinliği artırabilmektedir. Yönetim şeklinin örgütsel değerlere ve amaçlara bağlılık duygusunu arttırdığı görülmektedir. Üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere ehemmiyet verdiğinde verimlilik ve yenilikçiliği arttırdığı dolayısıyla örgütsel bağlılığı artırdığı gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığın çoğu zaman örgütsel politika ve uygulamalardan önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. Örgütte uygulanmakta olan politika ve stratejiler yönetim şekliyle direkt ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı yönetim şeklini

benimseyen bir örgütte, personelin fikir ve düşüncelerinin uygulanan politika ve stratejilerde dikkate değer bir yere sahip olduğu gözlenmektedir. Söz konusu yönetim şeklinde personeller kendilerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve örgüte olan bağlılıklarının da duygusal olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bir yöneticinin personelin motivasyonunu sağlamak suretiyle, onların örgüte olan bağlılık duygularını geliştirilmesini sağlamak adına bireylerin değerlerini, hizmetlerini ya da örgüte olan katkılarını sürekli takdir etmesinin gerekliliği önem arz etmektedir (Demirel, 2009:120).

2.7.2.2. Ücret

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel etkenlerden birisi de kişilerin ücret seviyesidir. Kâr hedefi gütmeyen örgütler dışındaki bütün örgütlerde, personeller belli bir ücret karşılığı çalışmış oldukları işi terk edip etmeme kararının verilmesinde en belirleyici etkenlerden birisinin ücret olduğu belirtilmektedir. Bu yüzden personelin ücret düzeyleriyle bağlılıkları arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Dağıtımsal adaletin bir unsuru olan ücretin, çalışanlar arasındaki dağılımının adaletli algılanıp algılanmaması da örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bireyin örgütüne olan bağlılığı, örgüt yönetiminin uyguladığı ücret politikasını ne denli adil ve dengeli bulduğuyla ilgilidir. Ücret, bilhassa üst düzey personeller adına örgütsel bağlılığa tesir eden oldukça dikkate değer bir etkidir (Çöl, 2004:9).

Özellikle, ekonomik yönden sıkıntı içinde olan çalışanlar için ücret tatmini; iş, çalışma arkadaşları, yönetim vb. diğer örgütsel faktörlerin tatmininden daha önemli olabildiği görülmektedir. Gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, çalışanların ücret seviyesinin, işi bırakma hususunda en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız, ve Cengiz, 2009:80)

2.7.2.3. Örgüt büyüklüğü

Örgütlerdeki bürokratik eğilimler çalışan kişi sayısı yani örgütlerin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmalarının işlevlerini en iyi biçimde yerine getirmesi adına iyi tespit edilmiş bir hiyerarşik yapı ve herkesin yer aldığı pozisyondan kaynaklanan birtakım yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Her aşamada işlerin yapılma şekliyle alakalı olarak ayrıntılı ve somut ilkeler vardır. Bireyler arası ilişkiler ise yer alan pozisyonun ilkeleri gereğince sürdürülmektedir. Bu açıdan; örgütün organizasyon yapısı ve benimsemiş olduğu iş süreçleri personelin bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Kuralların biçimsel olması, merkezileşme derecesi ve diğer

işlevsel bölümlere bağlılıkla örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan değişen çevre şartlarının etkisiyle ortaya yeni bir örgüt çeşidinin çıktığını ortaya atan bir yaklaşım da bahsedilmektedir. Söz konusu yaklaşımda belirtilen örgüt çeşidi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, personelin örgütle çıkar birliği içerisinde olduğunu ön plana çıkarmakta ve personelin örgütle çıkar birliği içerisinde olduğu bir ilişkiye girmesini temin etmektedir (Dağdeviren 2007:59).

2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın neticelerinin olumlu veya olumsuz olmasını bağlılığın seviyesinin belirlediği görülmektedir. Örgütsel hedefler örgüt üyelerince kabullenilmediğinde, örgütsel bağlılık seviyesi düşmekte ve örgüt ortadan kalkma aşamasına doğru hız kazanmaktadır. Diğer taraftan örgütün hedefleri kabullenildiğinde ise, örgütsel bağlılık seviyesi yükselmekte ve sonuçta örgütün lehine olan etkin davranışlar ortaya çıkmaktadır. Kişilerin örgütlerine olan bağlılıkları, örgütü terk etme davranışıyla düşük seviye de ilişkili iken, düşük performans, artış gösteren devamsızlık ve gecikme gibi davranışlarla daha yüksek seviyede bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009:37-61). İşe devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılma niyeti örgütsel bağlılığın yetersiz olmasının belli başlı olumsuz sonuçlarıdır.

2.8.1. Düşük örgütsel bağlılık

Bu bağlılık seviyesinde birey, kendisini örgüte bağlayacak olan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte kişinin yaratıcılığı ve gelişmeye açık oluşu göze çarpmaktadır. Ayriyeten kişi, örgüte düşük seviyede bağlılık duyduğundan dolayı alternatif iş imkanlarını araştırma eğiliminde bulunacağından bu husus, insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayabilmektedir. Örgüt, içten gelen ve informal olan söz konusu iletişim sisteminden tam vaktinde faydalanabilirse, kendisine pahalıya mal olacak problemlerin üstesinden gelebileceği aşikardır (Balay, 2000:78). Bununla beraber, örgüte düşük seviyede bağlılık ortaya koyan kişilerin kişisel görev ile ilişkili çabalarda geride oldukları gibi grup bağlılığının temin edilmesinde de en az emek ortaya koydukları göze çarpmaktadır. Bundan dolayı bunların örgüt içerisinde "duygusuz çalışanlar" şeklinde tanımlanması yapılmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetler ile neticelenmesinden dolayı örgüte zararlar verdiği görülmekte buna bağlı olarak müşterilerin güvenleri yıkılmakta, yeni durumlara uyum sağlamakta zorluk çekilmekte ve gelirlerde kayıplar yaşanmaktadır. Örgütte yaygınlık kazanan informal

zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgular duruma getirdiği görülmektedir (Randall, 1987:466).

2.8.2. İlimli örgütsel bağlılık

Kişinin tecrübelerinin güçlü ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam sağlanamadığı bağlılık seviyesidir. İlimli bağlılık seviyesinde bulunan personeller, sistemin kendilerini baştan biçimlendirmesine karşı durmakta ve bundan dolayı kişi olarak kimliklerini korumak adına direnç gösterdikleri görülmektedir. Söz konusu düzeyde olan personeller, örgütün tümünü değil fakat birtakım değerlerini kabullenme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün isteklerini karşılarken, bir taraftan örgüt ile bütün hale gelmeyi bir taraftan da bireysel değerlerini korumayı sürdürdüğü görülmektedir

Ayrıca örgüte ilimli seviyede bağlılık, her daim pozitif neticeler ortaya çıkarmamaktadır. Bu seviyedeki personeller topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama veya çatışma yaşamaktadırlar. Bu durum ise kararsızlığa ve örgütün verimsiz bir şekilde işlemesine yol açmaktadır.

