



ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİ

İLE

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

(Yüksek Lisans Tezi)

NAZLI DÖNMEZ

Uşak – 2015

ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ



Nazlı DÖNMEZ
Yüksek Lisans Tezi

Danışman:

Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

UŞAK

2015

ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Nazlı DÖNMEZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

UŞAK

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2015

ÖZET

ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Nazlı DÖNMEZ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu çalışmanın amacı, Uşak ili merkez ilçesinde çalışan ortaokul öğretmenlerinin psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmektir. Ayrıca cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, aynı okuldaki çalışma süresi ve okuldaki öğretmen sayısı gibi çalışanların demografik özelliklerinin, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de içermektedir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Uşak İli merkez ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan 730 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS İstatistik Programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde frekans, korelasyon analizi, standart sapma ve Cronbach Alpha, tek yönlü varyans (anova) ve çoklu karşılaştırma tabloları ile (crosstab) en küçük anlamlı fark testi (LSD) Post Hoc analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarımıza göre, cinsiyet, okuldaki çalışma süresi, mesleki kıdem ve çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ortalamaları arasındaki farklar göz önüne alındığında, bu değişkenler arasında anlamlı düzeyde farklar görüldüğü dikkat çekmektedir. Sadece öğrenim durumu demografik değişkeni ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS

Nazlı DÖNMEZ

Department Of Educational Sciences

Uşak University Institute Of Social Sciences,2015

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

The purpose of this study is to find the relationship between psychological contract and organizational commitment of the teachers who works in the secondary school located in the Central Districts in Uşak. In the study, it involves measuring the effects of the sub-objectives like gender, seniority, education level, working time in the same school and the number of teachers in schools on psychological contract and organizational commitment.

In this study, relational model was used to determine the relationship between psychological contract level and organizational commitment level of teachers who works in secondary schools. The population of the research was composed of the 34 secondary schools located in the Central District of Uşak, 730 teachers working in these schools during the 2014-2015 academic year. The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 package program. Also, in the analyses of data, frequency, correlation analysis, standard deviation and Cronbach's Alpha, one-way analysis of variance (ANOVA) and multiple comparison tables (Crosstab), the least significant difference test (LSD) Post Hoc analysis were used.

According to the research findings, considering the differences between the demographics like gender, seniority, education status, working time in the same school and the number of teachers in schools and organizational commitment's averages and psychological contract's averages, significant differences attract attention between these variables. Only it was observed that there were no significant differences between the levels of organizational commitment and psychological contract level and the educational status variable. Also, it was concluded that there was a positive and significant relationship between organizational commitment levels with psychological level of teacher.

Key Words: Psychological Contract ,Organizational Commitment



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 134001080 No'lu öğrencisi Nazlı DÖNMEZ 'in "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" adlı tezi 17 /12 /2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM
Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI
Üye : Yrd. Doç .Dr. Cüneyt AKAR
Üye :
Üye :

Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

Not: Tutanak (imzaları haricinde) **bilgisavarda** doldurulmalıdır.

ÖNSÖZ

Uzun bir çalışma sonunda, tezimi bitirmiş olmanın gururunu yaşıyorum.

Araştırmamın her aşamasında yardımını esirgemeyen, beni destekleyen, bilgi, görüş, öneri ve deneyimleriyle beni yönlendiren; kişiliğini, samimiyetini ve dürüstlüğünü her zaman örnek aldığım tez danışmanım Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu araştırma süresince her zaman benim yanımda olup, beni motive eden ve beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme, sevgili eşim ve oğluma bu sonsuz sabırları için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nazlı DÖNMEZ

Doğum Yeri ve Tarihi : DENİZLİ - 13.10.1985

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi, Meram Eğitim Fakültesi,
İngilizce Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

2013-..... Şefkat İlkokulu –Merkez- Uşak (İngilizce Öğrt.)

2012 -2013 31 Ağustos Ortaokulu – Banaz- Uşak (İngilizce Öğrt.)

2010 - 2012 Mustafa Karuşağı İlköğretim Okulu-Pendik-İstanbul (İngilizce Öğrt.)

2007 - 2010 Yunus Emre İlköğretim Okulu-Esenler- İstanbul (İngilizce Öğrt.)

İletişim

e-posta adresi : nazlidonmez@hotmail.com

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
n	: Eleman Sayısı (Adet)
Ss	: Standart Sapma
vd.	: Ve diğerleri
Akt.	: Aktaran
m.	: Madde
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.	Bireysel Ve Örgütsel Beklentiler	27
Tablo 2.	Çalışanların ve İşverenlerin Sorumlulukları.....	28
Tablo 3.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar	43
Tablo 4.	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	44
Tablo 5.	Tutumsal Yaklaşım	45
Tablo 6.	Davranışsal Bağlılık	46
Tablo 7.	Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	60
Tablo 8.	Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	61
Tablo 9.	Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	62
Tablo 10.	Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	63
Tablo 11.	Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	64
Tablo 12.	Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	65
Tablo 13.	Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	66
Tablo 14.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	67
Tablo 15.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları.....	68
Tablo 16.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	69
Tablo 17.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	70
Tablo 18.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	71
Tablo 19.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	72
Tablo 20.	Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 21.	Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 22.	Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları	74

Şener Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 14. Baskı,
PEGEM Akademi, Ankara

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	4
ABSTRACT	5
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	6
ÖNSÖZ.....	7
ÖZGEÇMİŞ	8
KISALTMALAR	9
TABLolar LİSTESİ	10
İÇİNDEKİLER.....	11
GİRİŞ	14
PROBLEM.....	14
ARAŞTIRMANIN AMACI	15
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	16
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	17
ARAŞTIRMANIN SAYILTIARI	17
ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR	17

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME.....	18
1.1.1.Psikolojik Sözleşme Kavramı Ve Tanımı.....	19
1.1.2.Psikolojik Sözleşmenin Önemi.....	21
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri.....	23
1.1.3.1.Sosyal Takas Kuramı.....	23
1.1.3.2.Eşitlik Kuramı.....	24
1.1.3.3.Anlam Yaratma Kuramı.....	26
1.1.4.Psikolojik Sözleşme Kavramının İçeriği Ve Bileşenleri.....	27
1.1.5.Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu Ve Gelişimi.....	30
1.1.6.Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Türleri.....	33

1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	35
1.2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	38
1.2.3.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Sonuçları.....	40
1.2.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	41
1.2.3.2.İlmlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	42
1.2.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	42
1.2.4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	43
1.2.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	45
1.2.4.2. Davranışsal Bağlılık.....	46
1.2.4.3. Çoklu Bağlılık.....	47
1.2.5.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çeşitli Faktörler.....	48
1.2.5.1. Bireysel Faktörler.....	48
1.2.5.1.1.Demografik Özellikler.....	48
1.2.5.1.2. Başarı Güdüsü.....	50
1.2.5.1.3. Çalışan Beklentisi.....	50
1.2.5.2. İşe İlişkin Faktörler.....	50
1.2.5.2.1.İşin Niteliği, Önemi Ve İş Tatmini.....	51
1.2.5.2.2. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması.....	51
1.2.5.3.Örgüt Yapısı Ve Çalışma Ortamıyla İlgili Faktörler.....	52
1.2.5.3.1.Örgütsel Sosyalizasyon.....	52
1.2.5.3.2.Örgüt Kültürü.....	52
1.2.5.3.3. Yönetim Ve Liderlik.....	53
1.2.5.3.4. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi.....	54
1.2.6.Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar..	56

2.BÖLÜM: YÖNTEM

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	63
2.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	63
2.3.ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	64
2.4.VERİLERİN TOPLANMASI	65
2.5.VERİLERİN ANALİZİ	66

3.BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

3.1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	67
3.2.BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	68
3.3.İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	69
3.4.ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	75
3.5.DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	76
3.6.BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	84

4. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1.SONUÇLAR.....	87
4.1.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	87
4.1.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	87
4.1.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	88
4.1.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	88
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	88
4.2.ÖNERİLER.....	89
EKLER.....	90
KAYNAKÇA.....	96

GİRİŞ

PROBLEM

1930’lu yıllara kadar örgüt yapılanması ile ilgili klasik kuramlar en iyi örgütün nasıl oluşturulabileceği konusuna odaklanırken, örgütün en önemli yapı taşlarından biri olan birey boyutunu daima göz ardı etmişlerdir. Çünkü bu klasik kuramlar bireyleri bir makine olarak görmüş ve görevlerinin öngördüğü doğrultuda çalışacaklarını varsaymışlardır (Koçel, 2003). Ancak zaman içerisinde, bireylerin düşünce ve davranışlarının sabit olamayacağı anlaşılmış ve bireylerin motivasyonları, psikolojileri ve bağlılıkları örgütler için önemli hale gelmiştir.

1980’lerden sonra küreselleşmenin de etkisiyle, örgütler bilgi ağırlıklı birimler haline gelmiş ve bu birimlerin en önemli parçasını da “çalışanlar” oluşturmaya başlamıştır. Bir örgütün dünya pazarında sürekliliğini sağlayabilmesi ve kendisiyle eşdeğer olan örgütlerden bir adım önde olabilmesi için “bilgi ve insan” faktörlerini son derece etkili kullanması gerekir. Ancak, insan yani çalışan faktörünü etkili kullanmak kolay değildir. Örgütler, insan faktörlerini etkili kullanabilmek için çalışanlarını memnun etmek zorundadırlar. Çünkü çalışanlar ve örgütler birbirlerinin beklentilerini tatmin ettiği derecede başarılı olabilirler. İşte bu noktada, çalışanların “psikolojik sözleşmeleri” önem kazanmaya başlamıştır. “Psikolojik sözleşme” kavramı, çalışanların iş sözleşmelerinin dışında yazılı olmayan, konuşulmayan, çalışan ve işverenin birbirlerinden karşılıklı beklentileri olarak açıklanabilir. Eğer bir çalışanın örgütünden beklentileri yeteri kadar karşılanırsa, örgütüne güvenir ve bağlanır. Örgütüne karşı bağlı olan çalışan, örgütün bir üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duymakta, örgüt yararı için büyük çabalar göstermekte, örgütün amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmekte kısacası örgütle bütünleşmektedir (Demiral, 2008). Bunun sonucunda da örgütüne karşı geliştirdiği psikolojik sözleşme düzeyi yükselmekte ve örgütünde uzun süreler çalışmayı istemektedir. Buna karşılık, eğer çalışanın örgütünden beklentileri yeteri kadar karşılanmıyorsa, çalışanların psikolojik sözleşme düzeyi düşmekte ve bunun sonucunda da bir an önce örgütünden ayrılmak ve yeni bir iş bulmak istemektedirler. Ayrıca, bir örgüt içerisinde çalışan döngüsü çok fazla ise, bu örgütün verimliliğini de etkilemektedir. Çünkü örgütler alanında uzmanlaşan çalışanın yerine, daha az tecrübeli çalışanlar aldıkları zaman, aynı işi elde etmek için daha fazla zaman harcanması gerekecek ve bu da daha fazla kayıp işgücü olarak ortaya çıkacaktır. Böylelikle, örgütler aynı iş için daha fazla zaman ve para harcamak zorunda kalacaklardır.

Kısaca özetlemek gerekirse, günümüzde örgütler devamlılıklarını ve verimliliklerini sağlamak için bilinçli bir şekilde psikolojik sözleşme ve bağlılık kavramlarını ele almak zorundadırlar.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri;
 - a. Cinsiyet
 - b. Mesleki kıdem
 - c. Okulundaki çalışma süresi
 - d. Öğrenim durumu
 - e. Çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı

Değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri;
 - a. Cinsiyet
 - b. Mesleki kıdem
 - c. Okulundaki çalışma süresi
 - d. Öğrenim durumu

e. Çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı

Değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerinden daima bir adım önde olmaları için çalışanlarını memnun etmek zorundadırlar. Çünkü, çalışanlar örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlü olmaktadır. Örgütler, yaşamını devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışırlar. Bunu yaparken de ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendirici etkinlikler sunma gibi yollar izlemeyi seçmektedirler (Çetin, 2004). Çünkü, çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları ve örgüt adına çaba göstermelerinin temel nedeni, maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektir. Çalışanlar, gösterdikleri çabaların karşılığını alamaz ve bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyecekler ve örgütle olan bağlılıklarını sonlandırmak yani örgütten ayrılmak isteyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen bir örgütün de çalışanların bağlılıklarını arttırıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir (Demiral ve Doğan, 2008).

Bu gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda kendisine değer verildiğini anlayan çalışan, örgütüne karşı bağlılığını güçlendirecek ve bunun sonucunda da çalışanın psikolojik sözleşme düzeyi de artacaktır.

Eğitimde örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme düzeyleri arttırılarak da kurumsal başarı ve tam verim sağlanabilir.

Bu araştırmanın bulguları ile:

- Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme düzeyleri saptanarak bu konuda yapılabilecek çalışmalara veri sağlayacağı düşünülmektedir.
- Bu araştırmanın Mili Eğitim Bakanlığının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve psikolojik sözleşmelerinin değerlendirmesi ve geliştirmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında örnekleme alınan UŞak ili merkez ilçesindeki kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüŐleri için sorulan ölçek soruları ile sınırlıdır.

ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmada kullanılacak olan ölçekleri araştırmaya konu olan ortaokul öğretmenlerinin samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır. Ayrıca, veri toplama aracının tüm alanları kapsadığı ve görüŐleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR

Örgüt: Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarının eşgüdümleme sürecidir.

Örgütsel Bağlılık: Örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde inanma, örgüt için çaba göstermeye istekli olma ve örgütte çalışmayı sürdürmek isteme gibi özelliklerin birleŐimidir.

Psikolojik sözleşme: Öğretmenlerin kendileri ile okulları arasındaki iş ilişkisinde birbirlerinden beklentileri, birbirlerine karşı sorumlulukları ve birbirlerine verdikleri sözlerin toplamıdır.

1.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, psikolojik sözleşme kavramı tanımı, önemi, kuramsal temelleri, bileşenleri, türleri, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişim aşamaları ve psikolojik sözleşme ihlali başlıkları ile örgütsel bağlılık kavramı da örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılığın düzeyi ve sonuçları, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmaları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler başlıkları ile açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1970 - 1980'lerde yaşanan küresel ekonomik değişimler nedeniyle ortaya çıkan gelişmeler ve ekonominin yapısal dönüşümleri sonucunda, işletmeler belirgin bir şekilde yönetim stratejilerini ve çalışma yapılarını yeniden düzenlemek zorunda kalmışlardır. Bu sosyal ve ekonomik değişimler, çalışan ve işveren ilişkisindeki istihdam ilişkisinin niteliğine yansımıştır. Modern örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağını, bu değişen dünya gerekliliklerine göre yönetmek, çalışanları ve dolayısıyla da örgütleri başarıya ulaştırmada önemli hale gelmiştir.

1980'lere kadar, örgütlerin büyük çoğunluğu hiyerarşik bir yapıda ve bürokratik özelliklerle tanımlanmakta ayrıca çalışan ile işveren arasındaki ilişki hiyerarşik bir biçimde gözlenmekteydi(Demirkasımoğlu,2012) . Örgütün yapısı, çalışanın örgütteki konumu ve geleceği kestirilebilmekte, çalışanlar, sadakat, bağlılık ve belirli bir düzeyde performans karşılığında iş güvencesine ve sürekli gelişme olanaklarına sahip olmak, yıllık ücret artışı almak ve üstün performans durumunda da ödüllendirilmekle koşullandırılmaktaydı (Sims, 1994; Bassi, Capelli, ,Katz, Knoke, Oseem ve Osterman,1997).

1980'lerden sonra örgütsel kimlik yerini bireysel kimliğe bırakmış ve hiyerarşik yapılar yerini daha esnek yapılara bırakmaya başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler iş piyasalarını da değişime zorlamıştır. Süreklilik ve durağanlık arz eden iş piyasaları yerini dinamik ve belirsiz iş piyasalarına bırakırken, tam zamanlı istihdamdan kısmi süreli istihdama geçilmiş, iş güvencesinin yerini denemeye dayalı bir sistem almıştır (Keser,2002).

Giderek esnek bir hal alan iş gücü, çalışma saatlerinde farklılıkların ortaya çıkması, çeşitli şekillerde iş sözleşmelerinin yapılması, iş yerlerinin daha dağınık bir biçimde

örgütlenmesi gibi sonuçlarla yüz yüze gelmektedir. Özetle, geleneksel iş ilişkisi giderek, bireyin ve esnekliğin ön plana çıkması gibi nedenlerle önemini yitirmektedir. Bu arada, çalışanların gereksinimleri de iş güvencesi aramanın ötesinde, iş bulabilirliğini geliştirecek beceriler edinmeyi öncelik edinen bir anlayışa doğru kaymaktadır (Guest,2004; Baker, 2009).

1.1. 1.Psikolojik Sözleşme Kavramı Ve Tanımı

Psikolojik sözleşme kavramı, istihdam ilişkisini araştıran birçok araştırmacı tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak, psikolojik sözleşme kavramını açıklamadan önce “sözleşme” kavramını açıklamakta fayda vardır. “Sözleşme”, Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak tanımlanmaktadır. Bu sözleşmelere, “yasal sözleşmeler” de denilir.

Yasal sözleşmeler, çalışan ve işveren arasındaki yasal zorunlulukları sağlamak ve her iki tarafı da korumak için vardır. Ancak, psikolojik sözleşmeler, çalışanlar ve işverenler arasında sözle ifade edilmeyen, konuşulmamış, karşılıklı beklentiler ve isteklerin bütünüdür. Diğer bir deyişle, alışverişin bazı bölümlerinde çalışan ve işveren arasında açık bir uzlaşma olmasına rağmen, psikolojik sözleşme, büyük ölçüde tarafların birbirlerine verdikleri sözlerden ne anladıkları temeline dayanmaktadır. Sözleşmenin “psikolojik” olarak adlandırılmasının nedenini Demirkasımoğlu, “sözleşmenin etkenlerinin açık ve kesin olmamasından, belirsiz ve zımni niteliği olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır (Demirkasımoğlu,2012) . Yasal sözleşmelerden farklı olarak psikolojik sözleşmelerin algısal olmasından ötürü, sözleşmedeki yükümlülük ve şartlara ilişkin taraflardan birisinin değerlendirmesi, diğeri tarafından açık bir şekilde paylaşılmamış olabilir (Conway ve Briner,2005; Herrbach,2001; Robinson,1996).

Kuramsal kökenleri Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000) ve Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanan “Psikolojik sözleşme” terimi, ilk Argyris (1962) tarafından *Örgütsel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behavior)* adlı kitabında dipnot olarak kullanılmıştır (Schalk ve Roe,2007). Argyris psikolojik sözleşmeyi, tarafların birbirlerinin normlarına saygı gösteren zımni, yazısız anlaşma olarak tanımlamıştır. Bununla beraber, Argyris psikolojik sözleşmenin örgüt içinde yaşanan çatışmalara, işe devamsızlığa, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların çözümüne yardımcı olabileceğini, yani örgüt içindeki aksayan sistemlere düzen getirilmesi için önerilen bir kavram olabileceğini vurgulamıştır (Akt. Akyüz, 2014).

Levinson (1962)'a göre psikolojik sözleşme, karşılıklı hareket etme süreci olarak tanımlanır. Bu süreç içinde, örgüt çalışanlarla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmekle yükümlüdür aynı zamanda da çalışanların olumsuz etkileneceği davranışlardan kaçınmalıdır. Çalışanlar ise örgütün beklentilerine verimli çalışarak ve işletme imajını bozmaktan kaçınarak karşılık vermelidirler (Akt. Türker, 2010).

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı bir dizi sorumluluk ve beklentilerden oluşmaktadır. Buren (2000) psikolojik sözleşmeyi, iş ilişkisinde yalnızca resmi ve yazılı sözleşmelere güvenmekten uzaklaşmanın ilk basamağı olarak tanımlarken, Özkalp (2004) psikolojik sözleşmeyi, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı olarak çerçevlendirmektedir (Akt. Demirkasımoğlu, 2012).

Özkalp(2004), psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasının ve konuşulmamasının birkaç nedeni olduğunu fikrine varmış. Bu nedenleri de şöyle sıralamıştır:

1) Her iki taraf da(çalışan-örgüt) birbirlerine karşı beklentileri konusunda açık değildir ve bu beklentileri nasıl yerine getireceklerini bilemezler.

2) Çalışanlar ve örgüt birbirlerinin beklentileri hakkında bilgi sahibi değildir. Örneğin, işverenlerin çalışanlara ne gibi maddi ve manevi ödüller verdiği net bir şekilde bilinmeyebilir.

3) Bazı beklentiler son derece doğaldır ve temel beklentiler olarak görülürler.

4) Bu beklentilerin konuşulmamasına, kültürel normlar da neden olabilir.

Rousseau (1989), psikolojik sözleşme kavramını farklı bir bakış açısıyla ele alarak, iş ilişkisini karşılıklı bir alış-veriş ilişkisi yerine, çalışanın bireysel özneliliğiyle ilgilenmiş ve psikolojik sözleşmenin, çalışan-işveren ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin çalışanın bireysel inancı olduğunu vurgulamıştır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf (örgüt ve birey) yerine tek taraf(birey) vardır; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşmaktadır. Örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartların ve çevrenin toplamı anlamına gelmektedir (Akyüz, 2014). Rousseau'nun bu tanımıyla birlikte psikolojik sözleşme kavramı, ilişki boyutundan daha çok birey boyutunda değerlendirilmeye başlanmıştır. Rousseau'nun tanımından sonraki tarihlerde yapılan çalışmalar da genellikle Rousseau'nun tanımına sadık kalmışlardır (Akt. Coyle-Shapiro ve Kessler,2000).

Kotter (1973) psikolojik sözleşme kavramını, “kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında ifade edilmemiş, açık olmayan, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine alıp-vermeyi bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma” olarak tanımlamaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Kotter, ayrıca “Psikolojik Sözleşme” isimli çalışmasında tarafların beklentilerini eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak ayırt etmiş; eşleşmiş beklentilerin çalışanın iş tatmini ve verimliliğinin artmasına ve işgücü devrinin azalmasına sebep olduğunu kanıtlamıştır (Türker, 2010).

