

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN İLKOKUL VE ORTAOKUL
ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

BÜLENT ÇAĞLAYAN

EYLÜL 2016

Tez Başlığı: Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi:
Devlet Okullarında Görev Yapan İlkokul ve Ortaokul Öğretmenleri
Üzerinde Bir Uygulama

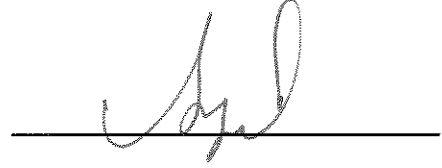
Tezi Hazırlayan: **Bülent ÇAĞLAYAN**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığını
onaylarım.



Doç. Dr. Ayşegül TAŞ
İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Doç. Dr. İrge ŞENER
Tez Danışmanı

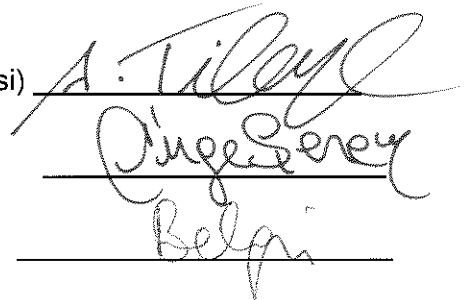
Tez Jüri Tarihi: 20.09.2016

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU (Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniversitesi)

Doç. Dr. Belgin AYDINTAN (Gazi Üniversitesi)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Bülent ÇAĞLAYAN

İmza: 

Tarih: 20.09.2016

ÖZET
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
DEVLET OKULLARINDA GÖREV YAPAN İLKÖĞRETİM ve ORTAOKUL
ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

ÇAĞLAYAN, Bülent

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrge ŞENER

Eylül 2016, 158 sayfa

Güncel hayatta öğretmenler ile çalıştıkları kurum arasında maddi beklentilere dayalı olarak yapılan yazılı iş sözleşmelerinin yanında, yazılı olmayan ve karşılıklı olarak beklenti ve yükümlülüklerin oluşmasını mümkün kılan psikolojik sözleşmenin tarafları memnun edici aşamada şekillenmesi önemlidir. Öğretmenlerin beklenti ve yükümlülüklerinin karşılanması örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olacaktır. Bu çalışmada, Ankara ili Etimesgut ilçesinde görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalışma hayatı boyunca algıladıkları psikolojik sözleşme düzeylerinin, örgütsel bağlılık seviyeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda; 356 öğretmen ile anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kamuda çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre sırasıyla; örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali seviyelerinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak; öğretmenlerin psikolojik sözleşme algı düzeylerinin alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel türlerinin, örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı üzerinde etkileri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlalinin; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif, devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık, Öğretmenler.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON PRIMARY AND SECONDARY TEACHERS WORKING IN THE PUBLIC SCHOOLS

ÇAĞLAYAN, Bülent

M.Sc. Department of Business Administration

Supervisor: İrge ŞENER, Assoc. Prof. Dr.

September 2016, 158 pages

Changes occurring in today's competitive environment, continuous development of technology, the spread of the global network wear and factors such as changing customer expectations have increased the importance of human resources. Success in sustaining the organization in a healthy way is dependent on the teachers adjusting themselves to the aim of the institutions. If they adopt and internalize the goals of the organization, the employees work more efficiently. Meeting the expectations and obligations of employees by the authorities will lead to increased productivity and organizational commitment. Expectations and obligations between the parties occurred resulting in the formation of the psychological contract concept is important to operate in a healthy way. However, the impact of teachers transactional and relational dimensions of the psychological contract type level of perception on the emotional dimensions of organizational commitment, normative and continuance commitment were inspected. In this research; teachers working in the public sector, perception of the psychological contract has been investigated for its impact on organizational commitment. Data provided by the survey method were analyzed using statistical software. In this regard the survey was conducted with 356 teachers. Thus, it is aimed to inspect the effect of the aspects of psychological contract and its breach for the teachers on the dimensions of organizational commitment.

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

TEŞEKKÜR

Tez yazım sırasında ve tamamlanmasında desteklerinden dolayı değerli hocam ve tez danıőmanım sayın Doç. Dr. İrge ŞENER'e çok teşekkür ederim.

Araştırmanın yapıldığı ilköğretim okullarındaki araştırmaya katkısı olan ve anketlerin doldurulmasında bana yardımcı olan herkese teşekkür ederim.

Veri toplama çalıőmalarım esnasında bana her konuda sabırla yardımcı olan ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim aileme ve yakınlarıma desteklerinden ve gösterdikleri anlayıőtan dolayı teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Araştırmanın Problemi.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME.....	6
2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Doğuşu ve Resmi Sözleşme Bağlantısı.....	6
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı.....	9
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi.....	13
2.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	17
2.5. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti ve Yükümlülük Kavramı.....	20
2.5.1. Psikolojik Sözleşmelerde Tarafların Beklentileri.....	21
2.5.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	22
2.6. Psikolojik Sözleşmenin Çeşitleri.....	24
2.7. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum ve Gelişim Süreci.....	29
2.8. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Çerçevesi.....	32
2.8.1. Karşılıklılık Normu.....	33
2.8.2. Sosyal Mübadele Kuramı.....	33
2.8.3. Eşitlik Kuramı.....	34
2.8.4. Beklenti Kuramı.....	35

2.8.5.Porter-Lawler Modeli	36
2.8.6.Kontrol Kuramı	37
2.8.7.Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli	37
2.8.8.Psikolojik Sözleşme İhlallerine Dair Tutarsızlık Modeli	38
2.9. Psikolojik Sözleşme ile İş Sözleşmesi Arasındaki Farklar.....	39
2.10. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	41
2.10.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci	43
2.10.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sebepleri ve Sonuçları.....	45
2.10.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sebepleri.....	45
2.10.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları.....	46
2.11. Psikolojik Sözleşmenin Neticeleri.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	49
3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	49
3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	49
3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci	53
3.1.3. Örgütsel Bağlılık Tanımı	54
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	58
3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	59
3.4. Örgütsel Bağlılıkla Özdeşleşen Kavramlar	60
3.4.1. Mesleğe Bağlılık.....	61
3.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	62
3.4.3. Sadakat	62
3.4.4. İtaat	63
3.4.5. Göreve Bağlılık.....	65
3.4.6. Yönetime Bağlılık	66
3.4.7. İş Tatmini.....	66
3.5. Örgütsel Bağlılığın Oluşumuna Katkıda Bulunan Etkenler.....	67
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	68
3.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	69
3.6.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	71

3.6.1.2. Kanter'in Sınıflandırması	71
3.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	72
3.6.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	73
3.6.1.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	74
3.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	80
3.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	82
3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	82
3.7.1.Düşük Örgütsel Bağlılık	83
3.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	84
3.7.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	84
3.8. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	85
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	92
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	92
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	92
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	93
4.3. Araştırmanın Modeli.....	95
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	95
4.5. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	97
4.6. Güvenirlik Analizi.....	99
4.7. Verilerin Analizi.....	100
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	102
BULGULAR VE YORUMLAR.....	102
5.1. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile ilgili Özellikleri	102
5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	105
5.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Seviyeleri	107
5.4. Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları.....	108
5.5. Psikolojik Sözleşme Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular	109
5.5.1.Regresyon Analizi ve Hipotez Testi	110
5.5.2. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlığa Etkisi.....	111
5.5.3. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlığa Etkisi.....	111