2.8.3. Yüksek örgütsel bağlılık

Bu bağlılık seviyesinde kişilerin örgüte güçlü tutum ve eğilimler ile bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık kişiye, meslekte başarı ve ücrette doyum temin edebilmektedir. Ayrıca örgüt personelin sadakatine karşılık ona yetki devretmek ve onu üst pozisyonlara getirmek suretiyle bir biçimde ödüllendirdiği görülmektedir. Söz konusu çalışanların işin kendisinden, örgüt içerisindeki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumlarının yüksek olduğu görülmektedir. Söz konusu bireylerin örgütü terk etmeleri, mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt hedef ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуzлuk ve az ödüllенmiş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları hallerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılığın bazı zamanlarda personelin gelişim göstermesini ve hareketlilik imkânlarını sınırladığı görülmektedir. Söz konusu durum, aynı anda yaratıcılık ve yenileşmenin bastırılmasına, gelişmeye karşı direncin oluşmasına neden olmaktadır. Yüksek bağlılık seviyesinin bazen yaratıcılığın ortadan kalkması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim oluşması, zorlama ile temin edilen uyum, insan kaynaklarının etkisizce kullanılması gibi negatif neticeleri beraberinde getirdiği görülmektedir.

2.8.4. İŖe devamsızlık

İŖe devamsızlık kavramı hakkında, konuyla ilgilenen bilim insanlarının geliŖtirdikleri farklı tanımlamalar mevcuttur. İŖe devamsızlık, alıŖanların alıŖma programına ya da planı gereğince alıŖması gerekli olan zamanlarda haklı bir mazeretleri olmaksızın iŖine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Eren, 2012).

Örgütteki iŖleri aksatan ve verimliliğın düşmesine neden olan iŖe devamsızlığın birçok sebebi vardır. Bunlar; yaŖ durumu, cinsiyet, aile durumu, iŖyerinin uzaklığı, iŖyerinde uzun süre alıŖmış olma, öğrenim derecesi ve monotonluk, dönemsel faktörler, günlük alıŖma süresi, ücret miktarları ve ödeme Ŗekli, sosyal güvence, içinde bulunulan alıŖma grubu olarak belirtilmektedir (Eren, 2012).

Örgütsel bağılılığın düşük olmasının da belirtilen diğere nedenlerin yanında iŖe devamsızlığa yol açan sebeplerden biri olduğu belirtilmiŖtir (Buchko, Weinzimmer, ve Sergejev, 1998). Örgütlerine bağılılık duygusu bulunmayan veya düşük olan kiŖilerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmediklerinden dolayı diğere sebeplerin yanında iŖe devam etmeme ihtimallerinin daha yüksek olması beklenmektedir (Uyguç ve ımrın, 2004:93).

2.8.5. İŖe geç kalma

İŖe geç gelme, bir alıŖanın iŖinin baŖında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç iŖine ulaŖması Ŗeklinde ifade edilebilir. İŖe geç gelme oranı ise, belli bir zaman diliminde iŖe geç gelineen günlerin toplamının o zaman dilimi içerisindeki iŖ günlerine bölünmesiyle bulunur. Ancak alıŖanların iŖe ulaŖtıkları aracın bozulması, hava Ŗartları, hastalık gibi kontrol edilemeyen durumlar nedeniyle iŖine geç kalabileceğı de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu gibi durumlar dıŖında, alıŖanların iŖlerine olması gereken zamanda baŖlamaları ve devam ettirmeleri beklenmektedir. İŖe geç gelme oranının düşük olması, örgüte bağılılığın bir göstergesi Ŗeklinde düşünölebilmekte, fakat tek baŖına yeterli bir gösterge Ŗeklinde kabul edilmemektedir (KeleŖ ve Necla, 2006:97).

Angle ve Perry iŖe geç kalmayı örgütsel bağılılığın bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir. Örgütlerine güçlü bir bağılılık duyan alıŖanların katılımları ve verimlilikleri yüksek olmakta ve böyle bir durumda diğere olumsuz sonuçlarla birlikte iŖe geç kalmanın da görece düşük olması beklenmektedir (Angle ve Perry, 1981:2-3).

2.8.6. İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti örgütten ayrılma hususunda bilinçli bir karar verilmesi ya da buna niyet edilmesidir (Bartlett, 1999).

İşten ayrılma niyeti, personelin iş şartlarından tatmin olmamaları halinde gösterdikleri yıkıcı ve aktif eylemler olduğu biçiminde de tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliğe tesir ettiğine dair yaygın bir kanaat yer almaktadır. İşten ayrılma niyetine tesir eden öğelerin belirlenmesi ile beraber araştırma yapanlar işi terk etme davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yönetici olanların da potansiyel ayrılmaları engellemek adına önlemler geliştirdikleri görülmektedir (Gül ve diğ., 2008:3).

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en çok beklenen neticesi, işi bırakma niyetinin ve nihayetinde işgücü devri hususunun azalması mevzusudur. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı düşük olan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha çok olacağı ifade edilebilir. Gerçekleştirilen araştırmalar da bunu doğrulamış, düşük örgütsel bağlılığın ve işin farklı taraflarına dair doyumсуuzluğun bir neticesi şeklinde işten ayrılma niyetinin oluştuğu ancak aksi durumda, yani örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda ise işten ayrılma niyetinin azaldığı gözlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2007:617).

3. PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNE VE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışmada kullanılan materyal ve metotlar aktarılacaktır.

3.1. Yöntem

Araştırmada elde edilen veriler Sıralı Probit isimli analiz metodu ile analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Sıralı probit metodu hakkında kısa bilgilendirme de aşağıda ifade edilmiştir. Bu amaçla STATA 15.0 programı kullanılmıştır.

Sıralı Probit, doğal olarak sıralanma gösteren bağımlı değişkenlerin modellenmesini gerçekleştirir. Düşük, orta, yüksek gibi gelir kategorileri; ortaokul ve daha az, eğitim kategorileri lise, üniversite mezunu gibi, katılma veya önem verme derecesini temsil eden likert ölçekleri, sıralı probit ile modellenebilir.

0,1,2...J sıra değerlerine sahip y gibi sıralı kategori değişkeni için x açıklayıcı değişkenlerine bağlı sıralı Probit modeli, gizli değişken modeliyle çıkarılabilir. y* gizli değişkeni aşağıdaki gibi sabit katsayısı olmayan bir fonksiyon olarak tanımlanır:

$$y^*=x\beta+e$$

Ortalaması 0 ve varyansı 1 olan e normal dağılış gösterir. $\alpha_1<\alpha_2<\dots<\alpha_j$ bilinmeyen kesme noktaları (eşik parametreleri) olsun ve aşağıdaki gibi tanımlayalım;

$$\text{Eğer } y^*\leq\alpha_1 \text{ ise } y=0$$

$$\text{Eğer } \alpha_1 < y^*\leq\alpha_2 \text{ ise } y=1$$

$$\text{Eğer } y^*\geq\alpha_j \text{ ise } y=J$$

y değişkeninin 0, 1 ve 2 gibi sıra değerlerini aldığını bildiğimize göre, bu 3 sıra değeri için, α_1 ve α_2 gibi 2 kesme değeri olacaktır.

Sıralı Probit modelleri en büyük olabilirlik yöntemiyle tahmin edilir. Tahmin edilen sıralı Probit modelinin istatistiki açıdan geçerliliğini belirlemek üzere *likelihood ratio test* yapılır. Bu teste ait ki kare dağılımı için verilen P değerine göre:

H_0 : Sıralı Probit modeli istatistiki açıdan kullanılabilir.