Yapılmış olan çeşitli tanımlar dikkate alındığında, psikolojik sözleşmeye ilişkin ortak özellikler şunlardır (Yılmaz, 2012):

- Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında, yazılı kurallara değil algı temeli üzerine kurulmaktadır.

- Bireyseldir ve karşılıklılığa dayanmaktadır.

- İlişkisel bir özelliğe sahiptir, yani karşılıklı ilişki alış-verişine göre oluşur.

- Taraflar arası bağlılık söz konusudur ve zamanla olumlu ya da olumsuz bir değişime uğrama olasılığı var olduğu için dinamik bir yapıya sahiptir.

- Anlaşmanın temelini, daha çok duygusal ağırlıklı olan beklentiler ve yükümlülükler oluşturmaktadır.

Özetlemek gerekirse; psikolojik sözleşme, çalışanın işverene ne vereceği ve karşılığında ne alacağına dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmeyen, konuşulmayan ve açık bir şekilde belirtilmeyen beklenti ve yükümlülüklerin bütünüdür. Çalışan, üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini beklemektedir (Demiral ve Doğan, 2008).

1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Küreselleşmenin getirdiği değişimlere ayak uydurma hızındaki artışla birlikte örgütler çok hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda rekabet etmek zorunda kaldıklarından, varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedefledikleri misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için, yeni yöntem ve uygulamalara başvurmakta, bunun sonucunda da çalışan bireyler zaman zaman işyerlerine yabancılaşma çekmektedir. Bu yabancılaşma sonucunda bireyin örgütüyle arasındaki

psikolojik sözleşmesi büyük ölçüde etkilenmekte ve birey çalıştığı kurumla en kısa sürede ilişkisini kesmeye yönelik tutumlar sergilemektedir.

Üretimin ve verimliliğin çok büyük bir önem kazandığı bu rekabet ortamının en can alıcı noktası tabii ki çalışanlardır. Örgütlerin insan faktörüne gereken önemi vermesi ve örgüt yapılarını insan odaklı tasarlaması, kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getiren çalışanın, örgüt amaç ve hedeflerini sahiplenmesini ve kendisini örgüte daha fazla adanarak örgüte olması gerektiğinden fazla katkılar sağlamasını kolaylaştıracaktır. Böylece çalışan psikolojisi önemsendiğinden, çalışan daha verimli hale gelecektir.

Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için, bireylerin örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004). Bireylerin örgütlerin amaçlarına uygun davranırken, kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini bilmeleri, bireylerin psikolojik sözleşmelerinin oluşmasında büyük bir öneme sahiptir (Eroğlu, 1996).

Psikolojik sözleşmelerin işveren ve çalışan arasında iki tarafın birbirlerinden aldıkları karşılığında, birbirlerine vermekle yükümlü olduğu örtük bir anlaşma olduğu bilinmektedir. Çalışanın algıladığı yükümlülüğü yerine getirmesinin temelinde ise, çalışanların işverenleriyle aralarındaki sosyal mübadele kuramında da bahsedildiği gibi denge algısı vardır (Anderson ve Schalk,1998). Diğer bir deyişle ilişkideki taraflar, verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Psikolojik sözleşmede çok büyük bir önem taşıyan denge, çalışanın tutum ve davranışlarının oluşmasında oldukça büyük önem taşımakta ve iş tatmini ya da verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Eğer, çalışan kurumun da adil ve çalışanların haklarını savunan bir yönetimle karşılaşır, bu kurumda çalışmaktan mutlu olacak bu da hem bireyin psikolojik sözleşmesini hem de verimliliğini etkileyecektir. Ya da tam tersine, tutum ve davranışlarıyla adil olmayan bir idareyle çalıştığı zaman çalışanın hem verimliliği düşecek hem de çalıştığı kurumla olan psikolojik sözleşmesinde giderilmesi zor olan hasarlara neden olacak, bunun sonucunda da birey çalıştığı kurumla olan psikolojik sözleşmesini bitirmek için çaba sarf edecektir.

Ancak her zaman kurumlar bütün yükümlülükleri karşılamak zorunda değildir. Bireyler de her an yeni bir iş bulabilecek yeterlilikte olmak için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu ihtiyaçlarını gideren bireyler tüm iş kurumlarında her şekilde çalışabilecek duruma gelirler ve bu tip bireylerin daima her kurum için psikolojik sözleşme düzeyleri yüksektir, çünkü birey her yerde kendini güveli hissedecektir (Türker, 2010).

Sonuç olarak şu söylenebilir; çalışanın psikolojisi ne kadar iyi olursa, verimliliği ve işten duyduğu tatmin de o kadar artmaktadır. Yani, iş girişlerinde atılan imza, ne çalışanın işten tatmin olmasına ne de işgücü verimliliğine etki etmektedir (Buyens, Schalk ve Vos, 2005).

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Alan yazın çalışmalarında, psikolojik sözleşmeyi analiz etmede bazı temel kuramlar referans alınmaktadır. Bu kuramlar sosyal takas kuramı, eşitlik kuramı ve anlam yaratma kuramıdır.

1.1.3.1. Sosyal Takas Kuramı

Takas kuramının geçmişi çok eskidir. Hatta Aristo'ya kadar dayandırılmaktadır. 1959'lu yıllardan sonra da bu kuramın, kuramcılarca tartışıldığını görüyoruz (Akt. Çankaya, 1996).

Takas kavramı, kuramcılarının bir kısmı tarafından ödül, bedel, çıktı ve kıyaslama düzeyi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Temel amaç, çalışanların verdikleri karşılığında, işverenlerin ödül (bedel) olanaklarıncaya en yüksek düzeyde karşılık bulmasıdır. Kıyaslama ise geçmişteki çıktılar (ödül ya da bedel), gelecekte bekledikleri ve kendisini kıyasladığı benzer kişilerin ağırlıklı ortalamasıdır. Kısaca, kıyaslama düzeyi kişinin memnun olabileceği en düşük çıktı (ödül ya da bedel) düzeyini belirtir. Herhangi bir çalışma ortamında çalışanın çıktısı, kıyaslanma düzeyinin üstünde ise çalışan o ilişkiden memnun, altında ise o ilişkiden elde ettiği doyum düşüktür. İnsanlar, aralarında karlı değişim biçimleri oluşturduktan sonra, bu alışverişin devam edip etmemesi gerektiğine karar verirler (Çankaya, 1996).

Bu açıdan bakıldığında zaman, sosyal takas kuramı ve psikolojik sözleşme arasında ortak noktaların bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan ilki ve en önemlisi, her ikisi de alışveriş ilişkisinin karşılıklılık normuna bağlı olarak somut ve soyut kaynaklar tarafından yönetildiğini ileri sürmesidir. İkincisi, çalışan-işveren ilişkisinde her iki tarafın da aldıklarının karşılığında bir dizi yükümlülükleri yerine getirmesi gerektiğine inanmasıdır (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008). Yani, sosyal takas karşılıklı etkileşimden doğan birçok yükümlülük getirmektedir.

İşte bu noktada önemli olan şey, sosyal takas ilişkisinde güven ve duygusal bağlılığın yaratılmasıdır. Bu duygusal bağlılığın yaratılması ise, çalışanların işverenler tarafından değer verilmesi ve saygı duyulması ile mümkündür. İşte bu yüzden, işverenler ve kurumlar,

çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirirken güven yaratmak zorundadırlar. Çalışan değerli olduğunu hissederse, motivasyonu da o derece de yüksek bir şekilde çalışır ve kurumuna verimli hale gelir. Bu şartlar yerine getirilirse, çalışanlar iş performansları, iş tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını istenen davranışlar olarak gösterecektir (Ng ve Feldman, 2009).

1.1.3.2.Eşitlik Kuramı

Bu alanda öncü olan Adams'ın incelemelerinde, bir iş ortamında çalışanların kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine sunulan ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmaları olarak belirtilmiştir. Bu karşılaştırmada çalışanların örgüte sundukları girdiler veya değerler, emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarıları olarak gösterilmektedir. Verdikleri girdilere karşılık, örgütten sağladıkları ödüller ise ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri özellikler olarak sıralanabilir. Çalışanlar arasında ödül adaletini belirlemek için girdi ve çıktılar arasındaki oranlar karşılaştırılmaktadır. Eğer bu iki unsur arasındaki oranlar karşılaştırıldığında, eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlemlenebilir(Eren, 2001).

Griffin ve Moorhead (2010)' e göre, bir örgütteki çalışan kendisine karşı adil davranılıp davranılmadığına karar vermek için dört süreci değerlendirir. Birinci aşamada örgütün kendisine yani çalışanına karşı nasıl davrandığını, ikinci aşamada da başkalarına nasıl davranıldığını değerlendirir ve üçüncü aşamada diğerleri ile kendisi arasında girdi ve çıktılarla ilgili bir karşılaştırma yapar. Son aşamada ise bu karşılaştırma sonucunda kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili bir karara varır(Akt. Demirkasimoğlu,2012).

Çalışanın kıyaslama yaparken önemsendiği şey, kendi girdi/çıktı oranlarıyla başkalarının girdi/çıktı oranlarıdır. Eşitlik duygusunda, algılanan girdi ve çıktılar eşit olmak zorunda değildir, sadece oranlar aynı ya da eşit olmak zorundadır. Çalışan kendisini başkalarıyla kıyaslama yaparken çok sıkı çalıştığından dolayı daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünecektir. Böyle bir durumda, çalışanın girdi/çıktı oranı daha yüksek kabul edilmektedir. Burada şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin sübjektif algıları oluşturmaktadır (Griffen ve Moorhead, 1995).

Adams a göre bir eşitsizlik yaşanması halinde, çalışanlar eşitsizliği azaltma durumuna giderek, dengeli olmayan ilişkileri sonlandırmak isteyebileceklerdir. Diğer bir deyişle eğer çalışan yaptığı kıyaslama sonucunda haksızlığa uğradığını düşünüyorsa bu karşılıklı girdi/çıktı durumunu sona erdirecektir. Çünkü bu eşitsizlik durumundan rahatsızlık hissetmekte bu da örgütüne karşı olan yükümlülükleri ortaya çıkarmasına engel olmaktadır(Akt. Demirkasımoğlu,2012).

Çalışanın ortaya çıkan bu eşitsizlik algısı sonucunda geliştirdiği tepkiler ; performansını azaltmak, kendisini çalışma arkadaşı ile karşılaştırmak, kendisiyle aynı işi yapan çalışma arkadaşının daha fazla iş yapmasını beklemek, aynı ücrete kendisinin daha fazla, arkadaşının daha az çalıştığını düşündüğünden daha fazla maaşında artış istemek, görev yaptığı birimden ya da işten ayrılmak istemek olarak sıralanabilir. Adams ve arkadaşlarının çalışmalarına göre, hak ettiğinden fazla ödeme yapılan çalışanların işinin niteliği ve niceliği artarken, hak ettiğinden daha az ödeme yapıldığını düşünenlerde ise yaptığı işin niteliği ve niceliği düşmektedir (French, Rayner, Rees ve Rumbles, 2008; Barger, Boswell, Culbertson ve Payne, 2008).

Eşitlik duygusu, bir örgütte çalışan kişinin statüsünü ya da pozisyonunu koruması ve sürdürmesine yönelik güdüleyici olmaktadır. Yani çalışanın işine devam edip etmeyeceğine yönelik tutumunu etkilemektedir. Birey kurumun adil olduğuna inandığı süre boyunca aynı girdi düzeyini sağlamayı sürdürecektir. En azından çıktıları paralellik gösterdiği sürece bireyin örgüte karşı eşit şekilde girdi sağlaması değişmeyecektir. Eşitsizliğin çok fazla olması güdüleme düzeyinin çok yüksek olmasını gerektirir. Adams, bireyler arasındaki eşitsizliği azaltmak için kullanılması gerekli olan altı genel metot tavsiye etmektedir (Moorhead vd., 1995). Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

- Birincisi, çalışanın kendi girdilerini değiştirmesidir. Böylece bir çalışan kendi girdi/çıktı oranını bir şekilde değiştirerek, söz konusu eşitliğin şekline bağlı olarak da işinde daha az ya da daha çok çaba harcayacaktır. Eğer çalışan, yetersiz ya da düşük düzeyde ödüllendirildiğini hissederse, bireyin çabası düşebilir veya artabilir.
- İkincisi, çalışanın kendi çıktılarını değiştirmesidir(ücret artışı, isteyerek büyümeye ve gelişmeye ilişkin yeni yollar aramayı seçebilir).
- Daha karmaşık bir tepki olarak, çalışanın kendi algılarını değiştirmesidir. Bir eşitsizlik gördüğünde çalışan birey kendi gerçek düzeyini değiştirebilir ve böylece örgüte gerçekten daha çok katkısı olduğuna karar verecektir. Böylece birey gerçekte inandığından daha çok kabul görecektir.

- Çalışanın kendi düşüncelerini değiştirmesidir. Örneğin; ödüllendirilmediğini hisseden çalışan kendisini başkalarıyla kıyaslarken gerçekte görüldüğünden daha çok çalışması gerektiğini düşünebilir.
- Yine eşitliği azaltmanın bir başka şekli de kıyaslama hedefini değiştirmesidir. Örneğin; çalışan başkalarına yönelik mevcut kıyaslamayı, işverenin kişisel gözdesi, nadiren şanslı olması veya özel beceri ve yeteneklere sahip olması şeklinde düşünebilir ve bunu başka bir kıyaslama için daha geçerli bir temel sağlayabilir.
- Son çare olarak, çalışanın pozisyonunu kolayca terk edebilmesidir. Yani çalıştığı örgüt içinde başka bir bölüme transfer olarak ya da işinden tümüyle vazgeçerek eşitsizliği azaltmayı bir seçenek olarak görebilir.

Özetle eşitlik kuramında, bireyler örgüte sağladıkları katkı yani girdi/çıktı olarak kıyaslanan bu *orandan* fayda sağlayamadıklarında, diğer bir deyişle emeklerinin karşılığını alamadıklarında eşitsizlik ve adaletsizlik duygusuna kapılmaktadırlar. Bu eşitsizlik durumundan ise, çalışanın performansı doğrudan olumsuz etkilenmekte ve bu süreç çalışanın kurumundan istifa etmesine kadar giden bir dizi istenmedik davranış ortaya çıkarmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012).

1.1.3.3. Anlam Yaratma Kuramı

Anlam yaratma kuramının temeli, bireylerin var olan deneyimleri ve bilgilerine göre karşılaştıkları yeni durumları yordamaya dayanır. Yani, yeni karşılaştığı bir durumu, önceden yaşadığı durum ve duygulara göre yorumlayıp sonucunda iyi mi yoksa kötü mü olabileceğini önceden tahmin edebilir.

Weick e göre, anlam yaratma, deneyimlere anlam verme süreci olarak tanımlanır. Bu süreç, bireyin gelecekteki olaylar için kestirimde bulunmasını sağlayacak bilinçli ve bilinçsiz öngörülerden oluşur (Akt. Hamel, 2009).

Anlam yaratma süreci, çalışanın örgüt üyeliğine başlangıcını konu edinir ve içerisinde iki farklı bakış açısı bulundurmaktadır. Bunların ilki, çalışanın bu ortamda yapamayacağını anlayıp, işten ayrılmasının nedenlerini tespit etmek ve bu süreci yönetmek; ikincisi ise, yeni işe başlayan çalışanın, ortama uyumunu kolaylaştırmak için uygulanan örgüt içerisindeki sosyalleştirme taktikleridir. Kısacası, örgüte yeni gelenin örgüte alışma döneminde yaşadığı deneyimler ve çalışanın sosyalleştirilmesi, örgüte yeni katılan bireyin iş çevresini anlaması,

değerlendirmesi ve yanıt vermesini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Louis, 1980).

Eğer bir kurumda yeni işe başlayan çalışanın beklentileri, örgütte karşılaştığı gerçekten farklılık gösteriyor ise, çalışan “gerçeklik şoku” yaşayacaktır. Çalışanların yaşadıkları bu şokun derecesi, çalışanların beklentilerinin gerçekliğine yakınlığına göre değişmektedir (Balcı, 2003). Bu gerçekler eğer çalışanın beklentilerine yakın ise çalışanın psikolojik sözleşme düzeyi yüksektir. Ancak, bu gerçekler eğer çalışanın beklentilerinden uzak ise psikolojik sözleşme düzeyi de buna bağlı olarak olumsuz etkilenir.

Çalışanın psikolojik sözleşme düzeyinin oluşumunda belirleyici olan bu kuramlar, çalışanın iş hayatı boyunca yaşadığı deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkaracağı örgütsel bağlılığının oluşumunda da etkilidir.

1.1.4. Psikolojik Sözleşme Kavramının İçeriği Ve Bileşenleri

Psikolojik sözleşme kavramının içeriğini inceleyen bilim adamları, bu kavramı açıklamada farklı bileşenleri esas almaktadırlar. Bunların içerisinde en çok üzerinde durulan bileşenler, *beklentiler* (Bunderson, 2001; Griffin ve Sutton, 2004), *sorumluluklar* (Coyle-Neuman ve Shapiro, 2004; Bergmann vd., 2007; Barksdale ve Shore, 1998) ve *verilen sözlerdir* (DeCuyper ve DeWitte, 2006; Rousseau, 1989) (Akt. Demirkasımoğlu, 2012).

Beklentiler, herhangi bir konuda gerçekleşmesi istenilen veya umulan her türlü olguyu içeren duygulardır. İş ilişkilerindeki beklentilerin büyük bir kısmı çalışan işe başlamadan önce yapılan yazılı sözleşmeler ile çalışana bildirilir. Bu sözleşmelerin içerdiği beklentiler sadece ne kadar performansa ne kadar ücret ödeneceğini değil, aynı zamanda çalışan ve işveren arasındaki hak, ayrıcalık ve yükümlülükleri de içine almaktadır (Demirkasımoğlu, 2012).

Her çalışan, çalıştığı örgütünden çeşitli beklentileri bulunur. Bu beklentilerin büyük bir kısmı iş sözleşmesinde yazılı olmakla birlikte, bir kısmı da sadece beklentilerden ibarettir ve yazılı değildir. Yazılı olmayan bu beklentilerin işyeri tarafından gerçekleştirilmesi ise çalışanın motivasyonunu olumlu bir şekilde etkiler. Aynı şekilde her örgütün de, çalışanından beklediği yazılı olmayan çeşitli beklentileri bulunmaktadır (Rousseau, 1989).

Çalışanların psikolojik sözleşme düzeylerinin yüksek tutulması için çalışanların beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanların bazı beklentilerini ortaya çıkarsa da, bütün beklentiler yazılı bir şekilde beyan edilmemekte, yazılı olmadan da bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Robinson, 1996). Psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olan beklentiler, sadece yükümlülükler dayanan inançlardan değil, aynı

zamanda örgüt içinde ortaya çıkan kıyaslamalardan, örgüt ikliminden temel alınarak varılan yargılardan ve geçmiş tecrübelerden, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden de kaynaklanabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998; Robinson, 1996).

Bazı araştırmacılar, beklentiler ve beklentilerin karşılanma derecelerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeleri, yazılı ve sözlü iş anlaşmalarının temeli olarak görürler (Hall ve Moss, 1998). Özellikle Japonya’da uygulanan ömür boyu istihdam garantisi, psikolojik sözleşmelerle birlikte iş ilişkilerinin kaçınılmaz bir parçası olarak kullanılmaktadır (Kurtulmuş, 1996).

Her çalışma ortamında çalışanın örgütünden ya da örgütün çalışanından gerçekleştirilmesini beklediği beklentileri vardır.

Tablo 1: Bireysel Ve Örgütsel Beklentiler

Bireylerin Beklentileri	Örgütün Beklentileri
Maaş/Ücret	Dürüst bir tam işgünü
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İyi bir iş için tanınma	İnisiyatif, girişkenlik
Güvenlik ve çevresel faktörler	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru çaba	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Kotter, 1973

Örgütlere; çalışanları için ücret ödemekte, onlara iş güvenliği sağlamakta, bunların karşılığında çalışanlardan kendi iş tanımlarını olumlu katkılar yapmalarını istemektedir. Çalışan ise buna, verimli çalışarak ve işletme prestijini bozmaktan kaçınarak yanıt verir. Örgüt, çalışanlarından değerlerini kabullenmelerini isterken, çalışanlar da örgütün açık ve adil davranması beklentisi içerisine girmektedirler. Levinson, psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı olan beklentilerin toplamı biçiminde ifade etmektedir (Saylı, 2002).

Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik sözleşmeye ilişkin beklentilere özgü iki özellikten söz etmektedirler. Birincisi; beklentiler büyük çoğunlukta gizlidir ve konuşulmaz. İkincisi ise; beklentiler genelde çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin öncesinde oluşmaktadır (Freese, 2007). Bu örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentiler, çalışanın psikolojik sözleşmesinin temellerini oluştururken, personelin beklediklerini alamaması veya kendisine

verilen vaatlerin tutulmadığını düşünmesi hayal kırıklığına sebep olmakta, böylece personelin zihninde çalıştığı kurum arasında oluşturduğu psikolojik sözleşmesi bozulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Robinson ve Morrison, 2000).

Kaldırmacı(1987)'ya göre, beklentilere ait bir genelleme yapılmasına rağmen, her çalışanın karakterinde ve çalışma hayatında önem derecesi ve sırası birbirinden farklı olabilen çeşitli ihtiyaç ve beklentilere sahip olması, psikolojik sözleşmenin de her çalışan için ayrı ayrı düşünülerek oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada önemli olan şey çalışanların, açıkça ifade edilmesinden çekinilen beklentilerinin neler olduğunun etkin iletişim ve gözlem yoluyla tespit edilmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi önemlidir (Akt.Yılmaz,2012).

Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanır. Terim anlam olarak “sorumluluk”, bireyi belirli eylemlerden kaçınmaya ya da belirli eylemleri yerine getirmeye zorlayan “görev, sözleşme, söz ya da diğer sosyal, ahlaki ya da yasal gereklilikler” olarak tanımlanmaktadır (Roehling, 2008).

İş sözleşmesinde çalışan ve işverenin sorumluluklarının birçoğuna yazılı bir şekilde yer verilirken, psikolojik sözleşmede ise sorumluluklar genellikle ima edilir ve açıkça belirtilmez.

