

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ROLÜNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Eyüp ÇETİN

Kütahya – 2010

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ROLÜNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Hazırlayan:
Eyüp ÇETİN

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Eyüp ÇETİN'in hazırladığı “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

..../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ(Danışman)		
Doç. Dr. Abdullah YILMAZ		
Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../2010

Eyüp ÇETİN

Özgeçmiş

16 Mayıs 1985 tarihinde Çorum'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. Ankara Fatih Sultan Mehmet Lisesi'ni 2002 yılında tamamladıktan sonra aynı yıl içinde Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandı. 2002 yılında başlayan üniversite eğitimini 2006 yılında tamamlayarak mezun oldu. Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimine olan ilgisinden dolayı 2007 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda lisansüstü eğitime başladı.

2007 yılında lisansüstü eğitime başlayan çalışması, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı bitirme tezidir.

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SAĞLANMASINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

ÇETİN, Eyüp

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ
Haziran, 2010, 131 sayfa**

Bu tez çalışmasının amacı, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçümü ile psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgütlerde ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı ve bunun örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği üzerinde durulmuştur.

İmzalanan iş sözleşmelerinde var olan boşluklar ve belirsizlikler psikolojik sözleşmelerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Psikolojik sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Artık örgütün başarısı için, kendisinden beklenenin daha fazlasını örgüte verebilen çalışanlara ihtiyaç duyulmakta; bunun için de örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılması, bireyin işinin sahibi haline getirilmesi, beklentilerinin karşılanması, motivasyonunun artırılması ve böylece örgütsel bağlılığın sağlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada, özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin işe başlangıçlarındaki psikolojik sözleşmelerinin, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan veriler, istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların dershanelerin insan kaynakları politikalarına ışık tutması amaçlanmış, böylece öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve verimliliklerinin artırılmasına katkıda bulunmak istenilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali.

ABSTRACT**PSYCHOLOGICAL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN ENSURING
THE ROLE OF RESEARCH AGREEMENT****ÇETİN, Eyüp****Master's Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Dr. M. Kemal DEMİRCİ****June, 2010, 131 pages**

The purpose of this thesis, the psychological impact of the contract to demonstrate the organizational commitment and organizational commitment levels of employees of the organization by measuring the relationship between psychological contracts is revealed. Psychological contract violation results reveal what organizations and that organizational commitment will be focused on is not affected.

Have signed contracts with gaps and uncertainties in the formation of the psychological contract has prepared the ground. Psychological contract with one foot of the employer employee loyalty, integrity, compliance with business rules, such as qualified to do business creating expectations, the other pillar employee, how work is evaluated, and to him, knowledge, skills and responsibilities of their development opportunities decides not related to psychological creates expectations. Now the organization's success, for what is expected from him more than the organization can give to employees is needed, for the organizational and individual objectives harmonization of the individual business owner to be made, expectations are met, to increase motivation and organizational commitment so that the right needs to be.

In this study, special classroom teachers working in the psychological contracts of employment since, the organization aimed to measure the impact on adherence. Provided through the survey methods, data were analyzed using statistical program. The results obtained with human resources policies of the classroom was intended to shed light, so the teachers' organizational commitment and to contribute to increasing productivity.

Keywords: Organizational Commitment, Breach of Psychological Contract, Psychological Contract.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
TEZ METNİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI	5
1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı	6
1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi	9
1.1.3. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Birbirlerine Karşı Yükümlülükleri	11
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ	13
1.2.1. İşlemsel Sözleşme	15
1.2.2. İlişkisel Sözleşme	16
1.2.3. Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Ve İlişkisel Boyutları Arasındaki İlişki ...	16
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI.....	19
1.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Yapılan Çalışmalar	19
1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlinin Gelişim Süreci.....	21
1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinde Algılanan Sözleşme Boşluğu	23
1.3.3.1. Sözün Yerine Getirilmemesi	23
1.3.3.2. Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı	24

1.3.3.3. Yükümlülükleri Takip Etme.....	24
1.3.3.4. Yükümlülüklerin Yorumlanması.....	25
1.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Meydana Getirdiği Sonuçlar.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI	30
2.1.1. Wiener'in Sınıflandırması.....	34
2.1.2. Mowday'ın Sınıflandırması	35
2.1.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	36
2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	37
2.1.5. Balcı'nın Sınıflandırması	38
2.1.6. Etzioni'nin Sınıflandırması	39
2.1.7. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	39
2.1.8. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	40
2.1.9. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	42
2.1.10. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması	43
2.1.10.1.Duygusal Bağlılık	43
2.1.10.2. Devamlılık Bağlılığı	45
2.1.10.3. Normatif Bağlılık.....	47
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	48
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ FAKTÖRLER.....	50
2.3.1. Kişisel /Demografik Faktörler.....	51
2.3.1.1. Cinsiyet'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi	51
2.3.1.2. Yaş'ın Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	52
2.3.1.3. Çalışma Süresi'nin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	53
2.3.1.4. Eğitim'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi	53
2.3.1.5. Medeni Durum'un Örgütsel Bağlılığa Etkisi	53

2.3.1.6. Başarı Güdüsü'nün Örgütsel Bağlılığa Etkisi	54
2.3.1.7. Çalışan Beklentileri'nin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	55
2.3.2. İşe ve Göreve İlişkin Faktörler.....	56
2.3.2.1. İşin Niteliği, İşin Önemi ve İş Tatmini	56
2.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	57
2.3.2.3. Örgütsel Yabancılaşma	58
2.3.3. Örgüt Yapısı ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler	59
2.3.3.1. Örgütsel Sosyalleşme.....	59
2.3.3.2. Örgüt Kültürü	60
2.3.3.3. Liderlik.....	60
2.3.3.4. Kariyer İmkanları	61
2.3.3.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi	62
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI..	63
2.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	63
2.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları	64
2.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	64
2.4.4. Aşırı Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	65
2.4.5. Yabancılaşmış Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları.....	66
2.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	72
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	72
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	73
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75

3.4.1. Araştırmanın Modeli	75
3.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	76
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	76
3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİMESİ	77
3.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi	77
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Faktör Analizi.....	81
3.5.3. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkilerine İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları	83
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
EKLER.....	103
KAYNAKÇA.....	106
DİZİN	114

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1:	Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	12
Tablo 1.2:	Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar.....	13
Tablo 1.3:	İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Arasındaki Farklılıklar	17
Tablo 1.4:	Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen ve Sözleşmenin İhlal Edildiği Algısına Neden Olan Durumlar	21
Tablo 2.1:	İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması	33
Tablo 3.1:	Cinsiyete İlişkin Veriler	77
Tablo 3.2:	Medeni Duruma İlişkin Veriler	78
Tablo 3.3:	Yaşa İlişkin Veriler	78
Tablo 3.4:	Eğitim Durumuna İlişkin Veriler	79
Tablo 3.5:	Öğretmenlerin Branşına İlişkin Veriler.....	79
Tablo 3.6:	Günlük Ortalama Çalışma Süresine İlişkin Veriler	80
Tablo 3.7:	Aylık Ortalama Gelir Miktarına İlişkin Veriler	80
Tablo 3.8:	Dershanecilik Sektöründe Çalışma Süresine İlişkin Veriler	81
Tablo 3.9:	Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizi Sonuçları..	81
Tablo 3.10:	Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlaline Ait Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.11:	Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali Faktörlerine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.12:	Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	84
Tablo 3.13:	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	85

Tablo 3.14:	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	86
Tablo 3.15:	Psikolojik Sözleşme İhlalinin Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	87
Tablo 3.16:	Psikolojik Sözleşme İhlali'nin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	87
Tablo 3.17:	Dershane Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşmeleri ve Demografik Özelliklerine İlişkin Anova Analizi Sonucu	88
Tablo 3.18:	Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	89
Tablo 3.19:	Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	90
Tablo 3.20:	Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	90
Tablo 3.21:	Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	91
Tablo 3.22:	Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	92
Tablo 3.23:	Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	93
Tablo 3.24:	Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Branş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	93
Tablo 3.25:	Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Branş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	94

Tablo 3.26:	Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Branş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	95
Tablo 3.27:	Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	95
Tablo 3.28:	Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	96
Tablo 3.29:	Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	97
Tablo 3.30:	Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Aldıkları Ücret Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	98
Tablo 3.31:	Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Aldıkları Ücret Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	98
Tablo 3.32:	Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Aldıkları Ücret Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu	99

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1:	Bir Psikolojik Sözleşme Modeli.....	8
Şekil 1.2:	Psikolojik Sözleşme İhlali'nin Meydana Çıkardığı Sonuçlar	27
Şekil 2.1:	Örgütsel Bağlılık Faktörleri, İlişkileri ve Sonuçlarının Sınıflandırılması	66
Şekil 3.1:	Araştırma Modeli	75

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	Adı geçen eser
Akt.	Aktaran
Ank.	Ankara
Arş.	Araştırma
bk.	Bakınız
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
Ens.	Enstitü
Hızl.	Hazırlayan
KB	Kültür Bakanlığı
KK	Kaynak Kişi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
S.	Sayı
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDK	Türk Dil Kurumu
TTK	Türk Tarih Kurumu
Ünv.	Üniversite
Yay.	Yayın

TEZ METNİ

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşullarında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, gerek örgütsel güveni sağlamalarında gerekse yüksek bir iş yaşamı kalitesi sunmalarında insan kaynakları politikalarını benimsemeleri ve uygulamaları daha önemli hale gelmiştir. Bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” olarak kabul edildiği günümüzde, yarınlarda da var olmak isteyen örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, müşterilerine katma değer yaratabilmeleri ve kar elde edebilmeleri, bir taraftan yönetim sistemlerini değişen ve gelişen çevre şartlarına uyumlu hale getirebilmelerine bir taraftan da çalışanlarını memnun etmelerine bağlı olacaktır. Örgütlerin rekabet talepleri artık daha global, daha öğrenme yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya dönük ve daha üreticidir. Bu talepler de, örgütün başarısı için yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan işgörenleri gerektirir.

Son zamanlardaki küreselleşme olgusuyla birlikte teknolojiadaki hızlı ve çarpıcı gelişmelere bağlı olarak, örgüt yapılarında da önemli değişimler olmuştur. Küreselleşme ile birlikte iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler örgütleri bilgi ağırlıklı birimler haline getirmiş ve bu yeni birimlerin de en önemli varlığı “çalışanlar” olmuştur. Bilgi ve eğitim düzeyi giderek artan çalışanlardan en yüksek faydayı elde etmek ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek isteyen günümüzün bilgiye dayalı örgütlerinin de, örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir. Örgüte bağlı olan çalışan, örgütün bir üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duymakta, örgüt yararı için büyük çaba göstermekte, örgütün amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmekte kısaca örgütle bütünleşebilmektedir. Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı ve güçlü olabilmeleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba gösteren, etkin ve verimli çalışanların varlığına bağlı olduğu için de onların örgüte bağlılığını sağlamak daha fazla önem kazanmaktadır.

Ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, dış çevrenin sürekli değişmesi, teknolojinin ilerlemesi, yenilikçi olmanın öneminin giderek artması ve müşteri beklentilerinin değişmesi gibi faktörler bütün örgütlerde insan kaynaklarına verilen önemi artırmıştır. Küreselleşme ile günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, çalışanların iş güvencelerini tehdit etmekte ömür boyu iş garantisi zihniyeti, yerini performansa dayalı iş güvencesine bırakmaktadır. Artık örgütün başarısı için,

kendisinden beklenenin daha fazlasını örgüte verebilen çalışanlara ihtiyaç duyulmakta; bunun için de örgütsel ve bireysel amaçların uyumlaştırılması, bireyin işinin sahibi haline getirilmesi, beklentilerinin karşılanması, motivasyonunun artırılması ve böylece örgütsel bağlılığın sağlanması gerekmektedir.

Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları ve örgüt adına çaba göstermelerinin temel nedeni, maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektir. Çalışanlar, gösterdikleri çabaların karşılığını alamaz ve bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen bir örgütün de onları kendisine bağlayıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri, onları kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirmeleri, açık bir iletişim ortamı yaratmaları, güvene dayalı ilişkiler kurmaları ve onların beklentilerini karşılayabilmeleri, çalışanların yaptıkları işten tatmin duymaları ve örgüte bağlı olmalarını sağlayan temel faktörler olarak sıralanabilecektir. Bu noktada örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde belirli kurallar getirerek örgüt içi davranış kültürünü tanımlayan örgütsel etik anlayışının ve çalışan ile örgüt arasında bir sorumluluk inancı anlamına gelen psikolojik sözleşme kavramının, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkün olacaktır.

Günümüz örgütlerinin başarılı olmalarında çalışanların düşünce ve davranışları örgütler için hayati önem taşımaktadır. Çalışanların örgüte uyum sağlamaları, işlerine devam etmelerinde esas teşkil etmektedir. Oysa örgüte uyum sağlayamayan çalışanlar kıdem, yaş gibi faktörler göz önüne alınmadan iş değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada araştırmalar örgüte uyum sağlamanın çalışanların örgütleriyle yaptıkları psikolojik sözleşmeden ileri geldiğine dikkat çekmektedirler. Günümüzdeki araştırmalar, çalışanların örgütlerine bağlılık ve vatandaşlık göstermede, yüksek performans sergilemede ve işlerinden tatmin olmalarında sadece işe girdiklerinde imzaladıkları iş sözleşmelerinin yeterli olmadığını göstermektedir. Bu noktada önem kazanan faktör çalışanların iş sözleşmelerinin yanı sıra psikolojik sözleşmelerinin de örgüte uyumlu ve tam olması gerektiğidir. Eğer çalışan işe başlarken imzaladığı iş sözleşmesinin ötesinde psikolojik sözleşmesini oluşturmazsa örgüte yararlı olması zorlaşmakta, görev alma bilinci gelişmemekte, motivasyonu düşük olmakta, örgütsel bağlılığı, iş tatmini gelişmediği gibi günümüzde örgütler için hayati öneme sahip

olduğu düşünölen örgötsel vatandaşlık davranışı da tam olarak oluşmamaktadır. Gösterdiği çabaların karşılığını aldığı düşünölen ve yöneticisine güvenen çalışanlar da kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba göstermeye istekli olmakta ve örgüte bağlanabilmektedirler. Aksi durumda ise yani hiyerarşinin gerektirdiğı emir komuta zincirine göre hareket etmek zorunda kalan, özgürlüğe sahip olmayan ve gösterdiği çabalar ile elde ettiği fayda arasında denge sağlayamayan bireylerin örgütten ayrılmak istemeleri de kaçınılmaz olmaktadır.

Bu çalışma, örgötsel bağlılığın sağlarnasında psikolojik sözleşme kavramının ne kadar etkili olduğunu belirlemeye yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde, yetenekli çalışanların örgütte tutulması ve örgötsel bağlılığın sağlanması giderek zorlaşmaktadır. Örgütlerin çalışanlarını elde tutabilmeleri için yapmaları gereken pek çok faaliyet olmakla birlikte, psikolojik sözleşme kavramının çalışanlar ve işverenler tarafından iyice anlaşılmasının örgötsel bağlılığa önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme kavramının ve psikolojik sözleşmeye etkisi olduğu düşünölen çeşitli kavramların incelenerek kamu ve özel sektördeki örgütlerin insan kaynakları politikalarına ışık tutması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris'in 1960 yılında yayınlamış olduğu "Örgütsel Davranışın Anlaşılması" adlı kitapta yer almıştır. Argyris kitabında örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını ortaya koymuş ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır.

Mübadele ilişkilerinde iki taraf arasındaki karşılıklılık varsayımı Argyris (1960) tarafından temelleri atılan, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) tarafından örgütlere uyarlanan, Kotter (1973) ve Schein (1980), daha sonraları ise Herriot ve diğerleri (Herriot ve Pemberton, 1995; Millward ve Herriot, 2000; Herriot, 2001) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme tanımının çekirdeğini oluşturur (Akt. Mimaroglu, 2008: 49).

Kuramsal kökenleri Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı ve Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanan psikolojik sözleşme son 50 yıldır sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş, son 30 yıldır ise kavram, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında sıklıkla yer bulmuştur. Psikolojik sözleşmenin yönetim yazınında daha çok biçimsel (ilişkisel, işlemsel), içeriksel (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Mimaroglu, 2008: 47).

Kavramın isim babası sayılan Levinson ve diğerleri (1962) de psikolojik sözleşmeyi "örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler" olarak ele alarak, işveren ve çalışan arasındaki kişinin karşısındaki kişiye sözsüz kabulüne olan bağlılığının karşılıklı örtük beklentileri gösterdiğini söylemişlerdir. Daha biçimsel olarak, Argyris (1960) ve Levinson (1962) psikolojik sözleşmeyi, ikili ilişkilerin yönetilmesini sağlayan bir dizi ikili (karşılıklı) beklentiler olarak tanımlamışlardır. Daha sonra Kotter, 1973; Nicholson ve Johns, 1985; Robinson ve diğerleri, 1994; Rousseau, 1995; Schein, 1980 tarafından kavram geliştirilmiştir. Psikolojik sözleşme; kişi ile içerisinde bulunduğu örgüt arasında sözleşme ifade edilemeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve

birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır (Mimaroglu, 2008: 50).

Diğer bir tanımda ise; psikolojik sözleşmenin kişi ve örgüt arasındaki interaktif ilişkiden kaynaklandığını karşılıklı etkileşim ve işyerinde psikolojik sözleşme kurmak için karşılıklı pazarlıktan ileri geldiğini savunarak, kavramı “personelin kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler olarak tanımlamıştır (Schein, 1980: 65).

1990’lı yıllara gelindiğinde ise örgüt ve çalışan arasındaki bu sözleşmeye gösterilen ilgi artmış, Lucero, Allen, Scmedemann, Robinson, Morrison ve Rousseau gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmeye ilişkin ortaya atılmış olan görüşlerden, bu kavramı farklı ve değerli kılan iki özellik ortaya koymuşlardır (Demiral ve Doğan, 2009: 54):

- Psikolojik sözleşme, çalışanların kendi istihdam ilişkilerindeki yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır.
- Psikolojik sözleşme, algılanan taahhütlere dayanmaktadır. Taahhüt ise, gelecekteki amaçlara yönelik iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1.Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı

Psikolojik sözleşmeler; örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat, yazılı olmayan bir anlaşma da yapılmış varsayılır. "Psikolojik anlaşma" olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin "ekonomik anlaşma" ya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile, çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar (Oktay, 1996: 279).

Resmi veya zımni sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşme niteliği gereği algısaldır (Demiral, 2008: 42). Algılanan yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme, çalışanların işleri ve örgütlerinde nelerle karşılaşacakları ile ilgili genel inançları olarak bilinen “beklentilerden” farklıdır. Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışan, yüksek maaş, terfi ettirilme, sevdiği işi yapma ya da çalışma odasının duvarlarının pastel renklerle boyanmış olması gibi beklentiler içinde olabilmektedir. Bu beklentiler geçmiş tecrübeler, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilmektedir (a.g.e).

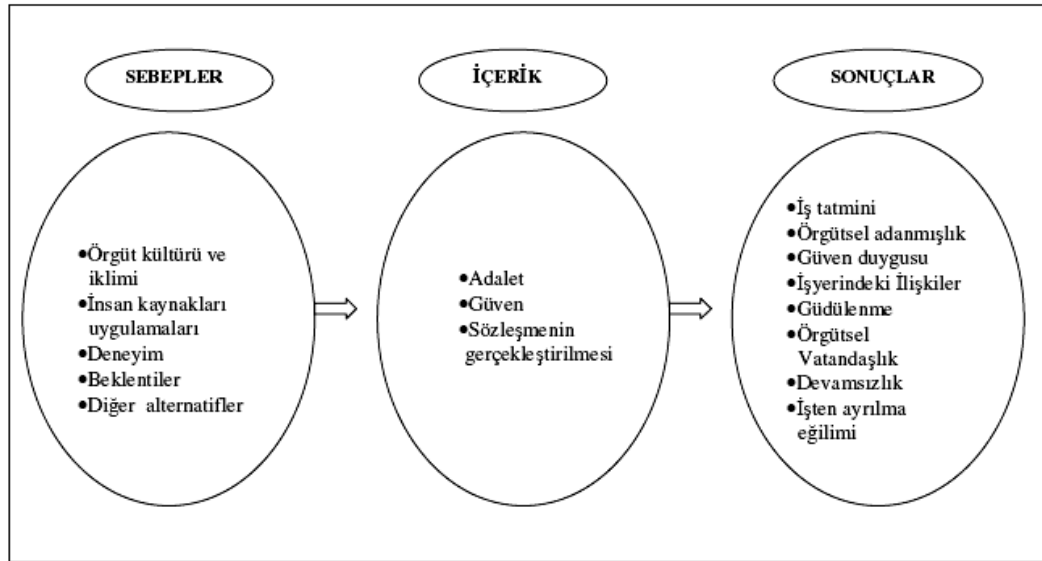
Psikolojik sözleşmede ise “çalışanın örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesine karşılık örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması” durumu üzerinde durulmaktadır (Demiral ve Doğan, 2009: 55). Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışan gösterdiği etkin performansa bağlı olarak ödüllendirileceğinin kendisine taahhüt edildiğini algılar ve buna inanırsa, bu durum bir beklenti ortaya çıkaracak ama aynı zamanda psikolojik sözleşmenin bir parçası olan algılanmış bir yükümlülük (etkin performans gösterme) yaratacaktır. Psikolojik sözleşme bazı beklentileri ortaya çıkarsa da, bütün beklentiler algılanan taahhütlerden kaynaklanmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Demiral ve Doğan, 2009: 55). Beklentiler, psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olarak, sadece taahhütlere dayanan inançlardan değil, aynı zamanda örgüt içi kıyaslamalardan ya da örgüt iklimine dayanılarak ulaşılan yargılardan da ortaya çıkabilmektedir (a.g.e).