Hipotezi test edilir. Burada da $P<\alpha$ ise sıfır hipotezi reddedilir (Miran, 2018).

3.2. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Evren, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünüdür. Her araştırmanın bir evreni vardır ve yapılan araştırmaya göre çeşitli değişkenler ve

özelliklere göre sınıflandırılır (Altunışık ve diğ., 2017). Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda genel amaç, evrenin belirli bir özelliği hakkında bilgi edinmek ve bu evrenin ne olduğu ne üzerine çalışılacağı araştırmalarda açık bir şekilde izah edilmelidir. Araştırmanın evrenini, Şanlıurfa il merkezinde hizmet veren turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Şanlıurfa il merkezinde toplam 7 adet turizm işletmeli otel bulunup bu otellerde SGK'lı olarak çalışanların sayısı toplam 324'tür. Bu sayı için herhangi bir örnekleme metodu uygulanmamış ve tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları çalışanların tamamına dağıtılmış ve 174 anket geri toplanabilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ve “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” arasında ilişki vardır.

H2: “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” olduğuna dair kanaat, çalışanların sosyo-ekonomik özelliklerinden ve pozisyonlarından etkilenir.

H3: “Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, çalışanların sosyo-ekonomik ve pozisyonlarından özelliklerinden etkilenir.

3.4. Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, sosyal bilimler alanında yaygın bir şekilde tercih edilen veri toplama yöntemidir. Veri toplama yönteminde kullanılan anket formu, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anket formunun amacı, araştırmanın problemini çözebilecek ve hipotezleri test edebilecek bilgileri hedef kitleden sistematik bir biçimde toplamaktır (Altunışık ve diğ., 2007).

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik ve diğer özelliklerini belirlemeye yönelik 10 adet soru bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümde Meyer ve Allen tarafından oluşturulan ve 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların işletmeye ilişkin psikolojik kontrat algısını belirlemeyi amaçlayan 9 soru bulunmaktadır (Karacaoğlan, 2014; Öztürkci, 2015:1-150; Terekli, 2010:1-170).

Ölçek ile ilgili akademisyen ve sektör yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan değerlendirmelerin sonucunda ölçeğin kapsam geçerliliğine sahip olduğu

kanaatine varılmıştır. Anket formu; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmak üzere 5’li likert olarak hazırlanmıştır. Dolayısıyla elde edilen aritmetik ortalamalar 1’e yaklaştıkça çalışanların psikolojik kontrat, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile ilgili görüşleri olumsuz, 5’e yaklaştıkça çalışanların psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri olumlu olmaktadır.

3.5. Verilerin Analiz Edilmesi

Yukarıda nasıl elde edildiği aktarılan veriler IBM SPSS 24.0 ve STATA 15.0 paket programları ile analiz edilmiştir.

3.5.1. Güvenilirlik analizi

Öncelikle çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.1’de da aktarılmıştır.

Tablo 3.1. Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri

	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali	9	0.936
Örgütsel Bağlılık İlişkisi	18	0.761

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere iki ölçeğe ait Cronbach Alfa Değerleri literatürde eşik değer kabul edilen 0.70’ten büyük olduğundan, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.2. Ölçeklerin Kaiser-Meyer ve Olkin ve Bartlett Testi Bulguları

		İşyerinde Psikolojik	Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Kaiser-Meyer-Olkin Test Sonuçları		.918	.890
Bartlett's Testi	Ki-Kare Değeri	1223.491	1486.980
	Df	36	105
	p	.000	.000

Tablo 3.2.’de görüleceği üzere Maximum Likelihood ve Direct Oblimin (delta=0) için “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali”ne ait KMO değeri 0.918 ve “Örgütsel Bağlılık İlişkisi”ne ait KMO 0.890 olarak bulunmuştur. Her iki faktör de istatistiki açıdan anlamlı olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu,

değişkenlerin tutarlı olduğu sonucunu da vermektedir.

3.5.2. Faktör analizi

Ölçme aracının faktör yapısını ortaya koymak için ya da önceden belirlenen faktör yapısını test edip doğrulamak için faktör analizinden yararlanılabilmektedir. Buna göre kapsam geçerliliği çerçevesinde, ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli ya da uygun ifadeler olup olmadığına bakılmıştır. Bir başka deyişle, “ölçek maddeleri ölçülmek istenen davranışı yansıtıyor mu?” sorusunun cevabı aranmıştır.

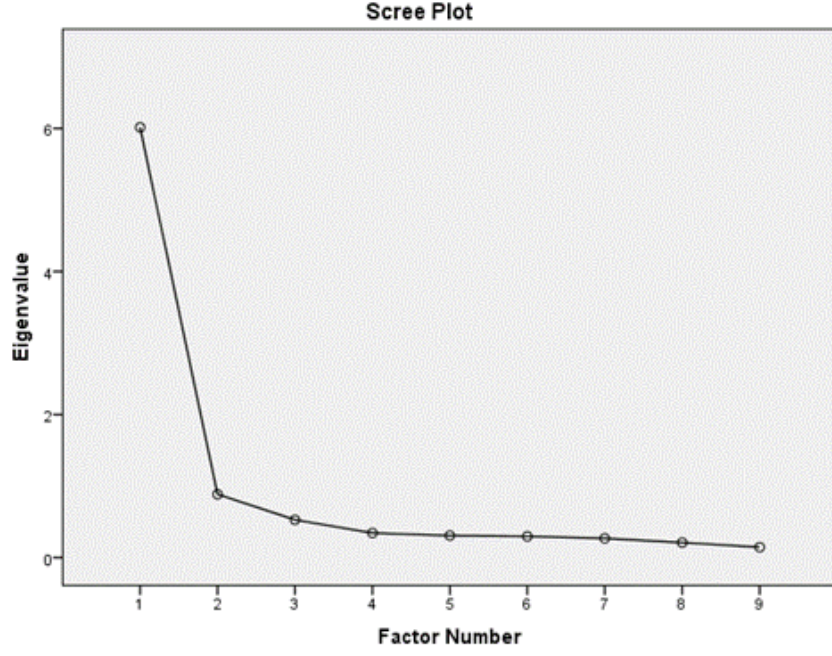
Tablo 3.3’de “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeği için 1 faktör’ün toplam varyansın yaklaşık %67’sini karşıladığı görülmektedir. Grafik 3.1’de sunulan scree grafik de bunu doğrulamaktadır. Buna göre çalışma ile elde edilen veriler “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeğini tek faktörle karşılayabilmektedir.

Tablo 3.3’de “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” ölçeği için 1. faktörün toplam varyansın %44,4’ünü, 2. faktörün ise %56,2’sini karşıladığı görülmektedir. Grafik 3.1’de sunulan scree grafik 1. faktörün uygun olacağını göstermektedir. Bu, çalışmanın verilerinin “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeğini büyük ölçüde tek faktörle karşılayabileceğini ifade etmektedir.