5.5.4. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Normatif Bağlılığa Etkisi	112
5.5.5. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Normatif Bağlılığa Etkisi	112
5.5.6. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Devam Bağlılığına Etkisi	113
5.5.7. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	113
ALTINCI BÖLÜM	117
6.1. SONUÇ VE ÖNERİLER	117
BİBLİYOGRAFYA	123
EKLER	142
EK.1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ	142
EK.2. ANKET FORMU	143
EK.3. ÖZGEÇMİŞ	145

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Kavramı İle İlgili Yapılan Tanımlamalar	12
Tablo 2 : Çalışanlar ve İşletmeler Açısından Oluşan Beklentiler	21
Tablo 3 : Birey İle Örgütün Birbirlerine Karşı Olan Yükümlülükleri	23
Tablo 4 : Psikolojik Sözleşme Türleri İle İlgili Farklı Yaklaşımlar	25
Tablo 5 : Sözleşme Türlerinin Özellikleri.....	26
Tablo 6 : Geliştirilmiş Psikolojik Sözleşme Türleri.....	27
Tablo 7 : Resmi Çalışma Sözleşmesi İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklar.....	40
Tablo 8 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu.....	43
Tablo 9 : Psikolojik Sözleşmenin Neticeleri	47
Tablo 10 : Örgütsel Bağlılığın İlerleyiş Sürecinin Termolojik Açıdan İncelenmesi	54
Tablo 11 : Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımları	55
Tablo 12 : İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması.....	64
Tablo 13 : Örgütsel Bağlılığın Oluşumuna Etki Eden Faktörler	68
Tablo 14 : Psikolojik Sözleşme Düzeyi İle Örgütsel Bağlılık Seviyesi Arasındaki İlişkiyle İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Önemli Çalışmalar.....	90
Tablo 15 : Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türleri.....	96
Tablo 16 : Örneklem Dağılımı.....	97
Tablo 17 : Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları.....	100
Tablo 18 : Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri	103
Tablo 19 : Katılımcıların Yaş ve Kıdem Bilgileri	103
Tablo 20 : Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Bilgileri	105
Tablo 21 : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....	106
Tablo 22 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	106
Tablo 23 : Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algı Seviyeleri	107
Tablo 24 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Psikolojik Sözleşme Algıları	108
Tablo 25 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Psikolojik Sözleşme Algıları	109
Tablo 26 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları	109
Tablo 27 : Korelasyon Analizi	110
Tablo 28 : Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	111
Tablo 29 : Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	115
Tablo 30 : Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları.....	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Psikolojik Sözleşmenin Yapısı	15
Şekil 2: Çalışma İlişkilerinde Örgüt, Çalışan ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinin Uygulanması İçin Oluşan Yapı	16
Şekil 3: Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli.....	30
Şekil 4: Psikolojik Sözleşme Modeli.....	31
Şekil 5: Porter-Lawler Modeli'nin gösterimi.....	36
Şekil 6: Guest'in Psikolojik Sözleşme Modelinin Gösterimi.....	37
Şekil 7: Psikolojik Sözleşme İhlali.....	44
Şekil 8: Psikolojik Sözleşme İhlinin Gelişimi.....	44
Şekil 9: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	69
Şekil 10: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	70
Şekil 11: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	75
Şekil 12: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	80
Şekil 13: Araştırma Modeli	95

XXXXXS
GCPS

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Giriş

Günümüzün hızlı gelişen ve değişen dünyasının en önemli unsurunun nitelikli insan ve bilgi faktörü olduğu kabul edilmektedir. Nitelikli insan faktörünü ve ulaşılabilir bilgiyi doğru ve zamanında kullanan kurumların daha başarılı olduğu yadsınamaz bir durumdur. Nitelikli insan faktörünü yani çalışanları yönetmek ve onlardan yüksek performans beklemek kolay değildir. Kurumlar insan ve bilgi unsurlarını etkili kullanabilmek için çalışanları memnun etmek durumundadır. Çalışanların beklentilerini ve taahhütlerini önemseyen ve karşılayan örgütlerin daha kurumsal bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Çünkü çalışanlarını daha uzun vadede elde tutmak amacındadırlar. Çalışanlarda kurumlarına karşı beklenti ve yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin oluşumu ve karşılanma durumu psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmıştır. Buradan hareketle psikolojik sözleşme kavramı, “çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerine neler vereceklerini, buna karşılık olarak birbirlerinden neler alacaklarını, kısaca beklentilerini ve yükümlükleri tanımlayan bir çalışma alanı” (Şahin, 2010: 83) olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların kurumlarına bağlılık göstermede, yüksek performans sergilemede ve işlerinden tatmin olmalarında sadece işe girdiklerinde imzaladıkları yazılı iş sözleşmelerinin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu noktada önem kazanan faktör çalışanların yazılı iş sözleşmelerinin yanı sıra yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerin de örgüte uyumlu ve tam olması gerektiğidir. Eğer çalışan işe başlarken imzaladığı iş sözleşmesinin ötesinde psikolojik sözleşmesini oluşturmazsa örgüte yararlı olması zorlaşmakta ve görev alma bilinci gelişmemektedir. Bu durum sonucunda çalışanların motivasyonu düşmekte ve örgütsel bağlılık seviyesi azalmaktadır.

Bu araştırmanın amacına yönelik olarak; eğitim dünyasında faaliyet gösteren okulların geleceğe yönelik nitelikli ve yaratıcı insanlar yetiştirmesinde öğretmenlerin önemi çok büyüktür. Diğer sektör çalışanlarında olduğu gibi öğretmenlerin beklenti ve kendilerine söz verilen yükümlülüklerin karşılanması önemlidir. Bu durumun tersi

meydana geldiğinde, hayal kırıklıklarının oluşmasına ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir. Öğretmenlerin bağlılıkları ile ilgili olumsuz durumların oluşmaması için, okul yöneticilerinin ve yetkililerin gereken önlemleri alması gereklidir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli unsuru olan çalışanların düşünce ve davranışlarına önem veren kurumların daha başarılı olduğu görülmektedir. Çalışanların düşünce ve davranışlarıyla kurumun amaçları bütünleştğinde örgütsel bağlılık artmaktadır. Kurumunun yapı ve işleyişine ayak uyduramayan çalışanlarda performans düşüklüğüne bağlı olarak verimlilikte düşmektedir. Bu durum eğitim sektöründe kabul edilemez bir faktördür. Ülkemizin geleceğini emanet ettiğimiz öğretmenlerin maddi ve manevi beklentilerinin kısmen ve tamamen karşılanması eğitim kalitesini de artırması yadsınamaz bir durumdur. Bu aşamada yapılan gözlemler neticesinde, çalıştığı kuruma karşı uyum sağlamada ve karşılıklı beklentilerin meydana getirilmesinde en önemli unsurun taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlemesi diyebiliriz.