Farklı tanımlara bakıldığında psikolojik sözleşmenin; algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin hepsini içeren bir kavram olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Ancak, beklentilerin karşılanmaması ile yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumları arasında farklılık bulunmaktadır (Guest, 1998: 651). Çalışan bir işe başladığında birçok beklenti içinde olabilecek, fakat bu beklentilerinin tümünün karşılanması mümkün olmayabilecektir. Bu noktada psikolojik sözleşmenin, örgüt ve çalışanlar arasında bulunan karşılıklı yükümlülüklerle ilgili çalışanın “inançlarına” dayandığını söylemek mümkündür. Bu inançlar bireylerin, çok çalışma, sadakat ve fedakarlık gibi örgüte olan katkıları karşılığında, onlara yüksek ödemeler, iş güvenliği gibi teşviklerin verilmesi konularına ilişkin, “bireysel algılarıdır” (Rousseau, 1990: 390).

Psikolojik sözleşme, birey ile karşı taraf arasında karşılıklı değiş tokuş anlaşmasının koşullarına ait bireyin inançlarıdır. Psikolojik sözleşme, bir taraf geleceğe ait bir sözün verildiğine inandığında, buna yönelik bir girişimde bulunulduğunda ve böylece gelecekte bazı çıkarların sağlanmasına yönelik bir zorunluluk durumu olduğunda ortaya çıkar (Selekler, 2007: 51).

Psikolojik sözleşmenin teorik çerçevesinin belirlenmesi gerektiği düşüncesi ile oluşturulan psikolojik sözleşme modeli şekil 1.1.'deki gibidir (Akt. Selekler, 2007: 51-52).

Şekil 1.1: Bir Psikolojik Sözleşme Modeli



Kaynak: Selekler, 2007: 52

Psikolojik sözleşmenin en güncel ve kabul gören tanımı Rousseau (1990) tarafından yapılmıştır: Psikolojik sözleşme, bireyin kendisiyle diğer bir taraf arasındaki karşılıklı alışveriş anlaşmasının şartlarına olan inancıdır. Psikolojik sözleşme en az bir tarafın, karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması halinde gerçekleşir. Karşı tarafa bir katkıda bulunulmuş ve gelecekte fayda getirmesi beklenen bir yükümlük yaratılmıştır. Bu tanım ile birlikte kavramın odağı ilişki boyutundan birey boyutuna çekilmiştir ve bu tarihten sonra yapılan çalışmalar genellikle Rousseau'nun tanımına

bağlı kalmıştır. Bu çerçeveden bakıldığında sözleşme öznel ve çalışanın işverene olan yükümlülükleri ile işverenin çalışana olan yükümlülüklerini içeren bireysel bir algıdır. Alışveriş ilişkisinde geleceğe dair sözler olmadan taraflardan hiçbirinin diğerine katkıda bulunmak için özendirici bir yönü kalmaz ve ilişki devam etmeyebilir. Karşılıklı yükümlülüklerle dair inançlar sözleşmeyi oluşturmaya karşın, sözleşmenin var olması için tarafların yükümlülüklerle dair tıpkı inançları taşımaları gerekmez.

Özetleyecek olursak; psikolojik sözleşme konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür. Bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında, her iki tarafın da beklentileri hakkında birbirlerine açık olmamaları veya gerçekten bilgi sahibi olmamaları, bazı beklentilerin doğal olarak görünmesi, bu yüzden karşı tarafa söylenmesine gerek duyulmaması, kültürel normlar nedeniyle bazı beklentilerin konuşulmasının hoş karşılanmaması, her iki tarafın beklentilerinin açıkça konuşulmasının karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi sayılabilir (Mimaroglu, 2008: 50). Çalışan kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekleyebilecektir (Demiral ve Doğan, 2009: 55).

1.1.2.Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Geçmişte psikolojik sözleşme çok açık bir yapıdaydı. Hem işçiler hem işverenler için tüm hayatı boyunca süren sabit, belirli bir ödüllendirme sistemi olan uzun dönemli bir ilişkiyi içermektedir. İşverenlerin işçilerin ilgilerini araştıran ve koruyan, çalışanların ise; çok çalışan kendilerini işine adanmış kişiler olması beklenirdi. Bu tip psikolojik sözleşme işverenle işçi arasındaki sadakati, bağlılığı kanıtlamaya yönelikti. İnsan kaynakları yönetiminin geleceğini düşündüğümüzde anahtar sözcüğü psikolojik sözleşmenin tanımı ve içeriği oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme ile çalışanlar örgüte karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerini açıkça belirleyebildiği ve örgüt de bunun karşılığında ne yapması gerektiğini bildiği için, kritik öneme sahip çıktıkların elde edilmesinde taraflar karşılıklı olarak davranışlarını düzenleyebilmektedir. Örneğin; örgüt çalışanlarına dürüst davranır, onların gösterdikleri çabalara saygı gösterir ve onları hak ettikleri şekilde

ödüllendirirse, çalışanlar da daha fazla çalışarak, örgüte zarar verecek faaliyetlerden kaçınarak, bu davranışların fazlasıyla karşılığını vermek zorunda olduklarını hissedeceklerdir. Çalışanların gösterdikleri çabalar karşısında örgütün taahhütlerini yerine getirmesi, yani psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi de tarafların karşılıklı fayda sağlamaları sonucunu doğuracaktır (Demiral, 2008: 46).

Dünya pazarlarının rekabetçi hale gelmesiyle, geleneksel istihdam ilişkileri değişmiş, yoğun işten çıkarmalar, yeniden yapılanmalar, örgütlerin küçülmesi gibi uygulamalar birçok çalışanın hayal kırıklığına uğramasına neden olmuştur. Bu durum çalışanların düşük iş güvencesi hissetmeleri, örgüte olan katılımlarının ve örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur (Tüz ve Altıntaş, 2001: 717). Bu çerçevede modern istihdam ilişkisinin tanımlanması ve anlaşılmasında, psikolojik sözleşme kavramı giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Demiral, 2008: 41).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedefledikleri misyonu gerçekleştirebilmelerinde, bireylerin örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004: 120). Bunun için de bireylerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken, kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini algılamaları gerekmekte ve bu da psikolojik sözleşmenin etkin işlemesiyle sağlanabilmektedir (Eroğlu, 1998: 248). Bu nedenle de günümüzde psikolojik sözleşme kavramı giderek önem kazanmaktadır.

Psikolojik sözleşme bir kere şekillendirildikten sonra değişmeden kalan statik nitelikte değil, örgütsel şartlara bağlı olarak değiştirilebilen ve geliştirilebilen yani dinamik niteliğe sahip bir sözleşmedir. Örgütsel ve bireysel faktörlerde ya da örgüt politika ve uygulamalarında meydana gelen değişikliklere göre tarafların yükümlülükleri ve bundan doğan beklentileri de değişebilmekte, sonuçta yine karşılıklı memnuniyet sağlanabilmektedir (Demiral, 2008: 46).

Psikolojik sözleşmede taraflar arasında yükümlülüklerin yerine getirilmesi yönünde karşılıklı güven ve saygının oluşması önemli bir noktadır. Çalışan kendisinden beklenen performansı göstererek yükümlülüklerini ve örgüt de çalışanına taahhüt ettiklerini yerine getirmektedir. Böylece örgütün başarısında önemli faktörler olan, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık sağlanmış olacak, çalışanlar işe devam etme

isteği duyacak ve bu da iyi bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlayacaktır (a.g.e).

Psikolojik sözleşmelerin işveren ve çalışan arasında taraflardan birinin aldığı karşılığında vermekle yükümlü olduğu karşılıklı ve örtük bir anlaşma olduğu başta belirtilmişti. Çalışanın algıladığı yükümlülüğü gidermesinin temelinde ise, çalışanların işverenleriyle aralarındaki sosyal mübadele kuramında da belirtildiği gibi denge algısı vardır. Başka bir ifadeyle, ilişkideki taraflar, verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Guest, Conway, Briner ve Dickmann (1996), psikolojik sözleşmenin süresinin iş sözleşmelerinin dışında kişilerin adaletle ilgili algılarına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; eğer çalışanlar örgütün kendilerine adil olanaklar sunduğuna, örgütte çabalarının takdir gördüğüne ve adil ödüllendirme sisteminin olduğuna inanırlarsa, karşılığını sıkı çalışarak, örgütün çıkarlarını koruyarak vermeye çalışırlar. Bu da sonuçta örgüte bağlılık, motivasyon, iş tatmini ve güvenlik olarak kendini göstermektedir. Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksek olursa, sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlü olacaktır. Ayrıca her iki taraf da sürekli olarak birbirlerine katkıda bulunacakları için karşılıklı ilişkilere yarar sağlayacaktır (Mimaroglu, 2008: 53).

İnsan kaynaklarında psikolojik sözleşmenin içeriğini belirlemek için öncelikli olarak, yönetimde kıdemin ön planda olduğu anlayışla çalışmalı ve sonrasında da bu anlayışın işletme bünyesinde tutarlı, tüm insan kaynakları aktivitelerinde örneğin performans değerlendirme ve ödüllendirmede rol oynadığından emin olunmalıdır.

1.1.3. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Birbirlerine Karşı Yükümlülükleri

Çalışanlar ve işverenler aralarında yazılı bir sözleşme olsa da olmasa da, belirli yükümlülüklerden oluşmuş psikolojik sözleşmeyle birbirlerine bağlıdırlar ve işverenin bu sözleşmeden doğan yükümlülükleri sosyal sorumluluğu gereğidir. Çalışanlar açısından psikolojik sözleşmenin, kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirdiklerinde, tatmin edici olabilmesi genel olarak altı temel faktörün yerine getirileceğini algılamalarına ve buna inanmalarına bağlıdır (Demiral, 2008: 44):

- Kariyer gelişim olanaklarının sunulması,

- İşin içeriğinin ilgi çekici hale getirilmesi ve zorlayıcı görevlerin bulunması,
- Finansal ödüllerin bulunması,
- İşbirliğine dayalı bir çalışma ortamının yaratılması,
- İşin başarıyla yapılabilmesinde ihtiyaç duyulan geribildirim ve yol göstericilik gibi bireysel desteğin sağlanması,
- Özel hayata saygı gösterilmesidir.

Birçok çalışmada psikolojik sözleşme, uygun davranışların neler olması gerektiğini ifade eden zihinsel bir model ya da şema olarak ele alınmaktadır. Tecrübeler sonucunda geliştirilmiş, bilgi, olay ve faaliyetlere temel oluşturan bu şema ve modellerle çalışanların örgütsel dünya ve iş ilişkilerini öngörmeleri sağlanır. Bu nedenle psikolojik sözleşmelerin kontrol sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışanlara eğer sözleşmenin bir parçası olurlarsa ve yükümlülüklerini bilirlerse kaderlerini etkileyecekleri hissettirilir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin birincil fonksiyonu belirsizliği azaltma, çalışanlara kestirebilme hissi verme, güvenlik ve kontrol mekanizmalarını sağlamak olarak belirtilebilir (Mimaroglu, 2008: 52).

Psikolojik sözleşmede genel olarak tarafların yükümlülükleri tablo 1.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1: Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

ÇALIŞANLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	İŞVERENLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ
-Çok çalışmak.	-Performansa uygun olarak eşit ücretlendirme yapmak.
-Örgüt 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 görevlerini üstlenmek.	-Çalışanlara fayda sağlayacak cazip fırsatlar paketi sunmak.
-Müşterilere ve iş arkadaşlarına saygılı davranmak.	-Müşterilere ve çalışanlara saygılı davranmak.
-Dürüst olmak.	-İş güvenliği sağlamak.
-Yeni fikirlere açık olmak.	-Memnuniyet veren ve güvenli bir iş çevresi yaratmak.

Kaynak: Demiral, 2008: 45.

Örgütler çalışanlarından, örgütsel amaçlara ulaşmada etkin ve verimli çalışma, çaba gösterme, kaliteye önem verme ve örgüte bağlı olma gibi yükümlülükleri yerine getirmelerini bekleyebileceklerdir. Psikolojik sözleşmenin tarafları, karşılıklı olarak üstlerine düşen görevleri yerine getirdiklerinde, bu durum hem psikolojik sözleşmenin yapısını olumlu yönde etkileyecek hem de örgüt ve birey açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır (Demiral, 2008: 44).

1.2.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ

Sözleşmenin kendine özgü terimleri kişi ve örgütlerin hedeflerine göre örgüt içinde ve örgütler arası değişim göstermektedir. Örneğin; bir örgütte çalışanın psikolojik sözleşmesi denizaşırı görevlendirmeyi gerektirirken, bir diğerinde kişi bir takım ek ödemeler beklemektedir. Psikolojik sözleşme kendi başına bir fikir olarak görülmediği ve daha çok iki taraf arasında algılanan anlaşmalara dayandığından sözleşme türlerini meydana getiren sözleşme maddelerini oluşturmak için araştırmalar sözleşme tipleri üzerinde durmuşlardır (Mimaroglu, 2008: 54).

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin çeşitli yazarlar farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu yaklaşımlar tablo 1.2. 'de özetlenmiştir.

Tablo 1.2: Psikolojik Sözleşme Türlerine Farklı Yaklaşımlar

YAZARLAR	YAKLAŞIMLAR
Rousseau (1990-1995)	İlk sınıflamayı; işlemsel(kısa dönemli, performans odaklı) ve ilişkisel (uzun dönemli, belirsiz) sözleşme olarak belirlemiş, sonrasında az kullanılan işlemsel ve dengeli sözleşme şeklinde sınıflandırma yapmıştır.
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 ve çalışan yükümlülükleri olmak üzere sekiz ölçüt belirlemişlerdir ve altı sözleşme türü bulmuşlardır; sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü sözleşmeler.

Kaynak: Demiral, 2008: 49.

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar ve yaklaşımlar yapılmış olsa da temel olarak psikolojik sözleşme, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki türü kapsamaktadır. İlişkisel sözleşme, sosyal ve duygusal faktörlerin değişimine dayanan yükümlülüklerle ilgili inançları içerirken; işlemsel sözleşme, kısa dönemli, parasal faktörlerin değişimine odaklanmaktadır (Demiral, 2008: 49).

Buna göre, psikolojik sözleşme birbirlerinden odak, zaman, biçim, içerik ve denge olmak üzere farklı boyutlarda başkalaşan işlemsel ve ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Odak, istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu; zaman, ilişkilerde algılanan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olma boyutunu; biçim, performans gereklerinin neler olduğunun derecesini; içerik, çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu; denge, algılanan ilişkilerin geleceğin sunacağı değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma boyutunu ifade etmektedir (Mimaroglu, 2008: 55).

Millward ve Brewerton (1998) ise, psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir:

İşlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- **İşlemsel Yönelim:** Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme,
- **Uzun Dönem Gelecek:** Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme,
- **Ekstra Uzaklığın Olmaması:** İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımındaki eksiklik.

İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- **Duygusal Yakınlık, Benzerlik:** Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme,
- **Mesleki Gelişim:** Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları,
- **Adalet:** Adil ödül algısı.

“Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, çalışanın yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi gibi yüksek dışsal dönüş alması olarak tanımlanır. Temeli ekonomik

mübadele olan işlemsel sözleşmeler, iyi tanımlanmış kısa dönemli kapalı uçlu ve çalışanın örgüte katkısı sonucu maddi ödüllere odaklanmıştır. Bu tür sözleşmeler çalışanın adil ödeme aldığı durumlarda kendisini sıkı çalışmaya yükümlü hissetmesine neden olur (Mimaroglu, 2008: 55).

1.2.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşme, satın alma işlemlerine yönelmiş örgütlerin, sürekli veya geçici çalışan aldığı durumlarda, belirli bir zaman dilimi içinde taraflar arasındaki spesifik parasal değişimleri (işe devamlılığa göre ücret ödenmesi) içermektedir. Bu tür işlemsel sözleşmeler, mevcut ihtiyaçları karşılayacak özel becerilere sahip bireylerin kazanılmasını içermektedir. Yüksek ve rekabetçi ücret oranları ile uzun dönemli bağlılığın olmaması işlemsel sözleşmenin temel özellikleridir (Rousseau, 1990: 391).

İşlemsel sözleşme, maddi ödüllere dayanan, kısa dönemli veya zaman sınırı olan, faaliyet alanı ve kapsamı dar olan bir sözleşmedir. İşlemsel sözleşmede çalışanlar iyi bir örgüt vatandaşı olmak yerine, daha çok aldıkları ücret ve sağladıkları bireysel faydalar üzerinde durmaktadır ve taraflar arasında yakın bir ilişki mevcut değildir (Demiral, 2008: 50).

Rousseau (1995) işlemsel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
- Kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.

1.2.2. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşme, hem parasal hem de parasal olmayan değişimlerin ikisini de kapsayan bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin devam ettirilmesine dayalı açık uçlu bir sözleşmedir (Rousseau, 1990: 391). Bu sözleşme genellikle, giriş seviyesinde bireylerin işe alınmasına ve onların gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde yetiştirilmesine ve geliştirilmesine önem veren örgütlerde (IBM ya da hizmet işletmeleri gibi) bulunmaktadır.

İlişkisel sözleşme, süresi belli olmayan, geniş kapsamlı, maddi ve maddi olmayan ödülleri içeren ve taraflar arasında güvene dayalı uzun dönemli yükümlülükleri kapsayan bir sözleşme türüdür. Bu sözleşmeden doğan, çalışanlar ve işverenler arasındaki iş ilişkisi, bağlılık yaratan ve işvereni, çalışanın daha fazla kazanması için eğitim, bireysel kariyer gelişimi, iş güvenliği gibi olanaklar sağlamaya doğru yönlendirebilen bir ilişkidir (Demiral, 2008: 50).

Rousseau (1995) ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır:

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve çalışan açısından yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- Dinamik ve değişime açık olan,
- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

1.2.3. Psikolojik Sözleşmenin İşlemsel Ve İlişkisel Boyutları Arasındaki İlişki

İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler odak noktaları, kapsadıkları zaman süreleri ya da faaliyet alanları gibi faktörler açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Aralarındaki farklılıklar Tablo 1.3.'de görülmektedir.

Tablo 1.3: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşme Arasındaki Farklılıklar

	İŞLEMSEL SÖZLEŞME	İLİŞKİSEL SÖZLEŞME
Odak Noktaları	Ekonomi ve Dışsal Faktörler.	Parasal ve Parasal Olmayan, Sosyal ve Duygusal, İçsel Faktörler.
Zaman Çatıları	Belirli ve Kapalı Uçlu.	Belirsiz ve Açık Uçlu.
Yapıları	Statik.	Dinamik.
Faaliyet Alanları	Sınırlı ve Dar.	Yaygın ve Geniş.
Kavranabilirlikleri	Genel ve Gözlenebilir.	Bireysel ve Anlaşılabilir.

Kaynak: Rousseau, 1990: 390

İşlemsel sözleşme somut ve gayri şahsi nitelikte iken, ilişkisel sözleşme şahsi ve yüksek seviyede bireysel bağlılık sağlar niteliktedir. İşlemsel sözleşme, sosyal değişim teorisinde, bir mal yada hizmetin değişimi ilkesine dayandırılırken; ilişkisel sözleşme karşılıklılık ilkesine dayandırılmaktadır (Demiral, 2008: 51).

Blau'nun (1964) ekonomik ve sosyoduygusal işlemler üzerine kurduğu sosyal değişim kuramı ışığı altında, Rousseau (1995), işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin sürecin iki uç noktasını oluşturduğunu savunmaktadır. Bu terimler Miles ve Snow'un (1980) "almak" ve "yapmak" terimleri gibi düşünülebilir. Birincisi örgütlerin çalışanları sözleşme doğrultusunda işe aldıklarını ikincisi ise bağlılık ve vatandaşlık davranışları karşılığında örgütlerin çalışanları için uzun dönem istihdam, iş güvencesi ve kariyer fırsatları sunmasını belirtmektedir.

Başta da belirtildiği gibi, ilişkisel sözleşmeler bağlılık, eğitim, gelişim ve iş güvenliği konularına odaklanırken, işlemsel sözleşmeler çalışanların ücret, kazanç gibi beklentilerine odaklanmaktadır. Ancak araştırmacılar, bu sözleşmeler arasında hareketler olabildiğini söylemişlerdir. Şöyle ki, bazı araştırmacılar sözleşmelerin daha az ilişkisel olduğu durumlarda çalışanların sözleşmeleri daha işlemsel algıladıklarını savunmuşlar (Mimaroglu, 2008: 57), tersi durumun da geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak eğer işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler çift kutupluysa, bu iki değişken arasında negatif korelasyon olduğu söylenebilir.

Millward ve Hopkins (1998) yaptıkları deneysel çalışmada işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında -0.2 ve 0.3 arasında korelasyon olduğunu rapor ederek, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin ters korelasyon gösterdiğini saptamışlardır. Buna göre; ilişkisel yönelim ne kadar artarsa işlemsel yönelim o kadar azalır ve bunun tersi de geçerlidir.

Buna göre bir sözleşme aynı zamanda hem dışsal hem de içsel ögeler içermesine rağmen bu ögelere verilen ağırlık değişmektedir (Mimaroğlu, 2008: 57).

Arnold (1996) iki sözleşme türünün eşzamanlı olduğunu savunmuş, yüksek bağlılığın yüksek ücreti; performansla göre ücretlendirmenin aynı zamanda kariyer gelişimi ve iş güvenliğini de beraberinde getirdiğini ileri sürmüştür.

İlişkisel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde ise; yüksek sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi söz konusudur.

İşlemsel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde (De Ven, 2007: 4); düşük örgütsel sadakat, istikrarsız işe alımlar, ek sorumluluk alma isteğinin az olması kısa dönemli ödüllendirme sistemi söz konusudur.

İşlemsel ya da ilişkisel olmak üzere iki temel sözleşme türünü kapsayan psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların işe başladıkları andan itibaren, örgütle ilgili yeterli bilgiye sahip oluncaya kadar geçen sürede değişim ve gelişim gösterebilmektedir.