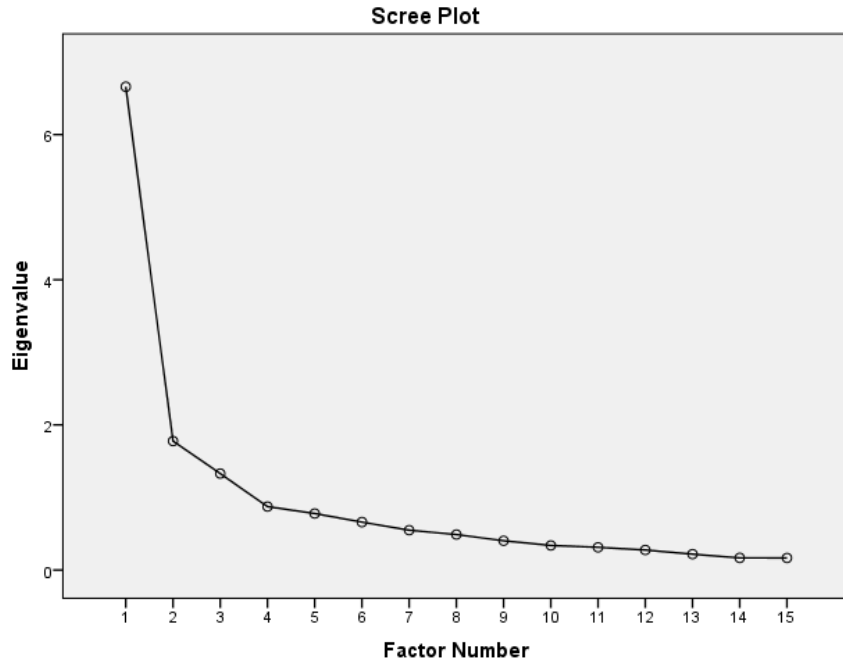
Tablo 3.3. Faktör analizi özdeğer ve açıklanan varyans değerleri

Faktör	“İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali”			“Örgütsel Bağlılık İlişkisi”		
	Açıklanan toplam varyans			Açıklanan toplam varyans		
	Başlangıç Özdeğerleri			Başlangıç Özdeğerleri		
	Toplam	Toplam	% Varyans	Eklemeli %	% Varyans	Eklemeli %
1	6,015	66,833	66,833	6,659	44,396	44,396
2	,885	9,832	76,665	1,777	11,847	56,244
3	,528	5,868	82,533	1,329	8,858	65,101
4	,343	3,815	86,348	,874	5,827	70,929
5	,308	3,421	89,769	,778	5,189	76,117
6	,297	3,298	93,067	,660	4,400	80,518
7	,269	2,988	96,054	,549	3,658	84,175
8	,210	2,332	98,386	,489	3,261	87,436
9	,145	1,614	100,000	,403	2,687	90,123

Extraction Method: Maximum Likelihood.



Grafik 3.1 “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” Scree grafiği



Grafik 3.2. “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” Scree grafiği

Tablo 3.4 ve Tablo 3.5’de “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ve “Örgütsel Bağlılık İlişkisi” ölçeklerinin faktör yükleri sunulmuştur.

Tablo 3.4. “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeğinin faktör yükleri

İfade	Faktör yükü
Çalıştığım otel, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.	0.881
Çalıştığım otel, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	0.869
Çalıştığım otel, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.	0.865
İşimin ve çalıştığım iş yerinin yapısı aynen otelin söz vermiş olduğu gibidir.	0.851
Çalıştığım otel, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.	0.828
Çalıştığım otel performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.	0.827
Çalıştığım otel, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir.	0.664
Çalıştığım otel, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.	0.664
Çalıştığım otel, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.	0.642
Ki kare=108,551 (p=0.000)	

Tablo 3.5. “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali” ölçeğinin faktör yükleri

İfade	Faktör yükü
Bu örgütün bir parçası olduğumu başkalarına anlatmaktan ötürü gurur duyuyorum.	0.903
Bu örgüt iş performansı bakımından en iyisini ortaya koymam için bana ilham veriyor	0.862
Bu örgüte katıldığım sırada, düşündüğüm diğer örgütler yerine, çalışmak için burayı seçtiğim için çok memnunum.	0.827
Kendi değerlerim ile örgütümün değerlerini çok benzer buluyorum.	0.826
Bence çalışılabilecek bütün olası örgütlerin en iyisi bu	0.787
Arkadaşlarıma bu örgütü, çalışmak için harika bir örgüt olarak anlatıyorum.	0.750
Bu örgüt için çalışmayı sürdürmek için hemen hemen her iş bölümde çalışabilirim.	0.719
Bu örgütün geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0.662
Benzer bir iş olduğu sürece farklı bir örgüt için çalışıyor dahi olabilirdim.	0.645
Bu örgütün (kuruluşun) başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenilenin ötesinde daha fazla gayret göstermeye razıyım.	0.623
Bu örgüte karşı çok az sadakat hissediyorum.	-0.444
Bu örgütte sonsuza dek çalışmaya devam ederek elde edebileceğim o kadar fazla bir şey yok.	0.354
Ki kare=331,202 (p=0.000)	

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve yorumları bu başlık altında gerçekleştirilecektir.

4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla katılımcılara ilişkin tanıtıcı bilgileri içeren demografik bulgular, kavramlar ile ilgili ortalama değerlere ilişkin bulgular, kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ve bazı demografik değişkenlere göre karşılaştırmalara ilişkin bulgular incelenmiştir. Tablo 4.1.'de katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler verilmiştir.

Tablo 4.1. Betimsel İstatistik

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	138	79.3
	Kadın	36	20.7
Yaş	18-24	28	16.1
	25-30	48	27.6
	31-36	57	32.8
	37-43	23	13.2
	44-50	14	8.0
	51 ve üstü	4	2.3
Medeni Durum	Evli	104	59.8
	Bekar	70	40.2
Eğitim Durumu	İlkokul	27	15.5
	Ortaokul	27	15.5
	Lise	71	40.8
	Üniversite	44	25.3
	Y. Lisans	3	1.7
	Doktora	2	1.1
Pozisyon	Kat Hizmetleri	34	19.5
	Muhasebe-Finansman	16	9.2
	Ön-Büro	25	14.4
	Halkla-İlişkiler	18	10.3
	İnsan Kaynakları	7	4.0
	Yiyecek-İçecek	25	14.4
	Satış-Pazarlama	5	2.9
	Diğer	44	25.3

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılanların %79,3'ü (138 kişi) erkek, %20,7'si (36 kişi) kadındır. Araştırma kapsamında katılımcıların %16,1'i (28 kişi) 18-24 yaş aralığında, %27,6'sı (48 kişi) 25-30 yaş aralığında, %32,8'i (57 kişi) 31-36 yaş aralığında,

%13,2'si (23 kişi) 37-43 yaş aralığında, %8'i (14 kişi) 44-50 yaş aralığında ve geri kalan %2,3 (4 kişi) ise 51 yaş ve üstündedir. Araştırmaya katılanların %59,8'i (104 kişi) evli, geri kalan %40,2 (70 kişi) ise bekarıdır.