Bu araştırmada; taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşme seviyeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara iline bağlı merkez ilçe olan Etimesgut Bölgesinde görev yapan ve kamuda çalışan ilköğretim ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Kutsal bir görev yapan ve ülkemizin geleceğine yön çizen öğretmenlerin beklentilerinin karşılanabilmesi ve yükümlülüklerinin oluşturulabilmesinde örgütsel bağlılığın etkisi önemlidir. Taraflar arasında oluşan beklenti ve yükümlükler yeni bir kavram olan psikolojik sözleşmeyi meydana getirmiştir.

Kamu kurumunda çalışan öğretmenlerin ve yönetim kadrosunun psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma giriş bölümü ile birlikte altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışma ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde psikolojik sözleşme ile ilgili literatür incelenmektedir. İkinci bölüm dâhilinde, psikolojik sözleşme kavramının doğuşu, psikolojik sözleşmenin tanımı, önemi ve özellikleri, psikolojik sözleşmenin türleri ve aralarındaki farklar, çalışanların ve işverenin beklenti ve yükümlükleri, psikolojik sözleşme kavramının kuramsal çerçevesi, psikolojik sözleşme ihlali ve alt boyutları ve

psikolojik sözleşmenin sonuçlarına dair çalışmalara değinilmiştir. Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve oluşumuna katkıda bulunan faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Dördüncü bölümde, araştırma yöntemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin analizleri ile ilgili bilgiler; beşinci bölümde, istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular ile ilgili yorumlar yer almaktadır. Altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçları değerlendirilerek, sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

1.2. Araştırmanın Problemi

Problem Cümleleri:

1. Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullarla aralarında oluşan psikolojik sözleşme seviyeleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur?
2. Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullarla aralarında oluşan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda, çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri nedir?
3. Psikolojik sözleşmenin, psikolojik sözleşme ihlalinin ve örgütsel bağlılığın öğretmenlerin cinsiyetleri açısından farklılığı bulunmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; kamu sektöründe çalışan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin çalışma hayatına başlarken ve görevlerini devam ettirirken, algıladıkları psikolojik sözleşme algılarının, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Taraflar arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemeyeceği de araştırmanın diğer bir amacıdır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Psikolojik sözleşme; taraflar açısından ehemmiyetli ve karşılıklı olarak temel sıkıntılara çözümler sunan çok önemli bir husustur ve önemi büyüktür. Psikolojik

sözleşmenin taraflar arasındaki mühim konulara kalıcı çözümler üretmesi ve sonucunda “teklif, örnek, araç” şeklinde ortaya konulması bu kavramı ehemmiyetli hale dönüştürmüştür. Çift taraflı olarak; beklenti ve yükümlülüklerin ne şekilde algılandığı ve bu durumun çalışanlar açısından örgütsel bağlılığa olan etki boyutunun incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın kapsamı dâhilinde, kamu kurumlarında görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algı düzeylerinin, çalıştıkları okulların kural ve hedefleri ile ne oranda bütünleştiği sorgulanacaktır. Öğretmenlerin, çalıştığı okulun amaçlarını içselleştirmesi ve onun bir parçası olduğuna inanmasının örgütsel bağlılığa olan etkisi büyüktür. Öğretmenlerin maddi ve manevi beklentilerinin karşılanması ile öğretmenlerin yükümlülüklerini yerine getirmesi arasında önemli bir ilişki vardır. Bu ilişki öğretmenlerin görevlerine olan çalışma niyetlerine ve performansları için de etkilidir. Kutsal bir görevi yerine getiren ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin, başarmak için çaba göstermeye istekli olmaları ve okulların bir parçası olmaya inanmaları ülkemiz için oldukça önemlidir.

Bu araştırmayla; kamuda görev yapan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutları ile incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle, öğretmenlerin eğitim ve öğretim görevlerinde çalıştıkları okulların hedeflerini benimseyerek ne ölçüde bağlılıklarının oluşturdukları ve çalıştıkları okulların üst kurumu olan Milli Eğitim Bakanlığının öğretmenlere karşı taahhütlerini ne ölçüde oluşturduğu ile ilgili bilgi sahibi olunacaktır. Araştırmada varılan sonuçlardan hareketle, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları ve onların psikolojik sözleşme algılarına tesir eden unsurları artırmaya yönelik öneriler ve değerlendirmeler de ayrıca öne sürülebilecektir. Araştırmanın hem psikolojik sözleşme hem de öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı olan bağlılık durumlarının “eğitim/öğretim yönetimi” literatür kapsamına dâhil edilerek kuramsal ve uygulamalı bilimsel bilgi birikimine katkı getirmesi düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle; çalışanlar ve kurumlar arasındaki çift taraflı beklenti ve taahhütlere yoğunlaşan psikolojik sözleşme kavramının örgütsel bağlılığa olan etkisinin incelenmesine dair ulusal literatürde sınırlı sayıda araştırma yapıldığı tespit edilmiştir. Ulusal literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme

ihlalinin örgütsel bağlılığa etkisi (Çetin, 2010; Türker, 2010; Can, 2011; Keman, 2012; Erdoğan, 2015; Dönmez, 2015) ile ilgili çalışmaların mevcut olduğu ancak çalışmaların çoğunluğunda araştırmanın örnekleminin turizm ve restoran, tekstil sektörü ve üniversite çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

Bu kapsamda; kamu kurumlarında görev yapan ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algı düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisinin incelenmesi çok az sayıda araştırmaya (Dönmez, 2015) konu olmuştur. Ulusal literatürde yeterince çalışılan bir konu olmadığından bu çalışma ile öncelikle eğitim sektöründe tespit edilen bulgular ile ulusal literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarının, ortaokul ve ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlerin psikolojik sözleşme algı seviyelerine ve örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden etkenleri anlamaları ve öğretmenlerini daha etkili bir şekilde yönetebilmeleri için bazı tespitlerin sağlayabileceği de düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın sayıltıları aşağıdaki gibidir:

1. Araştırma evrenini belirlenen Ankara Etimesgut bölgesinde faaliyet gösteren kamuya bağlı ilköğretim ve ortaokullar oluşturmaktadır. 356 çalışandan oluşan örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.
2. Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.
3. Ankete katılan katılımcıların anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, öncelikle 356 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, varsayımların karşılandığı veri analizi teknikleri ve araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Doğuşu ve Resmi Sözleşme Bağlantısı

Çalışanlar ile işverenler arasında oluşturulan mevcut yasal sözleşmeler her iki taraf içinde geçerli olan beklenti ve yükümlülükleri maddi ve manevi yönden karşılayamayınca, bu durum zaman içerisinde psikolojik sözleşme kavramının doğuşuna zemin hazırlamıştır (Mimaroğlu, 2008: 48).

Levinson (1962) psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Mao ve diğerleri, 2008: 29). Ayrıca Levinson (1962) psikolojik sözleşmenin önemli özelliklerini ifade ederek kavramın oluşumuna önemli katkı sağlamıştır (Mao ve diğerleri, 2008: 29). Mimaroğlu'na (2008) göre; "çalışanlar ile örgüt/işvereni arasında imzalanan yazılı sözleşmelere dayalı unsurlardaki boşluk ve belirsizlikler, çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamakta yetersiz kalınca literatürde "psikolojik sözleşme kavramı" ortaya çıkmıştır (Mimaroğlu, 2008: 50).