Tablo 2: Çalışanların ve İşverenlerin Sorumlulukları

Bireylerin Beklentileri	Örgütün Beklentileri
Maaş/Ücret	Dürüst bir tam işgünü
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İyi bir iş için tanınma	İnisiyatif, girişkenlik
Güvenlik ve çevresel faktörler	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru çaba	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Schein, 1977

Örgüt, çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde, bireyin beklentilerini de büyük ölçüde karşılamış olacaktır. Bununla aynı şekilde, çalışan görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde örgütün beklentilerini de karşılamış olacaktır. Sorumluluklarının bilincinde olarak hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini de

yüksek düzeyde karşılaşmış olacaklar, bunun sonucunda da çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşme sağlıklı işleyecektir (Keser, 2002).

Verilen sözler, daima beklentilerin bir parçasıdır. Sözler, beklentileri de kapsamaktadır ancak beklentiler her zaman söze dayalı unsurları içermemektedir. Örneğin bir çalışan, bir kurumda çalıştığı süre boyunca iyi bir promosyon alacağını ya da terfi alacağını bekleyebilir. Ya da çok iyi çalışan bir çalışanın yükselmesi beklenebilir. Diğer taraftan sözler, bir sözleşmeye dayandığından ve sözlü olarak iletildiği için sözlerin kesinlikle yerine getirilmesi beklenmektedir. Beklentinin yerine getirileceğine ilişkin inanç, sözlerin yerine getirileceğine olan inançtan psikolojik yönden daha zayıftır. Yani, sözlerin gerçekleştirilme olasılığı daha yüksektir. Çünkü beklentiler sözle ifade edilmezler. Beklentiler, bir şeyin olup olmayacağına ilişkin genel bir inançken, sözler, neyin ne zaman ve neden olacağına ilişkin daha özellikli bir inançtır (Briner ve Conway , 2005).

Bazı durumlarda örgütler geçmişte vermiş oldukları sözlerin zamanı geldiğinde yerine getirilmemesi gerektiğini düşünürler. Örneğin; örgütler çalışanlarına işe ilk başladıkları zaman bir yıl içinde herkesin maaşlarına zam yapılacağını söz vermiş; ancak, işe alınan çalışanların sadece birkaçının ücretlerini artırabilmiştir. Böyle bir durumda çalışan, örgütün üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmediğini düşünecektir (Demiral, 2008). Aynı şekilde çalışanlar da işverenleri tarafından beklenen performansı ortaya koyamadıklarında verdikleri sözleri yerine getirememiş olacaklardır. Sosyal takas kuramında olduğu üzere, örgüt çalışana fayda sağlarken, buna karşılık çalışandan çok iyi performans beklemektedir. Eğer çalışan beklenildiği gibi bir performans sergilemezse, iş sözleşmesinde vaat ettiği şekilde kendisinden bekleneni yerine getirmemiş olmaktadır ve işverenler de bunun sonucunda vermiş oldukları sözü yerine getirmemeyi tercih edebilmektedir (Morrison ve Robinson , 2000).

1.1.5.Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu Ve Gelişimi

Psikolojik sözleşmenin taslağı, çalışanın bir işe başvurma aşamasından daha önce oluşmaya başlamaktadır. Her çalışan bir kurumda çalışmak üzere başvurmadan önce kurumun güvenilirliği ve örgütsel iklimiyle ilgili kendince bir araştırma yapar. Çünkü her birey psikolojik olarak rahat ve güvenilir bir ortamda çalışmak ister. Sorunlu ya da sıkıntılı işyerlerinde çalışmayı kimse istemez ve mecbur kalmadıkça böyle kurumlarda çalışmaz ya da çalışıyor ise de o kurumdan en kısa sürede ayrılmak için elinden geleni yapar.

Psikolojik sözleşme, tanımı gereği birey yani çalışan seviyesinde gerçekleşir. Shore ve Tetrick e göre, bireylerin kendi algıları sonucunda çeşitli senaryolar geliştirebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu algılar örgüt içerisindeki olayları yorumlamada ve anlamlandırmada bireylere yardım eder ve davranışlarında yol gösterici bir görev üstlenir. Çalışan algıları, çalıştığı örgütte tekrarlanan deneyimleri neticesi ortaya çıkar ve değişime karşı dirençli olur. Bu algı veya senaryoların sözlü olmasına gerek yoktur, bir yöneticinin beden dili veya örgütün çeşitli uygulamalarını bakarak da algılar geliştirilebilir (Akt. Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Çalışanlar açısından kuvvetli bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bunlar; kariyer gelişimine imkan tanınması, işin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması), mali ödüllerin sağlanması, işbirliği temeline dayandırılan bir çalışma ortamının varlığı, kişisel desteğin varlığı ve özel hayata gösterilen saygıdır. Bu faktörlerin herhangi bir tanesinde yaşanan eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlenmesini önlemekte ve psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine neden olmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004).

Rousseau (1995) çalışanların, psikolojik sözleşmenin koşullarını üç esas yolla biçimlendirdiklerini ileri sürmüştür. Öncelikle başvuru sürecinde bireyler, iletişimde olduğu çevresindeki diğer kişilerden örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecinde de, adaylar görüşmecilerden açık veya örtük 'söz' ler alabilirler. İşe alındıktan sonra ise iş arkadaşları veya üstleri, çalışan ve işveren arasında var olan yükümlülüklerle dair bakış açılarını yansıtarak, bireyin psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde büyük rol oynayabilir.

İkinci olarak, çalışanların, etrafındaki çalışanlara nasıl davrandığını ve örgüt tarafından nasıl bir muamele gördüklerini gözlemlemeleri, çalışanların sözleşme yükümlülükleri konusunda ve örgütün beklentileri konusunda sosyal ipuçları verir. Üçüncü olarak da örgüt, yeni işe başlayan çalışanın psikolojik sözleşmesinin oluşmasında önemli rol oynayan ücret, ek fırsatlar (fringe benefits), performans değerlendirmeleri, örgütü tanıtıcı belgeler ve örgütün misyonunu içeren örgütsel literatür ile, yeni işe başlayan çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda yapısal sinyaller sunabilirler. Çalışan, bu süreçte, çeşitli yollardan topladığı algılardan yola çıkarak kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar. Sözleşmelerin oluşturulmasında ne söylendiğinden çok ne yapıldığına dikkat edilir, yani sözlerden daha çok hareketler önemlidir. Hatta ne söylendiğinden ziyade, bunun nasıl söylendiği daha önemlidir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler, yazılı politika ve sözleşmelerden daha gerçekçidir (Morrison, 1994).

Guest ve Conway (1998) ise psikolojik sözleşmeyi *nedenler, öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model* şeklinde yorumlamışlardır. Bu modelde güven, dürüstlük ve anlaşmanın dağılımı psikolojik sözleşmenin üç temel bileşen öğeleri olarak belirlenmiştir. “Dürüstlük”, örgütsel adaletle bağlantılı olarak örgütte eşitliği ifade eder. Örgütsel adalet, örgütteki çalışanlara uygulanan politikaların birey ile grup tarafından adil, dürüst algılanması olarak ifade edilir. “Güven” ise psikolojik sözleşmedeki bir araya getirici unsur olması nedeniyle son derece önem arz etmektedir. Bu noktada güvenin oluşumunu etkileyen en önemli konu ise sözleşme taraflarının karşılıklı olarak sorumluluklarını yerine getirip getiremedikleridir. İşte burada da psikolojik sözleşme öğelerinden üçüncüsü olan anlaşmalar ortaya çıkar. Bu “anlaşma dağılımı” ise karşılıklı yükümlülükleri ifade eder (Atkinson ve Cuthbert, 2006).

Sparrow’ a göre ise psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde etkili olan unsurlardan birisi de “*kültür*” etkenidir (Sparrow, 1998). Örneğin; Meksika’da aileye verilen değer çok güçlü olduğundan, araştırmalar bununla tutarlı olarak Meksika’lı işgücünü güdüleyen temel unsurların, aileyi desteklemek ve çocuklarının eğitimini sağlamak olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan araştırmalar, işin zorluk derecesinin (challenging), özerklik ve kariyerlerindeki gelişme olanaklarının asıl motive edici unsurlar olduğunu ortaya koyar (Rousseau, 1995).

Bunların yanında Rousseau ve Schalk (2000) , psikolojik sözleşmenin varlığının kabul edilmesi için iki ön şart olduğunu savunmuşlardır: ilk şart psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için, belli miktarda kişisel özgürlük olması gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşmasından kazanç elde edilebilmesi kişisel seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler, bireylerin örgütle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğu için, hak sahibi olmayan kişiler birbirlerine özgür olarak bir şey veremezler. İnsanların böyle bir durumda çalışma veya işten ayrılmayı seçmeleri mümkün değildir. İkincisi ise, psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için sosyal kararlılık, çok önemli bir şarttır. Hem çalışanın hem de işverenin, geleceğe dair psikolojik bir anlaşmalar yapmadan önce, karşı tarafın niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010).

1.1.6. Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Türleri

Psikolojik sözleşme kuramı, örgütlerin ve kişilerin uygun gördüğü anlaşmalarla bir araya geldiği ve çalışan ile işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu temeline dayanan, yazılı olmayan ve konuşulmamış beklentilerin tümünü kapsamaktadır (Godkin, St. Pierre, Valentine, 2002; Chang ve Leung, 2002).

Psikolojik sözleşmenin bir beklentiler, yükümlülükler, inançlar ve algılar birleşimi olduğundan önceki bölümlerde bahsedilmişti. Bu kavramlar, tam olarak karşılanmadığında veya tam olarak karşılanmadığı düşünüldüğünde ortaya çıkan durum psikolojik sözleşmenin ihlali olarak adlandırılabilir. İhlal (breach) kavramı, psikolojik sözleşme alan yazınında geniş bir yer tutmaktadır. Ancak, günümüzde de hala psikolojik sözleşme ihlali ve sonuçlarına ilişkin çok fazla araştırma yapılmamıştır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri, *örgüt ve temsilcileri tarafından bilerek yapılan, kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller* olarak ikiye ayrılır. *Kasıtlı olarak yapılan ihlaller*, örgütün yükümlülüğünü bilmesine rağmen imkânsızlıklar ve ya isteksizlik nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirmemesidir. Psikolojik sözleşme ihlalinin diğer bir türü ise sözleşme taraflarının sözleşme terimlerini farklı yorumlamasıyla oluşan, *kasıtlı bir şekilde olmayan sözleşme ihlalleridir*. Bu tür psikolojik sözleşme ihlalleri; kültürel mesafeler ve örgütsel sosyalleşme düzeyi, sözleşme tarafları arasındaki yükümlülüklerin karışıklığı ve belirsizliğinden veya iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010).

Bir örgütte çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bunlar; *kariyer gelişim olanaklarının sağlanması, işin içeriği* (ilgi çeken, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı görevler içermesi), *finansal ödüllerin sağlanması*, işbirliğine dayalı bir *çalışma ortamının* olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren *kişisel desteğin* sağlanması ve *özel hayata saygı* gösterilmesi olarak sıralanabilir (Buyens, Chalk ve De Vos, 2003).

Bu faktörlerde ortaya çıkacak herhangi bir eksiklik, psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlenmesini olumsuz etkilemekte ve psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine neden olmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004). Başka bir deyişle, psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşme ihlalinde iki temel faktör önemlidir. Bunlar; çalışan ve örgüt arasında uyumsuzluk yaşanması ve birbirlerine karşı verilen sözlerin tutulmamasıdır. Verilen sözlerin tutulmaması, örgütün çalışanına söz verdiği şeyleri yerine getirmemesi iken, çalışan ve örgüt arasındaki uyumsuzluk ise karşılıklı verilen sözlere ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmalarıdır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994):

- *Eğitim ve geliştirme*; çalışanlar vaat edilen eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar sağlanmamasıdır,
- *Ödenen ücretler*; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlığın ortaya çıkmasıdır,
- *Ödüllendirme*; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve vaat edilen doğrultuda sağlanmamasıdır,
- *İşin niteliği*; işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları doğru bilgilendirmemesi,
- *İş güvenliği*; iş güvenliği derecesinin beklenildiği seviyedeki gibi olmaması,
- *Geribildirim*; gözden geçirme ve geribildirim yeteri kadar yapılmaması,
- *Değişim yönetimi*; örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar olmaması ya da çalışanın iş esnasında kullanacakları konusunda yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- *Sorumluluk*; çalışanlara vaat edilen kadar sorumluluk verilmemesi,
- *Bireyler*; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş alanları gibi konularda yeni başlayan çalışanları doğru bilgilendirmemesidir.

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgüte olan güvenini de azalmaktadır; bu da çalışanların örgütlerine sağladıkları katkıyı azaltmalarına sebep olur (Robinson, 1996). Başka bir ifadeyle, eğer örgüt çalışanına verdiği sözleri tutmazsa, çalışanda örgütüne karşı güvenin yitirilmesine neden olur ve çalışanlar ilişkiye yatırım yapmayı bırakırlar. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali çalışanların örgütsel bağlılığına da etki eder ve çalışanların örgütsel bağlılıkları azalır (Coyle-Shapiro ve Kessler,2000) ve çalışanlar iş değiştirmenin yollarını aramaya başlarlar (Leung ve Chang,2002).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılığın düzeyleri ve sonuçları, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmaları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kavramsal açıdan açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir toplumun oluşmasındaki temel taşlardan birini oluşturan “bağlılık” kavramı, örgütlerin kendi içerisinde bir bütün oluşturması için büyük bir önem arz etmektedir. Entelektüel sermayenin ve verimliliğin istikrarının çok büyük önem taşıdığı günümüzde, işletmelerdeki çalışan devamlılığı büyük önem taşımaktadır. Herhangi bir nedenle işinden ayrılan bir çalışan, örgüt açısından maddi ve manevi bir kayıp olarak görülecek ve bazen yeri doldurulamayacaktır ancak maalesef bu gibi durumların tek sebebi maddiyat değildir. Pek çok nitelikli elemanın işinden ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği örneği ile karşılaşılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, örgütlerin ve bu örgüt yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlamada ki başarısızlığından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

“Bağlılık” kavramı TDK sözlüklerinde, “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat; kısacası bir örgüte ya da bir kişiye sadık olma durumu” olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma bakılarak “örgütsel bağlılık” ise bireylerin örgüte karşı bağlılığı olarak görülebilir.

1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index'te yer alan yayınları inceleyen Morrow , "bağlılık" anahtar sözcüğü altında, bağlılığa ilişkin 29 kavramın yer aldığını belirlemiştir. Bunlara göre, işe katılım (job involvement), mesleki katılım (occupational involvement), örgütsel katılım (organizational involvement) gibi kavramlar ile protestan iş etiği, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılığın örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur (Akt. Arı ve Ergeneli, 2005).

1956 yılından günümüze kadar, örgütsel bağlılık kavramı, yapılan birçok araştırmaya konu olmuş ve başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu çalışmaların sonunda çalışan bağlılığı ile ilgili 25'in üzerinde farklı kavram ortaya çıkmıştır (Akt.Demiral, 2008). Bu kavramlardan çoğunlukla literatürde kullanılanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akt.Demiral, 2008):

- Protestan iş etiği; zor olarak kabul edilen işlerin aslında iyi ve kendi başına bir amaç olduğu, bireysel değerini özveriyle çalışma ve mesleki başarı ile kazanılacağı inancıdır.

- Mesleğin önemi; bir mesleğin çalışanın hayatının bütününde önemli görülmesi, çalışanın da mesleğinin önemini algılamasıdır.
- İşe duyulan ilgi; bir işin gün içinde çalışanın ilgisini çekme derecesidir.
- Merkezi yaşam ilgisi olan iş; çalışanın işlerini gerçekleştirmede tercih ettiği yerdir.
- Sendikal bağlılık; çalışanın bir sendikaya üye olma konusunda güçlü istek duymasındır,
- Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte kalma istekliliği, örgüt adına çaba gösterme istekliliği ve örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve bunlara inanmasıdır.

Bir örgütün oluşması için o örgütü oluşturan bireylerin, bir takım ortak amaç ve inançlar için bir araya gelmeleri gerekmektedir. Bu örgütü oluşturan bireyler arasında paylaşılan ortak değerler ne kadar güçlü ise örgüt içerisindeki bağlılığın da o derece güçlü olmasından söz edilebilir. Bu da örgütün etkinliğini, verimliliğini ve sürekliliğini olumlu bir şekilde etkiler (Öztürk, 2013).

Bir örgütte çalışanların, yaptıkları işe karşı tutumlarından biri olan örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar pek çok tanım yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı hakkında yapılan bazı tanımlar şöyle özetlenebilir:

Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen (1990)'a göre “çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını” ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, “bireyin örgütle bütünleşmesinin ve ona katılmasının duygusal göreceli gücü” (Bayram, 2005) olarak ifade edilirken, başka bir tanımda ise örgütsel bağlılıktan “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kabul etmesi” (Özsoy, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Porter, Steers ve Mowday(1974)'e göre ise, örgütsel olarak bağlılık “bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde bir bütün olarak çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durum” olarak tanımlanmaktadır (Akt.Can, 2011).

Literatürdeki tanımlardan birinde, Cook ve Wall (1980) örgütsel bağlılığı, çalışanın istihdam edildiği örgütün özelliklerine gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Akt.Demiral, 2008). Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı süre boyunca yükümlülüklerini yerine getireceğine dair bir başkasına söz veriş şekli olarak nitelendirilir (Madsen vd., 2005). Örgütsel bağlılık, Zel ve Basım tarafından ise (2006), çalışanın yaptığı işin değeri ve örgütsel ödüller arasındaki tutarlılık şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması için çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarak nitelendirilir.

Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır (Durna ve Eren, 2005):

- Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanmak ve bunları kabullenmek,
- Örgüt için her şeyini ortaya koymak için gönüllü olmak,
- Örgütün devamlı bir üyesi olarak kalma noktasında güçlü bir irade ortaya koymaktır.

Genel anlamda örgütsel bağlılık, “bireyin çalıştığı şirkete karşı hissettikleri” olarak ifade edilir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık, tercih edilen bir meslekte çalışabilmeyi sağlayan bireysel bir motivasyondur (Bedeian ve Carson, 1994).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte beslediği sadakatin derecesidir (Currivan, 1999).

Örgütsel bağlılık, psikolojik anlamda bütünleşme ve özdeşleşme, istikrarı sağlama ve davranışlara yön verme fonksiyonlarını kapsayan, işin başındakilerin inançları ve davranışları arasında uyumu anlatan bir ruh halidir (Kaya ve Selçuk, 2007).

Örgütsel bağlılık, Wiener(1982) 'a göre örgütsel çıkarların karşılanması için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Akt.Demiral, 2008).

Örgütsel bağlılık, çalışanı örgütte tutan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütsel bağlılık, işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanır (Çetin, 2004).

Örgütsel bağlılık, Salancık(1977) 'e göre ise çalışanın davranışlarına bağlanması ve davranışlarını destekleyen inançlarından dolayı örgüte sonuna kadar sıkı sıkıya sarılması durumudur (Akt.Demiral, 2008).

Örgütsel bağlılık, Johnston ve Sager (1989)' a göre de örgüt ve çalışanı birbirlerini destekleyecek şekilde bağlayan davranış biçimi şeklinde nitelendirilir (Akt. Demiral, 2008).

Örgütsel bağlılık, değerli ilişkilerin sürdürülmesini sağlayan sürekli bir istektir. Düş kırıklıkları ya da istenmeyen bazı sıkıntılı durumlarda dahi işe yarayan ve örgütü bir arada tutmayı sağlayan bir kavramdır (Tellefsen ve Thomas,2005).

Örgütsel bağlılık, çalışanda, örgüte ait olma hissini ortaya çıkaran ve stresli iş koşullarının olumsuz etkilerini aza indiren bir arabulucu gibidir (Namasivayam ve Zhao,2007).

Reichers(1985) ise örgütsel bağlılığı, örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğeleriyle özdeşleşme süreci olarak da adlandırılır (Akt.Demiral,2008).

Yukarıda yapılan tanımlar ışığında, örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgütte kalma isteklilikleri, örgütün etkinliği, çıkarı ve başarısı ile özdeşleşmeleri, örgüte karşı olan sadakat tutumları ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri çaba şeklinde genelleme yapmak mümkündür (Bayram, 2005).

1.2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler, ortak bir amaç ya da eylemi gerçekleştirmek ve toplumların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti üretmek için bir araya gelmiş kişilerin oluşturduğu sosyal birliklerdir. Yoğun rekabet ortamında örgütleri bu hedeflerine ulaştıracak en önemli kaynak ise insan yani çalışanlardır. Örgüt içerisindeki insanın örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek yani örgütü ile özdeşleşerek başarılı olması ve bunun devamlılığının sağlanması örgütün başarılı olmasıyla eş anlamlı görülecektir (Cingöz,2006).

Günümüzde örgütler hızla gelişen ve değişen iş dünyasında yaşamını devam ettirebilmek için her gün üstesinden gelmek zorunda oldukları birçok problemle karşılaşmaktadırlar. Rakiplerin önüne geçmek için de bu problemlere ellerinde bulundurdukları sınırlı kaynaklar ile çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. İşte bu sınırlı kaynakların içinde elde etmesi en zor olan kaynak nitelikli insan gücüdür. Örgütlerde nitelikli insan gücünün büyük önem kazanmasından itibaren literatürde de insan odaklı politikalar da önem kazanmaya başlamıştır.

Örgüt çalışanları, diğer üretim elemanlarından farklı olarak aktif bir özellik göstermekte ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Aslında çalışanın maddi ve manevi olarak ihtiyaçlarının giderildiğini hissetmesi, örgüte karşı bağlılığının oluşmasında önemli bir etkidir. Bu nedenle, çalışan verimliliği açısından hem örgütün hem de çalışanın ortak örgüt amaçlarını benimsemeleri ve çalışanın örgütü ile özdeşleşerek örgütsel bağlılığını oluşturması, günümüz yönetim ve davranış bilimlerinin konuları arasında önemli bir yere gelmiştir (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel bağlılık; örgüte ve örgütün ortak amaçlara bağlı kalmayı, çalışanların örgütte kendilerini ifade etmelerini, örgütsel amaç ve uygulamaları özümsemelerini, örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bir şekilde zoraki olmadan bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte bağlı kalmayı içerir (Demirel, 2009).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline almıştır. İlk olarak örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikincisi iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle yakından ilişkilendirilmektedir (Samadov, 2006).