Burr ve Thompson (2002), çevre ve iş koşullarının değişmesiyle sözleşmelerde “ben ve ötesi” (transpersonal) boyutunun ön plana çıktığını savunmaktadırlar. Buna göre işlemsel sözleşmelerde yer alan “benim işime yarayacak boyutu ne” ya da ilişkisel sözleşmelerde yer alan “bizim işimize yarayacak boyutu ne” yerine “benim, bizim ve geri kalan toplum için yararı ne” şeklinde bir yaklaşım doğmaktadır. Burr ve Thompson’a (2002) göre, algılanan değerlerin kişiselliğine oldukça önem verilmesine rağmen örgütler bunu yaparken içsel ve dışsal uyuma da önem vermelidirler. Bu nedenle ben ötesi yaklaşım kişi ve örgütleri onların dışındaki unsurlarla da bütünleştirmektedir (Burr ve Thompson, 2002). İçsel ve dışsal odak noktalarına sahip, nesnel, dinamik, esnek, açık uçlu, değişime açık, “ben,” “biz” ve “hepimiz”i birleştirici bir yaklaşım olan ben ötesi yaklaşım günümüz örgütlerinin sosyal duyarlılıklarının artmasıyla oldukça önem kazanmıştır. Kar amacı dışında insanlığa hizmet, çevreye duyarlılık, gönüllü işler esasına dayalı ben ötesi yaklaşım maddeleri yeni sözleşmede yer bulmaya başlamıştır.

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISI

Psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir. İhlal; bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesap yapmasını ifade etmektedir (Demiral, 2008: 57).

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans göstermektedirler. (Doğan ve Demiral, 2009: 56).

1.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Psikolojik sözleşme ihlali üzerine yapılan deneysel çalışmaların çoğu okuldan mezun olup iş hayatına atılan öğrencilerin yaşadıkları hayal kırıklıkları ve karşılanmayan beklentilerine odaklanmıştır (Turnley ve Feldman, 1998). Şirketlerin birleşmesi, küçültülmesi ve yeniden yapılandırılması durumlarında işgörenlerin yaşadığı psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerinde çok az çalışma vardır. Turnley ve Feldman'ın (1998) çalışması bu durumlarda işgörenlerin en çok hangi psikolojik sözleşme maddelerinin ihlal edildiğini düşündüklerini, bunun sonuçlarının ve bu durumlarda verilen tepkileri azaltma yollarının neler olduğunu saptamaya yöneliktir. Çalışma, iş yerlerinde yeniden yapılanma gerçekleşen 541 müdür ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiş; Rousseau'nun yapmış olduğu psikolojik sözleşmenin transaksiyonel ve ilişkisel türleri adı altında 16 adet psikolojik sözleşme ögesi test edilmiştir:

- İş güvenliği,
- Karara katılım,
- İlerleme fırsatları,
- Sağlık hizmetleri,

- Sorumluluk ve yetki verilmesi,
- Asgari ücret,
- Geribildirim,
- Tüm hizmetler,
- Örgütsel destek,
- Düzenli zam,
- Heyecanlı ve zorlayıcı iş,
- İşle ilgili problemlerde uzman yardımı,
- Kariyer gelişimi,
- Eğitim,
- Emeklilik imkânları,
- İstisnai başarılar için prim olarak listelenmiştir.

Turnley ve Feldman'ın (1998) çalışmasında, sözleşme ihlali yaşayan işgörenlerin verecekleri tepkiler olarak; işi terk etme, itiraz etme, sadakat gösterme ve göz ardı etme çalışmaya alınmıştır ve bu tepkileri azaltabilecek durumsal faktörler olarak ise işten çıkarma sürecindeki işlemsel adalet, zam ve terfi kararlarındaki işlemsel adalet, gelecekte yaşanabilecek sözleşme ihlallerinin olasılığı, denetleyicilerle ilişkinin kalitesi ve iş arkadaşları ile ilişkinin kalitesi belirlenmiş ve test edilmiştir (Selekler, 2007: 58).

Araştırma sonuçlarına göre müdürler ve yöneticilerin en çok ihlal edildiğini düşündüğü psikolojik sözleşme öğeleri iş güvenliği, önemli kararlara katılım, ilerleme fırsatları, sağlık hizmetleri ve sorumluluk ve yetki verilmesidir. Çalışma sonuçlanmadan önce, sözleşme ihlaline verilecek olan tepkilerin işten ayrılma ve şikayet etme eğilimi ile sadakatte azalma ve artan ihmal olayları olması beklenmiştir. Bu hipotez ile uyumlu olarak yöneticilerin işten ayrılma eğiliminde artış olmuş ve örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüş saptanmış olsa da, beklentilerin tersine yöneticilerin ihmal etme ve itiraz etme davranışlarındaki değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sözleşme ihlaline verilen tepkileri azaltan faktörlerin ise

işlemsel adalet ve iş ilişkilerinin kalitesi olduğu belirlenmiştir (Turnley ve Feldman, 1998).

Tablo 1.4: Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen ve Sözleşmenin İhlal Edildiği Algısına Neden Olan Durumlar

YAZAR	ÖRNEK UYGULAMA	SONUÇLAR
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 ihlal edilmiş olması gibi durumlarda sözleşme boşluğu algılamaktadır.
Maguire (2002)	-Avustralya’da bulunan bankalarda yapılan bir uygulama.	-Değişen çevre şartlarına bağlı olarak geliştirilmeyen psikolojik sözleşmelerde ihlal algılanabilmektedir.
Coyle-Shapiro ve Kessler (2003)	-Kamu sektöründe çalışan 5709 birey üzerinde yapılan bir çalışma.	-Karşılıklılık ilkesine uyulmaması yani çalışanlar ve örgütün yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmemesi, ihlal algısına yol açabilmektedir.
Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W. ve Moon, G. (2003)	-Amerika, Singapur ve Kore’de yapılan dört çalışma.	-Çalışanın özgüvene sahip olmaması, işsiz kalma olarak algılanan psikolojik sözleşme ihlali algısını artırmaktadır.

Kaynak: Demiral, 2008: 61

Bu sonuçlardan yola çıkarak yönetimin sözleşmede değişiklik yapmalarını zorunlu kılan dış faktörleri işgörenlere açıkça ve dürüstçe açıklaması ve ihlal edilen maddelerin ne zaman iyileştirilebileceğine dair net bir zaman belirlemesi gerektiği söylenebilir. Aynı şekilde, hangi işgörenin sözleşmesinde ve ne derecede bir ihlal uygulanacağına dair adil bir karar süreci ve işgörenler ile işbirlikçi bir ilişki içinde olmak ihlal sonucunda yaşanacak tepkilerin yumuşamasını sağlayabilir (Turnley ve Feldman, 1998).

1.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecinde iki temel faktör önemli rol oynamaktadır. Bunlar (Morrison ve Robinson, 1997: 231); verilen sözlerin tutulmaması

ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözün tutulmaması, örgütün çalışanına taahhüt ettiği bir şeyi yerine getirmemesi iken, uyumsuzluk ise verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır (Demiral, 2008: 58-59).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Demiral, 2008: 60). Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar:

- **Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanlara eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,
- **Ödenen Ücretler:** Verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,
- **Ödüllendirme:** Promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- **İşin Niteliği:** İşverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,
- **İş Güvenliği:** İş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- **Geribildirim:** Gözden geçirme ve geribildirim yetersiz yapılması,
- **Değişim Yönetimi:** Örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- **Sorumluluk:** Çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- **Bireyler:** İşverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

Bir tarafın diğetine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması bireyler arasındaki ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülöklere yönelik olarak grupların inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmede, çalışan tarafından yapılan bir ihlal ise işverenin çalışana yönelik hislerinin değışmesine neden olmaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2001: 720).

1.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlalinde Algılanan Sözleşme Boşluğu

Bir çalışanın sözleşme boşluğuna ilişkin algısı sübjektif bir konu olarak değerdendirilmektedir. Bazı durumlarda bu algı, sözleşmenin gerçekten yerine getirilmemesi nedeniyle bazen de yanlış anlamalar sonucunda oluşabilmektedir. Örneğın; işe alınan bir bireye iş görüşmesinde iyi çalışması durumunda üç yıl içinde terfi edebileceğı informal olarak söylenmiş; ancak, üç yılın sonunda bu durum gerçekleşmemişse, çalışan psikolojik sözleşmede boşluk olduğunu düşünebilecektir. Aslında çalışanı işe alan yönetici, iş görüşmesi sırasında örgütte işini iyi yapan çalışanların hızla terfi edebileceklerine yönelik bir eğilim olduğunu söylemişse; çalışan bunu üç yıl içinde terfi edeceğine yönelik bir durum olarak algılamışsa ve bu terfi gerçekleşmemişse, çalışan psikolojik sözleşmede bir boşluk olduğu yönünde bir algı içinde olmakta ve aldatıldığını düşünebilmektedir (Demiral, 2008: 62). Çalışanların psikolojik sözleşmede bir boşluk oluştuğuna yönelik algılarının ortaya çıkmasına neden olan dört temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler;

- Sözün yerine getirilmemesi,
- Yükümlölüklerdeki farklılık inancı,
- Yükümlölükleri takip etme,
- Yükümlölüklerin yorumlanmasıdır.

1.3.3.1. Sözün Yerine Getirilmemesi

Bazı durumlarda örgütler geçmişte vermiş oldukları sözlerin zamanı geldiğinde yerine getirilmesinin imkânsız olduğunu düşünmektedir. Örneğın; işverenler çalışanlarına işe ilk başladıkları zaman bir yıl içinde herkesin maaşlarına zam

yapılacağını vaat etmiş; ancak, beklenmeyen bazı durumlar, çevrede yaşanan değişimler nedeniyle işe alınan çalışanların sadece birkaçının ücretlerini artırabilmişlerdir. Bu durumda çalışan, örgütün üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmediğini düşünecek ve bir boşluk algılayacaktır (Morrison ve Robinson, 1997: 233). Aynı şekilde çalışanlar da işverenleri tarafından beklenen performansı ortaya koyamadıklarında sözün yerine getirilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Örgüt çalışana fayda sağlarken, karşılık olarak da çalışandan çok çalışma ve performans beklemektedir. Eğer çalışan beklenildiği gibi bir performans göstermezse, sözleşmede kendisinden bekleneni yerine getirmemiş olmaktadır ve işverenler de bir dengeleme şekli olarak vermiş oldukları sözü yerine getirmemeyi tercih edebilmektedir (Demiral, 2008: 62).

1.3.3.2. Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı

Yükümlülüklerdeki farklılık inancı, örgütün vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünmesi, buna karşılık çalışanın vaat edilenler ile gerçekleştirilenler arasında fark olduğuna inanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık psikolojik sözleşme kavramının algısal olmasından kaynaklanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 235). Yükümlülüklerdeki farklılık inancı ya da algısını etkileyen üç temel faktör söz konusudur. Bunlar (Demiral, 2008: 62-63).

- Çalışanların ve örgütün iş yükümlülüklerini yerine getirmede farklı bilişsel yapıya sahip olmaları,
- Taraflar arasında algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması,
- Yükümlülüklerin yerine getirilmesinde yeterli iletişimin kurulamamasıdır.

1.3.3.3. Yükümlülükleri Takip Etme

Yükümlülüklerin takip edilmesi, çalışanın psikolojik sözleşme şartları ile elde ettiği çıktılar arasında bir tutarsızlık olup olmadığını izlemesi anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 237). Sözleşmedeki tutarsızlıkları sürekli izleyen çalışanlar gerçek sözleşme boşluklarını yakalamakla kalmayıp, sözleşmedeki boşlukları da sürekli takip etmektedir. Yükümlülüklerin takip edilmesi taraflardan birinin psikolojik sözleşmenin ne kadar iyi kurulduğuna ait bilgi elde etme arzusu ile

yönlendirilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000: 528). Yükümlülüklerin takip edilmesi; belirsizlik ilişkisinin yapısı ve algılanan maliyetlerle ilgilidir (Morrison ve Robinson, 1997: 238). Örgütlerde çalışanın karşı karşıya kaldığı, psikolojik sözleşmenin gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin pek çok belirsiz durum bulunmaktadır. Örneğin; çalışanın başka bir göreve atanması, ekonomik dalgalanmalar, yeni yasaların ortaya çıkması, iş yapılarında ya da insan kaynakları politikalarında meydana gelen değişiklikler psikolojik sözleşmeyle ilgili belirsizliklerin ortaya çıkmasına, bu da çalışanların sözleşmede boşluk algılamalarına neden olmaktadır (Demiral, 2008: 63).

1.3.3.4. Yükümlülüklerin Yorumlanması

Psikolojik sözleşme ihlali, hayal kırıklığı, kızgınlık, dargınlık, ihanet duygularını içeren bir kavram olarak tanımlanmakta ve bu durum çalışanların sözleşmede boşluk algılamaları nedeni ile ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 242). Bir sözleşme boşluğu algısının ardından çalışanlar bilişsel bir duyguya girmekte ve bu olayı anlamlandırmaya çalışmaktadır. Yorumlama süreci, algılanan boşluk ile ihlal hissi arasındaki mesafeyi daraltmakta, diğer bir ifadeyle, yorumlama süreci çalışanın yaşadığı tecrübeye ait negatif duyguların yoğunluğunu açıklamaktadır. Bu süreçte çalışan sadece çıktının kendisini değil, aynı zamanda durumun niçin gerçekleştiğini de değerlendirmektedir (Robinson ve Morrison, 2000: 532). Psikolojik sözleşmenin etkin bir şekilde uygulandığı ya da ihlal edildiği algısı çalışanların örgüt vatandaşı olma davranışını etkilemektedir. Sözleşmenin ihlali örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilerken, örgütün psikolojik sözleşmedeki yükümlülüklerini yerine getirmesi çalışanın örgüt vatandaşı olma isteğini daha da artırmaktadır (Demiral, 2008: 63-64).

Turnley ve Feldman (1998), kişilerin psikolojik sözleşmelerini şekillendiren beklentilerinin üç ana kaynaktan doğduğunu öne sürmektedirler. Bunlar, kendilerine örgüt temsilcileri tarafından verilen sözler, kendilerinin örgüt kültürünü nasıl algıladıkları ve kendilerinin örgütün işleyişine dair kişisel beklentileridir. Yönetici ve işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali tanımlarındaki farklılıklar bu kaynaklardan doğmaktadır. Bu algı farklılıklarından dolayı, yönetici böyle bir sözün verilmiş

olduğundan veya işgörenin böyle bir beklentisi olduğundan bile habersiz olduğunda, işgören sözleşmesinin ihlal edilmiş olduğu duygusuna kapılabilir (Selekler, 2007: 61).

1.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Meydana Getirdiği Sonuçlar

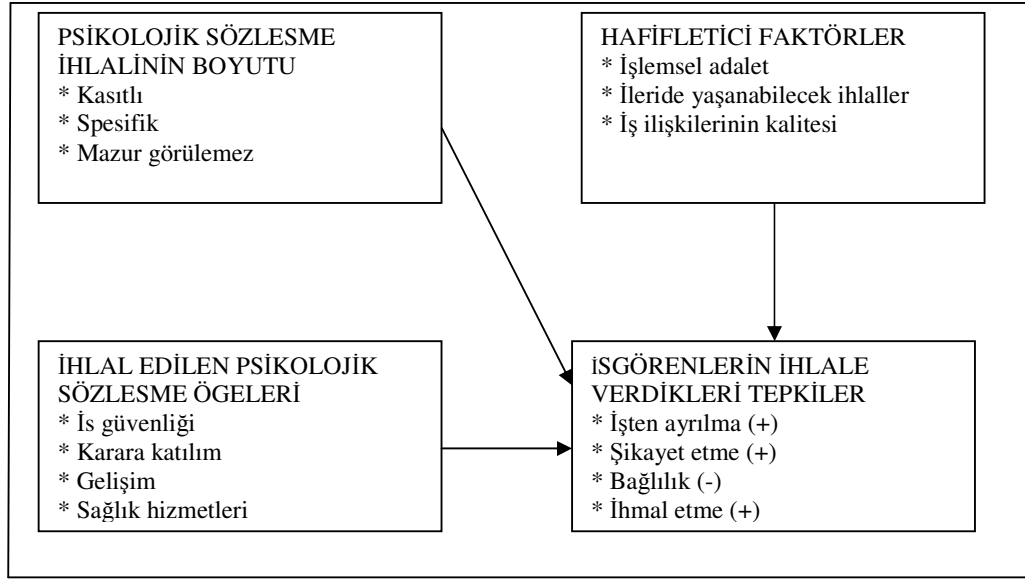
Bir karşılıklı kabul olan psikolojik sözleşme örgütlerle işgörenler arasındaki ilişkiyi yıllardır tanımlamaktadır. Örgütler işgörelere adil ve performansa dayalı bir ücret ve iş garantisi sunarken; işgörelere de örgüte dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedir. Karşılıklı sözleşme, yazılı olmayıp iki tarafın zımnen kabulüyle devam eden ve örgüt işgörelere ilişkilerinin temelini oluşturan bir mahiyete sahiptir (Erdoğan, 1999: 7).

Turnley ve Feldman'ın (1998) çalışmasında, sözleşme ihlali yaşayan işgörelere verecekleri tepkiler olarak; işi terk etme, itiraz etme, sadakat gösterme ve göz ardı etme çalışmaya alınmıştır ve bu tepkileri azaltabilecek durumsal faktörler olarak işten çıkarma sürecindeki işlemsel adalet, zam ve terfi kararlarındaki işlemsel adalet, gelecekte yaşanabilecek sözleşme ihlallerinin olasılığı, denetleyicilerle ilişkinin kalitesi ve iş arkadaşları ile ilişkinin kalitesi belirlenmiştir ve test edilmiştir (Selekler, 2008: 58).

Araştırma sonuçlarına göre müdürler ve yöneticilerin en çok ihlal edildiğini düşündüğü psikolojik sözleşme öğeleri iş güvenliği, önemli kararlara katılım, ilerleme fırsatları, sağlık hizmetleri ve sorumluluk ve yetki verilmesidir. Çalışma sonuçlanmadan önce, sözleşme ihlaline verilecek olan tepkilerin isten ayrılma ve şikayet etme eğilimi ile sadakatte azalma ve artan ihmal olayları olması beklenmiştir. Bu hipotez ile uyumlu olarak yöneticilerin isten ayrılma eğiliminde artış olmuş ve örgüte bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüş saptanmış olsa da, beklentilerin tersine yöneticilerin ihmal etme ve itiraz etme davranışlarındaki değişiklik istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sözleşme ihlaline verilen tepkileri azaltan faktörlerin işlemsel adalet ve iş ilişkilerinin kalitesi olduğu belirlenmiştir (Selekler, 2007: 58-59).

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin bulgular Şekil 1.2.'de gibi özetlenebilir:

Şekil 1.2: Psikolojik Sözleşme İhlali'nin Meydana Çıkardığı Sonuçlar



Kaynak: Selekler, 2007: 59.

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

Araştırmacılar psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu sözleşmenin daha işlemsel bir boyut aldığını saptamışlardır. Buna göre çalışanlar sosyal değişim yönünden maddi kazanç boyutuna kaymaktadırlar. Çalışmanın izleyen bölümünde daha detaylı ele alınacağı üzere, araştırmalar, işlemsel sözleşmelere kaymanın çalışan tutum ve davranışları üzerinde de bir takım değişimlere yol açtığını ortaya koymaktadır (Mimaroğlu, 2008: 68).

Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna

karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır. Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Demiral ve Doğan, 2009: 56).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI VE SINIFLANDIRILMASI

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003: 115). Çalışanların, örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak olanakların sağlanması, esasında onların örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık duygularında, önemli ölçüde olumlu etkenlerden olacaktır. Örgütte yüksek bir işgören devir oranı, maddi kayıplara neden olmanın yanı sıra, mevcut işgörenler arasında motivasyonun azalmasına ve bunun sonucunda yapılan işin kalitesinin düşmesine de neden olacaktır. Örgütlerde işgören devir oranının neden olduğu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında “örgütsel bağlılık” konusu önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Özellikle 1970’lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulan ve işgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları ve bakış açıları doğrultusunda ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Bağlılığa ilişkin tanımlar oldukça çok olmasına rağmen bu tanımların hemen hemen hepsi davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel yaklaşım altında toplanmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 292).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini de ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Karahana, 2008: 233).

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1979).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996: 255). Kiesler’e göre bağlılık, bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koymasısıdır (Balay, 2000: 16).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütün amaçlarına ve yapılan görevin gereklerine uygun davranılmasını içeren örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini olumlu ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (İplik ve Yalçın, 2007: 484).

Çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam – iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli olmaktadır (Durna ve Eren, 2005:211).

Bireylerin mesleğine yönelik tutumları örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Birey mesleğine bağlı olabilir, fakat örgüte bağlı olmayabilir. Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Aksi takdirde, bireyin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler ise, örgütün içinde mesleğini değiştirebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir (Bayram ve Ceylan, 2006: 107).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile

üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46). Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır.

-Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. **Devamlılık bağlılığı**, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Son olarak, **normatif bağlılık**, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Bu üçlü yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlar da elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde bulundukları ortamsal faktörler etkili olacaktır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanmaları konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan veya bilgili bireyleri örgütte tutabilmek için örgütlerine bağlanmaları gerekmektedir.

Örgütüne bağlı bireylerin performansları yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır. Yüksek bağlılık müşteri memnuniyeti oranını artıracak ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacaktır (Üner vd., 1998).

