



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME
İHLALİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: MAVİ VE BEYAZ
YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

**Özlem ÇELİKKOL
0840201056**

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI**

ISPARTA, 2019



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	ÖZLEM ÇELİKKOL
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Başlığı	PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BİLGİ İŞÇİSİ OLANLAR VE OLMAYANLAR ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: MAVİ VE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği ve YÖK Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 27/12/2019 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

☒ OY BİRLİĞİ

☐ OY ÇOKLUĞU²

ile aşağıdaki kararı almıştır.

- ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ**³ kararlaştırılmıştır.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ**⁴ kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	Kabul/Ret	İmza
Danışman	Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr.Öğr.Üyesi Murşit IŞIK	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Ramazan ERDEM	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Mustafa LAMBA	☒ Kabul ☐ Ret	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAHRAMAN	☒ Kabul ☐ Ret	

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

YÖK LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 22-(6) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri dinleyicilere kapalı olarak, tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Tezi kabul edilen öğrenciler başarılı olarak değerlendirir. Bu karar, enstitü anabilim/anasanat dalı başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi başarısız bulunarak reddedilen öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gerekli düzeltmeleri yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunmada da başarısız bulunan öğrencinin yükseköğretim kurumu ile ilişkisi kesilir.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişkisi kesilir.

Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.



T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum "Psikolojik Sözleşme Ve Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Mavi Ve Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Özlem ÇELİKKOL

27.12.2019

ÖZET

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren sözleşmedir. Örgüt ve çalışan arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentilerden oluşan psikolojik sözleşme, birey ile örgütün birbirlerine ne vermeyi ve ne almayı beklediklerini tanımlayan üstü kapalı bir sözleşmedir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabul ederek, tüm bunlar için gayret göstermesi, çaba sarf etmesi ve örgütteki yerini sürekli kılma isteğidir.

Araştırmanın amacı, işletme, örgüt ve kurumlar açısından beyaz yakalıları ile mavi yakalıların psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak; mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılık olup olmadığını incelemektir. Bu doğrultuda, Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 100 firmaya kolayda anket yöntemi kullanılarak rastgele seçim yapılmış; hem mavi yakalı çalışanlara hem de beyaz yakalı çalışanlara anket uygulanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler, SmartPLS 3.0 paket programında analiz edilmiş ve hipotezler sınanmıştır.

Araştırmanın temel amacını ortaya koyan psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için varyans tabanlı yol analizi yapılmıştır. Varyans tabanlı yol analizinde, kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi analiz tekniği kullanılmıştır.

Analizler sonucunda, mavi yakalı çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu, beyaz yakalı çalışanlarda işlemsel sözleşme boyutu anlamlı çıkmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılığını, mavi yakalılarda ise psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığını desteklemektedir. Çalışmada, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmış. Beyaz yakalı çalışanların psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığa etkileri ile mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılığa etkilerinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme ve İhlali, Örgütsel Bağlılık, Mavi Yakalı Çalışanlar, Beyaz Yakalı Çalışanlar

(ÇELİKKOL, Özlem, *The Effect of Psychological Contract and Psychological Contract Violation on Organizational Commitment: A Comparative Research on Blue and White Collar Employees*, Doctoral Thesis, Isparta, 2020)

ABSTRACT

Psychological contract is a contract that brings obligations based on mutual trust between the organization and the employee. The psychological contract, which consists of unwritten mutual expectations between the organization and the employee, is an implicit contract that defines what the individual and the organization expect to give and receive to each other. Organizational commitment is the desire of the employees to accept the organization's goals, objectives and values, to strive for all of these, to make efforts and to keep their place in the organization.

The purpose of the research is to investigate the effects of white collar and blue collar violations on organizational commitment, in terms of business, organization and institutions; to examine whether there are differences between blue and white collar employees. Accordingly, random selection was made to 100 companies operating in the textile sector in Denizli province using the easy survey method; a questionnaire was applied to both blue collar employees and white collar employees. Arasındalardan elde edilen arasında, SmartPLS 3.0 paket programında analiz edilmiş ve hipotezler sınanmıştır.

Variance-based path analysis was conducted to reveal the relationship between psychological contract, violation of psychological contract and organizational commitment, which reveals the main purpose of the research. In variance-based path analysis, structural equation modeling analysis technique was used with the partial least squares approach.

As a result of the analysis, the relational contract size of the psychological contract in blue collar employees and the transactional contract dimension in white collar employees are significant. White-collar employees support the normative commitment of organizational commitment by psychological contract, and the continuing commitment of organizational commitment by psychological contract in blue-collar employees. In the study, the mediating role of psychological contract violation in the effect of psychological contract on organizational commitment was tried to be determined. It has been determined that the effects of white collar employees on organizational commitment with psychological contract differ from those of blue collar employees on organizational commitment.

Keywords: Psychological Contract and Violation, Organizational Commitment, Blue Collar Employees, White Collar Employees

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI	5
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEDE TARAFLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ.....	7
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEDE ANLAMSAL DEĞİŞİMLER.....	9
1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	12
1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ.....	15
1.5.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme	17
1.5.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme	19
1.5.3. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri	20
1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN BAŞLICA KURAMLAR	24
1.6.1. Karşılıklılık Normu	24
1.6.2. Sosyal Mübadele Kuramı	26
1.6.3. Eşitlik Kuramı	29
1.6.4. Beklenti Kuramı	30
1.6.5. Porter- Lawler Modeli	30
1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ	31
1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri	36
1.7.1.1. Sözünden Dönme	37
1.7.1.2. Uyuşmazlık	37
1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	38

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	41
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ.....	43
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	44
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEORİK GELİŞİMİ	47
2.4.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	47
2.4.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	48
2.4.3. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	49

2.4.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	50
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	50
2.6.1. Kişisel Faktörler	51
2.6.2. Örgütsel Faktörler.....	52
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	56
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI.....	57
2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	57
2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	59
2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	61
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI	61
2.8.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları.....	61
2.8.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Sonuçları	62
2.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ...	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ	67
3.1.1. Araştırmanın Konusu.....	67
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	69
3.2.1. Araştırmanın Modelleri	69
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	70
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	71
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	72
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	72
3.4.2. Veri Toplama Tekniği	73
3.4.3. Veri Toplama Araçları.....	74
3.4.4. Veri Analiz Yöntemi ve Verilerin Analizi	75
3.5. BULGULAR	78
3.5.1. Demografik Bulgular.....	78
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	84
3.5.3. Tutum Farklılığı Analizleri.....	87
3.5.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine Dair Analizler	88
3.5.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline Dair Analizler.....	94
3.5.3.3. Örgütsel Bağlılığa Dair Analizler	97
3.5.4. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları.....	104
3.5.4.1. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları.....	105
3.5.4.2. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)..	107
3.5.4.3. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR)	108
3.5.4.4. R ² (R Squared) Değeri	110
3.5.4.5. Bootstrapping Analizi Değerleri.....	112
3.5.4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Red ve Kabul Durumları.....	120
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	122
KAYNAKLAR	131
EKLER.....	143
Ek. 1 ANKET FORMU	143
ÖZGEÇMİŞ.....	147

KISALTMALAR

C	: Cilt
KEKK	: Kısmi En Küçük Kareler
s	: sayfa
ss	: sayfa aralığı
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlölükleri.....	8
Tablo 2. Psikolojik Sözleşmeye Yüklenen Anlam Değişikliği.....	10
Tablo 3. Psikolojik Sözleşmenin Eski ve Yeni Şekli.....	11
Tablo 4. Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar.....	16
Tablo 5. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları	17
Tablo 6. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	20
Tablo 7. Sosyal Mübadele Modellerine İlişkin Tipoloji	28
Tablo 8. Sağlam Bir Psikolojik Sözleşmenin Kurulması ve Yürütölmesinin Altı Faktörü	32
Tablo 9. Psikolojik Sözleşmenin Doğası	33
Tablo 10. Morrison ve Robinson'un Geliştirdiği İhlal Modeli.....	33
Tablo 11. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Çalışma ve Sonuçları	34
Tablo 12. KEKK ile YEM Analizi Uyum İyiliği Değerleri.....	77
Tablo 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	78
Tablo 15. Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	79
Tablo 16. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	79
Tablo 17. Katılımcıların Çalışma Statüsü Durum Değişkenine Göre Dağılımı	80
Tablo 18. Katılımcıların İş Tecrübesi Değişkenine Göre Dağılımı	80
Tablo 19. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı.....	80
Tablo 20. Katılımcıların Göreve Başlama Değişkenine Göre Dağılımı	81
Tablo 21. Katılımcıların Yabancı Dil Seviye Değişkenine Göre Dağılımı	81
Tablo 22. Katılımcıların Maaş Değişkenine Göre Dağılımı	81
Tablo 23. Katılımcıların Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	82
Tablo 24. Katılımcıların Çalışma Grubu Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 25. Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Dağılımı	83
Tablo 26. Katılımcıların İşleri Doğrultusunda Kendilerini Geliştirme Yöntemlerinin Dağılımı	83
Tablo 27. Katılımcıların Yönetim Biçimi Değişkenine Göre Dağılımı	84
Tablo 28. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	84
Tablo 29. Mavi ve Beyaz Yakalıların Arasında Ölçek Boyutları Açısından Tutum Farklılığı	88
Tablo 30. Cinsiyet Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları.....	89
Tablo 31. Öğrenim Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları.....	89
Tablo 32. Medeni Durum Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları.....	90
Tablo 33. Çalışma Statüsü Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları.....	90
Tablo 34. Yabancı Dil Bilme Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme ile İlgili Tutum Farklılıkları	91
Tablo 35. Maaş Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları	91
Tablo 36. Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları.....	92
Tablo 37. Yaş Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları.....	93
Tablo 38. Çalışılan Birimdeki Çalışan Sayısı Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları	93

Tablo 39. Cinsiyet Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	94
Tablo 40. Öğrenim Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	94
Tablo 41. Medeni Durum Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	95
Tablo 42. Çalışma Statüsü Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	95
Tablo 43. Yabancı Dil Bilme Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	95
Tablo 44. Maaş Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	96
Tablo 45. Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	96
Tablo 46. Yaş Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları ...	97
Tablo 47. Çalışılan Birimdeki Çalışan Sayısı Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları	97
Tablo 48. Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutum Farklılıkları	98
Tablo 49. Öğrenim Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutum Farklılıkları	98
Tablo 50. Medeni Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	99
Tablo 51. Çalışma Statüsü Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	100
Tablo 52. Yabancı Dil Bilme Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	101
Tablo 53. Maaş Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	101
Tablo 54. Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	102
Tablo 55. Yaş Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	103
Tablo 56. Çalışılan Birimdeki Çalışan Sayısı Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları	104
Tablo 57. Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri	105
Tablo 58. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları	106
Tablo 59. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri	107
Tablo 60. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri	109
Tablo 61. R ² (R Squared) Değerleri	111
Tablo 62. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları	116
Tablo 63. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları	118
Tablo 64. Hipotezlerin Red ve Kabul Durumları	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Süreci	36
Şekil 2. Araştırma Modeli	70
Şekil 3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri (Beyaz)	107
Şekil 4. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri (Mavi).....	108
Şekil 5. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri (Beyaz).....	109
Şekil 6. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri (Mavi)	110
Şekil 7. R^2 (R Squared) Değerleri (Mavi).....	111
Şekil 8. R^2 (R Squared) Değerleri (Beyaz)	111
Şekil 9. Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu (Beyaz).....	113
Şekil 10. Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu (Mavi)	113
Şekil 11. Yol Analizi (-Beyaz Yakalı- Düzeltmeler yapılmadan elde edilen Yol Analizi Görüntüsü).....	114
Şekil 12. Yol Analizi (-Mavi Yakalı- Düzeltmeler yapılmadan elde edilen Yol Analizi Görüntüsü).....	115
Şekil 13. Düzeltilmiş Modelde İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Örgütsel Bağıllık Alt Boyutlarına Etkisi (Beyaz)	116
Şekil 14. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafikselleştirilmesi.....	117
Şekil 15. Düzeltilmiş Modelde İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Örgütsel Bağıllık Alt Boyutlarına Etkisi (Mavi).....	118
Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafikselleştirilmesi.....	119

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez çalışmam boyunca desteğini, emeğini hiçbir zaman esirgemeyen, engin bilgisiyle, bana her konuda yol gösteren, danışmanım olmasından onur duyduğum kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya, gerek ders gerekse tez döneminde her zaman bana yardımcı olan, çalışmama yön veren, akademik yaşantıma fikirleriyle ışık tutan Sayın Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI'ya ve Sayın Prof. Dr. Ramazan ERDEM'e, çalışmamın analiz aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Sayın Öğr. Gör. Dr. Hamza KANDEMİR'e, akademik hayatımda bana kazandırdıklarından dolayı tüm hocalarıma teşekkürlerimi arz eder, saygılarımı sunarım.

Hayatımın her alanında büyük özveride bulunan, sevgilerini ve desteklerini hiç eksik etmeyen değerli aileme, canım annem Hülya ÖZBAY'a ve canım babam İsmail ÖZBAY'a, daima yanımda olan biricik kardeşim Özgür ÖZBAY'a, araştırmanın her aşamasında sıkıntılarımı paylaşan, manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim, kıymetli eşim Ömer ÇELİKKOL'a, ilham ve neşe kaynağım kızım Derin ÇELİKKOL'a teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, doktora eğitimimin her aşamasında anlayışı ve desteği için Denizli Barosu Başkanı Sayın Avukat Müjdat İLHAN'a, Denizli Barosu Yönetim Kurulu Üyelerine ve katkılarından dolayı Denizli Barosu Personeli tüm mesai arkadaşlarıma, tez yazım süresince bilgilerini benimle paylaşan tüm doktora arkadaşlarıma ve çalışmamın araştırma aşamasının gerçekleştirilmesinde emeği geçen tüm tekstil işletmesi çalışanları ve yöneticilerine, gösterdikleri ilgiden dolayı şükranlarımı sunarım.

Özlem ÇELİKKOL
Isparta, 2019

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, hızla artan rekabet dünyası, küreselleşme, gelişen teknoloji, yenilikler ve bunun gibi birçok etken sebebiyle başarılı olmak için örgüt yapılarındaki bazı kavramları, yaklaşımları geliştirmek ve değiştirmek durumunda kalmıştır. Değişen örgüt yapısında en önemli ağırlık noktası insandır; dolayısıyla örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında insanın önemi büyüktür. Bu nedenle, örgüt ile çalışanlar, karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler içerisinde resmi iletişim ve sözleşmelerin yetersiz kaldığı durumlarda birbirlerine karşı psikolojik bir bağ oluştururlar. İnsan kaynaklarının öneminin anlaşılması ile örgüt ile çalışan arasında kurulan bu psikolojik bağ, psikolojik sözleşme olarak ifade edilerek, resmi sözleşme dışında oluşan boşluğu doldurmaya olanak tanır.

Psikolojik sözleşme, çalışanların çalıştıkları örgütle bağlarını güçlendirmelerini konu alan bir düşünce olarak 1932’de Chester Barnard tarafından dikkat çekilmiş olsa da kavramsal olarak ilk defa 1960’da Chris Argyris “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” adlı kitabında yer vermiştir. Yönetici veya işveren ile çalışan arasındaki resmi olmayan iletişim türü olarak tanımlamıştır. Örgüt çıkarları doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yönetici veya işveren ile çalışanların sürekli olarak iletişim içinde olmaları gerektiği vurgulanmıştır (Özgen-Özgen, 2010: 2).

Psikolojik sözleşmede çalışanlar ile örgüt yönetimi arasında karşılıklı beklenti ve yükümlülükler yer almaktadır. Taraflar karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirdiklerinde psikolojik sözleşme ilişkisinde devamlılık sağlanır. Ayrıca tarafların beklentilerinin tam anlamıyla yerine getirilmemesi psikolojik sözleşme ilişkisinin sona ermesine neden olur.

Psikolojik sözleşme beklenti ve yükümlülükleri hiçbir şekilde sözlü veya yazılı olarak belirtilmez. İki taraf arasında karşılıklı bir iletişimi yansıtmaya rağmen tarafların psikolojik sözleşmeye yüklediği anlamlar arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Birçok etkenden etkilenen psikolojik sözleşme, daha çok tarafların algısına dayandığı için dinamik bir yapıya sahiptir. Değişkenlik gösteren ve dinamik bir yapıya sahip olan bu kavramın planlanması ya da değerlendirilmesi oldukça zordur (Sels vd., 2004: 120-127).

Psikolojik sözleşmeler genel anlamda iki farklı tür olarak incelenebilmektedir. Bunlardan biri işlemsel psikolojik sözleşmedir. İşlemsel psikolojik sözleşmeler, örgüt ile çalışanlar arasında belirli bir zaman dilimi içerisinde geçerli olan özgül konuları kapsamaktadır. Bu sözleşmeler kısa süreli ve ekonomik temellidir. Diğeri ise ilişkisel psikolojik sözleşmedir. Hem örgütler hem de çalışanlar için önemli beklenti ve yetenekleri barındıran uzun dönemli bir iş ilişkisini kapsarlar. İlişkisel sözleşmede ekonomik unsurların yanı sıra duygusal ve bütünsel bir yapı söz konusudur. Bu sözleşme türünde yükümlülüklerin yerine getirilmesi, beklentilerin karşılanması uzun süreli dönemlere yayılabilmektedir (Janssens vd., 2003: 1351).

Rousseau, örgüt yapısı ve şartlarında gelişen değişimlerden dolayı bu türlere ek olarak iki tür daha eklemiştir. Bunlardan biri, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir araya getirilmesiyle meydana gelen dengeli psikolojik sözleşmedir. Bu sözleşmelerde yükümlülükler açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilir ve uzun dönemli bir iş ilişkisini içermektedir. Dengeli psikolojik sözleşmeler ilişkisel sözleşmelere göre daha dinamik bir yapıya sahiptir (Patrick, 2008: 7-24). Diğeri ise sadece geçici düzenlemeleri içeren geçişsel psikolojik sözleşmelerdir. Tarafların karşılaştıkları bazı olumsuzluklara karşı geliştirilen çeşitli düzenlemeleri içermektedir (Rousseau, 1995: 93).

Tarafların karşılıklı beklentilerinin karşılanmaması veya karşılanmadığının düşünülmesi psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasına neden olabilir. Örgüt, çalışanın kendini işe vermediğini veya kapasitesini tam olarak işi için kullanmadığını düşündüğünde psikolojik sözleşme ihlali yapıldığı algısına kapılabilir. Çalışan da beklentilerinin örgüt tarafından yeterince karşılanmadığı görüşünde ise yine ihlal algısı oluşur. Çalışan kendisine vaat edilen ile kazanımlarını karşılaştırdığında kazanımlarının daha az olması durumunda ihlal algısının oluşması mümkündür. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgüte olan güvenini ve bağlılığını zedeler. Bu da çalışanın örgüt yararına çabalamayı bırakmasına, iş performansının düşmesine hatta işten ayrılmayı düşünmesine neden olabilir (Mimaroglu, 2008: 68-69).

Örgüt ile çalışan arasında kurulan bir psikolojik ilişki türü olan örgütsel bağlılık, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için oldukça önemlidir. Litaretürde örgütsel bağlılık ile ilgili temel bir çatı altında toplanmasına rağmen farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile olan psikolojik ve

duygusal bağının gücünü yansıtmaktadır (Bayram, 2005: 127-128). Yapılan çalışmalar, yüksek bağlılığa sahip çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha fazla çaba sarfettiğini, daha iyi performans gösterdiğini ve örgütte uzun süre çalışmak için daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır.

İş hayatında örgütler, çalışanlarını mavi ve beyaz yakalı olarak ikiye ayırmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar, bilginin kullanılması ve geliştirilmesi faaliyetlerini içeren işlerde çalışan kişilerdir. Bilginin üretilmesi, kullanılması, yönlendirilmesi, yorumlanması ve aktarılması çalışmalarını yürüten işgücüdür. (Ekin, 2001: 5). Beyaz yakalılar daha çok idari, araştırma-geliştirme işlerinde faaliyet göstermekte olup, üretim, planlama, mühendislik, pazarlama ve satış gibi birçok pozisyonda görev almaktadır. Mavi yakalılar ise beden gücüyle el emeğine dayanan işlerde belirli bir ücret karşılığında çalışan kişilerdir. Mavi yakalılar, zihin gücünden çok beden gücüne dayanan, bakım-onarım, temizlik, üretim gibi işlerde çalışmaktadır. Örgüt çalışanları, beyaz ve mavi yakalılar olarak bir bütündür ve eşit değere sahiptir (Bozkurt, 2019: 5-13).

Bu tez çalışmasında, gittikçe artan bir öneme sahip psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarının mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerindeki örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacı, mavi ve beyaz yakalı çalışanların örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılığa etkisini ve iki çalışan grubu arasında farklılık olup olmadığını incelemektir.

Araştırmanın evrenini Denizli ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların çeşitli meslek gruplarında ve statüsündeki çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, bu firmalarda çalışan idari personel, mühendis, satış temsilcileri gibi bilgisayar başında ve masabaşı işlerde çalışanlar beyaz yakalı; işçi, şef, ustabaşı, tekniker gibi işlerde çalışan emek işçileri ise mavi yakalılar olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Denizli Sanayi Odası'nda iki yılda bir yayınlanan 2018 yılı Ocak ayı kapasite raporu baz alınmıştır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, psikolojik sözleşme kavramının çıkış noktası, tanımı, temelini oluşturan kuramlar, türleri, ihlali, ihlalinin sonuçları incelenmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı, göstergeleri, önemi, teorik gelişimi, etkileyen faktörleri, sınıflandırması, sonuçları ve psikolojik sözleşme ile ilişkisi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın konusu, amacı, yöntemi, bulguları yer almıştır. Çalışmada, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada hem mavi yakalı çalışanlara hem de beyaz yakalı çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmanın temel amacını ortaya koyan psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için varyans tabanlı yol analizi yapılmıştır. Varyans tabanlı yol analizinde, kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi analiz tekniği kullanılmıştır.

Sonuç, tartışma ve önerilerin yer aldığı son kısımda ise araştırmanın bulguları ışığında değerlendirmeler yapılmış, çalışmanın literatüre katkısı ve daha sonraki çalışmalara yol gösterecek bir takım öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde alan yazın taraması yaparak, psikolojik sözleşme olgusuna dair bilgilere yer verilecektir. Psikolojik sözleşmenin türleri, özellikleri, zaman içindeki anlamsal değişimi, tarafların yükümlülükleri, psikolojik sözleşme olgusuna ilişkin başlıca kuramlar ve psikolojik sözleşme ihlali gibi alt başlıklar yer almaktadır.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Dünya çapında hızlı bir gelişim söz konusudur. Bu gelişmeler de beraberinde birçok yeniliğe ve değişime olanak tanımaktadır. Farklı alanlarda olduğu gibi örgüt yapılarının da bu gelişim ve değişimden doğrudan etkilendiği görülmektedir. Örgüt yapılarındaki bu değişimle birlikte insan kaynaklarının önem kazandığı ve buna bağlı olarak da bazı yaklaşımların olduğu bilinmektedir. Bunlardan biri de bu çalışmada incelenecek olan psikolojik sözleşme olgusudur.

Çalışanların çalıştıkları örgütle olan bağlarının güçlendirilmesini savunan bir düşünce olarak 1932’de Chester Barnard psikolojik sözleşme olgusuna dikkat çekmiştir. Ancak kavramsal anlamda ilk olarak Chris Argyris 1960 yılında “Örgütsel Davranışın Anlaşılması” kitabında yer vermiştir. Yönetici veya işveren ile iş gören arasındaki resmi olmayan iletişimi tanımlamak için yazar, psikolojik sözleşme kavramını kullanmıştır. Örgütlerde bireylerin sürekli bir iletişim içinde olduklarını ve işveren veya yönetici ile iş görenlerin iş birliği içinde örgütün çıkarları doğrultusunda çalışmalarını için çalışanların yönlendirilmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir. Çalışanların işlerini yaparken rahat bırakılır, yeterli ölçüde ücret ödenir ve iş güvenceleri sağlanırsa daha etkili performans sergileyecekleri ve işleriyle ilgili şikâyetlerinin azalacağını vurgulamıştır. Mevcut olan resmi sözleşmelerin dışında kalan iletişim türlerine de önem verilmesi gerektiğinden söz etmektedir (Özgen-Özgen, 2010: 2).

Chris Argyris’den sonra kavram üzerinde çalışıldığı ve farklı şekillerde geliştirildiği görülmektedir. Kavramı geliştirme yönünde çalışmalar yapanlar; Levinson

(1962), Schein (1965), Kotter (1973), Nicholson ve Johns (1985), Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994), Rousseau (1995)'dir. Psikolojik sözleşme ile ilgili alan yazın incelendiğinde; Chris Argyris (1960), Levinson (1962), Schein (1965), Kotter (1973); Radford ve Larwood (1982); Boss (1985) gibi yazarların kavramı örgüt ve personel açısından, karşılıklı çıkarlar doğrultusunda değerlendirirken, sonraki yıllarda, Rousseau (1989); Schalk ve Freese (1993); Herriot, Manning ve Kidd (1997); Coyle-Shapiro ve Kessler (2002) gibi yazarların kavramı sadece personelin algısı bağli olarak değerlendirdikleri görölmektedir. Yani son yıllarda psikolojik sözleşmenin kapsamında sadece kişisel beklentilerin ele alındığı söylenebilir (Ekim, 2019: 2).

Levinson (1962) psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Jose, 2008: 4). Ayrıca, psikolojik sözleşmenin önemli unsurlarını belirleyerek kavramın daha iyi anlaşılmasına ve gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Levinson (1962)'un belirlediğı psikolojik sözleşmenin beş önemli unsuru; yükümlölükler, sözleşme taraflarının bağımsızlığı, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamikliğı ve psikolojik sözleşmenin duygusallığıdır (Aktaran, Türker, 2010: 3).

Schein (1965), Levinson'un (1962) psikolojik anlaşma tanımına çok yakın bir tanımlama yapmıştır. Schein'e (1980) göre psikolojik sözleşme, örgüt ile iş gören arasındaki ilişkiden kaynaklanan ve karşılıklı alınan kararlardan oluşmaktadır. Örgüt ile iş gören arasında yazıya aktarılmamış birtakım beklentiler olarak tanımlanmıştır (Guest, 1998: 658). Schein, tanımın yanında ek olarak bazı farklı konulara da değinmiştir. Bunlardan biri iş görenlerin örgüt otoritesini kendi inisiyatifleri ile kabullenmesidir. Örgüt otoritesi iş görenlerin hiçbir baskıya maruz kalmadan kendi istekleriyle kabul edebilecekleri düzeyde olması gerekir. İkincisi ise iş görenlerin davranışları üzerinde psikolojik sözleşmenin önemli ölçüde etkiye sahip olduğı düşüncesidir (Suazo, 2007: 4).

Psikolojik sözleşme çalışan davranışlarını anlamaya bir araç olabilir. Schein'e göre çalışanların iş verimliliğı, örgütün hedef ve politikasını benimseyip benimsemedikleri ve örgüte bağılılıkları iki duruma bağılıdır. Bunlar; örgüt ile çalışan beklentilerinin karşılıklı olarak karşılanma derecesi ve karşılıklı farklılık kazanan unsurların nitelikleridir (Bacilli, 2001: 18).

Kotter' e (1973) göre psikolojik sözleşme, işverenler ile iş görenler arasında gizli tutulan, tarafların iş ilişkileri dahilinde karşılıklı çıkar sağlamayı bekledikleri psikolojik bir tarafı olan antlaşmalardır. Kotter psikolojik sözleşmenin öznel bir algı ve bireylere göre farklılık gösterebileceğini savunmaktadır. Yönetici veya işveren ile iş görenler arasında hiçbir zaman tam bir uyum sağlanması olası değildir. Bu tür uyumsuzluklar psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilebilir. Ancak, psikolojik sözleşme de taraflar kişisel beklentilerinin ve yerine getirmeyi vadettiklerinin aynı doğrultuda olduğuna inanmaktadırlar (Kotter, 1977: 92).

Rousseau'ya (1989) göre psikolojik sözleşme, iş gören ile işveren arasındaki yazıya dökülmemiş şart ve durumlara ilişkin bireylerin görüşleri, olarak tanımlanmıştır. Örgüt ile iş gören arasındaki karşılıklı etkileşimden algılanan şart ve durumlar ile ilgili bireylerin inançlarıdır (Rousseau, 1989: 123; Robinson-Rousseau, 1994: 246). Örgüt ile çalışanlar arasında psikolojik sözleşmenin olmaması ya da aradaki bağın kopukluğu, birbirlerine karşı olan yükümlülüklerin yerine getirilmesinde olumsuzluklarla karşılaşılmasına neden olabilir. Taraflar karşı tarafa katkı sağlama konusunda istekli olmadığında, zamanla aradaki ilişki kaybolacaktır. Çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda iyi performans sergilemesi, örgütün çalışanlarına hizmetlerinin karşılığını tam olarak vermeleri, eğitim, terfi, sosyal güvence, uygun çalışma ortamı gibi olanakların sağlanması karşılıklı yükümlülüklerdir (Türközü, 2019: 3).

Psikolojik sözleşmeyle ilgili literatür araştırmasında, kavramla ilgili farklı tanımlamalar olmasına karşın bazı ortak noktalara değinildiği görülmüştür. Bunlar; sözleşmenin yazılı olmaması, karşılıklı algısal sezgilere dayanması, beklenti ve inançlardan oluşması ve karşılıklı yükümlülükleri kapsamasıdır.

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEDE TARAFLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Psikolojik sözleşmede taraf olan örgüt, işveren, yönetici ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler söz konusudur. Diğer sözleşmelerde olduğu gibi psikolojik sözleşme kapsamındaki beklenti ve yükümlülükler yazılı bir şekilde yer almaz sadece ima edilebilir. Sağlıklı bir iletişim sağlanarak psikolojik sözleşmenin gerekleri yerine getirilebilir. Örgüt, işveren ve yöneticiler ile çalışanlar psikolojik

sözleşmenin iki tarafını oluşturmaktadırlar. Her iki tarafın farklı beklenti ve yükümlülükleri vardır.

Tablo 1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

İşgörenin Yükümlülükleri	İşverenin Yükümlülükleri
Çok çalışmak,	Performansa uygun olarak eşit ücretlendirme yapmak,
Örgütün itibarını korumak,	Eğitim ve geliştirme fırsatları sunmak,
İşe zamanında gelmek ve işte devamlılık sağlamak,	Terfi ve yükselme fırsatları sunmak,
Örgüte bağlılık göstermek,	Yenilikçiliği teşvik etmek,
İhtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmak,	Performansa ilişkin geribildirim yapmak,
Yeni beceriler geliştirmek,	Görevleri ilgi çekici hale getirmek,
Esnek olabilmek, gerektiğinde iş arkadaşlarının görevini üstlenmek,	İşgörenlere fayda sağlayacak cazip fırsatlar paketi sunmak,
Müşterilere ve iş arkadaşlarına saygılı davranmak,	İşgörenlere saygılı davranmak,
Dürüst olmak,	İş güvenliği sağlamak,
Yeni fikirlere açık olmak,	Memnuniyet veren ve güvenli bir iş çevresi yaratmak

Kaynak: Demiral, 2008: 45.

Tablo 1’de psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri verilmiştir. Psikolojik sözleşmede çalışanların çalıştıkları örgüte karşı bazı yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülüklerden önde gelenler dürüstlük, örgüt kurallarına uyma, örgüt hedef ve stratejilerini benimseme, bağlılık, yetenek, bilgi, beceri ve çaba, nitelikli ve verimli iş sergileme, zaman yönetimini iyi yapma, verilen görevi uygun bir şekilde, zamanında yerine getirme olarak sıralanabilir. Çalışanların görevlerini sahiplenip, istekli bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalışan grup çalışmalarına yatkın olmalı, olumlu iletişim kurabilmeli, gelişime açık olmalı, yeni bilgi ve beceri kazanmaya istekli olmalıdır. Çalışanlar, örgütün belirlemiş olduğu çalışma saatlerine uyma ve işe zamanında gelme yükümlülüğünü yerine getirmelilerdir. Bunların yanı sıra iş arkadaşlarına ve müşterilere saygılı davranma, gerektiğinde iş arkadaşlarının görevini üstlenebilme veya çalışma saatleri dışında da çalışabilme gibi yükümlülükleri vardır (Demiral, 2008: 44).

Psikolojik sözleşmede örgütlerin de çalışanlara karşı bir takım yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülüklerin başında adil olmak gelmektedir. Performansa uygun olarak

eşit ücretlendirme yapılmalıdır. Eğitim ve geliştirme, terfi ve yükselme fırsatları sunulmalı, yenilikçilik teşvik edilmelidir. Çalışanlara performanslarına ilişkin geri bildirimlerde bulunulmalıdır. İşgörenlere saygılı davranmak, işgörenlere fayda sağlayacak cazip fırsat paketleri sunmak, görevleri ilgi çekici hale getirmek örgütün çalışanlarına karşı yükümlülüklerindendir. Son olarak örgütler çalışanlara iş güvenliği sağlamak, memnuniyet veren ve güvenli bir iş çevresi yaratmakla yükümlüdür (Topaloğlu-Arastaman, 2016: 29-30; Hiltrop, 1995: 13).

Örgüt ve çalışanların yükümlülüklerini uygun şekilde yerine getirmeleri ile psikolojik sözleşmenin gerekleri yerine getirilmiş olur. Taraflar yükümlülüklerini yerine getirmediklerinde psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali konusu çalışmanın devamında daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEDE ANLAMSAL DEĞİŞİMLER

Psikolojik sözleşme kavramı ilk literatürlerde yer aldığından bu yana kavramın anlamı oldukça değişmiştir. Literatüre bakıldığında bu kavramı yazılı olarak ilk defa Chris Argyris 1960 yılında ortaya atmıştır. Bu tarihten bugüne kadarki zaman diliminde hızlı bir değişimin ve gelişim meydana gelmiştir. Bu değişim ve gelişimden örgütlerde büyük bir ölçüde etkilenmiştir. Psikolojik sözleşme kavramı da etkilenen alanlardan biridir (Yılmaz, 2012: 23-24).

Psikolojik sözleşme kavramının geçirdiği değişimden dolayı, kavram eski ve yeni şeklinde ayrıma uğramıştır. Eski psikolojik sözleşmede örgüt bir aile, çalışanlarda ailenin bir üyesi olarak görülürdü. Örgütte uzun süreli çalışanlar, sadık çalışan olarak değerlendirilirler ve emekli olana kadar hatta sonrasında isterlerse örgütte çalışabilirler. Yeni psikolojik sözleşme kavramında ise, örgüt ile çalışanlar karşılıklı beklentileri ve yükümlülükleri bulunan iki taraf olarak, birbirlerinden yarar sağlayacakları bir iş ilişkisi içinde bulunurlar. Çalışanların örgüt içinde veya dışında iş değiştirmesi normal karşılanmaktadır. Uzun süre örgütte çalışma yerine karşılıklılık ve beklentilerin karşılanması önem kazanmıştır (Kissler, 1994: 335; Conway-Briner, 2006:115).

Tablo 2. Psikolojik Sözleşmeye Yüklenen Anlam Değişikliği

	Eskiden Yüklenen Anlam	Yeni Yüklenen Anlam
Çevredeki değişim	Durağan, kısa dönemli	Sürekli değişim
Kültür	Babacan, bağlılık karşılığında iş güvencesi	İyi performansın ödüllendirilmesine dayalı
Ödüller	Pozisyon ve statüye göre ödeme	Katkı karşılığında ödeme
Motivasyon	Terfi	İş zenginleştirme, rekabetin desteklenmesi
Terfi fırsatları	Beklenen zamanda ve kıdeme dayalı	Hak edenin terfi ettirilmesi, daha az terfi
Kıdem garantisi	Ömür boyu iş güvencesi	İş güvencesi yok
Sorumluluk	Terfi karşılığında daha fazla sorumluluk	Yenilikçilikle desteklenmekte
Statü	Oldukça önemli	Rekabet sonucu kazanılan
Kişisel Gelişim	Örgütün sorumluluğunda	Çalışanların sorumluluğunda
Güven	Yüksek	Çalışanların mesleklerine bağlılıkları sonucu arzu edilmekte

Kaynak: Sparrow, 1996: 77.

Tablo 2’de psikolojik sözleşmeye yüklenen anlamın zaman içindeki değişimi verilmiştir. Psikolojik sözleşmeye önceleri yüklenen anlama göre; çevredeki değişim durağan ve kısa dönemli, kültür ise bağlılık karşısında iş güvencesi, ayrıca ödüller pozisyon ve statüye göre belirlenmekteydi. Motivasyonun sağlanmasında terfi olanakları kullanılırdı. Terfi fırsatları beklenen zamanda ve kıdeme dayalı, kıdem garantisi ise ömür boyu iş güvencesiydi. Terfiye bağlı daha fazla sorumluluk yüklenirken, statü oldukça önemliydi. Kişisel gelişim örgütün sorumluluğu olarak görülmekte ve örgüte yüksek düzeyde güven duyulmaktaydı.

Psikolojik sözleşmeye yeni yüklenen anlama göre çevrede sürekli bir değişim söz konusudur. İyi performans ödüllendirilir ve katkı karşısında ödeme yapılır. Motivasyonun sağlanması için iş zenginleştirilmesi sağlanır ve rekabet desteklenir. Hak eden terfi ettirilir ve daha az terfi gerçekleştirilir. İş güvencesi önceye göre yok, çalışanların sorumlulukları yenilikçilikle desteklenmekte, statü ise rekabet sonucu kazanılmaktadır. Kişisel gelişim çalışanların sorumluluğundadır. Güven, çalışanların mesleklerine bağlılıkları sonucu arzu edilmektedir.

Bagshaw (1997), psikolojik sözleşmede tarafların fikir birliğini sağlayarak dönüşümün gerçekleşmesi için bazı şartlar belirlemiştir. Uzun süreli hedefler ile kısa

sürekli hedefler belirlenip doğru şekilde yerine getirilmelidir. Çalışanların meydana gelecek değişikliklere uyum sağlamasını, daha etkin ve kolay adapte olmalarını sağlamalıdır. Çalışanların örgüt içinde her zaman kendini kolay ifade edebilmesi, çalışmalarında başarı elde edebilmesi, iş fırsatlarını takip edebilmesi ve kariyer yapabilmesi için örgüt içinde veya dışında bağlantılara sahip olabilmelidir. Çalışanların eğitim olanaklarını değerlendirerek, gelişime açık olmalarını, başarı oranlarının yükselmesini, herhangi bir değişim veya iş olanağında çalışanların tercihte bulunabilmelerini sağlamalıdır. Çalışanların daha verimli bir çalışma ortaya koyabilmeleri için birlik içinde uyumlu bir şekilde bilgilerini paylaşarak çalışmalılardır (Aktaran, Dağlı, 2016: 10-11)

İstikrar, geleceği görebilirlik ve büyüme, eski psikolojik sözleşmenin belirleyicileri olarak görülmektedir. Örgüt, çalışanlarını kalıcı olarak değerlendirmekte, uzun vadede çalışana iş güvencesi vermekte ve eğitim desteği sağlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanın örgüte sadakati sağlanmış olmaktadır. Örgütün çalışanına sağladığı bu olanaklardan sonra çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Yeni psikolojik sözleşmede, iyi bir iş performansı iş güvencesini garanti etmemektedir. Çalışanların adalet, eşitlik gibi bazı temel unsurlara olan inançları sarsılmış ve örgüte olan güven duyguları azalmıştır (Türker, 2010: 6).

Tablo 3. Psikolojik Sözleşmenin Eski ve Yeni Şekli

Karakteristik	Eski Şekli	Yeni Şekli
Odak	Güvenlik, süreklilik, sadakat	Mübadele, gelecek, istihdam
Biçim	Yapısal, öngörülebilir, istikrarlı	Yapılandırılmamış, esnek uzaklaşmaya açık
Altında yatan neden	Gelenekler, dürüstlük, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değer
İşverenin sorumlulukları	Süreklilik, iş güvenliği, eğitim ve kariyer fırsatları	Katma değere (algılanana) adil ödül
İş görenin sorumlulukları	Sadakat, katılım, tatmin edici performans, otorite ile uyum	Girişimcilik, yaratıcılık, performansı geliştirmek için gelişen değişimler, mükemmel performans
Sözleşmeli ilişkiler	Resmi, çoğunlukla sendika veya toplu gösterim üzerinden	Bireysel sorumluluğunun sunduğu hizmetle değişimi
Kariyer yönetimi	Örgütsel sorumluluk, personel departmanı girdileri yoluyla kolaylaştırılmış ve içe-sarmal kariyer planlaması	Bireysel sorumluluk, personel eğitimi ve yeteneklendirilmesi ile dışa-sarmal kariyer planlaması

Kaynak: Anderson-Schalk,1998: 639.

Psikolojik sözleşmenin eski ve yeni şekli Tablo 3’de verilmiştir. Psikolojik sözleşmenin eski şeklinde odak güvenlik, sadakat ve sürekliliktir. Yeni halinde ise mübadele, gelecek ve istihdamdır. Eski şeklinde yapısal, öngörülebilir ve istikrarlı bir biçim benimsenirken, yeni şeklinde yapılandırılmamış ve esnek uzaklaşmaya açık bir biçim benimsenmiştir. Eski şekilde psikolojik sözleşmenin altında yatan neden gelenekler, dürüstlük, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf olarak görülürken, yeni şeklinde piyasa güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değerdir. Eski şeklinde örgütlerin sorumlulukları süreklilik, iş güvenliği, eğitim ve kariyer fırsatları iken, yeni şeklinde algılanana adil ödüdür. Eski şeklinde iş görenen sorumlulukları sadakat, katılım, tatmin edici performans, otorite ile uyum iken, yeni halinde ise girişimcilik, yaratıcılık, performansı geliştirmek için gelişen değişimler, mükemmel performanstır. Eski halinde sözleşmeli ilişkiler, resmi, çoğunlukla sendika veya toplu gösterim üzerinden iken, yeni şeklinde bireysel sorumluluğunun sunduğu hizmetle değişimdir. Eski halinde kariyer yönetimi örgütsel sorumluluk, personel departmanı girdileri yoluyla kolaylaştırılmış ve içe-sarmal kariyer planlaması yapılırken, yeni halinde bireysel sorumluluk, personel eğitimi ve yeteneklendirilmesi ile dışa-sarmal kariyer planlaması yapılmaktadır.

1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışanlar arasındaki beklenti ve sorumlulukların yerine getirilmesiyle ilgilidir. Resmi sözleşmelerden farkı ise yazılı değil, açık şekilde dile getirilmezler, sadece ima edilerek karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi umulur. Psikolojik sözleşmeler örgütlerin ve çalışanların karşılaştıkları olumsuzlukları gidermeye yönelik ortaya çıkan oluşumlardır (Elden, 2016: 7-9).