Örgütsel bağlılığın, örgütler açısından önemli bir yere sahip olmasının diğer nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Boylu vd., 2007):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ortak ilişkisinin olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılmama nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdiklerinin belirtilmesi,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılıkta, çalışan kendisini örgütle özdeşleştirmekte ve bazen örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutabilmektedir. Örgüte bağlılık gösteren çalışanın, işine etkin bir şekilde katılma davranışı göstereceği, işini yaşamının odak noktası olarak göreceği ve kendisine olan saygısının temeli olarak işi algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlama gibi tutumlara sahip olacağı ileri sürülmektedir (Başyigit, 2006). Ayrıca örgütüne bağlı olan çalışan, örgütün zor zamanlarında da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün ve verimlilikle çalışan, örgütün varlığını korumaya yönelik çaba gösteren ve örgütün ortak hedeflerini benimseyen çalışandır. Örgütsel açıdan bakıldığında, örgütüne bağlı işgücüne sahip olmak bir örgüt açısından oldukça avantajlı görülmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002).

Yapılan birçok araştırma doğrultusunda çalışanların bağlılığı, örgütün başarıya ulaşmasındaki en kritik faktör olarak görülmektedir. Artık günümüzde her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanları problem üreten değil, çözüm üreten insanlar haline dönüştürmektedir. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005).

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri, çalışanların örgüte duydukları yüksek bağlılık ve sadakat düzeyleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma duygusu ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak; bir örgütte yüksek performanslı ve eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi örgütün verimliliğinin artmasını sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütte çalışmaya devam etmeyi düşünür ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve örgüt çalışmaktan vazgeçmeyi yani işten ayrılmayı düşünmez (İnce ve Gül, 2005).

Yukarıda bahsedilenler çerçevesinde ne çalışan ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Çalışan ve örgüt, her ikisi de bir bütünün vazgeçilmez parçalarıdır ve her ikisi arasında bir denge kurulmalı, böylece bağlılık güçlendirilmelidir. Esasen her iki tarafta birbirine bağımlıdır, aralarındaki bütünlük bozulursa aralarındaki denge de bozulacaktır. Aralarındaki bütünlük devam ettiği sürece, örgüt ve çalışan arasındaki bağlılık da devam edecek bu da örgüt açısından fayda sağlayacaktır. Örgütün verimliliğinin devam etmesi açısından örgüt çalışanlarına değer verdiğini göstermeli ve onları önemseydiğini hissettirmelidir. Çalışan da bu değerlendirmeyi görerek mutlu olacak ve sorumluluklarını daha iyi ve özenli bir şekilde yapmaya çalışacaktır (Samadov, 2006).

1.2.3.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılık düzeyleri, alan taramasında örgütsel bağlılık sonuçları olarak da görülebilir. Wiener'e(1982) göre örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve devamlılığını sağlamaları için çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri önemlidir. Eğer bir örgütte, örgütsel amaçlar kabul edilebilir değilse çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı örgütün parçalanmasını hızlandırabilirken, örgütün amaçları kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bağlılığın etkin davranışlarla sonuçlanması beklenebilir (Akt.Demiral,2008). Yani, bu bağlılık örgütün yapısına göre olumlu ya da olumsuz etkilenebilir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksekte düşüğe belirli düzeylerde farklılıklar gösterir. Örgütsel bağlılık düzeyi, çalışandan çalışana farklılık gösteren bir kavramdır ve aşırı bağlılıktan yüksek, ılımlı ve düşük bağlılığa doğru sınıflandırılmaktadır (Romzek,1990).

Randall' a göre bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011):

1.2.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Randall (1983)'a göre örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştirememiş ve örgütün amaçları adına çalışmakta zorlanan çalışanlardır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkları olan çalışanlar örgütleriyle aralarındaki bağı kuramamış ve bu nedenle örgütten çok çabuk vazgeçebilecek kişilerdir. Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara göre daha fazladır. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyi düşük çalışanların işe devamsızlık konusunda meyilli oldukları ortaya konulmuştur (Akt.Somuncu,2008).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çaba, tutum ve davranışlardan yoksundur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer(1990) tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflamasındaki gibi “devamlılık bağlılığı (continuance)”olarak da adlandırılabilir. Devam bağlılığı; örgütten ayrılmanın sadece maddiyat boyutunu göz önünde bulundurmakla ilgilidir. Çalışanların örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya maddi olarak ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011).

Randal (1983)'a göre örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde artan devamsızlık, yüksek çalışan devri, işe sürekli geç kalma, örgütten ayrılma niyetinde olma, yetersiz performans, örgüte sadakatsizlik gibi örgütü olumsuz etkileyen durumlar yüksek düzeyde ortaya çıkmaktadır (Akt.Can,2011). Bununla birlikte örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, bireysel görevlerde ve grup bağlılığının sağlanmasında en az çaba gösteren bireylerdir ve bu nedenle örgüt içinde *duygusuz çalışanlar* olarak adlandırılırlar (Balay,2000).

Bağlılığı düşük çalışanlar, örgüt içinde en az değer verilen çalışanlar olarak bilinirler. Örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu fark edilen çalışanlar, yöneticileri tarafından ilgi de görmemektedirler. Ayrıca böyle çalışanlar, örgüt tarafından dışlanan çalışanlar da olabilirler (Can,2011).

Randall (1987)'a göre olumsuz sonuçların yanı sıra bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların hem kendilerine hem de örgütlerine olumlu katkıları da vardır. Bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendirecekleri için örgütler, bu tür çalışanlardan kolayca kurtulacak, yerlerine performansları yüksek, örgüte bağlılık duyan çalışanları aramaya ve bu tarz çalışanlarla daha verimli hale geleceklerdir (Akt.Can,2011).

1.2.3.2. İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

İlimli düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışanın tecrübe ve deneyiminin güçlü, fakat örgütsel bağlılığının tam olmadığı bir bağlılık seviyesidir. Örgütlerin amaç ve politikalarını kabul eden çalışanlar çoğu zaman kendi fikirleriyle örgütün amaçları arasında kalmakta ve sistemin kendilerini değiştirmemesi için çaba harcamaktadırlar (Öztürk,2013).

Bu bağlılık düzeyi “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer tarafından yapılan (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasındaki gibi “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir. Normatif bağlılık: çalışanların örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlılık düzeyinde, çalışanda, minnet duygusu veya örgütünün kendine çok ihtiyacı olduğu düşüncesi, bunla beraber çalıştığı yerde devam etmesinin yapılacak en doğru seçenek olacağı fikri hâkimdir (Demir ve Öztürk, 2011).

İlimli bağlılık çalışanın, örgütteki çalışma süresini artırabilmekte, örgütten ayrılma isteğini azaltabilmekte ve çalışanda daha fazla iş tatmini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, çalışan ve örgüt arasında değer uyumu sağlayan bu düzey, dengeli bağlılık düzeyi olarak da değerlendirilmektedir. Bunun yanında ilimli bağlılık duyan çalışanlar örgüte tamamen bağlı olmadıklarından, zaman zaman kendilerinden beklenen ekstra rol davranışlarını sergilememekte; bu da örgütsel etkinlik ve verimliliğin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Akt. Demiral, 2008).

1.2.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Çalışanın, içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle bütünleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer’ in sınıflandırmasına göre (1990) duygusal bağlılık olarak adlandırılabilir. Duygusal bağlılık: çalışanın örgüte karşı hissettiği bütün duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini içermektedir (Demir ve Öztürk, 2011).

Çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğu durumlarda, çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık duymakta ve bu yüksek düzeydeki bağlılık çalışan ve örgüt açısından önemli olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Balay,2000). Randall (1987), bu bağlılık düzeyinde çalışanın, mesleki açıdan başarı ve ücret artışı sağladığını vurgulamaktadır. Bunun yanında, dış baskılara rağmen çalışan örgütüne sadık kalmakta ve

“örgütüne sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışını benimsemekte ve bu sadakatin karşılığında da daha fazla yetki alarak örgüt tarafından çoğu zaman ödüllendirilmektedir (Akt.Can,2011).

Yüksek düzeyde örgüte bağlı olan çalışanlar aynı zamanda işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri arasına girmekte ve *kurumsal yıldızlar* olarak tanımlanmaktadırlar. Bu kurumsal yıldızlar, hem bireysel görevlerine ilişkin hem de örgütü korumak amacıyla gösterilen çabalarda her zaman öncü olmakta ve hayati önem taşıyan durumların dışında da devamsızlık davranışı göstermemektedirler (Balay,2000).

Randall (1983), örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmasının örgütlere de yarar sağlamak olduğunu vurgulamıştır. Bu yararlar yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve hizmet, etkin iletişim ve örgütsel sadakat olarak sıralanabilir (Akt. Somuncu, 2008).

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığın kimi zaman olumsuz tarafları da vardır. Örneğin; örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütleri uğruna kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak olanaklardan vazgeçebilmektedirler. Bu durum; kimi zaman çalışanların geleceği için olumsuz bir durum olarak ortaya çıkabilir. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütlerinin amaçları ve politikaları uğruna özel hayatlarını da ihmal edebilirler (Can,2011).

1.2.4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tanımlamalarda olduğu gibi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda da farklı ölçütlerle çeşitli bilim adamlarının farklı yaklaşımlar ortaya çıkardığı görülmüştür. Bunlar Tablo 3 'de özetlenmiştir.

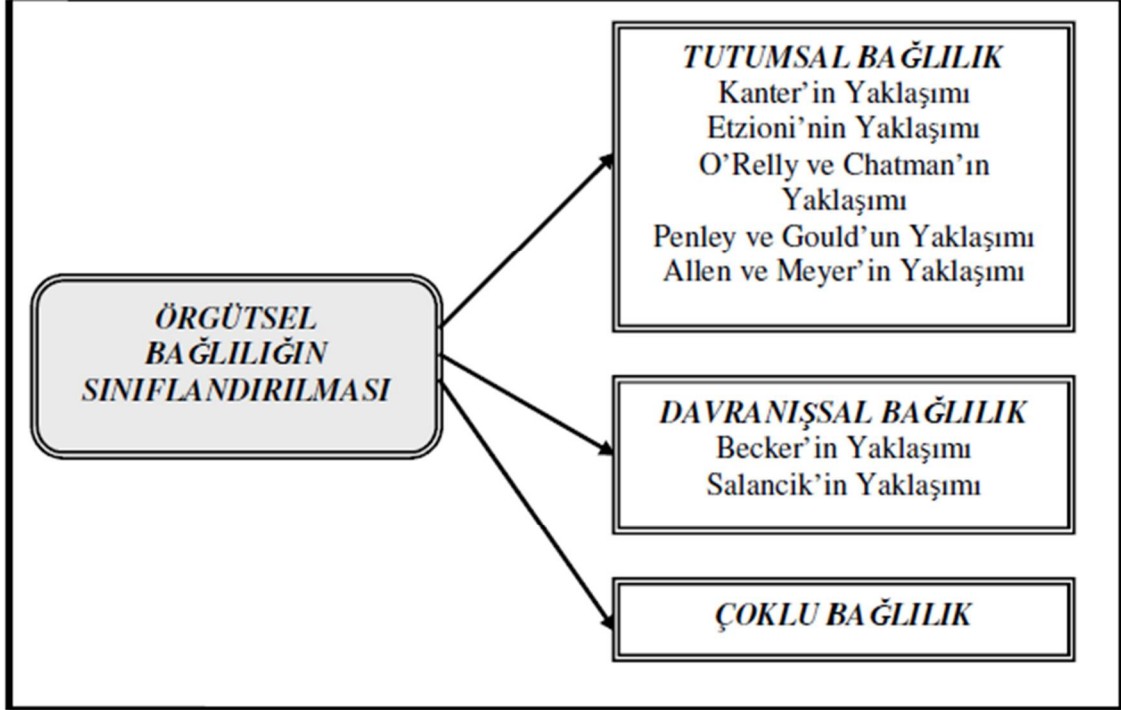
Tablo 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar

<p>Angle ve Pery (1981)</p> <p>- Değer Bağlılığı - Örgütte Kalmaya Yönelik Bağlılık</p>	<p>- “Örgüt amaçlarına bağlı olmak”.</p> <p>-“Örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik bağlılık”.</p>
<p>O’Reilly ve Chatman (1986)</p> <p>-Uyum -Özdeşleşme -İçselleştirme</p>	<p>-“Belirli dışsal ödülleri elde etme amacıyla duyulan bağlılık”.</p> <p>-“Örgütün bir parçası olma isteğine dayanan bağlılık”.</p> <p>-“Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan bağlılık”</p>
<p>Penley ve Gould (1988)</p> <p>-Ahlaki Bağlılık -Çıkarıcı Bağlılık -Yabancılaştırıcı Bağlılık</p>	<p>-“Örgütsel amaçlarla bütünleşmeye dayalı bağlılık”.</p> <p>-“Çalışanların yaptıkları katkılar karşılığında ödül ve teşvik beklmelerine dayanan bağlılık”.</p> <p>-“Çalışanların performansları ile orantılı olarak ödüller verilmediğini hissetmelerine ve çevresel baskılar nedeniyle örgütte kalmalarına dayanan bağlılık”.</p>
<p>Mayer ve Schoorman (1992)</p> <p>-Değer -Devamlılık</p>	<p>-“Örgüt amaç ve değerlerinin kabulüne ve benimsenmesine dayanan bağlılık”.</p> <p>-“Örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanan bağlılık”.</p>
<p>Jaros vd. (1993)</p> <p>-Duygusal Bağlılık -Devamlılık Bağlılığı -Ahlaki Bağlılık</p>	<p>-“Sevgi, sadakat, yakınlık, aidiyet, düşkünlük, memnuniyet gibi duygulara dayanarak çalışanın örgüte duyduğu bağlılık”.</p> <p>-“Ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler nedeniyle örgütte kalma zorunluluğuna dayanan bağlılık”.</p> <p>-“Bireyin örgüt misyonu, amaç ve değerleri ile özdeşleşmesine dayanan bağlılık”.</p>

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001

Alanyazın çalışmalarının bazılarında örgütsel bağlılık tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olarak gruplanmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması



Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması
Kavnak : Gül. 2002: 40

1.2.4.1. Tutumsal Bağlılık

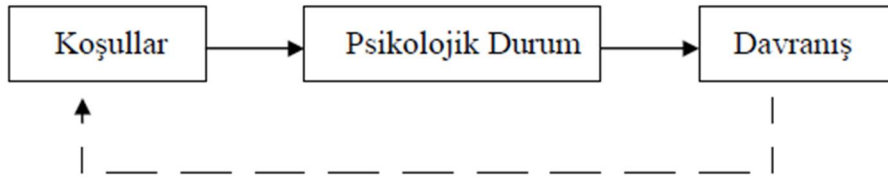
Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki bağın niteliğini ve kalitesini yansıtan bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2013). Tutumlar bireyleri belirli davranışlara yönlendiren eğilimler olarak ifade edilir (Can, 1997). Bir çalışanın örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Aslında bu davranışlar, örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışları içermektedir (Gül Ve İnce, 2005).

Bu tür bağlılık, genellikle çalışanın örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile çalışanın amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Çalışan, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuşup uyuşmadığını ölçtüktan sonra bunları kabul eder ve kendine uyarlar, yani örgütle özdeşleşmeye başlar (Lam ve Zhang, 2003).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar içinde en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Mayer tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

Tablo 5. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal Yaklaşım



Kaynak: J.N. Allen- P.J. Meyer, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, 1991.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı yukarıdaki tablo üzerinden özetlenmek istenirse, örgütün çalışanlarına sağladığı koşulların, örgütün çalışanlarda oluşturduğu psikolojik durumlar sonucu meydana gelen davranışlar ve oluşan bu davranışların yarattığı örgüt ortamındaki koşullar zincirlemesi şeklinde yorumlanabilir.

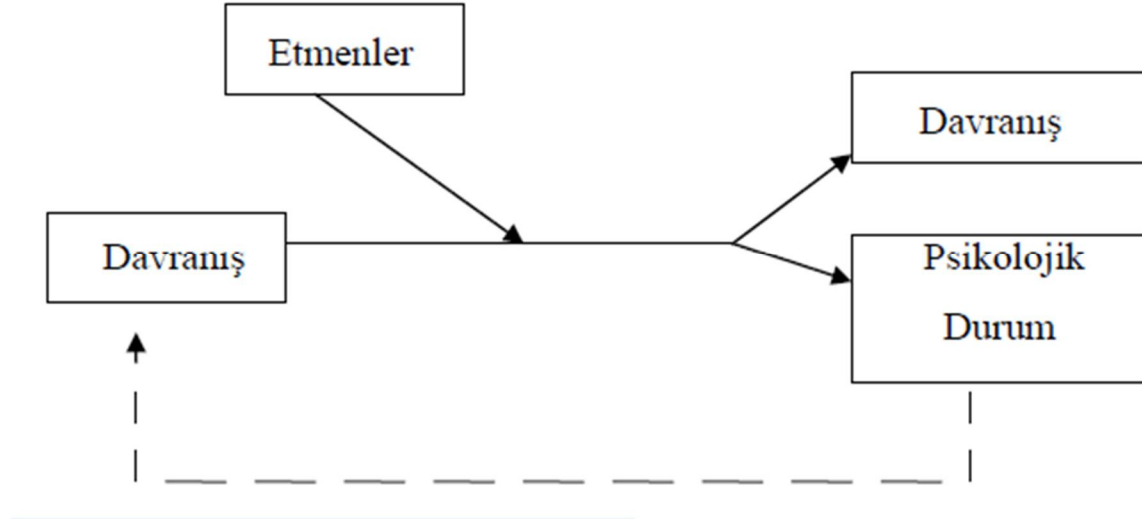
1.2.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların bir örgütte uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkacakları ile ilgili bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık türünde çalışan örgütte gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlanmakta, örgütsel bağlılık çalışanın davranışlarının sonucunda gelişmektedir (Boylu vd.,2007). Davranışsal bağlılıkta esas olan, mutlak bir duygusal bağlılıkla örgütte kalma eğilimi değil, geçmişteki davranışlardır (Kim, 1999).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok çalışanın davranışlarına yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin çalışan bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa

uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Bayram,2005).

Tablo 6. Davranışsal Bağlılık



Kaynak: J.N. Allen- P.J. Meyer, “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, 1991.

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili sadece iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar (Gül, 2002); Becker’ın Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancık’ın Yaklaşımı’dır.

1.2.4.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceği üzerinde durulmuştur (Redman ve Snape, 2005).

Reichers(1985), ise örgütsel bağlılığı örgütün içinde ve dışında olmak üzere örgütü kapsayan çeşitli gruplara duyulan çoklu bağlılıklar olarak tanımlamakta ve örgütleri de çalışanların bağlılığını sağlayan tek parça ve farklılaşmamış yapılar olarak ele almaktadır (Akt. Demiral,2008).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir çalışanın duyduğu bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla, bir çalışanın örgüte bağlılığı örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olmasından kaynaklanırken, bir başka kimsenin de örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilmektedir.

Yani çoklu bağlılık yaklaşımı ile çalışan ve örgüt arasında özel bağlılıkların varlığı, yokluğu ve gücü saptanabilmektedir (Balay, 2000).

1.2.5.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çeşitli Faktörler

Çalışanların, örgütlerine karşı geliştirdikleri örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar genellikle, bireysel faktörler, işe ilişkin faktörler, örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler olmak olarak gruplanabilir.

1.2.5.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, demografik özellikler, başarı güdüsü ve çalışan beklentileri olmak üzere üç alt başlıkta incelenecektir (Demiral, 2008).

1.2.5.1.1.Demografik Özellikler

Örgütsel bağlılık ve demografik özellikler arasındaki ilişki alan taramasında ele alınan birçok araştırmada cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi alt başlıklara ayrılmıştır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkındaki çalışmaların sayısında, çalışma hayatında kadın sayısının artmasıyla birlikte daha çok artış görülmüştür. Cinsiyet faktörü ele alındığında, örgütsel bağlılıkla ilgili bir fikir birliğine varılamamış bunun sonucunda da birçok farklı görüş ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilkinde, bir örgütte erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri savunulmuştur. Ayrıca, yine aynı görüşe göre kadınlar hayatlarında aile içindeki rollerini esas aldıkları için, çalıştıkları örgüt ve örgütün amaçları ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlılık göstermektedirler (İplik ve Yalçın, 2007). Başka bir çalışmaya göre ise, kadın çalışanların iş yaşamında daha istikrarlı çalıştıkları, örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya konulmaktadır. Ayrıca, kadınların işgücü olarak fazla olduğu örgütler, kadınlara fırsat verildiğinde onların iş, ev ve aile rollerini başarıyla yerine getirdiklerini gözlemlemiştir (Samadov, 2006).

Yaş, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktördür. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çok farklı görüşler ortaya atılmıştır. Bazı araştırmacılar gençlerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu savunurken bazıları da tam tersine yaşlı çalışanların

örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. Yapılan birçok araştırmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Meyer ve Allen(1990) yaşı ilerlemiş olan çalışanların daha olgun davranmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Akt.Kamer, 2001). Başka bir araştırmada; yaşı ilerlemiş çalışanların, kendi standartlarındaki alternatif iş olanaklarının azaldığını düşünmesi ve örgüte yaptıkları bireysel yatırımların artması gibi nedenlerle örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bir iş yerinde yaşı ilerlemiş çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha fazla memnun olma eğilimi göstermektedirler (Özkaya vd., 2006).