Eğitim durumları incelendiğinde tablodan görüldüğü üzere: katılımcıların %15,5'i (27 kişi) ilkokul mezunu, %15,5'i (27 kişi) ortaokul mezunu, %40,82'i (71 kişi) lise mezunu, %25,3'ü (44 kişi) üniversite mezunu, %2,8'i (5 kişi) de yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Katılımcıların turizm işletmelerinde çalıştıkları departmanlara bakıldığında; %19,5'i (34 kişi) Kat Hizmetleri bölümünde, %9,2'si (16 kişi), Muhasebe-Finansman bölümünde, %14,4'ü (25 kişi) Ön Büro bölümünde, %10,3'ü (18 kişi) Halkla İlişkiler bölümünde, %4'ü (7 kişi) İnsan Kaynakları bölümünde %14,4'ü (25 kişi) Yiyecek-İçecek bölümünde, %2,9'u (5 kişi) Satış-Pazarlama bölümünde ve son olarak %25,3'ü (44 kişi) de işletmenin diğer departmanlarında çalışmaktadır.

4.2. Psikolojik Kontratın Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bulgular

Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Cohen (Cohen, 1988) korelasyon katsayılarını değerlendirirken 0,10 ile 0,29 arası değerlerin küçük, 0,30 ile 0,49 arasındaki değerlerin orta, 0,50 ile 1.0 arasındaki değerlerin büyük kuvvette bağıntı değerleri olduğunu belirtmektedir. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Akbulut, 2010). Bu kapsamda psikolojik kontratın örgütsel bağlılık ile ilişkisine ilişkin bulgular Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında ölçeklerden elde edilen sonuçların ortalama değerleri üzerinden hesaplanan korelasyon değerleri tablosu Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Korelasyon katsayısı

		İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Bağlılık İlişkisi
İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali	Pearson Correlation	1	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	174	174
Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Pearson Correlation	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	174	174
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Tablo 4.2’de elde edilen bulgulara göre; işyerinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır (0.747). Diğer bir ifadeyle “İşyerinde psikolojik sözleşme ihlali” olmadığı kanaati arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Bu da H1 hipotezini desteklemektedir.

Buna göre psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır hatta bu ilişkinin açıklanma oranı %74,7 ve $p > 0,001$ ’dir.

4.3. Sıralı Probit Sonuçları

Sıralı Probit analizinde önce psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık ifadelerinin ayrı ayrı ortalamaları alınmıştır. Daha sonra bu iki değişkenin verileri 1 ile 5 arasında değerlere dönüştürülmüş ve sıralı probit modellerinde bağımlı değişkenler olarak kullanılmıştır. Sıralı Probit modellerinde, çalışanların özellikleri bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Her özelliğe ait referans kategori dikkate alınarak diğer kategoriler kukla değişken olarak tanımlanmış ve elde edilen sonuçlar irdelenmiştir. Çalışanların özellikleri ve referans kategorileri Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Sıralı Probit Modeli çalışanlarının özellikleri

Cinsiyet	Erkek=referans kategori
Kadın kukla değişkeni	Kadın=1
Yaş	18-24 yaş=referans kategori
18-24 yaş kukla değişkeni	18-24 yaş=1
25-30 yaş	25-30 yaş=1
31-36 yaş	31-36 yaş=1
37-43 yaş	37-43 yaş=1
44-50 yaş	44-50 yaş=1
51 ve Üstü	51 ve Üstü=1
Medeni durum	Evli=referans kategori
Bekar	Bekar=1
Eğitim	İlkokul=referans kategori
Ortaokul	Ortaokul=1
Lise	Lise=1
Üniversite	Üniversite=1
Y. Lisans	Y. Lisans=1
Doktora	Doktora=1
Görev	Kat hizmetleri= Referans
Muhasebe-Finansman	Muhasebe-Finansman=1
Ön-Büro	Ön-Büro=1
Halkla-İlişkiler	Halkla-İlişkiler=1
İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları=1
Yiyecek-İçecek	Yiyecek-İçecek=1
Satış-Pazarlama	Satış-Pazarlama=1
Diğer	Diğer=1
Cinsiyet	Erkek
Yaş	18-24 yaş
Medeni durum	Evli
Eğitim	İlkokul
Pozisyon	Kat hizmetleri

4.3.1. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin sıralı probit sonuçları

1 ile 5 arasında bir değere dönüştürülmüş psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların özellikleri arasındaki sıralı probit modeli $\alpha=0.05$ için istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (LR $\chi^2(19) = 30.56$).

Ordered Probit Regression	Number of obs	=	174
	LR $\chi^2(19)$	=	30.56
	Prob > χ^2	=	0.0451
Log likelihood = -202.76354	Pseudo R2	=	0.0701

Tablo 4.4. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin Sıralı Probit sonuçları

Sözleşme ihlali	Coef.	Std. Err.	z	P> Z
Erkek				
Kadın	0.097074	0.227287	0.43	0.669
18-24 yaş				
25-30 yaş	-0.36864	0.301944	-1.22	0.222
31-36 yaş	-0.33093	0.316117	-1.05	0.295
37-43 yaş	0.15251	0.367511	0.41	0.678
44-50 yaş	0.279497	0.407723	0.69	0.493
51 ve Üstü	-0.72692	0.643881	-1.13	
Evli				
Bekar	-0.37915	0.246545	-1.54	0.124
İlkokul				
Ortaokul	0.793207**	0.326973	2.43	0.015
Lise	0.915518***	0.287634	3.18	0.001
Üniversite	1.346236***	0.363376	3.7	0.000
Y. Lisans	2.170962***	0.795822	2.73	0.006
Doktora	1.163607	0.861791	1.35	0.177
Kat hizmetleri				
Muhasebe-Finansman	-0.31048	0.37371	-0.83	0.406
Ön-Büro	-0.48802	0.31438	-1.55	0.121
Halkla-İlişkiler	0.052436	0.392189	0.13	0.894
İnsan Kaynakları	-0.25399	0.506006	-0.5	0.616
Yiyecek-İçecek	-0.42256	0.304402	-1.39	0.165
Satış-Pazarlama	-0.83416	0.57793	-1.44	0.149
Diğer	-0.45229*	0.272797	-1.66	0.097
Cut1	-2.071824	.4125205		
Cut2	-.5393089	.3608223		
Cut3	.2084998	.3601619		
Cut4	2.063792	.3833846		

* $\alpha=0.10$ için anlamlı, ** $\alpha=0.05$ için anlamlı, * $\alpha=0.01$ için anlamlı

Araştırmada elde edilen bulgulara göre;

- Ortaokul, lise, üniversite ve yüksek lisans mezunlarının ilkokul mezunlarına oranla sözleşme ihlalinin daha az olduğuna inanılmaktadır. Genel olarak eğitim düzeyi yükseldikçe sözleşme ihlali yapılmadığı kanaati artmaktadır denilebilir.
- Kat hizmetlerinde çalışanların, diğer pozisyonlarda çalışanlara oranla sözleşme ihlalinin daha fazla yaptıklarına inanılmaktadır.
- Cinsiyete göre ve evli olup olmamaya göre sözleşme ihlali yapıldığı inancı farklılık göstermemektedir.

Yukarıda belirtilen yorumlar ışığında “İşyerinde Psikolojik Sözleşme İhlali olduğuna dair kanaat, çalışanların sosyo-ekonomik özelliklerinden ve pozisyonlarından etkilenir” ifadesine sahip H2 hipotezi desteklenmektedir.