Psikolojik sözleşmede beklenti veya yükümlülükler söz ve yazı ile açık bir şekilde ifade edilmemektedir. Psikolojik sözleşme bireysel algılara dayanmaktadır. Psikolojik sözleşmede taraflar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar. Taraflar karşılıklı olarak aralarında psikolojik mesafeler oluşturmaktadırlar. Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptirler (Morrison, 1994: 354; Aslanov, 2019: 17).

Psikolojik sözleşmeler birçok etkenden etkilenebilmektedir. Bunun için sürekli bir değişim içindedir. Kişilerin deneyimleri, ilişkileri ve kişisel algıları psikolojik sözleşmeyi şekillendirmektedir. Karşılıklı beklenti ve inançlardan oluşmasına rağmen, örgüt ve çalışanların psikolojik sözleşme ile ilgili görüşleri farklılık gösterebilir. Kişisel algıya dayandığı için bireylerin psikolojik sözleşmeyi algılama biçimleri arasında farklılıklar olabilir (Sels vd., 2004: 123; Topaloğlu-Arastaman, 2016: 27).

Kişi daha örgütte çalışmaya başlamadan, iş görüşmesi bile yapılmadan psikolojik sözleşme oluşumu başlayabilir. Örgüt işe alacağı kişinin nitelikleri belirler ve kişide örgütten elde edeceği kazanımları belirler. Böylelikle örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme şekillenmiş olur. Çalıştığı örgütü bir sonraki hedefini gerçekleştirmek için bir basamak olarak gören çalışanlar, psikolojik sözleşmeyi işlevsel olarak değerlendirmektedir. Uzun vadede örgütte çalışmayı planlayan çalışan işe ilişkisel açıdan değerlendirmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmeye bakış açıları büyük ölçüde kişilik yapılarına bağlıdır. Maddi kazanımlara önem veren çalışmalar büyük ölçüde psikolojik sözleşmeye işlevsel açıdan bakmaktadır. İş hayatında mutluluğu ve duyguları ön planda tutanlar psikolojik sözleşmeye ilişkisel açıdan bakmaktadır (Rousseau, 2004: 125).

Psikolojik sözleşmeler bireysel algılara dayandığı, biçimsel olmadığı ve dinamik bir yapıya sahip olmasından dolayı psikolojik sözleşmenin her evresinin planlanması ya da değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Psikolojik sözleşmelerin çalışanların beklentilerini oldukça karşılayabilmesi ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlayabilmeleri gerekir (Dikili-Bayraktaroğlu, 2013: 207).

Psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için örgüt ve çalışanlarda belirli ölçüde kişisel özgürlük ve sosyal kararlılığın mevcut olması gerekir. Tarafların birbirlerine karşı bağımlılığı ve sorumluluklar vardır. Psikolojik sözleşmeler gayri resmi ve tamamen kişisel algılara bağlı olan bir sözleşme olmasına rağmen büyük oranda insan davranışları üzerinde belirleyiciliği vardır. Psikolojik sözleşmede denge algısından da bahsedilebilir. Çalışanlar örgütün ona sunduğu olanaklara karşı daha verimli çalışır. Örgütü benimser ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üzerine düşeni en iyi şekilde yerine getirir (Aslanov, 2019: 16).

Psikolojik sözleşme taraflar arasındaki güveni güçlendirir. Yazılı sözleşmelerin bıraktığı boşlukları psikolojik sözleşmeler doldurmaktadır. Örgütteki ilişkilerin sağlam bir yapıda olması da psikolojik sözleşmenin varlığına bağlıdır. Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışanlar arasında bağ oluşturmakta ve hedeflerin gerçekleştirilmesi olanak sağlamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali taraflar arasında sorunlar yaşanmasına neden olabilir. Vaat edilenlerin yerine getirilmemesi ya da beklentilerin yeterince yerine getirilmemesi durumları ne kadar çok yaşanırsa, psikolojik sözleşmedeki tutarsızlıklarda bu oranda artış gösterecektir (Sels vd., 2004: 124).

Psikolojik sözleşmeler duyguların ön planda olduğu konularla bağlantılıdır. Örgütlerde kendini işine veren öz verili çalışanlar genel olarak örgüt iş performansını olumlu yönde etkileyecektir. Psikolojik sözleşme ihlali güçlü duyguların öne çıkmasına neden olacaktır. Bunun için psikolojik sözleşme ihlali iş performansını olumsuz yönde etkileyebileceği yönünde görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bazı örgütlerde, örgütsel destek ve güven duygusunun yüksek olmasından kaynaklı olarak çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme değişim algısı daha güçlü olabilir (Elden, 2016: 8).

Psikolojik sözleşme ihlaline rağmen halen örgütte hizmet vermeye devam eden çalışanların örgüt yapısına ve işleyişine zarar verebilecek çabalar içine girmesi olasıdır. Bunlar; yetersiz hizmet, olumsuz iletişim ağı oluşturma, hırsızlık, araç- gereç-ekipmanı kötü kullanma, devamsızlık gibi diğer örgüte zarar verebilecek olumsuz davranışlar olarak sıralanabilir (Knights-Kennedy, 2005: 58).

Psikolojik sözleşmede çalışanın örgütte kalma, örgütünde aynı çalışanla uzun süre çalışma zorunluluğu yoktur. Bu konuda seçim taraflara aittir. Tarafların beklentilerini karşı tarafla paylaşma zorunlulukları yoktur. Beklentiler bireyseldir ve karşı taraf üstünde herhangi bir zorlayıcılığı yoktur. Taraflar psikolojik sözleşme dahilinde karşılanması gereken beklentilerin karşı taraf tarafından algılandığı inancındadır. Ancak bu durum her iki tarafından her konuda aynı algıya sahip oldukları anlamına gelmez. Tarafların bu sözleşmenin varlığını kabul etmiş olması psikolojik sözleşme için yeterlidir (Johnson-Kelly, 2003: 628).

Psikolojik sözleşmede taraflar beklentilerini açık şekilde karşı taraf ile paylaşmadığı için; hangi beklentinin ne ölçüde karşılandığı ya da karşılanmadığı konusunda taraflar arasında yanlış anlaşılmalara yaşanması olasıdır. Bu tür durumlar taraflar arasındaki iş ilişkisinin sonlanmasına neden olabilir. Bazı beklentilerin fazlasıyla karşılanması ve bazılarının karşılanmaması ya da yeterince karşılanmaması psikolojik sözleşme ihlali olarak görülmeyebilir. Aynı şekilde beklentinin karşılanma süresinin uzaması da sözleşme ihlali olarak görülmeyebilir (Büyükyılmaz, 2013: 13).

Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir. Kişi ilk işe başlama evresinde örgüt temsilcileriyle yaptığı görüşmeyle sözleşme ana hatlarıyla oluşmuş olur. Daha sonrasında çalışan örgüt yapısını ve kültürünü algıladıkça sözleşme yapısında da değişiklikler olabilmektedir. Psikolojik sözleşmeler çalışanın kişisel algısına, deneyimine, örgüt içerisindeki ilişkilerine ve zamanla gerçekleşen genel değişikliklere göre şekil alabilmektedir (Cihangiroğlu-Şahin, 2010: 6).

Örgütsel değişimler sırasında örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinin daha çok yaşandığı söylenebilir. İş güvenliği, kariyer olanakları, ücret, iletişim, insan kaynakları ve örgütün genel işleyişi gibi konularda bazı değişikliklerin ve aksaklıkların yaşanması mümkündür (Smitsen vd., 2013: 1073).

Her çalışanın kendine özel psikolojik sözleşmesi vardır. Bunun için genel kabul görmüş bir psikolojik sözleşmeden bahsetmek mümkün değildir. Aynı örgütte çalışanlarda bile, kişilere, zamana, işin yapısına ve gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek düzeyine göre psikolojik sözleşmeler farklılık gösterebilir (Dikili-Bayraktaroğlu, 2013: 208).

1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Çalışanlar çalışma yaşamları boyunca farklı kariyer aşamalarından geçtikleri için çalışanların beklentileri ve davranış şekilleri arasında da farklılıklar olabilmektedir. Bu farklılıklara bağlı olarak psikolojik sözleşme türleri oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin algısal olarak sınıflandırılmasında farklı görüşlerin olduğu görülmüştür. Literatür taramasına bakıldığında psikolojik sözleşme genelde

işlevsel ve ilişkisel olarak iki türe ayrılarak incelenmiştir. Ancak bazı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bu sınıflandırmaları “diğer psikolojik sözleşme türleri” başlığı altında değinilecektir.

Psikolojik sözleşmeyi ilk olarak türlerine ayıran araştırmacı Macneil’dir. Psikolojik sözleşmeyi ilişkisel ve işlevsel olarak bir sürekliliğin iki ucuna yerleşmiş sözleşme türleri olarak ele almıştır (Macneil, 1985: 481). Bu psikolojik sözleşme türleri çalışmanın devamında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bunun yanı sıra farklı yazarlar psikolojik sözleşmeyi farklı şekillerde türlerine ayırmışlardır (Grimmer-Oddy, 2007: 155). Bazı yazarların psikolojik sözleşme türlerine olan yaklaşımları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar

Yazarlar	Yaklaşımlar
Rousseau (1990,1995)	İlk sınıflandırmayı işlemsel (kısa dönemli performans odaklı) ve ilişkisel (uzun dönemli, belirsiz) sözleşmeler olarak belirlemiştir, sonrasında az kullanılan geçişsel ve dengeli sözleşme türlerini de eklemiştir.
Shore ve Barksdale (1998)	Rousseau’nun ortaya koyduğu sınıflandırmaya ek olarak dört tür ortaya koymuşlardır: Karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan sözleşmeler, karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan sözleşmeler, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen çalışanlara yönelik sözleşmelerdir.
Janssens, M., Sels, L. ve Van den Brande, I. (2003)	Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve zaman, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, sözleşme seviyesi, işveren yükümlülükleri olmak üzere sekiz ölçüt belirtmişler ve altı sözleşme türü ortaya koymuşlardır: sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü sözleşmeler.

Kaynak: Demiral, 2008: 45.

Psikolojik sözleşmeler somut vaatlerin yanı sıra soyut vaat ve beklentileri de içermektedir. Psikolojik sözleşme kişisel algıya dayansa da örgütler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ortaya koyabilen genel bir yapısında mevcuttur (Rousseau, 1995: 91).

Psikolojik sözleşmenin kapsamı dahilinde psikolojik sözleşmenin yedi boyutunun bulunduğu söylenebilir (Rousseau-Wade-Benzoni, 1994: 464-465). Bu boyutlar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	İşlemsel	İlişkisel
Odak	Ekonomik	Ekonomik, Duygusal
Kapsam	Kısmi	Tüm Birey
Zaman Çerçevesi	Kapalı Uçlu, Spesifik	Açık Uçlu, Belirsiz
Oluşum	Yazılı	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Denge	Statik	Dinamik
Alan	Dar	Geniş Kapsamlı
Somutluk	Genel, Gözlenebilir	Öznel, Anlaşılabilir

Kaynak: Rousseau-Wade-Benzoni, 1994: 464.

Bu boyutlar birlikte bir bütün oluşturmakta ve bütünün uç noktalarında psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel olarak tanımlanan iki temel türü yer almaktadır. İşlemsel türü maddi konularla ilişkilendirilirken, ilişkisel sözleşmeler sosyal konularla ilişkilendirilir (Shore-Barksdale, 1998:741; Koçak, 2019: 36).

1.5.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşme

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, örgüt ile çalışanlar arasında belirli bir zaman dilimi içerisinde geçerli olan özgül konuları kapsamaktadır. Bu sözleşmeler kısa süreli ve ekonomik temellidir. Örneğin; örgüt belirli, özel bir görevi yerine getirmesi için kısa bir süreliliğine, yüksek ücret karşılığında bir veya birden fazla çalışanı işe alması ve bu iş ilişkisinde karşılıklı örgütsel bağlılığın aranmaması gibi bir durumdan söz edilebilir (Robinson-Rousseau, 1994: 246; Top, 2012: 205).

Çalışanlar, beklentilerin ve yükümlülüklerin sert bir şekilde ifade edildiği inancında ise ve iş ilişkilerini hep kısa dönemli bir süreç olarak değerlendiriyorsa taraflar arasındaki bu sözleşme işlemsel olarak kabul edilmektedir. İşlemsel psikolojik sözleşme iki farklı bakış açısıyla değerlendirilebilir. Bunlardan ilki çalışanın yükümlülükleri az, sınırlı ve iyi olarak tanımlanabilir. İkincisi ise kısa dönemli oluşudur (Dabos-Rousseau, 2004: 52-68).

İşlemsel sözleşmelerin sona eriş tarihleri belirlenmiş olabilir, dönemlik veya birkaç yıllık olabilir. Bu sözleşmelerde beklentiler ve yükümlülükler net ve açık bir

şekilde belirlenmiştir. İşlemsel sözleşmelerde örgütlerin çevresel etkilerinin etkisiyle koşullarının hızlı bir şekilde değişebildiği görülmüştür. Çalışma şartlarında ve şeklinde garantiden söz etmek oldukça zordur. Sözleşme koşullarında belirsizlik hakimdir ve bu tür sözleşmelerde çalışanın işten ayrılma oranının oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Rousseau, 1995: 98; George, 2009: 12-13).

İşlemsel sözleşmelerde duygusal katılım ve örgütsel bağlılıktan söz etmek oldukça zordur. Çalışanlar örgütü sadece işlerini yaptıkları, ekonomik kazanım elde ettikleri bir yer olarak görmektedirler. Bunun için örgütler çalışanın beklentilerini karşılamadığında ya da değişen koşullara bağlı olarak, çalışan kendine yeni iş olanakları aramaktadır. İşlemsel sözleşmeyle çalışan işgörenler, elde ettikleri kazanımlara bağlı olarak performans gösterirler ve statü sahibi olma, örgütte yükselme gibi konuları ya da örgütün çıkarlarını düşünmezler (Rousseau, 2004: 24-26).

İşlemsel psikolojik sözleşmeler kısa süreli ekonomik değişimlerdir. Temel ekonomik ihtiyaçlar gibi belirli maddi olanaklar sağlanır, kişisel katkıları sınırlı olur ve belirli bir çalışma sürecinde gerçekleşir. Net ve açık şekilde belirtilen koşullara bağlı, esnek olmayan bir yapıya sahip ve mevcut bilgi, beceri ve yeteneklerin sergilenmesine dayanır. Beklenti ve yükümlülüklerin iyi ve anlaşılır bir şekilde belirtildiği bir sözleşme türüdür (Rousseau, 1995: 91; Changiroğlu-Şahin, 2010: 9).

İşlemsel sözleşmelerde çalışanlar, sergiledikleri performansları ve örgüte olan katkıları sonucunda kazanım elde etmektedirler. Çalışan örgüt içindeki yerini, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinden elde etmektedir. Belirtilmiş olduğu gibi işlemsel sözleşmeler söz konusu olduğunda çalışan örgütü, işlerine yerine getirdikleri, duygusal sorumluluğun ve örgütsel bağlılığın sınırlı olduğu yer olarak değerlendirmektedirler. Bu koşullarda çalışanlar kendi ekonomik koşullarına bağlı olarak kısa süreliliğine ekonomik gelir elde ettikleri bir yer olarak görürler (Millward-Hopkins, 1998: 1532; Topçu-Basım, 2015: 88).

Maddi kazanımlara odaklanmak ve işin gereklilikleri ile sözleşme gereği oluşan yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanın örgütte uzun süre çalışma planı kurmaması ve sadece tanımlanmış olan görevlerini yerine getirme ve fazlasını yapmaya

gönüllü olmama gibi unsurlar işlemsel psikolojik sözleşmeyi tanımlayan temel özelliklerdir (Millward-Brewerton, 1999: 261; Büyükyılmaz-Çakmak, 2015: 52).

1.5.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler hem örgütler hem de çalışanlar için önemli beklenti ve yetenekleri barındıran uzun dönemli bir iş ilişkisini kapsarlar. İlişkisel sözleşmede ekonomik unsurların yanı sıra duygusal ve bütünsel bir yapı söz konusudur. Bu sözleşme türünde yükümlülüklerin yerine getirilmesi, beklentilerin karşılanması uzun süreli dönemlere yayılabilmektedir. Yükümlülükler veya beklentiler işlemsel sözleşmedeki kadar net ve açık değildir ve zamanla sözleşme şartlarında kolaylıkla değişiklikler olabilmektedir (Janssens vd., 2003: 1351).

İlişkisel psikolojik sözleşmeler, maddi kazanımların yanı sıra duygusal sorumluluk ve örgütsel bağlılığı da kapsar. Örgütle olan ilişkide çalışanın tüm özelliklerini içerir ve çalışanın işten ayrılma süresinin belirlenmediği, belirsiz süreli bir ilişki söz konusudur. Yazılı ve yazısız koşullar zamanla şekillenir. Sözleşme şartları dinamik bir yapıya sahiptir ve zamanla değişebilir. Sözleşme şartları kapsamlıdır, yani koşullar çalışanı ve ailesini etkiler niteliktedir. Sözleşme şartları şahsa özeldir ve üçüncü kişilere açıklanmaz (Rousseau, 1995: 92; Topaloğlu-Arastaman, 2016: 29).

İlişkisel psikolojik sözleşmelerde sorumluluklar örgüte aittir. Çalışanların örgütten sağladıkları uzun dönemli kazanımlar gibi elde edilen iş güvencesine karşı örgüte bağlılık ve örgüt yetkilileri ile veya diğer örgüt çalışanları ile iyi ilişkiler içinde olma gibi yükümlülükleri vardır. Sağlam bir ilişkisel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar, kendini örgütün bir parçası olarak görebilmekte ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde performans sergileyebilmektedirler. Örgütün çalışanlarına sağladıkları olanakların kapsamı ve niteliği, çalışanla olan psikolojik sözleşme ilişkisinin yapısını doğrudan etkilemektedir (Millward-Hopkins, 1998: 1532).

İlişkisel psikolojik sözleşmeler karşılıklı güven ve bağlılığa dayanmaktadır. Bu sözleşmede çalışan, örgütte uzun süreli çalışma ve işin gereğine uygun davranma, örgüt ise tatmin edici istikrarlı ücret ve uzun süreli iş güvencesi vermekle yükümlüdür. Çalışanın, örgütün hedefleri yönünde performans sergileme, örgütün değerlerine sahip çıkma, sadakat ile örgüte bağlılık gösterme gibi yükümlülükleri vardır. Örgütün ise

çalışanın ekonomik beklentilerini karşılamak, sağlıklı iş ortamı, iş güvencesi, örgüt içi iyi iletişimi sağlama gibi yükümlülükleri vardır. İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlar örgütün çıkarları doğrultusunda gereğinden daha fazla çalışma yönünde istekli olabilirler. Örgüt ile çalışan arasında sadece işlemsel ya da ilişkisel sözleşmelerden sadece biri olması gerekmez, her iki sözleşme koşullarında kapsayan melez bir sözleşme de oluşturulabilir (Rousseau, 2000: 9; Top, 2012: 204-205).

Çalışanın kendini örgütün bir parçası sayması, örgütle bütünleşmesi ve örgüt hedeflerini benimsemesi, eğitim ve kişisel gelişim fırsatlarını değerlendirmesi ve örgütün ücret ve ödül konularında adil davranmaları gibi konular ilişkisel psikolojik sözleşmeleri tanımlayan temel özelliklerdir (Korkmazyürek, 2018: 7).

1.5.3. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri

İş sözleşmeleri için işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri temel unsurlar olarak kabul görmektedir. Rousseau, örgüt yapısı ve şartlarında gelişen değişimlerden dolayı bu türlere ek olarak iki tür daha eklemiştir. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin iki farklı özelliği olan zaman ve performans unsurları önem kazanmıştır. Zaman unsuru iş ilişkisinin süresini, performans unsuru ise sergilenecek olan performansa ilişkin açık ve net bir şekilde belirtilen şartları kapsamaktadır.

Tablo 6. Psikolojik Sözleşme Türleri

		PERFORMANS GEREKLERİ	
		Belirli	Belirsiz
ZAMAN ÇERÇEVESİ	Kısa Dönem	<u>İşlemsel</u> • Düşük belirsizlik • Kolay işten ayrılma/yüksek personel devir oranı • Düşük sözleşme bağlılığı • Yeni sözleşme özgürlüğü • Düşük gelişim olanakları • Düşük bütünleşme/özdeşleşme	<u>Geçişsel</u> • Belirsizlik/kararsızlık • Yüksek personel devir oranı/ işten çıkarma. • Değişkenlik
	Uzun Dönem	<u>Dengeli</u> • Yüksek sözleşme bağlılığı • Yüksek bütünleşme/özdeşleşme • Sürekli gelişim olanakları • Karşılıklı destek • Dinamik sözleşmeler	<u>İlişkisel</u> • Yüksek sözleşme bağlılığı • Yüksek duygusal bağlılığı • Yüksek bütünleşme/özdeşleşme • Değişmezlik

Kaynak: Rousseau,1995: 90.

Rousseau'nun yaptığı bu sınıflandırmaya göre işlemsel psikolojik sözleşmeler, somut, maddi konuları ve kısa dönemli ödüller için açık şekilde ifade edilen çalışma koşullarını ifade etmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmeler ise uzun dönemli iş ilişkisi, örgütsel bağlılık ve büyük oranda değişmezlikle ilişkilendirilmektedir. Maddi kazanımların yanı sıra tarafların sosya- duygusal yanları ön planda tutulmaktadır (Rousseau, 1995: 91).

Dengeli Psikolojik Sözleşmeler: İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir araya getirilmesiyle meydana gelen bir sözleşme türü olarak görülmektedir. Bu sözleşmelerde yükümlülükler açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilir ve uzun dönemli bir iş ilişkisini içermektedir. Dengeli psikolojik sözleşmeler ilişkisel sözleşmelere göre daha dinamik bir yapıya sahiptir.

Uzun zamanlı, örgüt ile çalışan ilişkisini temel alan, zaman içinde değişim gösterebilecek nitelikte olan ve belirli performans ihtiyaçlarını içinde barındıran bir sözleşme türüdür. Dinamik ve açık uçlu bir yapıda bir sözleşmedir. Çalışanların kendini geliştirdiği, karşılaşılabilecek fırsatlar ve elde edeceği olanaklar örgütün ekonomik durumu, kişinin yüksek performansı ve bilgi, beceri yeteneklerinin ölçüsüne bağlı olan sözleşmedir (Patrick, 2008: 7-24).

Örgüt kendi gelişimi için ve çalışanlarına gelişmelere ayak uydurabilmesi adına kendini geliştirme fırsatları tanımak ve olanaklar sağlamakla yükümlüdür. Çalışanlar da kendi kariyer hedefleri için ve örgüt çıkarları doğrultusunda kendilerini geliştirmekle yükümlüdürler. Bu sözleşmeye göre taraflar karşılıklı olarak diğer tarafın gelişimine katkı sağlamaktadır. Dengeli psikolojik sözleşmeye sahip bir çalışan işine odaklı, değişen koşullarda performans sergileyebilen ve örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve gelişim göstermesi için gereğinden fazlasını da yapmaya hazır bir yapıdadır (Rousseau, 2000: 11).

Çalışan hem kendi gelişimi hemde örgüt çıkarları ve gelişimi doğrultusunda performansını sürekli olarak yükseltmek çabasıdadır. Örgüt ise çalışan performans yükseltme çabasını takdir etme ve ödüllendirmeye yükümlüdür. Takdir etme, teşvik ve ödüllendirmeler, çalışanın başarısı ve örgüte olan katkılarını göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Bu sözleşmede örgütler güvenilir bir yapıda olup, çalışana destek verici

uygulamaları ile çalışana uzun süreli iş güvencesi vermektedir. Birçok örgütte dengelenmiş psikolojik sözleşmenin var olduğu görülmektedir (Bostancı, 2019: 22).

Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler: Bu tür sözleşmelerde sözleşme taraflarının çeşitli sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Örgütün iş ilişkisini kısa süreli olarak görmesi, iyi performans kavramının yeterince açıklanmaması, örgütteki koşulların dışsal faktörlerinde etkisiyle hızlı değişim göstermesi, örgütsel bağlılığın düşük olması ve örgütün sık sık personel değiştirmesi bu olumsuzluklara örnek olarak verilebilir. Bu sözleşme de tam olarak bir sözleşmeden söz etmek doğru olmaz, sadece geçici düzenlemeleri içerir. Taraflar arasındaki sözleşmenin ihlali, karşılıklı vaatlerin yerine getirilmemesi ve taraflar arasında bazı şartların oluşmaması durumlarında bu düzenlemeler ortaya çıkabilir. Performans beklentilerinin düşük olduğu, kısa dönemler için geçerli olan düzenlemeler genel olarak işe başvurma ve alınma aşamasında geçerli olabilmektedir (Şahin, 2010: 90-91).

Tüm bu psikolojik sözleşme sınıflandırmalarının yanı sıra farklı sınıflandırmalarda yapılmıştır. Shore ve Barksdale (1998); psikolojik sözleşmeyi sözleşmede yer alan yükümlülüklerin az veya çok oluşuna göre sınıflandırmıştır. Buna göre dört farklı oluşum belirlenmiştir. Bunlar (Shore- Barksdale, 1998: 737):

Karşılıklı Yüksek Düzeyde Yükümlülükler: Psikolojik sözleşmede her iki tarafında karşılıklı yüksek düzeyde yükümlülüklerle sahip olduğu ve karşılıklı kazanımların eşit olduğu sözleşmelerdir. Bu tür sözleşmelerde karşılıklı güçlü bir sosyal paylaşımından ve çalışanların örgütü içten bir şekilde bağlı olmalarından bahsedilebilir.

Karşılıklı Düşük Düzeyde Yükümlülükler: Psikolojik sözleşmede her iki tarafında karşılıklı düşük düzeyde yükümlülüklerinin bulunduğu ve karşılıklı kazanımların dengeli ama zayıf olduğu bir sözleşme türüdür.

Çalışanın Düşük Düzeyde Yükümlülük Sahibi Olması: Çalışanın örgüte karşı düşük düzeyde yükümlülük algısı taşıdığı bir sözleşme türüdür. Bu sözleşme türünde, taraflar düşük düzeyde yükümlülükleri yerine getirmeyi umarlar.

İşverenin Yüksek Düzeyli Yükümlülük Sahibi Olması: Örgütün çalışanına karşı olan yükümlülüklerinin yüksek olmasına karşın çalışanın örgüte karşı borçlu hissetmesi durumunun hâkim olduğu psikolojik sözleşme türüdür.

Burr ve Thompson; çevre ve iş koşullarındaki değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan “ben ötesi” boyutunun etkisiyle önem kazanan “ben ötesi yaklaşımı”dır. Bu yaklaşımda örgüt ve çalışan çıkarlarının yanısıra toplum çıkarlarının da göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmelerdeki yükümlülükler genel olarak kişisel algılara bağlı olsa da içsel ve dışsal uyumun yakalanmış olması gerekmektedir. Bu yaklaşımla çalışanlar ve örgütler çevresel unsurlarla bütünleşmektedirler. Psikolojik sözleşmedeki ben ötesi yaklaşımı, kişi ve örgütlerin sosyal duyarlılıklarının artması ile gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Burr-Thomson, 2002).

Janssens, Sels ve Van den Brande; psikolojik sözleşmelerin içeriklerine bağlı olarak altı ayrı türde değerlendirebileceğini öne sürmüşlerdir. Yazarların belirlemiş olduğu bu altı tür şunlardır (2004: 468):

- *Araçsal:* Çalışanın örgüte karşı olan yükümlülüklerinin düşük, ancak örgütün kendine karşı olan yükümlülüklerinin yüksek olduğunu algıladığı bir sözleşme türüdür.
- *Zayıf:* Çalışanı ve örgütü ilgilendiren eşitlik ve karşılıklı etkileşimin düşük olduğu sözleşme türüdür.
- *Sadık:* Çalışanların örgütle bağlılıkla oluşan uzun süreli iş ilişkilerinin söz konusu olduğu sözleşme türleridir.
- *Bağımsız:* Çalışanın örgütle uzun süreli çalışmayı planlamadığı bir sözleşme türüdür.
- *Yatırımlı:* Çalışanın örgütten beklentilerinin orta düzeyde olduğu ve örgüte karşı yüksek düzeyde yükümlülüklerinin olduğunu algıladığı sözleşme türüdür.
- *Güçlü:* Çalışan ile örgütün yüksek beklentilerinin olduğu ve beklentilerinin büyük ölçüde karşılandığının algılandığı bir sözleşme türüdür.

Genel olarak bakıldığında psikolojik sözleşmelerin son yıllardaki hızlı gelişim ve değişimlerin etkisinde kaldığı söylenebilir. Psikolojik sözleşmelerin dinamik bir

yapıda olduğuna daha önce değinilmişti. Örgütsel ve çevresel değişiklikler ve gelişmeler psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır (Bostancı, 2019: 22).

1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN BAŞLICA KURAMLAR

Psikolojik sözleşme 1980’li yıllarında örgütsel davranış algısına girmiş olmasına rağmen, kavramın oluşmasına ve anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar mevcuttur. Bu kuramlardan öne çıkanlar; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Lawler-Porter Modeli’dir (Kırboğa, 2017: 10).

1.6.1. Karşılıklılık Normu

Karşılıklılık normu, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan kuramlardan ilki olarak kabul edilmektedir. Gouldner (1960) tarafından ortaya atılan karşılıklılık normu, insanların elde ettikleri kazanımlara karşılık olarak olumlu davranışlar sergileyecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Yazar, bu normun evrensel bir yapıya sahip olduğu düşüncesindedir. Genel olarak kişi elde ettiği bir faydaya ya da kendisine tanınan bir ayrıcalığa karşı minnet duymakta ve karşılık olarak olumlu bir tutum sergilemeyi kişi kendine görev olarak algılamaktadır. Karşılıklılık normunun evrenselliği, kişinin karşılaştığı durumlara, bireysel özelliklerine ve elde ettiği kazanımlara verdiği değere göre farklılıklar gösterebilir. Bu normun evrenselliği iki temel ilkeye dayanmaktadır. Bunlar insanların kendilerine olumlu yaklaşanlara olumlu tepki vermeleri ve kendilerine fayda sağlayanlara zarar vermemeleridir (Gouldner, 1960: 167).

Karşılıklılık normu, toplumdaki ilişkilerde olduğu gibi örgüt içi iletişimlerde de büyük ölçüde önem taşımaktadır. Örgütlerde karşılıklılık normu, örgüt ile iş ilişkisi içinde bulunan çalışanların tavır ve davranışlarını anlayabilmek için kullanılmaktadır (Coyle-Shapiro-Kessler, 2002: 70).

Blau (1964), karşılıklılık normuna göre, kendisini değerli hisseden ve önemsendiğini düşünen çalışanların, örgüt içinde iyi bir iletişim içinde olacaklarını, kendilerini güvende hissedeceklerini ve örgüte olan duygusal bağlılıklarının yüksek

olacağını vurgulamıştır. Örgüt karşılıklılık ilişkisine bağlı olarak tüm yükümlülüklerini yerine getirmesi ve çalışanını önemseyip, her tür desteği sağlamasına karşın, çalışanın örgüt hedefleri doğrultusunda üstün performans sergilemeye çalışacağını, örgütsel bağlılığının artacağını ve örgüte karşı olumlu tutum takınacağını düşünmektedir (Blau, 1964: 29).

Psikolojik sözleşme, çalışanın örgütten sağladığı kazanıma karşı kendini örgütte karşı yükümlü sayması ya da tam tersi bir durumda örgütün çalışandan kazanım elde etmesi durumunda çalışana karşı kendini yükümlü sayması ile oluşum göstermektedir. Bu durumda karşılıklılık normunun psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğu söylenebilir. Yine de psikolojik sözleşmenin oluşumu tarafların karşı tarafa karşı yükümlülük sahibi olduğu inanclarına bağlıdır. Bu inanç, bireysel özelliklere bağlı olan tek taraflı, karşı tarafı hiçbir şekilde bağlamayacak yapıdadır. Psikolojik sözleşmelerde karşılıklılık normu taraflardan birinin gerçekleştirmeyi vaat ettiklerine karşın diğer tarafın fayda sağlayacak şekilde karşılık vereceği esasına dayanır (Dabos-Rousseau, 2004: 53).

Karşılıklılık normu hem örgütlerin hem de çalışanların algıladıkları yükümlülükleri büyük ölçüde etkilemektedir. Mesala, örgüt tarafından takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini düşünen bir çalışan, belirli olan görev tanımının dışına çıkarak üstün performans sergileyerek örgüte fayda sağlamak isteyebilir. Çalışan göstermiş olduğu ekstra çalışmasına karşın örgütten olumlu bir geri bildirim elde etmeyi bekler. Yani çalışan beklediği faydayı örgütün bir yükümlülüğü olarak görecektir (Rousseau, 1989: 127).

Rousseau, karşılıklılık normunun psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğunu savunsa da bu iki kavram arasındaki farklılıklara da değinmiştir. Karşılıklılık normuna göre insanlar olumlu, yapıcı davranışlarla karşılaştığında ve fayda elde ettiğinde aynı şekilde karşı tarafa geri bildirim yapma eğilimindedirler. Bu durum evrenselleşmiş bir düşünce niteliğindedir ve birçok alanda bu düşünce pekiştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ise kişilerin karşılıklılık normuna verdikleri değer ile meydana gelmektedir. Psikolojik sözleşme, kişinin ileriki zamanda elde edeceği faydalara yönelik örgüt tarafından verilmiş vaatlere, örgüt ile çalışanın ortak kararına bağlı olarak belirlenmiş ücret ve diğer kazanımlar, oluşabilecek faydaları elde etmek için üstlenilecek yükümlülüklerle

yönelik inançlardan oluşmaktadır. Karşılıklılık normu için sözleşme taraflarının elde ettikleri kazanımlarının eşdeğerliliğinin hiçbir önemi yoktur. Psikolojik sözleşmede ise taraflar arasında vaat edilenler ile kazanım sağlananlar arasındaki tutarlılık büyük önem taşımaktadır (Cihangiroğlu-Şahin, 2010: 26-27).

1.6.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal bilimlerde sıklıkla yer alan temel kuramlardan biri olarak kabul görmüş (Kingshott-Pecotich, 2007: 1055) sosyal mübadele kuramı iş ilişkilerinde de oldukça önemli yer turmaktadır. Psikolojik sözleşmelerde taraflar ekonomik ve sosyo-duygusal olmak üzere iki tür kazanım elde etmektedirler. Ekonomik kazanımlar, maddi ve somut özelliktedir. Sosyo-duygusal kazanımlar ise sosyal saygınlık ve güven sağlanması gibi konuları içermektedir. Genellikle ekonomik kazanımlar kısa dönemli, sosyo-duygusal kazanımların sağlandığı ilişkiler uzun dönemli olarak nitelendirilebilir (Cropanzano vd., 2003: 160-169).

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerde, karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşme sosyal mübadele kuramının bir dalı olarak anlaşılmaktadır. Sosyal mübadele kuramı, taraflardan birinin gerçekleştirdiği gönüllü davranışına karşılık, diğer tarafın bu davranışa bir şekilde tepki vereceği beklentisiyle açıklanabilir. Sosyal mübadele kuramına göre tüm ilişkiler karşılıklı etkileşimden oluşur. Ancak karşılıklı kazanımlarda çoğu zaman eşitlik söz konusu değildir. Bu kazanımlar maddi olanakların yanı sıra iş güvenliği ve örgüte bağlılık gibi konuları da içermektedir (Topçu-Basım, 2015: 91).

Sosyal mübadele teorisine göre mübadele kavramı hem maddi hem de toplumsal sonuçları olan sosyal bir davranıştır. Kişiler fayda ve ödül beklentisi ile yeni ilişkiler kurabilecekleri ortamlara girmekte ve bu sosyal girişimlerini devam ettirmektedirler. Kotter (1973: 92), sosyal ilişkiler kapsamında yer alan tüm davranışların mübadeleye konu olabileceği, yani birçok unsuru içerisinde barındırabileceği, ancak kişilerin bu unsurlardan sadece bazılarını fark edebileceklerine dikkat çekmektedir (Aktaran, Topaloğlu-Arastaman, 2016: 28).

Lambe vd., (2001: 6), mübadele kapsamında kişiler için ücret, ekonomik ödüller gibi maddi unsurların önemli olduğu, ancak karşılıklı güven, saygı, duygusal tatmin,

insancıl değerler gibi manevi unsurların daha önemli olduğunu belirtmiştir. Blau da (1964: 93), Lambe'nin görüşünü destekleyerek, insanlar için maddi kazanımlardan daha çok manevi kazanımların daha çok önem arz ettiğini vurgulamıştır (Aktaran, Güney, 2019: 16-17).

İş ilişkilerinde mübadele, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. Blau, sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden tam olarak ayrıldığı görüşündedir. Yazara göre iki unsur arasındaki esas fark, sosyal mübadelenin net olmayan, özellikleri açık bir şekilde ifade edilmeyen beklenti ve yükümlülükleri barındırmasıdır. Ekonomik mübadelede tam tersi bir durum söz konusudur. Ekonomik mübadelenin zamanı ve şekli biçimsel sözleşme bağlanarak net ve kesin bir şekilde belirlenebilmektedir. Ekonomik unsurların ön planda tutulduğu bu tür ilişkilerde taraflar gerekli görmedikçe üstün performans sergileyerek fazladan çalışmaya girişiminde bulunmazlar. Sosyal mübadelede ise tarafların ilişkilerindeki beklenti ve yükümlülüklerin herhangi bir zorunluluğa bağlanmamıştır. Ekonomik mübadelede de sosyal mübadelede de taraflardan biri elde ettiği kazanıma karşılık karşı tarafa faydalı olumlu tepkiler vermesi umulur. Ancak sosyal mübadelede, karşılığın ne zaman gerçekleşeceği ve ne ölçüde olacağı kişi veya örgütlere göre farklılık gösterebilir (Büyükyılmaz, 2013: 31).

Sosyal mübadelede ekonomik mübadeleden farklı olarak güvene ve minnettarlığa dayanmaktadır. Sosyal mübadelede tarafların sağladığı fayda ve elde ettikleri beklentilerin net olarak belirlenmesi daha zordur. Sosyal mübadelenin kapsamı daha geniştir. Sosyal mübadele vicdani ve ahlaki yükümlülüklerle dayanmaktadır. Sosyal mübadele kuramının esas ilkelerinden biri barındırdığı unsurların zamanla oluşmasıdır. Karşılıklı olarak ilişkilerin belirli bir çizgide devam edebilmesi için tarafların belirli ilkeler uyması ve sürdürebilmesi gerekir. Sosyal mübadele kuramı iş ilişkisi içinde olan tarafların karşılıklı etkileşimlerini tanımlamaya çalışan bir teori olduğu söylenebilir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkileri tanımlamayı amaçlayan çalışmaların birçoğunda kuramsal temel olarak sosyal mübadele teorisinin ele alındığı bilinmektedir (Cropanzano-Mitchell, 2005: 875).

Örgüte yönelik çalışmalarda genel olarak sosyal mübadele teorisi, içerik, süreç ve melez modelleri olmak üzere üç bölümde ele alındığı görülmüştür. İçerik

modellerinde, sosyal mübadele içerisinde olan tarafların bu ilişkiye olan katkıları ayrı ayrı değerlendirilmekte, süreç modellerinde sosyal mübadele sürecinin oluşumu sağlayan karşılıklı faydaların neler olduğu incelenmektedir. İçerik ile süreç modellerinin belirli unsurlarına barındıran melez modellerde ise ilişkinin türünü ve boyutunu açıklayabilmek için birey ile karşılıklı elde edilen faydalar bir arada değerlendirilmektedir.

Tablo 7. Sosyal Mübadele Modellerine İlişkin Tipoloji

İçerik Modelleri	Melez Modeller	Süreç Modelleri
Mübadelelerin Ölçümü		
Niceliksel	Niceliksel ve Niteliksel	Niteliksel
Mübadeledeki Tarafların Katkısı		
Ayrı Ayrı	Kısmen Bütünleşik	Karşılıklı/ Bütünleşik
Literatürde Mübadele İlişkisinin Kullanım Alanları		
Psikolojik Sözleşmeler	Lider- Üye Etkileşimi	Sosyal ve Ekonomik Mübadele Teorisi
Algılanan Örgütsel Destek	İstihdam Biçimleri	Karşılıklılık Normu

Kaynak: Shore vd., 2009: 290.

Tablo 7’de sosyal mübadele ilişkisini daha iyi anlamak için kullanılan içerik, süreç ve melez modellere ilişkin bazı farklılıklara değinilmiştir. İçerik modelleri, vaatlerin ne oranda yerine getirildiğine ve tarafların kullandıkları mübadele türlerine odaklanmıştır. Süreç modellerinde mübadelelerin kalitesi ve taraflar arasındaki karşılıklı güvenin yapısı konu alınmaktadır. Melez modellerde ise içerik ile süreç modelleri karma bir şekilde değerlendirilmektedir (Shore vd., 2009: 293).

Sosyal mübadele açısından psikolojik sözleşmelerle ilgili çalışmaların içerik modeli dahilinde değerlendirildiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme kapsamında genel olarak neyin mübadeleye konu olduğu ve ne ölçüde mübadele edildiği üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. Sosyal mübadele teorisi, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı ilişki çerçevesinde çalışan algının oluştuğu belirtilmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre örgüt ile çalışan arasındaki iş ilişkisine, çalışan tarafından gösterilen çaba, emek ve bağlılığın karşılığı olarak elde edeceği kazanımların değişimi olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanın beklentileri, örgüte sağlayabilecekleri faydalara göre şekillenmektedir (Coyle- Shapiro, 2002: 930).

1.6.3. Eşitlik Kuramı

Adams (1963) tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, bir motivasyon kuramıdır. Bu teori kişinin gösterdiği çaba (girdi) karşı elde ettiği kazanımların (çıkıtı) karşılaştırılması temeline dayanmaktadır. Bu şekilde kişi çaba ile kazanımları inceleyerek sürecin adillliğini değerlendirir. Bu değerlendirme sonucunda çabası ile kazanımları arasında eşitliği yakalarsa kişi kendine adil davranıldığı kanısına ulaşır ve bu durum iş performansı ve motivasyonu üzerinde olumlu yönde etki yaratır. Çalışan kendi girdi-çıkıtı değerlendirmesinin sonucunu, diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırarak eşitlik olup olmadığını anlar (Cihangiroğlu-Şahin, 2010: 5; Eroğlu, 2004: 363).