Psikolojik sözleşmenin mahiyeti dâhilinde, çok sayıda değişken ile ilişkisel boyutu vardır. Bu nedenden dolayı, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulama biçimi ile çalışanların örgüt dâhilindeki çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle karşılıklı pozitif ilişkileri taraflar arasında oluşan ilişkiyi olumlu bir şekilde etkilemektedir. Pozitif yönde değişen tavır ve davranışlar, örgüte duyulan güveni ve bağlılığı artırmaktadır. Böylelikle çalışanların, örgüt dâhilindeki örgütsel vatandaşlık davranışı sağlanmakta ve aidiyet duyguları artmaktadır. Aynı zamanda, psikolojik sözleşmenin bir başka boyutu da sözleşmenin ekonomik tarafıdır. Bu kapsamda, araştırmamızın ileriki aşamaların da belirteceğimiz üzere; psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu kapsamında çalışanlara, ücret, kariyer, terfi, ödül ve sosyal imkânlar vb. verildikçe örgütsel bağlılığın ve performansın da olumlu bir şekilde yükseldiği görülmektedir (Nelson ve diğerleri, 2006: 20).

Örgütlerin mevcut rekabet ortamında çalışanlarının rakiplere geçişlerini önlemek ve onları elde tutabilmek amacıyla örgütler tarafından yapılması gereken pek

çok faaliyet olmakla birlikte, çalışanların örgüte olan bağlılığının ve iş tatmininin sağlanması açısından psikolojik sözleşmenin uygulamada işlerlik kazandırılmasının önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 48). Psikolojik sözleşme kavramına günümüz işletmelerinde daha fazla önem verilmesiyle beraber çağdaş istihdam ile olan boyutunun şekillenmesinde ve anlaşılmasında önemli aşamalar kaydedilmiştir (De Vos ve diğerleri, 2003a: 540; De Vos ve diğerleri, 2003b:4). Çünkü psikolojik sözleşmeler yazılı resmi sözleşmelerdeki taahhütlerden daha kapsamlı ve etkili çıktılar sunabilmektedir (Patrick, 2008: 3).

Psikolojik sözleşme kavramı dünya çapında ilk olarak 1960 yılında Argyris tarafından kaleme alınan “Örgütsel Davranışı Anlamak” isimli eserinde konu edilmiştir (Schalk ve Roe, 2007: 167). Argyris’in düşüncesi bağlamında konu incelendiğinde; “örgütler yaşayan ve karmaşık yapıları ile her zaman ilişkilerden kaynaklanan etkileşimin yaşandığı mekânlardır”. Bu yönden hareketle örgüt yöneticilerinin işlevselliği; çalışanlarıyla beraber meydana getirecekleri psikolojik sözleşmelerin varlığına bağlı olmaktadır. Çalışanların iş tatminlerinin ve mevcut performanslarının yükseltilmesi için resmi sözleşmelerin dışında taraflar arasında oluşan ilişkilere de büyük önem verilmesi gereklidir (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Bu çalışmalara daha sonra Kotter (1973), Schein (1980), Nicholson ve Johns (1985), Robinson, Kraatz, Rousseau (1994), Rousseau (1995), Millward-Herriot (2000) ve Herriot (2001) katkıda bulunmuşlardır (Aktaran: Mimaroglu, 2008: 49).

Resmi olarak oluşturulan sözleşmelerden ayrı olarak değerlendirilen psikolojik sözleşmeler hissiyata ve beklentilere paralel olarak daha çok şahsi bakış açısı içermektedir (Zhao ve diğerleri, 2007: 649). Bu kapsamda; psikolojik sözleşmeler taraflar arasında oluşan beklenti ve taahhütleri daha açık ve genel açıdan incelemiştir. Psikolojik sözleşmeler işe alım sürecinde şekillenen şartlarında farkındalığını çok daha iyi ortaya koymuştur (Zhao ve diğerleri, 2007: 649). Psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmelerden farklı olarak algılara dayanmaktadır (Demiral, 2008: 42). Çalışanların sorumluluklarına tevdi edilen görevlerinde ne gibi durumlarla baş başa kalabilecekleri ile görev, sorumluluk ve yükümlülükleri temel alan ve beklentilere dayanan algılar son derece farklıdır. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan için kariyer olanakları, yükselme hedefleri, ücret durumları ve rahat bir çalışma ortamı

gibi beklentiler içerisinde girebilmektedir. Nitekim bu beklentiler; deneyimlere, gözlemlere ve performansa göre de değişebilir (Leung ve Chang, 2002: 76).

Psikolojik sözleşme kavramının mevcut normatif şartlar dâhilinde oluşabilmesi için öncelikle iki oluşumun gözlenmesi gereklidir. Bu koşullardan ilki belki en önemlisi belirli bir oranda “şahsi özgürlüğün” gerekliliğidir. Yasal sözleşmelerin meydana getirilmesi ve gerçekleştirilmesinde herhangi bir fayda elde edilmesi kişisel seçimlere bağlıdır. Bu sebepten dolayı çalışanlarda esneklik bakımından belirli bir miktarda kişisel özgürlük olması ehemmiyetlidir. İkinci olarak psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için “sosyal kararlılık” kavramının oluşması gereklidir. Bu kapsamda taraflar arasında geleceğe yönelik sözleşmeler yapılmadan evvel birbirlerinin niyetlerini ve anlaşma maddelerine uyulacağına dair güvencenin oluşması gerekmektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002).

Örgütler ve çalışanlar arasında oluşan psikolojik sözleşmeye olan ilgi 1990'lı yılların başında artmış ve birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir. Bilhassa; Morrison, Scmedemann, Allen, Lucero, Robinson ve Rousseau gibi önemli bilim adamlarının araştırmalarında konu irdelenmiştir (Demiral ve Doğan, 2009: 54).

Psikolojik sözleşmenin odağında oluşan görüşler incelendiğinde bu kavramı yazılı (resmi) sözleşmelerden ayıran ve önemli kılan iki yönünün olduğu tespit edilmiştir (Demiral ve Doğan, 2009: 54):

Psikolojik sözleşme;

- Çalışanların yazılı sözleşmede belirtilen görev ve yükümlülüklerine yönelik inançları ve düşünceleridir.
- Algılanan beklenti ve yükümlülükleri kısaca taahhütleri baz almaktadır. Taahhüt ise, örgütün ve çalışanların gelecekte oluşabilecek hedeflere yönelik iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen ifadeler ışığında; psikolojik sözleşme, tarafların birbirlerine olan yükümlülükler ve beklentilerinin yerine getirilmesini sağlayan ve psikolojinin önemli bir konusu olan algılara dayanan bir kavramdır. Bu çerçevede kavram ele alındığında taraflar arasında karşılıklılık temeline bağlı kalarak yerine getirmeleri

gereken taahhütleri kapsayan ve çalışan algılarını temel alarak oluşturulan, yazılı bir şekilde ifade edilmeyen, statik olmayan ve konuşulmamış bir takım beklentilerin birleşimi olarak tanımlanabilir (Aytaç, 1997: 30; Newstrom ve Davis, 1997: 88; Leung ve Chang, 2002: 76; Walker ve Hutton, 2006: 434).