Akmaz'ın da bulduğu sonuçlara göre de eğitim değişkeninin psikolojik kontrat üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu çalışmada ortaöğretim mezunu olan grubun diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek psikolojik kontrat düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Kendi araştırmamız bu bulgularla çelişmektedir. Ayrıca cinsiyet söz konusu çalışmada etkili bir faktör olarak bulunmuş ve de erkeklerin psikolojik sözleşme düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

4.3.2. Örgütsel bağlılığa ilişkin sıralı probit sonuçları

1 ile 5 arasında bir değere dönüştürülmüş örgüte bağlılık ifadelerinin ortalaması ile çalışanların özellikleri arasındaki sıralı probit modeli $\alpha=0.01$ için istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (LR chi2 (19) =48.01).

Ordered probit regression	Number of obs	=	174
	LR chi2(19)	=	48.01
	Prob > chi2	=	0.0003
Log likelihood = -157.25561	Pseudo R2	=	0.1324

Tablo 4.5. Örgüte Bağlılığa ilişkin Sıralı Probit sonuçları

Örgüte	Coef.	Std. Err.	Z	P> Z
Erkek				
Kadın	0.163709	0.240263	0.68	0.496
18-24 yaş				
25-30 yaş	-0.70825**	0.3266	-	0.03
31-36 yaş	-0.30501	0.343684	-	0.375
37-43 yaş	-0.22784	0.391742	-	0.561
44-50 yaş	0.010548	0.435752	0.02	0.981
51 ve Üstü	-0.8097	0.71491	-	0.257
Evli				
Bekar	-0.41078	0.264923	-	0.121
İlkokul				
Ortaokul	1.102317***	0.351507	3.14	0.002
Lise	0.83153***	0.301833	2.75	0.006
Üniversite	1.509187***	0.390559	3.86	0.000
Y. Lisans	2.83876***	0.978849	2.9	0.004
Doktora	2.915347**	1.132415	2.57	0.01
Kat				
Muhasebe-	0.095901	0.400434	0.24	0.811
Ön-Büro	-0.76634**	0.330279	-	0.02
Halkla-	0.065932	0.426507	0.15	0.877
İnsan	-0.39097	0.529098	-	0.46
Yiyecek-	-0.37512	0.321143	-	0.243
Satış-	-0.86184	0.605217	-	0.154
Cut1	-1.162862	.390985		
Cut2	.2653598	.3871455		
Cut3	3.190177	.5706588		

* $\alpha=0.10$ için anlamlı, ** $\alpha=0.05$ için anlamlı, * $\alpha=0.01$ için anlamlı

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre;

- 18-24 yaşında olanların; 25-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre örgütsel bağlılığı daha düşüktür.
- Ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitilmiş olanların ilköğretim mezunlarına göre örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Genel bir ifadeyle eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık yükselmektedir.
- Kat hizmetlerinde çalışanların; ön büroda ve diğer pozisyonlarda çalışanlara oranla örgütsel bağlılığı daha düşüktür.
- Cinsiyete göre ve evli olup olmamaya göre örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir.

Yukarıda belirtilen yorumlar ışığında “Örgütsel Bağlılık İlişkisi, çalışanların sosyo-ekonomik ve pozisyonlarından özelliklerinden etkilenir.” ifadesine sahip H3 hipotezi desteklenmektedir.

Yukarıda belirtilen yorumlar ışığında “Örgütsel Bağlılık İlişkisi, çalışanların sosyo-ekonomik ve pozisyonlarından özelliklerinden etkilenir.” ifadesine sahip H3 hipotezi desteklenmektedir.

Akmaz bulduğu sonuçlara göre; eğitim ve cinsiyet değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi söz konusu değildir. Araştırma bulgularımız da bu sonucu desteklemektedir. Bununla birlikte departman müdürü ve şef olarak çalışan grubun örgütsel bağlılığının diğer çalışan gruplara nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan müdür olarak çalışan grubun örgütsel bağlılığı en düşük olarak tespit edilmiştir (Akmaz, 2016:45). Kendi araştırmamızda da bulgular Akmaz'ın elde ettiği sonuçları desteklemektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmanın amacı psikolojik kontrat ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin araştırılması olarak belirlenmiş ve bu doğrultuda Şanlıurfa il merkezinde turizm işletme belgeli otellerde çalışan personeller üzerinde anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında uygulanan anket içerisinde örgütsel demografik bilgi ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve psikolojik kontrat ölçeği kullanılmış ve bunlara ait sonuçlar bu tezin bulgular kısmında detaylı olarak sunulmuştur. Tezin bu kısmında elde edilen bulguların yorumlanması yapılacaktır.

Uygulanan anketin demografik bilgi ölçeği kısmında elde edilen sonuçları incelendiğinde katılımcıların en büyük oranla 31-36 yaş arasını ve daha sonra ise buna yakın oran ile bir alt yaş grubu olan 25-30 yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası evlidir. Katılımcıların eğitim durumları ise en büyük oranı %40,82 gibi büyük bir çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır. İlkokul ve üniversite mezunları daha sonra gelen diğer gruplardır. Çalışmaya katılanların çalıştıkları alanlar incelendiğinde farklı sonuçlar çıkmıştır. Özellikle kat hizmetleri alanında ve diğer alanlarda çalışanlar en yüksek katılımı sağlamışlardır.

Çalışmada katılımcıların işyerinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş, bu iki değişken arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle “İşyerinde psikolojik sözleşme ihlali” olmadığı kanaati arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Benzer ilişki Ceseroğlu tarafından yapılan çalışmada da ortaya çıkmıştır (Ceseroğlu, 2010:100). Bu sonuç, iş yerlerinde örgütsel bağlılık olmasını talep eden işverenlerin, çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlallerinin gerçekleşmemesi için önem göstermeleri gerekmektedir. Demiral tarafından yapılan çalışmada da ifade edildiği gibi bir şirkette örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığının örgütlere sağladığı bir başka avantaj da personelin motivasyonunu artırıp işe devamsızlığı azaltması ile örgütsel başarıyı yükseltmesidir (Demiral, 2008:71).

Bu çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise ilkokul mezunlarına göre; Ortaokul, lise, üniversite ve yüksek lisans mezunları sözleşme ihlali olmadığına daha fazla inanmaktadır. Bu bulgu başka bir çalışmada elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir (Keman, 2012:34). Genel olarak eğitim düzeyi yükseldikçe sözleşme ihlali yapılmadığı kanaati artmaktadır denebilir. Bu sonuç aynı şekilde eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların kendilerini ifade etme, problemlerini açıklama, problemlerine hukuksal çerçevede çözüm bulma gibi yetkinliklere daha çok sahip oldukları

anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında kat hizmetlerinde çalışanlara göre; diğer pozisyonlarda çalışanlar sözleşme ihlali olmadığına daha az inanmaktadır. Kat hizmetlerinde çalışanlara göre; ön büroda çalışanlar ve diğer pozisyonlarda çalışanların örgütsel bağlılığı daha düşüktür. Bu sonuç Ceseroğlu tarafından yapılan çalışmayı desteklemektedir (Ceseroğlu, 2010:103). Bu sonucun birçok sebebi olabilir. Kat hizmetinde çalışanların yaptıkları işler, müşteriler ile doğrudan muhatap olmaları ve yoğun çalışma tempoları gibi gerekçelerden dolayı işverenler veya idareciler ile doğrudan muhatap olma durumları olabilir. Bu gerekçeler onların bu tür psikolojik sözleşme ihlaline daha çok maruz kalmalarına sebep olmuş olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu işi yapanlar ile yapılmalı. Nitel bir çalışma ile bu katılımcıların yaşadıkları detaylı bir şekilde incelenme fırsatı doğabilir.