Eşitlik kuramı, kişinin kendi durumunu başkalarının durumu ile karşılaştırması sonucunda oluşan sosyal karşılaştırılma sürecinden ortaya çıkmıştır. Çalışanlar örgüt içinde kendine adil davranıp davranılmadığını dört aşamada değerlendirir. Birincisinde örgütün kendine karşı yaklaşımını, ikincisinde başkalarına olan yaklaşımını inceler. Üçüncüsünde örgütün kendisine yaklaşımı ile başkalarına olan yaklaşımı arasında kıyaslama yapar. Dördüncüsünde ise yapmış olduğu kıyaslama sonucunda örgütün kendisine adil davranıp davranmadığına karar verir (Demirkasımoğlu, 2012: 33).

Eşitlik kuramındaki girdiler; eğitim, tecrübe, çaba, üstün performans ve bağlılıktır. Çıktılar ise girdilere karşı kişinin elde ettiği maddi ve manevi kazanımlar, saygınlık kazanma ve belirli bir statü sağlamadır. Kişinin eşitlik algısı kendi psikolojik sözleşmesini değerlendirmesi ile oluşacaktır. Kişinin kendi girdi-çıktılarını diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırırken bunu hem maddi hem manevi değerlerle yapmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda kişi taraflar arasında denge yakalarsa, örgütte eşitlik olduğuna dair bir algıya sahip olur. Kişi kendini diğer çalışanlarla karşılaştırdığında, kendisinin daha çok çalışmasına karşın diğer çalışanlarla aynı kazanımı sağladığı sonucuna ulaştığında, daha fazla fazlasını hak ettiğini düşünebilir. Burada önemli olan kişinin kendini kendi girdi ve çıktılarına göre kıyaslamasıdır. Girdilere göre çıktılar oluştuğu için bu denge oldukça hassas ve değişken bir yapıdadır. Çalışanlar arasında farklı ücretlendirmenin sebebi de girdiye göre çıktı elde etmeyle açıklanabilir (Moorhead-Griffin, 1995: 45-46).

Bireyler örgüte sağladıkları katkıları karşılığında yeterli kazanım elde edemediklerini düşündüklerinde adaletsizlik ve eşitsizlik olduğu algısına kapılmalarına

neden olur. Bu tür bir olay sonucunda çalışanın performansında düşüşten, işten ayrılma düşüncesine kapılması gibi birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilir (Büyükyılmaz, 2013: 37).

1.6.4. Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı, insanın ekonomik kazanımları konusunda rasyonel davrandığını savunmaktadır. Birçok olasılıktan birini seçmek durumunda olan kişi, kendisi için en uygun olan seçeneği seçecektir. Kuruma göre kişi, karşılaştığı olasılıkların bilinçsel olarak farkındadır. Kapasitesi kapsamında en iyi fayda sağlayabileceği, fayda elde edebileceği seçeneği tercih edecektir. Kişilerin bu kararlarına değer, beklenti ve araçsallık gibi unsurların etkileri söz konusudur. Değer, kişinin belirli bir sonuca karşı olan duygusal yaklaşımıdır. Muhtemel olarak elde edilecek olan sonucu kişinin arzulama derecesini değer olarak adlandırılabilir. Kişiler için bir sonuca ulaşmak kişiyi memnun ettiği, ancak ulaşmadığında da olumsuz etkileneceği bir durumda, sonuca ulaşıldığında değer pozitif, ulaşılmadığında değer negatiftir. Sonuca ulaşıp ulaşmamak kişi derinden etkilenmeyecekse değer nötr olacaktır. Kişinin ulaşmak istediği sonuçların, sadece kişinin seçimine ya da çabasına bağlı olmadığı ve kontrol edilmesi oldukça zor olan çevresel koşullarda bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir. Kişi ekonomik fayda sağlayan seçeneklerden rasyonel bir seçim yaparken sonuca ulaşabilme derecesini de hesaplayarak faaliyet gösterir. Bu durum beklenti veya öznel olasılık olarak tanımlanmıştır (Vroom, 1964: 15-16).

Beklenti kuramı; bir faaliyetin, davranışın belirli bir amaçla sonuçlanacağına olan geçici bir inanç ve faaliyet-sonuç ilişkisini belirtir. Kişinin faaliyet gösterme, motive olma gücünün, beklenti ve değerlerin çarpımına eşit olduğu belirtilebilir (Onaran,1981: 73).

1.6.5. Porter- Lawler Modeli

Porter ve Lawler (1968: 63)'in kuramı, büyük oranda Vroom'un beklenti kuramıyla örtüşmektedir. Ancak Porter ve Lawler beklenti kuramına bazı eklemeler yapmıştır. Kişinin motive olmasında beklenti ve vaatlerden etkilenmekte ancak her zaman kişinin yüksek çaba göstermesi sonucunda yüksek performans elde etmesi mümkün olmayabilir. Kişi yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip değilse ne kadar

çalabalasa da belirli bir noktanın üstünde sonuç elde edemez. Kişi bir hedefe ulaşabilmek için gerekli olan bilgi ve beceriyi elde etmelidir. Ancak bu şekilde istenilen sonuca ulaşabilir (Aktaran, Koçak, 2019: 31-32).

Örgütler her çalışanından belirli bir görevi yerine getirmesini bekler. Çalışanın örgüt içindeki rolünün belirlenmesi ve çalışanın kendini bu alanda geliştirmesi istenilen sonucun elde edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt içinde çalışanların görev tanımları iyi bir şekilde yapılmazsa çalışanlar arası rol çatışması yaşanmasına neden olabilir. Bu durum da çalışanların performanslarını olumsuz etkiler. Örgüt tarafından çalışanların kendilerini geliştirmeleri yönünde yönlendirilmeleri ve teşvik edilmeleri gerekir. Çalışanın gösterdiği yüksek performans, örgüt tarafından takdir edilmeli ve maddi-manevi ödüllerle desteklenmelidir. Örgütün ücretlendirme ve ödüllendirme konularında adil davranmaları çalışan motivasyonu konusunda önem taşımaktadır. Aksi durumda ise çalışanın motivasyonu düşmekte ve performansı olumsuz etkilenebilmektedir. Kişi göstermiş olduğu performansa göre yetersiz kazanım elde ettiğini düşündüğünde tatminsizlik oluşacaktır (Koçel, 2010: 635).

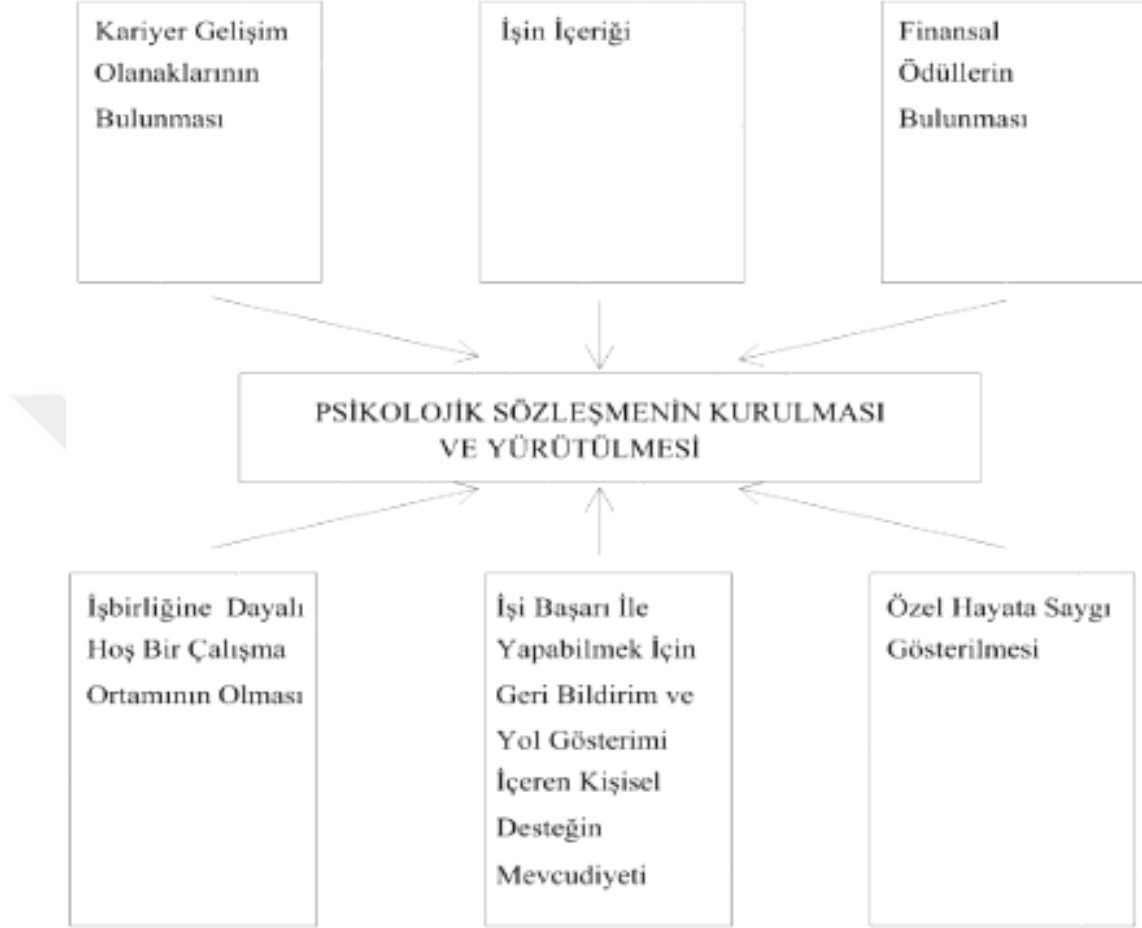
Çalışanların performansları karşısında elde ettikleri kazanımları ile bekledikleri kazanımların birbirine yakın olması önem taşımaktadır. Çalışan beklentisinin altında kazanım elde ettiğinde tatminsizlik yaşayacak ve mutsuz olacaktır. Bu durumda çalışanın bir sonraki performansında düşüş gözlenebilir ya da işi bırakma gibi olumsuz durumların bile ortaya çıkmasına neden olabilir. Yani çalışanlar için ödül almaktan daha önemlisi, beklentiyi karşılayabilecek bir ödülün alınması tam bir doyum sağlayabilecektir (Hampton, 1977: 45-48).

1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ

Psikolojik sözleşme, örgüt ile kişilerin uygun iş ilişkisi anlaşmasıyla bir araya geldiği ve örgüt ile çalışanların karşılıklı yükümlülüklerinin olduğu, yazılı olmayan, bireysel algılara dayanan, dile getirilmemiş beklentilere yönelik oluşan algılardır. Psikolojik sözleşmeye uyma, sözleşme taraflarının karşı tarafa vaat ettiklerini ne oranda yerine getirdiğini ifade etmektedir (Lynn vd., 2002: 273-275).

De Vos, Buyens ve Schalk'a göre çalışanlar açısından iyi bir psikolojik sözleşmenin oluşması ve sürdürülmesi altı faktöre bağlanmıştır.

Tablo 8. Sağlam Bir Psikolojik Sözleşmenin Kurulması ve Yürütülmesinin Altı Faktörü



Kaynak: De Vos vd., 2003: 538.

Tablo 8’de genel olarak psikolojik sözleşmenin oluşması ve sürdürülebilmesi için gerekli olan altı faktör verilmiştir. Çalışanlar iş ilişkisi içinde oldukları örgütlerin kendilerine kariyer geliştirme olanakları sunmalarını beklemektedir. Psikolojik sözleşme açısından işin içeriği ve niteliği de önem taşımaktadır. İşin içeriği çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve beklentilerine uygun olmalıdır. Kişiler kendisi ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin maddi gereksinimlerini karşılayabilmek için ekonomik bir kaynak ihtiyacı duyarlar. Örgütlerin çalışanlarına performanslarının tam karşılığını vermesi, yüksek performans sergileyenleri de ödül yöntemi ile tatmin etmesi gerekir. Ayrıca ücretlendirme ve ödül yönteminde çalışanlar arasında adil davranılması da iş ilişkilerinde güven duygusunun gelişmesini sağlayacaktır (De Vos vd., 2003: 539-540).

Moorhead ve Griffin'e göre, psikolojik sözleşmenin yapısındaki katkı ve teşvikler Tablo 9'da verilmiştir. Çalışanın örgüte katkıları; çaba, yetenek, sadakat, beceri, zaman ve yeterlilik olarak sıralanmıştır. Örgütün çalışanlara sunduğu teşvikler; ücret, iş güvencesi, kariyer ve olanakları, statü, çeşitli maddi-manevi yararlar olarak sıralanabilir.

Tablo 9. Psikolojik Sözleşmenin Doğası

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DOĞASI	
Bireyin Örgüte Katkıları	Örgütün Bireye Sunduğu Teşvikler
Çaba	Ücret
Yetenek	İş Güvencesi
Sadakat	Yararlar
Beceri	Kariyer Olanakları
Zaman	Statü
Yeterlik	Yükselme Olanakları

Kaynak: Morrison-Robinson, 1997: 232.

Psikolojik sözleşme ihlali, sözleşme taraflarından birinin ya da sadece birinin vaatlerini ve yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması durumudur. İhlal, tarafların vaatlere ve inançlara yönelik bilişsel ve zihinsel hesaplama yapmasıdır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün çalışan performansı ve çabasına karşı kayıtsız kalması durumudur. Çalışan bu ihlali fark ettiğinde, hayal kırıklığı ve öfke barındıran duygusal durum içine girebilir. Böyle bir durumdaki çalışanın performansı düşer, daha az çaba sarf eder, çözüm bulunmadığında çalışan işi bırakmayı bile düşünebilir (Morrison-Robinson, 1997: 230).

Tablo 10. Morrison ve Robinson'un Geliştirdiği İhlal Modeli

Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar	$\longleftrightarrow$	İşgören tarafından Sağlanan Katkılar
Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar		İşgören tarafından Vaat Edilen Katkılar

Kaynak: Morrison-Robinson, 1997: 240.

Örgüt ile çalışan arasındaki beklentileri bir kıyaslama yöntemiyle sunan bu modelde; çalışan önce örgütünün vaat ettiklerinin gerçekleşme oranını, daha sonra kendisinin örgüte sağladığı fayda oranını hesaplamaktadır. Çalışan eğer kendisinin

örgüte sağladığı faydanın, örgütten elde ettiği faydalardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşırsa psikolojik sözleşme ihlali olduğu algısına kapılabilir (Esmer-Özdaşı, 2018: 22).

Psikolojik sözleşme ihlali, sadece örgütün vaatlerini yerine getirmemesi ya da çalışanların beklentilerini karşılamaması ile alakalı değildir. Çalışanın örgüt tutum ve davranışlarını sosyal olarak yorumlama şekline göre psikolojik sözleşme ihlali olduğu algısına kapılması mümkündür. Bu da psikolojik sözleşme ihlalinin iş ilişkisi dışında, sosyal ve psikolojik yönünde olduğunu ortaya koymaktadır. Sözleşmenin psikolojik ve sosyal yönünü karşılıklı güven duygusuyla alakalıdır. Psikolojide güven tarafların sosyal davranış ve durumları yorumlamalarında büyük önem taşımaktadır. Tarafların birbirlerine karşı olan güvenleri, psikolojik sözleşme ihlali algısının boyutunu doğrudan etkilemektedir (Demirkasımoğlu, 2012: 35).

Psikolojik sözleşme ihlali genel olarak, psikolojik sözleşme şartlarının gerçekleştirilme dereceleriyle ilgili olarak, çalışanın kişisel algılarından meydana gelen bilinçsel bir deneyim olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme şartlarının yerine getirilmemesi durumunda psikolojik sözleşme ihlali oluşmaktadır. Bu konu ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde farklı çalışma ve tanımlamalara rastlanmıştır. Bunlardan bazıları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İlgili Çalışma ve Sonuçları

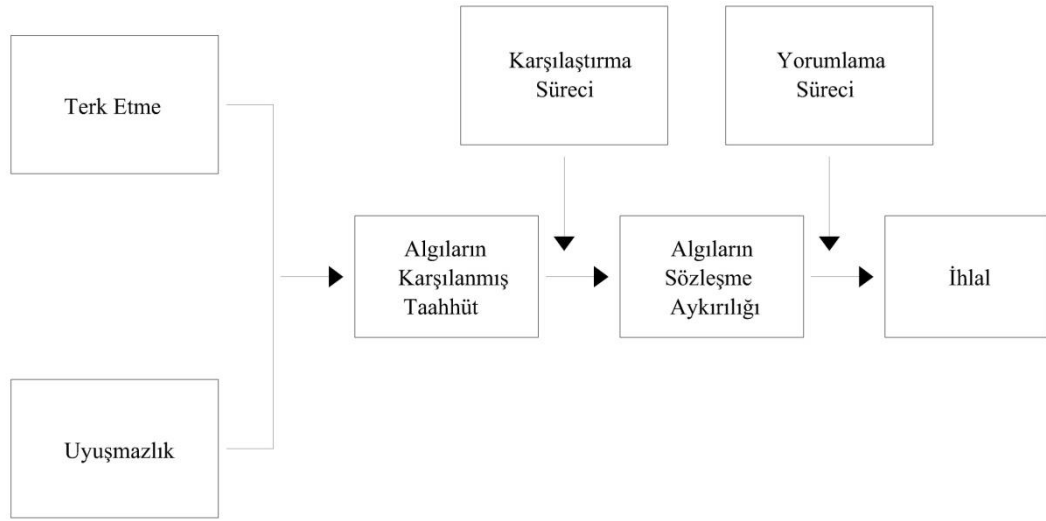
Araştırmacı	Uygulaması	Sonuçları
Robinson ve Morrison (2000)	1997 yılında 147 yüksek lisans öğrencisine yeni ve tam zamanlı çalışılan işlerle ilgili yapılan anket ve uygulamanın genişletilmesi	Çalışanlar faaliyette bulundukları örgütün görevlerini başarısızlıkla yerine getirmesi, etkin bir sosyalizasyon sürecinin olmaması, örgüt üyeleriyle etkileşimlerinin sağlanmaması, geçmişte sözleşmenin iptal edilmiş olması gibi durumlarda sözleşme boşluğu algılanmaktadır.
Maguire (2002)	Avusturalya’da bulunan bankalarda yapılan bir uygulama	Değişen çevre şartlarına bağlı olarak geliştirilmeyen psikolojik sözleşmelerde ihlal algılanmaktadır.
Coyle-Shapiro ve Kessler (2003)	Kamu sektöründe çalışan 5709 birey üzerinde yapılan bir çalışma	Karşılıklılık ilkesine uyulmaması, yeni çalışanlar ve örgütün yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmemesi, ihlal algısına neden olabilmektedir.
Edwards JC, Rust KG, Mickinley W, Moon G (2003)	Amerika, Singapur ve Kore’de yapılan dört çalışma	Çalışanın özgüvene sahip olmaması, psikolojik sözleşme ihlal algısını artırmaktadır.

Kaynak: Demiral, 2008: 61.

Tablo 11’de verilen araştırma ve psikolojik sözleşmeyle ilgili elde edilen sonuçlar incelendiğinde her araştırmacının ihlali farklı bir açıdan değerlendirdiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkış biçimleri şu şekilde sıralanabilir (Robinson- Rousseau, 1994: 247):

- Ücret; çalışanın almayı düşündüğü ya da örgütün çalışana hissettirdiği ücret miktarı ile çalışanın gerçekte elde ettiği ücret arasındaki tutarsızlık durumudur.
- Eğitim ve geliştirme; örgütün sağladığı eğitim ve gelişme olanaklarının, çalışanın beklentilerini karşılamaması durumunda ortaya çıkar.
- Ödüllendirme; ekonomik temelli ödüllerin ya da yükselme olanağı, terfi gibi konuların planlandığı şekilde gerçekleşmemesi durumudur.
- İşin niteliği; çalışanın örgütte yapmak istediği iş ile örgütün kendisinden yerine getirmesini istediği iş arasında tutarsızlık olması durumudur.
- İş güvenliği; iş güvenliği ile ilgili çalışmaların çalışanın beklentilerini karşılamaması durumudur.
- Geribildirim; çalışanın yüksek performansı ve çabasına karşın, örgütten yeterli geri bildirim alamaması durumudur.
- Değişim yönetimi; örgüt işleyişi ve çalışma koşulları ile ilgili konularda çalışanın bilgilendirilmemesi ve düşüncelerinin sorulmaması durumudur.
- Sorumluluk; çalışanlara yeterince sorumluluk yüklenmemesi veya inisiyatif alma hakkı tanınmaması durumudur.
- İnsan kaynakları; işletme içindeki iletişim ağının sağlıklı bir şekilde oluşturulmaması, çalışanın diğer çalışma arkadaşlarının statüleri, görevleri ve uzmanlıkları ile alakalı olarak yanlış bilgilendirilmeleri durumudur.

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreci Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Süreci

Kaynak: Elden, 2016: 10.

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumu kademeli olarak altı bölümde incelenebilir. Verilen vaatlerin yerine getirilmemesi ve uyumsuzluk ihlalin sebepleri olarak kabul edilmektedir. Bu olaylardan biri ya da ikiside meydana geldiğinde, çalışan önce kendine vaat edilenle elde ettiği kazanımlar arasında fark olduğunda, beklentilerin karşılanmadığı algısı oluşur. Böylelikle karşılaştırma süreci başlar. Çalışan bu süreçte sözleşme taraflarının vaatlerini ne derece yerine getirebildiklerini anlamaktadır. Çalışan kendine vaat edilenlere karşı gerekli kazanımı elde etmediğini düşündüğünde sözleşmeye aykırılık algısı oluşmaya başlamaktadır. Devam eden evrede ise çalışan psikolojik sözleşmeyi değerlendirdiği yorumlama aşamasına geçmektedir. Algılanan sözleşme aykırılığı kişinin değerlendirme ve yorumlamasının ardından psikolojik sözleşme ihlali olarak sonuçlanmaktadır (Elden, 2016: 28).

1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Türleri

Psikolojik sözleşmenin oluşum ve gelişim sürecinde iki durum sözleşme ihlaline neden olabilmektedir. Bunlar uyumsuzluk ve verilen vaatlerin yerine getirilmemesidir. Burada uyumsuzluk verilen bir vaade ilişkin tarafların farklı çıkarımlarda bulunması durumudur. Psikolojik sözleşmenin kişisel algılara dayanması bu tür uyumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir. Diğerisi ise örgütün çalışanına vaat ettiklerini yerine getirmemesi durumudur. İki durumda da çalışan elde etmeyi beklediği kazanımlarına

yönelik algısı ile elde ettiklerine yönelik algısı arasında tutarsızlık olduğu algısına kapılan çalışan kıyaslama yapmaya başlar (Morrison- Robinson, 1997: 235).

1.7.1.1. Sözünden Dönme

Sözünden dönmek, örgütün amaçlı ya da değişen koşullar nedeni ile çalışana verdiği sözleşmeden bilinçli olarak dönmesi, sözünü yerine getirmede isteksiz olması gibi durumlarda ortaya çıkar. Örgüt çalışanına vaat ettiklerini, değişen çevresel unsurlar nedeni ile yerine getiremeyebilir. Örneğin çalışanına görevini yerine getirdiği takdirde belirli bir ücret vermeyi kabul eder ya da yüksek performans gösterdiğinde maddi ödüller veya terfilerin yapılacağı sözü verir. Ancak çevresel bazı değişikliklerden sonra örgüt ücret ödemedede yetersiz kalır ya da maddi ödülleri veya terfi fırsatlarını çalışanına sunamayabilir. Örgüt, değişen çevresel unsurlar nedeniyle aciz durumundadır. Örgütün vaat ettiklerini yerine getirmede isteksiz olduğu durumlarda da sözünden dönmesi söz konusudur. Örgütün çalışanına vaat ettiklerini yerine getirmeyi hiçbir zaman düşünmemesi ya da başta yerine getirmeyi düşünsede sonra vazgeçmesi durumları, örgütün sözünden dönmesi durumunu ortaya çıkarırlar (Sarıkaya-Kok, 2017: 129).

Örgütün çalışanına vaat ettiklerini çeşitli sebeplerden dolayı yerine getirememesi durumunda, çalışan psikolojik sözleşme ihlali olduğu algısına kapılır. Örneğin, örgüt belirli bir süre içerisinde yüksek performans gösteren çalışanlara maddi olanaklar sunulması yönünde vaat verdiğinde, bu süre dolduğunda bu olanakların sadece belirli kişilere sağlanması ya da hiç sağlanmamasıdır. Bu durumda çalışan örgütün kendisine verdiği vaadini yerine getirmediği düşüncesine kapılır ve sözleşmenin tutarlılığı konusunda şüpheye düşer (Morrison- Robinson, 1997: 239). Örgüt çalışanlarına yüksek performans göstermeleri durumunda çeşitli vaatler verir. Ancak örgüt çalışandan beklediği performansı elde etmediğinde vaat ettiklerini yerine getiremeyebilir. Bu durumda da psikolojik sözleşme şartlarının yerine getirilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır (Elden, 2016: 29).

1.7.1.2. Uyuşmazlık

Uyuşmazlık, örgütün vaat ettikleri ile çalışanların vaat edildiğini algıladıklarının örtüşmemesi durumunda ortaya çıkar. Örgütün vaat ettiklerini yerine getirmesi durumunda, çalışanın vaat edilenler ile elde edilen kazanımlar arasında bir fark

olduğunu algılaması durumudur. Bu tür uyuşmazlıklar sözleşme taraflarının algısal farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Türközü, 2019: 7).

Uyuşmazlık, çalışanların ve örgütlerin iş yükümlülüklerini yerine getirmede farklı bilinçsel yapıya sahip olmaları, sözleşme tarafları arasındaki algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde sağlıklı bir iletişim ağının kurulamaması da uyuşmazlığı ortaya çıkarmaktadır (Morrison-Robinson, 1997: 241).

Uyuşmazlık durumu, farklı şemalar, karışıklık-yükümlülüklerin belirsizliği ve iletişim olmak üzere üç unsurla açıklanabilir. Farklı şemalar; kişilerin önceki deneyimlerini etkisiyle oluşan çerçeveler, kişilerin olay ve durumları farklı yorumlamalarına neden olabilir. Kişilerin olay ve durumları farklı yorumlamaları üzerinde yaşadıkları kültürün ve kişisel özelliklerinin de etkisi vardır. Karışıklık ve yükümlülüklerin belirsizliği; karşılıklı yükümlülükler ne kadar karışık ve belirsiz olursa, taraflar arasında ki algısal farklılıklarda o derece artacaktır. Bunun için örgütlerde yetki ve sorumlulukların oldukça açık ve net bir şekilde belirtilmesi kişiler arasındaki uyumsuzluğun daha az olmasını sağlayacaktır. Yanlış iletişim; sağlam bir iletişim ağının oluşmadığı durumlarda örgüt ile çalışan arasında uyumsuzluklar oluşabilecektir. Örgüt ile çalışanlar arasında doğru ve güvenilir bir iletişim sağlanırsa taraflar arasındaki uyumsuzluk yaşanması olasılığı da düşecektir (Mimaroğlu, 2008: 67-68).

1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde iyi bir şekilde işlemesi, örgüt ile çalışan arasındaki ilişki açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt içinde psikolojik sözleşmenin etkin bir şekilde devam ettiğini düşünen bir çalışan, çabalarının karşılığını alabileceği ve böylelikle bireysel hedeflerine ulaşabileceğini algılamaktadır. Örgütler yükümlülüklerini yerine getirerek çalışan motivasyonunu sağlamakta, bu durum örgütte etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği algısına kapılmasına neden olabilmektedir (Çakmak vd., 2012: 58).

Psikolojik sözleşmenin ihlaline veya ihlal şeklinde algılanmasını sağlayan temel etmenler şu şekilde sıralanabilir (Türközü, 2019: 12):

- Örgüt ile çalışan arasında çatışma olması ve güven eksikliğinin olması,
- Tarafların birbirlerinin bakış açısı ve görüşlerini anlayamadığı sosyal mesafenin olması,
- Tarafların psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik yetersiz çaba göstermeleri,
- Sözleşmeyi ihlal etme yönündeki davranışların çok fazla olması,
- Taraflar arasındaki iş ilişkisine sadece tek tarafın önem vermesi,
- Taraflararası iletişimin sınırlı ve yüzeysel olması,
- Çalışanlara eğitim ve gelişme olanaklarının yerine getirilmesine yönelik vaatlerde bulunmasına rağmen yerine getirilmemesi,
- Örgütün çalışana verdiği vaatler ile yerine getirilen vaatler arasında olumsuz yönde fark oluşması,
- Söz verilen terfilerin yerine getirilmemesi,
- İşin tüm özelliklerinin iyi bir şekilde açıklanmaması,
- İş güvencesine ilişkin vaatler ile çalışanın bu yöndeki beklentilerinin farklı olması,
- Değerlendirme ve geri bildirim konusunda örgütün yetersiz kalması,
- Ücret, sorumluluk ve yetki dağılımında adil davranılmaması olarak belirtilebilir.

Çalışanlar psikolojik sözleşme ihlaline neden olacak bir davranış ya da olayla karşılaştıklarında, davranış, tutum ve görüşlerinde farklılık oluşabilir. Bu tür ihlaller çalışanların olumsuz tavır ve davranışlar takınmasına neden olur. Bunlar; performansda düşüş, isteksiz çalışma, örgütsel bağlılığın azalması, güvensizliğin oluşması gibi örnekler çoğaltılabilir (Kickul-Lester, 2001:193). Robinson ve Rousseau (1994)'nın psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik yaptığı araştırma sonucuna göre; ihlalin çalışan üzerinde, çalışanın örgüte olan güveninin azalması, yaptığı işe ve çalıştığı örgüte yönelik memnuniyetinin azalmasına neden olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütle olan ilişkisinin zayıflaması, çalıştığı örgütle çalışma isteğinin azalması ve işten ayrılma düşüncesinin artması gibi sonuçları tespit edilmiştir (Robinson-Rousseau, 1994: 258-259).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgüte olan güvenine zarar verir, bu da çalışanın örgüte sağladığı katkıda azalmalara neden olur. Örgüt tarafından vaat edilenlerin yerine getirilmemesi ya da yeterince getirilmemesi durumunda çalışanın örgüte olan güveni sarsılır ve bu iş ilişkisini desteklemeyi bırakır. Sözleşme ihlali çalışanın örgütsel bağlılığına da zarar verir. Bu da çalışanın örgüt çıkarına çalışmasını bırakmasına neden olur. Hatta işi bırakmayı bile düşünebilirler (Mimaroglu, 2008: 68-69).

Örgütün çalışanına değerli olduğunu hissettirmesi, onun görüşlerine önem vermesi, örgütün kararlarına katılımını sağlaması, verdiği vaatleri ve çalışanın beklentilerini karşılaması, açık ve net olan güvene dayalı bir iletişim kurması çalışanın sözleşme ihlali algısına kapılmasının önüne geçer. Çalışanın örgüt çıkarları doğrultusunda yüksek performans göstermesini, örgütsel bağlılığın ve güvenin artmasını sağlar (Çakmak vd., 2012: 60).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde alan yazın taraması yaparak örgütsel bağlılık olgusuna yer verilmiştir. Bu kapsamda tanımı, önemi, teorik gelişimi, etkileyen faktörler, sınıflandırması ve sonuçlarının yer aldığı alt başlıklar yardımıyla anlatım zenginleştirilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgüt, belirli bir amaç ile birlikte organize şekilde çalışmak için bir araya gelmiş kişiler topluluğudur. Herhangi bir kurum, kuruluş veya işletmede belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için, plan, program ve projelerin uygulanabilmesi sağlamada gerekli olan bir yapılanmadır. Bağlılık ise sadakat, benimseme, önemseme, değer verme gibi kavramları içinde barındırmaktadır. Örgütsel bağlılık kurum, kuruluş veya işletmelerin hedeflerini yerine getirmelerinde ve faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirmede önemlidir (Boylu vd., 2007: 57). Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Bugünün çalışma yaşamında örgütler sürekliliğini devam ettirebilmek ve nitelikli çalışmalar ortaya koyabilmek için yapısal olarak yeniliğe açık olmalı ve kararlı, nitelikli iş gücüne sahip olmalıdır. Örgütlerde, örgüt hedeflerini benimsemiş çalışanların var olması örgütün rekabet ortamında bir adım öne geçmesini ve faaliyetlerini gereğince yerine getirmesini sağlar. Örgütler için örgütsel bağlılığın gerekliliği ve önemi ön plana çıkmaktadır (Dixit- Bhati, 2012: 34-35).

Genel olarak örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik bir ilişki olarak nitelendirilmektedir. Örgüte bağlılığı güçlü olan çalışanların, bağlılığı zayıf olan çalışanlara göre daha özverili bir çalışma sergilemektedirler. Psikolojik bir durum olarak ifade edilen, çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilgili çeşitli görüşler vardır (Allen-Grisaffe, 2001: 215-218).

Dünya'da sürekli gelişim ve değişim meydana gelmektedir. Ekonomik, politik ve sosyal değişimlerden örgütlerde etkilenmiş ve yapısal olarak değişikliğe uğramıştır. 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılığın ekonomik temelli olduğu ve maddi gereksinimlerden dolayı çalışanların örgüte bağlılık gösterdiği ileri sürülmüştür. 1970'li yıllarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlere duygusal yaklaşımları sonucu ortaya çıktığı görüşü benimsenmiştir. Örgütsel bağlılığın sadece ekonomik nedenlere ya da sadece duygusal yakınlığa bağlanması kavramı yeterince karşılamaması farklı tanımlamaların yapılmasına neden olmuştur (Güçlü, 2006: 9-10).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar genel olarak incelendiğinde konu ile ilgili tanımlamalarda belirli bir fikir birliği sağlanamadığı görülmüştür. Çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi, örgüt çıkarları doğrultusunda daha fazla çaba göstermesi, örgütteki varlığını devam ettirme isteğini taşıması örgütsel bağlılığın kapsamındadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlamalar şu şekildedir (Keskin, 2017: 30):

- Bir çalışanın, yan bahis yaparak, yabancı çıkarları tutarlı bir faaliyet dizisi ile ilişkilendirmesidir. Yan bahisler genellikle kişinin sosyal örgütlere katılımının bir sonucudur (Becker, 1960: 32-33).
- Çalışanın kimliğini örgüte bağlayan bir tutum ya da örgüte doğru bir yönelimdir (Sheldon, 1971: 143-144).
- Kendi iyiliği için hedeflere, değerlere ve örgüte körü körüne duygusal olarak bağlanmadır (Buchanan, 1974: 533-534).
- Örgütsel bağlılık, örgütün özelliklerini ya da bakış açılarını çalışanın içselleştirme ve benimseme derecesidir (O'Reilly-Chatman, 1986:492-493).
- Örgütsel bağlılık, doğal olarak gelişen, örgütün başarısına katkı yapan ve iş ortamına değer katan tutum ve davranışlardır (Marchiori-Henkin, 2004: 353-354).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile olan psikolojik ve duygusal bağının gücünü yansıtmaktadır. Bu bağlılığın yüksek olması, çalışanın, doğal olarak örgütün performansını olumlu etkilediği, işi bırakma, işe gecikme, özensiz çalışma gibi olumsuz davranışları azalttığı, ürün ve hizmet kalitesine olumlu etki ettiği görüşü savunulmaktadır (Bayram, 2005: 127-128). Çalışanın örgüte bağlılığı düşük veya

yüksek olabilir. Çalışanların örgüte bağlılık dereceleri örgütü izlediği politika ve uygulamalara bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örgütün ücret, ödül ve terfi sistemleri, örgüt içi adalet olgusu, çevresel, toplumsal ve ahlaki değerlere verdikleri önem çalışanın örgüte olan bağlılık derecesine etki etmektedir (Demir, 2007: 104).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütte devamlı olarak çalışma konusundaki arzusunun derecesini göstermektedir. İbicioğlu'na göre, örgütsel bağlılığın beş farklı göstergesi vardır. Bunlardan ilki örgütün değer ve hedeflerini benimseyip, hedeflere inanmadır. Çalışanın kişisel hedef ve görüşleriyle, örgütünkiler ne derece örtüşürse, çalışanın örgüt hedeflerini o derece benimser. Çalışanın örgüt hedeflerini benimseyen çalışanın örgütsel bağlılığı güçlüdür. Çalışan hedefleri ne kadar az benimserse örgütsel bağı da o kadar zayıflar. İkincisi, örgüt çıkarları doğrultusunda fedakarlık gösterebilmedir. Örgütsel bağı güçlü çalışan, üzerine düşenden daha fazlasını yapmaya gönüllüdür. Üçüncüsü, örgütte devamlılığını sağlamaya yönelik güçlü bir istektir. Örgütün ihtiyaç ve sorunlarını önemseyen çalışanlara sahip örgütlerde örgütsel bağlılık yüksektir. Dördüncüsü, Benimsemedir (İçselleştirme). Çalışan örgütün değer ve hedeflerini benimseme derecesine bağlı olarak örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Beşincisi, örgüt kimliğini benimsemedir. Çalışanın genel olarak örgütü benimsemesi ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir (İbicioğlu, 2000: 61-64).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel değer ve hedefleri benimsemesi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için fazladan çaba sarf etmesi ve örgütte devamlılığı istemesi olarak ifade edilebilir. Örgütün değer, hedef ve amaçlarına içten inanmak ve kabullenmek, örgütün, çıkarları doğrultusunda herşeyini ortaya koymaya istekli olmak ve örgütte sürekli olarak çalışabilmek için üstün çaba sarfetmek örgütsel bağlılığın göstergelerindendir (Durna-Eren, 2005: 213-214).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve psikolojik sözleşme ile işe başlamasıyla oluşmaya başlar. Çalışanın örgütün hedef, amaç ve işin özellikleri ile ilgili bilgi edinmesiyle başlar. Bir kişinin belirli bir örgütle kimlik birliği yaparak oluşturduğu duygusal ve psikolojik bağdır (Gül, 2002: 38).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütler gelişen ve değişen rekabet ortamında sürekliliği sağlamak ve gelişebilmek adına birçok sorunla karşı karşıya gelmektedirler. Elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanabilen örgütler rakiplerini bir adım geride bırakabilmektedirler. Özellikle son yıllarda insan kaynağı en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bunun için örgütler çalışan odaklı politikalar geliştirmektedirler. Örgütler için örgütsel bağlılık gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Gümüş-Sezgin, 2012: 82).

Çalışma yaşamında karşılaşılan en büyük sorunlardan biri, çalışanların işten ve iş ortamından memnun olmamasıdır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmek ve faaliyetlerinde başarı elde etmek için çalışan memnuniyetini sağlamalıdır. Bu durumda da örgütsel bağlılık konusu ön plana çıkmaktadır. Bugünün rekabet ortamında örgütlerin başarı elde edebilmeleri için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeleri gerekmektedir. Örgüt hedeflerini ve politikasını benimsemeyen çalışanların örgüte fayda sağlaması beklenemez (Bağcı, 2013: 164).

Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının başlıca nedenleri; istenilen çalışma şekli ile ilişkisi, iş doyumdan daha etkili bir işten ayrılma sebebi olarak görüldüğünün çeşitli çalışmalarla desteklenmesi ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılığı düşük olanlara göre daha fazla etkili performans sergilemeleri olarak gösterilebilir. Ayrıca örgütlerin başarısında örgütsel bağlılığın yararlı etki göstermesi, fedakârlık ve dürüstlük gibi olumlu davranışların örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olması örgütsel bağlılığın önem kazanmasını sağlamıştır (Boylu vd., 2007: 57).

Örgütsel bağlılığın, örgütün çalışanlarından maksimum fayda sağlamasına olanak tanınması örgüt için önemini göstermektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü çalışan, daha az kaynakla daha fazla performans sergileme yönünde çaba sarf edecektir. Örgüt çıkarlarına önem veren çalışan işini yaparken karşılaştığı sorunları çözüme kavuşturma yönünde çalışmalarda bulunacaktır. Örgüt çalışanına ne ölçüde değer verirse, çalışan da o ölçüde örgüt için bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini harcayacaktır (Öztürk, 2013: 11).

Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması, işte devamsızlık, işi bırakma, performansın düşmesi ve yeni iş olanakları aranması ile ilişkili olması, örgütsel bağlılık

düzeyinin yüksek olması, iş doyumu, motivasyon ve performans gibi duygusal, bilişsel ve tutumsal yapılarla ilişkili olması örgütsel bağlılığı örgütler açısından önemli hale getirmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın sorumluluk, iş ahlakı, katılım gibi çalışanın işi ile ilgili duygularıyla, çalışanın kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim, iş deneyimi) ile ve çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden etmenleri bilmek ile ilişkili olmasıda psikolojik sözleşmenin örgütler açısından önem kazanmasını sağlamıştır (Koç, 2017: 7-8).

Çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmaları, örgütün faaliyetlerindeki başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütünü benimseyen, üstün performans sergileyen ve işini itinayla yerine getiriler. Çalışan örgüt çıkarlarını bazen kendi çıkarlarının üstünde tutabilmektedirler. Bu durum örgütün daha az maliyetle yüksek fayda sağlamasını ve imaj kazanmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgütü benimsemesi ve örgütle uyumlanması, örgütün işleyişini ve örgüt yönetiminin aldığı kararların gerçekleşebilmesini kolaylaştırmaktır. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgüte zarar verebilecek olan olumsuz davranışlardan (İşe gecikme, işten ayrılma düşüncesi, devamsızlık yapma, düşük performans sergileme gibi) kaçınılarak, görev bilinci içerisinde çalışacaklardır. Örgütlerin sık sık çalışan değiştirmesi, yeni çalışanın işine ve örgüte adaptasyon süreci örgüt için oldukça maliyetlidir (Öztürk, 2013: 12).

Çalışanların iş verimliliğini ve performansına etki eden iki temel unsur kişinin yeteneği ve motivasyonudur. Çalışanın üstesinden gelebileceği iş yeteneğine, ortaya koyduğu iş ise motivasyon düzeyini yansıtır. Çalışanın potansiyelini tam olarak kullanabilmesi, sergilediği performansın, yapabileceklerine eşit olması için, kişinin tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya istekli olması, çalışan ve başarıma hevesinin olması gerekir. Örgütün, çalışanların çalışma isteği duymalarını sağlaması, özendirme ve motive etmesi gerekir. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütte yönetim ve insan kaynaklarının yükünü hafifleteceği gibi örgüt faaliyetlerindeki verimlilik, örgütsel başarı ve hedeflere ulaşma hızını artıracaktır. Çalışan örgütün kendine verdiği görevi yerine getirmenin yanı sıra örgüt amaç ve hedeflerini önemseyip, gerçekleştirilmesi için ekstra çaba harcar (İnce-Gül, 2005: 15).