Konunun daha iyi anlaşılır olması bakımından psikolojik sözleşmenin çeşitli tanımları aşağıdaki bölümde sunulmuştur. Psikolojik sözleşmeleri mevcut resmi sözleşmelerden ayıran özellikler ile ilgili açıklamalar da aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı

Psikolojik sözleşme tanımı ilk defa 1962 yılında Argyris adlı araştırmacı tarafından kullanılmıştır. Argyris (1962) psikolojik sözleşmeyi; “örgüt ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerinin normlarına saygı gösteren zımni, yazısız anlaşma” olarak görmektedir”. Bir başka tanıma göre de; çalışan ile örgüt arasında oluşan ve beklentilere dayanan kesişim kümesi şeklinde belirtilmiştir (Mao ve diğerleri, 2008: 26).

Bir başka önemli tanımı Kotter (1973) kavramsallaştırmıştır, Kotter'e göre psikolojik sözleşme; çalışan ile çalıştığı kurum arasında oluşan ilişkilerde ifade edilmeyen, açık olarak konuşulmayan beklenti ve yükümlülükleri kapsayan anlaşma olarak tanımlanmıştır (Genç ve diğerleri, 2008: 840).

Schein (1965) ise; psikolojik sözleşme kavramını algı ve mübadele (alışveriş) çerçevesinde ele almıştır. Schein psikolojik sözleşmeyi; “kişisel algıları temel alan ve taraflar arasında oluşan karşılıklı ilişki olarak tanımlamıştır” (Thomas ve diğerleri, 2003: 452). Rousseau (1989) ise psikolojik sözleşmeyi, “örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları” ve aynı zamanda “personel ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları” olarak tanımlamıştır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Bir başka tanımda da psikolojik sözleşme kavramı sözlü bir şekilde ifade edilmeyen anlaşmalardaki taraflar arasında oluşan beklentilerin toplamı olarak karakterize edilmiştir (Sayılı, 2003: 44).

Çalışan örgütte işe başladığında, çalıştığı kuruma sağlayacağı katkılar karşısında, kurumunda çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak teşvik, ödül, kariyer gibi olanakları görmek ve hissetmek beklentisi içerisindedir. Psikolojik sözleşmenin taraflar arasında pozitif yönde oluşabilmesinin özünde beklentilerin iyi yorumlanması, algılanması ve uygulanmasının geçtiğinin bilinmesi gerekmektedir. İşte bu şartların iyi okunması ile psikolojik sözleşme ortaya çıkabilecektir (Tükeltürk ve diğerleri, 2009: 688).

Psikolojik sözleşme temelinde karşılıklı meydana gelen “değer alış-verişi” uygun şartlar temelinde düzgün oluşturulursa, çalışanlar kurumlarına karşı pozitif tavır almakta ve yüksek iş doyumuyla görevine sınıksız sarılmaktadır. Böylelikle örgütsel bağlılık artmakta, işe karşı devamsızlıklarda azalma olmakta ve/veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Bu durumun tersinde ise taraflar arasında oluşan sözleşmede sorunlar oluşması halinde psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmektedir. Sonucunda; çalışanlar açısından, kuruma karşı birtakım olumsuz tavır ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Tükeltürk ve diğerleri, 2009: 688).

Küresel rekabet ortamında psikolojik sözleşmeye olan yoğunlaşmanın, çalışanlar açısından kazancı üç aşamada oluşmuştur. Bunlar; psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların haklarının kabul edilmesi, açıklık ve güvencedir. Çalışanların psikolojik sözleşme unsurlarının örgütler tarafından kabul edilmesi ile beraber oluşacak taahhütler ve yükümlülükler güvence altına alınır. Bu şekilde; çalışanların psikolojik sözleşmede belirtilen unsurlarının farkına varılmasıyla beraber, örgüte ve vazifesine olan bağlılıkları ölçülebilecektir. Aynı zamanda; çalışanların, örgütlerinin tavır ve yaklaşımlarına ne oranda ve ne şekilde karşılık vereceklerinin bilmeleri sağlanacaktır. Psikolojik sözleşmenin sağlıklı bir şekilde işlemesiyle beraber çalışanların kurumuna karşı olan yaklaşım tarzlarında, tutumlarında ve empati (duygudaşlık) kurulmasında da önemli aşamalar kaydedilecektir (Tallmann, 2001: 3).

Bu tanımlardan hareketle ve en geniş tabiriyle psikolojik sözleşme; çift taraflı olarak karşılıklılık normuna dayanan, statik olmayan, yazılı bir şekilde ifade edilmeyen yükümlülükler ve beklentiler dizisi şeklinde açıklanabilir (Rousseau, 1995). Oluşan psikolojik sözleşmenin bir tarafı olan işverenin çalışanından; özverili çalışma, örgütsel sadakat, doğruluk, örgüt kurallarına uyma, yaşam tatmini, çalışkanlık gibi istekleri var

iken, karşı taraf olan çalışanın ise; görevinde ne şekilde değerlendirilmeye tabi tutulduğu, şahsına kariyer olanakları tanınıp tanınmadığı ve kendini geliştirme olanakları verilip verilmediği gibi konularında istekleri bulunmaktadır (Rousseau, 1995).

Bu istekler çalışanın kurumla arasında oluşan psikolojik sözleşmenin yapısını meydana getirirken, çalışanın beklentilerinin karşılanamaması ve/veya kendisine sunulan sözlerin yerine getirilmemesi durumunda çalışanda duygusal olarak kırılma oluşmakta ve böylelikle çalışanın aklında oluşturduğu psikolojik sözleşmede sıkıntılar doğurmaktadır (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkaran ve çalışmalarında bahseden Argyris, Levinson, Menden, Price, Rousseau, Mandl ile Schein ve Sooley gibi araştırmacılar iş ve görev ilişkilerinin sınırlarını ortaya çıkarabilmek için bu kavramı geliştirmişlerdir (Zhao ve diğerleri, 2007: 648).

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalar Tablo-1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Kavramı ile İlgili Yapılan Tanımlamalar

Yazarın Adı ve Tarihi	Tanım
Argyris (1960)	Yönetici ve çalışan tarafından beklenti ya da ilkelerin karşılıklı kabulü olarak tanımlamıştır.
Levinson (1962)	Çalışan ve yönetim arasında karşılıklı beklenti ya da yükümlülüklerin tümü olarak kavramsallaştırmıştır.
Schein (1965, 1977,1978)	Çalışan ve yönetim arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak açıklamıştır..
Kotter (1973)	Çalışan ile yönetim ilişkisinde, birbirlerinden beklentilerine yönelik olarak, aldıkları ya da verdiklerini içeren örtülü sözleşmedir.
Rousseau (1989, 1990)	Taraflar arasında meydana gelen takas anlaşmasının durum ve koşulları hakkında oluşan kişisel görüşler olarak açıklamıştır.
Schalk Bosch and Freese (1994)	Çalışan ve yönetim arasındaki ilişki iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlar “örtülü (psikolojik sözleşme) veya açık (sözleşme) olarak ifade edilebilir” demiştir.
Herriot and Pemberton (1995)	İş ilişkilerinde, “çalışan ve yönetimin kurumsal ve kişisel olarak ima ettikleri yükümlülüklerin algısı”olarak tanımlamıştır.
Rousseau (1995)	Çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı takas ilişkileri hakkındaki çalışanın kişisel görüşü olarak tekrar açıklamıştır.
Herriot (1997)	Çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma olarak belirtmiştir..
Kickul ve Lester(2001)	Çalışan ile yönetim arasında var olduğuna inanılan zorunluluklar olarak açıklamıştır.
Kingshott (2006)	Yönetimin, “çalışana karşı işe başlarken taahhüt ettiklerini karşılama durumu” olarak tanımlamıştır.