Cinsiyete göre ve evli olup olmamaya göre örgütsel bağlılık farklılık göstermemektedir. Dolayısı ile çalışanların cinsiyet ve evlilik durumları bireyin örgüte bağlılığına olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip değildir denilebilir. Buna benzer olarak başka bir çalışmada 'Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir' sonucu elde edilmiştir (Keman, 2012:71) . Bu çalışmadan farklı olarak başka bir çalışmada cinsiyet değişkeni için anlamlı fark bulunmuştur (Ceseroğlu, 2010:101).

İlkokul mezunlarına göre; ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitimlilerin örgütsel bağlılığı daha yüksektir. Genel bir ifadeyle eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık yükselmektedir. Benzer bir sonuç Yalçın ve İplik tarafından bulunmuştur (Yalçın ve İplik, 2005: 400). Bu yazarlara göre İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Fakat Keman tarafından bulunan 'Öğrenim durumları örgütsel bağlılığı etkilemektedir' sonucu bu tezin sonucu ile uyuşmamaktadır (Keman, 2012: 72). Ayrıca Tallman'a göre (Tallman, 2001:152) personelin psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılması ile patrona ve işlerine olan yaklaşım durumlarını, patronun tavırlarına nasıl karşılık vereceklerini anlamının kolaylaşacağı görülmektedir.

Çalışmada 18-24 yaş aralığında olanların 25-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bulgu Keman tarafından yapılan araştırmada elde edilen ‘çalışanların yaş grupları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir’ sonucu ile (Keman, 2012:69) uyuşmamaktadır. Fakat başka bir çalışmada ise ‘işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır’ sonucu daha önce bulunmuştur (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

Bu çalışma sonunda elde edilen sonuçlar ileride benzer konularda araştırma yapacak olan araştırmacılar için öneriler içermektedir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılıkla beraber örgüte güven konusu da eklenerek Şanlıurfa ilçelerinin de eklenmesi ile anket sayısı da artırılarak tekrar edilebilir. Ayrıca araştırma birden fazla ili kapsayacak şekilde genişletilerek iller arasında kıyaslama yapılabilir.

Araştırmanın daha detaylı veri analizine sahip olması için ölçek ile ilgili düzenlemeler yapılabilir. Araştırmada kullanılan ölçek ve uygulanan ekonometrik modeller değiştirilebilir. Örneğin aynı veri kümesinde sıralı logit modeli uygulanarak kıyaslama yapılabilir.

İş yerlerinde çalışanların daha verimli çalışması için yöneticinin çalışana karşı vermiş olduğu söz ve vaatlerin yerine getirilip getirilmemesiyle ilişkilidir. Yönetici ile çalışan arasında olumlu bir şekilde işleyen psikolojik kontrat safhası daha sonra çalışanın o işletmeye olan güven ve bağlılığını pekiştirip artıracak ve daha etkili ve verimli bir hizmet ile müşteri memnuniyeti oluşmasına sebep olacaktır. Özkeçeli’ye göre (Özkeçeli, 2005:187) ilişkisel sözleşmelerin daha az ihlal edilmesi ve ihlal edildiği takdirde duygusal tepkilerin ortaya çıkacağı söylenebilir.

Bu araştırma sonunda elde edilen veriler gelecekte yapılacak akademik çalışmalara da yol gösterici olmaktadır. Otel çalışanlarının görev yerlerine göre farklı psikolojik kontrat içerisinde olması ya da çalışanlarının eğitim durumlarının bu kontrata etki etmesi ileride bu alanda yapılacak çalışmalar öncü olacaktır. Özellikle farklılıkların olduğu gruplar arasındaki farklılığın nedenlerinin anlaşılması için nitel çalışmaları ile derinlemesine analizler yapılması akademik anlamda yararlı olacaktır. İş yerlerinde oluşan sözleşme ihlallerin nasıl oluştuğu ve temel kaynağının ne olduğunun anlaşılması için olay yeri gözlemin yapılması temel bir gerekliliktir.

Sonuç olarak, psikolojik kontrat ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin araştırılması amacıyla Şanlıurfa il merkezinde turizm işletme belgeli otellerde çalışan personeller üzerinde anket yolu ile elde edilen verilerin analizleri önemli bulgulara

ulaştırmıştır. Öncelikli olarak çalışanlar arasında “İşyerinde psikolojik sözleşme ihlali” olmadığı kanaati arttıka örgütsel bağlılık artmakta olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ilkokul mezunlarına göre; ortaokul, lise, niversite ve yüksek lisans mezunları sözleşme ihlali olmadığına daha fazla inanmakta olduğu görülmüştür. 18-24 yaş aralığında olanların 25-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlar bu alanda yapılan bazı çalışmalar ile benzerlik gösterse de bazı çalışmalar ile uyurmamaktadır. Bu farklılıkların birçok nedeni olabilir. Bu bağlamda bu sonuçlar bu alandaki literatürde sorgulama ve yeniden değerlendirme fırsatı vermiştir. İlerde bu alanda yapılacak olan çalışmalarda bu sonuçlarında ciddiye alınması gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Agee, J. E. (2000). *Understanding Psychological Contract Breach: An Examination of Its Direct, Indirect and Moderated Effects*. Newyork,: A Dissertation University of Albany.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans), Selçuk Üniversitesi,
- Al-Ajmi, R. (2006). The Effect of Gender on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838- 844.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*”, *Yayınlanmamış* (Yüksek Lisans), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Allen, J. N., ve Meyer, P. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-Spss uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-Spss uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, N., ve Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Angle, H., ve Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10 ed.). London Kogan Page.
- Atkinson, C., ve Cuthbert, P. (2006). Does one size fit all?: a study of the psychological contract in the UK working population. *Internal Journal of Manpower*, 27(7), 647-665.
- Aven, F., Parker, B., ve Glen, M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis' *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-648.
- Aydın, İ. M., Hasan Basri; Oğuz, Ebru; Güngör, Sabri (2008). Academic and Non-Academic Staffs Psychological Contract in Turkey *Higher Education Quarterly*, 62(3), 252-272.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer, Genişletilmiş* (2 Ed.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In*

The Health Care Field. (Doctor of Philosophy), The University of Illinois, Urbana.