Örgütsel bağlılığa sahip çalışan örgüt zor duruma düştüğünde, örgütün varlığını koruma yönünde çalışmalarda bulunur. İşe alınan çalışan eğitildikten ve gerekli işe alışma sürecinden geçtikten sonra işten ayrılması, örgütün emek, zaman ve mali kayıp yaşamasına neden olacaktır. Örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışan yüksek performans ile kaliteli hizmet sunabilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların her gün değişim içinde olan iş ve çevre koşullarına bağlı değişen görev ve pozisyonlara uyum sağlamalarını sağlayan bir etmen olmanın yanı sıra çalışma şartlarının da iyileşmesine etki eden önemli bir etkidir. Örgütsel bağlılığın ne zaman ve nasıl geliştiğini bilen örgütler, örgüt yapısındaki bir değişikliğin nasıl ve ne ölçüde etki yaratacağını önceden kestirebilirler. Psikolojik sözleşmenin gerekleri yeterince yerine getirilmesi, çalışanların örgütsel bağlılık dereceleri üzerinde etkilidir (Koç, 2017: 9).

Alan yazın taramasına bakıldığında örgüte bağlılığı yüksek çalışanların örgüte sağladığı avantajlarına sıklıkla rastlanmaktadır. Ancak bağlılığı yüksek çalışanın örgüt açısından oluşturduğu dezavantajlarına değinen kaynaklar da mevcuttur. Örgüte yüksek dercede bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kalıplaşmış düşüncelerini ve uygulamalarını sorgulamadan kabul edebilmektedirler. Bu tür çalışanlara sahip örgüt yenilik yapma veya yeniliklere ayak uydurmada zorluk yaşayabilecekleri ortaya sürülmüştür (Randall, 1987: 461'den Aktaran, Yenigülbüz, 2017: 102).

Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel dezavantajlarının olabileceği öne sürülmüştür. Bireysel açıdan; bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, değişime karşı bürokratik direnç gösterilmesi, sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim gibi dezavantajlar oluşabilir. Ayrıca, işgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği ve görev dışında da örgüt çalışanlarının bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerjide sayılabilir (Randall, 1987: 462'den Aktaran, Doğan-Kılıç, 2007: 53).

İnsan kaynaklarının verimsiz kullanılması, örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyuma kapalı olmak, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma ve bağlanma örgütler açısından oluşan dezavantajlardır. Ayrıca, aşırı çaba gösteren işgörenlere karşı olumsuz tavır takınma, örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme gibi dezavantajların oluşabileceği belirtilmiştir (Randall, 1987: 462'den Aktaran, Doğan-Kılıç, 2007: 53).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEORİK GELİŞİMİ

Örgütsel bağlılık kavramı çok yönlüdür. Bunun için bu kavramla ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı gibi farklı teorilerde geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları çalışmanın devamında alt başlıklarla açıklanacaktır.

2.4.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'in yaklaşımı, örgütsel bağlılık alanında geliştirilen yaklaşımlardan ilki olarak kabul edilmektedir. 1960 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların kaybedeceklerini düşünerek örgütte bağlılık gösterdiklerini, örgüte olan bağlılığın duygusaldan daha çok ekonomik temelli olduğunu vurgulamıştır. Yan bahis olarak da adlandırılan Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımında, bir davranışla ilgili kararın, o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarmalardan etkilendiği görüşü hakimdir. Bu yaklaşıma göre örgüt ile çalışan karşılıklı bahse girmektedirler. Yani çalışan kendisi için gerekli gördüğü, önemsendiği bazı unsurlara karşılık örgütüne katkıda bulunur. Katkılarının karşılığını alıp almayacağı veya ne kadarını alacağı örgüte kalmıştır. Örgütten elde etmediğini düşündüğü fayda ne kadar büyükse, örgüte olan bağlılığı da o oranda artabilir (Becker, 1960: 32-36).

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, çalışanın örgüte bağlılık derecesini zaman, çaba, emek, elde ettiği ödüller, statü gibi örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğü belirler. Devam bağlılığı yüksek çalışanlar maddi veya manevi kayıp yaşamamak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Örgüt dışında iş olanağının az algılanması nedeniyle çalışan örgütteki varlığını sürdürür, ancak sadece görevini yerine getirir, fazladan çaba harcamaz. Örgüt açısından uygun olmayan bir bağlılık türüdür. Çalışanın örgütteki varlığı süresince harcadığı zaman, çaba, emek karşılığında elde ettiği maddi, manevi kazanımlar ne kadar iyi olursa çalışanın örgütle bağı o kadar güçlü olur (Uyguç-Çımrın, 2004: 92).

Bu yaklaşıma göre; çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar sonucunda elde ettiği kazanımların davranışlardan etkilendiğini düşünmesi davranışlarını tekrarlamasına neden olur. Çalışanın davranışlarına etki eden bahis sebeplerini dört boyuta ayırmıştır (Tokmak, 2018: 66-67).

Toplumsal Beklentileri: Çalışan üyesi olduğu toplumun kültürel yapısı, beklentileri ve yaptırımlarından kaynaklı olarak davranışlarına yön veren yan bahislere girer. Sık sık iş değiştirenlere olumsuz eleştiriler yapılması, güvenilir olmadığının düşünülmesi kişinin örgütte ayrılmasına engel olmaktadır.

Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemelerden kaynaklı çalışanın elde ettiği faydadan dolayı çalışan yan bahise girer. Emeklilik fonunda biriken yüksek miktardaki paradan olmamak için çalışan işten ayrılmayı düşünse bile ayrılmaması bu duruma örnek olarak verilebilir.

Sosyal Pozisyonlara Uyum: Çalışan uzun süre aynı pozisyonda çalıştıktan sonra farklı bir pozisyonda çalışmada zorluk yaşayabilmektedir. Başka bir pozisyonda başarısız bir performans sergilemektense çalışan mevcut pozisyonunda çalışmayı tercih etmektedir.

Yüzyüze Etkileşim: Çalışan, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinde elde ettiği statüyü kaybetmemek için uygun şekilde davranmaya devam etmektedir.

Çalışan bu yan bahislerin etkisine bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde girebilmektedir. Her durumda asıl önemli olan yan bahislerin yitirilmesi durumunda meydana gelen maddi, manevi yaptırımların çalışanın üstlenemeyeceği düzeyde olmasıdır. Bu tür bir durumda çalışan yan bahisleri kaybetmek istemeyecek ve mevcut davranışlarına devam edecektir (Bakan, 2011: 94).

2.4.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık ile ilgili ortaya atılan ilk yaklaşımlardan biridir. Etzioni'nin 1966 yılında ortaya attığı örgütsel bağlılık yaklaşımında, çalışanın örgüte yaklaşımının örgütün kişi üzerindeki etki ve yetkisini artırdığı görüşünü savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık üç gruba ayrılmıştır. Bunlar (Etzioni, 1966: 9-10'dan aktaran Dağcı, 2017:7-8):

Ahlaki Açıdan Yakınlaşma: Çalışanın örgüt hedef, amaç, politika ve değerlerin benimsemesi durumu söz konusudur. Çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünde oluşan bağlılık türüdür. Bu yaklaşıma göre çalışan örgütün çıkarları

doğrultusunda çaba göstermekte ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için üstün çaba göstermektedir.

Çıkara Dayalı Yakınlaşma (Hesapçı Bağlılık): Ahlaki açıdan yakınlaşmaya oranla çalışanın örgütle daha az ilişki içerisinde olmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışan elde ettiği kazanımlar kadar bağlılık göstermektedir. Yani çalışan ile örgüt arasında bir alış-veriş ilişkisi oluşmaktadır. Çalışan örgütten elde ettiği kazanım kadar performans sergilemektedir. Çalışanın örgütten elde etmeyi beklediği kazançları elde ettiği durumda bile örgüte karşı nötr bir bağlılığa sahip olduğu savunulmaktadır.

Yabancılaştırıcı Yakınlaşma: Çalışan davranışlarının çok fazla kısıtlandığı durumlarda örgüte karşı oluşan olumsuz yönelimleri ifade etmektedir. Bu yaklaşım farklı alternatiflerin olmamasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Örgütten ayrılma sonucunda oluşan maddi, manevi kayıplar, farklı iş olanaklarını olmaması veya ailenin başka bir yere taşınma imkânının olmaması durumunda çalışan işinden ayrılmamaktadır (Karakaş- Serçek, 2014: 93).

2.4.3. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen 1984 yılında, örgütsel bağlılıkla ilgili ortaya atılan görüşlere bağlı kalarak, örgütsel bağlılığı duygusal ve süreklilik olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir. 1990 yılında önceki araştırmalarındaki boyutlara normatif bağlılık boyutunu da eklemişlerdir (Meyer-Allen, 1990: 9; Erdoğan, 2015: 113).

Meyer ve Allen'in 1997 yılında yaptıkları çalışmadaki örgütsel bağlılık yaklaşımına göre; çalışanın örgütten ayrılmamasına örgütten elde ettiği deneyim, yetenek, bilgi ve becerilerin etkisi vardır. Çalışan örgütten sağladığı bu kazanımları bireysel kazanç olarak değerlendirmektedir. Çalışandaki bu kazanımlar örgüt tarafından fark edilip, çalışanın başka örgütlere gitmemesi yönünde çaba harcanması, çalışanın örgütte kalmasını sağlamaktadır. Örgütün çalışana verdiği önemi çalışana belli etmesi, çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Bayram, 2005: 132).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç bölümde incelemiştir. Bunlar (Meyer-Allen, 1990: 16-17):

Duygusal Bağlılık: Çalışan ile örgüt uyumunu yansıtmaktadır. Çalışan ile örgütün çıkarları ve görüşleri aynı doğrultuda olur ve çakışmazsa çalışanın örgütsel bağlılığı artar. Buna bağlı olarak da çalışanın örgütte çalışma arzusu da artar.

Devam Bağlılığı: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda yüksek dercede maddi ve manevi kayba uğrayabileceği durumlarda, örgütte çalışmaya devam etmesi durumudur.

Normatif Bağlılık: Çalışanın yükümlülüklerinin farkında olması durumundaki bağlılığıdır. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte çalışmaları gerektiğinin farkındadırlar ve örgüte daha fazla katkı sağlamak için çalışmaktadırlar (Sarıboğa, 2017: 28).

2.4.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers'in çalışmalarında örgütsel bağlılığı, çalışanın bir örgütü benimseyip, özümsemesi olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık tutumsal bağlılıkla özdeşleştirilmiştir. Çalışanın örgüte olan tutumu değerlendirilmiştir (Reichers vd., 1997: 48-50).

Mowday, Porter ve Steers'in çalışmalarında önceki çalışmalarda dikkate alınarak iki yaklaşım türü kabul edilmiştir. Bunlar biri tutumsal bağlılık modelidir. Çalışanın örgüt hedeflerini, politikalarını benimsemesi ve örgüt çıkarları doğrultusunda çaba harcadığı bir bağlılık türüdür. İkincisi ise davranışsal bağlılık modelidir. Çalışanın davranışsal faaliyetlere önem verdiği bir bağlılık türüdür (Ahmadov-Memmedova, 2016: 177).

Bu yaklaşıma göre; bu iki bağlılık modeli dönüşümlü bir ilişkiye sahiptir. Çalışanın sahip olduğu tutumsal bağlılık modeli, çalışanın davranışsal bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Aynı şekilde davranışsal bağlılığın artması da tutumsal bağlılığı güçlendirmektedir (Erdoğan, 2015: 109).

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt çalışanlarının sahip olduğu örgütsel bağlılık, çalışan performans ve verimliliklerinin artmasına ve örgütün faydalı kazanımlar elde etmesine olanak sağlar.

Örgütün çalışanların örgüte bağlılıklarına etki eden faktörlerin farkında olması ve çalışan bağlılığını artırıcı politikalar izlemeleri gerekmektedir. Bu şekilde örgüt varlığını sürdürebilir ve geliştirebilir (San, 2017: 25).

Örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Çalışmada bu faktörler, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

2.6.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok çalışmada, örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyimdir.

Yaş: Yaşın örgütsel bağlılık üstündeki etkisine dair farklı görüşler vardır. Bazı araştırmacılar yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın azaldığını savunurken, bazıları da arttığını savunmaktadır. Ancak genel olarak yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın arttığı görüşü benimsenmektedir. Bunun iki nedeni olabilir. Birincisi ileri yaşlarda farklı işlerde çalışabilme, yeni işe ve örgüte alışma durumunun zor olması sebebi ile zorunlu bir bağlılık gösterilmesidir. İkincisi ise ileri yaşlarda kişilerde olgunluğa bağlı olarak yıllarca çalıştığı örgütü bırakmama gibi kişisel tercihle örgüte bağlı kalmaktır (Bilgiç, 2017: 40).

Cinsiyet: Kadınların da çalışma hayatına katılmasıyla, örgütsel bağlılık üzerinde cinsiyetin etkisi üzerine yapılan çalışmalar da artmıştır. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili ortak bir görüş birliğine varılmamıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalarda, kadınların çalışma hayatında yeni yeni yer edindiği dönemde genellikle erkeklerin kadınlara oranla iyi pozisyonlarda ve yüksek ücretle çalışması nedeniyle örgüte olan bağlılığının daha fazla olduğu vurgulanmıştır. Kadınların ailesi ve çocuklarına karşı sorumluluklarında dolayı örgütün çıkarlarını ikinci plan da tutabilir. Bu da örgütsel bağlılıklarını azaltabilir. Ancak sonraki dönemlerde kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması ve iyi pozisyonlarda da çalışmaları nedeniyle bu görüşün tersine kadınlarda örgütsel bağlılığın da arttığı görülmüştür (İplik-Yalçın, 2007: 483-492). Bir çalışmaya göre ise kadınların istikrarlı çalışmaları yüksek örgütsel bağlılığa sahip olmalarını sağlamaktadır. Verilen fırsatlarla kadınların iş ve aile hayatını başarıyla yürütebildikleri görülmüştür (Dönmez, 2015: 48).

Medeni Durum: Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla medeni durumun bağlılık üzerindeki etkisinin de ele alındığı görülmektedir. Evli çalışanların sorumlulukları nedeni ile maddi kayıpları göze alamayacakları için bekarlara oranla örgütsel bağlılıkları daha güçlüdür (Hoş-Oksay, 2015: 5).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki etkileşime dair farklı sonuçlar mevcuttur. Eğitim düzeyi, çalışanın örgüte karşı yaklaşımına ve örgütten beklentilerine etki etmektedir. Çalışanların eğitim için harcadıkları zaman ve maddi unsurlar çalışanın örgütten beklentilerini yükseltmektedir. Örgütler, eğitim düzeyi yüksek çalışanların örgütten beklentilerini karşılamada zorlanabilmektedir. Beklentileri karşılanmayan çalışanın da örgütsel bağlılığı zayıflamaktadır. Eğitim düzeyi düşük çalışanın ise iş konusunda fazla alternatifinin olmaması ve örgütten beklentisinin az olması nedeni ile örgütün beklentileri karşılayabilmesi bu çalışanların örgüte bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Genel olarak eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir orantının olduğu görüşü benimsenmiştir (Bakan, 2011: 124).

Mesleki Deneyim: Mesleki deneyimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Özellikle çalışanın örgütte çalışma yılı artmaktadır. Kişi örgütte çalışmaya başladığında iş güvencesi, beklentilerinin karşılanması, işe ve örgüte adapte olabilmek konularında bazı kaygılar taşıyabilmektedir. Ancak örgütte çalışma yılı arttıkça bu kaygılarda azalma olmakta ve örgütten elde edilen faydaların kaybedilmek istenmemesi nedeniyle çalışan örgütte çalışmaya devam etme isteğine sahip olmaktadır (Şahin-Kavas, 2016: 125).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarının üzerinde büyük etkisinin olduğu birçok araştırmada ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığa etki eden birçok örgütsel faktör mevcuttur.

Örgütün Yapısı, Kültürü ve Liderlik: Örgütün yapısını ve etkinliğini etkileyen birçok unsur vardır. Bu unsurlardan en önemlisi örgütün amacıdır. İşgörenlerin, “iş bölümü ve uzmanlık dereceleri, formalleşme derecesi, kontrol alanı, kademe sayısı, merkezileşme derecesi, çapraşıklık derecesi, departmanlaşma, emir-komuta ve kurmay

organların oluşturulması, komite ve gruplar, iletişim kanalları ve şekli” örgütlerin yapılarını ve etkinliğini belirlemektedir (Koçel, 2013:184).

Araştırmacılara göre örgütün yapısı ve etkinliği örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Küçük yapıdaki örgütlerde çalışan sayısının az olması, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımasına olanak sağlar ve örgüt içinde daha az kademe olmasından dolayı çalışanların örgüte bağlılığı artacaktır. Büyük yapıdaki örgütlerin avantajı ise, yapılan işlerle ilgili uzmanlaşmanın fazla olması, çalışanlara yükselme, eğitim ve kazanç olanağı sağlanmasıdır. Çalışanlara tanınan bu tür olanaklar çalışanın örgütsel bağlılığında artışı sağlar (Seçgin, 2013: 79).

Örgütün çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmalarının yönlendirilme şekline örgüt yönetimi denilir. Örgüt yönetimi çalışanların örgütsel bağlılığı üstünde önemli bir etkiye sahiptir (Güçlü, 2006: 97). Çalışanların örgütsel bağlılığı üstünde etkiye sahip diğer bir etken de liderliktir. Liderlik, çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda, bir arada iş birliği içinde çalışabilmelerini sağlayan bir yetidir. Esnek ve katılımcı yönetim anlayışının örgütsel bağlılığı olumlu yönde, baskıcı ve kısıtlayıcı yönetim anlayışının ise bağlılığı olumsuz etkileyebilir (Uslu, 2012: 38).

Örgütsel değerlere ve kültüre önem veren bir yönetim anlayışına sahip örgütlerde örgütsel bağlılık yüksektir. Çalışan odaklı yönetim anlayışına sahip örgütlerde bağlılık fazladır. Görüş ve düşünceleri önemsenen, motivasyonları yüksek tutulan çalışanların performansları ve örgütsel bağlılıkları artar (San, 2017: 27-28).

Ouchi (1987), “örgüt kültürünün, bir dizi sembol, tören ve mitem oluştuğunu” ileri sürmektedir. Topluluklarda olduğu gibi örgütlerde de genel kabul edilmiş, kural, davranış ve inançlar mevcuttur. Çalışanların örgüt kültürünü iyi bir şekilde bilmeleri, örgüt çıkarları doğrultusunda çalışmalarını sağlar (Ouchi, 1987; Aktaran, Dönmez, 2015: 52-53).

Örgüt kültürü, çalışanların ortak değerler için çalışabilmelerini, olayları aynı değerlendirebilme olanağı sağlar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin dengelenmesini sağlar. Sağlam bir örgütsel kültüre sahip örgütlerde örgütsel bağlılık güçlüdür. Bu da

bugünün rekabet ortamında örgüte büyük bir avantaj sağlamaktadır (Balay, 2000; Aktaran, Dönmez, 2015: 54).

İşin Niteliği, Önemi ve İş Yükü: İşin niteliği ve öneminin de örgütsel bağlılık üstünde etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Yapılan işin örgüt içinde veya dışında insanların hayatına olan etkisi, niteliğini ve önemini belirler. Bazı işler ve görevler vardır ki, halkın gözünde kutsal kabul edilmektedir. Bu durum kişilerin işine daha sıkı sarılmasını sağlar, bu da örgütsel bağlılıklarını artırır (San, 2017: 25).

Başka bir görüşe göre ise çalışanların görev alanları artıkça, deneyimlerinin de arttığı ve bilgi ve becerilerinin geliştiğidir. Bu da örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yapılan işin çalışanı motive etme gücü ve derecesi, çalışana sorumluluk ve yetki verilmesi, çalışana performanslarına karşı geri bildirimde bulunulması gibi konuların örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi bulunmaktadır. Çalışana yaptığı işle ilgili kararlarda söz hakkı tanınması da çalışan bağlılığını artırıcı bir girişimdir (İnce-Gül, 2005: 71).

Örgütün çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iyi analiz edip, uygun yetki ve sorumluluklar yüklemesi çalışanın iyi bir performans sergilemesini sağlar. Çalışana kaldıramayacağı bir iş yükü yüklenmesi performansını olumsuz etkiler ve örgütsel bağlılığına da olumsuz etki eder. Aynı şekilde çalışanın potansiyelinin altında bir görev verilmesi de aynı sonuçları doğuracaktır (Öztürk, 2013: 13).

Ücret ve Ödüllendirme: Kişiler kendi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Tabiki kişilerin çalışma ihtiyacı duymasının farklı sebepleri de vardır, ancak esas olan çalışmalar karşılığında belirli bir maddi kazanç elde etme beklentisidir. Çalışanlara performanslarının karşılığı olarak yeterli olan ücretin ödenmesi veya yüksek performansların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi, çalışanın örgütsel bağlılığını artıracaktır. Örgütün, ücretlendirme ve ödüllendirmelerde çalışanlar arasında adil davranması gerekir. Çalışan bu konularda adaletsizlik olduğunu sezerse örgüte olan bağlılıkları zedelenir (İplikçioğlu-Uysal, 2009: 132-133).

Çalışma Şekli ve Koşulları: Örgütlerdeki çalışma şekli ve koşullarının çalışanın ve işin yapısına uygun olmalıdır. Çalışanlar işlerini yaparken zorlanmamalı ve daha iyi performans sergileyebilmeleri adına çalışma şeklinde ve ortamında değişiklikler konusunda söz sahibi olabilmelidirler. Çalışan için bu şartların sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırır (Ahmadov-Memmedova, 2016: 181).

Rol Çatışması ve Belirsizliği: Örgütte iş tanımının net ve açık bir şekilde yapılması gerekir. Aksi bir durumda çalışanlar arasında rol belirsizliği ve çatışması yaşanır. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının iyi bir şekilde belirlenmesi çalışanların performanslarına olumlu etki yapacaktır. Örgüt içinde rol belirsizliği ve çatışması yaşanması durumunda çalışanların örgüte olan bağlılığı zayıflar (Sığır, 2007: 265).

Örgüt İçi İletişim: İletişim, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve bugünün rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Örgütün içerisinde çalışanlar ve yöneticilerin bilgi ve düşüncelerini karşılıklı olarak paylaşımlarına örgüt içi iletişim denir. Örgüt yöneticilerinin yönetim veya işle ilgili alınan kararları doğru ve hızlı bir şekilde çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Örgütte sağlam bir iletişim ağı oluşturulması çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkiler. Aynı şekilde örgüt içindeki iletişim kopuklukları tarafların birbirlerine olan güvenlerini sarsar ve örgütsel bağlılık da bundan zarar görür (Hoş-Oksay, 2015:8).

Denetim: Denetim örgütler için her açıdan önem taşımaktadır. Özel veya kamu örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi bir denetim programı uygulayabiliyor olmaları gerekir. Örgütteki tüm faaliyetlerin hedeflere uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği veya ilave olarak yapılması gerekenlerin belirlenmesi denetim aracılığıyla yerine getirilebilir. Örgütte yapılan denetimler sonucunda örgüt daha başarılı işler ortaya koyabilir ve yükselme olanağı bulur. Çalışana başarılı ve gün geçtikçe güçlenerek yükselen bir örgütte çalışmak cazip gelebilir. Denetimin başka bir sonucu ise denetimler sonucunda üstün performans gösteren çalışanların belirlenip, uygun şekilde performanslarının karşılığının verilmesi çalışan memnuniyetini sağlar. Sonuç olarak örgütte uygun şekilde denetimin yapılması her açıdan bağlılığı arttırıcı etkiler oluşturmaktadır (San, 2017: 28).

Takım Çalışması: Örgütün hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin çalışanların işbirliği içinde olduğu bir ortamda gerçekleştirilmesi faaliyetler başarı elde edilmesini sağlayacaktır. Bu da çalışanların takım çalışmasına açık olması veya yöneticilerin çalışanları takım çalışmasına yönlendirmesiyle mümkün olabilir. Çalışanların örgüt içinde takım ruhuna sahip olmaları örgütsel bağlılıklarını da arttıracaktır (Hoş-Oksay, 2015: 9).

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı faktörlerin başında alternatif iş olanakları gelmektedir. Örgüt dışında farklı iş olanakları olduğu bilincindeki bir çalışan ya da farklı örgütlerde iş bulabileceğine inanan çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıf olabilir. Aynı şekilde farklı işlerde çalışabileceğine inanmayan veya alternatif iş olanakları bulamayan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha güçlüdür. Çünkü başka alternatifi olmadığı için mevcuttaki işini kaybetmek istemezler (Bilgiç, 2017: 43).

Bir diğer faktör ise işsizliktir. İşsizlik, çalışma isteğine ve yetisine sahip kişilerin iş sahibi olmaması durumudur. Yapılan bazı araştırmalarda işsizliğin yüksek olduğu topluluklarda çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. İşsizlik oranının yüksek olması iş olanaklarının sınırlı olması anlamına gelir. Çalışanlar da mevcut işlerinden ayrıldıklarında yeni bir iş bulma konusunda kaygılar taşıdıkları için işten ayrılmaların da çok nadir olduğu söylenebilir (Türker, 2010: 63).

Bazı topluluklarda sık sık iş değiştiren kişilere karşı olumsuz düşüncelerin taşınması ve güvenilmez kişi olarak nitelendirilmesi de kişilerin mevcut işlerine sahip çıkmalarına neden olmaktadır. Kişi işinde ne kadar başarılı olursa örgüt içinde veya dışında belirli bir saygınlığa erişebilmektedir. Çalışanın işindeki başarısının yanı sıra dürüst, verdiği söze sadık olması ve sorumluluklarının gereklerini yerine getirmesi gerekir. Kişinin kazandığı saygınlık örgütsel bağlılığının artmasını sağlar (Bilgiç, 2017: 43-44).

Ekonomide meydana gelen değişikliklerde örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Ekonomik kriz yaşanan bir ülkede çalışanların iş değiştirmeye cesaret edemediği, yani sorumluluktan da olsa örgüte bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Örgüt ile çalışan arasında imzalanan iş sözleşmelerinin gerekleri nedeniyle de örgütsel bağlılık

oluşabilmektedir. Çalışan sözleşmedeki yükümlüklerini yerine getirmediği takdirde karşılaşılabileceği bazı yaptırımlara maruz kalmak istemediği için sözleşme gereklerini yerine getirmektedir (San, 2017: 30).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık teorileri olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Bu ayrımın yapılma sebebi ise, bağlılıktaki psikolojik durum, durumun ortaya çıkmasını sağlayan şartlar ve bağlılık sonucunda beklenen davranışlardır (Erdoğan, 2015:104).

2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık çalışanların örgütleriyle olan ilişkileri hakkındaki algılarını dikkate almaktadır. Tutumsal bağlılık gösteren çalışanların kişisel görüş ve değerlerinin, örgütün çıkar ve değerleriyle uyumlu olduğu düşünülür (Meyer-Allen, 1991: 17). Tutumsal bağlılık yaklaşımının duygusal ve ahlaki değerlere bağlı olduğu söylenebilir.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımında çalışanın örgüte olan bağlılığına etki eden on bir faktör olduğu öne sürülmüştür. Bunlar (Meyer-Allen, 1990: 17-18):

- İşin Zorluğu: Çalışanın yaptığı için zorlu ve heves verici olması,
- Rollerin Açıklığı: Görev ve yetkilerin net bir şekilde belirtilmesi, çalışandan beklentinin ne olduğunun bilinmesi,
- Hedef Açıklığı: Örgüt tarafından, çalışanın yaptığı işin amacı konusunda bilgilendirilmesi,
- Hedef Zorluğu: Örgütün çalışandan görevlerini gerine getirmesini istemesi,
- Yönetimin Duyarlılığı: Örgüt yönetiminin çalışanların görüş ve fikirlerini önemseyip, değerlendirmesi,
- Çalışanların Uyumu: Çalışanlar arasında sağlıklı bir ilişki ve iletişimin sağlanması,
- Örgütsel Güvenilirlik: Çalışanların örgütün verdiği vaatleri yerine getireceğine dair güven duyması,

- Eşitlik: Örgütün çalışanlar arasında ayırım yapmaması, çalışanların performanslarının karşılığı kadarına sahip olmaları,
- Çalışana Önem: Çalışanlara örgüt için önem taşıdıklarını ve yaptıkları işin örgüte önemli katkı sağladığının çalışana yansıtılması,
- Geri bildirim: İş performansları konusunda sürekli olarak çalışanlara geri dönüşte bulunulmasıdır.
- Katılım: Çalışanların yaptıkları işle veya çalışma düzenleriyle ilgili alınacak kararlarda söz sahibi olmalarıdır.

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel gerekliliklerle çalışan tecrübesinin aynı doğrultuda olması ile ortaya çıkmaktadır. Kanter örgütsel bağlılığın, devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyutunun olduğunu vurgulamıştır. (Kanter, 1968; Aktaran, Keskin, 2017: 38).

Devam bağlılığında çalışanın örgütten sağlayacağı faydaların bulunması ya da ayrılması durumunda uğrayacağı maddi zarara bağlı olarak çalışanın örgütte kalmayı tercih etmesi söz konusudur. Çalışanların yetki ve sorumluluklarının net ve açık bir şekilde belirlenmesi ve üstün performans gösteren çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmeleri ile devam bağlılığı güçlendirilebilir (Bakan, 2011: 83).

Kenetlenme bağlılığı, çalışanların örgüt ile sağlam sosyal bağlar kurması ile ortaya çıkar. Çalışanların kenetlenme bağı kurabilmesi için örgüt yönetimi çeşitli aktiviteler düzenleyebilir. Örneğin yeni işe giren çalışanın diğer çalışanlarla tanıştırılması, işle ilgili ayrıntılı tanımlamaların yapılması ve takım halinde çalışmaya yönlendirilmesi bu düzenlemelere örnek verilebilir (Güçlü, 2006: 18).

Kontrol bağlılığında ise çalışanların örgütün değer ve politikalarına olan bağlılıklarıdır. Çalışanlar örgütün değer ve politikalarını özümlediklerinde ve bunların doğrultusunda faaliyet gösterdiklerinde kontrol bağlılığı oluşmaktadır (Kanter, 1968; Aktaran, Keskin, 2017: 38-39).

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımında, örgütsel bağlılık, çalışan ile örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağ olarak görülmektedir. Çalışanın işini severek yapması, örgüte sadakati ve örgüt politikasına güvenini kapsamaktadır. Örgütsel

bağlılık uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. (O'Reilly- Chatman, 1986; Aktaran, Keskin, 2017: 40).

Uyum boyutunda, çalışan çeşitli dış ödüllere ulaşmayı hedefler. Bu boyutta çalışanların örgüte bağlılık göstermesi ve buna uygun tutum ve davranışlar sergileyip, uygun faaliyetleri yerine getirerek, örgüt çıkarlarına uyumlu hale getirilmesi tutumsal bağlılığın uyum boyutunun gereklerindendir (Gül, 2002: 37). Özdeşleştirme boyutunun amacı çalışanların birlik halinde olmaları ve bu birlikteliği sürdürmeleridir. Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görür ve örgüt ile tam bir bütünleşme içine girer (O'Reilly- Chatman, 1986; Aktaran, Keskin, 2017: 40). İçselleştirme boyutunda ise çalışanın görüş, düşünce ve davranışlarının örgütün ve çalışma arkadaşlarının görüş ve değerleriyle uyumlanmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Çalışanın örgütün ve diğer çalışanların değerlerine uyumlandığında, içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılığa uygun tavır ve davranışlar sergilemektedirler (Gümüş-Sezgin, 2012: 95).

Etzioni örgütsel bağlılık yerine örgütsel katılım tanımlamasını kullanmıştır. Örgütsel katılımı ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı katılım olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Etzioni, 1961: 9-10; Aktaran, San, 2017: 19). Ahlakî katılım, çalışanın örgüt hedef ve değerlerini benimsediğinde ortaya çıkmaktadır ve örgütün yönetimi veya ödüllendirme sistemindeki değişikliklerden etkilenmemektedir (Güllüoğlu, 2011: 63). Çalışanlar örgütten sağlayabilecekleri faydalara göre bağlılık derecelerini ayarlamaktadırlar. Örgüte katkıları karşılığında elde edecekleri kazanımlar için bağlılık göstermektedir (Gümüş-Sezgin, 2012: 94). Yabancılaştırıcı yaklaşım ise çalışanın örgüte karşı olan olumsuz yönelimidir. Çalışanların davranışlarının sınırlandırılması, çalışanın örgüte karşı olumsuz tavır takınmasına neden olur (Etzioni, 1961: 10; Aktaran, San, 2017: 19).

2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, Becker'in "yan bahis" teorisini temel almaktadır. Bu yaklaşıma göre çalışan uzun süre çalıştığı örgüte yaptığı yatırımları devam ettirme zorunluğu duymaktadır. Çalışan iş hayatında ve örgütte sergilediği davranışlarda tutarlı davranmak istemekte ve buna göre tutumunu geliştirmektedir. Davranışsal bağlılıkta örgüte karşı değil de kişinin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılık türüdür (Gümüş-Sezgin, 2012: 42).

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, kişi örgüte yatırım yapmakta ve yan bahse girmektedir. Örgütte çalıştığı süre zarfında örgüte katkıları sonucunda sağladığı birikimlerden olmamak için tutarlı davranışlar sergilemeleridir. Çalışan örgüte yaptığı yatırımları kaybetmemek için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Liou-Nyhan, 1994: 99-108; Tokmak, 2018: 67).

Becker'e göre çalışan, yatırımları karşılığında elde edeceği kazanımları davranışlarıyla ilişkilendirdiği için davranışsal bağlılık göstermekte ve tutarlı tutumunu devam ettirmektedir. Becker, davranışsal bağlılığı sağlayan yan bahisleri dört gruba ayırmıştır. Bunlar (Becker, 1960; Aktaran, Keskin, 2017: 42):

Toplumsal Beklentileri: Çalışan, dahil olduğu toplumun beklentileri ve yaptırımlarından çekindiği için mevcut davranışlarına devam etmektedir. Birçok toplulukta sık iş değiştiren kişilerin güvenilmez olarak nitelendirilmesi çalışanların örgütlerde çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır.

Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik düzenlemler sonucunda çalışanın elde edeceği faydalara bağlı olarak yan bahise girmektedir.

Sosyal Pozisyonlara Uyum: Uzun süreli bir örgütte çalışan ve aynı pozisyonda çalışan biri farklı bir örgütte ve pozisyonda çalışamayacağını düşünmesi nedeniyle örgüte bağlılığını sürdürebilmektedir. Başka bir pozisyonda faaliyet göstermek için harcanacak olan çabayı göze alamadıkları için mevcut pozisyonlarında devam etmektedirler.

Yüzyüze Etkileşim: Çalışanın iş yerinde edindiği itibarını kaybetmemek için mevcut davranışlarına devam eder.

Çalışan bu yan bahislere farkında olarak ya da olmayarak girmiş olabilirler. Önemli olan çalışanın girdiği yan bahisin kaybedilmesi, durumunda oluşacak yaptırımların çalışan tarafından karşılanabilir olmasıdır. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyumla bağlantılıdır. Çalışanın davranışlarında tutarlı olması ve sürdürebilmesi, çalışanın bu davranışı sergileme arzusuna bağlıdır. Buna göre örgütsel bağlılık; görülebilirliği, değişmezliği ve isteğe bağlılığı olmak üzere üç bölümde incelenmiştir (Bakan, 2011: 94).

2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tutumsal bağlılığı daha da geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Bu yaklaşımda çalışanın, örgüte, yöneticilerine, diğer çalışanlara ve müşterilere karşı farklı farklı bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir. Her çalışanın bağlılık oranları farklı olabilir. Çalışanların kişisel özellikleri, bakış açıları ve değerleri örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir (Saldamlı, 2009: 25).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bazı unsurların örgüt amaçlarıyla uyumlanmasıyla ortaya çıkar. Bu unsurlar; yönetim, müşteriler, sendikalar, çalışanlar, devlet, yasalar, tedarikçiler ve kamuoyudur. Çalışanın bu unsurlara karşı geliştirdiği bağlılıkların toplamında örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın çoklu bağlılık yaklaşımıyla değerlendiren araştırmalardan en çok kabul göreni Meyer ve Allen'in çalışmasıdır (Güçlü, 2006: 15).

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık yaklaşımında belirledikleri duygusal, süreklilik ve normatif boyutlarını örgütsel bağlılık türleri değil de bağlılığın birleşenleri olarak değerlendirilmiştir. Bu da çalışanın bu boyutların hepsini aynı anda farklı oranlarda hissedebilecekleri anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık gösteren çalışanlar bunu istedikleri için süreklilik bağlılığı gösteren çalışanlar ihtiyaçları olduğu için, normatif bağlılık gösteren çalışanlar ise kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütte kalırlar (Meyer-Allen, 1990; Aktaran, Erdoğan, 2015: 112).

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Çalışanlar, ahlaki ve doğru buldukları ve ihtiyaç duydukları için örgütlere bağlılık göstermektedirler. Örgütsel bağlılık sonuçlarına çalışanlar ve örgütler açısından değerlendirilebilir.

2.8.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları

Örgütsel başarı sağlamak isteyen ve hedeflerini gerçekleştirmek isteyen örgütler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltmek için çaba harcamalıdır. Örgütlerde fiziki koşulların işe ve çalışana uygun hale getirilmesi çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu yönde etki edecektir. Çalışanların görüşlerine önem vererek, önemli olduklarını hissetmelerini sağlamak da oldukça etkilidir (Güney, 2012: 291).

Güçlü örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, istikrar ve örgüt ile bütünlük duygusu artmakta, örgütsel vatandaşlık duyguları gelişmektedir. Çalışanların istikrar ve aidiyet duygularıyla örgüte yararlı olabileceği hissine kapılarak örgüt içinde ve dışında amaç edinmelerini sağlamaktadır (Güçlü, 2006: 21-22).

Örgütsel bağlılık çalışanın performansları üzerinde doğrudan etkilidir. Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, dışarıdaki iş ve kariyer olanaklarını kaçırabilmektedirler. Aynı zamanda kendini yenileme ve geliştirme konularında yetersiz kalabilmektedirler (Topaloğlu-Sökmen, 2001: 36).

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, aile ve sosyal hayatında eksiklik ve kopukluklara neden olabilir. Çalışan örgüt yararına işler yaparken ailesini ya da sosyal yaşamını aksatabilir. Bu da kişilerde yetersizlik duygusuna ve strese sebep olabilir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip kişilerin görüşlerine sık sık müdahale edilebileceği gibi örgüt ya da diğer çalışanlar tarafından izole de edilebilirler. Bu durum kişinin bireysel gelişiminin önüne geçebilmektedir (Solmuş, 2004: 197).

Bağlılığı yüksek kişiler örgüte karşı olan hassasiyetleri nedeniyle, örgütsel problemlerden daha fazla etkilenebilmektedirler. Bağlılık, işe geç gelme ve devamsızlığın önüne geçebilmektedir. Bu kişiler genelde tutarlı davranışlar sergilemektedirler. Bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılma düşüncesinden uzak olduğu söylenebilir. Çalışanların sık sık iş değiştirmesi hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, psikolojik sözleşme şartlarına uymada daha istekli oldukları söylenebilir (Erdoğan, 2015: 118).

2.8.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütler Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılık çalışanlar açısından olduğu gibi örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütler, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olduğunda örgüt içinde işe devamsızlık ve işten ayrılma daha az olacaktır. Bu da örgütün hedeflerini gerçekleştirebilme ve örgütsel başarıya ulaşmasına olanak sağlayacaktır. Tam tersi bir durumda ise örgütte çalışanların daha fazla iş devamsızlığı yapma ya da işten ayrılma daha sık görülebilir. Bu da örgütün hedeflerini tutturmada sorun yaşamasına veya rekabet ortamına ayak uyduramamasına neden olabilir. Çalışanların sık sık değişmesi ve

işe yeni giren kişinin işe alışma sürecinde işin zamanında ve verimli bir şekilde tamamlanması sağlanamaz. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte uzun süreli çalışmayı hedeflediği için işini özveriyle ve başarılı bir şekilde sürdürdüğü için örgüt çıkarları doğrultusunda çalışma ortaya koymuş olur (Güçlü, 2006: 23).

Çalışanların örgüte bağlılık göstermeleri örgütü benimsediklerini ve örgüt çıkarları doğrultusunda çalıştıklarını göstermektedir. Örgütü özümstedikleri için örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarıyla özdeşleştirip, bu doğrultuda çaba göstermektedirler. Örgütsel bağlılık çalışanların verimlilikleri, performansları ve iş kalitesini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların verimlilikleri ve performansları da yüksektir. Örgüt çalışanlarının verimli ve etkili performans sergilemeleri örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesini ve örgütsel başarı kazanmalarını sağlamaktadır (Öztürk, 2013: 13).

Örgütsel bağlılık düzeyi örgüt içindeki iletişimi etkilemektedir. Örgüt içinde çalışanların bağlılığı genel olarak yüksek olduğunda örgüt içinde etkili bir iletişim ağı oluşturabilmek mümkün olabilmektedir. Örgüt içi veya dışı etkili iletişim ağı oluşturulması örgütsel başarı kazanılmasını sağlar. Örgütsel bağlılık örgütlerin başarı, gelişme ve devamlılık sağlayabilmesi üzerinde etkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütler ileriye dönük planlar yapabilir, gelişme yolunda çalışmalar yapabilir. Bu tür örgütlerin devamlılık sağlamada daha başarılı olduğu söylenebilir (Ashkanasy-Jackson, 2009: 473-474).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüt yapısına olan şartsız koşulsuz bağlılığı, örgütlerin değişim sürecine adapte olmasına veya yenilikler yapabilmesine engel olabilir. Çalışanların başarıya olan arzuları örgütün yüksek risk aldığı yatırımlar yapmasına neden olabilir. Bağlılığı yüksek çalışanlar örgüt çıkarlarını düşünerek yasadışı veya etik olmayan faaliyetlerde bulunabilirler. Örgüt içinde uzun süreli aynı çalışanların olması, örgüte tek düzelik getirmektedir. Örgüt, yeni çalışanların getireceği yeni fikir ve bakış açılarının oluşmasına engel olmaktadır (Ekim, 2019: 28).

2.9. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çalışmanın başında da açıklandığı gibi psikolojik sözleşme; çalışanların çalıştıkları örgütle olan bağlarının güçlendirilmesi için ortaya atılan bir düşüncedir. Örgüt ile çalışan arasında yazılı olmayan karşılıklı çıkarların gözetildiği, resmi olmayan bir tür anlaşmadır. Psikolojik sözleşmede tarafların karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmeleri taraflar arasındaki bağı güçlendirmektedir. Yani örgüt ile çalışan arasındaki örgütsel bağlılık ne kadar güçlüyse psikolojik sözleşmenin gereklerinin de o derece yerine getirildiği söylenebilir. Örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşmelerin aynı etmenlerden ve birbirlerinden etkilenmektedirler. Örneğin; örgütlerin çalışanlarına verdikleri vaatleri yerine getirmeleri, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin güçlenmesini sağladığı gibi örgütsel bağlılığın da artmasını sağlayacaktır.