Medeni durum yani kişilerin, evli veya bekar olmaları, iş hayatları dışındaki yaşamlarında da farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme gerektireceğinden, örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınır (Çakır,2001). Bekar çalışanların aile geçindirme gibi iş hayatlarını etkileyebilecek sorumlulukları olmadığından örgütsel bağlılıklarının yüksek olabileceği düşünülmektedir. Çünkü evli olan çalışanların iş hayatları dışında ev işleri ve aile geçindirmek gibi fazladan sorumlulukları, kişilerin örgütlerine gösterdikleri bağlılık düzeylerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak evli olan çalışanların genellikle aile sorumlulukları nedeni ile maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından dolayı bekâr çalışanlara göre daha yüksek seviyede devam bağlılığına sahip olabilecekleri savunulmaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999).

Çalışanın *eğitim düzeyi* ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Bu sonucun asıl nedeni, yüksek düzeyde eğitim alan çalışanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içinde olmaları ve eğitim düzeyleri yüksek olduğu için daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (İplik ve Yalçın, 2005).

Örgütte çalışma süresi, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (İplik ve Yalçın, 2005). Yani çalışanın yaşı ile çalışma süresi arasında örgütsel bağlılık açısından olumlu bir ilişki vardır. Çalışan bulunduğu örgütte harcadığı zaman ve çaba karşılığında kıdem almaktadır. Eğer, çalışan örgütünden ayrılırsa bunların boşa gideceği düşüncesiyle örgüte daha fazla bağlı olmaktadır (Demiral, 2008).

1.2.5.1.2. Başarı Güdüsü

Başarı güdüsü, mükemmeliyetçilik kavramındaki gibi işleri en iyi şekilde yapmak için harcanan çaba olarak tanımlanabilir (Umay, 2002).

Başarı güdüsü daha çok bireysel bir amaç olarak görülmektedir. Çünkü başarılı olmak ve bu ihtiyacı tatmin etmek çalışanın içsel motivasyonunu olumlu birebir etkilemektedir. Ayrıca, başarılı olmak ve bu ihtiyacı tatmin etmek isteyen çalışanın, örgütü tarafından yönlendirilmesi daha kolaydır. Yüksek başarı güdüsüne sahip çalışanların, örgütle bağlılıklarının sağlanması önemlidir. Çünkü başarı güdüsü yüksek çalışanlar hiçbir zaman örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmezler ve örgütten ayrılmak istemezler. Böylece örgüt açısından da olumsuz bir durum ortaya çıkmamış olur. Bu noktada yüksek düzeyde örgütsel bağlılık için başarı ihtiyacı yüksek çalışanların örgütte yer alması ve bu çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007).

Tüm bunlara ek olarak, başarı güdüsünün dört faktörü birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların hırs ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma çabalarını tanıyan ve bu gibi davranışlara değer veren organizasyonlara karşı duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2008).

1.2.5.1.3. Çalışan Beklentisi

Her çalışanın örgüt için harcayacağı zaman ve çaba karşılığında elde etmek istediği bazı gereksinimleri ve beklentileri vardır. Bu gereksinim ve beklentinin etkisi altında davranışta bulunmaktadır. Çalışanlardan beklentileri karşılananlar doyuma ulaşırken, karşılanmayanların moralleri bozulmakta ve verimleri düşmektedir (Kaşlı, 2007). Aslında, Romzek (1990), çalışanların örgütlerine karşı bağlılık geliştirmesindeki en önemli faktörün, beklentilerinin karşılanmasından geçtiğini vurgulamıştır. Eğer, bir çalışan görevi yerine getirebilmek için fazla mesai yaparsa, buna karşılık örgütünden maaş artışı beklemesi kaçınılmazdır. Yine, kendini geliştirmek ve örgütüne daha faydalı olmaya çalışan bir çalışanın, örgüt tarafından kariyer geliştirme ve terfi olanaklarının sağlanmasını bekleyecektir. Ancak, çalışanın tek taraflı gösterdiği çaba ve bunun karşılığını alamama durumu, çalışanın örgüte bağlılığının ve örgütte kalma isteğinin azalmasına neden olur (Akt. Demiral, 2008).

1.2.5.2. İşe İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ilişkin faktörler, işin niteliği, önemi ve iş tatmini, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sıralanabilir.

1.2.5.2.1. İşin Niteliği, Önemi Ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılığın kurulmasında, işin niteliğine ve önemine bağlı olarak duyulan iş tatmininin, işe ilişkin en önemli faktörlerden biri olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2008). Çalışan açısından, işin kendisinin nasıl olduğu çalışanın işten tatmininin ne kadar olduğunun belirlenmesine yardımcı olur. Çalışanlar daima kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, çünkü her gün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. Çalışanların iş tatminini etkileyen işle ilişkili olan çok önemli iki nokta vardır. Bunlar çeşitlilik, çalışma metotlarının ve çalışma adımlarının kontrol edilmesi olarak sınıflandırılabilir. Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği çalışanlar da motivasyonu da artırır. Eğer çeşitlilik çok az olursa çalışanlar sıkılır ya da tam tersine iş çok çeşitli olursa bu kez de çalışanlar strese girer. Çalışanlara işlerine ait kısmi özgürlük alanlarının oluşturulması da işe bağlılığı artırır. Yani çalışan kendi alanıyla ilgili sorun tespiti yapma ve bu sorunlara çözüm bulma yetkisine sahip olursa çalışan işinde kendini daha özgür hissedecek böylece çalışanın iş tatmini de artacaktır. Bunun tersine çalışanlar üzerine aşırı baskı olması motivasyonu düşürür ve iş tatminsizliğine neden olur(Öztürk, 2013).

1.2.5.2.2. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, örgütün çalışandan beklediği rol ile ilgili sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkar. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görev ve sorumlulukları ile ilgili kendisinden beklenenlerin belirgin olmaması, bunları davranışa dönüştürmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizliklerin kaynağını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından örgütün genelinde tam bir kesinlik olmaması durumudur. Bu nedenle, rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı, rol belirsizliğinin ise örgüt kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür(Cengiz, 2001).

Rol belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama gibi duygular ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2002). Bazen de rol belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanabilmektedir (Balay,2000). Yani, rol belirsizliği çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşmak zorunda kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bunlardan birini karşılarken, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaşması zorlaşmaktadır. Rol çatışması, çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve

ilgisiz olması durumunda, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması durumunda veya yapılması gereken bir görevi yerine getirebilmek için kuralların çiğnemesi gerektiği durumlarda artış göstermektedir (Demiral, 2008).

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkarken, rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşmak zorunda kalması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

1.2.5.3.Örgüt Yapısı Ve Çalışma Ortamıyla İlgili Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler, örgütsel sosyalizasyon, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik, ücret ve ödüllendirme sistemi olarak sıralanabilir.

1.2.5.3.1.Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, işe yeni başlayan personelin, kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanır (Özgen vd., 2005). Örgütler, örgütün iç işleyişi hakkında hiçbir bilgisi olmayan çalışanın, örgütsel amaç ve değerleri etkin bir şekilde öğrenmesi ve kendilerinden neler beklendiğini anlayabilmesi ve öğrenebilmesinde, sosyalizasyon programı uygulamaya ihtiyaç duymaktadır (Romzek,1990). Çünkü her yeni çalışan örgütte potansiyel sorun olarak görülür ve bu sorunlar örgüt tarafından en düşük seviyeye indirgenmelidir.

Örgütte başarılı bir örgütsel sosyalleşme sayesinde, Hellriegel, Slocum ve Woodman'ın (1998) araştırmalarında da belirtildiği gibi yüksek düzeyde iş tatmini, motivasyon ve performans, rol açıklığı, kültürü anlama, yüksek düzeyde işe sarılma, örgütsel bağlılık, işinde kalabilme hakkı ve örgütsel değerleri içselleştirme gibi pozitif sonuçlar sağlanabilir (Akt: Aliyev, 2014).

Sonuç olarak, başarılı bir şekilde sosyalleşen yeni çalışan daima iyi performans göstermekte, yüksek iş tatmini sağlamak ve örgütte kalmaya istekli davranmaktadır. Ayrıca, düşük düzeyde sorun ve yüksek seviyede örgütsel bağlılık başarılı bir sosyalizasyon sürecinin en önemli sonuçlarıdır (Çalık, 2003).

1.2.5.3.2.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütte bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde uygulanan bir dizi sayıltı, inanç ve değerler bütünüdür (Balcı,2005). Ouchi (1987), örgüt kültürünün, bir dizi sembol, tören ve mitemen oluştuğunu ileri sürmektedir. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini

çalışanlara aktarır(Akt.Erdem,2007). Her kültürün kendine ait has bir kültürü olabileceği gibi her örgütünde kendine has bir kültürü vardır.

Çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu yaratabilen, onlara olayları ortak değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlayan ve örgüt içerisinde bireylerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardımcı olan “örgüt kültürü” örgütler için büyük önemli bir kavramdır (Balay,2000). Günümüzde varlığını devam ettirmek isteyen örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını yüksek tutmak için güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmalıdırlar. Çünkü örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkisi vardır. Bilinçli bir şekilde oluşturulan yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlarca da benimsenip desteklendiği takdirde örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, çalışanlar arasındaki ve işletmeyle olan bağı güçlendirir (Akt: Demir Ve Öztürk, 2011).

Tüm bu açılarından bakıldığında çok önemli bir kavram olarak gözüke de örgüt kültürü, bazı durumlarda örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü aynı zamanda değişime direnç göstermeye yol açabilmekte, örgütsel yapısının değişiminden sonra ise çalışanlar arasında eski davranışlar ve çalışma yöntemleri devam edebilmekte bu durum da kültürel boşluk açığa çıktığı için, örgütsel bağlılığın seviyesinin düşmesinin kaynağını oluşturmaktadır (Balay, 2000).

1.2.5.3.3. Yönetim Ve Liderlik

Bir örgüt içerisindeki yönetimin tarzı, çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli gibi durumlar çalışanların örgütleriyle olan bağlarını etkilemektedir. Yönetim tarzının çalışanlar üzerinde etkili olması için, örgütler hem çalışanları karar sürecinde işin içine katmalı yani çalışanların kararlarla ilgili fikirlerini almalı, hem de çalışan merkezli davranmalı yani çalışanlar örgüt içerisinde desteklenmelidir. Çalışanların kurum içerisinde kendilerini değerli ve saygı duyulduğunu hissetmeleri çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Yönetim işte bu noktada çok önemli bir kavramdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada yönetimle birlikte ele alınan bir diğer kavram da liderlik tarzıdır. Günümüze kadar, liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau, yapısal liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkisi olduğunu belirtmiştir. Yine aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında bir ilişki olduğunu savunmuşlardır (Akt: Budak, 2009).

Liderlik, insanların gönüllü olarak örgütün amacına dönük etkinliklerde bulunmalarını sağlayıcı etkileme davranışının gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Balcı, 2005). Her yönetim üyesinin bir lider olması arzu edilir, ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırmaları. Bunun sonucunda da liderler, çalışanın hem motivasyonunun artmasını hem de örgüt içerisinde önemsendiğini hissederek örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeylere ulaşmasını beklerler. Çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması ve bu durumun sürekliliğinin sağlanmasında lider davranışları kritik öneme sahip olmakta ve liderin başarısı da çalışanlarının bağlılığını sağlayabildiği sürece artış göstermektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002).

Sonuç olarak, lider ile çalışanın arasında eğer etkin iletişimin sağlanır, güven duygusu yaratılırsa ve lider çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirse çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olacaktır. Çünkü lideri tarafından ihtiyaçları karşılanan bir çalışanın, kendisini lidere karşı borçlu hisseceği için, örgüte daha çok bağlılık duyacağını söylemek mümkündür (Akt: Demiral, 2008).

1.2.5.3.4. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

Ücret ve ödüllendirme sistemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında en önemlilerden biridir. Çünkü çalışan örgütüne harcadığı zaman ve çaba karşılığında tatmin olunacak bir ücret alarak, aile geçimine katkı sağlar.

Ücret, belirli bir hizmet için emeğin bedeli olarak işveren ya da üçüncü kişilerin işçiye ödedikleri para olarak tanımlanabilmektedir (Balay, 2000). Ücret, çalışan için bir yandan örgütte üretkenlik ve verimi artıran bir araç rolü oynarken, diğer yandan da çalışanı örgüte bağlayan ekonomik bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Ücret, bir taraftan çalışanın örgüte giriş nedeni iken diğer taraftan onun örgütte sürekli çalışma nedeninin kaynağıdır (Demiral, 2008).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt tarafından uygulanan ücret politikalarının önemi büyüktür. Bu konuda örgütlerin dikkat etmesi gereken bazı ilkeler vardır (Demiral,2008):

- Bir örgütte, bir görev için yapılan ödeme ile aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödeme birbirine denk olmalıdır.
- Ödemeler çalışanlar tarafından adil bulunmalıdır. Herkese hak ettiği ölçüde ve gösterdiği performansa bağlı olarak eşit ödeme yapılmalıdır.

- Örgütün ücret politikası değişen şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- Bir üst pozisyona atanan çalışanın, yeni görevinde alacağı ücret eskisinden yüksek olmalıdır.

Örgütsel ödüller ise, çalışan açısından genellikle ücretle eş tutulduğundan örgütsel bağlılığı etkileyen başka bir faktördür. Eğer, işveren çalışanın gösterdiği fazladan çaba ve bağlılığı karşılığında onu ödüllendirirse çalışanın motivasyonu bununla birlikte bağlılığı da artmış olur. Yöneticilerin, ödülleri adil bir şekilde dağıtmaları, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirtilmiştir (Gül Ve İnce, 2005).

Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi amacıyla gerçekleştirilebilecek bazı uygulamaları Acuner 'in çalışmasında aşağıdaki gibi özetlemiştir (Öztürk, 2013):

- Çalışanlara başarıları sebebiyle sertifika veya plaket verilmesi,
- Belirli yıl hizmet veren çalışanlara verdiği birçok hizmetlerden ötürü teşekkür belgesi verilmesi,
- Örgüt içindeki proje ve çalışma ekiplerinin oluşturdukları çalışmalarını üst mercilere sunma imkanlarının sağlanması,
- Yapılan projeler neticesinde elde edilen başarıların tüm kuruma duyurulması,
- Örgüt içindeki israfları önleyen çalışanlara teşekkür mektupları yazılması.

1.2.6. Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar

Yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini birlikte inceleyen araştırmalara ulaşılamamıştır. Örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ile birlikte ele alındığında genellikle personel güçlendirmeye birlikte ele alınmıştır. Yurtiçinde de durum aynıdır. Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ilişkisi birçok araştırmada birlikte ele alınmamış ve genellikle örgütsel vatandaşlık ya da personel güçlendirme kavramlarıyla birlikte ele alınmıştır. Bu nedenle araştırmamızda önce sadece psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalara teker teker yer verilerek, daha sonra psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılığın birlikte kullanıldığı araştırmalara yer verilecektir.

1- Alan yazında psikolojik sözleşme ile ilgili yapılmış çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Cihangiroğlu ve Şahin(2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme” adlı bir makale yayınlamışlardır. Bu makalede psikolojik sözleşmenin önemine dikkat çekmişlerdir. İşe girişlerde imzalanan iş sözleşmelerinin, çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlamaya ve işgücü dönüşüm oranını düşürmeye yetmediği vurgulamışlardır. Psikolojik sözleşmeyi oluşması için, işverenin yükümlülükleri ile çalışanın bu yükümlülükleri karşılamak için yerine getirmekle yükümlü olduklarına dair inançlarının dengede olması gerektiğine ve sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin, karşılıklı beklentiler karşılandığı zaman oluştuğuna dikkat çekmişlerdir.

Özler ve Ünver(2012)’in, “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırması makale olarak yayınlanmıştır. Bu araştırma Yüksek Öğretim Kurumu’na bağlı devlet üniversitelerinin her düzeyinde yer alan akademik personeli kapsamaktadır. Yapılan alan örneklemesinden tesadüfi olarak seçilen İç Anadolu, Akdeniz, Ege ve Karadeniz bölgelerindeki devlet üniversitelerinin bir kısmında görev alan akademik personele hazırlanan anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma kapsamında, yukarıda belirtilen psikolojik sözleşme ve iş tatmini konuları çerçevesinde; akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmin düzeylerine olumlu etkide bulunacağı temel varsayımından hareket edilerek dizayn edilen bu araştırmada yapılan analizlerle çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Bu kapsamda yapılan çoklu regresyon analizinde genel olarak ortaya çıkan sonuç, akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğudur. Elde edilen bulgular doğrultusunda, akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumlarının iş tatminlerini önemli biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz(2012) da, “Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma” adlı tez çalışması hazırlamıştır. Araştırmanın evrenini, Konya ilinde görev yapmakta olan ilaç temsilcileri oluşturmaktadır. Araştırma çerçevesinde psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan ilişki ve işlemsel sözleşmenin örgütsel güven üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin de örgütsel güven üzerinde ne tür bir etkiye yol açacağı sorgulanmak istenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, evrenin yaklaşık 350 ilaç temsilcisinden oluştuğu belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; psikolojik sözleşme ile kurumsal açıklık, yöneticiye güven ve ast-üst ilişkisinde güven değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyli; kurumsal değer ve çalışma arkadaşlarına güven değişkenleri arasında pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu, ayrıca psikolojik sözleşme ile örgütsel güven değişkeni arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; örgütsel güven ile ilişki psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde; psikolojik sözleşme ihlali ile negatif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven, kurumsal değer, kurumsal açıklık, çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven, ast-üst ilişkisinde güven, ilişki psikolojik sözleşme değişkenleri arasında orta seviyeli ve negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Demirkasımoğlu(2012), “Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi” adlı bir doktora tezi hazırlamıştır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, öğretmenlerin işlemsel, ilişki, dengeli ve geçişsel sözleşme türlerindeki psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresinin öğretmen-okul, öğretmen-iş, öğretmen-yönetici ve öğretmen-meslektaş alt boyutlarındaki uyum düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ayrıca iş çevresine uyum düzeylerinin psikolojik sözleşme türlerini yordayıp yordamadığı araştırılmıştır. Araştırmanın hedef evreni Ankara ilinde dokuz merkez ilçede, 546 kamu okulunda görevli 10273 sınıf öğretmeninden ve 58 özel okulda görevli 868 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kamu okul öğretmenleri 375, özel okul öğretmenleri ise 201 katılımcı ile örnekleme temsil edilmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, kamu ve özel okul öğretmenleri, okul ile ilişkilerinde en çok ilişki, ikinci sırada dengeli, üçüncü sırada

geçişsel ve son sırada işlemsel sözleşme türünde psikolojik sözleşme algısına sahiptir. Bu sözleşme türlerinin değerlendirilmesi ile varılan sonuçlara göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulları ile olumlu bir psikolojik sözleşme geliştirmişlerdir.

Mimaroğlu(2008), “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı bir doktora tezi hazırlamıştır. Bu çalışmada, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ve bunun alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı olarak belirlenen tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini olarak ana kitleyi kapsayacak şekilde, Türkiye’de faaliyet gösteren ve ilaç sektörünün yüksek pazar payına sahip 5 firmasının Ankara, Diyarbakır, İstanbul, Kayseri, Malatya, Samsun, Sivas, Tokat ve Trabzon bölgelerinde görev yapan 784 tıbbi satış temsilcilerinden oluşmasına karar verilmiştir. Geri dönüşü olan 457 ankete ait veriler üzerinde çalışma hipotezlerine yönelik ilgili analizler yapılmıştır. Araştırma sonuçları psikolojik sözleşme ihlalinin ilgili değişkenler üzerindeki etkileri açısından değerlendirilirse elde edilen bulguların kuramsal açıklamalarla örtüştüğü görülmektedir. Şöyle ki, birçok araştırmacı psikolojik sözleşme ihlali sonucu iş tatmininin (Robinson ve diğerleri, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995), örgütsel bağlılığın (Robinson ve diğerleri, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999) azaldığını saptamışlardır. Öte yandan araştırmacılar çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissettiklerinde başka bir ifadeyle adaletsizlik algıladıklarında örgüte sağladıkları katkıyı geri çektiklerini belirtmişlerdir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996). Psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışını ele alan yazında da araştırma bulgularına paralel olarak yükümlülüklerin yerine getirilmediğini başka bir ifadeyle psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hisseden çalışanların sivil erdem davranışını geri çektikleri vurgulanmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995; Guest ve diğerleri, 1996).

2-Alan yazında örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Budak(2009), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları(Kocaeli İli Örneği)” adlı bir tez çalışması hazırlamıştır. Kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi ihtiyacı, bu

araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır. Bu araştırmanın çalışma evrenini 2008- 2009 eğitim öğretim yılında Kocaeli İlinin 4 ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturacaktır. Örneklem olarak belirtilen evrende seçilen 30 ilköğretim okulunda 575 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının istihdam, cinsiyet, yas ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni durum, öğrenim durumu, branş ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Doğan ve Kılıç(2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi” adlı bir makale yayınlamışlardır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemini vurgulamaktır. Personel güçlendirmenin örgüt kültürünün bir parçası olarak, bütün çalışanlar tarafından kabullenilerek, örgüt içinde etkin bir şekilde uygulanabilmesinin temel anahtarı, şüphesiz çalışanların içsel bağlılıklarının sağlanmasıdır. Personel güçlendirmenin özünde, çalışanların kendi işlerinin sahibi ya da kendi işlerinin patronu olması düşüncesi yatmaktadır. Özetle, eğer bir örgüt çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, öncelikle çalışanlarının içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. İçsel bağlılığın sağlanmasında ise, etkin bir liderlik süreci, etkili bir iletişim ortamı ve karşılıklı güven, amaçların uygunluğu ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesi gerekmektedir.

Demir ve Öztürk(2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” adlı bir makale yayınlamışlardır. Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün örgüt bağlılığı üzerindeki etkisini ve ilişkisini belirlemektir. Çalışma iki ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde; örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki ele alınmıştır. İkinci bölüm ise araştırma kapsamında yapılan anket çalışması olup, İzmir ili içindeki toplam 189 çalışana uygulanmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelerin ortalama, standart sapma değerleri ve bunların boyutları karşılaştırılarak; örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü ne kadar güçlü ise örgütsel bağlılık da o kadar yüksek çıkmıştır.