(Kaynak: Eric Jacob Barger, “Emprically Based Model of Psychological Contract” Doctor of Philosophy Dissertation, George Mason University, Department of Phychology, Fairfax VA, 2004, sayfa 129’dan geliştirilmiştir)

Tüm bu tanımlar ele alındığında, psikolojik sözleşme ile ilgili oluşan tanımların çoğunluğunda “beş ortak nokta” belirtilmektedir (Rousseau and Tijoriwala,1998: 680-681). Bu hususlar aşağıda belirtilmektedir:

- Örgüt ile çalışan arasında temel olarak yaratılan algının hissedilmesi,
- Şahsi olması,
- Taraflar arasında, yükümlülükler ve istekler açısından uyumun oluşması,
- Çift taraflı olarak ilişkileri önemsemesi ve temel alması. Taraflar (Çalışan ve örgüt) arasında oluşan psikolojik sözleşmenin değişken bir yapıda oluşmasıdır (Rousseau and Tijoriwala, 1998: 680-681).

2.3. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

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; çağdaş iş ve çalışma hayatı bağlantısının irdelenmesi, analiz (tespit) edilmesi, yorumlanması ve son olarak da anlaşılmasında, psikolojik sözleşme kavramı artan düzeyde önem kazanmaya başlamıştır (Demiral, 2008: 41).

Kurumların küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedefledikleri misyonu gerçekleştirebilmelerinde, çalışanların örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004: 120). Böylelikle; çalışanlar örgütsel hedef ve gayelerin ulaşılmasında kurumuna katkı sağlarken aynı zamanda şahsi hedeflerine de ulaşabileceklerini algılamaları önemlidir. Bu da psikolojik sözleşme kavramı önemiyetinin farkında olunabilmesiyle sağlanabilmektedir (Eroğlu, 1998: 248).

Psikolojik sözleşmenin incelenmeye değer bir konu olmasının nedenini ve günümüzdeki önemini literatüre olan yararı üç şekilde açıklanabilir. Örgütler ve çalışanlar adına psikolojik sözleşmenin kabul edilmesi, güvenlik ve şeffaflıktır. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin kabul edilmesi (tanınması), kurumun sunacağı taahhütleri ve beklentileri güvencede tutar (Tallman, 2001: 3). Bunun yanında çalışanlar psikolojik sözleşmede atfedilen ve/veya hissedilen ifadeleri kavramaya başladığında, örgüte ve görevlerine olan tavır, davranış ve tarzlarında oluşabilecek değişiklikleri de hissetmeleri kolaylaşacaktır. Böylelikle, işverenler için çalışanların

pozitif ve negatif tavır, davranış, hislerinin anlaşılması ve bu durumun örgüte olan bağlılığa etkisinin ortaya çıkacak olması son derece önemlidir (Tallman, 2001: 3).

Psikolojik sözleşme; taraflar açısından ehemmiyetli ve karşılıklı olarak temel sıkıntılara çözümler sunan çok önemli bir disiplindir. Psikolojik sözleşmenin taraflar arasındaki mühim konularak kalıcı çözümler üretmesi ve sonucunda “teklif, örnek, araç” şeklinde ortaya konulması bu kavramı ehemmiyetli hale dönüştürmüştür. Çift taraflı olarak; beklenti ve yükümlülüklerin ne şekilde ve nasıl algılandığı psikolojik sözleşmenin önemini ayrı bir boyutudur (Sayılı, 2003: 77).

Psikolojik sözleşmeler ilk olarak 1960’lı yıllarda araştırmacılar tarafından tartışılarak önemi anlaşılmaya çalışılmıştır; fakat araştırmacılar için ilgi odağı haline gelmesi 1990’lı yıllarda olmuştur. Bu yoğun ilginin en önemli nedenlerinden birisi iş ilişkilerinde değişikliklerin etkisiyle psikolojik sözleşme ihlallerinin artmış olmasıdır. 1990’lı yıllara kadar uzun dönemli iş ilişkisi ve iş güvenliği ile özdeşleşen iş ilişkileri günümüzde tamamen değişik bir hal almıştır. İşletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetle birlikte bilginin artan önemi, gerekli bilgilerle donatılmış ve kabiliyetli insan faktörünü işletmelerin en önemli rekabet avantajı durumuna getirmiştir. Bilginin ekonomiye kazandırılması, yani; ortaya çıkan teknolojik yenilikler, işletmelerdeki fiziksel işgücü ve bilek gücü ile çalışan milyonlarca işçinin işlerinden ayrılmasına yol açmıştır (Türker, 2010: 16).

Psikolojik sözleşmedeki taraflardan biri olan kurumların; çalışanlarının mutluluğunu, beklentilerini, örgüte olan sadakatlarını sağlamak ve çalışanların üretkenliğini ve performansını yükseltmek hedefiyle artarak ehemmiyetli kavram olmaya başlamıştır. Örgütsel bağlılığın artarak ehemmiyetli olmasına neden olan sebepler aşağıda sunulmuştur (Keser, 2002: 11):

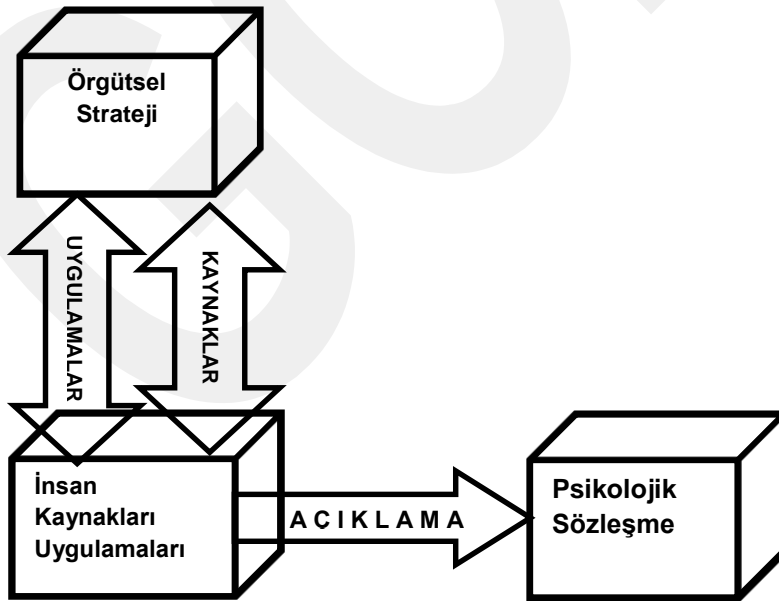
- Taraflar arasında birtakım baskı unsurlarının oluşmasına neden olabilecek sıkıntılı kısıtlanmasının sağlanması, olması muhtemel bir sıkıntı halinde ise taraflar arası iletişimi pozitif yönde kullanarak çözüm yönünde çaba sağlanması,
- Çalışanların görev, statü ve yükümlülüklerinin farkında olmalarının sağlanması,

- Çalışanların, kurumun kendilerinden beklentileri olduğunu, buna nasıl ve ne oranda karşılık vereceklerini bilmelerine olanak tanınması ve bu konuda kurum içi eğitime önem verilmesi,
- Kurumun çalışanına verdiği olanaklar dâhilinde olan; ücret, kariyer gibi durumların psikolojik sözleşme sayesinde önceden hesaplanabilmesi ve düşünülmesine neden oluşturması.