Knights ve Kenedy'in psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarda oluşan memnuniyetsizlik işten ayrılma düşüncesine kapılmasına neden olduğu için örgütsel bağlılığı da zayıflattığı sonucuna ulaşılmıştır (Knights-Kennedy, 2005: 66).

Cassar ve Briner'in psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, ihlallerin duygusal ve devam bağlılıklar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel bağlılığı düşürdüğü görülmüştür (Cassar-Briner, 2011: 283-289).

Shahnawaz ve Goswami'nin psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık, güven ve işgücü devrine etkisini inceledikleri çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Shahnawaz-Goswami, 2011: 209-217).

Agarwal ve Bhargava'nın psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkiye sebep olduğu tespit edilmiştir (Agarwal-Bhargava, 2013: 13-23).

Antonaki ve Trivellas'ın Yunanistan bankacılık sektöründe psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Antonaki- Trivellas, 2014: 354-360).

Tükeltürk vd. (2012) tarafından otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlal algısıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmada; psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tükeltürk vd., 2012: 99-103).

Dönmez'in "ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" adlı tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılan ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de artacağı görülmüştür (Dönmez, 2015: 88).

Erdoğan'ın "psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizim ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama" adlı tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlallerinin artmasının örgütsel bağlılığı zayıflatacağı sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan, 2015: 141-143).

Sönmez'in "psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında bir uygulama, adlı tez çalışmasında; psikolojik sözleşme düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri hangi yönde ilerlerse örgütsel bağlılıklarının da o yönde ilerleyeceği görülmüştür (Sönmez, 2017: 68-69).

Güney'in "psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü" adlı çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali algısı örgütsel

bağlılık üzerinde örgütsel güven üzerinden dolaylı bir etki yaratmakta ve aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerinde direkt etki göstermektedir. Yani örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel bağlılığa olan etkisinde kısmi olarak aracılık etmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının örgütsel bağlılıklarında doğrudan bir düşüşe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algısının gerek doğrudan gerekse örgütsel güven aracılığıyla dolaylı olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Güney, 2019: 116-117).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Örgüt yapılarındaki değişimle birlikte bazı kavramların ön plana çıkıp, önem kazandığı dikkat çekmektedir. Psikolojik sözleşme bu kavramlardan biridir. Hep var olan bir kavram olmasına rağmen yeni yeni önem kazanıp, üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. İşveren, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki duygusal bir ilişki türüdür. İşveren, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bir başka etkileşim örgütsel bağlılıktır. Bu kavram farklı açılardan değerlendirilebilir. Çalışan çeşitli etkenlerden dolayı mecburi bir bağlılık gösterebildiği gibi gerçekten örgüt çıkarlarını benimseyip, içten bir bağlılıkta gösterebilir.

Çalışmanın konusu, psikolojik sözleşme ve ihlalleri ile örgütsel bağlılığın mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerindeki etkileridir. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların etki alanları ve etkilendikleri alanlar farklılık gösterebilmektedir. Çeşitli değişkenler kullanılarak, üretim odaklı işletmelerde çalışanlardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütlerin başarılı olmaları, çevre, teknoloji gibi birçok faktörün yanı sıra, örgüt üyelerinin birbirleriyle kurdukları ilişkilere ve bu ilişkilerden doğan örgütsel bağlılık kavramına bağlıdır. Örgütsel bağlılık, örgüt (işveren ve yöneticiler) ile çalışanlar arasındaki bir tür psikolojik ilişkidir. Örgütün hedeflerini benimseyip, örgüt çıkarları doğrultusunda öz verili bir şekilde çalışanlara sahip olmak, örgütlere rekabet ortamında üstünlük sağlar (Bağcı, 2013: 164).

Özellikle, son yıllarda kişisel ve örgütsel performansı arttıran çalışmaların odak noktasının örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir. Gelişen teknoloji, değişen piyasa koşulları, yeni yönetim anlayışları, artan rekabet gibi etkenler, kurumların yapılarını

etkilemekte, uzmanlaşma artmakta ve bunun sonucunda da çalışanlar hem kendilerine hem de işlerine yabancılaşmakta ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da azalmaktadır. Örgüte bağlılıkları azalan çalışanların büyük bir bölümü, kısa süre içinde kurumlarından ayrılmaktadır. Bu, işe girişlerde imzalatılan ve dönem dönem yenilenen iş sözleşmelerinin, çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlamaya yetmediğini göstermektedir. Örgüte bağlılığı arttırmada önemli olan, çalışanla yapılan psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, örgüt (işveren veya yönetici) ile çalışanlar arasında karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri içeren yazıya aktarılmamış bir duygusal ilişkidir. Bu çerçevede, çalışan ilişkileri ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgüte bağlılıklarının etkisi büyük önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşme ihlallerinin de örgütsel bağlılığı azaltacağı ve çalışanların tutum ve davranışlarında olumsuz etkiye neden olacağı savunulmaktadır.

Araştırmanın amacı, işletme, örgüt ve kurumlar açısından beyaz yakalıları ile mavi yakalıların psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda, sözü geçen değişkenlerin mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılık olup olmadığını incelemektir. Psikolojik sözleşme kavramı üzerine ülkemizde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu sınırlı araştırmalar, genellikle eğitim özellikle üniversiteler, turizm, sağlık ve hizmet sektörlerinde yapılmıştır. Bu alanda, özel sektörde mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma olması açısından öncü niteliği taşımaktadır. Konuyla ilgili araştırmalarda eksikliği giderecek ve bundan sonra yapılacak çalışmalara yol gösterecek nitelikte olup, yöneticilere önemli katkılar sağlayacaktır.

Son yıllarda örgütlerdeki insan kavramının önem kazanması ile mavi ve beyaz yakalı çalışanların etki alanları ve etkilendikleri alanlar incelenip, buna göre çalışma yaşamında düzenlemeler yapılabilir. Bu şekilde mavi ve beyaz yakalıların verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmak mümkün olabilir. Çalışma hayatında çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayabilmek için farklı değişkenlerden ne ölçüde etkilendikleri üzerine çalışmalar yapılabilir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Önceki bölümlerde konu ile ilgili yapılmış olan teorik araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, araştırmanın soruları ve hipotezleri belirlenmiştir.

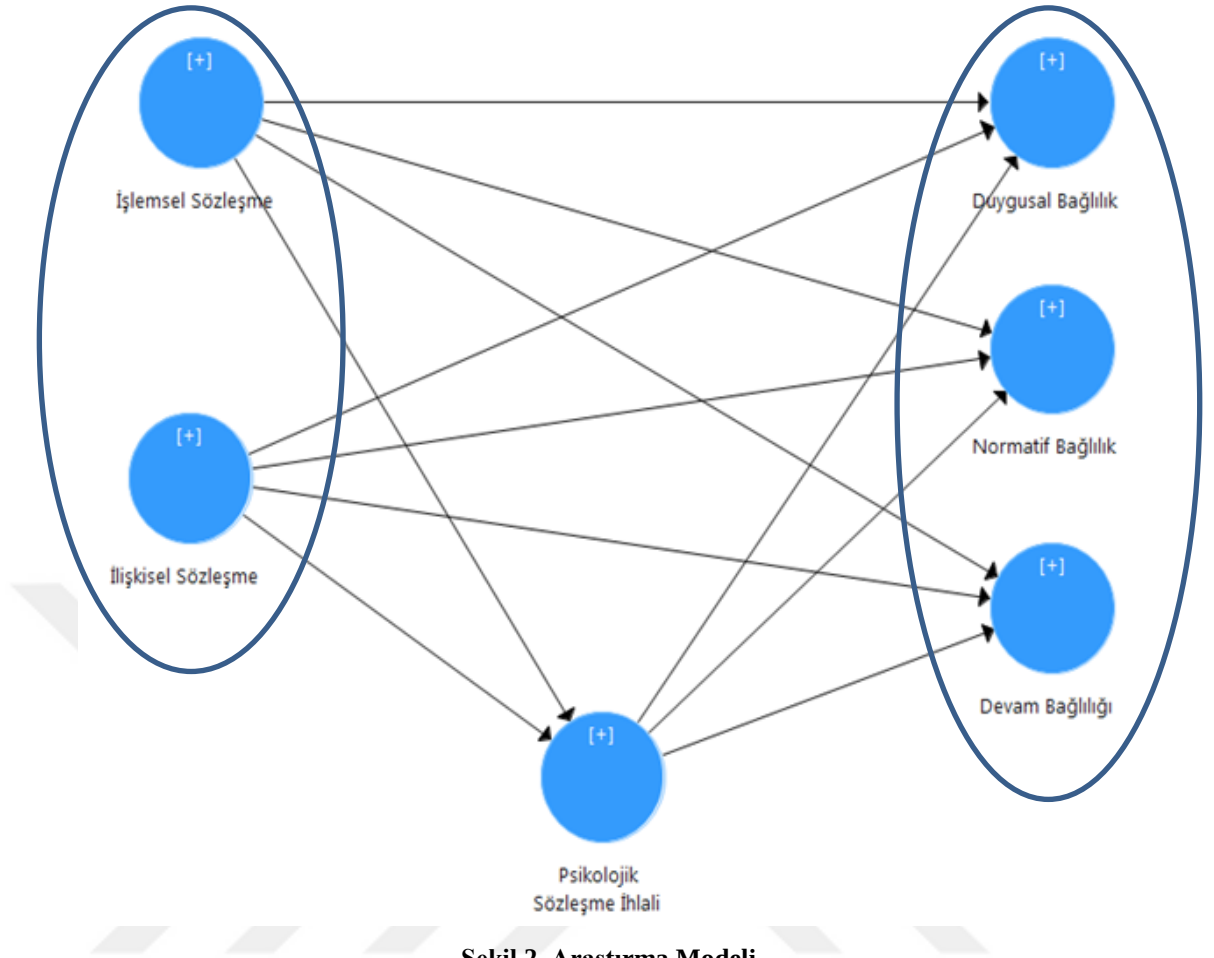
3.2.1. Araştırmanın Modelleri

Model, gerçek bir durumun soyut bir teoremini ortaya koyan genel bir terim ya da bir sistemin algılanması ve biçimselleştirilmesidir. Bu nedenle model gerçek değil, gerçeğin algılanış şeklidir. Dolayısı ile bilimin özü model kurma yaklaşımında yatmaktadır (Ayyıldız-Cengiz, 2006: 66)

Araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir. Belirlenen araştırma soruları mavi yakalı çalışanlar ve beyaz yakalı çalışanlar için geçerlidir.

1. Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutları, psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkiye sahip midir?
2. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkiye sahip midir?
3. Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarının örgütsel bağlılığa etkisinde, psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi var mıdır?

Bu araştırmanın alan yazındaki ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırma Modellerinde, " Psikolojik Sözleşme" bağımsız değişken, " Psikolojik Sözleşme İhlali" hem bağımlı hem de bağımsız değişken, "Örgütsel Bağlılık" bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda Belirlenen araştırma sorularına cevap aramak için geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_{1.1.}$: İşlemsel sözleşme psikolojik sözleşme ihlaline etki etmektedir.

$H_{1.2.}$: İlişkisel sözleşme, psikolojik sözleşme ihlaline etki etmektedir.

$H_{1.3.}$: İşlemsel sözleşme devam bağlılığına etki etmektedir.

$H_{1.4.}$: İşlemsel sözleşme duygusal bağlılığına etki etmektedir.

$H_{1.5.}$: İşlemsel sözleşme normatif bağlılığa etki etmektedir.

$H_{1.6.}$: İlişkisel sözleşme devam bağlılığına etki etmektedir.

H_{1.7}: İlişkisel sözleşme duygusal bağlılığa etki etmektedir.

H_{1.8}: İlişkisel sözleşme normatif bağlılığa etki etmektedir.

H_{1.9}: İşlemsel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.

H_{1.10}: İşlemsel sözleşmenin duygusal bağlılığa etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.

H_{1.11}: İşlemsel sözleşmenin normatif bağlılığa etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.

H_{1.12}: İlişkisel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.

H_{1.13}: İlişkisel sözleşmenin duygusal bağlılığa etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.

H_{1.14}: İlişkisel sözleşmenin normatif bağlılığa etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.

H_{1.15}: Psikolojik sözleşme ihlali devam bağlılığına etki etmektedir.

H_{1.16}: Psikolojik sözleşme ihlali duygusal bağlılığına etki etmektedir.

H_{1.17}: Psikolojik sözleşme ihlali normatif bağlılığına etki etmektedir.

H_{1.18}: Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık değişkenleri, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlara göre etki düzeyleri bakımından farklılaşmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Belirlenen değişkenler ile beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların psikolojik sözleşme ve ihlali ile örgütsel bağlılık derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen değişkenlere dahil edilmemiş diğer değişkenler araştırmanın sınırlılıklarındandır. Ayrıca beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların arasında farklılıkların belirlenmesinde psikolojik sözleşme ve ihlali ile örgütsel bağlılık

dereceleri temel alınmıştır. Çalışanların çalışma yaşamına etki eden ancak çalışmaya dahil edilmeyen diğer belirleyiciler de çalışmanın sınırlılıklarındandır.

Araştırmada elde edilen verilerin tümü çalışanların kişisel algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar, kişisel ön yargı ve duygularla veya objektif bakış açısıyla verilmiş olabilir.

Araştırma Denizli ilindeki üretim odaklı işletmelerdeki çalışanlarla sınırlıdır. Araştırmanın sadece üretim odaklı işletmelerde yapılmış olması da araştırmanın sınırlılıklarındandır. Örneklem tek bir sektörü içerdiği için diğer sektörler için genelleme yapılması mümkün olmayabilir. Aynı konuların işleneceği diğer araştırmanın farklı değişkenler ve sektörler kullanılarak tekrar değerlendirilmesi, genel yargıların oluşmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların çeşitli meslek gruplarında ve statüsündeki çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede bu firmalarda çalışan idari personel, mühendis, satış temsilcileri gibi bilgisayar başında ve masabaşı işlerde çalışanlar (bilgi işçileri) beyaz yakalı olarak çalışmaya dahil edilmiştir. İşçi, şef, ustabaşı, tekniker gibi işlerde çalışan emek işçileri ise mavi yakalılar olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın evrenine ulaşmak için Denizli Sanayi Odası'nda 2 yılda bir oluşturulan ve 2018 yılı ocak ayı kapasite raporu baz alınmıştır. Firmalar kendi 2 yıllık süreleri dahilinde Denizli Sanayi Odası'na kapasite raporu sunmaktadır. Buna göre güncellemelerin sürelerinin farklı olduğundan çalışan sayılarında standart sapma olarak güvenilirlik katsayısı eklenmiştir ($\pm\%5$).

Denizli Sanayi Odası verilerinde 441 firma tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu firmalarda beyaz yakalılar olarak bilgi işçilerinde istihdam edilen çalışan sayısı 4371 kişidir, mavi yakalılar olarak emek işçilerinde istihdam edilen

alışan sayısı 33778 kişidir. Bu veriler 22 Mart 2018 tarihinde Denizli Sanayi Odasından e-posta yoluyla yazılı beyan alınarak elde edilmiştir.

Araştırma evreninden %90 güven düzeyinde ve %10 güven aralığı dikkate alınarak Sample Size Calculator programında yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü minimum 68 kişi olarak belirlenmiştir. (www.calculator.net, 20.11.2019) rneklem hesaplaması için standart sapma %10 olduğu için olasılıksız benzer örneklem tablosunda 99 kişilik örneklem büyüklüğü kullanılması yeterli grlmştir.

3.4.2. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmanın veri toplaması aşamasında objektif veri sağlanması ve genelleme yapılabilmesi amacıyla anket uygulama tekniği tercih edilmiştir. Çalışmanın değişkenlerine ilişkin literatür taraması yapılmış, çalışmanın problem ve hipotezlerine en uygun olan güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilmiş ölçeklerin anket formları toplanmıştır. Ölçeklerdeki sorular tekstil işletmelerine hitap edecek şekilde uyarlanmış uyarlama aşamasında çalışmaya danışmanlık yapan Prof. Dr. Kürşat ZDAşLI'nın uzman görüşlerinden yararlanılmıştır.

Denizli ili tekstil işletmelerinde hem mavi yakalılara hem de beyaz yakalılara anket yapmak için izin almak çok zordu. Yöneticiler, çalışanlarını örgütle ilgili bir takım konularda uyaracaklarını, bilgilendirileceklerini düşündükleri için izin vermekten çekindi. Her nekadar, st düzey yöneticilerden izin alınsa bile anketlerin yazılı olması da çalışanları korkutan ve kaçıran bir durumdu. Araştırmanın amacı, neden yapıldığı yüzyüze anlatılsa da, çalışanlar, anket yapmaktan çoğu örgütte çekimser bir yaklaşım sergiledi. Bazı alışanlar da özellikle mavi yakalılarda ya soruların tamamını okuyamadı, ya da soruları tam kavrayamadı. Bu nedenlerle ancak 100 firmaya, 120 mavi yakalı ve 120 beyaz yakalı çalışana ulaşıldı.

Çalışma için 100 firmaya kolayda anket yöntemi kullanılarak rastgele seçim yapılması planlanmış ve 120 şer anket formu hem beyaz yakalı çalışanlara hem de mavi yakalı çalışanlara dağıtılmıştır. Anket formlarında eksik formlar, kişisel değişkenlerde eksik doldurma, dağılımsal saplamaların olduğu beyaz yakalılarda 21 adet form, mavi yakalılarda 21 adet form çalışma dışında bırakılmış her iki grup için de 99 anket formu

verileri değerlendirilmeye alınmıştır. Veri seti mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar için ayrı ayrı oluşturulmuştur.

3.4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun: kişisel değişkenlerinin de dahil olduğu 3 farklı ölçek dahil olmak üzere toplam 4 farklı bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Demografik değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışma statüsü, iş tecrübesi, bulunduğu kurumdaki çalışma yılı, göreve başlama şekli, yabancı dil bilgisi, maaş, maddi imkanların bireysel imkanları karşılaması, çalışma grubundaki kişi sayısı, çalışılan birim, çalışanların kendilerini işi doğrultusunda geliştirmesi, çalışılan kurumdaki yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir. İkinci bölümünde yer alan çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen, Mimaroglu (2008) ve Demirkasimoğlu (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 22 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. İlişkisel (1-13) ve işlemsel (14-22) sözleşme olarak iki boyuttan oluşan bu ölçek çalışanların psikolojik sözleşme algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü bölümde Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Aykanat (2014) 'ın geçerlemesini yaptığı 9 maddeden oluşan “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği (PSİÖ)” kullanılmaktadır (Robinson-Rousseau, 1994; Aykanat, 2014). Tek boyuttan oluşan bu ölçek çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümdeki anket sorularının faktör analizlerinin tekrar hesaplanması ve faktör yüklerinin belirlenmesi çalışması Esmer ve Özdaşlı (2018) tarafından güncellenmiştir (Esmer-Özdaşlı, 2018). Dördüncü bölümde Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Balay (2000) Türkçeye uyarladığı 27 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır (Meyer-Allen, 1991). Bu ölçekte tekstil işçilerinin örgütsel bağlılıkları üç alt boyutta incelenmiştir. Örgütsel bağlılıkta Duygusal Bağlılık 8 (1-8), Devam bağlılığı 9 (9-16) ve Normatif Bağlılık 10 (17-27) madde olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde yer alan soruları ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılarak puanlama yapılmaktadır. Sorulara verilecek puan değerleri ve cevap seçenekleri:

(1) Hiç Katılmıyorum

- (2) Az Katılıyorum
- (3) Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum)
- (4) Çok Katılıyorum
- (5) Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

Çalışmadaki geçerlilik ve güvenilirlik testi için tercih edilen Cronbach Alfa (α) Katsayısı'na göre ölçeklerin analizleri yapılmıştır. Buna göre psikolojik sözleşme ölçeği güvenilirliği 0,784, psikolojik sözleşme ihlalleri ölçeği güvenilirliği 0,814, örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirliği 0,867 olarak bulunmuştur. Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme ölçeği, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin alt boyutları ile birlikte yeterli güvenilirlik katsayısına ($<.70$) sahip olduğu görülmüştür. Ölçeklerin güvenilirliği çalışmanın geçerliliğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu ve çalışmanın geçerli olduğunu göstermektedir (Cortina, 1993: 99-102).

3.4.4. Veri Analiz Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz yöntemi Yapısal Eşitlik Modellemesidir (YEM). YEM, davranış bilimlerinde, eğitim bilimlerinde, pazarlama araştırmaları gibi sosyal bilim alanlarında kullanıldığı gibi bunun yanında biyoloji ve sağlık bilimlerinde de kullanılan istatistik yöntemidir. YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin aynı anda bulunduğu modellerin test edilmesinde kullanılan kapsamlı bir istatistik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Yılmaz-Bilge, 2018:138-139). Yöntemin kullanılması ile teori geliştirilebilmektedir (Baki, 2017:376).

YEM kovaryans tabanlı ve varyans tabanlı olmak üzere iki farklı yaklaşımla analiz edilebilmektedir. Alkış (2016)'ın Henseler vd. (2009)'den aktardığına göre varyans tabanlı YEM kısmi en küçük kareler yaklaşımı tanımlaması şu şekildedir; *“Kısmi en küçük kareler tabanlı (komponent tabanlı) YEM: YEM'in bu yaklaşımı doğrusal regresyon analizi ile aynıdır. Bu yaklaşımda model Varyans (R²) ve anlamlı t değerleri ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntem boş hipotezi kabul etmez. YEM'in bu yaklaşımında iki model oluşturulmaktadır. Birinci modelde örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilirken, ikinci modelde örtük değişkenler ile ilgili gözlenen değişkenler arasındaki ilişki belirlenmektedir. Kısmi en küçük kareler tabanlı YEM SmartPLS, PLS-PC, PLS Graph gibi programlar ile gerçekleştirilmektedir. En büyük*

olabilirlik yaklaşımlı YEM gibi bu yöntemde de verinin normal dağılımda olması gerekmektedir, ancak YEM'in bu yaklaşımının örneklem boyutu varsayımına bakıldığı zaman Kovaryans tabanlı YEM'e göre ile daha küçük örneklem için uygun olduğu söylenmektedir.

KEKK temel bileşenler analizi, regresyonun tekrarlamalı bir kombinasyonuna dayalı şekilde modeldeki yapıların değişimini açıklamaya odaklıdır. KEKK yönteminin regresyon analizi ve YEM gibi yaklaşımlarının yerine tercih edilmesi sebebi daha küçük örneklem boyutlarında daha başarılı sonuçlar vermesi ve normal dağılıma ilişkin varsayımlarının daha ılımlı olmasındandır. Bunun yanında KEKK formatif ve reflektif değişkenlerin bir arada analiz edilmesine de imkan vermektedir (Erdoğan, 2019: 630).

Araştırmada kullanılan analiz programı SmartPLS 3.0 (Ringle vd., 2014) paket programıdır. KEKK yaklaşımı ile YEM analizinde verilerin kullanılabilir olması ve çıktıları üzerinden bilimsel değerlendirme yapılabilmesi için belirli uyum iyiliği değerlerine sahip olması gerekmektedir. Ringle vd. (2014) uyum iyiliği değerlerini Tablo 12'de yer almaktadır. Veriler programa yüklendikten sonra çeşitli hesaplama seçenekleri ile analizler yapılır. Analizlerden sonra tabloda yer alan uyum indeksleri raporlanarak, uyum kriterlerine uygunluğu tartışılır ve modelin uygunluğu konusunda çıkarımlar ortaya konmaktadır.

Tablo 12. KEKK ile YEM Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Amaç	Referans Değerler/Eşik Değerler	Kaynak
Çıkarılan Ortamala Varyans (AVE)	Yakınsak Geçerlilik	AVE > 0.50	(HENSELER; RINGLE ve SINKOVICS (2009)
Çapraz Yüklenimler	Ayırt Edici Geçerlilik	Asıl yük değerlerinden daha büyük değerler.	CHIN, 1998
Criteria of Fornell and Larcker	Ayırt Edici Geçerlilik	Her yapının AVE değerlerinin kareköklerini (gizli değişkenlerin) yapıları arasındaki korelasyonla (Pearson) karşılaştırılır. AVE'lerin karekökleri yapıların korelasyonlarından daha büyük olmalıdır.	FORNELL ve LARCKER (1981)
Alpha de Cronbach (AC) ve Kompozit Güvenilirlik (CC)	Model Güvenilirliği.	AC > 0.70 CC > 0.70	HAIR vd. (2014)
Araştırmacı t Testi	Korelasyon ve regresyonların öneminin değerlendirilmesi.	t > 1.96	HAIR vd. (2014)
Pearson'un belirleme katsayılarının değerlendirilmesi	Yapısal model tarafından açıklanan içsel değişkenlerin varyans kısmını değerlendirilmesi	Sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanında, $R^2 = \%2$ küçük bir etki, $R^2 = \%13$ orta düzeyde bir etki ve $R^2 = \%26$ büyük bir etki olarak sınıflandırılmıştır.	COHEN (1988)
Etkinin boyutu (f^2) veya Cohen Göstergesi	Her yapının model için ne kadar yararlı olduğunu değerlendirme ayarlamasının yapılması.	0.02, 0.15 ve 0.35 değerleri küçük, orta ve büyük olarak kabul edilir.	HAIR vd.. (2014)
Tahmini geçerlilik (Q^2) veya Stone-Geisser göstergesi.	Düzenlen modelin doğruluğunu değerlendirir.	$Q^2 > 0$	HAIR vd. (2014)
Yapısal Modelin Uyum İyiliği (GoF)	Düzeltilmiş modelin evrensel kalitesinin bir puanıdır.	GoF > 0.36 (yeterli)	TENENHAUS vd. (2005); WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN
Yol Katsayısı (T)	Nedensel ilişkilerin değerlendirilmesi.	Değerlerin teori ışığında yorumlanması.	HAIR vd.. (2014)

Kaynak: Ringle vd., 2014: 72.

3.5. BULGULAR

Psikolojik sözleşme ölçeği, ihlali ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin mavi ve beyaz yakalı çalışanların bazı kişisel değişkenlerine göre değerlendirilmesi ve karşılaştırılması yapılmıştır. Bu bölümde, çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplara göre belirlenen bulgular yer almaktadır.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan tekstil işletmelerindeki bilgi işçileri ve emek işçilerinden oluşan 198 katılımcı grubunun yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, mavi beyaz, çalışma statüsü, iş tecrübesi, bulunduğu kurumda çalışma yılı, göreve başlama şekli, yabancı dil düzeyi, maaş miktarı, maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılaması, çalışan grubunun sayısı, çalıştığı iş kolu, kendini iş doğrultusunda geliştirmesi ve çalıştığı kurum değerlendirilmektedir.

Tablo 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
23 yaş ve altı	13	13,3	12	12,0
24-28 yaş arası	34	34,4	26	26,3
29-33 yaş arası	8	8,1	11	11,1
34-38 yaş arası	26	26,2	27	27,2
39 ve üstü	18	18,1	23	23,2
Toplam	99	100	99	100

Tablo 13'te katılımcıların yaş değişkenine ait dağılımları yer almaktadır. Mavi yakalı çalışanlarda en çok 24-28 yaş arası (%34,4=34 kişi) bulunurken, beyaz yakalı çalışanlarda 33-37 yaş arası (%27,2=27 kişi) en yüksek dağılımın olduğu görülmektedir. Hem mavi hem beyaz yakalı çalışanlarda en az katılım 29-33 yaş arasındadır. Bu yaklaşıma göre beyaz yakalı çalışanların yaş bakımından daha deneyimli bireylerden oluştuğu ifade edilebilir.

Tablo 14. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Kadın	32	32,3	27	27,3
Erkek	67	67,7	72	72,7
Toplam	99	100	99	100

Tablo 14’de katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Mavi yakalı çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında, mavi yakalı çalışanların %32,3 kadın, %67,7 erkek çalışanların varlığı görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda ise çalışanların %27,3’ü kadın, %72,7’si ise erkektir. Bu tablo genel istihdam verilerine paralellik göstermektedir. Katılımcılardan mavi yakalı olanlarda erkek olanlar, kadınlara göre daha yüksek düzeyde iken; beyaz yakalı çalışanlarda da durum benzerdir. Ancak beyaz yakalı çalışanlarda erkekler mavi yakalıları göre daha yüksek düzeyde yer almaktadır. Mavi yakalı kadın çalışanın, beyaz yakalı kadın çalışanlardan fazla olması ise üst kademe personellerin daha çok erkek cinsiyet hakimiyetinin olduğu görülmektedir. Buna göre beyaz yakalılarda erkek egemen çalışan yapısından (%72, 7) bahsedilmek mümkündür.

Tablo 15. Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Lise	63	63,6	32	32,0
Ön Lisans	26	26,3	8	8,0
Lisans	10	10,1	53	53,0
Lisansüstü	-	-	7	7,0
Toplam	99	100	99	100

Tablo 15’de katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre mavi yakalı çalışanlarda lise mezunlarının en yüksek değer (%63,6) aldığı görülürken, beyaz yakalı çalışanlarda en yüksek değer lisans mezunlarında (%53) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre beyaz yakalı çalışanlarda eğitim düzeyinin yüksek olması yapılan işin niteliği ile örtüşmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Evli	61	61,6	67	67,7
Bekar	38	38,4	32	33,3
Toplam	99	100	99	100

Tablo 16’da katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlasının (%61,6 mavi yaka, %67,7 beyaz yaka) evli olduğu görülmüştür.

Tablo 17. Katılımcıların Çalışma Statüsü Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışma Statüsü	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
İşçi	81	81,8	-	-
İşveren	-	-	4	4,00
Şef	13	13,1		
Koordinatör	1	1,0	29	29,3
Kalite kontrol	4	4,0	2	2,0
Yönetici	-	-	22	22,2
Pazarlama	-	-	16	16,2
Müşteri temsilcisi	-	-	26	26,3
Toplam	99	100	99	100

Tablo 17’de katılımcıların çalışma statüsü değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre mavi yakalı çalışanların büyük bir kısmı işçi statüsüne % 81,8 sahipken, beyaz yakalı çalışanların % 29,3’ü koordinatör, % 26,3 müşteri temsilcisi ve % 22,2 yönetici şeklinde dağılmaktadır.

Tablo 18. Katılımcıların İş Tecrübesi Değişkenine Göre Dağılımı

İş Tecrübesi	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
0-5	18	18,4	21	21,3
6-10	35	36,3	27	27,3
11-15	19	19,2	29	29,3
16-20	20	20,1	13	13,1
21 ve üstü	7	7,0	9	9,0
Toplam	99	100	99	100

Tablo 18’da katılımcıların iş tecrübesi değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre mavi yakalı çalışanlarda 6-10 yıl arası çalışanlarda en yüksek (%36,3) değer yer alırken, beyaz yakalı çalışanlarda ise 11-15 yıl arası çalışanlarda (%29,3) en yüksek değer görülmektedir. Buna göre beyaz yakalı çalışanların iş piyasalarında deneyimli bireylerden oluştuğu ifade edilebilir.

Tablo 19. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Kurumda Çalışma Süresi	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
1-5	57	57,5	45	45,4
6-10	30	30,3	34	34,3
11-15	9	9,1	9	9,1
15 üstü	3	3,2	11	11,2
Toplam	99	100	99	100

Tablo 19’da katılımcıların bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Mavi yakalı çalışanların %57,5’i aynı kurumda 1-5 yıl arası çalışırken, beyaz yakalı çalışanların %34,3’ü 1-5 yıl arası en yüksek değerde çalışma

aralığındadır. Kurumdaki çalışma süreleri bakımından ise mavi yakalılar daha çok aynı kurumda çalışırken beyaz yakalı çalışanların şu an çalıştıkları kurumdaki tecrübeleri daha azdır. Buna göre beyaz yakalı çalışanlar daha çok iş değişikliği tercihinde bulunmaktadır.

Tablo 20. Katılımcıların Göreve Başlama Değişkenine Göre Dağılımı

Göreve Başlama Şekli	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
İlk idari işlerde başladım	-	-	40	40,4
İlk işçi olarak üretim bandında işe başladım	99	100,0	16	16,2
İlk satış temsilcisi olarak işe başladım	-	-	43	43,4
Toplam	99	100	99	100

Tablo 20’de katılımcıların bulunduğu göreve başlama şekine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcılardan mavi yakalı çalışanların tamamı işçi olarak işe başlamış ve bu şekilde çalışmaya devam etmektedirler. Beyaz yakalı çalışanların ise ilk işe başlangıçları en fazla (%43,4) satış temsilcisi olarak işe başlamışlardır.

Tablo 21. Katılımcıların Yabancı Dil Seviye Değişkenine Göre Dağılımı

Yabancı Dil	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Yok	66	66,7	34	34,4
İngilizce	33	33,3	62	62,6
Birden Çok	-	-	7	7,0
Toplam	99	100	99	100

Tablo 21’de katılımcıların yabancı dil seviye değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcılardan mavi yakalı olanların %66,7’si yabancı dil bilmezken, beyaz yakalı çalışanların %34,4’ü yabancı dil bilmemektedir. Beyaz yakalı çalışanların %60’dan fazlası İngilizce yabancı dile sahiptir. Bu oran, mavi yakalılarda çok düşük düzeydedir.

Tablo 22. Katılımcıların Maaş Değişkenine Göre Dağılımı

Maaş	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Asgari ücret	25	25,3	2	2
1500-2250 TL arası	74	74,6	21	21,2
2250-4500 TL arası	-	-	67	67,1
4500 TL üstü	-	-	9	9,1
Toplam	99	100	99	100

Tablo 22’de katılımcıların maaş değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcılardan mavi yakalı çalışanlar 1.500-2.250 TL arası maaşı olanların oranı

%74,6 iken, beyaz yakalı çalışanların %67,1'i 2.250-4.500 TL arasında maaş almaktadırlar. Buna göre de bilgi işçilerinin daha yüksek kazanca sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 23. Katılımcıların Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Maddi İmkanlar Bireysel İhtiyaçları Karşılıyor mu?	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Evet	37	37,4	49	49,5
Hayır	62	62,6	50	50,5
Toplam	99	100	99	100

Tablo 23'te katılımcıların maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Mavi yakalı çalışanların %62,6'sı maddi imkanların bireysel ihtiyacını karşılamadığını ifade ederken, beyaz yakalı çalışanların %50,5'i maddi imkanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamadığını ifade etmektedirler.

Tablo 24. Katılımcıların Çalışma Grubu Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışma Grubu Sayısı	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
20 kişiye kadar	37	37,3	63	78,8
21-50 arası	15	15,2	1	1,0
51-99 arası	47	47,5	10	10,1
100 ve üzeri	-	-	9	9,1
Toplam	99	100	99	100

Tablo 24'de katılımcıların çalışma grubu sayısı değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Mavi yakalı çalışanların çalışma yoğunluğu %47,5'e kadar 51-99 kişi arasında iken, beyaz yakalı çalışanların çalışma grubu 20 kişiye kadar yoğunluklu olarak %78,8'dir. Genel olarak beyaz yakalılar 20 kişiye kadar olan gruplarda (%78) çalışırken, mavi yakalılar 51-99 (%47,5) kişi çalışma gruplarında çalışmaktadırlar. Buna göre beyaz yakalılar daha çok küçük gruplarda çalışanlardır sonucuna ulaşılır.

Tablo 25. Katılımcıların Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Dağılımı

Çalıştığı Birim	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Konfeksiyon	33	33,3	8	8,1
İhracat	-	-	1	1,0
Paketçi	13	13,1	5	5,1
Kaliteci	8	8,1	-	-
Temizlikçi	6	6,1	1	1,0
Makine	4	4,0	4	4,0
Kalfa ve Usta Yardımcısı	2	2,0	2	2,0
Muhasabe	4	4,0	-	-
İdari	-	-	9	9,1
Tekstil	22	22,2	52	52,5
Pazarlama	-	-	-	-
Planlama	-	-	12	12,1
Sevkiyat	-	-	-	-
Üretim	7	7,1	4	4,0
Vezne	-	-		
Satış temsilcisi	-	-		
Restaurant	-	-		
İplik üretimi	-	-		
Toplam	99	100,0	99	100,0

Tablo 25’te katılımcıların çalıştığı birim değişkenine göre dağılımları verilmiştir. Katılımcılardan mavi yakalı çalışanların %33,3’ü konfeksiyon biriminde çalışırken, beyaz yakalı çalışanların %52,5’i tekstil biriminde çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 26. Katılımcıların İşleri Doğrultusunda Kendilerini Geliştirme Yöntemlerinin Dağılımı

Çalışanların Kendilerini Geliştirme Yöntemleri	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Seminer ve sempozyumlara katılım	9	9,1	27	27,3
Yayın, dergi, kitap, makale takip ederim	14	14,1	3	3,0
Alanımda uzman kişilerin yönlendirmesi ile gelişirim	76	76,8	69	69,7
Toplam	99	100	99	100

Tablo 26’da katılımcıların işleri doğrultusunda kendilerini geliştirme yöntemlerinin dağılımları verilmiştir. Katılımcılardan mavi yakalı ve beyaz yakalı olanlar ağırlıklı olarak kendini geliştirme yöntemi olarak alanında uzman kişilerin yönlendirmesini tercih etmektedirler. Çalışanların kendilerini hem mavi hem de beyaz yakalı çalışanlarda geliştirme yöntemi usta-çırak ilişkisine dayalıdır.

Tablo 27. Katılımcıların Yönetim Biçimi Değişkenine Göre Dağılımı

Yönetim Biçimi	Frekans(f)/ Yüzde (%)			
	Mavi		Beyaz	
Merkezi otoritele (Patron, müdür karar alır biz uygularız)	72	72,7	75	75,8
Yönetim kurulu veya iş ortaklarına danışılarak ortak kararlar alınır	20	20,2	23	23,2
Diğer	7	7,1	1	1,0
Toplam	99	100	99	100

Tablo 27’de katılımcıların çalıştıkları işletmenin yönetim biçimi dağılımları verilmiştir. Katılımcıların hem mavi yakalı çalışanları hem de beyaz yakalı çalışanları yönetim yaklaşımını merkezi otorite olarak değerlendirmektedirler. Çalışanların hem mavi hem beyaz yakalı çalışanların çalıştıkları işletmede otoriter yönetim tarzının olduğunu ifade ettikleri tespit edilmiştir.

3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan tekstil sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel bağlılık alt boyutlarının algılarına yönelik tanımlayıcı istatistikî bulgular verilmiştir. Anket formunda bulunan sorulara ilişkin verilen cevapların frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 28’de verilmektedir.