Yapılan tanımlar ışığında, örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşmeleri, örgüte olan sadakat tutumları ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri ilgi şeklinde genelleştirmek mümkün olabilecektir (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık genel olarak “bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri” şeklinde ifade edilmektedir (Gül, 2002: 39). Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlamakta, örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda çalışanın bilgi edinmesiyle de gelişmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir çalışanın belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002: 38).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 155). İtaat ve bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğu tablo 2.1.'de gösterilmiştir:

Tablo 2.1: İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması

İTAAT	BAĞLILIK
-Dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur.	-İçten gelen bir görev duygusudur.
-Tartışılmaz bir otorite tarafından verilmiş tek kaynaklı bir emre dayalıdır.	-Bireysel inançlar, yargılar ve içsel kararların bileşiminden oluşan bir şebekeye dayalıdır.
-Yaptırımlar ve cezalardan etkilenir; itaatsizliğin olası sonuçlarından duyulan korkuyla da güdülenir.	-Bir gereksinimin farkına varılması ve çeşitli değerlerden kaynaklanan normların gücü ile meydana gelir; amaçların geçerli olarak algılanmasından kaynaklanan duygu ile güdülenir.
-En ufak bir şüphe ve soruya yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir.	-Şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolay yapılır.

Kaynak: Varoğlu, 1993: 29

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütün bir parçası olma konusundaki tutumudur.

Porter ve çalışma arkadaşları tarafından belirtilen örgütsel bağlılığını üç önemli özelliği ise şunlardır (Pierce ve Dunham, 1987: 163):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, bunlara güçlü inanç duyma,
- Örgüt adına, yüksek düzeyde ve geleceğe yönelik çaba gösterme konusunda gönüllülük,
- Örgütün üyesi olmaya devam etme konusunda güçlü istek duymadır.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004):

- **Davranışsal bağlılık:** Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

- **Tutumsal bağlılık:** Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Özsoy (2004), tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar olsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma türü üzerinde durulmaktadır. Bunlar; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıktır (Gül, 2002: 40).

Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Boylu vd., 2007: 56).

2.1.1. Wiener'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık literatüründe üç farklı bağlılık unsuru bulunmaktadır: Bunlar duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır. Bu yaklaşımlar genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da, bu bağın niteliğinin farklı olduğu açıktır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağıllık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar. Duygusal bağıllık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır. Normatif bağıllık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağıllık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar (Durna ve Eren, 2005: 211).

Wiener’in sınıflandırmayla, araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık (normatif-moral bağıllık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. *Araçsal bağıllık*; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; *örgütsel bağıllık ise*, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağıllığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağıllık eylemleri örgütsel eğilimler taşır (Doğan ve Kılıç, 2007: 43).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağıllık olarak da adlandırılan bu bağıllık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağıllık duyacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).

2.1.2. Mowday’ın Sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağıllık ve davranış olarak bağıllık ayırımı yapılmıştır. *Tutumsal bağıllık*, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. *Davranışsal bağıllık ise*, kişinin davranışsal faaliyetlere bağıllığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağıllık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişkinin olduğu ileri

sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Akt. Çöl, 2004).

Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979: 225).

Örgütsel bağlılık örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Mowday vd., 1979: 226).

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Mowday vd., 1982).

2.1.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Bayram, 2005: 131).

Gerçekten de bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine imkan yoktur. Çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur. Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün

başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Bayram, 2005: 126).

2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından işgörenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede örgüte bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele almışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

-Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Uyum bağlılığında; işgörenlerin örgüte belirli cezalardan kaçınma ve belirli kazançları elde etme adına yüzeysel bağlılık hissetmektedirler.

-Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Özdeşleşme bağlılığı; işgörenler örgüte bağlılık göstermekten gurur duymasını ve örgüt ile özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çünkü örgüt işgörenlerin değer verdiği şeyleri desteklemektedir.

-İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir. İçselleştirme; örgütlerin en çok tercih ettiği bağlılık biçimidir. Bu boyutta bir bağlılık olduğunda çalışan ve örgüt değerleri arasında tam bir uyum söz konusudur ve bireyin örgütteki diğer insanların değerleriyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2000: 22-23).

2.1.5. Balcı'nın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme. Kısaca özetlemek gerekirse (Balcı, 2003: 28–29):

- **Uyum:** Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

- **Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşme birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000, 233).

- **İçselleştirme:** Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005: 130-131).

2.1.6. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2005: 129-130).

- **Ahlâki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.

2.1.7. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Cohen'in (2007) örgütsel bağlılığın ilk devri olarak isimlendirdiği tarihlerde Becker'in çalışmasını en önemli çalışma olarak kabul etmiştir. Becker'in çalışmasının örgütsel bağlılık anlamında yapılan çalışmaların ilklerinden ve bu alan için iskelet niteliği taşıdığına işaret etmiştir.

Becker çalışanların bağlılık göstermelerini, onların tutarlı davranışlarına bağlamaktadır. Bu tutarlı davranışlar, çalışma hayatı boyunca çok farklı faaliyetler içerse de, aynı amaca ulaşmak için gösterilen davranışlardır. Bunlar, çalışanın diğer ulaşılabilir alternatifleri reddetmesi anlamına gelmekte ancak onun kendi amaçlarına ulaşmasında bir araç olmaktadır (Demiral, 2008: 100).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları şunlardır:

- **Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler:** Çalışan yaşadığı toplumun bazı konulardaki baskıları nedeniyle yan bahse girebilmektedir. Örneğin; sık sık iş değiştiren kimselerin yaşadığı toplumda güvenilir olarak algılanması onun davranışlarını sınırlamakta, örgütten ayrılmasına engel olabilmektedir.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahse girmenin diğer bir kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin; emeklilik süresi dolmadan isinden ayrılmak isteyen bir çalışan, hizmet süresi boyunca emekli sandığı tarafından maaşından kesilen parayı ve emekli maaşını alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme çalışanın yan bahse girmesine neden olmaktadır.

- **Sosyal Roller:** Yan bahis çalışanın içinde bulunduğu ortamdaki sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye alışması ve başka bir role uyum sağlayamayacağını düşünmesinden de kaynaklanabilmektedir.

- **Yüz Yüze Etkileşimler:** Yan bahislerin bir başka kaynağı ise yüz yüze etkileşimlerdir. Çalışan diğer arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde kendisiyle ilgili bir imaj yaratmışsa, bunun bozulmaması için de aynı davranışları göstermek zorunda kalmaktadır. Örneğin; çalışan kendisini doğru sözlü olarak tanıtmışsa, yalan söylemeyecek ve dürüst davranışlara bağlılık gösterecektir (Demiral, 2008: 100-101).

2.1.8. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler. Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt

tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağıllık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağıllık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağıllık, kenetlenme (birleşme) bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır (Gül, 2002: 42).

- **Devama Yönelik Bağıllık:** Çalışanın sosyal sistemdeki rolüne olan bağıllığıdır. Bilişsel yönelimlere dayanarak örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi olarak belirtilen bu bağıllık türünde çalışan, kar ve maliyet karşılaştırması yapmakta ve ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden büyük olduğu sonucuna varırsa yani örgütte kalmanın karlı olduğunu düşünürse bağıllık göstermeye devam etmektedir (a.g.e). Devama yönelik bağıllığı sağlayan bilişsel yönelim, nesneleri inceleyerek, onları herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın, sadece özelliklerine bakarak onlara olumlu veya olumsuz değer biçmektir. Olumlu bilişsel yönelim için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması yeterli olmaktadır. Ayrıca, örgüt üyeliğini bırakmanın maliyetinin yüksek olması ve fedakarlık gerektirmesi de devama yönelik bağıllığın gerçekleşmesinde en önemli etkidir (Demiral, 2008: 90).

- **Birleşme Bağıllığı:** Birlik ve bağıllık duygularının bir grubun içine girmesi sonucunda, bu gruba üye çalışanların belirli bir amaca ulaşmak üzere çalışma istekleri, üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerine bağlanmaları ve bu durumdan tatmin olmalarıdır. Birleşme bağıllığında üyeler arasındaki dayanışma yüksek, buna karşılık rekabet ve kıskançlık düşük seviyededir. Örgütsel sorunlarla mücadelede grup üyelerinin birlik ve beraberliği esastır (Demiral, 2008: 90-91).

- **Kontrol Bağıllığı:** Grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağıllığa kontrol bağıllığı (control commitment) adını vermiştir. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 42-43).

2.1.9. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982), kendilerinden önce yapılan çalışmaları baz alarak, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışma istekliliğini ifade eden tutumsal bağlılık ve kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan davranışsal bağlılık tanımlarını yaparak; bağlılığın iki çeşidi olduğundan bahsetmişlerdir. Her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000, 24).

Mowday, Porter ve Steers'in sınıflamasına göre örgütsel bağlılığı belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Bu faktörler, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50):

- Bireysel Faktörler: Bireysel faktörler, demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Balay, 2001: 55-61).

- İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

- İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, iş görenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır. İş gören ve

yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden birisidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

- **Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler:** Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu faktör grubuna, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

2.1.10. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından kabul görmüş ve örgütsel bağlılık çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir model olarak bilinmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olması kararını almalarını sağlayan davranış” olarak nitelendirmişler; devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak üç kısma ayırarak incelemişlerdir (Özcan, 2008: 12).

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.1.10.1. Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Balay, 2000: 73).

Duygusal bağıllık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağıllığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağıllıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile işgörenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Örgütsel katılım ise, işgörenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Örgütsel bağıllık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

İşgörenlerin duygusal bağıllıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağıllık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağıllıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- **İşin Cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç Açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel Güvenirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye Önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri Besleme:** İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık faktörlerine bakılacak olursa, işin cazibesi, rol ve amaçların belirginliği, katılım, örgütsel güven, eşitlik, bireye önem ve bilgi paylaşımı gibi etmenlerin işgörenlerin bağlılığının sağlanmasında anahtar rol oynadığı söylenebilecektir. Bu tarz bir örgütsel yapının oluşturulması, şüphesiz bu yapıyı destekleyen bir örgüt kültürü ve işgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında etkin bir liderlik rolü ile şekillenecektir.

2.1.10.2. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Buna göre devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005: 398).

Diğer bir ifadeyle, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini aşıyorsa, işgören örgüte bağlanmaktadır. Kısaca, devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Balay, 2000: 22).

Devam bağlılığı (hesapçı bağlılık), işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (ya da işgören beklentisi) ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi (iddiası), işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte

görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı işgörenin örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan işgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artırıcı bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer,1990: 4).

İşgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990: 18):

- **Yetenekler:** İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- **Bireysel Yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- **Seçenekler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Görüleceği üzere, devam bağlılığı konusunda öne çıkan faktörler, bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile işgörenin algıladığı farklı iş seçeneklerindendir.

2.1.10.3. Normatif Bağlılık

Normatif (kuralcı) bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67). İşgörenlerin örgüte bağlılık duyması, bireysel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlılık hissi, işgörenlerin yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000: 22). Normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir (Balay, 2000: 79).

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Normatif bağlılık; çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle gösterdikleri bağlılıktır. İlk başta Weiner ve Vardi tarafından keşfedilen daha sonra Allen ve Meyer'in geliştirdiği normatif bağlılık, çalışanların bulundukları örgüte karşı sorumluluk ve yükümlülüklerinin olduğunu düşünmeleri ve bu nedenle örgüte bağlılık duymalarının doğru olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığı ve bundan dolayı da örgüte karşı borçlu oldukları kanısındadırlar (Demiral, 2008: 97).

Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir. Normatif bağlılık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir

bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerler veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmektedirler. Yani normatif bağlılık, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir örgütte çalışmış olmaları ve bu durumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve çalışan zamanla örgüte bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamaktadır (Demiral, 2008: 97-98).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüte bağlı işgücüne sahip olmanın avantajlarından biri de, bağlılığın çalışanın morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerinde etkisinin bulunmasıdır (Çekmecelioğlu, 2006: 122). Ancak örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğu için, bunun örgüt tarafından zorunlu hale getirilmeye çalışılması yanlış bir strateji olmaktadır. Örgüte bağlılık, çalışanlar bu davranışı isteyerek gösterdiğinde önemli hale gelmektedir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşebilmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 2).

Aslında ne çalışan ne de örgüt tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir. Her ikisi de bir bütünün vazgeçilmez iki parçasını oluşturmaktadır ve her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan birtakım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına çalışanlar sayesinde ulaşmaktadır ve eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirecektir. Bütünlük sağlandığı sürece ise, örgüt ve çalışan arasındaki bağlılık güçlenecek böylece, verimlilik artışı ve rekabet avantajı sağlanmış olacaktır. Böyle olumlu bir sonuca ulaşılabilmesi için örgütün çalışanlarına önemli olduklarını ve onlara ihtiyaç duyduklarını hissettirmesi gerekmektedir. Çalışan bu durumu algıladığında, örgütün bir üyesi olmaktan gurur

duyacak, görevlerini en iyi şekilde yapmaya özen gösterecek ve örgütüne bağlı olacaktır (Samadov, 2006: 66-67).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmenin gelecekte örgüte sayısız faydalar sağlayacağı düşünülmektedir (Balay, 2000: 1).

Örgüt çalışanları, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik göstermekte ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması, günümüz yönetim ve davranış bilimlerinin konuları arasında önemli bir yere gelmiştir (İbicioğlu, 2000: 13). Örgütsel bağlılığın önemli bir yere sahip olmasının diğer nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Boylu vd., 2007: 57):

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

Örgütsel bağlılıkta, çalışan kendisini örgütle bütünleştirmekte ve bazen örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutabilmektedir. Örgüte bağlılık gösteren çalışanın, işe faal olarak katılma davranışı göstereceği, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlama gibi tutumlara sahip olacağı ileri sürülmektedir (Başyigit,

2006: 37). Ayrıca örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlığını korumaya yönelik çaba gösteren ve örgüt hedeflerini paylaşan çalışandır. Örgütsel açıdan bakıldığında, örgüte bağlı işgücüne sahip olmak oldukça avantajlı görülmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 3).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ÇEŞİTLİ FAKTÖRLER

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlar temel olarak bireysel faktörler, işe ilişkin faktörler, örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler olmak üzere üç ana grupta toplanabilmektedir.

Bireysel, yapısal ve işle ilgili özellikler ile iş deneyimleri duygusal bağlılığı etkilemektedir. Çalışanların beklentileri, değer sistemleri ve deneyimleri uyumlaştırıldığında, daha güçlü bir duygusal bağlılık sağlanabilmektedir. Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- **İşin Cazibesi:** Örgütte çalışanların yaptıkları işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol Açıklığı:** Örgütün çalışanından neler beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın örgütte yaptığı görevleri hangi amaçla yaptığını açıkça anlayabilmesi,
- **Yeni Fikirlerle Açıklık:** Üst yönetimin, örgüt içinde çalışanlardan gelen yeni fikirleri dikkate alması,
- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Örgütte çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olması,

- **Örgütsel Güvenilirlik:** Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yerine getireceğine inanması,
- **Eşitlik:** Örgüt içinde herkesin eşit haklara sahip olması,
- **Çalışana Önem Verilmesi:** Çalışanların yaptıkları işlerin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli etkileri olduğu konusunda teşvik edilmesi,
- **Geribildirim:** Çalışanların performansları konusunda düzenli olarak bilgilendirilmesi,
- **Katılım:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımlarının sağlanmasıdır (Demiral, 2008: 96).

2.3.1. Kişisel /Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken, Colombotos (1962), ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür (Balay, 2000: 55). Demografik özellikler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda genellikle cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresi, eğitim ve medeni durum gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur.

2.3.1.1. Cinsiyet'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da gösterilen ilgi artmıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Ayrıca, yine aynı görüşe göre kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için, çalıştıkları örgüt ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadırlar

(Yalçın ve İplik, 2007: 488). Bir başka görüşe göre ise, kadın çalışanların iş yaşamında daha istikrarlı oldukları, örgüte daha fazla bağlı oldukları ortaya konulmaktadır. Ayrıca, kadın ağırlıklı işgücüne sahip örgütler, kadınlara fırsat verildiğinde onların iş, ev ve aile rollerini başarıyla yerine getirdiklerini belirtmektedirler (Samadov, 2006: 93).

2.3.1.2. Yaş'ın Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Yapılan araştırmalarda; yaşı ilerlemiş çalışanların, alternatif iş olanaklarının azalması ve örgüte yaptıkları bireysel yatırımların artması gibi nedenlerle örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yaşı ilerlemiş çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha fazla memnun olma eğilimindedirler (Özkaya vd., 2006: 80).

Uzun yıllar belirli bir örgütte çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları ve değerleri geliştiren, iş arkadaşları edinen bir kimse başka bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceğini düşünmekte bu nedenle de örgütüne bağlılık göstermektedir (Demiral, 2008: 105). Öte yandan mesleğine yatırım yapmamış, daha genç ve daha az iş doyumu sağlamış çalışanların yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi taşıdıkları görülmektedir. Daha ileri yaşta, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterli duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptanmıştır (Demiral, 2008: 105).

Yaş ilerledikçe, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, çalışanlar belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense, aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyonlara yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri olarak düşünülebilir çünkü, bu yaş grupları içerisinde çalışanlar artık işyerinin kültürüne, normlarına alışmışlardır. Yeni bir başlangıç, bu çalışan grup için, ciddi riskleri beraberinde getirecektir. Bir başka kurumda, aynı hakları, pozisyonu ve belki de aynı rahatlığı bir daha yaşaması mümkün olmayabilecektir (Özkaya vd., 2006: 85).

2.3.1.3. Çalışma Süresi'nin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Çalışan bulunduğu örgütte zaman ve çaba harcamakta ve belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. Çalışan örgütten ayrılırsa bunların boşa gideceği düşüncesiyle örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Genellikle örgütte çalışma süresi ile yaş bir arada değerlendirilmekte ve bunlar zaman ile ilişkilendirilmektedir. Örgütte çalışma süresi ve yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır (Demiral, 2008: 105).

İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile işe benliğinden bağlı olma derecesinin her biri bağlılıkla olumlu ilişkili iken; işgörenin aynı pozisyonda geçirdiği yıl sayısı ve daha çok değişme eğilimi yönünde tavır alması bağlılıkla ters ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000: 68).

2.3.1.4. Eğitim'in Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, daha kolay iş bulabilmeleri ve bunun sonucu olarak da bulundukları pozisyona daha az adapte olmaları nedeniyle, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır (Özkaya vd., 2006: 80). Daha ileri düzeyde formal eğitim almayı planlamayan çalışanların ise planlayanlara ve eğitimsel niyetleri konusunda belirsizlik gösterenlere göre örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır (Demiral, 2008: 105-106).

2.3.1.5. Medeni Durum'un Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler (Balay 2000: 57).

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda da evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Demiral, 2008: 106).

2.3.1.6. Başarı GÜDÜSÜ'nün Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Başarı güdüsü; mükemmeliyetçilik standartlarını da dikkate alarak, işleri daha iyi yapmaya dönük bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Başarı umudunun yüksek, başarısızlık korkusunun düşük olduğu durumlarda çalışanın başarı güdüsü yüksek olmaktadır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olan çalışanlar, öğrenmiş olmak için öğrenmekte, orta güçlükte amaçlar belirlemekte, güçlükle karşılaşınca onu aşmaya çalışmaktadırlar ve bu çalışanların yeterlilik duyguları gelişmiştir. Düşük başarı güdüsüne sahip olan çalışanlar ise öğrenmiş görünmeye çalışmakta, çok kolay ya da zor amaçlar belirlemekte, güçlükle karşılaşınca yılgınlığa kapılmaktadırlar ve bu çalışanların yeterlilik duyguları gelişmemiştir (Demiral, 2008: 104).

Başarılı olmak ve bu ihtiyacı tatmin etmek isteyen çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay ve kendiliğinden işleyen bir süreçtir. Bu durum başarı güdüsü yüksek çalışanların sahip olduğu bireysel farklılığın ve bu farklılığın beraberinde getirdiği sonuçlarının daha derinlemesine incelenmesini gerektirir. Yüksek başarı güdüsüne sahip çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirmeleri ve örgütten ayrılmak istemeleri de, örgüt açısından olumsuz bir durum olacağı için, bu durumdaki çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması önemli olmaktadır. Bu noktada yüksek düzeyde örgütsel bağlılık için başarı ihtiyacı yüksek çalışanların örgüte çekilmesi ve onların potansiyellerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 176).

Başarı güdüsünün ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine baktığımızda, başarı güdüsünü etkileyen, bireysel sorumluluk alma, başarıya inanma ve odaklanma gibi faktörlerin, örgütsel bağlılığın boyutlarını farklı şekilde etkiledikleri görülmektedir. Örneğin; örgüt içinde bireysel sorumluluk alma oranının artırılması, devamlılık ve normatif bağlılığı artırırken, duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Başarıya inanma güdüsü ise duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Odaklama boyutunun ise örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı ancak, uzun süreli ve aşırı ölçüde belirli noktalara odaklanan çalışanlarda örgüte karşı bir isteksizlik duygusunun ortaya çıkabileceği yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007: 186).

Başarı güdüsünün dört faktörü birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların hırs ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma çabalarını tanıyan ve değer veren

organizasyonlara karşı duygusal bağılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sorumluluk alma yönündeki çabalarını tanıyan organizasyonlara ise, devamlılık (zorunluluk) ve normatif (ahlaki) olarak bağılılık duyduğu ortaya çıkmaktadır. Bireysel sorumlulukların artırılması ile ters orantılı olarak organizasyonların en çok sağlamak istediği duygusal bağılılığının azalması, işletmelerin ve yöneticilerin hassasiyet göstermesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, bireysel sorumlulukların belirli düzeylerde tutulması ve takım çalışmalarına ağırlık verilmesi, duygusal bağılılığı artıracaktır. Başarı güdüsünün odaklanma (işe yoğun dikkat verme) faktörü ise diğerlerinden farklı olarak organizasyonel bağılılık ile bir ilişki göstermemektedir (Demiral, 2008: 106-107).