Öztürk(2013), “Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri(Kırklareli Örneği)” adlı tez çalışması hazırlamıştır. Bu çalışmada amaç, sağlığın

insan hayatı için öneminden yola çıkarak, günümüz Türkiye koşullarındaki sağlık örgütlerinin, zor şartlarda kaliteli ve kalıcı sağlık hizmeti sunma amaçlarına ulaşmak için, sağlık örgütlerindeki çalışanların kritik görevlerini ve bu çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki yaklaşık 750-760 bin sağlık çalışanının binde 2.1' ini oluşturan Kırklareli ilindeki hizmet satın alma yöntemiyle çalıştırılan sağlıkçılar dahil olmak üzere 2082 sağlık çalışanından 3 ay içerisinde 412 anket uygulanmıştır. Kırklareli ilindeki sağlık çalışanlarında erkeklerin kadınlara göre örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu hususuna ilişkin ilk varsayım, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık bulunmamakla beraber, devamlılık bağlılığı alt boyutu açısından doğrulanmaktadır. Kadın ve erkek çalışanlar kendi istekleriyle işlerini yapma duygusu ve ahlaki olarak, örgütlerine duydukları sadakat anlayışlarında aynı yaklaşımı sergilemektedirler.

Can(2011), “Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları Ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi” adlı bir tez çalışması hazırlamıştır. Bu alan araştırmasının amacı; bir hizmet işletmesinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren bir restoranlar grubunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi bu işletmenin servis bölümünde ve farklı kademelerinde görev alan çalışanları kapsamaktadır. Uygulamada toplam 50 adet anket dağıtılmış ve anketlerin tamamı cevaplandırılmıştır(geri dönüş oranı %100). Araştırma sonucunda, çalışanların algılanan sözleşme ihlali konusunda ise kararsız kaldıkları görülmüştür. Araştırma sonucunda çalışanların örgütlerine kısmen bağlı oldukları yine aynı şekilde kısmen güven duydukları ancak yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiş, çalışanların kıdemleri arttıkça örgüte duydukları güvenin de arttığı saptanmıştır.

3- Alan yazında psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Türker (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” adlı bir tez çalışması hazırlamıştır. Türker'in çalışması, 2008 yılında Erzurum'da sağlık sektörü işletmelerinde çalışan doktor ve hemşireleri kapsamaktadır. Bu çalışmada, iş görenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgüte bağlılık düzeyleri

arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bulgularına göre, psikolojik sözleşmeye düzeyleri ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı saptanmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş, erkek çalışanlar ile kadın çalışanlar arasında erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla psikolojik sözleşme düzeylerine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Keman(2012), ise “Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” adlı bir tez çalışması hazırlamıştır. Keman’ın çalışması, Edirne ilinde tekstil sektöründe görev alan 385 çalışanı kapsamaktadır. 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.

Çetin(2010), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma” adlı tez çalışması hazırlamıştır. Bu araştırmada; özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin ise baslarken algıladıkları psikolojik sözleşmelerinin, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmanın ana kütlelerini özel dersanelerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olarak seçilen, Ankara ilindeki dersanelerde görevli öğretmenlere anket uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda çeşitli dersanelere toplam 300 adet anket uygulanmıştır. Anketlere tam cevap veren öğretmen sayısı 217 kişidir. Araştırma sonuçlarına göre, dersanelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının sağlanmasında, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığı etkiledikleri görülmektedir.

Demiral(2008) ise, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma” adlı tez çalışması hazırlamıştır. Bu çalışma, üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme uygulamalarının etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Teorik kısımdan sonra, İç Anadolu ve Akdeniz Bölge’lerinde bulunan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde görev yapan akademik personele yönelik, ankete dayalı bir araştırma bölümü oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına

göre, üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisinin bulunduğu işaret etmektedir.



2.BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada bilgi toplamak üzere geliştirilen veri toplama aracının düzenlenmesi ve uygulanması, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

1.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009). İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

1.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Uşak İli merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapan 730 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemine ise evren içerisinden tesadüfi olarak belirlenmiş ortaöğretim okullarında görev yapan 316 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların listesi eklerde sunulmuştur (Ek-3).

Araştırmanın hedef evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde “Belirli Evrenler İçin Örneklem Büyüklükleri” tablosu esas alınarak 301 olarak belirlenmiştir(Balcı,2005). Bu bilgiler ışığında araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile araştırma grubunun evren için genellemiş olacağı söylenebilir.

Bu çerçevede araştırmaya 318 ölçek dahil edilmiş olup, 2 öğretmenin doldurmuş olduğu ölçek değerlendirilemeyecek derecede boş olduğu için kullanılmamıştır. İptal edilen ölçeklerin çıkarılmasından sonra kalan 316 ölçek çalışmada temel alınmıştır. Bu bilgiler ışığında araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile araştırma grubunun evren için genel kabul edileceği söylenebilir.

1.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Ortaokullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek için iki ayrı veri aracı kullanılmıştır. Bu araçlar; Rousseau (2000) tarafından geliştirilen Demirkasımoğlu (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp geliştirilen "Psikolojik Sözleşme Ölçeği" ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Demiral (2008) tarafından kullanılan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" dir.

1.3.1.Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Psikolojik sözleşme ölçeği, Rousseau (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, dört alt ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekler; Çalışanın Yükümlülükleri, İşverenin Yükümlülükleri, Psikolojik Sözleşmeye Uygun Davranma ve Geçişsel Sözleşme Göstergeleridir. Ölçek, toplam 68 maddeden oluşmaktadır. Rousseau (2008), uygun atıf yapılması koşuluyla, ölçekte yer alan ölçme araçlarının tümünün ya da bazılarının kullanımına izin verdiğini ölçek ile birlikte yayımlamıştır (<http://wpweb2.tepper.cmu.edu>). Bizim ölçeğimizde, yukarıda bahsi geçen 4 alt ölçekten 3'ünü (Çalışanın Yükümlülükleri, İşverenin Yükümlülükleri, Geçişsel Sözleşme Göstergeleri) içermektedir. Demirkasımoğlu(2012), bu ölçeği kendi alt amaçlarına uygun olarak sadece işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçişsel sözleşme ölçeklerini 47 maddelik şekilde kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nde , birinci veri seti olan "Çalışanın Yükümlülükleri" ve ikinci veri seti olan "İşvenin Yükümlülükleri" nin her birisi kısa dönemli ilişkiler (4 madde), sadakat (4 madde), sınırlı katılım (4 madde), performans desteği (4 madde), gelişme (4 madde), iş piyasasına açıklık (4 madde), istikrar (4 madde) alt boyutları olmak üzere toplam yedişer faktör, 28'er madde ve üçer sözleşme (ilişkisel, geçişsel ve dengeli) türünden oluşmaktadır. Üçüncü veri seti olan "Geçişsel Sözleşme Göstergeleri", güvensizlik (4 madde), belirsizlik (4 madde) ve aşınma (4 madde) olmak üzere, üç faktör ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşme ölçeğini oluşturan dört sözleşme türünden toplam puan alınmamakta olup, ölçekler bağımsız olarak kullanılmaktadır. Bu araştırmada da araştırmannın alt amaçlarına uygun olarak işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşme ölçekleri kullanılmıştır.

Rousseau (2000) Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan 492 ve Singapur'da çalışan 138 katılımcı üzerinde yapmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik

çalışmaları kapsamında madde analizi, hiyerarşik faktör analizi, korelasyonel ve regresyon analizi gibi teknikler kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda dört ölçek elde edilmiş ve bu ölçeklerin her birisinin Cronbach's alpha katsayılarının .70 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

1.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeğinin oluşturulmasında ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Balay(2000) tarafından da geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Balay(2000) tarafından daha önce yapılan araştırmada örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyleri, uyum boyutu için .79, özdeşleşme boyutu için .89, içselleştirme boyutu için ise, .93 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmamızın sonucunda, örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyleri, uyum boyutu için .88, özdeşleşme boyutu için .89, içselleştirme boyutu için ise, .93 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki 8 madde (1-8) “Uyum” alt boyutunu, 8 madde (9-16) “Özdeşleşme” alt boyutun, 11 madde (17-27) “İçselleştirme” alt boyutunu oluşturmaktadır. Her alt boyut ve ölçeğin geneli için puanlamalar madde toplam puanlarının madde sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir. Alınan yüksek puan örgütsel bağlılık düzeyinin yüksekliğini ifade eder. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur.

1.4. ARAŞTIRMADA VERİLERİN TOPLANMASI

Uygulama bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Uygulama esnasında araştırmacı tek tek merkez ilçede yer alan bütün okullara gitmiş ve okullarda o gün var olan öğretmenlere gerekli açıklamaları yaparak ölçek bırakmıştır. Okullardaki öğretmenlerden, gönüllülük esasına göre ölçeği doldurmalarını istemiştir. Bu öğretmenlere, bir hafta süre tanınmış, bu süre sonunda doldurulan ölçekler toplanmıştır. Araştırmacı tarafından uygulanıp, toplanan ölçeklerin her şeyden önce yönergelere uygun olarak cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı kontrol edilmiş, eksik ya da yönergeye uygun olmayan ölçekler değerlendirmeye alınmamıştır. 2 ölçek geçersiz bulunarak, elenmiş ve araştırma dışında tutulmuştur. Veri toplama süreci 5 ay kadar sürmüştür. Veri toplama aracının uygulanabilmesi için gerekli izin Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır (Ek-2).

Bu ölçek çalışması 2 farklı bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini(cinsiyet, mesleki kıdem, şu anki okulunuzda çalışma süresi, öğrenim durumu, çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı) belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümünde ise 47 sorudan oluşan psikolojik sözleşme ölçeği ve 27 sorudan oluşan

örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçekler 2015 yılı içerisinde uygulanmıştır. Ayrıca uygulanan formu EK-1 de sunulmuştur.

1.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS İstatistik Programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde frekans, korelasyon analizi, standart sapma ve Cronbach Alpha, tek yönlü varyans (anova) ve çoklu karşılaştırma tabloları ile (crosstab) en küçük anlamlı fark testi (LSD) Post Hoc analizleri kullanılmıştır.

Yapılan normallik sınamasında her iki ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden her iki ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasında Bağımsız İki Örneklem t Testi; mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, öğrenim durumu, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testinden yararlanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. İki ölçek arasında korelasyon varlığı tespit edildiğinden psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı etkisinin olup olmadığını sorgulamak amacıyla Regresyon Analizinden yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0.05 $p < 0.5$) olarak belirlenmiştir.

3.BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Tablo 7.Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Özellik	Gruplar	Toplam	
		n	%
Cinsiyet	Kadın	175	55,4
	Erkek	141	44,6
Mesleki kıdem	1-5 yıl	69	21,8
	6-10 yıl	70	22,2
	11-15 yıl	78	24,7
	16-20 yıl	46	14,6
	20 yıldan fazla	53	16,8
Okuldaki çalışma süresi	1-5 yıl	246	77,8
	6-10 yıl	52	16,5
	10 yıldan fazla	18	5,7
Öğrenim durumu	Yüksekokul	17	5,4
	Fakülte	267	84,5
	Lisansüstü	32	10,1
Okuldaki öğretmen sayısı	1-15	28	8,9
	16-30	41	13,0
	30'dan fazla	247	78,2

Araştırmaya kapsamındaki 316 ortaokul öğretmenin %55,4'ü kadın, %44,6'sı erkektir. Öğretmenlerin %21,8'inin mesleki kıdemi 1-5 yıl, %22,2'sinin 6-10 yıl, %24,7'sinin 11-15 yıl, %14,6'sının 16-20 yıl, %16,8'inin 20 yıldan fazladır. Öğretmenlerin %77,8'inin okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl, %16,5'inin 6-10 yıl, %5,7'sinin 10 yıldan fazladır. Öğretmenlerin %5,4'ü yüksekokul, %84,5'i fakülte, %10,1'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Öğretmenlerin %8,9'unun okulunda 1-15 öğretmen, %13'ünün okulunda 16-30 öğretmen, %78,2'sinin okulunda 30'dan fazla öğretmen görev yapmaktadır.

3.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmada birinci alt problem “Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin, psikolojik sözleşmelerine ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Min.	Maks.	\bar{X}	SS	Çarpıklık (Skewness)
İşlemsel	1,00	4,00	2,17	0,62	0,12
İlişkisel	1,38	5,00	2,84	0,59	0,62
Dengeli	1,56	5,00	2,82	0,62	0,49
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	1,70	4,60	2,64	0,45	0,88

Tablo 8’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin psikolojik sözleşme ölçeği puan ortalaması $2,64 \pm 0,45$ olarak bulunmuştur. Puan düzeyleri dikkate alındığında öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında, öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin psikolojik sözleşme eğilimleri önem sırasına göre ilişkisel sözleşme ($\bar{X}=2,84$), dengeli sözleşme ($\bar{X}=2,82$), ve işlemsel sözleşme ($\bar{X}=2,17$) olarak sıralanmaktadır. Genel psikolojik sözleşme ortalamasının, ilişkisel ve dengeli sözleşme alt boyutlarından daha düşük, işlemsel sözleşme alt boyutundan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani bu araştırmada, öğretmenlerin işlemsel sözleşme düzeylerinin, psikolojik sözleşme türleri arasında en düşük ortalama düzeyine sahip sözleşme türü olduğu ve ilişkisel sözleşme düzeylerinin ise en yüksek ortalama düzeyine sahip sözleşme türü olduğu saptanmıştır. Demirkasımoğlu(2012)’nin araştırması da bizim araştırma bulgularımızı destekleyici niteliktedir. Demirkasımoğlu’nun da araştırmasında ilişkisel sözleşme düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir. Okul yöneticilerinin ilişkisel sözleşme algılarını araştıran Propp (2004) da, yöneticilerin okul için fedakarlık yapmaya hazır ve kendilerini örgüte adamaya istekli olduğu sonucuna varmıştır. Shuping (2009) de bilgi işçileri üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların en çok ilişkisel, sonrasında dengeli ve en son sırada işlemsel sözleşme düzeylerine sahip olduklarını bulmuştur. Bunun tam aksine Shen (2010) ise akademisyenlerin işlemsel sözleşme düzeyinin ilişkisel sözleşme düzeyinden daha güçlü olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin, okulun işlemsel sözleşme yükümlülüklerini “az” yerine getirdiğini düşünmektedir. Bu bizim araştırmamız için aslında olumlu bir şeydir. Eğer, çalışan işverenin işlemsel sözleşme yükümlülüklerini yerine getirdiğine inanırsa, kendisinin yalnızca ekonomik bir takas unsuru olarak görür ve iş güvencesinin olmadığını düşünür. Bu nedenle, okulun işlemsel yükümlülüklerini “az” yerine getirdiğine inanan öğretmenler aslında, okulun kendileri ile güçlü bir psikolojik sözleşmesi olduğuna inanırlar. Okulun kendilerine değer verdiğini düşünen öğretmenlerin, okula yüksek düzeyde bağlılık göstermesi olasıdır.

3.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmada ikinci alt problem, “Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri; cinsiyet, mesleki kıdem, okulundaki çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerini, psikolojik sözleşmelerinin değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ait bulgular Tablo 9-10-11-12-13’de verilmiştir.

Tablo 9. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
İşlemsel	Kadın	175	2,13	0,60	314	-1,447	0,149
	Erkek	141	2,23	0,65			
İlişkisel	Kadın	175	2,79	0,59	314	-1,915	0,056
	Erkek	141	2,92	0,59			
Dengeli	Kadın	175	2,84	0,58	314	-1,145	0,253
	Erkek	141	2,92	0,62			
GENEL	Kadın	175	2,66	0,44	314	-1,911	0,057
	Erkek	141	2,76	0,49			

* $p < .05$

İşlemsel Sözleşme ($t(314)=-1,447$; $p>0,05$), İlişkisel Sözleşme ($t(314)=-1,914$; $p>0,05$), Dengeli Sözleşme ($t(314)=-1,145$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak ölçek puanlarının ($t(314)=-1,911$; $p>0,05$) cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Genel olarak, erkek öğretmenlerin psikolojik sözleşme ortalamalarının ($\bar{X}=2,76$), kadın öğretmenlerin puanlarından ($\bar{X}=2,66$) anlamlı düzeyde daha yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bekaroğlu (2011), Demirkasımoğlu(2012) ve Shuping(2009)’in psikolojik sözleşme ile ilgili yaptığı araştırmalarda da katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı

bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Aydın ve diğerler de (2008) üniversite çalışanlarının ilişkisel sözleşmeye ilişkin görüşlerinde de cinsiyetin farklılık gösteren bir değişken olmadığını bulmuştur. Ancak, Türker (2010)' in sağlık çalışanları arasında yaptığı araştırmada, erkeklerin psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,70$) , kadınların psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinden($\bar{X}=3,24$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F(4;315)	p	Anlamlı Fark
İşlemsel	A-1-5 yıl	69	2,21	0,59	0,741	0,565	
	B-6-10 yıl	70	2,22	0,63			
	C-11-15 yıl	78	2,21	0,60			
	D-16-20 yıl	46	2,05	0,69			
	E-20 yıldan fazla	53	2,11	0,64			
İlişkisel	A-1-5 yıl	69	2,65	0,57	3,136	0,015	C>A D>A E>A
	B-6-10 yıl	70	2,84	0,58			
	C-11-15 yıl	78	2,88	0,64			
	D-16-20 yıl	46	2,93	0,57			
	E-20 yıldan fazla	53	3,00	0,52			
Dengeli	A-1-5 yıl	69	2,77	0,57	1,387	0,238	
	B-6-10 yıl	70	2,84	0,58			
	C-11-15 yıl	78	2,90	0,58			
	D-16-20 yıl	46	2,90	0,68			
	E-20 yıldan fazla	53	3,02	0,59			
GENEL	A-1-5 yıl	69	2,60	0,42	1,579	0,180	
	B-6-10 yıl	70	2,70	0,45			
	C-11-15 yıl	78	2,74	0,50			
	D-16-20 yıl	46	2,72	0,51			
	E-20 yıldan fazla	53	2,81	0,42			

* $p<.05$

İşlemsel Sözleşme ($F(4;315)=0,741$; $p>0,05$), Dengeli Sözleşme ($F(4;315)=1,387$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak ölçek puanlarının ($F(4;315)=1,579$; $p>0,05$) mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İlişkisel Sözleşme alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4;315)=3,136$; $p=0,015$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 11-15 yıl ($\bar{X}=2,88$), 16-20 yıl ($\bar{X}=2,93$) ve 20 yıldan fazla ($\bar{X}=3,00$) mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme puanları, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ilişkisel sözleşme puanlarından ($\bar{X}=2,65$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak, 20 yıldan daha fazla deneyimli öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyi ortalamasının ($\bar{X}=2,81$), 1-5 yıl deneyimli ($\bar{X}=2,60$), 6-10 yıl deneyimli ($\bar{X}=2,70$), 11-15 yıl deneyimli ($\bar{X}=2,74$) ve 16-20 yıl deneyimli ($\bar{X}=2,72$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani, daha kıdemli öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun en önemli sebebi, daha deneyimli olan öğretmenlerin artık başka bir iş yapamayacağını düşünerek, mevcut işine daha sıkı sarılması olabilir. Keman (2012)' in tekstil sektöründe psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmasında, çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun yanında Shuping (2008) de, araştırmamızın bulgularını destekler nitelikte 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların ilişkisel ve geçişsel sözleşme türlerine ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu ve dengeli sözleşme türünde psikolojik sözleşme algısının 0-5 yıl kıdeme sahip çalışanlarda daha yüksek olduğu rapor etmiştir.

Demirkasımoğlu (2012)'nin araştırmasında da kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan kamu ve özel okul öğretmenlerinin, diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyde işlemsel sözleşme algısına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu konuyla ilgili Bhattacharya, Rayton ve Kinnie (2009), yaş ilerledikçe, çalışanların işverene karşı yükümlülüklerinde işlemsel sözleşmeye ilişkin algılarının yükseldiği bulgusuna ulaşmıştır (Akt. Demirkasımoğlu, 2012). Yukarıda verilen bulguların tam aksine, Mimaroğlu (2008) ise, tıbbi satış temsilcileri üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların işlemsel sözleşmelerinin, sektörde ya da firmada çalışma süresine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Tablo 11. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Okuldaki çalışma süresi	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>F</i> (2;315)	<i>p</i>	Anlamlı Fark
İşlemsel	A-1-5 yıl	246	2,13	0,59	2,878	0,058	
	B-6-10 yıl	52	2,30	0,74			
	C-10 yıldan fazla	18	2,40	0,63			
İlişkisel	A-1-5 yıl	246	2,80	0,58	4,892	0,008	B>A
	B-6-10 yıl	52	3,08	0,61			
	C-10 yıldan fazla	18	2,86	0,59			
Dengeli	A-1-5 yıl	246	2,82	0,56	5,607	0,004	B>A
	B-6-10 yıl	52	3,12	0,69			
	C-10 yıldan fazla	18	2,92	0,70			
GENEL	A-1-5 yıl	246	2,66	0,42	7,606	0,001	B>A
	B-6-10 yıl	52	2,92	0,57			
	C-10 yıldan fazla	18	2,78	0,53			

**p*<.05

İşlemsel Sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F(2;315)=2,878$; $p>0,05$).