Tablo 28. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

	N		Ortalama (X)		S.S.		Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.
Psikolojik sözleşme Ölçeği										
1. Çalıştığım kurumdaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.	99	99	2,61	2,60	1,178	1,309	,112	,300	-1,065	-1,321
2. Çalıştığım kuruma karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm bulunmamaktadır.	99	99	2,81	2,60	1,175	1,309	,058	,300	-,823	-1,321
3. Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla çalıştığım kurumdaki görevimden ayrılabilirim.	99	99	2,61	2,82	1,178	1,201	,112	,109	-1,065	-,767
4. Çalıştığım kurumdaki işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.	99	99	2,75	2,66	1,240	1,326	,022	,188	-,989	-1,337
5. Çalıştığım kurumda sadece bana ödenen ücretin karşılığındaki işleri yaparım, fazlasını yapmam.	99	99	3,24	2,34	1,006	1,326	-,386	,607	-,235	-,903
6. Çalıştığım kurumda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.	99	99	3,10	2,63	1,168	1,243	-,354	,083	-,590	-,984
7. Çalıştığım kurum için gerektiğinde fedakârlıkta bulunurum.	99	99	2,74	3,51	1,234	1,298	-,004	-,328	-1,040	-1,096
8. Çalıştığım kurumun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.	99	99	2,84	3,45	1,209	1,373	-,054	-,296	,937	-1,192
9. Çalıştığım kurumda uzun süre çalışmayı planlıyorum.	99	99	3,48	2,86	1,029	1,035	-,185	,067	-,464	-,394
10. Çalıştığım kurumda emekli olana kadar çalışabileceğimi	99	99	2,51	2,86	1,077	1,035	,034	,067	-,887	-,394

	N		Ortalama (X)		S.S.		Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.
düşünüyorum.										
11. İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlıyorum.	99	99	2,68	3,45	1,143	1,225	,107	-,128	-,717	-,1176
12. Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşılarım.	99	99	2,45	3,20	1,174	1,035	,453	,083	-,627	-,267
13. Yöneticilerin veya üstlerimin gözünde değerimi arttıracak gelişme olanakları ararım.	99	99	2,65	3,31	1,139	1,125	,002	-,705	-,891	,002
14. Çalıştığım kurumda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler edinirim.	99	99	2,12	3,57	1,183	1,190	,728	-,365	-,368	-,817
15. Çalıştığım kurumda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.	99	99	2,62	2,37	1,495	1,194	,314	,467	-,1364	-,758
16. Çalıştığım kurum bana, geleceğe dair iş güvencesi vermemektedir.	90	99	2,80	2,45	1,514	1,416	,034	,451	-,1493	-1,17
17. Bu kurumda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.	99	99	2,75	2,39	1,371	1,324	,210	,458	-,1119	-,1085
18. İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.	99	99	2,25	2,53	1,305	1,320	,847	,430	-,295	-,908
19. Üstlerim veya yöneticiler, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemserler.	99	99	2,27	3,34	1,503	1,147	,719	-,749	1,013	-,175
20. Üstlerim veya yöneticiler, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.	99	99	2,63	2,22	1,403	1,291	,228	,690	-,1325	-,694
21. Üstlerim veya yöneticiler, karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alırlar.	99	99	2,41	2,41	1,436	1,341	,508	,429	-,1188	-,1089
22. Üstlerim veya yöneticiler, bu kurumda uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerlerine düşeni yapar.	96	99	2,74	2,30	1,452	1,267	,279	,589	-,1245	-,726
Psikolojik sözleşme İhlalleri Ölçeği										
1. Kurumum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirir.	98	97	3,26	2,13	1,200	1,297	-,313	,897	-,860	-,339
2. Kurumum, ek görevlendirme, prim ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirir.	90	97	3,21	2,23	1,394	1,396	-,543	1,087	-,1066	-,112
3. Kurumum, kariyer ya da yükselme programım ile ilgili sözlerini yerine getirir.	99	95	2,60	2,21	1,100	1,297	-,017	,658	-,828	-,805
4. İşimin ve işyerimin yapısı, kurumum tarafından başta verilen taahhütlere uygundur.	99	97	2,33	2,04	1,570	1,045	,687	,854	-,1167	-,199
5. Kurumum, iş güvenliğimin seviyesini olduğu gibi yansıtır.	99	97	2,63	1,98	1,283	1,309	,263	1,133	-,985	-,335
6. Kurumum, performansım ile ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirir.	96	97	3,10	1,97	1,370	1,121	,100	1,111	-,1057	,463

	N		Ortalama (X)		S.S.		Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.
7. Kurumum, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate alır.	99	97	3,17	2,33	1,248	1,196	-,522	-,572	-,858	-,303
8. Kurumum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirir.	98	97	2,85	2,04	1,281	1,243	,025	1,132	-,1227	,100
9. Kurumum, kurumun ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi gösterir.	98	96	2,91	2,15	1,294	1,129	-,056	,711	-,1317	-,532
Örgütsel Bağlılık Ölçeği										
1. Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	99	99	2,45	2,45	1,066	1,225	,780	,509	,275	-,852
2. Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	99	99	2,72	2,22	1,092	,990	,255	,107	-,603	-,1194
3. Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.	99	99	2,73	2,70	1,153	1,174	,353	,212	-,465	-,717
4. Kurumdaki işime yönelik çabalarımın mesai saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	99	99	2,43	2,34	1,147	1,304	,632	,641	-,271	-,794
5. Bu kurumda uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	99	99	2,41	2,45	1,119	1,297	,658	,652	-,211	-,479
6. Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	99	99	2,27	2,00	1,013	,953	,728	1,207	,119	1,164
7. Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	99	99	2,67	2,34	1,082	1,093	,264	,456	-,616	-,764
8. Bu kurumda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	99	99	2,55	3,09	1,085	1,326	,434	-,011	-,466	-,1201
9. Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	99	99	2,64	3,37	1,168	1,299	,283	-,138	-,718	-,1129
10. Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	99	99	2,62	3,41	1,237	1,255	,184	-,518	-,967	-,496
11. Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	99	99	3,22	3,51	1,382	1,226	-,315	-,737	-,1084	-,211
12. Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	99	99	3,13	3,38	1,152	1,126	-,181	-,029	-,546	-,967
13. Bu kurumun meslek eğitim ve gelişim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	99	99	2,45	3,00	1,208	1,181	,283	-,150	-,1053	-,763
14. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da sık sık birlikte oluyorum.	99	99	3,09	3,30	1,311	1,243	-,171	-,180	-,1079	-,911
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı yeğliyorum.	99	99	2,73	2,63	1,299	1,159	,082	-,120	-,1071	-,898
16. Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	99	98	2,98	3,39	1,231	1,148	-,027	-,356	-,846	-,440
17. Kurumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	99	99	2,87	3,53	1,031	,988	-,237	-,164	-,399	-,197
18. Bu kurumun geleceğini	99	99	3,07	3,41	,997	1,164	-,578	-,590	-,218	-,146

	N		Ortalama (X)		S.S.		Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.	M.	B.
gerçekten düşünüyorum.										
19. Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	99	99	2,85	3,51	1,019	1,167	,136	-,095	-,573	-1,200
20. Çalıştığım kuruma karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım.	99	99	3,09	3,46	1,181	1,225	-,254	-,519	-,721	-,425
21. Zamanımın çoğunu işime ilişkin etkinlikler dolduruyor.	99	99	2,91	3,23	1,159	1,213	,099	,024	-,817	-1,073
22. Çalıştığım kurumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	99	99	2,13	2,48	1,070	1,175	,638	,264	-,632	-1,085
23. Çalıştığım kurumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	99	99	2,72	2,89	1,155	1,22	-,104	,081	-,955	-,802
24. Çalıştığım kurumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	99	97	3,12	2,92	,879	1,071	-,423	,116	,121	-,689
25. Çalıştığım kurum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	99	99	2,23	3,17	,991	,922	-,284	-,194	-,147	-,114
26. Çalıştığım Kurumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	99	99	2,27	2,83	1,127	1,477	,389	,168	-,762	-1,351
27. Çalıştığım kurumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	99	99	2,23	2,72	1,127	1,248	,518	,079	-,488	-,8989

Tablo 28'deki normallik dağılımı için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri çalışma için en önemli tanımlayıcı istatistiktir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları $-\infty$ ile $+\infty$ arasında değerler almaktadır. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -3 ve + 3 bazı araştırmacılara göre -2 ve +2 arasında değerler alması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Ak, 2009: 6-7). Normal dağılım, verilerin simetrik dağılımını ifade etmektedir. Çan şeklindeki eğri ile karakterize edilmektedir. Bu şekilde değerlerin büyük çoğunluğu merkezin etrafında toplanmaktadır (Field, 2009: 18). İstatistiksel analizlerde sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için verilerin normal dağılım ya da normale yakın dağılım göstermesi istenen bir durumdur. Bu nedenle, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve -3 ve + 3 arasında olduğu görülmüştür.

3.5.3. Tutum Farklılığı Analizleri

Araştırmaya katılan mavi ve beyaz yakalılarıdaki ölçeklere bağlı tutum farklılıklarını demografik değişkenlerine göre belirlemek amacıyla, SPSS 22.0 paket programında tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) ve t- testi yapılmıştır.

t-Testi Analizi, psikolojik sözleşme ve onun iki alt boyutu ile örgütsel bağlılık ve onun üç alt boyutu açısından bağımsız iki ayrı değişken olan mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında fark olup olmadığını araştırmak üzere yapılmıştır. Psikolojik

sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında fark olup olmadığı ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlar açısından fark olup olmadığına dair sonucu gösteren t değeri ile bu farkın anlamlı olup olmadığını gösteren p (anlamlılık) değeri tablolarda gösterilmiştir. Ayrıca tablolarda ortalamalar, standart sapmalar ve ortalamalara da yer verilmiştir.

Tablo 29. Mavi ve Beyaz Yakalıların Arasında Ölçek Boyutları Açısından Tutum Farklılığı

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
İşlemsel	Mavi	2,48	1,30	0,560	0,576
	Beyaz	2,57	0,77		
İlişkisel	Mavi	2,77	0,70	2,137	0,034
	Beyaz	2,95	0,50		
İhlal	Mavi	2,74	1,17	4,028	0,000
	Beyaz	2,12	0,99		
Duygusal	Mavi	2,48	0,56	0,015	0,988
	Beyaz	2,49	0,65		
Devam	Mavi	2,85	0,86	3,682	0,000
	Beyaz	3,28	0,79		
Normatif	Mavi	2,72	0,45	4,702	0,000
	Beyaz	3,11	0,69		

Psikolojik sözleşme ölçeğinin işlemsel alt boyutuyla ilgili olarak, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). İlişkisel sözleşme açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmuştur ($p=0,034$). Beyaz yakalı çalışanlar açısından ilişkisel sözleşme algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı açısından ise mavi yakalıların bu algıyı daha fazla hissettikleri görülmektedir ($p=0,000$). Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna göre mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında anlamlı farklılık oluşmamıştır ($p>0,05$). Örgütsel bağlılığın devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında beyaz yakalı çalışanlar lehine anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p=0,000$). Beyaz yakalıların mavi yakalılara kıyasla devam ve normatif bağlılıkları daha yüksek görünmektedir.

3.5.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğine Dair Analizler

Çalışma dahilinde belirlenen değişkenlerin mavi ve beyaz yakalı çalışanlara göre psikolojik sözleşme ölçeğinde oluşan varlıklara ilişkin analizler bu alt başlık altında işlenmiştir.

Tablo 30. Cinsiyet Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
İşlemsel					
Mavi	Kadın	2,36	1,28	0,091	0,499
	Erkek	2,55	1,31		
Beyaz	Kadın	2,63	0,87	0,409	0,684
	Erkek	2,55	0,73		
İlişkisel					
Mavi	Kadın	2,73	0,82	0,764	0,709
	Erkek	2,79	0,63		
Beyaz	Kadın	3,10	0,55	1,836	0,073
	Erkek	2,89	0,46		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından cinsiyet ile ilgili anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından kadın ve erkek çalışanları arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 31. Öğrenim Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
İşlemsel					
Mavi	Lise	2,38	1,25	0,520	0,596
	Önlisans	2,69	1,34		
	Lisans	2,58	1,54		
Beyaz	Lise	2,51	0,75	0,711	0,548
	Önlisans	2,94	0,63		
	Lisans	2,54	0,83		
	Lisansüstü	2,63	0,40		
İlişkisel					
Mavi	Lise	2,81	0,66	3,046	0,52
	Önlisans	2,85	0,76		
	Lisans	2,26	0,62		
Beyaz	Lise	2,87	0,55	3,020	0,034
	Önlisans	3,42	0,38		
	Lisans	2,95	0,46		
	Lisansüstü	2,84	0,33		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme açısından öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

İlişkisel psikolojik sözleşme açısından ise öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır ($p<0,05$). Buna göre en yüksek ilişkisel psikolojik sözleşme algısı önlisans mezunu çalışanlarda, en düşük psikolojik sözleşme algısı ise lisansüstü mezunu çalışanlarda olduğu görülmüştür.

Tablo 32. Medeni Durum Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
İşlemsel					
Mavi	Evli	2,63	1,29	1,555	0,124
	Bekar	2,21	1,28		
Beyaz	Evli	2,56	0,80	0,190	0,850
	Bekar	2,59	0,73		
İlişkisel					
Mavi	Evli	2,81	0,66	0,775	0,440
	Bekar	2,69	0,77		
Beyaz	Evli	2,98	0,80	0,914	0,363
	Bekar	2,59	0,73		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından medeni durum arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 33. Çalışma Statüsü Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
İşlemsel					
Mavi	İşçi	2,34	1,24	3,811	0,026
	Şef	2,78	1,36		
	Kalite Kontrol	3,58	1,40		
Beyaz	İşveren	2,40	0,68	4,049	0,002
	Koordinatör	2,77	0,64		
	Kalite Kontrol	1,70	0,56		
	Yönetici	2,56	0,70		
	Pazarlama	2,95	0,75		
	Müşteri Temsilcisi	2,46	0,84		
İlişkisel					
Mavi	İşçi	2,78	0,71	1,714	0,186
	Şef	2,97	0,58		
	Kalite Kontrol	2,38	0,69		
Beyaz	İşveren	2,50	0,45	1,923	0,098
	Koordinatör	3,13	0,56		
	Kalite Kontrol	2,73	0,73		
	Yönetici	2,89	0,41		
	Pazarlama	2,91	0,35		
	Müşteri Temsilcisi	2,98	0,40		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur ($p<0,05$). Kalite kontrolde çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme gereklerini daha fazla yerine getirdiği görülmüştür. En düşük işlemsel psikolojik sözleşme algısı ise işçi olarak çalışanlarda görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Beyaz yakalı çalışanlarda işlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur ($p<0,05$). İşlemsel psikolojik sözleşme algısı en yüksek olanların, pazarlama statüsünde, en düşük ise kalite kontrol statüsünde çalışanlar olduğu görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır. ($p>0,05$).

Tablo 34. Yabancı Dil Bilme Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme ile İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
İşlemsel					
Mavi	Yok	2,43	1,28	0,473	0,493
	İngilizce	2,64	1,37		
Beyaz	Yok	2,34	0,74	3,057	0,052
	İngilizce	2,71	0,75		
	Birden çok	2,90	1,13		
İlişkisel					
Mavi	Yok	2,75	0,74	0,190	0,664
	İngilizce	2,82	0,58		
Beyaz	Yok	2,86	0,60	1,311	0,274
	İngilizce	3,01	0,41		
	Birden çok	3,19	0,60		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından yabancı dil bilme durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından yabancı dil bilme durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 35. Maaş Açısından Psikolojik Sözleşme ile İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
İşlemsel					
Mavi	Asgari ücret	2,47	1,47	0,392	0,677
	1500-2250 TL arası	2,51	1,28		
	2250-4500 TL arası	1,83	0,12		
Beyaz	Asgari ücret	1,77	0,81	1,323	0,271
	1500-2250 TL arası	2,50	0,79		
	2250-4500 TL arası	2,62	0,77		
	4500 TL üstü	2,69	0,65		
İlişkisel					
Mavi	Asgari ücret	2,77	0,68	0,474	0,624
	1500-2250 TL arası	2,75	0,69		
	2250-4500 TL arası	3,15	1,20		
Beyaz	Asgari ücret	3,62	0,47	2,231	0,090
	1500-2250 TL arası	2,85	0,61		
	2250-4500 TL arası	2,96	0,44		
	4500 TL üstü	2,93	0,41		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından maaş değişkeni arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz

yakalı çalışanlarda ise işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından maaş değişkeni arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 36. Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
İşlemsel					
Mavi	Evet	2,49	1,21	0,060	0,952
	Hayır	2,48	1,35		
Beyaz	Evet	2,76	0,68	1,751	0,083
	Hayır	2,39	0,81		
İlişkisel					
Mavi	Evet	2,94	0,73	2,466	0,015
	Hayır	2,68	0,68		
Beyaz	Evet	2,99	0,44	0,747	0,457
	Hayır	2,91	0,54		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel psikolojik sözleşme açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). İlişkisel psikolojik sözleşme açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmuştur ($p<0,05$). Maddi imkanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşıladığını düşünen çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algıları daha yüksek bulunmuştur.

Beyaz yakalı çalışanlarda ise işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 37. Yaş Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
İşlemsel					
Mavi	23 yaş ve altı	3,05	1,35	0,941	0,444
	24- 28 yaş arası	2,38	1,30		
	29-33 yaş arası	2,57	1,29		
	34-38 yaş arası	2,23	1,20		
	39 yaş ve üstü	2,76	1,45		
Beyaz	23 yaş ve altı	2,60	0,95	2,158	0,080
	24- 28 yaş arası	2,49	0,65		
	29-33 yaş arası	2,58	0,77		
	34-38 yaş arası	2,53	0,77		
	39 yaş ve üstü	2,66	0,83		
İlişkisel					
Mavi	23 yaş ve altı	2,41	1,00	0,157	0,959
	24- 28 yaş arası	2,71	0,66		
	29-33 yaş arası	2,49	0,75		
	34-38 yaş arası	2,96	0,62		
	39 yaş ve üstü	2,92	0,59		
Beyaz	23 yaş ve altı	3,27	0,66	1,126	0,349
	24- 28 yaş arası	2,87	0,53		
	29-33 yaş arası	2,92	0,38		
	34-38 yaş arası	2,89	0,49		
	39 yaş ve üstü	3,00	0,49		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından yaş arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da, işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından yaş değişkeni arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Çalışanların yaşlarına göre psikolojik sözleşme algılarının değişmediği görülmüştür.

Tablo 38. Çalışılan Birimdeki Çalışan Sayısı Açısından Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
İşlemsel					
Mavi	20 kişiye kadar	2,58	1,31	0,824	0,442
	21-50 arası	2,73	1,42		
	51-99 arası	2,32	1,24		
Beyaz	20 kişiye kadar	2,70	0,78	3,287	0,024
	21-50 arası	2,60	0,58		
	51-99 arası	2,04	0,73		
	100 ve üstü	2,38	0,59		
İlişkisel					
Mavi	20 kişiye kadar	2,69	0,61	0,289	0,850
	21-50 arası	2,75	0,69		
	51-99 arası	2,82	0,76		
Beyaz	20 kişiye kadar	3,01	0,51	2,569	0,059
	21-50 arası	3,07	0,30		
	51-99 arası	2,63	0,45		
	100 ve üstü	2,91	0,40		

Mavi yakalı çalışanlarda; işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda ise işlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur ($p<0,05$). Çalıştığı birimdeki kişi sayısı 20 kişiye kadar olan çalışanların psikolojik sözleşme gereklerini daha fazla yerine getirdikleri görülmüştür. Çalıştıkları birimdeki çalışanların sayısı 51-99 aralığında olan çalışanların, en düşük psikolojik sözleşme algısına sahip oldukları bulunmuştur. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

3.5.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline Dair Analizler

Çalışma dahilinde belirlenen değişkenlerin mavi ve beyaz yakalı çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlali oluşum varlıklarına ilişkin analizler bu alt başlık altında işlenmiştir.

Tablo 39. Cinsiyet Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>t</i>	<i>p</i>
Mavi	Kadın	2,80	1,14	0,613	0,713
	Erkek	2,71	1,19		
Beyaz	Kadın	2,23	1,05	0,167	0,490
	Erkek	2,08	0,97		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından kadın ve erkek değişkenler arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da psikolojik sözleşme ihlali açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 40. Öğrenim Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Mavi	Lise	2,63	1,18	0,856	0,428
	Önlisans	2,88	1,28		
	Lisans	3,08	0,71		
Beyaz	Lise	2,31	0,22	1,846	0,144
	Önlisans	1,58	0,36		
	Lisans	2,16	0,91		
	Lisansüstü	1,62	0,51		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da psikolojik sözleşme ihlali açısından öğrenim durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 41. Medeni Durum Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Mavi	Evli	2,66	1,22	2,119	0,351
	Bekar	2,89	1,08		
Beyaz	Evli	2,12	1,01	0,012	0,949
	Bekar	2,13	0,95		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da psikolojik sözleşme ihlali açısından evli ve bekar çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Her iki grupta da medeni duruma göre psikolojik sözleşme ihlal algısının değişmediği görülmüştür.

Tablo 42. Çalışma Statüsü Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Mavi	İşçi	2,78	1,11	4,75	0,011
	Şef	1,87	1,05		
	Kalite Kontrol	3,47	1,36		
Beyaz	İşveren	2,61	1,10	8,35	0,000
	Koordinatör	1,88	0,95		
	Kalite Kontrol	3,27	1,39		
	Yönetici	1,93	0,61		
	Pazarlama	1,29	0,69		
	Müşteri Temsilcisi	2,57	0,63		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur ($p<0,05$). Katılımcılardan kalite kontrolde çalışanların en az psikolojik sözleşme ihlal algısına kapıldığı görülmüştür. En fazla psikolojik sözleşme ihlal algısını, şef statüsünde çalışanlar göstermektedir. Beyaz yakalı çalışanlarda da psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p<0,05$). Katılımcılardan pazarlama statüsünde çalışanların, en fazla psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılanlar olduğu görülmüştür. En az psikolojik sözleşme ihlal algısı ise kalite kontrol statüsünde çalışanlardadır.

Tablo 43. Yabancı Dil Bilme Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Mavi	Yok	2,84	1,17	2,144	0,146
	İngilizce	2,44	1,13		
Beyaz	Yok	2,38	1,14	2,580	0,081
	İngilizce	1,96	0,84		
	Birden Çok	1,50	0,98		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından yabancı dil bilme durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda ise psikolojik sözleşme ihlali açısından yabancı dil bilme durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 44. Maaş Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Mavi	Asgari Ücret	2,58	1,06	2,849	0,063
	1500-2250 TL Arası	2,84	1,18		
	2250-4500 TL Arası	1,30	0,32		
Beyaz	Asgari Ücret	3,07	2,00	2,239	0,089
	1500-2250 TL Arası	2,08	1,31		
	2250-4500 TL Arası	2,18	0,79		
	4500 TL Üstü	1,47	0,38		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından katılımcıların maaşları arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda ise psikolojik sözleşme ihlali açısından katılımcıların maaşları arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 45. Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Mavi	Evet	2,48	1,23	0,666	0,137
	Hayır	2,87	1,12		
Beyaz	Evet	1,90	0,85	3,878	0,036
	Hayır	2,32	1,07		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlal algısı açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılaması durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda ise psikolojik sözleşme ihlali açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılaması durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p<0,05$). Maddi imkanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşıladığını savunan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısının daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 46. Yaş Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
Mavi	23 yaş ve altı	3,28	1,07	1,260	0,291
	24- 28 yaş arası	2,81	1,14		
	29-33 yaş arası	2,78	1,01		
	34-38 yaş arası	2,41	1,20		
	39 yaş ve üstü	2,97	1,29		
Beyaz	23 yaş ve altı	2,39	1,45	0,534	0,711
	24- 28 yaş arası	2,02	0,96		
	29-33 yaş arası	2,34	0,90		
	34-38 yaş arası	1,99	0,91		
	39 yaş ve üstü	2,15	1,04		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından yaş aralığındaki çalışanlar arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda ise psikolojik sözleşme ihlali açısından yaş aralığındaki çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 47. Çalışılan Birimdeki Çalışan Sayısı Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Tutum Farklılıkları

Değişken	Faktör	ort	s.s.	F	p
Mavi	20 kişiye kadar	2,48	1,21	5,134	0,008
	21-50 arası	2,28	1,09		
	51-99 arası	3,10	1,08		
Beyaz	20 kişiye kadar	2,01	1,04	2,405	0,072
	21-50 arası	1,71	0,73		
	51-99 arası	2,64	0,75		
	100 ve üstü	2,46	0,81		

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p<0,05$). Psikolojik sözleşme ihlal algısı en fazla 21-50 arası çalışma gruplarında, en az ise 51-99 arası çalışma gruplarında görülmüştür. Beyaz yakalı çalışanlarda ise psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

3.5.3.3. Örgütsel Bağlılığa Dair Analizler

Çalışma dahilinde belirlenen değişkenlerin mavi ve beyaz yakalı çalışanlara göre örgütsel bağlılığa göre oluşan varlıklara ilişkin analizler bu alt başlık altında işlenmiştir.

Tablo 48. Cinsiyet Açısından Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık					
Mavi	Kadın	2,52	0,63	0,981	0,683
	Erkek	2,47	0,52		
Beyaz	Kadın	2,50	0,66	0,044	0,926
	Erkek	2,48	0,66		
Devam Bağlılığı					
Mavi	Kadın	2,68	0,92	0,365	0,163
	Erkek	2,95	0,82		
Beyaz	Kadın	3,41	0,72	0,681	0,286
	Erkek	3,23	0,81		
Normatif Bağlılık					
Mavi	Kadın	2,69	0,38	2,304	0,604
	Erkek	2,73	0,48		
Beyaz	Kadın	2,96	0,62	2,017	0,140
	Erkek	3,17	0,71		

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Beyaz yakalı çalışanlarda da, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre kadın ve erkek çalışanlar arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 49. Öğrenim Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık					
Mavi	Lise	2,51	0,60	0,269	0,765
	Önlisans	2,47	0,51		
	Lisans	2,38	0,41		
Beyaz	Lise	2,49	0,63	0,382	0,766
	Önlisans	2,42	0,47		
	Lisans	2,52	0,73		
	Lisansüstü	2,25	0,36		
Devam Bağlılığı					
Mavi	Lise	2,92	0,91	1,151	0,321
	Önlisans	2,84	0,78		
	Lisans	2,48	0,75		
Beyaz	Lise	3,09	0,80	1,679	0,177
	Önlisans	3,36	0,81		
	Lisans	3,17	0,59		
	Lisansüstü	3,75	0,69		
Normatif Bağlılık					
Mavi	Lise	2,70	0,45	0,397	0,674
	Önlisans	2,78	0,45		
	Lisans	2,65	0,49		
Beyaz	Lise	3,06	0,67	2,530	0,062
	Önlisans	2,77	0,81		
	Lisans	3,11	0,63		
	Lisansüstü	3,70	0,86		

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Beyaz yakalı çalışanlarda örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarına göre öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutuna göre öğrenim durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 50. Medeni Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık					
Mavi	Evli	2,44	0,58	1,060	0,302
	Bekar	2,56	0,51		
Beyaz	Evli	2,40	0,62	0,40	0,098
	Bekar	2,64	069		
Devam Bağlılığı					
Mavi	Evli	2,84	0,58	0,590	0,870
	Bekar	2,87	0,51		
Beyaz	Evli	3,32	0,82	1,166	0,501
	Bekar	3,21	0,70		
Normatif Bağlılık					
Mavi	Evli	2,70	0,45	0,250	0,575
	Bekar	2,75	0,46		
Beyaz	Evli	3,12	0,67	0,467	0,767
	Bekar	3,08	0,74		

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre evli ve bekar çalışanlar arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 51. Çalışma Statüsü Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık					
Mavi	İşçi	2,52	0,57	1,182	0,311
	Şef	2,24	0,37		
	Kalite Kontrol	2,44	0,56		
Beyaz	İşveren	2,34	0,26	4,579	0,001
	Koordinatör	2,41	0,57		
	Kalite Kontrol	2,47	0,53		
	Yönetici	2,35	0,61		
	Pazarlama	2,09	0,48		
	Müşteri Temsilcisi	2,97	0,74		
Devam Bağlılığı					
Mavi	İşçi	2,89	0,83	1,261	0,288
	Şef	2,93	1,01		
	Kalite Kontrol	2,39	1,03		
Beyaz	İşveren	3,03	1,08	0,841	0,524
	Koordinatör	3,28	0,67		
	Kalite Kontrol	3,04	0,88		
	Yönetici	3,29	0,97		
	Pazarlama	3,63	0,78		
	Müşteri Temsilcisi	3,21	0,65		
	Normatif Bağlılık				
Mavi	İşçi	2,71	0,45	0,316	0,730
	Şef	2,66	0,47		
	Kalite Kontrol	2,83	0,48		
Beyaz	İşveren	2,82	0,34	0,802	0,551
	Koordinatör	3,13	0,78		
	Kalite Kontrol	2,79	0,46		
	Yönetici	3,27	0,85		
	Pazarlama	3,05	0,68		
	Müşteri Temsilcisi	3,14	0,52		

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre çalışma statüsü arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Beyaz yakalı çalışanlarda da örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutuna göre çalışma statüsü arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna göre çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre müşteri temsilcisi olarak çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek, pazarlama statüsünde çalışanların ise duygusal bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 52. Yabancı Dil Bilme Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık					
Mavi	Yok	2,51	0,56	0,472	0,493
	İngilizce	2,42	0,56		
Beyaz	Yok	2,39	0,53	1,107	0,524
	İngilizce	2,56	0,72		
	Birden Çok	2,13	0,71		
Devam Bağlılığı					
Mavi	Yok	2,86	0,86	0,003	0,956
	İngilizce	2,84	0,88		
Beyaz	Yok	3,13	0,83	1,695	0,189
	İngilizce	3,38	0,75		
	Birden Çok	3,81	0,44		
Normatif Bağlılık					
Mavi	Yok	2,73	0,45	0,409	0,524
	İngilizce	2,67	0,47		
Beyaz	Yok	3,03	0,63	1,274	0,284
	İngilizce	3,14	0,72		
	Birden Çok	3,77	0,71		

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre yabancı dil bilme durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 53. Maaş Değişkeni Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	F	p
Duygusal Bağlılık					
Mavi	Asgari Ücret	2,50	0,57	0,178	0,837
	1500-2250 TL arası	2,47	0,54		
	2250-4500 TL arası	2,66	0,94		
Beyaz	Asgari ücret	2,48	0,54	1,009	0,390
	1500-2250 TL arası	2,49	0,57		
	2250-4500 TL arası	2,51	0,68		
	4500 TL üstü	2,12	0,32		
Devam Bağlılığı					
Mavi	Asgari Ücret	2,98	0,95	1,631	0,201
	1500-2250 TL arası	2,79	0,82		
	2250-4500 TL arası	3,62	0,78		
Beyaz	Asgari ücret	3,05	0,95	6,395	0,000
	1500-2250 TL arası	2,88	0,82		
	2250-4500 TL arası	3,23	0,78		
	4500 TL üstü	4,04	0,43		
Normatif Bağlılık					
Mavi	Asgari Ücret	2,70	0,42	0,090	0,914
	1500-2250 TL arası	2,72	0,46		
	2250-4500 TL arası	2,82	0,32		
Beyaz	Asgari ücret	3,71	0,42	13,867	0,000
	1500-2250 TL arası	2,79	0,52		
	2250-4500 TL arası	3,04	0,63		
	4500 TL üstü	4,00	0,70		

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre katılımcıların maaşları arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda da duygusal bağlılık alt boyutuna göre katılımcıların maaşları arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlarda devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre katılımcıların maaşları arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmuştur ($p<0,05$). Bu farklılığın 4500 TL ve üstü maaş alanlardan kaynaklandığı görülmüştür. 4500 TL ve üstü maaş alan çalışanların daha az maaş alan çalışanlara oranla devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 54. Maddi İmkanların Bireysel İhtiyaçları Karşılama Durumu Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	<i>f</i>	<i>p</i>
Duygusal Bağlılık					
Mavi	Evet	2,42	0,59	0,776	0,440
	Hayır	2,51	0,54		
Beyaz	Evet	2,37	0,66	1,695	0,093
	Hayır	2,59	0,64		
Devam Bağlılığı					
Mavi	Evet	2,98	0,85	1,065	0,291
	Hayır	2,79	0,87		
Beyaz	Evet	3,55	0,70	3,397	0,001
	Hayır	3,04	0,79		
Normatif Bağlılık					
Mavi	Evet	2,84	0,42	1,941	0,055
	Hayır	2,66	0,46		
Beyaz	Evet	3,27	0,80	14,002	0,000
	Hayır	2,96	0,53		

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna göre maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$). Beyaz yakalı çalışanlarda, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p<0,05$). Maddi imkanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşılayabildiğini düşünen çalışanların hem devam hem de normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 55. Yaş Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	f	p
Duygusal Bağlılık					
Mavi	23 yaş ve altı	2,81	0,53	0,987	0,419
	24- 28 yaş arası	2,48	0,72		
	29-33 yaş arası	2,54	0,48		
	34-38 yaş arası	2,44	0,51		
	39 yaş ve üstü	2,37	0,45		
Beyaz	23 yaş ve altı	2,64	0,85	1,050	0,386
	24- 28 yaş arası	2,44	0,58		
	29-33 yaş arası	2,66	0,72		
	34-38 yaş arası	2,54	0,63		
	39 yaş ve üstü	2,29	0,63		
Devam Bağlılığı					
Mavi	23 yaş ve altı	2,36	1,10	2,017	0,098
	24- 28 yaş arası	2,94	0,87		
	29-33 yaş arası	2,49	0,94		
	34-38 yaş arası	3,04	0,71		
	39 yaş ve üstü	2,98	0,83		
Beyaz	23 yaş ve altı	3,66	1,00	0,733	0,572
	24- 28 yaş arası	3,33	0,84		
	29-33 yaş arası	3,08	0,78		
	34-38 yaş arası	3,27	0,65		
	39 yaş ve üstü	3,29	0,85		
Normatif Bağlılık					
Mavi	23 yaş ve altı	2,69	0,48	1,327	0,266
	24- 28 yaş arası	2,64	0,39		
	29-33 yaş arası	2,76	0,53		
	34-38 yaş arası	2,65	0,45		
	39 yaş ve üstü	2,93	0,42		
Beyaz	23 yaş ve altı	3,48	0,72	1,726	0,151
	24- 28 yaş arası	3,16	0,62		
	29-33 yaş arası	2,79	0,57		
	34-38 yaş arası	3,20	0,70		
	39 yaş ve üstü	3,03	0,73		

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre ile katılımcıların yaşları arasında tutum farklılığı oluşmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 56. Çalışılan Birimdeki Çalışan Sayısı Açısından Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutum Farklılıkları

	Faktör	ort	s.s.	f	p
Duygusal Bağlılık					
Mavi	20 kişiye kadar	2,40	0,53	0,605	0,548
	21-50 arası	2,57	0,56		
	51-99 arası	2,50	0,57		
Beyaz	20 kişiye kadar	2,46	0,64	3,438	0,020
	21-50 arası	2,16	0,33		
	51-99 arası	2,40	0,46		
	100 ve üstü	3,08	0,90		
Devam Bağlılığı					
Mavi	20 kişiye kadar	2,78	0,90	0,214	0,808
	21-50 arası	2,82	0,98		
	51-99 arası	2,91	0,80		
Beyaz	20 kişiye kadar	3,30	0,75	5,107	0,003
	21-50 arası	3,82	0,58		
	51-99 arası	2,68	0,92		
	100 ve üstü	3,65	0,25		
Normatif Bağlılık					
Mavi	20 kişiye kadar	2,83	0,43	1,297	0,278
	21-50 arası	2,66	0,49		
	51-99 arası	2,68	0,44		
Beyaz	20 kişiye kadar	3,08	0,69	2,600	0,057
	21-50 arası	3,60	0,97		
	51-99 arası	2,81	0,36		
	100 ve üstü	3,36	0,60		

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarına göre çalışılan birimdeki çalışan sayısı değişkeni arasında tutum farklılığı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Beyaz yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutlarına göre çalışılan birimdeki çalışan sayısı değişkeni arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür ($p<0,05$). Çalıştığı birimdeki çalışan sayısı 100'den fazla olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi daha yüksekken, 21-50 kişilik birimlerde çalışanların duygusal bağlılıkları daha düşüktür. 21-50 kişilik birimlerde çalışanların devam bağlılığı düzeyleri daha yüksekken, 51-99 kişilik birimlerde çalışanların devam bağlılıkları daha düşüktür.

3.5.4. Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) Yaklaşımı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi Bulguları

Bu bölümde KEKK ile yaklaşımı ile YEM analizinin bulgularını yer alacaktır. Bulgular şekil görünümüleri ve istatistiksel değerler şeklinde raporlanacaktır. Psikolojik

sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel sözleşme, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri aşağıdaki Tablo 57’de yer almaktadır.

Tablo 57. Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Boyut	Cronbach’s Alfa	
		Mavi	Beyaz
Psikolojik Sözleşme	<i>İlişkisel Sözleşme</i>	.875	.898
	<i>İşlemsel Sözleşme</i>	.956	.885
Psikolojik Sözleşme İhlali	<i>Psikolojik Sözleşme İhlali</i>	.936	.936
Örgütsel Bağlılık	<i>Devam Bağlılığı</i>	.784	.826
	<i>Duygusal Bağlılık</i>	.708	.843
	<i>Normatif Bağlılık</i>	.812	.759

Ölçek ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları faktör yüklenimleri 0.40 değerinin altında olan ifadelerin analizden çıkarılmasından sonra elde edilmiştir. Dış yüklenim katsayıları bölümünde 0.40 değerinin altında olan ifadeler yer almaktadır.

3.5.4.1. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

Zayıf regresyon katsayıları bazen içerik geçerliliğine katkısından dolayı modelde kalması istenir. Bununla birlikte çok düşük dış yüklenim (0.40’ın altında) her zaman model yapısından çıkarılmalıdır (Hair vd., 2016:137-138). Psikolojik sözleşme ihlalinin ilişkisel sözleşme boyutundaki 9,10, 11, 12 ve 13. İfadelerinin dış yüklenim katsayılarının yeterli düzeyde olmaması sebebi ile analiz dışı bırakılmasına karar verilmiş ve analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Ölçek boyutlarının dış yüklenim katsayıları Tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58. Ölçek Boyutlarının Dış Yüklenim Katsayıları

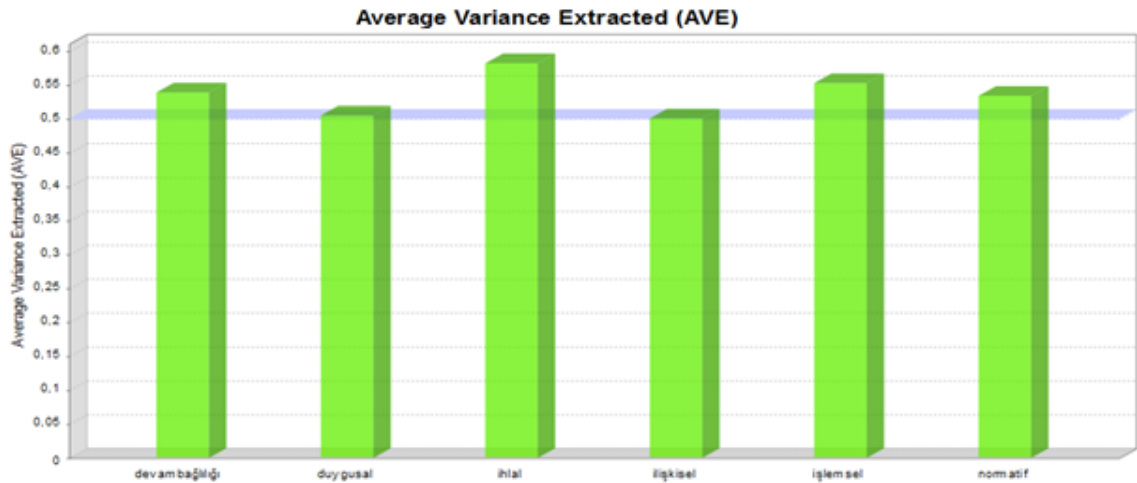
Ölçek	Boyut-İfade	Dış Yüklenim Katsayıları	
		Mavi	Beyaz
Psikolojik Sözleşme	İlişkisel Sözleşme-1	.888	.826
	İlişkisel Sözleşme-2	.857	.375
	İlişkisel Sözleşme-3	.699	.883
	İlişkisel Sözleşme-4	.870	.720
	İlişkisel Sözleşme-5	.471	.686
	İlişkisel Sözleşme-6	.711	.760
	İlişkisel Sözleşme-7	.856	.868
	İlişkisel Sözleşme-8	.735	.732
	İlişkisel Sözleşme-9	-.138	.112
	İlişkisel Sözleşme-10	.040	.078
	İlişkisel Sözleşme-11	.115	.383
	İlişkisel Sözleşme-12	.069	.261
	İlişkisel Sözleşme-13	.040	.340
	İşlemsel Sözleşme-14	.889	.066
	İşlemsel Sözleşme-15	.857	.502
	İşlemsel Sözleşme-16	.921	.737
	İşlemsel Sözleşme-17	.859	.610
	İşlemsel Sözleşme-18	.832	.289
	İşlemsel Sözleşme-19	.778	.425
	İşlemsel Sözleşme-20	.862	.727
	İşlemsel Sözleşme-21	.889	.902
	İşlemsel Sözleşme-22	.866	.827
Psikolojik Sözleşme İhlali	Psikolojik Sözleşme İhlali-1	.797	.834
	Psikolojik Sözleşme İhlali -2	.851	.540
	Psikolojik Sözleşme İhlali -3	.720	.738
	Psikolojik Sözleşme İhlali -4	.765	.699
	Psikolojik Sözleşme İhlali -5	.735	.635
	Psikolojik Sözleşme İhlali -6	.863	.778
	Psikolojik Sözleşme İhlali -7	.853	.876
	Psikolojik Sözleşme İhlali -8	.861	.784
	Psikolojik Sözleşme İhlali -9	.862	.908
Örgütsel Bağlılık	Devam Bağlılığı-9	-.081	.127
	Devam Bağlılığı-10	.876	.837
	Devam Bağlılığı-11	.619	.716
	Devam Bağlılığı-12	.647	.740
	Devam Bağlılığı-13	.648	.515
	Devam Bağlılığı-14	.648	.686
	Devam Bağlılığı-15	.547	.323
	Devam Bağlılığı-16	.779	.814
	Duygusal Bağlılık-1	.031	.738
	Duygusal Bağlılık-2	-.214	.868
	Duygusal Bağlılık-3	-.185	.779
	Duygusal Bağlılık-4	.726	.535
	Duygusal Bağlılık-5	.627	.416
	Duygusal Bağlılık-6	.766	.555
	Duygusal Bağlılık-7	-.200	.676
	Duygusal Bağlılık-8	.396	-.508
	Normatif Bağlılık-17	.528	.700
	Normatif Bağlılık-18	.728	.642
	Normatif Bağlılık-19	-.320	.592
	Normatif Bağlılık-20	.500	.774
	Normatif Bağlılık-21	-.124	.230
	Normatif Bağlılık-22	.786	.639
	Normatif Bağlılık-23	.687	.638
	Normatif Bağlılık-24	.370	.377
	Normatif Bağlılık-25	-.296	-.178
	Normatif Bağlılık-26	.782	.896
	Normatif Bağlılık-27	.600	.863

3.5.4.2. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE)

Yansıtıcı ölçüm modellerinin değerlendirilmesinde, iç tutarlılığı değerlendirmek için bileşik güvenilirliği, bireysel gösterge güvenilirliğini ve yakınsak geçerliliği değerlendirmek için çıkarılan ortalama varyansı (AVE) içerir. Yansıtıcı ölçüm modellerinin değerlendirilmesi aynı zamanda ayırt edici geçerliliği de içerir. Fornell-Larcker kriteri, çapraz yüklemeler ve özellikle korelasyonların heterotrait-monotrait (HTMT) oranı, ayırt edici geçerliliği incelemek için kullanılabilir (Hair vd., 2016: 136). AVE değeri, gizil bir yapının teorik olarak ilişkili olduğu gözlemlenen değişkenlerde açıklayabildiği ortalama değişim miktarını gösterir. Gizli bir yapı A, teorik olarak A ile ilgili olan gözlemlenen değişkenler, x_1 ve x_2 ile korele olacaktır. Bu korelasyon, genellikle faktör yükü olarak adlandırılır. Bu korelasyonların her birini karelenmesi durumunda, örtük yapının hesaba kattığı her gözlenen değişkendeki varyasyon miktarını verir (Farrell, 2010:324). Bir boyutun AVE değeri bakımından geçerli olabilmesi için 0.50 veya daha yüksek bir AVE değeri yapının ortalama olarak varyansın yarısından fazlasını açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2016:138; Alarcón vd, 2015). Analize ilişkin yapının çıkarılan ortalama varyansın değerleri aşağıdaki gibidir.

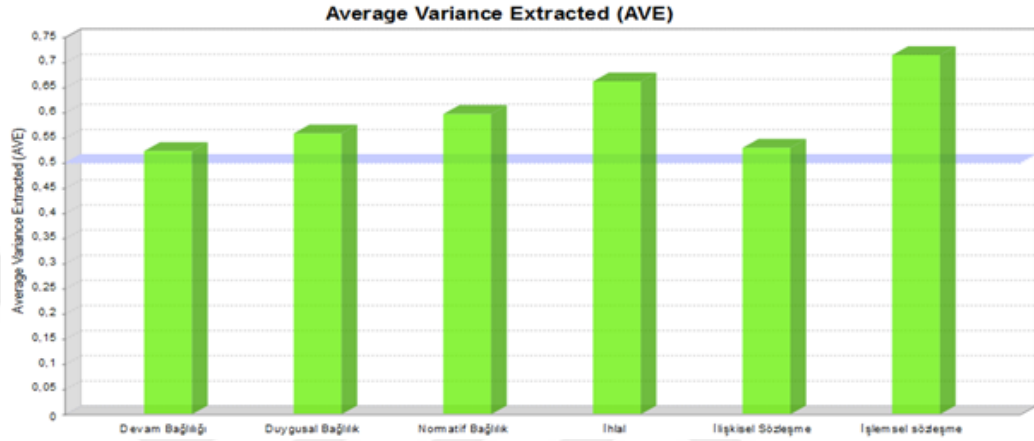
Tablo 59. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri

Boyut	AVE Değeri (Beyaz)	AVE Değeri (Mavi)
İlişkisel Sözleşme	0.501	0.530
İşlemsel Sözleşme	0.553	0.714
Psikolojik Sözleşme İhlali	0.582	0.662
Devam Bağlılığı	0.539	0.524
Duygusal Bağlılık	0.505	0.559
Normatif Bağlılık	0.534	0.597



Şekil 3. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri (Beyaz)

Tablo 59 ve Şekil 3'te görülen bazı yapıya göre modelin kabul edilebilir değerlere ulaşabilmesi için gözlenen değişkenler içinde faktör yüklenimleri 0,40 değerinin altında olan ifadeler modelden çıkarılarak analizi tekrar edilmiş ve kabul edilebilir sınırın üzerindeki değerlere ulaşılmıştır. Bu durumda beyaz yakalı çalışanların üzerine kurulmuş olan modelde, modelin en önemli değeri olan AVE değeri tüm boyutlar için kabul edilebilir sınırın üzerindedir. Bu durumda kurulan model geçerlidir.