2.3.1.7. Çalışan Beklentileri'nin Örgütsel Bağılığa Etkisi

Her çalışan örgüte bazı gereksinimlerini ve beklentilerini gidermek için katılmakta; bu gereksinim ve beklentinin etkisi altında davranışta bulunmaktadır. Beklentileri karşılanan çalışanlar doyuma ulaşırken, karşılanmayan çalışanların moralleri bozulmakta ve verimleri düşmektedir (Kaşlı, 2007: 161). Bu açıdan bakıldığında çalışanları örgüte bağlayan en önemli faktörlerden biri de, örgüt tarafından onların beklentilerinin karşılanmasıdır. Örneğin; bir çalışan, görevini başarıyla yerine getirebilmek için fazla mesai yapması ve ek çaba göstermesi gerektiğini algılar ve bunu yerine getirirse, onun da örgütünden ücret artışı beklemesi kaçınılmaz olacaktır. Yine daha fazla iş tecrübesi kazanmak ve kendini geliştirmek isteyen ve bunun için çok fazla emek harcayan bir çalışan örgüt tarafından kariyer geliştirme ve terfi olanaklarının sağlanmasını bekleyebilecektir (Demiral, 2008: 107).

Bu durum aslında psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi sonucunda örgütsel bağılılığın sağlanacağını göstermektedir. Çalışanlar görevlerini başarıyla yerine getirebilmek için çaba göstermekte ve bunun karşılığında da örgütten ücret artışı, terfi ya da ödüllendirme gibi teşvikler beklemektedir. Psikolojik sözleşmenin karşılıklı olması yani her iki tarafından yükümlülüklerini yerine getirmesi de, çalışanların örgüte bağılıklarını sağlamaktadır. Ancak, çalışan açısından tek taraflı gösterilen çaba ve bunun karşılığını alamama durumu, onun örgüte bağılılığının ve örgütte kalma isteğinin azalmasına neden olmaktadır. Bunun için de örgütsel bağılılığı sağlamak isteyen

örgütlerin, çalışanlarının beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Demiral, 2008: 107).

2.3.2. İşe ve Göreve İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen işe ilişkin faktörler, yapılan işin niteliği, önemi ve iş tatmini, görev kimliği, işe odaklanma, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, ödeme eşitliği, örgütsel yabancılaşma, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sıralanabilecektir. Bu faktörlerden bazıları alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır (Balay, 2000: 61).

2.3.2.1. İşin Niteliği, İşin Önemi ve İş Tatmini

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında, işin niteliğine ve önemine bağlı olarak duyulan iş tatmininin, işe ilişkin faktörlerin en önemlisi olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya konulmaktadır (Demiral, 2008: 108).

İş tatmini çalışanın, işine ve işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali; sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz; işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller arasındaki uyum; işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 240). İşin beş temel özelliğini içeren iş özellikleri modeli çalışanların iş tatmini sağlamalarında önemli bir faktördür. Bu modelde, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim olmak üzere beş boyut bulunmakta ve bu boyutlar çalışanda üç farklı psikolojik duruma yol açmaktadır (Kaşlı, 2007: 160-161):

- İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda, çalışanda işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta,
- İşin çalışana özerklik tanınması, çalışanda sorumluluk duygusu yaratmakta,
- Geribildirim ise çalışanın işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Bu üç durumu sağlayabilen örgütlerin de çalışanlarını kendilerine bağlamaları zor olmayacaktır. İşini anlamlı bulan ve severek yapan, işinde kendi kararlarını

vereabilen, gerçekleştirdiği faaliyetlerin başarılı olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olabilen çalışan işinden tatmin sağlayacak ve örgütüne bağlı olacaktır. Yani çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında yaptıkları işin kendileri için önemli nitelikler taşıması gerekmektedir (Demiral, 2008: 108).

2.3.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanın, işinde nelere yetkisinin olup, nelere olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerin ve ulaşılması gereken standartların olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarını ve işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine verilen bilgilerin açık olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır. Rol belirsizliği durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2008: 108-109). Rol belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 61). Yani rol belirsizliği çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır. Rol çatışması, çalışanın yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen görevin bitirilebilmesi için işyerinde yeterli sayıda personel olmaması gibi durumlarda ve verilen bir görevi yerine getirebilmek için bazen kuralları çiğnemesi gerektiğinde artan bir durumdur (Demiral, 2008: 109).

Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, çalışanın üst yöneticisine olan güvenini azalttığını ortaya koymuştur (Demiral, 2008: 109). Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 61).

2.3.2.3. Örgütsel Yabancılaşma

Bir örgüt önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Amaç ortaklığı insanları birbirine bağımlı kılar. Böyle bir örgüt ortamında insanın davranışları daha güzel bir nitelik gösterir. Böylece örgütün günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği yalın çizgilerin dışına taşacak, arkadaşlıklar, çekememezlikler, çatışmalar, çıkar grupları, anlaşmazlıklar, kâğıt üstünde olanlardan farklı bir dinamik getirecektir. Örgütlerin üyeleri veya yapılarında yabancılaşmayı doğuran bir biçim veya unsur “Örgütsel Yabancılaşma” veya “Örgütsel İlişkilerin Yabancılaşması” terimi ile anlatılır. Örgütsel yabancılaşma, “bölünme ve sınıfsal bürokrasinin özelliklerinin bir bütün olarak toplumda görülmesi gibi benzer olayların örgüt içindeki görülen sonucudur”. Bir diğer tanıma göre örgütlerde yabancılaşma, “genel düzeyde bireylerin var olan yapılara (kurum ve örgütlere) bağlı beklentiler, değerler, kurallar ve iliksilerden uzaklaşması hali” şeklindedir. Örgütlerde çalışan işgörenler, işlerinde umdukları ortamı bulamazlarsa, kendilerini sadece üretim yapan robotlar olarak görüldüğü hissine kapılırlarsa veya yöneticilerin katı ve sert davranışlarıyla karşılaşılırlarsa; yabancılaşmak veya saldırgan, dinamik davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterebilirler. “İşyerinde doyumsuzluklar, şikâyetlerin giderilememesi, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları, bir bakıma işyeri disiplinsizliği, çalışma huzursuzluğu olarak nitelendirilebilir (Fettahlıoğlu, 2006: 45).

Araştırmalar da göstermektedir ki, örgütsel yapılarla yabancılaşma arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Büro işleri rutinleştikçe, büroda çalışanların giderek kişisizleştiği ve yabancılaşma duygularının artış gösterdiği görülmüştür. Buna ilaveten işle özdeşleşme ve kişinin kendi kaderini yönlendirme duygusunun ortadan kalkması da yabancılaşmaya zemin hazırlayıcı etmenler olduğu ileri sürülmektedir (Ergil, 1980: 87).

Örgütsel yabancılaşma, genel planda kendisini, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendisini iş ve örgütten çekmesi şeklinde göstermektedir. İşgören işine devam etse bile kendisini örgütün asli bir üyesi olarak görmemektedir. Bu yabancılaşma işine ve örgüte olduğu kadar üyesi olduğu gruba ve dış sosyal çevreye

karşı da olabilmektedir. Bütün bunların sonucunda işgörenin örgüte olan bağlılığında bir azalma söz konusu olacaktır.

2.3.3. Örgüt Yapısı ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt yapısı ve çalışma ortamına ilişkin faktörler, örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürü, liderlik, ücret ve ödüllendirme sistemi olarak sıralayabiliriz.

2.3.3.1. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan işgörene aktararak, örgütte oynayacağı rollerin ona öğretilmesi sürecidir. Bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır. Örgüte yeni katılan işgörenlerin etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri; kendileri ile seçtikleri işler arasında uyuma olması, işlerine ve iş ortamlarına kolayca uyum sağlamaları, işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları, sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve işte mutlu olmaları açısından önemlidir (Memduhoğlu, 2008: 137).

Birçok araştırmacı, işe başlangıç döneminde çalışanların tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde sosyalizasyon sürecinin önemine dikkat çekmektedir. Bu süreç ne kadar etkin ve başarılı olursa, çalışanların da örgüte karşı hisleri o kadar olumlu olmakta ve bu da örgütsel bağlılığı sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel sosyalizasyonun önemli işlevlerinden biri de, örgüte sadakati ve bağlılığı artırmaktır. Örgüt üyeleri, örgütsel amaçlara odaklandıkça, örgüt kültürüyle uyumlaştıkça, örgütsel hedeflere bağlılıkları da o oranda artar. Örgütsel sadakat ve bağlılığı artırmak için, aynı zamanda, üyelerin tatmin düzeylerinin de azami noktada tutulmasına gereksinim vardır (Demiral, 2008: 110).

2.3.3.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanın iş deneyiminden elde ettiği faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebebin yattığı ifade edilmektedir. Bu sebeplerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak gelişmektedir. Örgütlerde en yüksek düzeyde güvenli bir kültürün oluşması, öncelikle yönetimin bağlılığı ve sonrasında örgütün vizyonu ve işgörene verdikleri önemle sağlanmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 21).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir kavramdır ancak bazı durumlarda örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri de olabilmektedir. Çünkü, örgüt kültürü aynı zamanda değişime direnç göstermeye yol açabilmekte, örgütsel yapının değişimi sonrasında çalışanlar arasında eski davranış kalıpları ve çalışma yöntemleri devam edebilmekte bu durum da kültürel boşluğa neden olup, örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir (Balay, 2000: 143).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir kavramdır ancak bazı durumlarda örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri de olabilmektedir. Çünkü, örgüt kültürü aynı zamanda değişime direnç göstermeye yol açabilmekte, örgütsel yapının değişimi sonrasında çalışanlar arasında eski davranış kalıpları ve çalışma yöntemleri devam edebilmekte bu durum da kültürel boşluğa neden olup örgütsel bağlılığı azaltabilmektedir (Demiral, 2008: 111).

2.3.3.3. Liderlik

Günümüz iş hayatında liderliğin önemi daha da artmıştır. Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin çalışanları ile arasındaki başarılı ilişkilerin oluşmasıdır. Lider takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayış ve kabul edilmiş prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik sağlayabilmelidir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan araştırmalarda üzerinde durulan bir konu da, liderin çalışanlarına uzun dönemli kariyer geliştirme fırsatları yaratabilmesinin, bağlılığı

olumlu yönde etkileyeceğidir. Lider tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşır, onlara ihtiyaç duydukları eğitim fırsatlarını verir ve kendilerini geliştirmelerini sağlarsa, sahip oldukları yetenekleri kullanabilecekleri bir is ortamı isteyen çalışanlar da bu beklentileri karşılandığı için örgüte bağlılık duyacaktır (Demiral, 2008: 112-113).

Örgütlerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzları ile çalışanların örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığı artmaktadır. Örgütte yöneticiler, örgütün kültürel değerlerine ve normlarına önem veriyorsa, bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir (Karahan, 2008: 146).

2.3.3.4. Kariyer İmkanları

Kariyer, bir bireyin hayatı boyunca mesleki etütler ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin tümüdür. Kariyer bağlılığı kısaca bir bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir veya bireylerin mesleki kariyerlerine ilişkin psikolojik tepkisi olarak tanımlanabilir. Kariyer bağlılığı bireyin kariyerine ilişkin hedeflerini içerir. Kariyerine bağlı olan bireyler çalışma koşulları veya çalıştığı kişilerden ve hatta örgütünden bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenir. Elbette bir bütün olarak örgütü ile de ilintili bir kariyer bağlılığı da olabilir. Örgütten memnun olmasa bile bireyler kariyerleri nedeniyle bir örgütte çalışmaya devam etme kararı almış olabilirler. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireyleri motive eden faktör kariyer beklentileri veya hedefleridir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kariyer bağlılığı bir tutumdur. Bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgüte bağlılığını zorunlu kılmamaktadır, bu iki bağlılık birbirinden ayrı olarak ortaya çıkabilir. Yani, kariyerine bağlı bir birey örgütüne bağlı olmayabilir. Bireylerin kariyerlerine bağlılığının üç temel nedeni bulunmaktadır:

- Kariyer bireyin geleceğini ifade eder, bireyler vizyonlarının bir gereği olarak kariyerlerine bağlı olurlar,
- Kariyer bireyin statüsünün gelişmesini ifade eder, aynı zamanda statü sembolüdür. Birey bu sembolü is dışı yaşamında da kullanır.
- Kariyer bağlılığı başarıma ihtiyacının bir uzantısı şeklinde düşünülebilir, başarıma ihtiyacı yüksek insanlar için kariyere bağlılık önemlidir.

Kariyerlerine yüksek derecede bağlı bireyler bağlı olmayan bireylere oranla daha yüksek düzeyde kariyer başarısı göstermektedir (Aktaş ve Özdevecioğlu, 2007: 5).

Kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin benzer şekilde kariyer tatminlerinin de yüksek olduğu sonucu da Carson ve arkadaşlarının araştırmasında elde edilmiştir. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin kariyerleri için önemli yatırımlar yapmaya istekli oldukları ve bu uğurda pek çok fedakârlığı göze aldığı da Cheng ve Ho'nun araştırmasında görülmektedir. Kariyerine bağlı olan bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmek için karşılaşılabilecekleri pek çok güçlüğü veya engeli asma konusunda diğerlerine oranla daha fazla gayret sarf edecekleri de anlaşılmaktadır. Kariyer bağlılığı yüksek olan bireylerin yaşam tatminlerinin de yüksek olacağı düşünülmektedir. Çünkü bireyin yüksek düzeydeki bağlılığının yüksek düzeyde iş performansı sağlayacağı ve bunun da dolaylı olarak da olsa yaşam tatminini artıracığı düşünülmektedir(a.g.e.).

2.3.3.5. Ücret ve Ödüllendirme Sistemi

Ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel ya da çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin karşılığı olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt tarafından sağlanan bir unsur olan ücret, işin çekiciliğini belirlemekte ve çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Ücret, bir yandan örgütte üretkenlik ve verimi artıran bir araç rolü oynarken, diğer yandan da çalışanı örgüte bağlayan ekonomik motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bir bakıma ücret, çalışanın örgüte giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun örgütte sürekli çalışma nedenini de oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında örgüt tarafından uygulanan ücret politikaları da önem kazanmaktadır. Bağlı çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin bu politikaları uygularken dikkate almaları gereken temel ilkeler aşağıdaki gibi belirtilebilecektir (Demiral, 2008: 113):

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

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

Bir çalışan için örgütsel bağlılık, geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi şeklinde algılandığında, bu değişimi belirleyen faktörlerden biri de isin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel bağlılığın, hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden, hem de maddi ödüllerden etkilendiği belirtilmektedir. Çalışan, örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algıarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (Demiral, 2008: 113-114).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN FARKLI DÜZEYLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık düzeyi, her çalışanda aynı olmayıp, aşırı bağlılıktan yüksek, ılımlı ve düşük bağlılığa doğru farklılık gösterebilmektedir (Romzek, 1990: 380). Örgütsel bağlılığın sonuçları da bu farklı düzeylere göre, olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeyde bağlılığı örgütün parçalanmasını hızlandırabilirken, amaçlar kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bağlılığın etkin davranışlarla sonuçlanması beklenebilmektedir (Wiener, 1982: 421-422).

Örgütsel bağlılık düzeyleri aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Randall, 1987: 462- 466; Romzek, 1990: 380):

2.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışanı örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimler bulunmamaktadır (Balay, 2000: 85). Bu bağlılık düzeyi çalışanın yaratıcılığının ve yenilikçiliğinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, çalışan örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için, alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir.

Bu bağıllık düzeyi örgütler için bazen işlevsel olabilmektedir. Örgüte düşük düzeyde bağıllık duyan ve bu nedenle devamsızlık yapan ya da işten ayrılan çalışanlar aynı zamanda kötü performansa sahiplerse bu durum örgüte yarar sağlamaktadır. Çünkü örgüte zararı olan çalışanların işten ayrılması, onların yerine yeni ve yetenekli çalışanların örgüte katılması anlamına gelmektedir (Demiral, 2008: 116). Bununla birlikte örgütsel bağıllığı düşük olan çalışanlar, bireysel görevlerde ve grup bağıllığının sağlanmasında en az çaba gösteren bireylerdir ve bu nedenle örgüt içinde duygusuz işgörenler olarak tanımlanmaktadırlar (Balay, 2000: 86). Ayrıca düşük düzeyde örgütsel bağıllık, söylenti ve şikâyetlerle sonuçlandığında, örgütün itibarının zedelenmesi, gelir kaybı ya da müşteri güveninin kaybolması gibi örgüt açısından olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir (Akt. Demiral, 2008: 116).

2.4.2. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağıllık ve Sonuçları

İlmli bağıllık düzeyi çalışanın, örgüte sınırsız sadakat duymadığı, örgütün bütün değerlerini değil de bazılarını kabul etme eğiliminde olduğu ve örgütsel beklentileri karşılarken aynı zamanda bireysel değerlerini de korumaya çalıştığı bir düzeydir. İlmli bağıllık çalışanın, örgütteki hizmet süresini artırabilmekte, örgütten ayrılma isteğini azaltabilmekte ve daha fazla iş tatmini sağlayabilmektedir. Ayrıca, çalışan ve örgüt arasında değer uyumu sağlayan bu düzey, dengeli bir bağıllık düzeyi olarak da değerlendirilmektedir. Bunun yanında ılımlı bağıllık duyan çalışanlar örgüte tamamen bağlı olmadıkları için, zaman zaman kendilerinden beklenen ekstra rol davranışlarını sınırlandırabilmekte; bu da örgütsel etkinlik ve verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir (Akt. Demiral, 2008: 116).

2.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağıllık ve Sonuçları

Örgütsel bağıllığın yüksek düzeyde olması durumunda çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağıllık duymakta ve bu yüksek düzeydeki bağıllık çalışan ve örgüt açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Balay, 2000: 89). Bu bağıllık düzeyinde çalışan, mesleki başarı sağlayabilmekte ve ücret artışı elde edebilmektedir. Ayrıca, dış baskılara rağmen çalışan örgütüne sadık olmakta ve “örgütüne sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışını benimsemekte ve bu

sadakatın karşılığında da daha fazla yetki alarak örgüt tarafından ödüllendirilmektedir (Randall, 1987: 464).

Yüksek düzeyde örgüte bağlı olan çalışanlar aynı zamanda işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olmakta ve *kurumsal yıldızlar* olarak adlandırılmaktadırlar. Bu kurumsal yıldızlar, hem bireysel görevlerine ilişkin hem de örgütü korumak amacıyla gösterilen çabalarda öncü olmakta ve sağlık problemleri dışında devamsızlık göstermemektedirler (Balay, 2000: 90). Ancak yüksek düzeyde bağlılık, bazen çalışanın gelişimini ve hareket kabiliyetini sınırlandırabilmekte, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini bastırabilmekte, gelişmeye karşı direnç oluşturabilmektedir. Ayrıca çalışan, aile ilişkilerinde de bazı sıkıntılar yaşayabilmekte, çalışanın işteki rolüne daha fazla zaman ayırması, aile içinde çatışmalara neden olabilmektedir. Bununla birlikte yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütün esnekliğinin azalması, geçmişteki politika ve uygulamalara çok fazla güven duyulması ve bunun sonucunda da geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Akt. Demiral, 2008: 115).

2.4.4. Aşırı Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığı çok yüksek olan yani aşırı düzeyde örgüte bağlı olan çalışanlar, örgütün temel değerlerini şartsız olarak kabul eden ve örgüte yararlı olabilmek adına üzerine düşen görevlerin de ötesinde bir şeyler yapabilmek için çaba gösteren bireylerdir (Romzek, 1990: 380). Bu durumdaki çalışanlar, çok yüksek sadakat duygusuna ve örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin sektörde çok önemli sonuçlar ortaya çıkardığı konusunda güçlü inançlara sahiptirler. Ancak, bu sadakat ve inançlar olması gereken düzeyin çok üzerinde olarak algılanmakta, bir anlamda çalışan körü körüne sorgulamadan örgüte bağlanmakta ve bu durum hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (a.g.e).

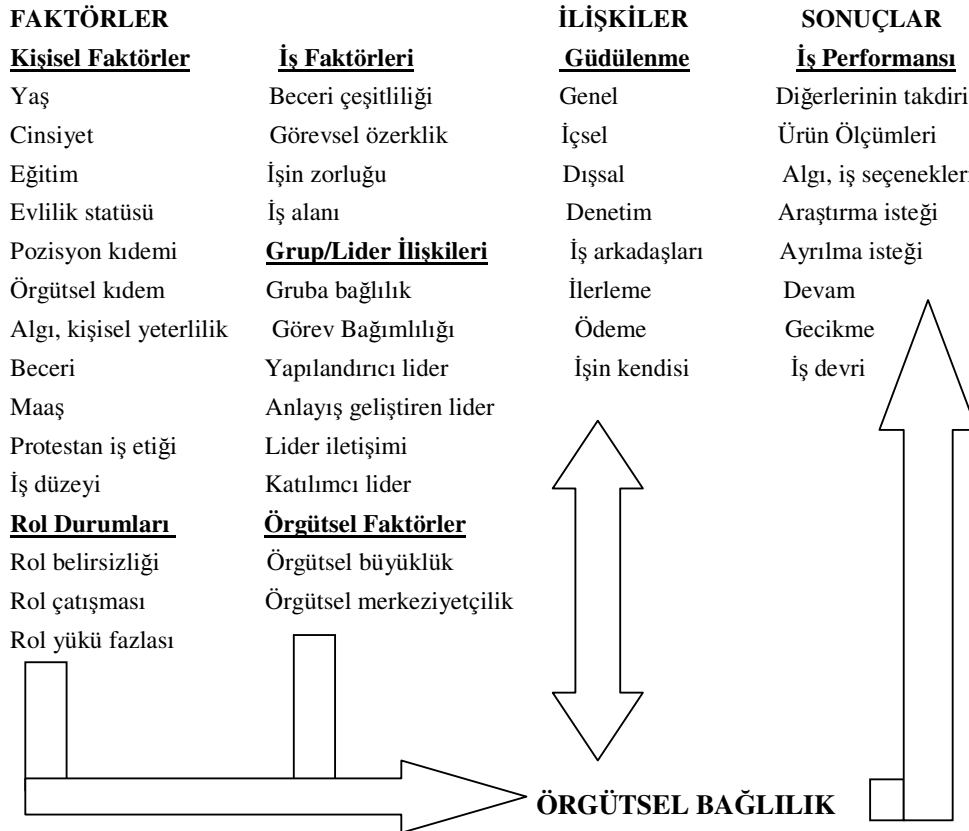
Aşırı düzeyde örgüte bağlı olan çalışanlar, örgütte meydana gelen aksaklıklar veya yapılan hataları çoğu zaman görememekte ve örgüt tarafından yapılan eleştirileri kendi yararlarına olsa dahi kabul etmek istememektedirler. Belirli bir dengede tutulamayan bu tür bağlılık düzeyinde çalışan, işi ve örgütü ile tamamen bütünleşmekte hatta bazı durumlarda kendisine verile yetkiyi aşarak yanlış davranışlarda

bulunabilmekte; bu durum da onun örgüte ve bireysel yaşamına zarar verecek düzeye gelmesine neden olabilmektedir (Akt. Demiral, 2008: 115).