İlişkisel Sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=4,892$; $p=0,008$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan ortaokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme puanları ($\bar{X}=3,08$), okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme puanlarından ($\bar{X}=2,80$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Dengeli Sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=5,607$; $p=0,004$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan ortaokul öğretmenlerinin dengeli sözleşme puanları ($\bar{X}=3,12$), okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin dengeli sözleşme puanlarından ($\bar{X}=2,82$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Psikolojik Sözleşme puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=7,606$; $p=0,001$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan ortaokul öğretmenlerinin psikolojik sözleşme puanları ($\bar{X}=2,92$), okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin psikolojik sözleşme puanlarından ($\bar{X}=2,66$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak, aynı okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ortalamasının ($\bar{X}=2,92$) , 1-5 yıl çalışanlardan ($\bar{X}=2,66$) ve 10 yıldan daha fazla çalışanlardan ($\bar{X}=2,78$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani, aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin zaman içerisinde azaldığı ve aynı okulda kısa süre

çalışan öğretmenlerin de psikolojik sözleşmelerinin olumsuzluk taşıdığı söylenebilir. Yılmaz (2012)' in çalışmasında şirketteki çalışma yılı değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 12. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	F(2;315)	p	Anlamlı Fark
İşlemsel	A-Yüksekokul	17	1,85	0,64	2,412	0,091	
	B-Fakülte	267	2,19	0,61			
	C-Lisansüstü	32	2,20	0,70			
İlişkisel	A-Yüksekokul	17	3,00	0,44	0,615	0,541	
	B-Fakülte	267	2,83	0,59			
	C-Lisansüstü	32	2,87	0,67			
Dengeli	A-Yüksekokul	17	2,96	0,52	0,435	0,648	
	B-Fakülte	267	2,86	0,58			
	C-Lisansüstü	32	2,94	0,76			
GENEL	A-Yüksekokul	17	2,72	0,31	0,176	0,838	
	B-Fakülte	267	2,70	0,46			
	C-Lisansüstü	32	2,75	0,57			

* $p < .05$

İşlemsel Sözleşme ($F(2;315)=2,412$; $p>0,05$), İlişkisel Sözleşme ($F(2;315)=0,615$; $p>0,05$), Dengeli Sözleşme ($F(2;315)=0,435$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak ölçek puanlarının ($F(2;315)=0,176$; $p>0,05$) öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Genel olarak, lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin psikolojik sözleşme ortalamalarının ($\bar{X}=2,75$), yüksekokul ($\bar{X}=2,72$) ve fakülte ($\bar{X}=2,70$) mezunu olanlardan çok az farkla yüksek olduğu ancak bu değerlerin çok büyük anlamlı bir fark içermediği görülmüştür. Yani, öğrenim durumu değişkeninin psikolojik sözleşme üzerinde etkisi olmadığı söylenebilir. Çakır (2007) ve Zaman'da (2006) araştırmaları da bu bulguyu destekler nitelikte verilere ulaşmıştır. Çakır'a göre (2007) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre, farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aynı seviyededir. Yılmaz (2012)'in çalışmasında da eğitim durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Keman (2012)'in çalışmasında, çalışanların öğrenim durumları ile psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Demirkasımoğlu(2012) araştırmasında, ön lisans mezunu olanların kendi yükümlülüklerine

ilişkin işlemsel ve ilişkisel sözleşme düzeylerinin, lisans mezunu olanlardan daha yüksek olduğu bulgusuna varmıştır. Katılımcılardan ön lisans mezunu olanların ilişkisel sözleşme algısının daha yüksek olması, Roehling'in (2008) araştırması ile açıklanabilir. Bu çalışmada yazar, işverenlerin, çalışanlarına, anlamlı bir iş sağlama yükümlülüğünü eğitim düzeyi yüksek çalışanların daha düşük bulunduğunu ama bu yönde yine de bir beklentileri olduğu sonucuna varmıştır. Buna dayanarak, eğitim düzeyi daha yüksek olan öğretmenlerin işlerini eğitim düzeyi daha düşük olanlardan daha az çekici ve anlamlı buldukları düşünülebilir (Akt.Demirkasımoğlu,2012).

Tablo 13.Psikolojik Sözleşme Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Psikolojik Sözleşme	Okuldaki öğretmen sayısı	n	\bar{X}	SS	F(2;315)	p	Anlamlı Fark
İşlemsel	A-1-15	28	1,94	0,51	2,189	0,114	
	B-16-30	41	2,20	0,55			
	C-30'dan fazla	247	2,19	0,64			
İlişkisel	A-1-15	28	2,57	0,67	3,933	0,021	C>A
	B-16-30	41	2,78	0,43			
	C-30'dan fazla	247	2,89	0,60			
Dengeli	A-1-15	28	2,72	0,61	2,131	0,120	
	B-16-30	41	2,77	0,44			
	C-30'dan fazla	247	2,91	0,62			
GENEL	A-1-15	28	2,50	0,48	4,180	0,016	C>A
	B-16-30	41	2,64	0,28			
	C-30'dan fazla	247	2,74	0,48			

* $p<.05$

İşlemsel Sözleşme ($F(2;315)=2,189$; $p>0,05$) ve Dengeli Sözleşme ($F(2;315)=2,131$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İlişkisel Sözleşme alt boyut puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=3,933$; $p=0,021$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30'dan fazla öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin ilişkisel sözleşme puanları ($\bar{X}=2,89$), 1-15 öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin ilişkisel sözleşme puanlarından ($\bar{X}=2,57$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak Psikolojik Sözleşme puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=4,180$; $p=0,016$). Farkın kaynağına

ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30'dan fazla öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin psikolojik sözleşme puanları ($\bar{X}=2,74$), 1-15 öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme puanlarından ($\bar{X}=2,50$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak, 30'dan daha fazla öğretmenin çalıştığı okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ortalamalarının ($\bar{X}=2,74$), 1-15 öğretmenin çalıştığı okullarda çalışan ($\bar{X}=2,50$) ve 16-30 öğretmenin çalıştığı okullarda çalışan ($\bar{X}=2,64$) öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani, daha kalabalık okullarda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.4. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmada üçüncü alt problem “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarına ait bulgular Tablo 14 'de verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Min.	Maks.	\bar{X}	SS	Çarpıklık (Skewness)
Uyum	1,00	5,00	2,28	0,93	0,51
Özdeşleşme	1,00	5,00	3,03	0,91	0,14
İçselleştirme	1,00	5,00	3,39	0,87	0,14
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1,22	5,00	2,95	0,62	0,57

Örgütsel bağlılık ölçeği puan ortalaması $2,95 \pm 0,62$ olarak bulunmuştur. Puan düzeyleri dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları önem sırasına göre içselleştirme ($\bar{X}=3,39$), özdeşleşme ($\bar{X}=3,03$) ve uyum ($\bar{X}=2,28$) olarak sıralanmaktadır. Yukarıdaki tablodan, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalamasının genel olarak $\bar{X}=2,95$ olduğu, yani çok yüksek olmadığı görülmüştür. Ancak, içselleştirme alt boyutu ortalamasının, diğer alt boyutlardan daha yüksek olduğu da göz ardı edilmemelidir. Çakır(2007)'in araştırmasına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır.

3.5. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmada dördüncü alt problem, “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; cinsiyet, mesleki kıdem, okulundaki çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarının değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ait bulgular Tablo 15-16-17-18-19’de verilmiştir.

Tablo 15.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Uyum	Kadın	175	2,16	0,92	314	-2,650	0,008
	Erkek	141	2,44	0,94			
Özdeşleşme	Kadın	175	2,98	0,97	314	-1,076	0,283
	Erkek	141	3,09	0,85			
İçselleştirme	Kadın	175	3,31	0,86	314	-1,952	0,052
	Erkek	141	3,50	0,88			
GENEL	Kadın	175	2,87	0,64	314	-2,760	0,006
	Erkek	141	3,07	0,60			

* $p < .05$

Uyum alt boyut puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ($t(314)=-2,650$; $p=0,008$). Erkek öğretmenlerin uyum puanları ($\bar{X}=2,44$), kadın öğretmenlerin uyum puanlarından ($\bar{X}=2,16$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Özdeşleşme ($t(314)=-1,076$; $p>0,05$) ve İçselleştirme ($t(314)=-1,952$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Genel olarak Örgütsel Bağlılık puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ($t(314)=-2,760$; $p=0,006$). Erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ($\bar{X}=3,07$), kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarından ($\bar{X}=2,87$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarının ($\bar{X}=3,07$), kadın öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{X}=2,87$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Budak (2009)’ in çalışmasında da kadrolu erkek öğretmenlerin genel bağlılıklarının ($X=53,2085$), kadrolu kadın öğretmenlere ($X=51,1970$) göre daha olumlu olduğu ve

sözleşmeli erkek öğretmenlerin de genel bağlılıklarının ($x=58,9722$), kadın öğretmenlere ($x=54,4688$) göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Türker (2010)'in sağlık çalışanları arasında yaptığı araştırmasında da erkeklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ($\bar{X}=3,59$), kadınların örgütsel bağlılık algı düzeylerinden ($\bar{X}=3,34$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, örgütlerine daha fazla örgütsel bağlılık duyduklarını göstermektedir. Erkek denekler için örgütsel bağlılığın daha yüksek olması, Türk aile yapısı içerisinde kadınlarının ailelerine bağlılıkları nedeniyle, iş yeri ilişkilerinin ikincil planda olması ile açıklanabilir. Ayrıca ailesinin geçimini sağlamak erkekler için daha öncelikli bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Güner(2007)' in araştırma bulgularına göre cinsiyetin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile psiko-sosyal faktörlerden birisi olan kontrol odağı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanların kontrol odaklarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Zeyrek (2008) ise, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve bağlılık toplam puanı ortalamaları bayan öğretmenlerden önemli ölçüde yüksek bulmuştur. Ancak; Keman (2012)' in çalışmasında, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Ancak, Öztürk(2013)' ün araştırmasında cinsiyet ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmazken cinsiyet ile devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 16.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Mesleki Kıdem	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>F</i> (4;315)	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Uyum	A-1-5 yıl	69	2,09	0,70	2,445	0,047	B>A C>A
	B-6-10 yıl	70	2,48	0,97			
	C-11-15 yıl	78	2,44	1,00			
	D-16-20 yıl	46	2,17	0,95			
	E-20 yıldan fazla	53	2,17	1,00			
Özdeşleşme	A-1-5 yıl	69	2,64	0,82	7,487	0,000	C>A,B D>A,B E>A,B
	B-6-10 yıl	70	2,86	0,98			
	C-11-15 yıl	78	3,15	0,82			
	D-16-20 yıl	46	3,30	1,03			
	E-20 yıldan fazla	53	3,37	0,77			
İçselleştirme	A-1-5 yıl	69	3,10	0,77	8,451	0,000	C>A D>A,B E>A,B
	B-6-10 yıl	70	3,16	0,92			
	C-11-15 yıl	78	3,41	0,80			
	D-16-20 yıl	46	3,61	0,81			
	E-20 yıldan fazla	53	3,87	0,87			
GENEL	A-1-5 yıl	69	2,67	0,44	7,871	0,000	C>A D>A E>A,B
	B-6-10 yıl	70	2,87	0,69			
	C-11-15 yıl	78	3,05	0,64			
	D-16-20 yıl	46	3,09	0,63			
	E-20 yıldan fazla	53	3,22	0,57			

**p*<.05

Uyum alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4;315)=2,445$; $p=0,047$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 6-10 yıl ($\bar{X}=2,44$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=2,44$) mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin uyum puanları, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin uyum puanlarından ($\bar{X}=2,09$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Özdeşleşme alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4;315)=7,487$; $p=0,000$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 11-15 yıl ($\bar{X}=3,15$), 16-20 yıl ($\bar{X}=3,30$) ve 20 yıldan fazla ($\bar{X}=3,37$) mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin özdeşleşme puanları, 1-5 yıl ($\bar{X}=2,64$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=2,86$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İçselleştirme alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4;315)=8,451$; $p=0,000$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 16-20 yıl ($\bar{X}=3,61$) ve 20 yıldan fazla ($\bar{X}=3,87$) mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin içselleştirme puanları, 1-5 yıl ($\bar{X}=3,10$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=3,16$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin içselleştirme puanlarından anlamlı düzeyde

daha yüksektir. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip ortaokul öğretmenlerinin içselleştirme puanları ($\bar{X}=3,41$), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin içselleştirme puanlarından ($\bar{X}=3,10$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak, örgütsel bağlılık puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4;315)=7,871$; $p=0,000$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalamaları ($\bar{X}=3,22$), 1-5 yıl ($\bar{X}=2,67$) ve 6-10 yıl ($\bar{X}=2,87$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 11-15 yıl ($\bar{X}=3,05$) ve 16-20 yıl ($\bar{X}=3,09$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamaları, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanlarından ($\bar{X}=2,67$) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yani, daha kıdemli, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Budak(2009)' in çalışmasında da 21 yıl ve üzeri kadrolu çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğerlerinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Güner(2007), ise sağlık personelinin kıdeminin arttıkça örgütsel bağlılığı azaldığı sonucuna varmıştır. Bunun nedeni, cazip iş alternatiflerini değerlendirme veya emekli olup işi bırakma düşüncesi olabilmektedir. Ancak, Öztürk(2013)'ün araştırmasında, mesleki deneyim süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise, sağlık hizmetlerinde çalışan personelin, verilen hizmetin hassasiyeti sebebiyle uzun yıllar sürekli eğitim alması ve bu durumun da sağlık çalışanını aktif tutması olarak açıklanabilir. Aynı şekilde, Keman(2012), araştırma sonucunda da çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 17.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Okuldaki Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Okuldaki çalışma süresi	n	\bar{X}	SS	F(2;315)	p	Anlamlı Fark
Uyum	A-1-5 yıl	246	2,22	0,89	3,607	0,028	B>A
	B-6-10 yıl	52	2,58	1,05			
	C-10 yıldan fazla	18	2,43	1,10			
Özdeşleşme	A-1-5 yıl	246	2,95	0,92	4,956	0,008	B>A
	B-6-10 yıl	52	3,36	0,84			
	C-10 yıldan fazla	18	3,25	0,87			
İçselleştirme	A-1-5 yıl	246	3,33	0,88	2,871	0,058	
	B-6-10 yıl	52	3,63	0,89			
	C-10 yıldan fazla	18	3,58	0,73			
GENEL	A-1-5 yıl	246	2,89	0,59	7,829	0,000	B>A
	B-6-10 yıl	52	3,24	0,74			
	C-10 yıldan fazla	18	3,14	0,54			

* $p < .05$

Uyum alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=3,607$; $p=0,028$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan ortaokul öğretmenlerinin uyum puanları ($\bar{X}=2,58$), okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin uyum puanlarından ($\bar{X}=2,22$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Özdeşleşme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=4,956$; $p=0,008$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan ortaokul öğretmenlerinin özdeşleşme puanları ($\bar{X}=3,36$), okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından ($\bar{X}=2,95$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İçselleştirme alt boyut puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F(2;315)=2,871$; $p>0,05$).

Genel olarak, örgütsel bağlılık puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=7,829$; $p=0,000$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}=3,24$), okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}=2,89$) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Aynı okulda 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çok daha güçlü olduğu söylenebilir. Ancak, Budak (2009)'ın çalışmasında okulda çalışma süresi değişkenine göre aynı okulda 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip kadrolu öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğerlerinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, Öztürk(2013)'ün çalışmasında, hastane hizmet

süresi ile örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır. Duygusal bağlılık alt boyutunda, hastane hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında olanların ortalaması 1 yıldan az olanların ortalamasından, hastane hizmet süresi 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında olanların ortalaması da 1-5 yıl arasında olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Devam bağlılığı alt boyutunda, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri hastane hizmet süresi olanların ortalaması 1 yıldan az hastane hizmet süresi olanların ortalamasından, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında hastane hizmet süresi olanların ortalaması da 1-5 yıl hastane hizmet süresi olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Normatif bağlılık alt boyutunda ise, 6-10 yıl ve 16-20 yıl hastane hizmet süresine sahip olanların ortalaması 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 11-15 yıl hastane hizmet süresine sahip olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 18.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Öğrenim Durumu	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>F</i> (2;315)	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Uyum	A-Yüksekokul	17	1,91	0,71	1,621	0,199	
	B-Fakülte	267	2,30	0,95			
	C-Lisansüstü	32	2,40	0,92			
Özdeşleşme	A-Yüksekokul	17	3,26	0,81	0,597	0,551	
	B-Fakülte	267	3,01	0,90			
	C-Lisansüstü	32	3,05	1,12			
İçselleştirme	A-Yüksekokul	17	3,81	0,89	2,837	0,060	
	B-Fakülte	267	3,39	0,86			
	C-Lisansüstü	32	3,19	0,95			
GENEL	A-Yüksekokul	17	3,09	0,49	0,436	0,647	
	B-Fakülte	267	2,96	0,63			
	C-Lisansüstü	32	2,91	0,68			

**p*<.05

Uyum ($F(2;315)=1,621$; $p>0,05$), Özdeşleşme ($F(2;315)=0,597$; $p>0,05$), İçselleştirme ($F(2;315)=2,837$; $p>0,05$) alt boyut puanlarının ve genel olarak ölçek puanlarının ($F(2;315)=0,436$; $p>0,05$) öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Genel olarak, yüksekokul mezunu öğretmenlerin ortalamaları($\bar{X}=3,09$) ile fakülte($\bar{X}=2,96$) ve lisansüstü($\bar{X}=2,91$) ortalamaları arasında çok az da olsa bir fark olmasına rağmen, bu fark anlamlı düzeyde değildir. Eğitim durumunun, örgütsel bağlılığı etkilemediği söylenebilir. Budak (2009)' ın çalışmasında da tıpkı bizim çalışmamızdaki gibi öğretmenlerin

mezun oldukları okul türü ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri mezun oldukları okul türüne göre değişim göstermemektedir. Çakır (2007) da araştırmalarında bu bulguyu destekler nitelikte verilere ulaşmıştır. Çakır'a göre (2007) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Öztürk(2013)'ün çalışmasında ise, eğitim durumu ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır. İlköğretim veya ortaöğretim mezunu olanların ortalaması diğer eğitim durumuna sahip olanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olmasında eğitim düzeyi artıkça duygusal taleplerinde değişmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Türker(2010)'in, sağlık çalışanları ile ilgili yaptığı araştırmasında ise örgütsel bağlılık algı düzeyleri incelendiğinde de en yüksek örgütsel bağlılık algı düzeylerini doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir. Yüksek lisans eğitimi almış deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ise, doktora eğitimi almış sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerine hemen hemen eşit olduğu görülmektedir. Doktora ve yüksek lisans eğitimi almış sağlık çalışanlarının ardından sırasıyla lise ve üniversite mezunu sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin geldiği görülmektedir. En düşük örgütsel bağlılık algı düzeylerine üniversite mezunu sağlık çalışanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 19.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Okuldaki öğretmen sayısı	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SS</i>	<i>F</i> (2;315)	<i>p</i>	Anlamlı Fark
Uyum	A-1-15	28	2,19	0,75	0,250	0,779	
	B-16-30	41	2,24	0,74			
	C-30'dan fazla	247	2,31	0,99			
Özdeşleşme	A-1-15	28	2,51	0,84	5,070	0,007	B>A
	B-16-30	41	3,04	0,86			C>A
	C-30'dan fazla	247	3,09	0,92			
İçselleştirme	A-1-15	28	3,02	0,81	3,067	0,048	C>A
	B-16-30	41	3,33	0,79			
	C-30'dan fazla	247	3,45	0,89			
GENEL	A-1-15	28	2,63	0,61	4,712	0,010	C>A
	B-16-30	41	2,92	0,53			
	C-30'dan fazla	247	3,00	0,64			

**p*<.05

Uyum alt boyut puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($F(2;315)=0,250$; $p>0,05$).

Özdeşleşme alt boyut puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=5,070$; $p=0,007$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 16-30 öğretmenin bulunduğu okulda ($\bar{X}=3,04$)ve 30'dan fazla öğretmenin bulunduğu okulda ($\bar{X}=3,09$) görev yapan ortaokul öğretmenlerinin özdeşleşme puanları, 1-15 öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından ($\bar{X}=2,51$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İçselleştirme puanlarının okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=3,067$; $p=0,048$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30'dan fazla öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin içselleştirme puanları ($\bar{X}=3,45$), 1-15 öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin içselleştirme puanlarından ($\bar{X}=3,02$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Genel olarak, örgütsel bağlılık puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2;315)=4,712$; $p=0,010$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30'dan fazla öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ortalamalarının($\bar{X}=3,00$), 1-15 öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalamalarından ($\bar{X}=2,63$) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

3.6. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmada beşinci alt problem alt problem “Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin, psikolojik sözleşmeleri ve örgütsel bağlılıklarına ait bulgular Tablo 20-21-22’de verilmiştir.

Tablo 20. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
İşlemsel Sözleşme	0,50**	0,41**	0,32**	0,51**
İlişkisel Sözleşme	0,09	0,43**	0,45**	0,42**
Dengeli Sözleşme	-0,22**	0,41**	0,52**	0,41**
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	0,06	0,60**	0,63**	0,64**

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

İşlemsel Sözleşme ile Uyum ($r=0,50$), Özdeşleşme ($r=0,41$), İçselleştirme ($r=0,32$) ve Örgütsel Bağlılık ($r=0,51$) arasında orta düzeyde ($0,30 < |r| < 0,70$), pozitif yönlü ($r > 0$) ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

İlişkisel Sözleşme ile Özdeşleşme ($r = 0,43$), İçselleştirme ($r = 0,45$) ve Örgütsel Bağlılık ($r=0,42$) arasında orta düzeyde ($0,30 < |r| < 0,70$), pozitif yönlü ($r > 0$) ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Dengeli Sözleşme ile Uyum ($r=0,22$) arasında düşük düzeyde ($|r| < 0,30$), negatif yönlü ($r > 0$) ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Dengeli Sözleşme ile Özdeşleşme ($r=0,41$), İçselleştirme ($r=0,52$) ve Örgütsel Bağlılık ($r=0,41$) arasında orta düzeyde ($0,30 < |r| < 0,70$), pozitif yönlü ($r > 0$) ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Psikolojik Sözleşme ile Özdeşleşme ($r=0,60$), İçselleştirme ($r=0,63$) ve Örgütsel Bağlılık ($r=0,64$) arasında orta düzeyde ($0,30 < |r| < 0,70$) pozitif yönlü ($r > 0$) ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif ve çift yönlü olduğu için öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır denilebilir.