Şekil 4. Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) Değerleri (Mavi)

Tablo 59 ve Şekil 4'de görülen bazı yapıya göre modelin kabul edilebilir değerlere ulaşabilmesi için gözlenen değişkenler içinde faktör yüklenimleri 0,40 değerinin altında olan ifadeler modelden çıkarılarak analizi tekrar edilmiş ve kabul edilebilir sınırın üzerindeki değerlere ulaşılmıştır. Bu durumda mavi yakalı çalışanların üzerine kurulmuş olan modelde, modelin en önemli değeri olan AVE değeri tüm boyutlar için kabul edilebilir sınırın üzerindedir. Bu durumda kurulan model geçerlidir.

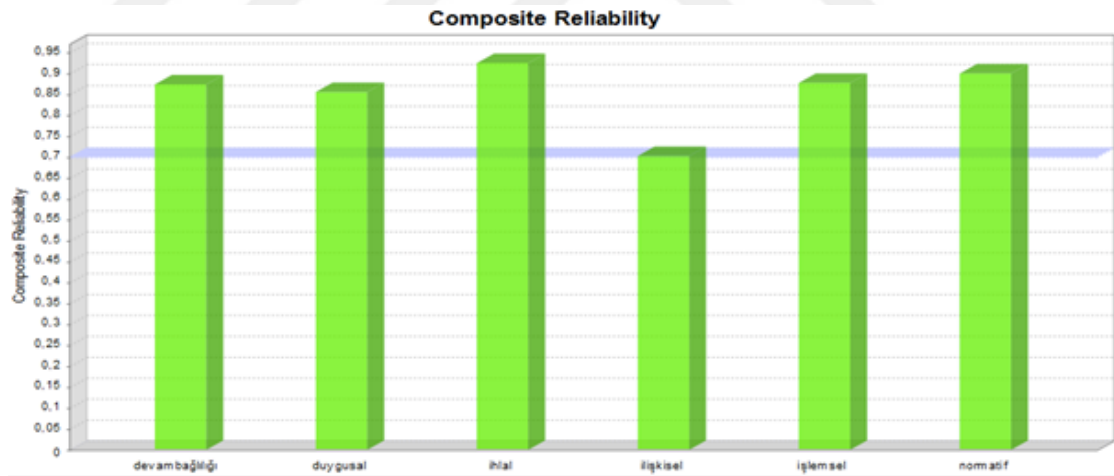
3.5.4.3. Kompozit (Bileşik) Güvenilirlik (Composite Reliability-CR)

Gerçek güvenilirlik yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak tahmin edildiğinde, sonuçta elde edilen tahmin tipik olarak bileşik güvenilirlik (CR) olarak adlandırılır. Yapısal bir denklem modelleme yaklaşımının iddia edilen faydaları arasında, katsayılar alfa ile mümkün olandan daha güvenilir tahminler vardır, o da bileşik güvenilirliktir. Sonuç olarak, yapısal eşitlik modellemesi, alfa katsayısının sınırlayıcı varsayımlarının bazılarını ampirik olarak değerlendirme ve üstesinden gelme yeteneğine sahiptir (Peterson-Kim, 2013: 194-195). Kompozit güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değişmektedir, daha yüksek değerler, daha yüksek güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Genellikle Cronbach'ın alfa ile aynı şekilde yorumlanır. Spesifik

olarak, keşfedici araştırmalarda 0.60 ila 0.70'lik bileşik güvenilirlik değerleri kabul edilebilirken, araştırmanın daha ileri aşamalarında, 0.70 ile 0.90 arasındaki değerler tatmin edici olarak kabul edilebilir. 0.90'ın üstündeki (ve kesinlikle 0.95'in üstündeki) değerler arzu edilmez, çünkü tüm gösterge değişkenlerinin aynı olayı ölçtüğünü ve bu nedenle yapının geçerli bir ölçümü olma ihtimalinin olmadığını gösterir. 0.60'ın altındaki bileşik güvenilirlik değerleri, iç tutarlılık güvenilirliğinin bulunmadığını gösterir (Hair vd., 2016: 136-137; Gouveia vd., 2012: 780). Araştırmaya ilişkin CR değerleri aşağıda yer almaktadır.

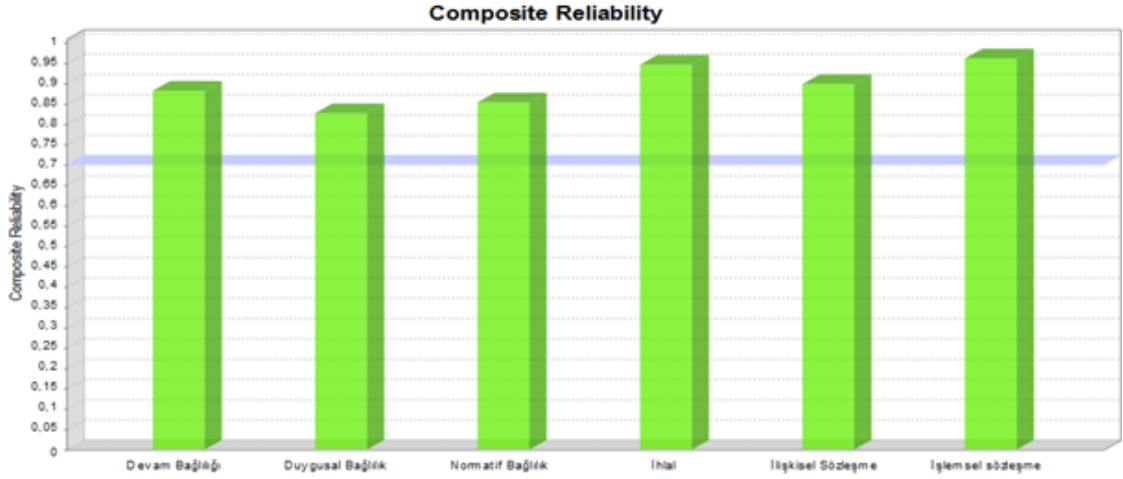
Tablo 60. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri

Boyut	CR Değer (Beyaz)	CR Değer (Mavi)
İlişkisel Sözleşme	0.703	0.898
İşlemsel Sözleşme	0.877	0.961
Psikolojik Sözleşme İhlali	0.925	0.946
Devam Bağlılığı	0.874	0.882
Duygusal Bağlılık	0.856	0.827
Normatif Bağlılık	0.900	0.854



Şekil 5. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri (Beyaz)

Tablo 60 ve Şekil 5'te de görülen yapıya ilişkin boyutlar CR değeri bakımından analizde yer alması bakımından yöntem bakımından tutarlıdır.



Şekil 6. Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) Değerleri (Mavi)

Tablo 60 ve Şekil 6’da da görülen yapıya ilişkin boyutlar CR değeri bakımından analizde yer alması bakımından yöntem bakımından tutarlıdır.

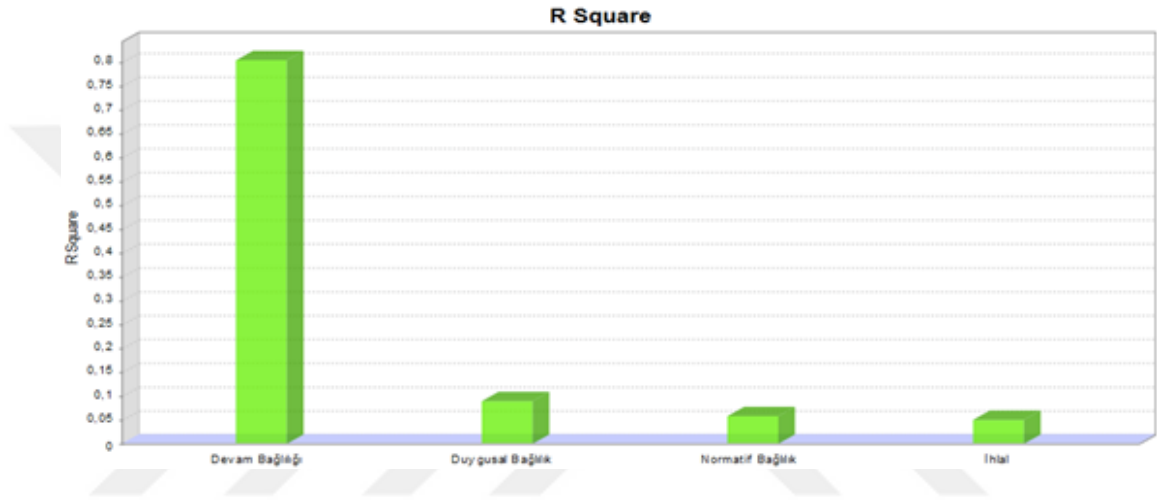
3.5.4.4. R² (R Squared) Değeri

R² değeri, yapı modelini değerlendirmek için en yaygın kullanılan ölçü belirleme katsayısıdır. Bu katsayı, modelin öngörü gücünün bir ölçüsüdür ve belirli bir endojen yapının gerçek ve öngörülen değerleri arasındaki kare korelasyon olarak hesaplanır. Katsayı, dışsal gizli değişkenlerin, içsel gizli değişken üzerindeki birleşik etkilerini temsil eder. Yani, katsayı endojen yapılarıdaki varyans miktarını temsil eder. R², gerçek ve öngörülen değerlerin kareler arası korelasyonu olduğundan ve dolayısıyla, modelin tahmine dayanma gücünü değerlendirmek için model tahminde kullanılan tüm verileri içerdiğinden, örnek bir tahmine dayalı gücün bir ölçüsünü temsil eder (Hair vd., 2016: 209;). R², bağımsız gizil değişkenler tarafından açıklanan dışsal örtük değişkendeki varyans miktarını gösterir (Sanchez, 2013:100;). R² değeri, 0'dan 1'e kadardır ve daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin doğruluğu seviyelerini göstermektedir. Araştırma alanları ve bu alanlardaki karmaşıklıklardan dolayı modele bağlı olarak kabul edilebilir bir R² değeri kural olarak belirlemek zordur. Pazarlama alanında (müşteri memnuniyeti veya sadakatini amaçlayan çalışmalarda) 0.20'nin üzerindeki değerler yüksek değer olarak kabul edilirken araştırmacılar 0.75 ve üzeri gibi daha yüksek değerleri beklemektedirler. Pazarlama alanında yapılan çalışmalarda içsel gizil değişkenler için 0,75, 0,50 ve 0,25 değerleri, sırasıyla önemli, orta ve zayıf olarak tanımlanabilir (Hair vd., 2016: 209). KEKK yaklaşımı ile YEM analizlerinde en çok kullanılan uyum ölçütü

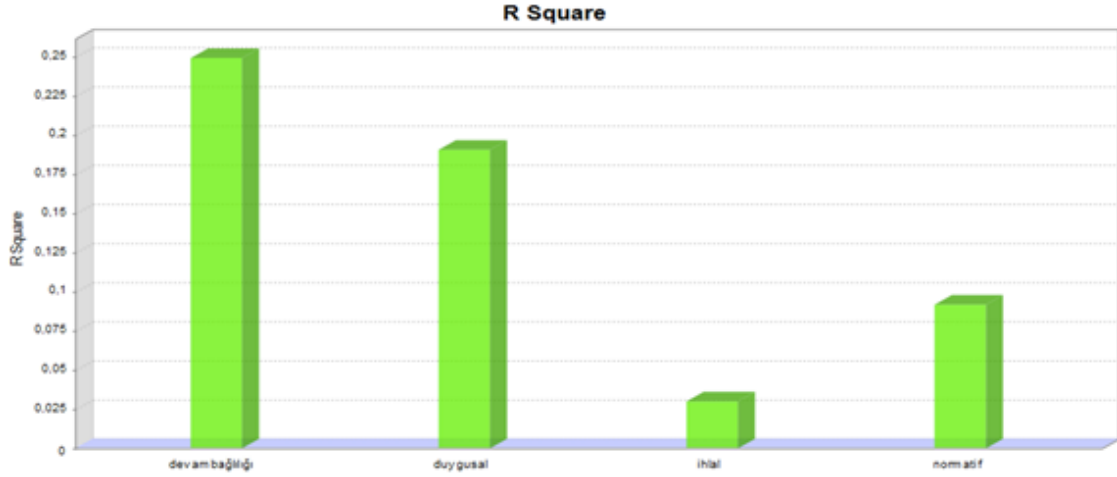
olarak değerlendirilen R^2 değerlerinin bulguları aşağıdaki tablo ve şekilde yer almaktadır.

Tablo 61. R^2 (R Squared) Değerleri

Boyut	R^2 (Beyaz)	R^2 (Mavi)
Psikolojik Sözleşme İhlali	0.035	0.051
Devam Bağlılığı	0.225	0.801
Duygusal Bağlılık	0.155	0.136
Normatif Bağlılık	0.094	0.092



Şekil 7. R^2 (R Squared) Değerleri (Mavi)



Şekil 8. R^2 (R Squared) Değerleri (Beyaz)

R^2 değeri 0'dan 1'e kadardır, daha yüksek seviyeler daha yüksek tahmin edilebilirlik seviyelerini gösterir. Modele bağlı olarak kabul edilebilir. R^2 değerleri için karmaşık araştırma disiplinlerinde temel kuralı sağlamak zordur. Tüketici davranışı gibi disiplinlerde (örneğin, müşteri memnuniyetini veya sadakatini açıklamayı amaçlayan

çalışmalarda), 0.20'nin R^2 değerleri yüksek olarak kabul edilirken, araştırmacılar 0.75 ve üzeri gibi çok daha yüksek değerler beklemektedir. Bilimsel olarak pazarlama konularına odaklanan araştırmalar, endojen gizli değişkenler için 0,75, 0,50 veya 0,25 R^2 değerleri, genel kural olarak sırasıyla, önemli, orta veya zayıf olarak tanımlanabilir (Hair vd., 2016: 209; Bourini-Bourini, 2016: 461). Bu değerlendirme bakımından modelin R^2 değeri bakımından Mavi yakalı çalışanlar için devam bağlılığı boyutunun önemli olduğu söylenebilirken diğer boyutlara ilişkin olarak ise zayıf olduğunu ifade edebilmek mümkündür. Beyaz yakalı çalışanlar için ise devam bağlılığı boyutunun orta değer sınırında kaldığı söylenebilirken diğer boyutlara ilişkin olarak ise zayıf olduğunu ifade edebilmek mümkündür.

3.5.4.5. Bootstrapping Analizi Değerleri

Streukens ve Leroi-Werelds'ın (2016) Avrupa yönetim araştırmalarında kullanılan (ön yükleme) bootstrapping yaklaşımı ile değerlendirmesinde analizin odak noktasının doğrudan etkilerin etki katsayısının belirlenmesi ve etkilerin karşılaştırılmasının istatistiksel olarak karşılaştırılması olmuştur. Çalışmada Avrupalı yönetim araştırmacılarının en iyi önyükleme işlemi ile ele alınan konuların YEM-KEKK'deki öngörücü analitiklerle nasıl ilişkili olduğu ortaya koymaktadırlar.

Smart PLS 3 gibi PLS-SEM yazılım programları, desteklenen hipotezlere bağlı olarak, en azından gerçekten gözlenen kadar uç bir ampirik t değeri elde etme olasılığına eşit olan p değerleri (yani olasılık değerleri) rapor eder. Bootstrapping, p değeri, gerçek bir H_0 hipotezi yanlış bir şekilde reddetme olasılığıdır (yani, anlamlı olmadığında önemli bir etki varsayarsak). Çoğu araştırma alanlarında, araştırmacılar %5'lik bir anlamlılık düzeyi seçerler; bu da söz konusu ilişkiyi önemli kılmak için p değerinin 0,05'ten küçük olması gerektiğini belirtir. Araştırmacılar ilişki testlerinde çok ölçülü veya mutlak olduklarında (örneğin, deneyler yaparken), önem seviyesi %1'e ayarlanır. Ancak, araştırmaya açık olan çalışmalarda, %10'luk anlamlılık düzeyi yaygın olarak kullanılmaktadır (Hair vd., 2016: 172). Analize ilişkin sonuçlar bootstrapping analizi sonucunda T ve p değerlerini ortaya çıkarmaktadır. Aşağıdaki tabloda T ve p değerleri yer almaktadır.

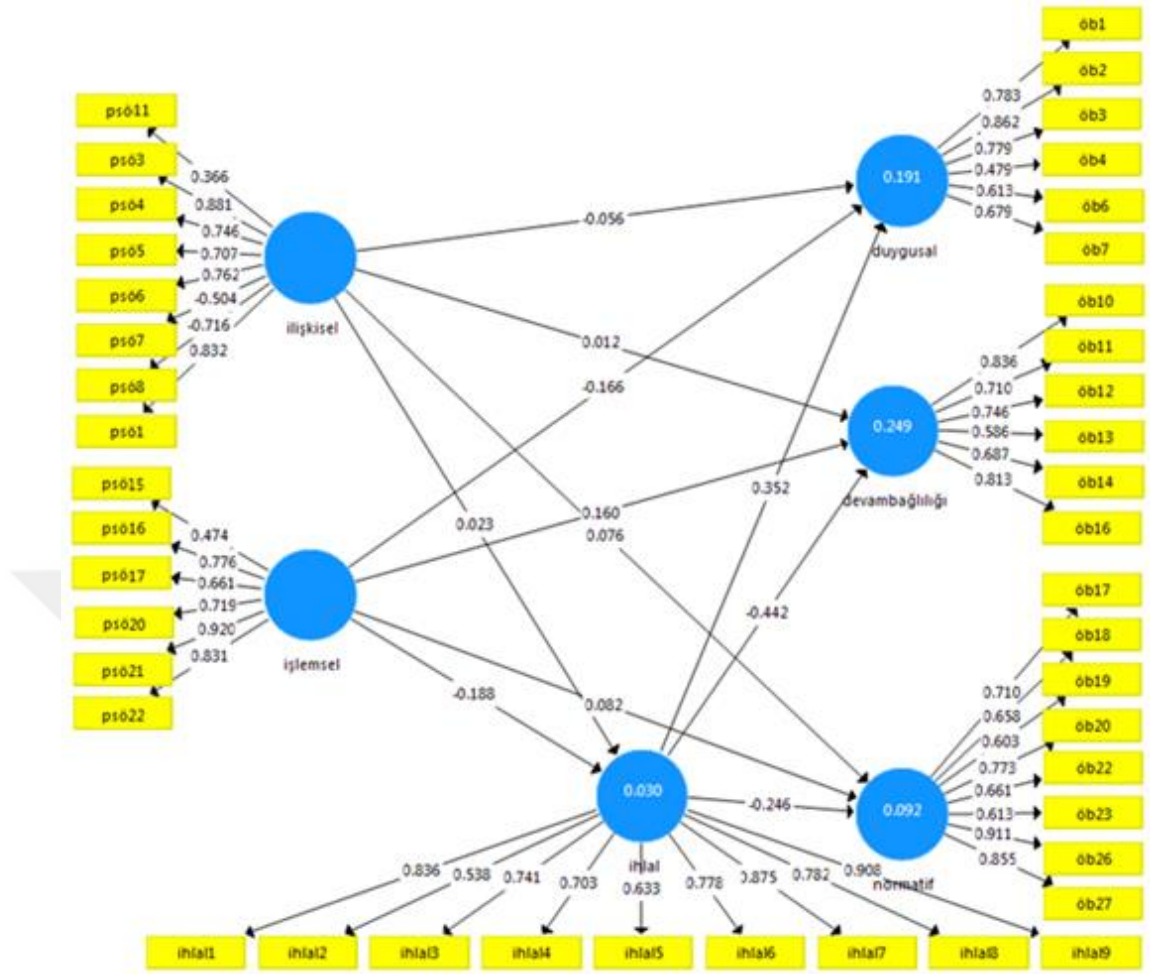
		Original Sampl...	Sample Mean	SS	t	p
İhlal	Devam	-0,442	-0,454	0,073	6,052	0,000
İhlal	Duygusal	0,352	0,358	0,094	3,763	0,000
İhlal	Normatif	-0,246	-0,237	0,126	1,949	0,052
İşlemsel	İhlal	-0,188	-0,184	0,146	1,290	0,198
İşlemsel	Duygusal	-0,166	-0,177	0,139	1,191	0,234
İşlemsel	Devam	0,160	0,167	0,138	1,157	0,248
İlişkisel	Normatif	0,076	0,116	0,206	0,371	0,711
İşlemsel	Normatif	0,082	0,067	0,233	0,352	0,725
İlişkisel	Duygusal	-0,056	-0,081	0,167	0,334	0,739
İlişkisel	İhlal	0,023	-0,014	0,151	0,154	0,878
İlişkisel	Devam	0,012	0,031	0,144	0,084	0,933

Şekil 9. Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu (Beyaz)

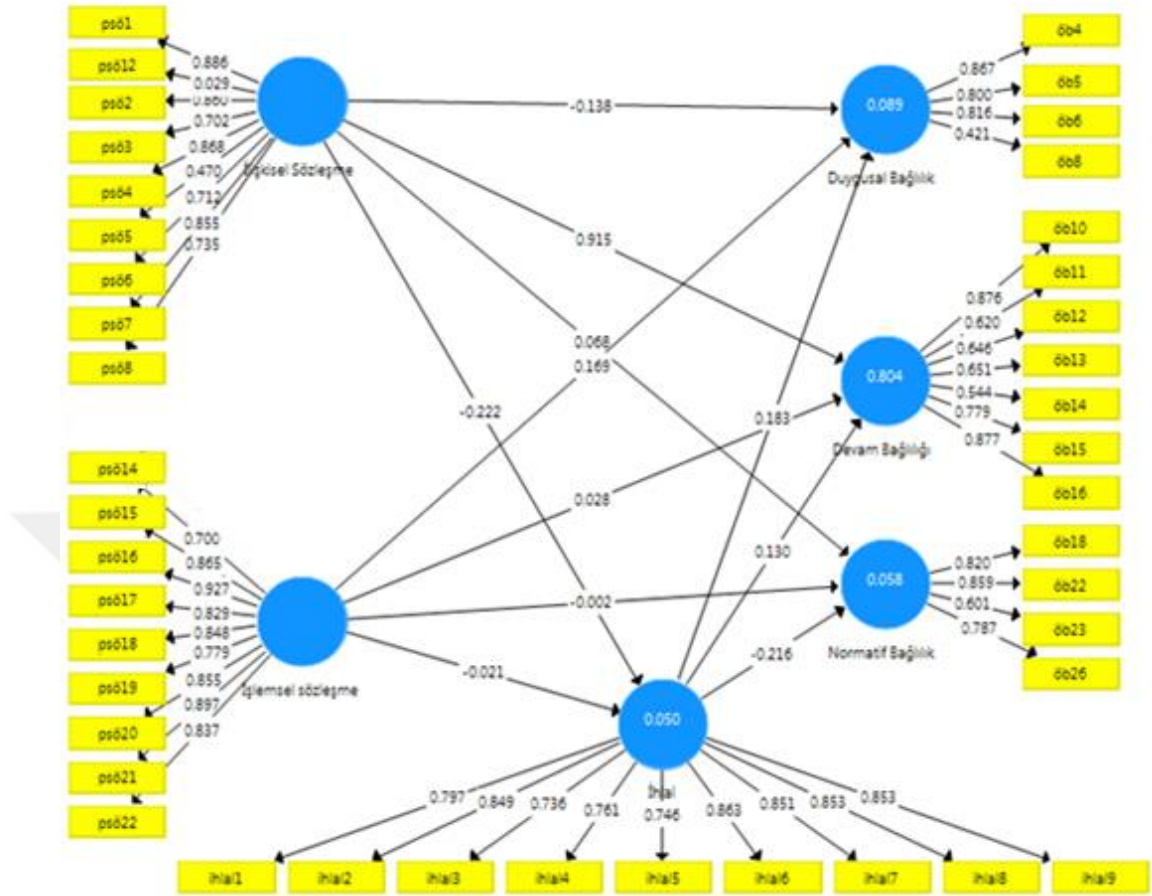
		Original Sampl...	Sample Mean	SS	t	p
İlişkisel Sözleşme	Devam	0,915	0,917	0,024	38,135	0,000
İhlal	Devam Bağlılığı	0,130	0,130	0,053	2,471	0,014
İlişkisel Sözleşme	İhlal	-0,222	-0,229	0,107	2,084	0,038
İhlal	Duygusal Bağlılık	0,183	0,191	0,114	1,609	0,108
İşlemsel Sözleşme	Duygusal	0,169	0,167	0,113	1,489	0,137
İhlal	Normatif Bağlılık	-0,216	-0,203	0,158	1,367	0,172
İlişkisel Sözleşme	Duygusal	-0,138	-0,158	0,136	1,018	0,309
İşlemsel Sözleşme	Devam	0,028	0,027	0,048	0,585	0,559
İlişkisel Sözleşme	Normatif	0,068	0,085	0,136	0,502	0,616
İşlemsel Sözleşme	İhlal	-0,021	-0,026	0,122	0,173	0,863
İşlemsel Sözleşme	Normatif	-0,002	-0,005	0,161	0,011	0,992

Şekil 10. Bootstrapping T ve p Değerleri Sonucu (Mavi)

Yukarıdaki iki tabloda teorik modelde yer alan hipotezlerin *T* ve *p* değerleri analiz sonucunda çıkarılmıştır. Literatür gereği *p* değerinin 0.10 alınması halinde kabul edilen hipotezler tabloda 13 hipotez kabul edilebilir görülmektedir ancak faktör yükü yetersiz olan ifadelerin çıkarılması, güvenilirlik katsayısı yetersiz boyutların analizden çıkarılması, *p* anlamlılık katsayısı en yüksek olandan itibaren yol bağıntılarının (*p* değerleri silinirken en yüksek beş ifadenin sırayla silinmesi) silinmesi ile birlikte kabul edilecek hipotezler farklılaşabilir. Bu durumu bu aşamadan sonra görebilmek mümkün olacaktır. Yol analizinde herhangi bir düzeltme yapmadan elde edilen yol analizi görünümü aşağıdaki şekilde görülmektedir.



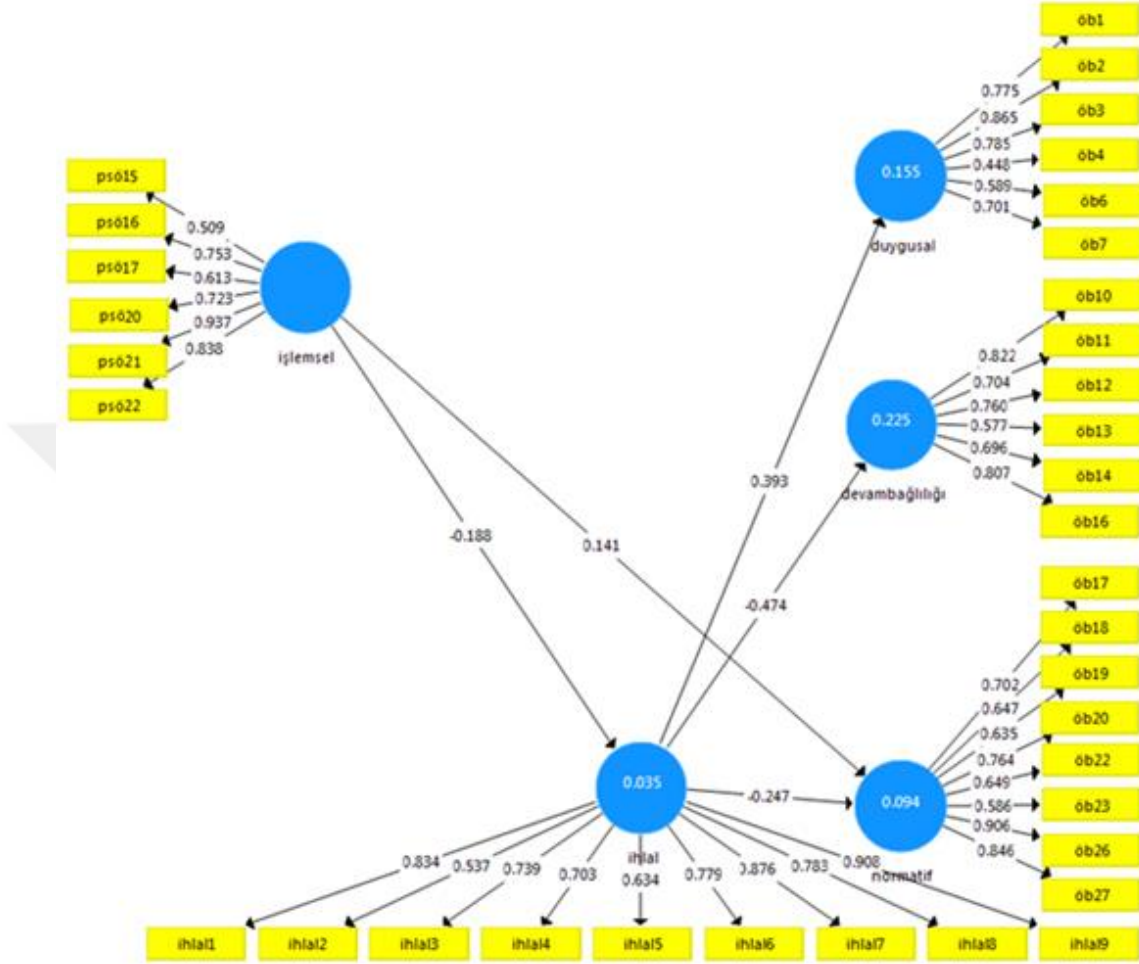
Şekil 11. Yol Analizi (-Beyaz Yakalı- Düzeltmeler yapılmadan elde edilen Yol Analizi Görüntüsü)



Şekil 12. Yol Analizi (-Mavi Yakalı- Düzeltmeler yapılmadan elde edilen Yol Analizi Görüntüsü)

Aracılık etkisinin temel hareket noktası, birbirleri ile ilişkili iki değişken arasında müdahil olan yeni bir değişkenin, bu ilişki üzerindeki etkisini incelemektir. Aracı değişkenin modele dahil olduğu durumda iki değişken arasında oluşan dolaylı etkinin, direkt etkiden farklı olması durumunda bu etkinin bu etkinin bir kısmının aracı değişken tarafından paylaşılması şeklinde ifade edilmektedir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 292). Buna göre yapılan yol analizi ile psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü ortaya konmuştur. Bunun nedeni ise örgütlerde yöneticiler işgörenlere yazılı olmayan bazı taahhütlerde bulunabilmektedirler. Bulunulan bu taahhütler, psikolojik bir antlaşmayı ifade ederken bazı yöneticiler psikolojik sözleşme unsurlarının tümünü veya bir kısmını ihlal etmektedirler. Bu ihlaller olduğu durumda ise işgörenlerin örgüte bağlılıklarında bir değişimin olup olmadığı, yani ihlalin yaşanması halinde örgütsel bağlılığın azaldığı beklentisi ile aracılık analizi ile süreci çözümleme ihtiyacı oluşabilmektedir. Yukarıdaki mavi ve beyaz yakalı çalışanlar için oluşturulmuş olan modellerde p değeri bakımından

anlamli olmayan regresyon yollari cikartilarak yeni bir model bir sonraki bölümde elde edilmiştir.



Şekil 13. Düzeltilmiş Modelde İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkisi (Beyaz)

Tablo 62. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Yol	Yol Katsayısı	t	p
Psikolojik Sözleşme İhlali ➡ Devam Bağlılığı	-0.464	8.110	0.000
Psikolojik Sözleşme İhlali ➡ Duygusal Bağlılık	0.393	5.045	0.000
Psikolojik Sözleşme İhlali ➡ Normatif Bağlılık	0.247	2.177	0.030
İşlemsel Sözleşme ➡ Psikolojik Sözleşme İhlali	-0.188	1.789	0.066
İşlemsel Sözleşme ➡ Normatif Bağlılık	0.141	1.605	0.087



Şekil 14. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafiksel Gösterimi

Beyaz yakalı çalışanlar için YEM yol katsayılarının p ve t değerlerine göre Tablo 62’de yer alan etki yolları istatistiksel yaklaşım bakımından anlamlı ve geçerlidir. Buna göre toplam 17 hipotezin direkt etkileri bakımından beşi kabul edilmiştir. Üç dolaylı etkiyi ifade eden hipotezler de kabul edilmiştir ve desteklenmiştir. Buna göre işlemsel psikolojik sözleşme normatif bağlılık üzerinde kısmi aracılık etkisine sahipken, devam ve duygusal bağlılık üzerinde tam aracılık etkisine sahiptir.

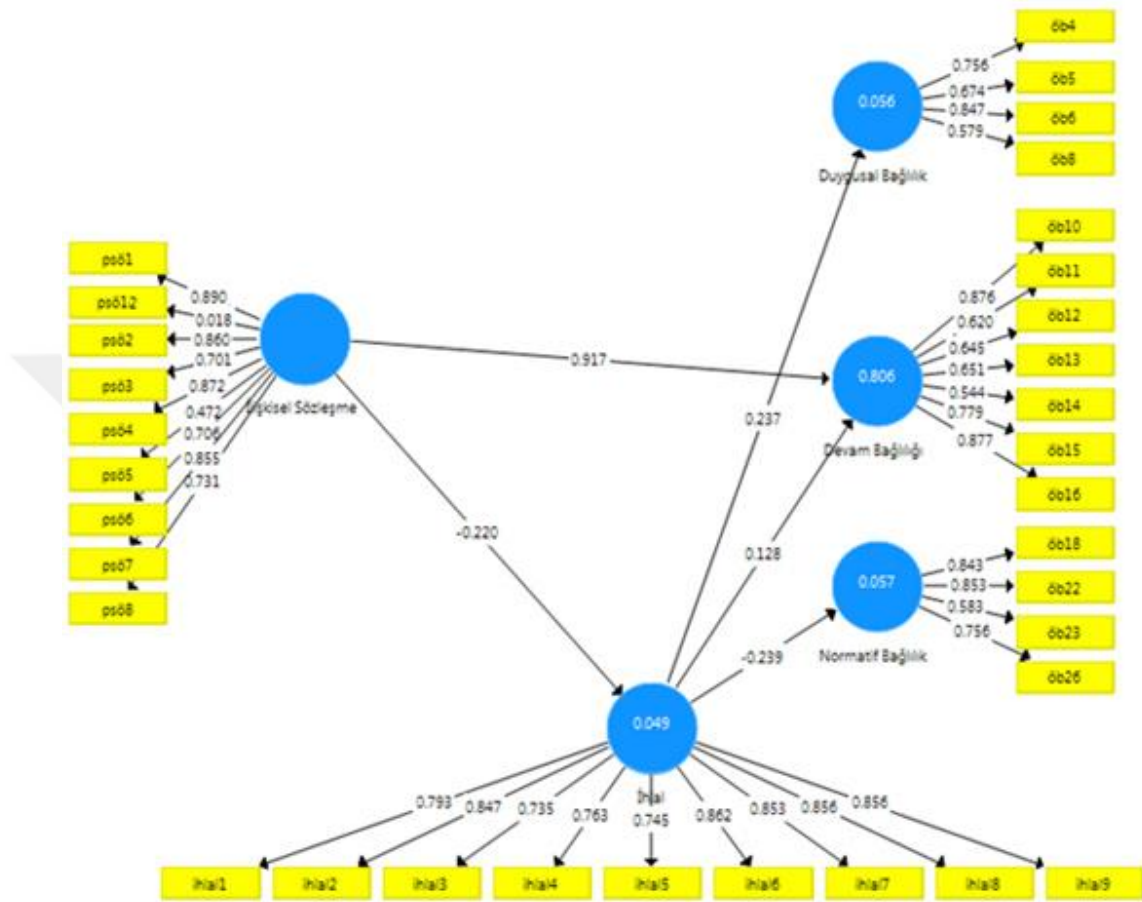
Beyaz yakalı çalışanlar için geliştirilen araştırma modelinin test edilmesi ile ortaya çıkan modelde psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme boyutu, psikolojik sözleşme ihlali olumsuz şekilde (β :-188, $p<0.066$) etkilemektedir.

İşlemsel sözleşme örgütsel bağlılığın alt boyutu normatif bağlılığı olumlu bir şekilde (β :141, $p<0.087$) etkilemektedir. Beyaz yakalı çalışanlar, devam ve duygusal bağlılık sürecini sağlamamakta, örgüte bağlılığı sadece kurallar çerçevesinde ortaya çıkarmaktadır.

Psikolojik ihlal, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutuna olumsuz etkiye (β :-247, $p<0.030$) sahiptir. Yöneticinin psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi halinde bilgi işçileri işletmedeki kurallara aykırı bir şekilde davranış göstermektedir. Her psikolojik sözleşme ihlali %25 oranında kurallara aykırılığı beraberinde getirmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuna olumlu etkiye (β :393, $p<0.000$) sahiptir. Beyaz yakalı çalışanlar gelir beklentisi ile örgüte duygusal olarak bağlılık yaşamaktadırlar.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuna olumsuz etkiye (β :-474, $p<0.000$) sahiptir. Yöneticinin psikolojik sözleşme ihlali yaptığı durumda %47,4 düzeyinde örgüte devam bağlılığı azalmaktadır.



Şekil 15. Düzeltilmiş Modelde İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkisi (Mavi)

Tablo 63. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayıları ve Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Yol	Yol Katsayısı	t	p
Psikolojik Sözleşme İhlali → Normatif Bağlılık	-0.239	1.749	0.081
İlişkisel Sözleşme → Psikolojik Sözleşme İhlali	-0.220	2.248	0.025
Psikolojik Sözleşme İhlali → Devam Bağlılığı	0.128	2.542	0.011
Psikolojik Sözleşme İhlali → Duygusal Bağlılık	0.237	2.649	0.008
İlişkisel Sözleşme → Devam Bağlılığı	0.917	42.543	0.000



Şekil 16. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Grafikselsel Gösterimi

Mavi yakalı çalışanlar için YEM yol katsayılarının p ve t değerlerine göre tablo 63'te yer alan etki yolları istatistiksel yaklaşım bakımından anlamlı ve geçerlidir. Buna göre toplam 17 hipotezin direkt etkileri bakımından beşi kabul edilmiştir. Üç dolaylı etkiyi ifade eden hipotezler de kabul edilmiştir ve desteklenmiştir. Buna göre ilişkisel sözleşme devam bağlılığı üzerine kısmi aracılık etkisine sahipken, duygusal ve normatif bağlılık üzerine tam aracılık etkisine sahip olduğunu ifade edebilmek mümkündür.

Araştırmanın mavi yakalı çalışan için geliştirilen modelinde psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu, örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığını etkilediği ($\beta:917$, $p<0.000$) sonucuna ulaşılmıştır. Bunun anlamı, ilişkisel psikolojik sözleşme boyutundaki 1 birimlik değişim, devam bağlılığında yaklaşık %92 düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın bu ilişki içindeki bir başka sonucu ise ilişkisel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık ettiği durumda etki düzeyi ($\beta:128$, $p<0.011$) çok düşük düzeylere inmektedir. Buna göre mavi yakalı yöneticisinin psikolojik sözleşme ihlali karşısında işletmede çalışmaya devam etmektedir ancak devam bağlılığı yüksek düzeyde azalma göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı etkilediği ($\beta:237$, $p<0.008$) sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığı etkilediği ($\beta:-239$, $p<0.081$) sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt

normlarına aykırı davranışı beraberinde getirmektedir. Her ihlal yapıldığında örgüt normlarına karşı %24 hareket edildiği değerlendirilmesi yapılabilir.

Mavi yakalı çalışanların psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu psikolojik sözleşme ihlalini olumsuz (β :-220, $p<0.025$) şekilde etkilemektedir. Psikolojik sözleşme çalışanlar bakımından olumlu bir tutumken, bu olumlu duruma karşın psikolojik sözleşme ihlali tekstil çalışanlarında %22 düzeyinde azalma göstermektedir.

3.5.4.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Red ve Kabul Durumları

Çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık etkisinin araştırılması için ortaya konulmuş bir araştırma modelini temsil etmek için hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezler mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için aynıdır. Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar için geliştirilen hipotezlerin bir kısmı mavi yakalı olanlar için kabul edilirken, beyaz yakalı çalışanlar için o hipotezler kabul edilmemiştir. Bu durum örgütsel işleyiş içinde mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların farklı çalışma psikolojilerine ve davranış yapılarına sahip olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya ilişkin önceden oluşturulmuş olan hipotezlerin red ve kabul durumları yer almaktadır.

Tablo 64. Hipotezlerin Red ve Kabul Durumları

HİPOTEZLER	BEYAZ		MAVİ	
	RED	KABUL	RED	KABUL
H_{1.1.} : İşlemsel sözleşme psikolojik sözleşme ihlaline etki etmektedir.		Kabul	Red	
H_{1.2.} : İlişkisel sözleşme, psikolojik sözleşme ihlaline etki etmektedir.	Red			Kabul
H_{1.3.} : İşlemsel sözleşme devam bağlılığına etki etmektedir.	Red		Red	
H_{1.4.} : İşlemsel sözleşme duygusal bağlılığına etki etmektedir.	Red		Red	
H_{1.5.} : İşlemsel sözleşme normatif bağlılığına etki etmektedir.		Kabul	Red	
H_{1.6.} : İlişkisel sözleşme devam bağlılığına etki etmektedir.	Red			Kabul
H_{1.7.} : İlişkisel sözleşme duygusal bağlılığına etki etmektedir.	Red		Red	
H_{1.8.} : İlişkisel sözleşme normatif bağlılığına etki etmektedir.	Red		Red	
H_{1.9.} : İşlemsel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.		Kabul	Red	
H_{1.10.} : İşlemsel sözleşmenin duygusal bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.		Kabul	Red	
H_{1.11.} : İşlemsel sözleşmenin normatif bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.		Kabul	Red	
H_{1.12.} : İlişkisel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.	Red			Kabul
H_{1.13.} : İlişkisel sözleşmenin duygusal bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.	Red			Kabul
H_{1.14.} : İlişkisel sözleşmenin normatif bağlılığına etkisinde, psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir.	Red			Kabul
H_{1.15.} : Psikolojik sözleşme ihlali devam bağlılığına etki etmektedir.		Kabul		Kabul
H_{1.16.} : Psikolojik sözleşme ihlali duygusal bağlılığına etki etmektedir.		Kabul		Kabul
H_{1.17.} : Psikolojik sözleşme ihlali normatif bağlılığına etki etmektedir.		Kabul		Kabul
H_{1.18.} : Psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık değişkenleri, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlara göre etki düzeyleri bakımından farklılaşmaktadır.		Kabul		Kabul

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ve ihlali ile örgütsel bağlılığın, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Örgütler ve çalışanlar için önemli birer etken olan psikolojik sözleşme ve ihlali ile örgütsel bağlılık kuramsal ve deneysel yöntemlerle ele alınmıştır. Konu ile ilgili belirlenen değişkenler çerçevesinde yapılan istatistiksel çalışmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü mavi yakalı çalışanlarda ve beyaz yakalı çalışanlarda belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak araştırmanın örnekleme; birbirine yakın büyüklükte olan 100 tekstil işletmelerinde çalışan 120 beyaz yakalı çalışan, 120 mavi yakalı çalışan şeklindedir. Psikolojik sözleşmenin her iki örneklem grubu için örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık rolü çalışmanın amacını ortaya koymaktadır.