- Basım, N., ve Sıgır, U. (2006). *İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Vol. 6).
- Baysal, A. C., ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Behery, M., Paton, R. A., ve Hussain, R. (2012). Psychological Contract and Organizational Commitment: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *International Business Journal*, 22(4), 299-319.
- Bellou, V. (2007). Psychological contract assessment after a major organizational change: the case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29(1), 68-88.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G., ve Sergeyev, A. V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*, 43(3), 109-116.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Çanakkale.
- Ceylan, A., ve Demircan, N. (2002). *Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde Yapılan Bir Araştırma; 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, . Doğu Akdeniz Üniversitesi
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Hillsdale: NJ: Erlbaum.
- Conway, N., ve Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.
- Çetin, E. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77- 89.
- Çöl, G. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Dağdeviren , E. G. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Ankara.
- Demiral, Ö. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, . (Yüksek Lisans), Niğde Üniversitesi, Niğde.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13 ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. London: Collier-Macmillan Limited.
- Guest, D. E., ve Conway, N. (1998). *Fairness at work and the psychological contract*. London: Institute of Personal and Development.
- Gül, H., Oktay, E., ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış. Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. (Yüksek Lisans), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Herriot, P., ve Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution Managerial Careers*. New York: John Wiley.
- Ho, V. T., Weingart, L. R., ve Rousseau, D. M. (2004). Responses to Broken Promises: Does Personality Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 276-293.
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans), Gazi Üniversitesi Ankara.
- Karcioğlu, F., ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Katz, D., Kahn, R. L., Can, H., Bayar, Y., ve Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi, E. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. Ankara: TODAİE.
- Keleş, Ç., ve Necla, H. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. (Yüksek Lisans), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Keman, G. (2012). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans), Trakya Üniversitesi Edirne.
- Kiddera, D. L., ve Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract. *Human Resource Management Review*, 12, 599-617.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.

- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Mahia, L. G., ve Bastos, A. V. B. (2015). Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-qualitative Study *Brazilian Administration Review*, 12(3), 251-267.
- Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McLean Parks, ve Judi, D. L. K. (1994). *Till Death Us Do Part... Changing Work Relationships in the 1990s*. Chichester, England: John Wiley ve Sons.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora), Çukurova Üniversitesi Adana.
- Miran, B. (2018). *Ekonometri*. USA: Lambert Academic Publishing.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological Contract and Change. *Human Resource Management*, 33.
- Morrison, D. E., Wolf, E., ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops *The Academy of Management Review*, 22(1).
- O'Reilly, C., ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect 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 Occupation Psychology*, 19-31.
- Özgen, H. M., ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Arasında Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13, 77- 96.
- Özkeçeli, B. Ç. (2005). *The Effect of Communication of The Reduction Of Perception of Violation in Psychological Contract*. (Yüksek Lisans), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., ve Bayık, A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Öztürkci, N. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- R. Averill, J. (1985). The Social Construction of Emotion: With Special Reference to Love. In (pp. 89-109).

- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(1), 460-471.
- Randall, M. D., Fedor, B. D., ve Longenecker, O. C. (1990). The Behavioral Expression of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.
- Robinson, S. L., ve Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Retrieved from Pittsburgh, Pennsylvania 15213 USA:
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M., ve Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve _sten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613- 628.
- Sayılı, H. (2003). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora), Afyon Kocatepe Üniversitesi,
- Schalk, R., ve Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Shore, L. M., ve Tetrick, L. E. (1994). *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship, Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1). England, Chichester: John Wiley ve Sons.
- Sparrow, P., ve Cooper, C. L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR* Butterworth-Heinemann.
- Suazo, M. M., William, H. T., ve Renate, R. M.-D. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 24-36.
- Tallman, R. (2001). *Needful Employés, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contracts in New Employées*: University of Manitoba.
- Tayfun, A., Palavar;, K., ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş*, 9(4), 1-22.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans), Anadolu Üniversitesi Eskişehir.

- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Tsui, P.-L., Lin, Y.-S., ve Yu, T.-H. (2013). The Influence of Psychological Contract and organizational commitment on Hospitality Employee Performance. . *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443-452.
- Turnley, W. H., ve Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 898.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Uyguç, N., ve Çımrın, D. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (D.E.Ü.İ.İ.B.F.) Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Vural, Z. B., ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü* (s. 1996 Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wasti, S. A. (2000). *Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Weiner, Y., ve Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior ve Human Performance*, 26(1), 81-96. doi:10.1016/0030-5073(80)90048-3
- Wellin, M. (2007). *Managing The Psychological Contract: Using Personal Deal To increase Performance*. England: Gower Publishing Limited.
- Yalçın, A. ve İplik, F. Nur; (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1): 390-412
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Zhoa, H., ; Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., ve Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta Analysis *Personel Psychology; Durham*, 60(3), 652.
- Zuber, T. J., ve B., H. J. (2002). The psychological contract: retaining newly employed physicians. *The Physician Executive*, 28(3), 40-43.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet KÖKSAL
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Siverek 01.01.1985
Telefon : (535) 698 63 85
Faks :
e-mail : siverek64@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Adı, İlçe, İl	Bitirme Yılı
Lise	: Siverek Lisesi	2001
Üniversite	: Harran Üniversitesi İşletme Bölümü	2014
Yüksek Lisans	:	
Doktora	:	

UZMANLIK ALANI : Muhasebe-Finans

YABANCI DİLLER : İngilizce Orta Seviye

EKLER

Ek 1. Demografik Özellikler Ölçeği

DEMOGRAFİK BİLGİLER	
Cinsiyetiniz?	() Kadın () Erkek
Yaşınız?	() 18-29 () 30-49 () 50-65
Aylık gelir durumunuz (net)?	() 1225 TL ve altı () 1226-3990 TL arası () 5000 ve üstü
Sektördeki deneyiminiz?	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl
Bu şirketteki çalışma süreniz?	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7 yıl
Eğitim durumunuz?	() İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
Turizm eğitiminizi nereden aldınız?	() Almadım () Mesleki kurslar () Lise () Üniversite
Çalıştığınız departman?	() FveB () İKY () Muhasebe () Kat () Diğer
Oteldeki göreviniz?	() Müdür () Departman müdürü () Şef () Diğer
Çalıştığınız İşletmenin sınıfı?	() 4 yıldızlı () 5 yıldızlı

EK 2. Psikolojik kontrat ölçeği

	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
<p>Bu bölümde bir çalışan olarak görev yaptığınız işletmeye ilişkin psikolojik kontrat algınızı belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.</p>					
1. Yöneticilerimin işe alınmam sırasında verdiği sözleri yerine getirdiklerini düşünüyorum.					
2. Yöneticilerim, şimdiye kadar bana vermiş oldukları sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılıdır.					
3. Yöneticilerimin bana karşı tavırlarından dolayı büyük bir hayal kırıklığı yaşıyorum.					
4. Çalışan olarak kendi payıma düşenleri gerçekleştirmeme rağmen, yöneticimin kendisinden bekleneni gerçekleştirdiğini düşünmüyorum.					
5. Kendi katkılarımın karşılığında çalıştığım otel tarafından bana vaat edilenlerin hepsini alamadım.					
6. Çalıştığım otele karşı büyük bir öfke duyuyorum.					
7. İş ortamım ile ilgili beklentilerim şimdilik gerçekleştirildi.					
8. Çalıştığım otelin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum.					
9. Kendimi çalıştığım otel tarafından aldatılmış hissediyorum.					

Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu bölümde bir çalışan olarak görev yaptığımız işletmeye olan bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığımızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2. Çalıştığım kurumun problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3. Çalıştığım kuruma karşı büyük bir "aidiyet duygusu" hissediyorum.					
4. Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağımlı hissediyorum.					
5. Kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
7. Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.					
8. İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor.					
9. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak istesem hayatım alt üst olur.					
10. Kurumda çalışmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifim olmayışındandır.					
11. Şu anda çalıştığım kuruma o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum.					
12. Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka bir iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.					
13. Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14. Benim için avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum					
15. Kurumdan şimdi ayrılısam, kendimi suçlu hissederim.					
16. Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur.					
17. Kurumumda çalıştığım insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					