2.4.5. Yabancılaşmış Düzeyde Örgütsel Bağlılık ve Sonuçları

Yabancılaşmış düzeyde örgüte bağlılık duyan çalışan, çoğu zaman bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında uyumsuzluk yaşamakta ve yaptığı işten bireysel bir anlam çıkarmakta zorlanmaktadır. Bu durumdaki çalışanlar işe geç gelme, kurallara uymama ya da sorumluluktan kaçma gibi olumsuz davranışları nedeniyle de gelir ve iş güvenliği kaybı ya da cezalandırılma gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yabancılaşmış düzeyde örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt açısından olumsuz bir bağlılık düzeyini yansıtmaktadır (Demiral, 2008: 116). Örgütsel bağlılık faktörlerinin birbirleri ile olan ilişkileri ve sonuçlarını Şekil 2.1.'de gösterebiliriz (Balay, 2000: 80):

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılık Faktörleri, İlişkileri ve Sonuçlarının Sınıflandırılması



Kaynak: Balay, 2000: 80

2.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Hayatımızda çoğu zaman eşimizle, çocuklarımızla, dostlarımızla, iş arkadaşlarımızla, patronumuzla, müdürümüzle ve çalışanlarımızla aramızda yazıya ve söze dökülmemiş psikolojik sözleşmelerimiz vardır. Daha çok inanç düzeyinde olan sözleşme maddeleri ilişkilerimizin yapısını ve yönünü belirlemektedir. Psikolojik sözleşme maddelerinin ihlal edilmesi durumunda ise ilişkilerde sorunlar ve güçlükler yaşanmaya başlamaktadır. Herhangi birisine "Çalıştığın kurumla ya da eşinle arandaki psikolojik sözleşme maddelerinde neler var?" sorusunu yönelttiğimizde bu sorunun yanıtını almak pek kolay olmuyor. Çünkü kontrat maddeleri yazıya ve söze dökülmemiş durumda olabiliyor, ya da çoğu zaman bilinç düzeyinde olmuyor. Ancak ihlal edildiğinde ortaya çıkan güçlükler ve sorunlar sözleşme maddesi hakkında fikir sahibi olmamıza yardımcı oluyor. Psikolojik sözleşmenin geçmişe dayalı bir yapısı var. Geçmiş deneyimler ve yaşantılar psikolojik sözleşmenin yapısını oluşturuyor. İlişkide resmi ve resmi olmayan yükümlülüklerin yanı sıra algılanan yükümlülükleri (taahhütleri) içeriyor.

İşyerlerinde psikolojik sözleşme maddeleri genellikle; maaş, ücretlendirme (artış), terfi sistemi, performans değerlendirme sistemi, sosyal haklar, çalışma ortamı (düzen, hijyen, rahatlık vb.), verilen sözler, ödüllendirme ve açık iletişim gibi maddelerden oluşuyorken, insanlar arası ilişkilerle ilgili psikolojik kontratlarda ise; karşılıklı güven, koşulsuz karşılıklı kabul etme, içtenlik, sevgi, sadakat, anlaşılma ve önemsenme gibi maddelerden oluşmaktadır.

Psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiği iş yerlerinde ve insan ilişkilerinde ihanet duygusu, şiddetli psikolojik sıkıntılar, küskünlük, hayal kırıklığı, kızgınlık öfke, dışlanmışlık, öç alma ve acı duygusu yaygındır. Biraz düşündüğümüzde yaşamımızda, ilişkimizden daha değerli pek fazla bir şeyin olmadığını görürüz. İlişkilerimiz zarar gördüğünde işimiz, örgütümüz, çalışanımız sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdüremiyor. Bu da beraberinde ilişkilerdeki bağların zayıflaması sonucunu meydana getiriyor.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmedeki başarıları, çalışanların örgütsel amaçlara uygun olarak davranışta bulunmalarına bağlıdır. Artan rekabet ve sürekli değişen

çevresel şartlar, örgütleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı olurlarsa olsun beklenmedik bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Bu bakımdan örgütlerin bilgili, yetenekli, deneyimli, yeni fikirlere açık ve en önemlisi örgüt adına çaba göstermeye istekli ve örgüte bağlı çalışanlara ihtiyacı olmaktadır.

Günümüzde örgüt ve çalışan arasında maddi beklentilere dayalı olarak yapılan yazılı iş sözleşmelerin yanında, bir de yazılı olmayan ve karşılıklı olarak yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayanan psikolojik sözleşmenin her iki tarafı da tatmin edici nitelikte olmasının önemi üzerinde durmak gerekir.

Rousseau (2001) yazılı olmayan beklentilerin yazılı sözleşmelerden daha önce geldiğine dikkat çekmiş ve iki taraf bir araya gelmeden önce oluşturulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle, örgüte katılmayı düşünmeden önce kişi örgütten ne alacağı (ücret, işin türü, çalışma şartları, sorumluluk düzeyi) ve örgüte ne vereceği (beceri, bağlılık) gibi konulardaki beklentilerini belirlemelidir. Örgüt de aynı şekilde çalışanından beklediğini ve beklentilerinin karşılığında ne vereceğini önceden belirlemelidir (Herriot ve Pemberton, 1995). Görüşme sürecinde tüm bu beklentiler açıkça ortaya konmalı, karşılıklı olarak uyumlaştırılmalıdır. Bazı durumlarda çalışanlar görüşmede gerçekleşen bir takım kelime ve imaları söz olarak algılayabilir ve örgütün beklentilerini karşılayacağını düşünebilirler. Asıl olarak çalışanların tavır ve hareketlerinin gözlenmesine önem verilmeli ve örgütsel faaliyetler söz olarak algılanmalıdır.

Psikolojik sözleşme; örgüt ve çalışan arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan, karşılıklı güven duygusunu yaratan ve tarafların birbirlerine karşı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan bir sözleşme, örgüt içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alıp, tarafların aralarında gizli olarak anlaştıklarını gösteren bir süreçtir (Keser, 2002: 10).

Psikolojik sözleşmenin oluşumunda açıkça cümleler biçiminde, başkalarının tavırlarını gözlemleme, sosyal yapının ve örgüt politikalarının ifade edilmesi gibi mesajlar, örgütten alınan sosyal ipuçları ve bu işaretlerin kişilerce yorumlanması gibi faktörler önemlidir. Bunun yanı sıra örgüt yöneticilerinin yaptığı, örgütün faaliyetlerini, niyetlerinin işaretlerini içeren açıklamalar da kişilerin psikolojik sözleşmeleri

yorumlamalarına etki eder (Herriot ve Pemberton, 1995). Örneğin, yönetici, artan rekabet nedeniyle örgütün uzun dönemli iş güvencesi veremeyeceğini açıkça ifade edebilir. Bu durum eğer ki çalışan iş güvencesini işverenin bir yükümlülüğü olarak görüyorsa psikolojik sözleşmeye etki eder.

Kişiler, mevcut işlerini başka bir işe basamak olarak görüyorlarsa, psikolojik sözleşmelerini kısa süreli, sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret alma olarak belirlerler. Kişiler mevcut işlerini uzun süreli kariyer olarak görüyorlarsa, iş güvencesi karşılığında örgütsel bağlılığı psikolojik sözleşmelerinin temeli olarak görürler. Psikolojik sözleşme yönetiminin en önemli unsurlarından biri de çalışan-örgüt uyumudur. Çalışan örgüt uyumu, örgütün sağladığı teşviklerle çalışanın örgüte yaptığı katkıların uyumuna göre belirlenmektedir. Her kişi kendine özgüdür. Psikolojik, duygusal ve davranışsal açılardan farklılık gösterirler.

Çalışanların, yöneticileri ile uyumlu çalışmalarını, örgüt içindeki rolleri ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını, örgütün kendilerinden ne beklediğini ve buna nasıl cevap vermeleri gerektiğini öğrenmelerini ve örgütün kendilerine sağlayacağı ücret, terfi, ödüller vb. gibi olanakları bilmelerini sağlayan psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasında yarattığı güven duygusu ile birlikte örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir (Keser, 2002: 11-12).

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecinde iki temel faktör önemli rol oynamaktadır. Bunlar (Morrison ve Robinson, 1997: 231); verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözün tutulmaması, örgütün çalışanına taahhüt ettiği bir şeyi yerine getirmemesi iken, uyumsuzluk ise verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Örgüt çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, çalışanın beklentileri önemli ölçüde karşılanacak; aynı şekilde çalışan da üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinde, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çaba gösterdiğinde, örgütün beklentileri karşılanmış olacaktır. Böylece sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini karşılamış olacak ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlemesi sağlanacaktır (Keser, 2002: 12).

Örgütsel bağlılık, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelir. Psikolojik sözleşmesi tam olan çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranışlar sergiler. Bu nedenle, eğer çalışan psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede örgütsel bağlılık göstereceği ileri sürülebilir. Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin ters ilişkili olmasından yola çıkarak, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacağı ileri sürülebilir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir (Robinson ve diğerleri, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik sözleşmenin çalışanda hoşnutsuzluk yaratması halinde, yani örgütün üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmemesi durumunda, çalışan için iki seçenek bulunmaktadır; birincisi örgütü değiştirme yoluna gidebilecek, ikincisi ise zorunlu nedenler yüzünden örgütü değiştiremeyecek ancak örgütünden ve isinden giderek soğuyacak, uzmanlığının gereğini tam olarak yerine getirmeyecektir. Bu durum da, hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları ortaya çıkaracaktır (Demiral, 2008: 120).

Çalışan bireysel amaçlarına ulaşamadığı için örgüt adına da fazla çaba göstermeyecek, isinden tatmin olamayacak, örgüte güvenmeyecek ve örgüte bağlı olmayacaktır. Örgüt de çalışanından istediği verimi alamayacaktır. Buna karşılık, etkin ve sağlıklı isleyen bir psikolojik sözleşme, çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyacak, taraflar arasında güven duygusun pekiştirerek, duygusal bir bağ kuracak, çalışan performansını ve verimliliğini artıracak böylece çalışanın isinden duyduğu tatmin artacak bu durum da onun örgüte bağlılığını sağlayacaktır (Demiral, 2008: 121).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN
ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Genellikle örgütler kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak amacıyla kurulan sosyal yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sosyal yapılar içerisinde en önemlisi işgücü yani insan unsurudur. İnsanların çalıştıkları örgüte bağlılık duyması, her örgüt için çok önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlılığın sağlanmasında çalışanların örgütten, örgütün de çalışanlardan birtakım beklentileri vardır. Bu beklentiler çalışan ile örgüt arasında psikolojik bir sözleşmenin ortaya çıkmasını sağlar. Örgüt çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, çalışanın beklentileri önemli ölçüde karşılanacak; aynı şekilde çalışan da üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinde, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çaba gösterdiğinde, örgütün beklentileri karşılanmış olacaktır.

Bu araştırmada; özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin işe başlarken algıladıkları psikolojik sözleşmelerinin, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgütlerde ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağı ve bunun örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemeyeceği araştırılmıştır. Araştırmada demografik özelliklere ilişkin değişkenlerin de araştırma konusuna etkileri istatistiksel olarak inceleme kapsamına dahil edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasıyla birlikte, örgütteki verimliliklerinin artması ve örgüt için arzu edilen davranışı gönüllü olarak göstermesi amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Çalışmanın uygulama kısmının oluşturulmasında daha önceki araştırmalar göz önünde bulundurularak örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşmeye ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Araştırma kapsamında Ankara ilinde yer alan özel dershanelerde görev yapan öğretmenler seçilmiş; öğretmenlerin örgüte duydukları bağlılıkla psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Araştırmada, yüz yüze gerçekleştirilen anket yöntemi ile öğretmenlerin ankette yer alan sorular ile ilgili görüşleri, iş hayatındaki genel tutumları ve örgütsel bağlılıkları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, ankete verilen cevaplar sadece özel sektörde çalışan öğretmenler ile sınırlı kalmış ve bilimsel çalışmaların gizliliği ve titizliği prensibi çerçevesinde ankete verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulmuştur. Zaman ve maliyet unsuru nedeniyle bütün dershanelerdeki öğretmenlere ulaşmanın mümkün olmaması; anket çalışması yapılmak istenen dersane öğretmenlerinin iş yoğunluğunun bir hayli yüksek olması ve anket formlarını doldurmak istememeleri de araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada; psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili çeşitli hipotezler geliştirilerek, hipotezlerin geçerliliği birtakım testler yardımıyla sınanmak istenmiştir. Örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık ve normatif), psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin hipotezler aşağıda yer almaktadır.

- H1: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H2: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.
- H3: Psikolojik sözleşme ihlal algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.
- H4: Psikolojik sözleşme ihlal algısı devamlılık bağlılığını etkilemektedir.
- H5: Psikolojik sözleşme ihlal algısı normatif bağlılığını etkilemektedir.
- H6: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H7: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile branşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H9: Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H10: Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H11: Normatif bağılılık ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H12: Duygusal bağılılık ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H13: Devamlılık bağılılığı ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H14: Normatif bağılılık ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H15: Duygusal bağılılık ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H16: Devamlılık bağılılığı ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H17: Normatif bağılılık ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H18: Duygusal bağılılık ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H19: Devamlılık bağılılığı ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H20: Normatif bağılılık ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H21: Duygusal bağılılık ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H22: Devamlılık bağılılığı ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H23: Normatif bağılılık ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

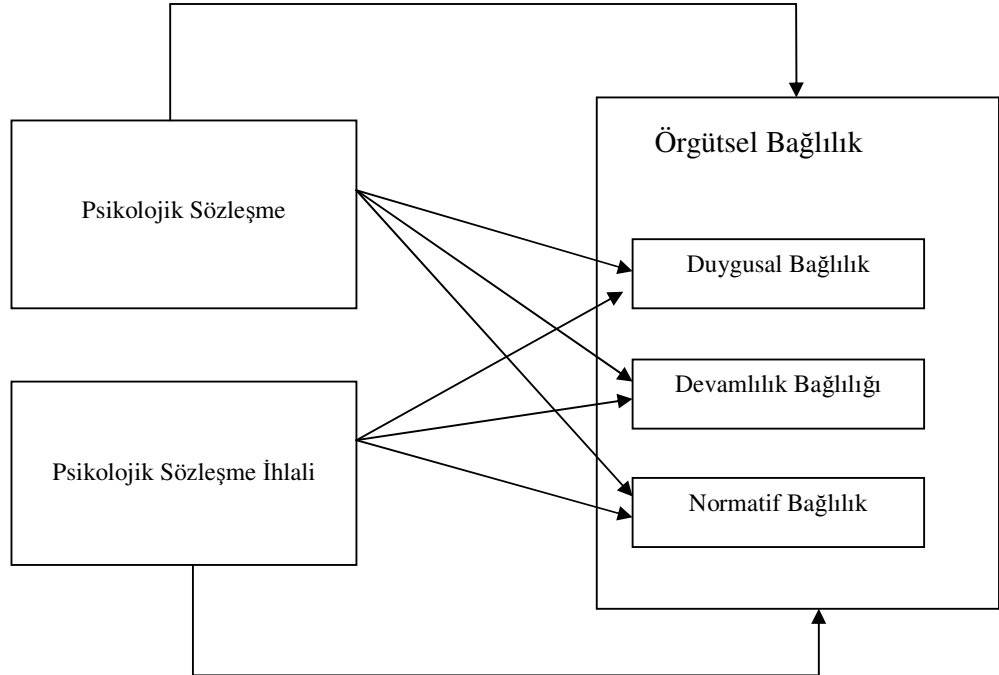
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeli, ana kütle ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yöntem ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli literatür taramasına dayanılarak oluşturulmuştur. Oluşturulan anket soruları ile özel dershanecilik sektöründe görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarının etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali tek bir boyut olarak ele alınmış; bunların örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



3.4.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın ana kütlesini özel dersanelerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemen belirlenmesinde tesadüfi olarak seçilen, Ankara ilindeki dersanelerde görevli öğretmenlere anket uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda çeşitli dersanelere toplam 300 adet anket uygulanmıştır. Anketlere tam cevap veren öğretmen sayısı 217 kişidir.

3.4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmış, kullanılan anket formu hazırlanması için literatür taraması yapılmış ve araştırma konusu ile ilgili teorik ve uygulamalı araştırmalar karşılaştırılarak anket formu hazırlanmıştır.

Anket formu toplam 42 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde yer alan ve çoktan seçmeli olarak hazırlanan ilk 8 soru, ankete katılan öğretmenlerin demografik özellikleriyle ilgili sorulardır. Anketin geri kalan kısmındaki 32 soru örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilgili sorulardır. Anket 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan sorular (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin belirlenmesinde, Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirmiş olduğu toplam 21 yargıdan oluşan Örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Anketteki ikinci bölümde yer alan sorulardan 1.- 8. Sorular Duygusal Bağlılık, 9.- 17. sorular Devam Bağlılığı, 18.- 21. sorular ise Normatif Bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardır. İkinci bölümde yer alan 1. - 21. soruların toplamı ise bize Örgütsel Bağlılığı vermektedir.

Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili ölçeğin belirlenmesinde daha önceki yapılmış çalışmalarda Robinson ve Morrison (2000), Grimmer ve Oddy (2007), Tüz ve Altıntaş (2001) ve Demiral ve Doğan (2008) tarafından kullanılmış ölçeklerin uyarlanması sonucu toplam 13 yargıdan oluşan ölçek

kullanılmıştır. Bu ölçekteki ilk 6 soru psikolojik sözleşmeye ilişkin olup, diğer 7 soru psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin iki faktörü oluşturmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİMESİ

Örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algısı davranışı açısından özel dersane öğretmenlerinin hangi özelliklere sahip olduğunun araştırılmasında ankete katılan öğretmenlerin görüşleri esas alınmıştır. Araştırma tamamlandıktan sonra, anket formları kontrol edilmiş, eksiksiz ve tam olarak cevaplandırılan anket formları değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma sonucunda anketlerden elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programı kullanılarak, araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutularak değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin tablolar halinde gösterilerek söz konusu değişkenlerin frekansları ile yüzdelere ilişkin dağılımlar ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmada onaylayıcı faktör analizi uygulanmış ve her bir faktöre ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmamızda onaylayıcı faktör analizi yapmamızın nedeni literatürde de benzer faktörlerin kullanımındır. Onaylayıcı faktör analizinde literatüre dayalı olarak oluşturduğumuz faktörlere yönelik yaptığımız güvenilirlik analizi sonuçları uygulanan yöntemin uygunluğunu kanıtlar niteliktedir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizi ile ANOVA testi kullanılmıştır.

3.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.1: Cinsiyete İlişkin Veriler

Cinsiyetiniz	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	63	49,6
Kadın	64	50,4
Toplam	127	100

Tablo 3.1.'deki sonuçlara göre; araştırmaya katılan toplam 127 deneğin cinsiyetlerine göre dağılımını incelediğimizde özel dersanelerde öğretmen olarak çalışan ve ankete cevap veren öğretmenlerin % 49,6'sının erkek, % 50,4'ünün kadın öğretmenlerin oluşturduğunu görebiliriz. Sıklık olarak da bu orana karşılık gelen sayı 63 erkek öğretmen, 64 tane de kadın öğretmendir.