Araştırmada, anket yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler öncelikle demografik bilgileri özetlemek amacı ile frekans analizi yapılmış ve katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, iş yerindeki statü, iş çalışılan iş yerindeki tecrübe ve toplam iş tecrübesi, ilk işe başlama şekli, yabancı dil bilme düzeyi, alınan maaş, maddi imkanları karşılayabilme düzeyi, çalışma grubu sayısı, çalışılan iş kolu, çalışanın kendini işi doğrultusunda geliştirme arzusu için yaptıkları, çalışılan kurumda karar mekanizmasının işleme konusundaki bilgilere ulaşılmıştır. Daha sonra demografik verilere göre farklılaşma analizi yapılmıştır.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların demografik değişkenlerine göre psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterme durumları değerlendirilmiştir. Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda, psikolojik sözleşme ölçeği ile cinsiyet, medeni durum, yabancı dil bilme durumu, alınan maaş, yaş ve çalışılan birimde çalışan sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmamıştır. Koçak'ın (2019) çalışmasında da psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı bir tutum farklılığı göstermemiştir. Ekim'in (2019) çalışmasında da psikolojik sözleşme ölçeği maaş

değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Yaşa göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Psikolojik sözleşmenin işlemsel psikolojik sözleşme alt boyutunda 42 yaş ve üstü çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme algılarının diğer yaş gruplarından daha düşük olduğu görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme algısında 18-29 yaş grubundaki çalışanların algıları daha yüksek bulunmuştur. Bekar çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algıları daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Ulcay'ın (2018) çalışmasında işlemsel psikolojik sözleşme algısı gelir düzeyi yüksek olanlarda, erkeklerde, lise mezunu olanlarda ve 18-25 yaş grubu çalışanlarda diğer gruplara oranla algı düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Medeni duruma göre ise işlemsel psikolojik sözleşme algısının farklılaşmadığı görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme algısı gelir düzeyi yüksek olanlarda, 36 yaş ve üstü yaştaki çalışanlarda, kadınlarda, evlilerde ve lisansüstü öğrenim gören çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel alt boyutuna göre mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında beyaz yakalı çalışanlar lehine anlamlı tutum farklılıkları oluşmuştur. Psikolojik sözleşme ihlal algısında mavi yakalıların beyaz yakalılara kıyasla anlamlı tutum farklılıkları oluşmuştur. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında beyaz yakalı çalışanların mavi yakalılara kıyasla anlamlı tutum farklılıkları oluşmuştur.

Mavi yakalı çalışanlarda, işlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü değişkeni arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Kalite kontrolde çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme gereklerini daha fazla yerine getirdiği görülmüştür. En düşük işlemsel psikolojik sözleşme algısı ise işçi olarak çalışanlarda görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür. Maddi imkanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşıladığını düşünen çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşme algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Beyaz yakalı çalışanlarda, ilişkisel psikolojik sözleşme açısından öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Buna göre en yüksek ilişkisel psikolojik sözleşme algısı önlisans mezunu çalışanlarda, en düşük psikolojik sözleşme

algısı ise lise mezunu çalışanlarda olduğu görülmüştür. Ekim'in (2019) çalışmasında ise öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Beyaz yakalı çalışanlarda, işlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. İşlemsel psikolojik sözleşme algısı en yüksek olanların, pazarlama statüsünde, en düşük olanların ise kalite kontrol statüsünde çalışanlar olduğu görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Beyaz yakalı çalışanlarda, işlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında anlamlı tutum farklılığı bulunmuştur. Çalıştığı birimdeki kişi sayısı 20 kişiye kadar olan çalışanların psikolojik sözleşme gereklerini daha fazla yerine getirdikleri görülmüştür. Çalıştıkları birimdeki çalışanların sayısı 51-99 aralığında olan çalışanların, en düşük psikolojik sözleşme algısına sahip oldukları bulunmuştur.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda, psikolojik sözleşme ihlali açısından cinsiyet, medeni durum, yabancı dil bilme durumu, alınan maaş, öğrenim durumu, çalışılan birimde çalışan sayısı ve yaş değişkenleri arasında anlamlı tutum farklılıkları göstermemiştir. Koçak'ın (2019) çalışmasında ise öğrenim durumuna göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları farklılaşmış ve önlisan mezunu olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algıları daha yüksek bulunmuştur.

Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür. Katılımcılardan kalite kontrolde çalışanların en az psikolojik sözleşme ihlal algısına kapıldığı görülmüştür. En fazla psikolojik sözleşme ihlal algısını, şef statüsünde çalışanlar göstermektedir. Mavi yakalı çalışanlarda; psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlal algısı en fazla 21-50 arası çalışma gruplarında, en az ise 51-99 arası çalışma gruplarında görülmüştür.

Beyaz yakalı çalışanlarda, psikolojik sözleşme ihlali açısından öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür. Beyaz yakalı çalışanlarda en düşük psikolojik sözleşme ihlali algısı ilköğretim düzeyinde öğrenime sahip çalışanlarda ve en yüksek ihlal algısı lisansüstü öğrenim düzeyine sahip çalışanlarda olduğu görülmüştür. Öğrenim durumu yüksek çalışanların bulundukları örgütten beklentilerinin yüksek

olması bu sonuçlara ulaşılmasına neden olmuş olabilir. Koçak'ın (2019) çalışmasında da psikolojik sözleşme ihlal algısı öğrenim durumuna göre farklılaşmış ve ön lisans mezunu çalışanların ihlal algıları daha yüksek bulunmuştur.

Beyaz yakalı çalışanlarda, psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Katılımcılardan pazarlama statüsünde çalışanların, en fazla psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılanlar olduğu görülmüştür. En az psikolojik sözleşme ihlal algısı ise kalite kontrol statüsünde çalışanlardadır. Beyaz yakalı çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali açısından maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılaması durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Maddi imkanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşıladığını savunan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısının daha fazla olduğu görülmüştür.

Mavi yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yabancı dil bilme durumu, çalışma statüsü, maaş, maddi olanakların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu, yaş ve çalışılan birimde çalışan sayısı değişkenleri arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır. Ekim'in (2019) çalışmasında medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Duygusal bağlılık cinsiyete göre farklılaşmıştır ve kadınların duygusal bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Duygusal bağlılık yaşa göre farklılaşmış ve tüm alt boyutlarda 30-41 yaş grubundaki çalışanların bağlılıkları diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek bulunmuştur. Koçak'ın çalışmasında ise çalışanların örgütsel bağlılıkları öğrenim durumuna göre farklılaşmış ve önlisans mezunu olan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur.

Beyaz yakalı çalışanlarda örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarına göre öğrenim durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır. Koçak'ın (2019) çalışmasında ise örgütsel bağlılıkta eğitim düzeyine göre farklılaşma oluşmuş ve eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların örgütsel bağlılığı daha düşük bulunmuştur. Ekim'in (2019) çalışmasında ise örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları öğrenim durumuna göre farklılaşmamıştır.

Beyaz yakalı çalışanlarda da örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutuna göre çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı

bulunmamıştır. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna göre çalışma statüsü arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür. Buna göre müşteri temsilcisi olarak çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek, pazarlama statüsünde çalışanların ise duygusal bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

Beyaz yakalı çalışanlarda da duygusal bağlılık alt boyutuna göre katılımcıların maaşları arasında tutum farklılığı oluşmamıştır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlarda devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre katılımcıların maaşları arasında anlamlı bir tutum farklılığı oluşmuştur. Bu farklılığın, 4500 TL ve üstü maaş alanlardan kaynaklandığı görülmüştür. 4500 TL ve üstü maaş alan çalışanların daha az maaş alan çalışanlara oranla devam ve normatif bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Ekim'in (2019) çalışmasında ise örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında maaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Beyaz yakalı çalışanlarda, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna göre maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmamıştır. Beyaz yakalı çalışanlarda, örgütsel bağlılığın devam ve normatif bağlılık alt boyutlarına göre maddi imkanların bireysel ihtiyaçları karşılama durumu arasında anlamlı bir tutum farklılığı bulunmuştur. Maddi imkanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşılayabildiğini düşünen çalışanların hem devam bağlılığı hem de normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Beyaz yakalı çalışanlarda; örgütsel bağlılığın duygusal ve devam alt boyutları açısından çalışılan birimdeki çalışan sayısı değişkeni arasında anlamlı bir tutum farklılığı görülmüştür. Çalıştığı birimdeki çalışan sayısı 100'den fazla olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyi daha yüksekken, 21-50 kişilik birimlerde çalışanların duygusal bağlılıkları daha düşüktür. 21-50 kişilik birimlerde çalışanların devam bağlılığı düzeyleri daha yüksekken, 51-99 kişilik birimlerde çalışanların devam bağlılığı daha düşüktür.

Çalışmanın amacı doğrultusunda analiz tekniği, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan kısmi en küçük kareler yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi analiz tekniği olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, SmartPLS paket programı kullanılarak KEKK yaklaşımı ile varyans tabanlı yol analizi yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

KEKK yaklaşımı ile yapısal eşitlik modellemesi SmartPLS paket programında analizlerin kabul edilebilir eşik değerleri tüm değişkenler ile analiz edildiğinde yakalanamamış ve eşik değerlerin üzerinde bir modeli yapabilmek için bazı ifadeler ve yol etkileri analizden çıkarılarak model son halini almıştır. Modelin son hali üzerinden ulaşılan etki ve aracılık durumları ile sonuçlar değerlendirilmiştir.

Beyaz yakalı çalışanlar için geliştirilen araştırma modelinin test edilmesi ile ortaya çıkan modelde, psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme boyutu, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz şekilde etkilediği görülmüştür. İşlemsel sözleşmenin “çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” (Rousseau, 1995: 92) olduğu düşünülürse, psikolojik sözleşmenin işlemsel sözleşme boyutu kısa dönemli ve belirli bir ücreti kapsamı bakımından psikolojik sözleşme ihlalinin negatif şekilde etkilemiştir. Kısa dönemli iş ilişkilerinde beyaz yakalı çalışanlara sağlanan maddi katkılar, işe ilişkin sınırlı gelişim, uzun dönemli iş ilişkilerinde ilişkisel sözleşme boyutu ile ayrı değerlendirilmelidir.

İşlemsel sözleşme örgütsel bağlılığın alt boyutu normatif bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir. Beyaz yakalı çalışanlar kısa dönemli bir psikolojik sözleşme gereği örgüte bağlılığını sadece kurallar bakımından taşımaktadır. Ancak devam bağlılığı ve duygusal bağlılık sürecini sağlamamaktadır. Beyaz yakalı çalışanların normatif bağlılığının pozitif yönde etkilenmesi, örgüt amaç, misyon, hedef, politika ve faaliyetlerini benimsediğini, çalışan-örgüt değerleri arasında ahenk oluşturduğunu ve tüm bunların doğru ve etik olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutuna olumsuz etkiye sahiptir. Modelde işlemsel sözleşme kurallara uygun davranışı anlamlı bir şekilde etkilerken, psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık ettiği durumda etki negatife dönmektedir. Yönetici verdiği sözlere aykırı davrandığı durumda beyaz yakalı çalışan davranışı işletme kurallarına aykırılık olarak gerçekleşmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuna olumlu etkiye sahiptir. Beyaz yakalı çalışanlar gelir beklentisi ile örgüte duygusal olarak bağlılık yaşamaktadırlar. Bu bağlılık beyaz yakalı çalışanların da işsiz kalma korkusu ile yönetici psikolojik sözleşme ihlali yapsa bile örgüte karşı duygusal bağlılığın beslendiğini göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuna olumsuz etkiye sahiptir. Bu sonucu duygusal bağlılığın olumlu etkisi üzerinden değerlendirecek olursak; beyaz yakalı çalışan yöneticinin psikolojik sözleşme ihlallerine karşın duygusal olarak bağlıyken, örgütte devam etme bakımından negatif bir tutum sergilemektedir. Şöyle ki beyaz yakalı çalışanlar yeni bir iş bulma niyeti ile yöneticisi ile arasındaki duygusal sürecin etkilenmemesi bakımından bir davranış tutumu ortaya koyarken, bulduğu ilk yeni iş fırsatında örgüte devam etmeyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Daha iyi iş olanakları bulması halinde işten ayrılacaktır.

Araştırmanın mavi yakalı çalışan için geliştirilen modelinde, psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu, örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İlişkisel sözleşmenin uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve şahsi sorunlarda destek olma gibi unsurları içerdiğini (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:9-10) düşünecek olursak devam bağlılığı boyutunu bu denli etkiliyor olmasını anlamlandırabiliriz. Yöneticinin ilişkisel psikolojik sözleşme yaklaşımı çalışanın işletmede devamlılık unsurunda önemli bir etki düzeyine sahip olmaktadır.

Araştırmanın mavi yakalı çalışanlar açısından bir başka sonucu ise ilişkisel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık ettiği durumda etki düzeyi çok düşük düzeylere inmektedir. Yöneticinin psikolojik sözleşme ihlaline devam etmesi halinde devam bağlılığı giderek azalacak ve çalışan iş yerinden ayrılacaktır. İlişkisel sözleşmenin devam bağlılığına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisinde bulunmaktadır. Ancak normatif bağlılığa ve duygusal bağlılığa psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan sonucun çalışanın tutumu duygusal bağlılığın azalması yönünde olması beklenirken, etki pozitif yönde olmaktadır. Çalışan, örgütü ile onun bir üyesi olmaktan memnun olmuş ve yöneticisi ile duygusal bir bağ kurmuş olabilir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Mavi yakalı çalışan işsizlik kaygısı ile örgüte duygusal ve devam bağlılığını sürdürürken, örgütün normlarına aykırı şekilde hareket etmektedir.

Mavi yakalı çalışanların psikolojik sözleşme ölçeğinin ilişkisel sözleşme boyutu psikolojik sözleşme ihlalini negatif şekilde etkilemektedir. Psikolojik sözleşme çalışanlar bakımından olumlu bir tutumken, bu olumlu duruma karşın psikolojik sözleşme ihlali tekstil çalışanlarında %22 düzeyinde azalma göstermektedir.

Genel olarak bir sonuç özeti ortaya koymak gerekirse mavi yakalı çalışanlarda Psikolojik Sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu modelde anlamlı iken, beyaz yakalı çalışanlarda işlemsel sözleşme boyutu anlamlı çıkmaktadır. Beyaz yakalılar psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılığını modelde destekler nitelikteyken, mavi yakalılar psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığını desteklemektedir. Mavi yakalılarda psikolojik sözleşme örgüte devamlılığı sağlarken, beyaz yakalılarda kurallara uygun şekilde hareket etmeye etki etmektedir. Sonuç olarak beyaz yakalıların psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığa etkileri ile mavi yakalıların örgütsel bağlılığa etkileri farklılaşmaktadır.

Her çalışan farklı özelliklere sahiptir. Hedefleri, yaşama dair düşünceleri kendilerine özgüdür. Çalışanların karşılaştıkları olaylar karşısında verdikleri tepkiler ve bu tepkilerin şiddeti etkileri aynı olsa da değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların psikolojik sözleşme boyutları da farklı farklıdır. Çalışanlarla yapılan yazılı ve sözlü olmayan sadece karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle dayanan psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi yüksektir. Bu nedenle psikolojik sözleşme, iş ilişkilerinde karşılaşılan zorluklarda ve yaşanan değişimlerde boşlukları doldurmaya imkan tanır.

Bu araştırma, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığa etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Yöneticiler, hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanlarının psikolojik sözleşme türünü iyi anlamalıdır. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi durumunda çalışanların performansının düşmemesi ve örgütsel bağlılıklarının azalmaması için iyi bir iletişim halinde olmalıdır. Gerekirse yeni bir psikolojik sözleşme yapmalı ya da eski psikolojik sözleşmede bazı hususlarda değişiklikler önermelidir.

Hergün değişen ve yenilenen çalışma şartlarında algılanan psikolojik sözleşme, çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesinde etken olacaktır. Onların

motivasyonlarının, performanslarının, iş tatminlerinin yüksek olması, örgütsel bağlılıklarının artması psikolojik sözleşmeye bağlıdır.

Yöneticiler, işe alım, seçme ve yerleştirme süreçlerinde çalışanlarını tanımalı, analiz etmeli ve algılanan psikolojik sözleşmeyi iyi ifade etmelidir. Araştırma sonucuna göre mavi yakalı çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme boyutu modelde anlamlı iken, beyaz yakalı çalışanlarda işlemsel sözleşme boyutu anlamlıdır. Psikolojik sözleşme ihlali karşısında mavi yakalıların daha duygusal ve manevi kazanç, beyaz yakalıların daha kısa ve ekonomik boyutlu düşündüklerini gözönünde bulundurabilir.

Çalışma, tekstil sektöründe yapıldığından, sektörün özellikleri de dikkate alınmalıdır. Araştırmanın sınırlılıkları düşünüldüğünde çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşmede sektörün etkisi de olduğu aşıkardır.

Çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre belirlenen öneriler şu şekildedir:

- Psikolojik sözleşme ve ihlal algısına yönelik farklı iş kolları ve hedef kitleler üzerinde daha fazla çalışma yapılabilir.
- Psikolojik sözleşme ve ihlal algısı, kişisel algı ve düşüncelere göre dinamik bir yapıya sahip bir olgudur. Araştırılması ve konu ile genellemeler yapılabilmesi oldukça güçtür. Psikolojik sözleşme ve ihlal algısının daha iyi incelenebilmesi için yeni ölçekler geliştirilebilir.
- Örgütlerin ve çalışanların psikolojik sözleşme ve ihlalleri hakkında bilgi sahibi olmaları, ilişkilerinde daha bilinçli davranmalarını sağlayabilir.
- Örgütsel bağlılığın alan yazın taramasında genel olarak bireysel ve örgütsel açıdan sağladığı avantajlar ön planda iken, son yıllarda örgütsel bağlılığın dezavantajlarına vurgu yapan çalışmalarında yapıldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılığın çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkilerine dair çalışmalar çoğaltılabilir.
- Örgütler, çalışanların psikolojik sözleşme ile ihlal algılarına ve örgütsel bağlılıklarına etki eden etmenlere yönelik araştırmalar yapıp, bu değişkenlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini örgüt çıkarları doğrultusunda yönlendirebilirler.

KAYNAKLAR

- Agarwal, UA., Bhargava, S. (2013), “Effects Of Psychological Contract Breach On Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels”, *Vikalpa*, 38(1), ss. 13-26.
- Ahmadov, F., Memmedova G. (2016). “Azerbaycan’da Yöneticilerin Yerel İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Üzerinde İzledikleri Stratejiler Üzerinde Analiz”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, CİEP Özel Sayısı, ss. 174-188.
- Ak, B. (2009), *Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi*. Ş. Kalaycı içinde, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (ss. 1-47), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Alarcón, D., Sánchez, J. A., De Olavide, U. (2015), Assessing Convergent And Discriminant Validity In The ADHD-R IV Rating Scale: User-Written Commands For Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), And Heterotrait-Monotrait Ratio Of Correlations (HTMT), *Stata Meeting*, Spain.
- Alkış, N. (2016), “Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar Ve Genel Bakış”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), ss. 105-116.
- Allen, N. J., Grisaffe, D. B. (2001), “Employee Commitment to The Organization And Customer Reactions Mapping The Linkages”, *Human Resource Management Review*, (11), ss. 209-236.
- Anderson, N., Schalk, R. (1998), “The Psychological Contract In Retrospect And Prospect”, *Journal of Organizational Behavior*, 19, ss. 637-649.
- Antonaki, X.E., Trivellas, P. (2014), “Psychological Contract Breach And Organizational Commitment In The Greek Banking Sector: The Mediation Effect of Job Satisfaction”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, ss. 354-361.
- Ashkanasy, N.M., Jackson Camille, R. A. (2009), *Örgüt Kültürü Ve İklimi*, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, (Türkçe Editörü Handan Kepir Sinangil), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Aslanov, K. (2019), “Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.
- Aykanat, Z. (2014), “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi Ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Ayyıldız, H., Cengiz, A. G. E. (2006), “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Üzerine Kavramsal Bir

İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), ss. 63-84.

- Bacilli, P. A. (2001), “Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation”, California University, Social Sciences Institute, (Unpublished Doctoral Thesis), California.
- Bağcı, Z. (2013), “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), ss.163-184.
- Bakan, Ş. (2011), *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebepve Sonuçlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baki, Y. (2017), “Ortaokul öğrencilerinin okumaya ilişkin kaygı ve tutumlarının okuma alışkanlığı üzerindeki etkisi: Bir yapısal eşitlik modellemesi”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(191), ss. 371-395.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayram, L. (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, ss. 125-139.
- Becker, H. S. (1960), “Notes On The Concept Of Commitment”, *American journal of Sociology*, 66(1), ss.32-40.
- Bilgiç, H.F. (2017). “Örgütsel Bağlılık- İş Tatmini İlişkisi”, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), ss. 35-49.
- Blau, P. M., (1964), *Exchange and power in social life*, New York, NY: Wiley.
- Bostancı, S. (2019), “Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Bourini, I. F., Bourini, F. A. R. (2016), “Using SEM-PLS and fuzzy logic to determine the influence of uncertainty avoidance and accreditation cost on strategic intention”, *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(3), 454-468.
- Boylu, Y., Elbeyi, P., Güçer, E. (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), ss.55-74.
- Buchanan, B. (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations Author”, *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), ss. 533-546.
- Burr, R., Thomson, P. (2002), *Expanding The Network: What About Including “The All” In The Psychological Contract*, Academy of Management Conference, Denver, USA.
- Büyükyılmaz, O. (2013), “Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi”, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak.

- Büyükyılmaz, O., Çakmak, A.F. (2015), “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Cassar, V., Briner, R.B. (2011), “The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance As A Moderator Of The Mediating Role Of Violation”, *Journal of Vocational Behavior*, 78, ss. 283-289.
- Chin, W. W. (1998), *The Partial Least Squares Approach For Structural Equation Modeling*. In Marcoulides, G.A. (Ed.). Modern methods for business research, Lawrence Erlbaum Associates, London.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), ss. 1-16.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*, Psychology Press, New York.
- Conway, N., Briner, R.B. (2006), *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation Of Theory And Research*, Oxford University Press, New York.
- Cortina JM. (1993), “What Is Coefficient Alpha? An Examination Of Theory And Applications”, *Journal of Applied Psychology*, 78, ss. 98-104.
- Coyle-Shapiro, J.A.M., Kessler, I. (2002), “Exploring Reciprocity Through The Lens Of The Psychological Contract: Employee And Employer Perspectives”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, ss. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. (2002), “A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss. 927-946.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Byrne, Z. S. (2003), “The Relationship Of Emotional Exhaustion To Work Attitudes, Job Performance, And Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), ss. 160–169.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005), “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, 31(6), ss. 874-900.
- Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G., Büyükyılmaz, O. (2012), “İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz)”, *Kamu-İş -İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 12(3), ss. 53-78.
- Dabos, G.E., Rousseau, D.M. (2004), “Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers”, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), ss. 52–72.
- Dağcı, O. (2017), “Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara.

- Dağlı, M. (2016), “Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk R. (2003), “Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation To Reality And The Role Of Reciprocity”, *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5), ss. 537-559.
- Demir, N. (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Demiral, Ö. (2008), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde.
- Demirkasımoğlu, N. (2012), “Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Dikili, A., Bayraktaroğlu, S. (2013), “Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), ss. 205-209.
- Dixit, V., Bhati, M. (2012), “A Study About Employee Commitment And Its Impact On Sustained Productivity In Indian Auto-Component Industry”, *European Journal of Business and Social Sciences*, Zurich, Switzerland, 1(6), ss. 34-51.
- Doğan, S., Kılıç, A.G.S. (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), ss.37-61.
- Dönmez, N. (2015), “Ortaokullarda Görev Yapan Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak.
- Durna, U., Eren, V. (2005), “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Ekim, H. (2019). “Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş.
- Ekin, N. (2001), “Küreselleşmenin İki Yüzü, İstenmeyen Kaçak Göçmenler, Davetli Bilgi İşçileri, TÜHİS”, *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 17(2).
- Elden, B. (2016), “Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü”, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir.
- Erdoğan, M. (2015), “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.

- Erdoğan, D. (2019), “Sözleşme Süresinin Belirlenmesi: İşlem Maliyeti Teorisi Bakışıyla Yer Hizmeti Sözleşmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(2).
- Eroğlu, F. (2004), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, K., Yılmaz, Ö. (2015). “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, *Journal of Business Research-Türk*, 7(1), ss. 280-308.
- Esmer Y., Özdaşlı K. (2018), *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar*, Çizgi Kitabevi, İstanbul.
- Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis Of Complex Organizations, Revised And Enlarged* Fang WEI. (2015), *Research On Control Of Knowledge Worker Turnover Of Export-Oriented Private Enterprise-Based On Psychological Contract Theory*, Institute of International Economics, Nankai University, Çin Edition, New York: The Free Press, <https://books.google.com.tr> (26.02.2018).
- Etzioni, A. (1966), *Comperative Analysis Of Complex Organizations: On Power, Involvement And Their Correlates*, The Free Press, New York.
- Farrell, A. M. (2010), “Insufficient Discriminant Validity: A Comment On Bove, Pervan, Beatty, And Shiu”. *Journal of Business Research*, 63(3), ss. 324-327.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS (Third Edition)*, SAGE Publications Inc, California.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), ss. 39-50.
- George, C. (2009), *The Psychological Contract: Managing And Developing Professional Groups*, Open University Press, Berkshire.
- Gouldner, AW. (1960), “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American sociological review*, 161-178.
- Gouveia, V.V. vd. (2012), “Brazilian-Portuguese Empathy Quotient: Evidences Of Its Construct Validity And Reliability”, *The Spanish journal of psychology*, 15(2), ss. 777-782.
- Grimmer, M., Oddy M. (2007), “Violation Of The Psychological Contract: The Mediating Effect Of Relational Versus Transactional Beliefs”, *Australian Journal of Management*, 32(1), ss. 153-159.
- Guest, D.E. (1998), “Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? (Psikolojik Sözleşmenin Gerçekten Bir Değeri var mı?)”, *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), ss. 649-664.
- Güçlü, H. (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gül, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 2(1), ss. 37-50.

- Güllüoğlu, Ö. (2011), *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Gümüş, S., Sezgin, B. (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hiperlink.
- Güney, M. (2019). “*Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü*”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana.
- Güney, S. (2012), *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hair Jr, J. F. vd. (2016), *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, California.
- Hair, J.F. vd. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE, Los Angeles.
- Hampton, D. (1977), *Contemporary Management*, Mc-Graw Hill, Inc, New York.
- Henseler, J., Ringle, C. M. Sinkovics, R. R. (2009), “The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing”, *Advances in International Marketing*, 20, ss. 277-319.
- Hiltrop, JM. (1995), “The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge Of The 1990”, *European Management Journal*,13(3), ss. 286-294.
- Hoş, C., Oksay, Y.D. (2015), “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), ss. 1-24.
- İbicioğlu, H. (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), ss. 13-33.
- İnce, M., Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İplik, F.N., 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, ss. 483-500.
- İplikçioğlu, İ., Uysal, G. (2009), “İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), ss. 131-148.
- Janssens, M., Sels, L., Brande, I.V.D. (2003), “Multiple Types Of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solution”, *Human Relations*, 56(11), 1349–1378.
- Johnson, L. J., Kelly, A. M. O. (2003), “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), ss. 627-647.
- Jose, M. (2008), “A Study Of The Impact Of Psychological Contract On Organizational Commitment Among Temporary And Permanent Employees In Organizations”, *Journal of Contemporary Research in Management*, 1, ss.4-12.

- Kanter, R. M. (1968), "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33 (4), ss. 499-517.
- Karakaş, A., Serçek, S. (2014), "Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(2), ss. 90-107.
- Keskin, Ö. (2017), "Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği", Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın.
- Kırboğa, R. (2017), "Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.
- Kickul, J., Lester, S. W. (2001), "Broken Promises: Equity Sensitivity As A Moderator Between Psychological Contract Breach And Employee Attitudes And Behavior", *Journal of Business Psychology*, 16 (2), ss. 191-217.
- Kingshott, R. P. J., Pecotich, A. (2007), "The Impact Of Psychological Contracts On Trust And Commitment In Supplier-Distributor Relationships," *European Journal Of Marketing*, 41(9-10), ss.1053-1072.
- Kissler, G.D. (1994), "The New Employment Contract", *Human Resource Management*, 33, ss. 335-351.
- Knights, J.A., Kennedy, B.J. (2005), "Psychological Contract Violation: Impacts On Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied HRM Research*, 10(2), ss. 57-72.
- Koç, E. (2017), "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma", Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Koçak, H. (2019), "Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Korkmazyürek, Y. (2018), "Sosyal Ağda Güçlü Bağlar Geliştirme ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme İlişkisi Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma", *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), ss. 1-23.
- Kotter, J. (1973), "The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process", *California Management Review*, 15(9), ss. 91- 99.
- Kotter, J.P. (1977), "The Psychological Contract. Managing The Joining Up Process", *California Management Review*, 15 (1), ss. 92-99.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E. (2001), "Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), ss. 1-36.

- Liou, K.T., Nyhan, R.C. (1994), "Dimensions of Organizational Commitment in The Public Sector: An Empirical Assessment", *Public Administration Quarterly*, 18(1), ss. 99-118.
- Lynn, R. (2002), "Racial And Ethnic Differences İn Psychopathic Personality", *Personality And Individual Differences*, 32, ss. 273-316.
- Macneil, I.R. (1985), "Relational Contract: What We Do And What We Do Not Know", *Wisconsin Law Review*, ss. 483-525.
- Marchiori, D.M., Henkin, A.B. (2004), "Organizational Commitment Of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, 26(4), ss. 353-358.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1990), "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss. 1-18.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), ss. 61-89.
- Millward, L. J., Brewerton, P.M. (1999), *Validation of the Psychological Contract Scale in Organizational Settings*, SPERI Publication, School of Human Sciences, University of Surrey, Guildford.
- Millward, L.J., Hopkins, L. J. (1998), "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 28 (16), ss. 1530-1556.
- Mimaroglu, H. (2008), "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana.
- Moorhead, G., Griffin, R.W. (1995), *Organizational Behavior Managing People and Organizations (4th edition)*, Houghton Mifflin Company, Boston/USA.
- Morrison, D.E. (1994), "Psychological Contracts And Change", *Human Resources Management*, 33(3), ss. 353-372.
- Morrison, E.W., Robinson, S.L. (1997), When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy of Management Review*, 22, ss. 226-256.
- Onaran, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 492-499.
- Ouchi, William G. (1987), *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Özgen, H.M. (2010), "Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma", 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 20-22 Mayıs, Sivas.

- Özgen, H.M., Özgen, H. (2010), “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), ss. 1-19.
- Öztürk, M. (2013), “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Patrick, H. A. (2008), “Psychological Contract And Employment Relationship”, *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), ss. 7-24.
- Peterson, R. A., Kim, Y. (2013), “On The Relationship Between Coefficient Alpha And Composite Reliability”, *Journal of Applied Psychology*, 98(1), ss. 194-198.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968), *Managerial Attitudes And Performance*, Dorsey Press And Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Randall, D.M. (1987), “Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, 12(3): 460-471.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., Austin, J.T. (1997), “Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change”, *The Academy Of Management Executive*, 11(1), ss. 48-59.
- Ringle, C.M., Wende, S., Becker, J. M. (2014), “SmartPLS 3.2.3”, *Smart PLS GmbH*, Boenningstedt, Germany.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994), “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), ss. 245-259.
- Rousseau, D.M. (1989), “Psychological And Implied Contracts In Organizations,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), ss. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*, Sage publications, California.
- Rousseau, D.M. (2000), “Psychological Contract Inventory Technical Report #3. Pittsburgh”, PA: Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (2004), “Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate”, *The Academy of Management Executive*, 18(1), ss. 120-127.
- Rousseau, D. M., Wade-Benzoni, K. A. (1994). “Linking Strategy And Human Resource Practices: How Employee And Customer Contracts Are Created”, *Human resource management*, 33(3), ss. 463-489.
- Saldamlı, A. (2009), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- San, İ. (2017), “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling With R*. Berkeley, Trowchez Editions.

- Sarıboğa, M. (2017), “Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Sarıkaya, M., Kok, S.B. (2017). “The Relationship Between Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism”, *European Scientific Journal*, 13 (10), ss. 125-142.
- Sels, L., Janssens, M., Brande, I. V. D. (2004), “Assessing The Nature Of Psychological Contracts: A Validation Of Six Dimensions”, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), ss. 461-488
- Seçgin, S. (2013), “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Shahnawaz, M.G., Goswami, K. (2011), “Effect of Psychological Contract Violation On Organizational Commitment, Trust And Turnover Intention In Private And Public Sector Indian Organizations”, *Vision*, 15(3), ss. 209-217.
- Sheldon, M.E., (1971), “Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), ss. 143-150.
- Shore, L. M., Barksdale, K. (1998), “Examining Degree Of Balance And Level Of Obligation In The Employment Relationship: A Social Exchange Approach”, *Journal Of Organizational Behavior*, 19, ss. 731-744.
- Shore, L. M. vd. (2009), “Social Exchange In Work Settings: Content, Process, And Mixed Models”, *Management and Organization Review*, 5(3), ss. 289-302.
- Sıgır, Ü. (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), ss. 261-278.
- Smissen, S. V. D., Schalk, R., Freese, C. (2013), “Organizational Change And The Psychological Contract How Change Influences The Perceived Fulfillment Of Obligations”, *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6), ss. 1071-1090.
- Solmuş, T. (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sönmez, B. (2017), “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Sparrow, P.R. (1996), “Transitions In The Psychological Contract In UK Banking”, *Human Resource Management Journal*, 6(4): 77-81.
- Streukens, S., Leroi Werelds, S. (2016). “Bootstrapping and PLS-SEM: A Step-By-Step Guide To Get More Out Of Your Bootstrap Results”, *European Management Journal*, 34(6), 618-632.

- Suazo, M.M. (2007), "Implications Of The Affective Response To Psychological Contract Breach, The University of Texas at San Antonio, College of Business Working Paper Series", *December*, 28, 4-11.
- Şahin, M. (2010), *Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Şahin, R., Kavas, E. (2016), "Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), ss. 119-140.
- Tenenhaus, M. vd. (2005), PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, ss. 159-205.
- Tokmak, M. (2018), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Aydın.
- Top, S. (2012), "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15), ss. 201-227.
- Topaloğlu, H., Arastaman, G. (2016), "Örgütler Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss. 25-36.
- Topaloğlu, M., Sökmen, A. (2001), "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), ss. 14-29.
- Topçu, M.K., Basım, H.N. (2015), "Kavramsal Bağlamı Ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), ss. 83-103.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş., Güzel, B. (2012), "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), ss. 93-110.
- Türker, E. (2010), *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- Türküzü, Ö. (2019), "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Çağrı Merkezi Sektöründe Bir Araştırma", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Ulcay, D. (2018), "Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler", Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Uslu, A. (2012), "Örgütsel Bağlılık, Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda Bir Alan Çalışması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş.

- Uyguç, N., Çımrın, D. (2004), “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), ss. 91-99.
- Wetzels, M., Odekerken Schröder, G. (2009), “Oppen, C.V. Using PLS Path Modeling For Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines And Empirical Illustration”, *MIS Quarterly*, 33 (1), ss. 177-195.
- Vroom, V. H. (1964), *Work And Motivation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yenigülbüz, S. (2017), “Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi Ve Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi”, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Yılmaz, A. (2012), “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Yılmaz, V., Bilge, Y. (2018), “Üniversite Öğrencilerinin Nükleer Santraller Hakkındaki Tutumları: Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi”, *Alphanumeric Journal*, 6(1), ss. 133-150.
- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=90&ci=10&pp=50&ps=&x=62&y=27>, (20.11.2019)

EKLER

EK. 1 ANKET FORMU

Bu anket formu, psikolojik sözleşme ve ihlalleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmek amacıyla doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket sadece bilimsel veri toplamak amacı ile hazırlandığından ve toplu değerlendirileceğinden isminizi veya kimliğinizi belirtmeden yanıtlamanız beklenmektedir. Cevaplar hiçbir şekilde özel olarak kişi veya kuruma verilmeyecek olup, gizli tutulacaktır. Bu nedenle, samimi cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yapacağınız değerli katkılarınız ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Özlem ÇELİKKOL-Doktora Öğrencisi

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz:

A) Kadın B) Erkek

3. Öğrenim Durumunuz:

A) Lise B) Ön Lisans

C) Lisans D) Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz:

A) Evli B) Bekar

5. Statünüz:

6. İş Tecrübeniz _____ Yıl

7. Bulunduğunuz Kurumda Çalışma
Yılıınız:

8. Göreve Başlama Şekli:

A) İlk İdari İşlerde İşe Başladım

B) İlk İşçi Olarak Üretim Bandında İşe
Başladım

C) İlk Satış Temsilcisi Olarak İşe
Başladım

9. Yabancı Dil (İyi Derecede):

A) Yok B) İngilizce

C) Birden Çok.....

10. Maaşım

A) 1500 TL Altı

B) 1500-2250 TL Arası

C) 2250-4500 TL Arası

D) 4500 TL Üstü

11. Maddi İmkanlarım Bireysel
İhtiyaçlarımı Karşılıyor:

A) Evet B) Hayır

12. Çalışma Grubum _____ Kişidir.

13. Çalıştığım İş Kolu

14. Kendimi İşim Doğrultusunda
Geliştiririm

A) Seminer Ve Sempozyumlara
Katılırım

B) Yayın, Dergi, Kitap, Makale Takip
Ederim

C) Alanımda Uzman Kişilerin
Yönlendirmesi İle

15) Çalıştığım Kurum

A) Merkezi Otoriteyle (Patron, Müdür
Karar Alır Biz Uygularız)

B) Yönetim Kurulu Veya İş
Ortaklarına Danışılarak Kararlar
Ortak Alınır

C) Diğer.....

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN 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.

Sıra No		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumdaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.					
2.	Çalıştığım kuruma karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm bulunmamaktadır.					
3.	Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla çalıştığım kurumdaki görevimden ayrılabilirim.					
4.	Çalıştığım kurumdaki işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.					
5.	Çalıştığım kurumda sadece bana ödenen ücretin karşılığında işleri yaparım, fazlasını yapmam.					
6.	Çalıştığım kurumda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.					
7.	Çalıştığım kurum için gerektiğinde fedakârlıkta bulunurum.					
8.	Çalıştığım kurumun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.					
9.	Çalıştığım kurumda uzun süre çalışmayı planlıyorum.					
10.	Çalıştığım kurumda emekli olana kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.					
11.	İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlarım.					
12.	Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşılarım.					
13.	Yöneticilerin veya üstlerimin gözünde değerimi artıracak gelişme olanakları ararım.					
14.	Çalıştığım kurumda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler edinirim.					
15.	Çalıştığım kurumda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.					
16.	Çalıştığım kurum bana, geleceğe dair iş güvencesi vermemektedir.					
17.	Bu kurumda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.					
18.	İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.					
19.	Üstlerim veya yöneticiler, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemserler.					
20.	Üstlerim veya yöneticiler, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.					
21.	Üstlerim veya yöneticiler, karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alırlar.					
22.	Üstlerim veya yöneticiler, bu kurumda uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerlerine düşeni yapar.					

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLALİ ÖLÇEĞİ

1. Kurumum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5
2.Kurumum, ek görevlendirme, prim ve promosyon gibi ödemeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirir.	1	2	3	4	5
3. Kurumum, kariyer ya da yükselme programım ile ilgili sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5
4. İşimin ve işyerimin yapısı, Kurumum, tarafından başta verilen taahhütlere uygundur.	1	2	3	4	5
5. Kurumum, iş güvenliğimin seviyesini olduğu gibi yansıtır.	1	2	3	4	5
6.Kurumum, performansım ile ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5
7.Kurumum, değişim yönetimi zamanlarında çalışanlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
8. Kurumum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirir.	1	2	3	4	5
9.Kurumum, üniversitenin ya da çalışanların uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğu gibi gösterir.	1	2	3	4	5

***Psikolojik sözleşmenin ihlali ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır.**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde inanma, örgüt için çaba göstermeye istekli olma ve örgütte çalışmayı sürdürmeyi isteme gibi özelliklerin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdaki ifadelerden size en uygun gelen seçeneğin karşısına görüşünüzü çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz.

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

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Özlem ÇELİKKOL

Doğum Yeri ve Yılı : Denizli-1977

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans : Muğla Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü (2000)

Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
Yönetim ve Organizasyon Bölümü (2008)

Yabancı Dili : İngilizce

İş Deneyimi :

1. 2009-... Denizli Baro Başkanlığı, Baro Müdürü
2. 2002-2008 Cafer Sadık Abaloğlu Holding A.Ş., Yönetim Kurulu Asistanı

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

ÇELİKKOL, Ö. (2019), “Üretim Odaklı İşletmelerde Psikolojik Sözleşmenin Kurumsallaşmaya Etkisi”, *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (16), ss. 1140-1154.

ÇELİKKOL, Ö. (2018), The Effect Of The Psychological Contract To Institutionalization In The Production-Oriented Enterprises, *International Conference on Social Science Research (ICONSR 2018)*, (Özet bildirisi), ss. 56-57.

ÖZDAŞLI, K., ÇELİKKOL, Ö. (2012), Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), ss. 141-154.

ÇARIKÇI H. İ., ÇELİKKOL, Ö. (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:9, ss. 153-170.

BARUTÇU, E., ÖZBAY, Ö. (2009), Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1, ss.47-62.