Psikolojik sözleşme; örgütler ile çalışan arasında oluşabilecek sorunlara çare üreten, alternatif çözüm yolları sunan ve çok yönlü bakış açıları üreten bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin taraflar arasında oluşabilecek sorunlara kalıcı çözümler ve/veya çözüm önerileri sunması, psikolojik sözleşmenin araç, amaç ve örnek bir çalışma stili olarak ele alınması bu kavramı birey ve örgüt arasında kullanılmaya yöneltmiştir (Sayılı, 2003: 77).

Şekil-1’de; örgütsel strateji, insan kaynakları yönetimi ve psikolojik sözleşme arasındaki yapı ortaya konularak psikolojik sözleşmenin önemi vurgulanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 464).

Şekil 1: Psikolojik Sözleşmenin Yapısı



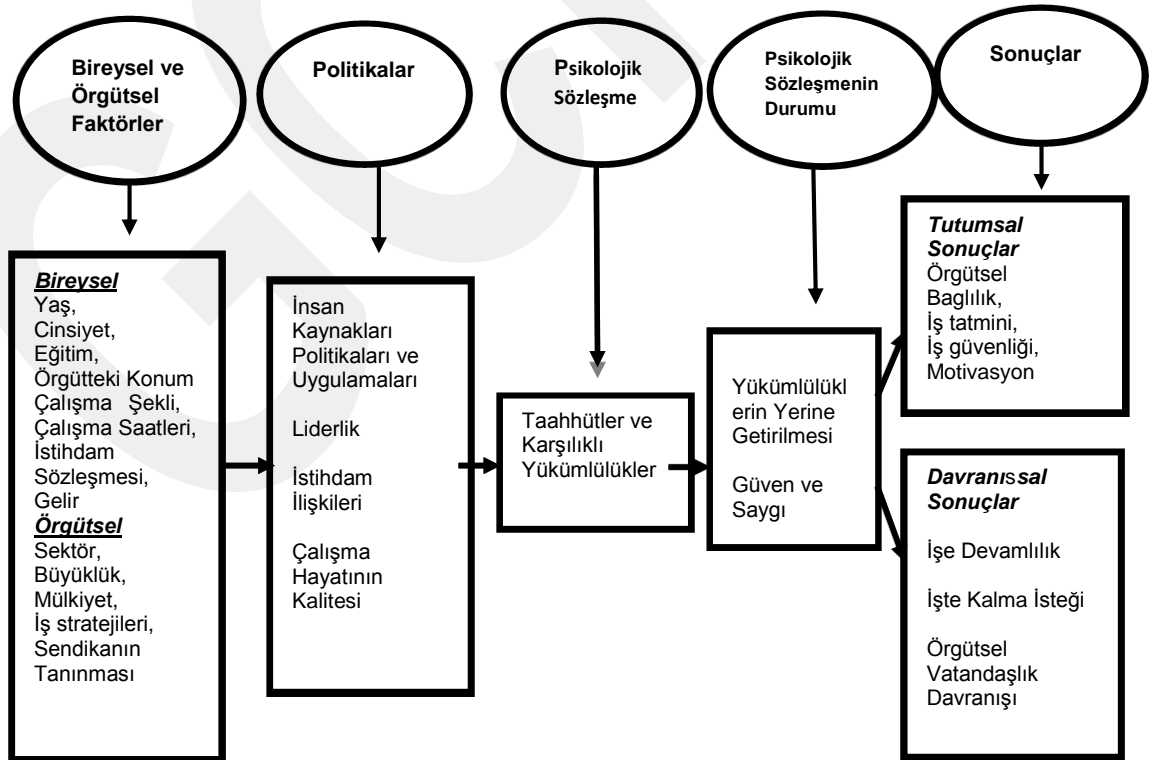
(Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 464)

Şekil-1’de görüldüğü gibi, örgütsel stratejiler (örgütün içerisinde bulunduğu çevre veya pazara göre durumu), insan kaynakları uygulamaları (işe alım, iş

genişletme, denetleme gibi) ve psikolojik sözleşme (çalışanın işe olan inançları açısından) uygulamalarının birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu bir yapı ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 464). Psikolojik sözleşmenin önemi bir kere şekillendirildikten sonra değişmeden kalan statik nitelikte değil, örgütsel şartlara bağlı olarak değiştirilebilen ve geliştirilebilen yani dinamik niteliğe sahip bir sözleşme olduğu anlaşılabilmektedir (Guest, 2004: 11).

Ortaya çıkan Şekil-2'deki bu yapı ise, bireysel ve örgütsel faktörlerin insan kaynakları uygulamalarına olan etkisi ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymakta ve psikolojik sözleşmenin uygulanması sonucu ortaya çıkan durumun birey üzerindeki sonuçlarını ifade etmektedir. Buna göre oluşan bir yapıda birey ve örgüt odaklı faktörler üzerinde birtakım sonuçlar doğurmakta ve bu sonuçlar psikolojik sözleşmenin ortaya çıkarttığı durumun oluşturduğu sonuçlar ile örtüşmektedir (Guest, 2004: 11).

Şekil 2 : Çalışma İlişkilerinde Örgüt, Çalışan ve Psikolojik Sözleşme İlişisinin Uygulanması İçin Oluşan Yapı.



(Kaynak: Guest, 2007: 11)

Modern dünyamızın rekabetçi ortamında; yöneticiler ve/veya liderler tarafından, psikolojik sözleşme kavramının önemi her geçen gün artmakta ve bu kavram için oluşan görüşlerin olumlu bir seyir izlediği görülmektedir. Özellikle örgütler içerisindeki çalışanların iş tatmininin sağlanmasında ve iş tatmini ile doğrudan ilişkili olan örgütsel bağlılığın artırılmasında psikolojik sözleşme kavramının önemi yadsınamaz derecede yüksektir. Psikolojik sözleşme kavramının taraflar arasında benimsenmesi örgütlerin geleceği içinde çok önemlidir. Çalışanlar tarafından daha işe başlamadan önce bilgi ve yetenekleri doğrultusunda kariyer planlamalarını yapmalı ve bu doğrultuda işini seçmelidir. “Böylelikle iyi bir iş seçimi ile beraber iş tatmini ve örgütsel bağlılık” artacaktır. Psikolojik sözleşme ihlallerinde “azalma” görülecektir (Türker, 2010: 16-17). Taraflar arasında oluşan ilişkilerde beklenti ve yükümlülüklerin doğru tespiti ve uygulanabilir olma durumuna göre psikolojik sözleşme kavramının yapısı işlevsel hale gelebilecektir. Diğer taraftan, örgütler günümüz çalışma koşullarında çalışanlarından sadece fiziksel koşullara bağlı birtakım beklentiler içerisine girmemekte, aynı zamanda çalışanların kendisini ispat edebilmesine katkı sağlayarak örgüte fayda sağlayabileceği çalışmaların yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Türker, 2010: 16-17).