Tablo 3.2: Medeni Duruma İlişkin Veriler

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	50	39,4
Bekar	77	60,6
Toplam	127	100

Tablo 3.2.'de araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin medeni durumlarına göre dağılımlarına baktığımızda % 39,4'sının evli, % 60,6'ünün bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Yaşa İlişkin Veriler

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-25	33	26
26-33	78	61,4
34-42	10	7,9
43 ve üzeri	6	4,7
Toplam	127	100

Tablo 3.3.'de araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin yaş dağılımlarına baktığımızda % 26'sının 20-25 yaş aralığında, % 61,4'ünün 26-33 yaş aralığında, %7,9'unun 34-42 yaş aralığında ve %4,7'sinin 43yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4: Eğitim Durumuna İlişkin Veriler

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	1	0,8
Üniversite	85	66,9
Yüksek Lisans	38	29,9
Doktora	3	2,4
Toplam	127	100

Tablo 3.4.'de araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin eğitim durumu dağılımlarına baktığımızda % 0,8'inin lise, % 66,9'unun üniversite,%29,9'unun yüksek lisans ve %2,4'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Öğretmenlerin Branşına İlişkin Veriler

Branş	Frekans	Yüzde (%)
Sosyal Bilimler	30	23,6
Türkçe-Matematik	53	41,7
Fen Bilimleri	44	34,6
Toplam	127	100

Tablo 3.5.'de araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin branşlarına göre dağılımlarına baktığımızda % 23,6'sının Sosyal Bilimler, % 41,7'sinin Türkçe-Matematik,%34,6'sının Fen Bilimleri'nden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Günlük Ortalama Çalışma Süresine İlişkin Veriler

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
3-5 saat	5	3,9
6-8 saat	26	20,5
9-11 saat	77	60,6
12 saat ve üzeri	19	15
Toplam	127	100

Tablo 3.6.'da araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin günlük ortalama çalışma süresine ilişkin dağılımlara baktığımızda; % 3,9'unun 3-5 saat, % 20,5'inin 6-8saat, %60,6'sının 9-11 saat, %15'inin 12 saat ve üzerinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.7: Aylık Ortalama Gelir Miktarına İlişkin Veriler

Gelir Miktarı	Frekans	Yüzde (%)
500-750 TL	28	22
751-1000 TL	25	19,7
1001-1500 TL	50	39,4
1501TL ve Üzeri	24	18,9
Toplam	127	100

Tablo 3.7.'de araştırmaya katılan dersane öğretmenlerinin aylık ortalama gelir miktarlarına ilişkin dağılımlarına baktığımızda; % 22'sinin 500-750 TL, % 19,7'sinin 751-1000 TL, %39,4'ünün 1001-1500 TL, %18,9'unun 1501 TL ve üzerinde aylık ortalama gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8: Dershanecilik Sektöründe Çalışma Süresine İlişkin Veriler

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	11	8,7
1 - 4 yıl	46	36,2
5 - 10 yıl	54	42,5
11 yıl ve üzeri	16	12,6
Toplam	127	100

Tablo 3.8.'de araştırmaya katılan öğretmenlerin dershanecilik sektöründe çalışma sürelerine ilişkin dağılımlarına baktığımızda; % 8,7'sinin 1 yıldan az, % 36,2'sinin 1 - 4 yıl, %42,5'inin 5 - 10 yıl, %12,6'sının 11 yıl ve üzerinde dershanecilik sektöründe çalıştığı görülmektedir.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Componentes Analysis) ve faktör gruplarını oluşturmak için Varimaks Dönüştürmesi (Varimax Rotation) kullanılmıştır.

Tablo 3.9: Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişken Sayısı	Alfa	Açıklanan Varyans	Ortalama	S. Sapma
Duygusal Bağlılık	7	0,769	16,926	3,61	0,81
Devamlılık Bağlılığı	9	0,666	14,261	3,20	0,62
Normatif Bağlılık	3	0,655	10,787	3,58	0,94
Psikolojik Sözleşme	5	0,745	10,535	3,19	0,90
Psikolojik Sözleşme İhlali	4	0,699	7,908	3,64	0,85
Toplam Açıklanan Varyans		60,417			
Cronbach Alpha		0,848			
KMO Test		0,798			
Bartlett's Test of Sphericity		X²:931,189; Sig:0,001			

Örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali açısından öğretmenlerin hangi özelliklere sahip olduğunu belirlemek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş ve tablo 3.10.'daki faktörler bulunmuştur. Faktörlere ait faktör yükleri, alfa değerleri ile açıklanan varyans değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10: Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlaline Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler/ Değişkenler	Faktör Yükleri	Alfa	Açıklanan Varyans
Duygusal Bağlılık		0,769	16,926
6.Bu dersane ile aramda duygusal bir bağ oluştuğunu hissetmiyorum.	0,813		
8.Çalıştığım dershaneye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	0,774		
5.Bu dershanede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	0,712		
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu dershanede geçirmekten mutluluk duyarım.	0,694		
7.Bu dershanenin benim için özel bir yeri vardır.	0,691		
3.Çalıştığım dershanenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissederim.	0,68		
2.Dışarıdaki insanlarla çalıştığım dersane hakkında konuşmaktan hiç hoşlanmam.	0,645		
Devamlılık Bağlılığı		0,666	14,261
11.Bu dershanede çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.	0,637		
13.Bu dershaneden ayrılabilmem için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,618		
10.Kendi isteğimle olsa dahi şu an bu dershaneden ayrılmak benim için çok zor bir durum olur.	0,611		
16.Bir öğretmenin çalıştığı dershaneye daima sadık olması gerektiğine inanmıyorum.	0,608		
9.Başka bir iş bulmadan bu dershaneden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişe duymuyorum.	0,6		
15.Günümüzde öğretmenlerin çok sık dersane değiştirdiklerini düşünüyorum.	0,598		
14.Bu dershanede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir dershanede burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalim vardır.	0,568		
17.Sürekli olarak dersane değiştirmenin etik değerlere aykırı olduğunu düşünmüyorum.	0,543		
12.Şu an bu dershaneden ayrılmam maddi zarara uğramama neden olmaz.	0,521		

Tablo 3.10: (devam) Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlaline Ait Faktör Analizi Sonuçları

Normatif Bağlılık		0,655	10,787
20.Bu dershanede çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı dershanede kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	0,869		
19.Bana bir dershaneye sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	0,857		
21.Öğretmenlerin kariyer hayatlarının büyük bir bölümünü aynı dershanede geçirmelerinin daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağına inanıyorum.	0,569		
Psikolojik Sözleşme		0,745	10,535
25.Bu dershanede bütün çalışanların gösterdikleri çabaların karşılığını aldıklarına inanıyorum.	0,825		
24.Çalıştığım dershanede amaçlara ulaşma konusunda gösterdiğim etkin performans ve çabalara bağlı olarak yöneticim tarafından ödüllendirilirim.	0,823		
26.Dershanemde meydana gelen değişimlerden haberdar edileceğimi biliyorum.	0,729		
23.Dershanem tarafından bana verilen sözler uzun süreden beri yerine getirilmektedir.	0,627		
22.İşe yeni başladığımda bana yerine getirilebilecek sözler verildiğini hissettim.	0,475		
Psikolojik Sözleşme İhlali		0,699	7,908
33.Dershane yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum.	0,83		
34.Dershane yöneticilerinin bana karşı tutarlı davrandıklarını düşünüyorum.	0,774		
27.Dershanem tarafından bana verilen sözlerin hiçbiri yerine getirilmedi.	0,677		
32.Dershane yöneticilerine tam olarak güvendiğimden emin değilim.	0,623		

Tablo 3.10.'daki faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen faktörlere ait faktör yükleri Sosyal Bilimler için kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. **Duygusal bağlılık** faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,813 – 0,645 arasında; **devamlılık bağlılığı** faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,637 – 0,521 arasında; **normatif bağlılık** faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,869 – 0,569 arasında; **psikolojik sözleşme** faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,825 – 0,475 arasında ve **psikolojik sözleşme ihlali** faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri 0,83 – 0,623 arasında değişmektedir.

3.5.3. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkilerine İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında, değişkenler arası korelasyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenlerin kendi arasında ve bağımlı değişkenle ilişkileri incelenmiştir.

$p < 0,01$ ve $p < 0,05$ anlam düzeylerinde çift ve tek yönlü pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.11: Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali Faktörlerine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Psikolojik Sözleşme	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Bağlılık
Duygusal Bağlılık	1					
Devamlılık Bağlılığı	,481(**)	1				
Normatif Bağlılık	,218(*)	,408(**)	1			
Psikolojik Sözleşme	,471(**)	,382(**)	,297(**)	1		
Psikolojik Sözleşme İhlali	,569(**)	,340(**)	,211(*)	,582(**)	1	
Örgütsel Bağlılık	,809(**)	,846(**)	,564(**)	,538(**)	,515(**)	1

*0.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

**0.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

H1: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.12: Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar (Beta)	t	Anlamlılık (sig.)
	B	Std. Hata			
Sabit	1,948	,179		10,904	,000
Psikolojik Sözleşme	,422	,051	,593	8,224	,000
Bağımlı Değişken	Örgütsel Bağlılık				
F=67,630	R=,593	R ² = ,351	Anlamlılık düzeyi =,000		

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik tablo 3.12.'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında 0,01 anlamlılık

düzeyinde pozitif yönlü çok az güçlü ilişki (0,593) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik Anova Analizi sonucunda F değeri 67,630 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.12.’de görüldüğü gibi bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme bağımlı değişkene ait varyansın % 35’ini açıklamaktadır. Tablo 3.12.’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenin(psikolojik sözleşme) standart Beta katsayısı ile t ve p değerleri verilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenin katsayısı 0,422 olup analiz sonucunda bulunan p değeri (0,001<0,01) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan **“Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”** hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H 2: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.13: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar (Beta)	t	Anlamlılık (sig.)
	B	Std. Hata			
Sabit	2,152	,188		11,467	,000
Psikolojik Söz. İhlali	,337	,050	,515	6,723	,000
Bağımlı Değişken	Örgütsel Bağlılık				
F= 45,193 R=,515 R ² = ,266 Anlamlılık düzeyi =,000					

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik tablo 3.13.’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü çok az güçlü ilişki (0,515) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik Anova Analizi sonucunda F değeri 45,193 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.13.’de görüldüğü gibi bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişkene ait varyansın % 26’sını açıklamaktadır. Tablo 3.13.’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayısı ile t ve p değerleri verilmiştir. Ayrıca

bağımsız değişkenin katsayısı 0,337 olup analiz sonucunda bulunan p değeri ($0,001 < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan “**Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H3: Psikolojik sözleşme ihlal algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.

Tablo 3.14: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar (Beta)	t	Anlamlılık (sig.)
	B	Std. Hata			
Sabit	1,637	,261		6,274	,000
Psikolojik Söz. İhlali	,540	,070	,569	7,744	,000
Bağımlı Değişken	Duygusal Bağlılık				
F=59,973 R=,569 R ² = ,324 Anlamlılık düzeyi =,000					

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik tablo 3.14.’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü çok az güçlü ilişki (0,569) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik Anova Analizi sonucunda F değeri 59,973 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.14.’de görüldüğü gibi bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişkene ait varyansın % 32’sini açıklamaktadır. Tablo 3.14.’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayısı ile t ve p değerleri verilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenin katsayısı 0,540 olup analiz sonucunda bulunan p değeri ($0,001 < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan “**Psikolojik sözleşme ihlal algısı duygusal bağlılığı etkilemektedir.**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H 4: Psikolojik sözleşme ihlal algısı devamlılık bağlılığını etkilemektedir.

Tablo 3.15: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar (Beta)	t	Anlamlılık (sig.)
	B	Std. Hata			
Sabit	2,293	,229		10,006	,000
Psikolojik Söz. İhlali	,248	,061	,340	4,048	,000
Bağımlı Değişken	Devamlılık Bağlılığı				
F=16,389 R=,340 R ² = ,116 Anlamlılık düzeyi =,000					

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik tablo 3.15.’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile devamlılık bağlılığı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü nispeten zayıf ilişki (0,340) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik Anova Analizi sonucunda F değeri 16,389 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.15’de görüldüğü gibi bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişkene ait varyansın % 11’ini açıklamaktadır. Tablo 3.15.’de araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayısı ile t ve p değerleri verilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenin katsayısı 0,248 olup analiz sonucunda bulunan p değeri (0,001<0,01) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan “**Psikolojik sözleşme ihlal algısı devamlılık bağlılığını etkilemektedir.**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H5: Psikolojik sözleşme ihlal algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.

Tablo 3.16: Psikolojik Sözleşme İhlali’nin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar (Beta)	t	Anlamlılık (sig.)
	B	Std. Hata			
Sabit	2,727	,362		7,526	,000
Psikolojik Söz. İhlali	,233	,097	,211	2,411	,017
Bağımlı Değişken	Normatif Bağlılık				
F=5,813 R=,211 R ² = ,044 Anlamlılık düzeyi =,017					

Değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik tablo 3.16.'daki korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile normatif bağlılık arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel yönden pozitif yönlü nispeten çok zayıf ilişki (0,211) bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik Anova Analizi sonucunda F değeri 5,813 olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.16.'da görüldüğü gibi bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişkene ait varyansın % 1'ini açıklamaktadır. Tablo 3.16.'da araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayısı ile t ve p değerleri verilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenin katsayısı 0,233 olup analiz sonucunda bulunan p değeri (0,017<0,05) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan “**Psikolojik sözleşme ihlal algısı normatif bağlılığı etkilemektedir.**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H6: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile branşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.17: Dersane Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşmeleri ve Demografik Özelliklerine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	F	p	Sonuç
H 6: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,98	0,502	Red
H 7: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,898	0,613	Red
H 8: Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri ile branşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1,676	0,035	Kabul

H9: Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.18.’deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerinin yaş kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.18: Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

Duygusal Bağlılık	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
	Gruplar arası	19,868	23	0,864	1,927	0,014
	Gruplar içi	46,179	103	0,448		
	Toplam	66,047	126			

Bu sonuçlara göre ($F=1,927$; $p=0,014$; $p<0,05$), öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşleri yaş kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin % 5’den küçük olması bize; farklı yaşlardaki öğretmenlerin duygusal bağlılık konusuna olan bakış açılarında farklı düşündüklerini göstermektedir. Tablo 3.18.’deki p değeri ($0,014<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan “**Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H10: Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.19.’daki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşlerinin yaş kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.19: Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	10,777	25	0,431	0,788	0,748
	Gruplar içi	55,271	101	0,547		
	Toplam	66,047	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,788$; $p=0,748$; $p>0,05$), öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşleri yaş kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; öğretmenlerin farklı yaş gruplarında olmasının duygusal bağlılık konusuna olan bakış açısında farklı düşünmediklerini göstermektedir. Tablo 3.19.'daki p değeri ($0,748>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından "**Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**" hipotezi **RED** edilmiştir.

H11: Normatif bağlılık ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.20.'deki veriler, özel dershaneçilik sektöründe çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşlerinin yaş kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.20: Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	6,274	12	0,523	0,997	0,456
	Gruplar içi	59,773	114	0,524		
	Toplam	66,047	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,997$; $p=0,456$; $p>0,05$), öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşleri yaş kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması

bize; öğretmenlerin farklı yaşlarda olmasının normatif bağlılık konusuna olan bakış açısında farklı düşünmediklerini göstermektedir. Tablo 3.20.'deki p değeri ($0,456 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Normatif bağlılık ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H12: Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.21.'deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerinin cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.21: Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	5,016	23	0,218	0,84	0,674
	Gruplar içi	26,733	103	0,26		
	Toplam	31,748	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,84$; $p=0,674$; $p > 0,05$), öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşleri cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; öğretmenlerin cinsiyetlerinin farklı olmasının duygusal bağlılık konusuna olan bakış açısında farklı düşünmediklerini göstermektedir. Tablo 3.21.'deki p değeri ($0,674 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H13: Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.22.'deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşlerinin cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.22: Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Devamlılık Bağlılık	Gruplar arası	5,1	25	0,204	0,773	0,766
	Gruplar içi	26,649	101	0,264		
	Toplam	31,748	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,773$; $p=0,766$; $p>0,05$), öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşleri cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; öğretmenlerin cinsiyetlerinin farklı olmasının devamlılık bağlılığı konusuna olan bakış açısında farklı düşünmediklerini göstermektedir. Tablo 3.22.'deki p değeri ($0,766>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H14: Normatif bağlılık ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.23.'deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşlerinin cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.23: Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	1,862	12	0,155	0,592	0,845
	Gruplar içi	29,886	114	0,262		
	Toplam	31,748	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,592$; $p=0,845$; $p>0,05$), öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşleri cinsiyet kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; öğretmenlerin cinsiyetlerinin farklı olmasının normatif bağlılık konusuna olan bakış açısında farklı düşünmediklerini göstermektedir. Tablo 3.23.'deki p değeri ($0,845>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından **“Normatif bağlılık ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi **RED** edilmiştir.

H 15: Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.24.'deki veriler, özel dershaneçilik sektöründe çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerinin branş kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.24: Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Branş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	15,026	23	0,653	1,172	0,288
	Gruplar içi	57,43	103	0,558		
	Toplam	72,457	126			

Bu sonuçlara göre ($F=1,172$; $p=0,288$; $p>0,05$), öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşleri branş kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması

bize; öğretmenlerin branşlarının farklı olmasının duygusal bağlılık konusuna olan bakış açısında aynı doğrultuda düşündüklerini göstermektedir. Tablo 3.24.’deki p değeri ($0,288 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H16: Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.25.’deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşlerinin branş kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.25: Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Branş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Devamlılık Bağlılık	Gruplar arası	9,648	25	0,386	0,621	0,914
	Gruplar içi	62,808	101	0,622		
	Toplam	72,457	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,621$; $p=0,914$; $p > 0,05$), öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşleri branş kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5’den büyük olması bize; öğretmenlerin branşlarının farklı olmasının devamlılık bağlılığı konusuna olan bakış açısında aynı doğrultuda düşündüklerini göstermektedir. Tablo 3.25’deki p değeri ($0,914 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H17: Normatif bağlılık ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.26’daki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşlerinin branş kategorisine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.26: Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Branş Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

Normatif Bağlılık	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
	Gruplar arası	7,287	12	0,607	1,062	0,398
	Gruplar içi	65,169	114	0,572		
	Toplam	72,457	126			

Bu sonuçlara göre ($F=1,062$; $p=0,398$; $p>0,05$), öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşleri branş kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; öğretmenlerin branşlarının farklı olmasının normatif bağlılık konusuna olan bakış açısında aynı doğrultuda düşündüklerini göstermektedir. Tablo 3.26.'daki p değeri ($0,398>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından **“Normatif bağlılık ile öğretmenlerin branşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi **RED** edilmiştir.

H18: Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.27.'deki veriler, özel dershaneçilik sektöründe çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşlerinin eğitim durumları kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.27: Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

Duygusal Bağlılık	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
	Gruplar arası	4,664	23	0,203	0,657	0,876
	Gruplar içi	31,777	103	0,309		
	Toplam	36,441	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,657$; $p=0,876$; $p>0,05$), öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşleri eğitim durumları kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; eğitim durumlarının farklı olmasının öğretmenlerin konuya olan bakış açısında herhangi bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Tablo 3.27.'deki p değeri ($0,876>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından **“Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi **RED** edilmiştir.

H 19: Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.28.'deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşlerinin eğitim durumları kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.28: Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	8,017	25	0,321	1,14	0,315
	Gruplar içi	28,424	101	0,281		
	Toplam	36,441	126			

Bu sonuçlara göre ($F=1,14$; $p=0,315$; $p>0,05$), öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşleri eğitim durumları kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; eğitim durumlarının farklı olmasının öğretmenlerin konuya olan bakış açısında herhangi bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Tablo 3.28.'deki p değeri ($0,315>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından **“Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi **RED** edilmiştir.

H 20: Normatif bağıllık ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.29.'daki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin normatif bağıllık ile ilgili görüşlerinin eğitim durumları kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.29: Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağıllıkları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

Normatif Bağıllık	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
	Gruplar arası	3,286	12	0,274	0,942	0,509
	Gruplar içi	33,155	114	0,291		
	Toplam	36,441	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,942$; $p=0,509$, $p>0,05$), öğretmenlerin normatif bağıllık ile ilgili görüşleri eğitim durumları kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; eğitim durumlarının farklı olmasının öğretmenlerin konuya olan bakış açısında herhangi bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Tablo 3.29.'daki p değeri ($0,509>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Normatif bağıllık ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

H21: Duygusal bağıllık ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.30.'daki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin normatif bağıllık ile ilgili görüşlerinin aylık ortalama aldıkları ücret kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.30: Dershane Öğretmenlerinin Duygusal Bağlılıkları ile Aldıkları Ücret Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	26,094	23	1,135	1,069	0,392
	Gruplar içi	109,323	103	1,061		
	Toplam	135,417	126			

Bu sonuçlara göre ($F=1,069$; $p=0,392$, $p>0,05$), öğretmenlerin duygusal bağlılık ile ilgili görüşleri aylık ortalama aldıkları ücret kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den büyük olması bize; farklı ücret düzeylerinde de konuya olan bakış açısının aynı doğrultuda olduğunu göstermektedir. Tablo 3.30.'daki p değeri ($0,392>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından **“Duygusal bağlılık ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.”** hipotezi **RED** edilmiştir.

H 22: Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.31.'deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşlerinin aylık ortalama aldıkları ücret kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.31: Dershane Öğretmenlerinin Devamlılık Bağlılıkları ile Aldıkları Ücret Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Devamlılık Bağlılığı	Gruplar arası	38,658	25	1,546	1,614	0,04
	Gruplar içi	96,759	101	0,958		
	Toplam	135,417	126			

Bu sonuçlara göre ($F=1,614$; $p=0,04$, $p<0,05$), öğretmenlerin devamlılık bağlılığı ile ilgili görüşleri aylık ortalama aldıkları ücret kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5'den küçük

olması bize; farklı ücret düzeylerinde de konuya olan bakış açısının farklı doğrultuda olduğunu göstermektedir. Tablo 3.31.’deki p değeri ($0,04 < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğundan “**Devamlılık bağlılığı ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H23: Normatif bağlılık ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.32.’deki veriler, özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşlerinin aylık ortalama aldıkları ücret kategorisine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Anova analizi sonucunda elde edilen verileri göstermektedir.

Tablo 3.32: Dershane Öğretmenlerinin Normatif Bağlılıkları ile Aldıkları Ücret Değişkenine İlişkin Anova Analizi Sonucu

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Normatif Bağlılık	Gruplar arası	11,161	12	0,93	0,853	0,596
	Gruplar içi	124,257	114	1,09		
	Toplam	135,417	126			

Bu sonuçlara göre ($F=0,853$; $p=0,596$, $p>0,05$), öğretmenlerin normatif bağlılık ile ilgili görüşleri aylık ortalama aldıkları ücret kategorisine göre anlamlı bir değişiklik göstermemektedir. %95 anlamlılık düzeyinde sig.(p) değerinin %5’den büyük olması bize; farklı ücret düzeylerinde de konuya olan bakış açısının aynı doğrultuda olduğunu göstermektedir. Tablo 3.32.’deki p değeri ($0,596 > 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığından “**Normatif bağlılık ile öğretmenlerin aldıkları ücret arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi **RED** edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı eğitim sektörünün çalışanları olan öğretmenlerin iş hayatlarındaki psikolojik sözleşme algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Bu amaçla Ankara ilinde bulunan özel dershanelerde görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algıları saptanmaya çalışılmıştır. Toplanan veriler Anova, Regresyon ve Korelasyon analizi ile çözümlenmiştir.

Demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, branş, medeni durum, ortalama gelir düzeyi ve eğitim durumuna ilişkin yapılan Anova analizi sonucunda psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algılarında bir fark bulunamamıştır. Jacqueline ve Shapiro'nun (2002) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenin işverene güven, iş memnuniyeti, örgütsel adanmışlık, işyerinde kalma ve ekstra-rol davranışında düşüş ile sonuçlandığını göstermiştir. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanların bağlılığına etki eder, örgütsel bağlılık azalır ve çalışanlar iş değiştirmenin yollarını ararlar.

Özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin sayısı önce üniversite, ardından liselere hazırlık sınavları için açılan dershaneler, şimdi de kpss kursları için açılan dershaneler ile birlikte artmaya başlamıştır. Bir dönem özel dershanecilik sektörü öğretmenler arasında revaçta iken daha sonraları özel dershanecilik sektörü bu popülaritesini kaybetmeye başladı. Özel dershaneler az sayıda iken başarılı olan öğretmenler dershanelere transfer edilirdi. Özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren öğretmenler arasında tercih sıralamasında öncelikli yer almadılar. Ancak öğretmenlerin sayıca çoğalmasi ve devlet tarafından istihdamında problemler çıkınca yeni mezun öğretmenler düşük ücretler mukabilinde özel dershanelerde görev yapmaya başladılar. Çalışma süreleri yer yer 15 saate kadar çıkan dershane öğretmenleri büyük bir psikolojik baskı altında çalışmaktadırlar. Bütün özel dershane öğretmenlerinin yükümlülüğü, ders başarısı temeline bina edildiği için bu anlamda başarıya mahkûmdurlar. Davranış, psikoloji gibi unsurlar birinci planda değildir. Ticari kaygılar tüm çabaların üstündedir. Okul öğretmenleri tatil yaparken onlar sınav sonrası tercih rehberliği, dershanelere kayıt yardımı, ön hazırlık ve etütlerle meşgul olmaktadır.

Bütün bu faktörler özel dersane öğretmenlerinin iş yükünün, devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla olmasının bir göstergesidir.

Özel dershanecilik sektöründe görev yapan öğretmenlerin mesleğe başlarken örgüt tarafından karşılanmasını bekledikleri örgüte ait bazı yükümlülüklerin, iş sözleşmeleri dışında psikolojik bir sözleşme kapsamında beklentilerinin oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu beklentilerin karşılanmaması çoğu zaman öğretmenlerin verimliliğini ve örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların işlerine karşı olumlu duyguları ve yaptığı işi sahiplenmeleri için, işlerinden almayı bekledikleri ve gerçekte aldıkları arasında uyumun olması gerekir. Bu nedenle, kişinin beklentileri ve elde ettikleri arasında herhangi bir farkın olmaması, örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olacaktır. Psikolojik sözleşmeler de kişilerin zihinlerinde almayı beklediklerini elde etmeleri temel prensibine dayandığı için, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda bir ilişki söz konusudur.

Araştırma sonuçları psikolojik sözleşmelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri açısından değerlendirilirse elde edilen bulguların kurulan hipotezlerle örtüştüğü görülmektedir. Şöyle ki, psikolojik sözleşmesi tam olan öğretmenler dershaneleri ile olumlu ilişki kurar ve dershanenin yararına davranışlar sergiler. Bu nedenle, eğer öğretmenler psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede örgütsel bağlılık göstereceği ileri sürülebilir. Shore ve Barksdale (1998) de, çalışanların istihdam ilişkileri içinde iki tarafın da yükümlülükler konusunda yüksek beklentileri olduğunda, çalışanların örgütsel destek algılamalarının, olumlu bağlılıkla sonuçlandığını saptamışlardır.

Araştırma sonuçlarına göre, dershanelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının sağlanmasında, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlaninin örgütsel bağlılığı etkiledikleri görülmektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin yaptıkları işi benimsemeleri ve yaptıkları işle aralarında psikolojik bir bağ kurmaları, dershanelerin amaç ve değerlerini benimsemelerine ve çalıştıkları dershaneye karşı duygusal, devamlı ve normatif bir bağ kurmalarını sağlamaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık konusunda araştırma yapanlara ve özel dershanecilik sektörü yöneticilerine önemli bilgiler sağlaması amaçlanmıştır. Psikolojik sözleşme ve ilgili değişkenler arasındaki

bulguların özel ve kamu sektöründe uygulanabilirliğinin yapılan bilimsel çalışmalara ışık tutması istenmiştir. Ancak tabii bu değerlendirmede araştırmanın, zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle sadece özel sektördeki öğretmenlere uygulandığı göz önüne alınmalıdır. Dolayısıyla konuyla ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmalarda kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin incelenmesi de faydalı olacaktır.

Ayrıca sonuçlar rekabetin yoğun yaşandığı özel sektörü temsil ettiğinden kamu kesiminde yapılacak çalışmalar ve hatta özel ve kamu sektörü karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasında fayda vardır. Ancak bundan sonra konuyla ilgili yapılacak araştırmalarda yeni bir bakış açısı getirilmesi açısından psikolojik sözleşmelerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, adaletsizlik algısı, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerinde saptanan etkilerinin incelenmesi daha kesin sonuçlara ulaşılması açısından önemlidir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, işe girerken yapılan iş sözleşmelerinin ötesinde çalışanın işe ve işverene karşı yaptığı psikolojik sözleşmenin boyutunun incelenmesi çalışanın tutum ve performanslarının belirlenmesinde oldukça önem taşımakta, gerek astın işten beklentilerinin gerekse de üstün, asttan beklentilerinin dengeli bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu nedenle önemi giderek artan psikolojik sözleşmelerin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ortaya konması çalışan ve işveren arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önem taşımaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin söz verirken daha dikkatli davranmaları yerine getiremeyecekleri sözleri vermekten kaçınmaları gerekmektedir. Özellikle bu konu insan kaynakları politikalarına yansıtılmalıdır. Uyuşmazlığı en aza indirmek için çalışanlarla iletişim kurulmalı karşılıklı algılamalar söze dökülerek uyumlaştırılmaya çalışılmalıdır. İş tanımları gerçekçi olmalıdır. Öncelikler çalışanlara işe alım sırasında net olarak açıklanmalıdır. Eğer sözleşme ihlali varsa örgütler çalışanlara adil davrandıklarından emin olmalı, açık iletişimle çalışanın zihnindeki adaletsizlik algısı izleri silinmelidir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Bu anket çalışması, “**Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında hizmet sektörü bünyesinde faaliyet gösteren ve Özel dershanelerde çalışan öğretmenlerin, iş başlangıcındaki psikolojik sözleşmelerinin, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. **Psikolojik sözleşme kavramı**; çalışan ve örgüt arasında bulunan, dile getirilmeyen, yazılı olmayan ve karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayanan bir sözleşmedir. **Örgütsel bağlılık kavramı ise**, örgüt adına gönüllü olarak çaba göstermeyi, örgüt tarafından tanımlanmış olan amaç ve değerleri kabul etmeyi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmayı içermektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel çalışmaların gizliliği ve titizliği prensibi çerçevesinde kesinlikle gizli tutulacak ve araştırma sonuçları isteğiniz doğrultusunda e-mail adresinize tarafımızdan ulaştırılacaktır. Bu çalışmada sizden istenilen, aşağıda verilen ölçekte tercih sıralamanızı belirtmenizdir.

Soruları cevaplandırmakla araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Eyüp ÇETİN

İLETİŞİM ADRESİ

Telefon: 0505 494 57 76

E-mail : eyyupcetin@hotmail.com

1.BÖLÜM : (Demografik Bilgiler)

Demografik özelliklerinizle ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde, size ilişkin seçeneği (x) işaretleyiniz. Lütfen bütün sorulara eksiksiz cevap veriniz.

1. Cinsiyetiniz? : Erkek (...) Kadın (...)
2. Medeni Durumunuz? : Evli (...) Bekar (...) Boşanmış/Dul (...)
3. Yaşınız? : 20-25 (...) 26-33 (...) 34-42 (...) 43 ve üzeri (...)
4. Eğitim Durumunuz? : Lise (...) Üniversite (...) Yüksek Lisans (...) Doktora (...)
5. Branşınız? : Sosyal Bilimler (...) Türkçe-Matematik (...) Fen Bilimleri (...)
6. Günlük Ortalama Çalışma Süreniz? : 3-5 saat (...) 6-8saat (...) 9-11 saat(...) 12 ve üz.(...)
7. Aylık Ortalama Gelir Miktarınız? : 500-750 TL (...) 751-1000 TL (...)
1001-1500 TL (...) 1501 TL ve üzeri (...)
8. Kaç Senedir Dershanecilik Sektöründe Çalışmaktasınız? : 1 yıldan az (...) 1-4 yıl (...)
5-10 yıl (...) 11 yıl ve üzeri (...)

2.BÖLÜM : (Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme)

Aşağıdaki verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirmek için oluşturulmuş bu bölümde, ilk 21 soru örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik olup, sonraki 13 soru ise psikolojik sözleşmeye ilişkindir. Lütfen bütün soruları boş bırakmadan size uygun olan seçeneği (x) işaretleyiniz.

ÖNEM DERECEŚİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
YARGILAR						
1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu dershanede geçirmekten mutluluk duyuyorum.					
2	Dışarıdaki insanlarla çalıştığım dershane hakkında konuşmaktan hiç hoşlanmam.					
3	Çalıştığım dershanenin problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.					
4	Bu dershaneye duyduğum bağlılığı, başka dershaneye de kolayca duyabileceğimi düşünüyorum.					
5	Bu dershanede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					
6	Bu dershane ile aramda duygusal bir bağ oluştuğunu hissetmiyorum.					
7	Bu dershanenin benim için özel bir yeri vardır.					
8	Çalıştığım dershaneye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
9	Başka bir iş bulmadan bu dershaneden ayrılırsam neler olacağı konusunda endişe duymuyorum.					
10	Kendi isteğimle olsa dahi şu an bu dershaneden ayrılmak benim için çok zor bir durum olur.					
11	Bu dershanede çalışmaya devam etmeyi hem istiyorum, hem de buna mecburum.					
12	Şu an bu dershaneden ayrılmam maddi zarara uğramama neden olmaz.					
13	Bu dershaneden ayrılabilmem için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
14	Bu dershanede çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir dershanede burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalim vardır.					
15	Günümüzde öğretmenlerin çok sık dershane değiştirdiklerini düşünüyorum.					
16	Bir öğretmenin çalıştığı dershaneye daima sadık olması gerektiğine inanmıyorum.					
17	Sürekli olarak dershane değiştirmenin etik değerlere aykırı olduğunu düşünmüyorum.					
18	Daha iyi bir iş teklifi almış olsam dahi çalıştığım dershaneden ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
19	Bana bir dershaneye sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.					
20	Bu dershanede çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı dershanede kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.					
21	Öğretmenlerin kariyer hayatlarının büyük bir bölümünü aynı dershanede geçirmelerinin daha iyi sonuçlar ortaya çıkaracağına inanıyorum.					
1	İşe yeni başladığımda bana yerine getirilebilecek sözler verildiğini hissettim.					
2	Dershanem tarafından bana verilen sözler uzun süreden beri yerine getirilmektedir.					
3	Çalıştığım dershanede amaçlara ulaşma konusunda gösterdiğim etkin performans ve çabalara bağlı olarak yöneticim tarafından ödüllendirilirim.					
4	Bu dershanede bütün çalışanların gösterdikleri çabaların karşılığını aldıklarına inanıyorum.					
5	Dershanemde meydana gelen değişimlerden haberdar edileceğimi biliyorum.					
6	Dershanem tarafından bana verilen sözlerin hiçbirini yerine getirilmedi.					
7	Çalıştığım dershaneye karşı çok kızgınım.					
8	Çalıştığım dershanenin bana ihanet ettiğini düşünüyorum.					
9	Dershanemin, işe yeni girdiğimde bana sözlü ya da sözsüz vaat ettiği sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum.					
10	Çalıştığım dershanenin davranışlarını konusunda engeller çıkardığını düşünüyorum.					
11	Dershane yöneticilerine tam olarak güvendiğimden emin değilim.					
12	Dershane yöneticilerinin bana karşı dürüst olduklarına inanıyorum.					
13	Dershane yöneticilerinin bana karşı tutarlı davrandıklarını düşünüyorum.					

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, A. ve ÖZDEVECİOĞLU, M., (2007), “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 28, ss.1-20
- ALLEN, N.J. and MEYER, J.P., (1990), **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization**, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- ARGYRİS, C., (1960), **Understanding Organizational Behavior**, London: Tavistock Publications.
- ARNOLD, J., (1996), “The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny?,” **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, ss. 511-520.
- ARSLAN, H. Bader ve Dilber, ULAŞ, (2004), “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Ocak-Temmuz, Cilt 4, Sayı 1-2: 102-114.
- BALAY, Refik, (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara, 192 s.
- BALCI, A., (2003), **Örgütsel Sosyalleşme, Kuram, Strateji ve Taktikler**; Ankara: PegemA Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ.E., (2000), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan, (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- BAYRAM, Levent, (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık, Sayı 59: 125-139.
- BAYRAM, N. ve CEYLAN, C., (2006), “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 1

- BOYLU, Y. PELİT, E. ve GÜÇER, E.İ (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Eylül, Cilt 44, Sayı 511: 55-74.
- BURR, R. and THOMPSON, P., (2002), “Expanding the Network: What About Including ‘The All’ in the Psychological Contract,” **Academy of Management Conference**, Denver, CO.
- CEYLAN, A. ve DEMİRCAN, N., (2002), “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 1, ss. 1-13.
- CEYLAN, A. ve ULUTÜRK, Y. H., (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, ss. 48-58.
- ÇAVUŞ, Ş. ve GÜRDOĞAN, A., (2008), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl, Sayı: 1, ss. 18-34
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Haziran, 8(2), ss. 153-168.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri”, **İktisat İşletme ve Finans İnceleme-Araştırma Dergisi**, Yıl 21, ss. 120-131.
- ÇÖL, G., (2004), **İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**, Cilt. 6. Sayı: 2, ss. 4–11.
- ÇÖL, G. ve GÜL, H., (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, ss. 291-306.

- DEMİRAL, Ö., (2008), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi, **Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- DEMİRAL, Ö. ve DOĞAN, S., (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32, 48, ss.47-80
- DOĞAN, S. ve KILIÇ, S., (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, ss.37-61
- DURNA, U. ve EREN, V., (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), ss.210-219.
- EFEÖĞLU, E. ve ÖZGEN, H., (2007), “İş-Aile Yasam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, ss. 237-254.
- ERDOĞMUŞ, Nihat, (1999), “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, No: 296, Ankara.
- ERGİL, D., (1980), **Yabancılaşma ve Siyasal Katılma**, Olgaç Yayınevi, Ankara.
- ERGÜL, H. F., (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 18: 92-105.
- EROĞLU, F., (1998), **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- FETTAHLIOĞLU, T, (2006), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi: Kahramanmaraş Özel İşletme ve Kamu Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.
- GUEST, D. E., (1998), “Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19: 649-654.

- GÜL, H., (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1: 37-55.
- GÜNEY, S., (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HERRİOT, P. and PEMBERTON, C., (1995), “Contracting careers,” **Human Relations**, 49, ss. 757- 790.
- HERRİOT, P. and PEMBERTON, C., (1997), “Facilitating New Deals,” **Human Resource Management Journal**, 7, ss.45- 56.
- İBİCİOĞLU, H., (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 15(1), ss.13-22.
- İNCE, M. ve GÜL, H., (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Konya, Çizgi Yayıncılık.
- İPLİK, F. N. ve YALÇIN, A., (2007), “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 18: 483-500.
- KARAHAN, A., (2008), “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı 1, ss.145-162
- KAŞLI, M., (2007), “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 159-174.
- KATZ, D. and KAHN, R.L., (1977), “**Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** ” (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- KAYA, N. ve SELÇUK, S., (2007), “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, ss. 175-190.
- KESER, A., (2002), “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 17, ss. 9-13.

- KICKUL, J., LESTER, S. W. and FINKL, J., (2002), **Promise Breaking Radical Organisational Change: Do Justice Interventions Make A Difference?** Journal Organisational Behavior, 23, 469-488.
- KINNIE, N., HUTCHINSON, S. and PURCELL, J., (1998), "Downsizing: is it Always Lean and Mean," **Personnel Review**, 27(4), ss. 296- 311.
- KOTTER, J., (1973), "The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process," **California Management Review**, 15(9), ss. 91- 99.
- MATHIEU, J.E. and ZAJAC, D.A., (1990), A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, vol:108, 2: 171-194.
- MCFARLANE, S. L. and TETRICK, L.E., (1994), "Trends in Organizational Behavior," **The Psychological Contract as an Explanatory Framework in The Employment Relationship**, Derl.: C.L. Cooper ve D.M. Rousseau, (Chicester: John Wiley and Sons, Inc), ss. 91-110.
- MEMDUHOĞLU, H.B., (2008), Yüzüncü Yıl Üniversitesi, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: V, Sayı: 2, ss. 137-153
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J., (1997), **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application** Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MILLWARD, L. J. and BREWERTON, P. M., (2000), "International Review of Industrial and Organizational Psychology," Psychological Contracts: Employee Relations for the 21st Century, Derl: C. Cooper ve I. Robertson (Chichester: John Wiley & Sons, Inc.), ss. 1-63.
- MİMAROĞLU, H., (2008), "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcilerinin Üzerinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- MORRISON, E.W. and ROBINSON, S. L., (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," **Academy of Management Review**, 22(1), ss. 226- 256.

- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. and PORTER, L. W., (1979), “The Measurement of Organizational Commitment”, **The Journal of Vocational Behavior**, 14: 224-247.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. and PORTER, L. W., (1982): “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- O'REILLY, C. and CHATMAN, J., (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology** 71, 3: 492-499.
- ÖZCAN, E.B., (2008), “Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme”, **Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18 Sayı:2, ss.113-130.
- ÖZKAYA, M. O., KOCAKOÇ, İ. D. ve KARA, E., (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2: 77-96.
- ÖZSOY, A.S., (2004), **Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi**, Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.
- RANDALL, D. M., (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, 12(3), ss. 460-471.
- ROBINSON, S.L., (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41: 574-599.

- ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S. and ROUSSEAU, D.M., (1994), "Changing obligations and the psychological contract: A Longitudinal Study," **Academy of Management Journal**, 37(1), ss. 397- 407.
- ROBINSON, S.L., MORRISON, E.W. (2000), **The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study**. Journal of Organizational Behavior, 21, 525-546.
- ROMZEK, S. B., (1990), "Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind", **Public Administration Review**, Vol. 50, No. 3: 374-382.
- ROUSSEAU, D.M., (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's obligations: A Study of Psychological Contracts," **Journal of Organizational Behavior**, 11, ss. 389-400.
- ROUSSEAU, D.M., (1995), **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**, London: Sage Publications.
- ROUSSEAU, D.M., (1995). **Psychological Contracts in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- ROUSSEAU, Denise M., (2004), "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 1.
- SAMADOV, Sakit, (2006), "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- SCHEIN, E.H., (1980), Organizational Psychology (3rd edition), **Englewood Cliffs**, NJ: Prentice-Hall. Sciences Service Centre, cphw.vd.ven@mindef.nl (Erişim Tarihi: 15.03.2010).
- SELEKLER, Z. O., (2007), "Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı", **Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.

- STEERS, R., (1977), “Antecedents and Outcome of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-55.
- TURNLEY, W.H., Feldman, D.C., (1998), **Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring**, Human Resource Management, 37, 71-83.
- TÜZ, M. ve ALTINTAŞ, F. Ç., (2001), “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs, 717-731.
- ÜNER M.M., KARATEPE O. ve HALICI, A., (1998), “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi Yayını, ss. 470-481.
- VAROĞLU, D., (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri” **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara,
- WIENER, Y., (1982), “Commitment in Organizaitons: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3: 418-428.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F. N., (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1: 395-412.

DİZİN

A

Adalet, 21, 22, 27, 28

Araçsal Bağlılık, 37

B

Başarı Güdüsü, 57

Bireysel Yatırım, 48, 49, 54

D

Davranışsal Bağlılık, 36, 38, 44

Devam Bağlılığı, 47, 48, 49, 79

E

Eşitlik, 5, 47

G

Geribildirim, 12, 13, 59

İ

İlişkisel Sözleşme, 17, 18, 19

İş Güvenliği, 7, 17, 18, 19, 21, 27, 70

İş Tatmini, 3, 11, 59, 68, 106

İşlemsel Sözleşme, 15, 16, 18, 19, 29

K

Katılım, 20, 21, 27, 36, 46, 47, 51

L

Liderlik, 33, 47, 62, 64, 65

N

Normatif Bağlılık, 37, 45, 49, 50, 64,

79, 80, 87, 92, 94, 96, 97, 98, 99,

101, 103

Ö

Ödüllendirme, 9, 11, 19, 44, 58, 71

Örgüt Kültürü, 27, 47, 62, 64

Örgütsel Sosyalleşme, 49, 50, 62

Örgütsel Yabancılaşma, 59

P

Psikolojik Sözleşme, v, 2, 3, 5, 6, 7, 8,
 9, 10, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22,
 23, 24, 25, 26, 27, 29, 58, 71, 72, 73,
 74, 76, 77, 79, 80, 81, 86, 87, 88, 89,
 90, 91, 92, 104, 105, 106, 108, 109

R

Rol Belirsizliği, 44, 59, 60

Rol Çatışması, 44, 59, 60

S

Sorumluluk, 2, 19, 21, 24, 27, 49, 51,
 52, 57, 58, 59, 72, 86, 109

T

Tutumsal Bağlılık, 36, 38, 44

U

Uyumsuzluk, 23, 70, 73

Ü

Ücret ve Ödüllendirme, 62