Tablo 21. Psikolojik Sözleşme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	0,781	0,162		4,810	0,000
İşlemsel	0,008	0,043	0,008	0,196	0,845
İlişkisel	0,315	0,065	0,297	4,845	0,000
Dengeli	0,439	0,064	0,418	6,848	0,000
<i>R</i> =0,665 <i>R</i> ² =0,443 Δ <i>R</i> ² =0,437 <i>F</i> (3;315)=82,664 <i>p</i> =0,000					

Psikolojik sözleşme alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ait kurulan modelin uygun olduğu görülmektedir ($F(3;315)=82,664$; $R=0,443$; $\Delta R^2=0,437$; $p<0,05$). Psikolojik sözleşme alt boyutları, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %44'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, ilişkisel sözleşme ($\beta=0,297$; $t=4,845$; $p<0,05$) ve dengeli sözleşme ($\beta=0,418$; $t=6,848$; $p<0,05$) alt boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır ve bu etki anlamlıdır. İşlemsel sözleşme alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme alt boyutlarınca yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir (ÖB: Örgütsel Bağlılık): $\text{ÖB} = 0,78 + 0,01 \cdot \text{İşlemsel} + 0,30 \cdot \text{İlişkisel} + 0,42 \cdot \text{Dengeli}$

Tablo 22. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	<i>B</i>	<i>SH_B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit	0,612	0,163		3,755	0,000
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	0,867	0,059	0,636	14,622	0,000
<i>R</i> =0,636 <i>R</i> ² =0,405 Δ <i>R</i> ² =0,403 <i>F</i> (1;315)=213,811 <i>p</i> =0,000					

Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ait kurulan modelin uygun olduğu görülmektedir ($F(1;315)=213,811$; $R=0,405$; $\Delta R^2=0,403$; $p<0,05$). Psikolojik Sözleşme, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %40'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır ve bu etki anlamlıdır sözleşme ($\beta=0,636$; $t=14,622$;

$p < 0,05$). Türker(2010)' in, çalışmasında psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve varsa ilişkinin ne yönde olduğunu anlamak amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon değeri $r=0.770$ olarak $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Keman(2012)' in araştırma bulgularına göre de psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki tahmin edilen regresyonda ilişkinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.599 birim arttırmaktadır. Böylece, “çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın psikolojik sözleşme değişkenince yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir (ÖB: Örgütsel Bağlılık; PS: Psikolojik Sözleşme):

$$\text{ÖB} = 0,61 + 0,64 * \text{PS}$$

4.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar, sonra da öneriler sunulmuştur.

4.1.SONUÇLAR

4.1.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1.Erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

2.Daha kıdemli öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.Öğrenim durumu değişkeninin psikolojik sözleşme üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

4.Aynı okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin, 1-5 yıl çalışanlardan ve 10 yıldan daha fazla çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5. 30'dan daha fazla öğretmenin çalıştığı okulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin, 1-15 öğretmenin çalıştığı okullarda çalışan ve 16-30 öğretmenin çalıştığı okullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

2. 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, 1-5 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3. Öğrenim durumu değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

4. Aynı okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, aynı okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5. 30'dan fazla öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, 1-15 öğretmenin bulunduğu okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

4.2. ÖNERİLER

4.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak getirilen öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme kavramları birbirlerini çift yönlü etkileyen kavramlar oldukları için, okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve psikolojik sözleşmelerini arttırıcı tavırlar sergilemeleri, öğretmenlerin hem psikolojik sözleşme hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına yardımcı olacaktır.

2. Okullarda, öğretmenlere yönelik faaliyet, seminer ya da organizasyon düzenlenmesi, öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırılmasına yardımcı olacaktır.

3. Okul idaresinin, öğretmenlere okulla ilgili kararlarda daha çok söz hakkı vermesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme düzeylerinin artmasına yardımcı olacaktır.

4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Hem örgütsel bağlılığı hem de psikolojik sözleşme kavramlarının incelendiği ve bu araştırmadaki yöntemin dışında farklı bir metodun kullanıldığı çalışmaların yapılması, farklı bulguların elde edilmesine yardımcı olabilir.

2. Ayrıca, eğitim alanında örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme kavramlarını birlikte ele alan araştırma sayısının arttırılması için bu konularla ilgili farklı araştırmalar yapılabilir.

EKLER

EK 1

ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sayın Öğretmen Arkadaşlarım,

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu konularda somut öneriler getirmektir.

Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya çıkarmaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Her iki bölümde de size en uygun ifadenin karşısına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtmeniz beklenmektedir.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, başkalarının kullanımına verilmeyecektir. Bu nedenle ankete isim yazmayınız. Anket sorularına vereceğiniz samimi cevaplar, bu konudaki sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tel: 0 507 201 4250

Nazlı DÖNMEZ
Uşak Üniv. Sosyal Bil. Enst.
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- Mesleki Kıdeminiz:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11- 15 yıl
() 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
- Şu anki okulunuzda çalışma süreniz:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri
- Öğrenim Durumunuz:** () Öğretmen Okulu (Lisesi) () 2-3 yıllık yükseköğrenim
() 4 yıllık üniversite ()Yüksek Lisans () Doktora
- Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:**
() 1- 15 öğretmen () 16- 30 öğretmen () 31 ve üzeri

II. BÖLÜM
ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYİ ÖLÇEĞİ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ÖLÇEĞİ

Psikolojik sözleşme, “çalışan ile örgüt arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma” olarak tanımlanabilir. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneğin karşısına görüşünüzü çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ

Sıra No	ÖĞRETMENLERİN OKULA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düz. Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Bu okuldaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.					
2.	Bu okula karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm bulunmamaktadır.					
3.	Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla bu okuldaki görevimden ayrılabilirim.					
4.	Bu okulda işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.					
5.	Bu okulda sadece bana ödenen ücretin karşılığında işleri yaparım, fazlasını yapmam.					
6.	Bu okulda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.					
7.	Bu okul için gerektiğinde fedakarlıkta bulunurum.					
8.	Bu okulun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.					
9.	Bu okulun imajına zarar verecek davranışlardan kaçınırım.					
10.	Bu okulda uzun süre çalışmayı planlıyorum.					
11.	Bu okulda emekli olana kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.					
12.	Bu okul dışında herhangi bir kurumda çalışmayı düşünmüyorum.					
13.	Giderek artan ve zorlaşan performans standartlarını yerine getirmeyi kabul ederim.					
14.	İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlarım.					
15.	Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşılarım.					
16.	Okul yöneticisinin gözünde değerimi artıracak gelişme olanakları ararım.					
17.	Bu okulda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler edinirim.					
18.	Bu okulda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.					
19.	Kurumum bana, gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence vermemektedir.					
20.	Bu okulda kısa bir dönem için işe alındım.					
21.	Bu okulda yaptığım iş, geçici bir süre için yapılabilecek bir iştir.					
22.	Bu okulda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.					
23.	İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.					
24.	Okul müdürü benden, yalnızca sıradan ve rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.					
25.	Okul müdürü, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.					
26.	Okul müdürü, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.					
27.	Okul müdürü karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alır.					
28.	Okul müdürü, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.					
29.	Çalıştığım kurum, bana iş güvencesi sağlamaktadır.					
30.	Çalıştığım kurum bana, düzenli bir maaş ve ek ödeme vermektedir.					
31.	Çalıştığım kurum, bakmakla yükümlü olduğum kişilere de sosyal güvence sağlamaktadır.					
32.	Okul müdürü, mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.					
33.	Okul müdürü, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.					
34.	Bu okulda, değişen performans gerekliliklerine uyum sağlayabilmem için gerekli olanaklar sağlanır.					
35.	Çalıştığım kurum, kariyerimi geliştirmem için fırsatlar sunar.					
36.	Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetişme olanakları sunar.					

37.	Çalıştığım kurumda, üstün performans gösterirsem maddi kazanç ve ek ödemeler sağlanır.					
38.	Çalıştığım kurumda, yükselme olanakları sunulmaktadır.					
39.	Bu okulda, çalışanlarından bilgi saklanmaktadır.					
40.	Bu okul, çalışanlarına güvensizlik göstermektedir.					
41.	Bu okul, çalışanları yakından ilgilendiren bilgileri çalışanları ile <u>paylaşmamaktadır</u> .					
42.	Bu okulun benimle gelecekteki ilişkilerinin yönünü kestirmek zordur.					
43.	Bu okulla ilişkilerime bakıldığında, gelecekte bu okulda yerimin olup olmayacağı belirsizdi.					
44.	Bu okulun bana karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmeyeceği belirsizdir.					
45.	Bu okul, bana sağladıklarının karşılığında benden daha fazla hizmet talep etmektedir.					
46.	Bu okulun çalışanlarına sağladığı yararlar (çocuk, kira yardımı vb.), geçmişle kıyasladığında azalmıştır.					
47.	Bu okulda giderek daha az ücrete karşılık daha fazla iş beklenmektedir.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Örgütsel bağlılık ise, örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde inanma, örgüt için çaba göstermeye istekli olma ve örgütte çalışmayı sürdürmek isteme gibi özelliklerin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır.

		Hiç katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düz. Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					
2..	Bu okulda çalışmaya karar vermekte hata ettiğimi düşünüyorum.					
3.	Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
4.	Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
5.	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
6.	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
7.	Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
8.	Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
9.	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
10.	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
11	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
12.	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
13.	Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
14.	Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
15.	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.					
16.	Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
17.	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
18.	Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.					
19.	Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.					
20.	Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım.					
21.	Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
22.	Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
23.	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
24.	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
25.	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.					
26.	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
27.	Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.					

EK 2



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/218797

08/01/2015

Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 18/12/2014 tarih ve 58066181-605.01-945 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak " Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" Konulu araştırma çalışması **gönüllülük esasına dayalı**, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.
Gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı-Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Nazlı Dönmez	Yüksek Lisans Öğrencisi	" Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki "	24/12/2014 6831971

Güvenli Elektronik
İmza ile Ayrıdır
09.01.2015

EK 3

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETLERİNİN UYGULANACAĞI OKULLAR

- UŞAK - MERKEZ - Ahmet Ali Aşcı Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Alanyurt Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Alper Günbayram Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Atatürk Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Bedriye Ve Kadir Uysal Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Besim Atalay Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Bozkuş Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Derbent Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Ergenekon Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Eşe Ve Halil Erdoğan Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Fatih Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Fevzi Çakmak Yatılı Bölge Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Güre Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Halit Ziya Uşaklıgil Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Hasan Hilmi Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Hasibe Ve Mazhar Gürbüz Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - İlyaslı Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Karaağaç Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Karacahisar Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Karakuyu Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Malkoçoğlu Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu

UŞAK - MERKEZ - Mehmet Sesli Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Nihat Dülgeroğlu Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Ömer Bedrettin Uşaklı Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Susuzören Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Şefkat Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Uşak İmam Hatip Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Vala Gedik Özel Eğitim Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Vali Ali Fuat Güven Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Yapağılar Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - Yenişehir Ortaokulu
UŞAK - MERKEZ - 23 Nisan Ortaokulu

KAYNAKÇA

- Abdulla, M., Ve Shaw, D. (1999). Personal Factors And Organizational Commitment: Main And Interactive Effects In The United Arab Emirates,. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 77-93.
- Akyüz, N. (2014). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Allen, N.J. Ve Meyer, J.P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. Ve Meyer, J.P. (1990), Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N.J. Ve Meyer, J.P. (1991). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, N. Ve Schalk, R. (1998). The Psychological Contract In Retrospect And Prospect. *Journal Of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 637-647.
- Arı, G.S. Ve Ergeneli, A. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerinde Etkileri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 60(1).
- Arslan, H.B. Ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması Ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1-2),102-114.
- 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.
- Aydın, İ., Güngör, S., Memduhoğlu, H.B., Oğuz, E. ve Yılmaz, K.(2008). Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey. *Higher Education Quarterly*, 62(3), 252–272.
- Aytaç, S. (2002), İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları. *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Baker, T. (2009). Towards A New Employment Relationship Model: Aligning The Changing Needs Of Individual And Organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (3), 197–223.

- Balay, R.(2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barger, E. J., Boswell, W. R., Culberston, S. C. Ve Payne, S. C., (2008). Newcomer Psychological Contracts And Employee Socialization Activities:Does Perceived Balance In Obligations Matter? *Journal Of Vocational Behavior*, 73, 465-472.
- Barksdale, K. Ve Shore, L. M. (1998). Examining Degree Of Balance And Level Of Obligation İn The Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Basım, H. N. Ve Zel, U. (2006). İş Tatmini Arttıkça Bağlılık Artar Mı? Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Kavramları, Kamu Ve Özel Sektörde Çalışanların Algı Farklılıklarının Analizi. *İktisat İşletme Ve Finans İnceleme-Araştırma Dergisi*, 21, 72-80.
- Bassi, L., Cappelli, P., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P., Useem, M. (1997). *Change At Work*. New York: Oxford University Press.
- Başıyğit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Bayram, L.(2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59,125-139.
- Bedeian, A. Ve Carson, K.D. (1994). Career Commitment: Construction Of A Measure And Examination Of Its Psychometric Properties. *Journal Of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Bekaroğlu, M.A. (2011). *Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bergmann, T., Kickul, J. Ve Lester, S. (2007). Managing Employee Perceptions Of The Psychological Contract Over Time: The Role Of Employer Social Accounts And Contract Fulfilment. *Journal Of Organizational Behavior*, 28, 191–208.
- Boylu, Y., Güçer, E. Ve Pelit, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511).
- Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları: Kocaeli İli Örneği*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bunderson, J.S. (2001). How Work Ideologies Shape The Psychological Contracts Of Professional Employees: Doctors' Responses To Perceived Breach. *Journal Of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.

- Buren, H. J. V. (2000). The Bindingness Of Social And Psychological Contracts: Toward A Theory Of Social Responsibility İn Downsizing. *Journal Of Business Ethics*, 25, 205–219.
- Buyens, D., Chalk, R. Ve De Vos, A. (2003). Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract- Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 28, Vlerick Management School.
- Buyens, D., Schalk, R., Ve Vos, A. (2005). Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract-Related İnformation Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control. *International Journal Of Selection And Assessment*, 13(1), 41- 52.
- Cameron R.J., Duane, M. Ve Madsen, S.R., (2005). Readiness For Organizational Change: Do Organizational Commitment And Social Relationships İn The Workplace Make A Difference. *Human Resourcedevelopment Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Can, A. (2011). *Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Alguları Ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Can, H.(1997). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama* . Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Ceylan, A. Ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1),1-13.
- Ceylan, A. Ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Cihangiroğlu, N. Ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1–16.
- Cingöz, A. (2006). *Örgütsel Küçülme Stratejisi Ve Küçülen Örgütlerde Çalışan İş Görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Chang, L.M.K. Ve Leung, A.S.M. (2002). Organizational Downsizing: Psychological Impact On Surviving Managers İn Hong Kong. *Asia Pasific Business Review*, 8(3), 76- 94.
- Conway, N. Ve Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation Of Theory And Research*. New York: Oxford University Pres Inc.

- Coyle-Shapiro, J. Ve Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large-Scale Survey. *Journal Of Management Studies*, 37(3), 903-930.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. Ve Neuman, Joel H. (2004). The Psychological Contract And Individual Differences: The Role Of Exchange And Creditor Ideologies. *Journal Of Vocational Behavior*, 64 (1), 150-164.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. Ve Parzefall, M. (2008). *Psychological Contracts*. In: Cooper, Cary L. And Barling, Julian, (Eds.) The Sage Handbook Of Organizational Behavior. Sage Publications, London, Uk, 17-34.
- Currivan, Douglas B. (1999). The Casual Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4).
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Çakır, A.(2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Çankaya, İ. (1996) Takas Kuramının Okul Yönetimince Uygulaması, <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/743>
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, E. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- De Cuyper, N. Ve De Witte, H. (2006). The Impact Of Job Insecurity And Contract Type On Attitudes, Well-Being And Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective. *Journal Of Occupational Psychology*, 79, 395-409.
- Demir, C. Ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Demiral Ö. Ve Doğan, S. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.
- Demirkasımoğlu, N.(2012). *Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Doğan, S. Ve Kılıç, S.(2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,29,33-61.
- Durna, U. Ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık: Cilt 6 . *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 210-219.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E.(2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 7.Baskı.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri (3.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Feldman, D. C., Ve Ng, Thomas W.H. (2009). Can You Get A Better Deal Elsewhere ? The Effects Of Psychological Contract Replicability On Organizational Commitment Over Time. *Journal Of Vocational Behavior*, 73, 268-277.
- Freese, C. (2007). *Organizational Change And The Dynamics Of Psychological Contracts A Longitudinal Study*. Doctoral Dissertation, University Of Tilbury, Netherlands.
- French, R., Rayner, C., Rees, G. Ve Rumbles, S. (2008). *Organizational Behavior*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- Griffin, R.W. Ve Moorhead, G. (1989). *Organizational Behaviour*. Houghton Mifflin Company, Second Edition, Usa.
- Griffin, R.W. Ve Moorhead, G. (1995), *Organizational Behavior Managing People and Organizations (4th edition)*, Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Griffin, R.W. Ve Moorhead, G. (2010). *Organizational Behavior (9th Edition)*. Usa: Houghton Mifflin Harcourt.
- Griffin, M. A., Ve Sutton, G. (2004). Integrating Expectations, Experiences, And Psychological Contract Violations: A Longitudinal Study Of New Professionals. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 77, 493–514.
- Godkin, L., S. Valentine, J. St.Pierre (2002). A Multilevel Appraisal And Conceptualization Of Company Downsizing. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 14(2/3), 57-68.

- Guest, David E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 649-654.
- Guest, D. (2004). The Psychology Of The Employment Relationship: An Analysis Based On The Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gül, H. Ve İnce, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Güner, A.R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Hall, D.T. Ve Moss, J.E. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations And Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 23.
- Hamel, S. A. (2009). Exit, Voice, And Sensemaking Following Psychological Contract Violations: Women's Responses To Career Advancement Barriers. *Journal Of Business Communication*, 46, 234-261.
- Herrbach, O. (2001). Audit Quality, Auditor Behaviour And The Psychological Contract. *The European Accounting Review*, 10(4), 787-802.
- Herscovitch, L. Ve Meyer, J.P. (2001), Commitment In The Workplace Toward A General Model, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1),13-22.
- İplik, F.N. Ve Yalçın, A. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Kamer, M.(2001). *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kara, E., Kocakoç, İ.D. Ve Özkaya, M.O.(2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- 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.

- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, 2, 159-174.
- Kaya, N., Ve Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2),175-190.
- Keser, A. (2002). Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17), 9-13.
- Kim, S. (1999). Behavioral Commitment Among The Automobile Workers In South Korea. *Human Resource Management Review*, 9(4), 419-451.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş.
- Kotter, John P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Kurtulmuş, N. (1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Lam, T. Ve Zhang, H. O. (2003). Job Satisfactin And Organizationalcommitment In The Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Louis, M. R. (1980). Surprise And Sense-Making: What Newcomers Experience And How They Cope In Unfamiliar Organisational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Mayfield, J. Ve Mayfield, M. (2002). Leader Communication Strategies Critical Paths To Improving Employee Commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Meyer, J.P. Ve Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Human Resource Management Review*, 1.
- Mimaroğlu, H.(2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Morrison, E. D. (1994). Psychological Contracts And Change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-371.
- Morrison, E. W., Robinson,S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy Of Management Review*, 22-(1).
- Namasıvayam, K. Ve Zhao, X. (2007). An Investigating Of The Moderating Effects Of Organizational Commitment On The Relationships Between Work-Family Conflict And Job Satisfaction Among Hospitality Employees In India. *Tourism Management*, 28(5), 1212-1223.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana:Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, D.E. Ve Ünver, E. (2012) Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Özsoy, S.A. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Redman, T. Ve Snape, E. (2005). Unpacking Commitment: Multiple Loyalties And Employee Behaviour. *Journal Of Management Studies*, 42(2), 301-328.
- Robinson, S. L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-99.
- Robinson, S. L. Ve. Rousseau D. M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal Of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Robinson, S.L. Ve Morrison, E.W. (2000). The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Roehling, M.V. (2008) An Empirical Assessment Of Alternative Conceptualizations Of The Psychological Contract Construct: Meaningful Differences Or “Much To Do About Nothing”? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 261-290.
- Romzek, S. B., (1990). Employee Investment And Commitment: The Ties That Bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological And Implied Contracts In Organizations. *Employee Rights And Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. California: Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.

- Rousseau, Denise M. (2004). Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate. *Academy Of Management Executive*, 18(1).
- Rousseau, D. M. (2008). Psychological Contract Inventory. Web: http://wpweb2.tepper.cmu.edu/facultyadmin/upload/url3_1296011194484_Psychological_Contract_Inventory_2008.pdf adresinden 10.10.2010 tarihinde alınmıştır.
- Rousseau, Denise M. Ve Snehal A. Tijoriwala (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives And Measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 19,680.
- Rousseau, D. M. Ve Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts In Employment*. Usa: Sage Publications, Inc.
- Samadov, S. (2006), *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Saylı, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Bir Uygulama Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon.
- Schalk, R. And Roe, R.E. (2007). Towards A Dynamic Model Of The Psychological Contract. *Journal Of The Theory Of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Schein, E.H. (1977). *Örgüt Psikolojisi* (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (3rd Edition). Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall Inc.
- Sims, R. (1994). Human Resource Management's Role In Clarifying The New Psychological Contract, *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Shen, J. (2010). University academics' psychological contracts and their fulfilment. *Journal of Management Development*, 29 (6), 2010, 575-591.
- Shuping, J.G. (2009). *The Impact Of Human Resource Practices On The Psychological Contract : A Quantitative Study*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, University of Pretoria, Pretoria.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir.
- Sparrow, J. (1998). *Knowledge In Organizations: Access To Thinking At Work*. London: Sage Publication.
- Tellefsen, T. Ve Thomas, G.P.(2005). The Antecedents And Consequences Of Organizational And Personal Commitment In Business Service Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23-37.
- Thibaut, J. W. Ve Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology Of Groups*. New Jersey: Wiley&Sons Inc. Hortaçsu. Nuran. İnsan İlişkileri . İmge Kitabevi. Ankara. 1991.

- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Umay, A. (2002). Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi Ve Değişimi Etkileyen Faktörler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22: 148-155.
- Yılmaz, A.(2012). *Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Zeyrek, A.O.(2005). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
www.halklailiskiler.com.tr. (11.04.2009)