2.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmenin bir kavram olarak literatürde konu edilmesinin nedeni iş ve yaşam ilişkilerinde konuşulmayan beklenti ve yükümlülüklerden dolayıdır. 1990 yılı ve sonrasında psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanmasından sonra psikolojik sözleşme yalnızca konuşulmayan konuların yanı sıra, kişinin kavrayıp anlamlandırdığı belirgin ve belirgin olmayan tüm sözler, tavır ve tutumlar ile beraber aynı zamanda çalışma ilişkilerindeki yükümlülük dâhiline giren bütün unsurları içermektedir (Türker, 2010: 18).

Bütünsel olarak; psikolojik sözleşmeler, toplumsal ve zihinsel durumları kapsamıştır. Psikolojik sözleşmenin özellikleriyle ilgili kavramsal literatürün 1990’lı yıllardan bu yana kadar benzer algılamalar üzerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Birincil olarak psikolojik sözleşme, subjektif bir kavrayıştır. Başka bir ifadeyle kişinin çift taraflı bir alışveriş ilişkisiyle ilgili isteklerini belirtmek anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin diğer bir önemli yapısı da dinamik olmasıdır. İşletme ile çalışan

bağlantısı, tecrübe ve çalışma süresi ilerledikçe değişebilir. Son olarak da psikolojik sözleşme, çalışan ve işletmelerin isteklerine dayanan çift taraflı taahhütlerle ilgilidir. Bu bakımdan psikolojik sözleşmeler ilişkinin yapısıyla derinden ilintilidir. Çalışanlar ve/veya işletmeler yalnız başlarına yani birebir psikolojik sözleşme meydana getiremezler (Sels ve diğerleri, 2004: 461-488; Aktaran: Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 8).

Psikolojik sözleşme ile ilgili dikkat çeken diğer bir önemli özellik ise; psikolojik sözleşmenin, çalışanların tavır ve davranışları üzerinde tayin edici bir etkisinin olduğudur. Önceki yıllarda yapılan çalışmalar da psikolojik sözleşmeler, iş yaşamı açısından karşılıklı ilişkilere yönelik bilinçaltı hipotezler olarak yer almıştır. İşte bu araştırmaların odaklandığı durum ise, çalışanların örgütüyle arasındaki karşılıklı ilişkiden meydana gelen beklenti ve yükümlülüklerin doğallığına olan inançlarıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 8).

1990'lı yıllarda yapılan araştırmalarda psikolojik sözleşmeyi ayrı ve kıymetli kılan iki özellik ortaya çıkarılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997: 228). Buna göre, psikolojik sözleşme çalışanların;

- Şahsi işe alım düzenlemelerinde sunulan yükümlülüklerine ilişkin inançlardır.
- İdrak ettiği yükümlülüklerine dayanmaktadır. Yükümlülük ise, ileriki zamanda oluşabilecek amaçlara yönelik iletişim biçimlerine dayanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 228).

Psikolojik sözleşmenin bütünsel açıdan özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Morrison, 1994: 353-372);

- Psikolojik sözleşmedeki beklentiler bir konuşma şeklinde ifade edilmemektedir. Oluşan beklentiler tarafların algılarına dayanmaktadır.
- Psikolojik sözleşme sonucu oluşan beklentiler kurum içerisinde zamanla meydana gelen beklentiler ve tecrübeler sonucu gelişmektedir.
- Psikolojik sözleşmede çalışanlar ve örgütler birbirine karşı bağımlı bir pozisyondadır.
- Psikolojik sözleşmede çalışanlar ve çalıştığı kurum arasında psikolojik bakımdan belirli bir uzaklık meydana gelmektedir.

- Psikolojik sözleşmeler yapısal olarak dinamik bir özelliğe sahiptir.

Psikolojik sözleşme kavramının önemi açısından yukarıda belirtilen özelliklere ek olarak aşağıdaki maddeler de sayılabilir (Şahin, 2010: 88). Psikolojik Sözleşmeler;

- Kişisel algılara dayanır, yani kişinin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini anlatır. Birey sözleşmeyi kendine göre algılar.
- Genellikle duygusal ağırlığı bulunan konularla bağlantılıdır. İhlal edildiklerinde güçlü duygular ortaya çıkar.
- Karşılıklı bir ilişkiye dayanır. Çalışan ve örgüt arasında meydana gelen karşılıklı yükümlülükleri gösterir.

Rousseau'ya (2004: 120-122) göre ise, psikolojik sözleşmenin altı özelliği bulunmaktadır ve bu özellikler aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- İsteyerek gönüllü olarak seçim,
 - Taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmeye olan inanç,
 - Psikolojik sözleşmede oluşan sorunlar,
 - Tarafların çokuğu,
 - Mevcut anlaşmalar ihlal edildiğinde oluşabilecek maddi ve manevi zararları yönetmek,
 - Psikolojik sözleşme kavramının istihdam ilişkisi modeli ile biçimleşmesidir.
- } → Psikolojik Sözleşme İhlali

Genel olarak incelendiğinde ise, psikolojik sözleşmenin başlıca üç işlevsel özelliğinin olduğu görülmektedir. Birinci işlevi, resmi sözleşmelerde ve anlaşmalarda oluşan eksiklikleri doldurduğu için örgütsel güveni arttırmak; ikincisi, çalışana örgütteki kariyer ve olanaklar nispetinde ne olacağı konusunda hissiyat yaratmak ve son olarakta çalışanın örgütle arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri şekillendirmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 640).

Psikolojik sözleşmenin özellikleri konusunda yapılan çalışmalara ek olarak; "Bir kişi gerçekleştirdiği sosyal roller oranında birden fazla psikolojik sözleşmeye aynı anda sahip olabilir. Kişinin çalıştığı örgütteki çeşitli taraflarla farklı psikolojik sözleşmeleri bulunabilir. Bununla birlikte bu bireysel psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak birbirleriyle uyummadığı gibi açık da olmayabilir" (Tipples ve diğerleri, 2007:34).

Psikolojik sözleşme ile ilgili tanımlar incelendiğinde konuşulmayan **beklenti ve yükümlülükler** temeline kurulu olduğu görülebilecektir. Fakat son zamanlarda psikolojik sözleşme kavramının özellikleri tekrar keşfedildiğinde, sadece konuşulmayan konular değil, çalışanların algılayıp yorumladığı tutum ve davranışlar, açık/kapalı tüm sözler ve iş kapsamına giren taahhütlerinde içerdiği genel çerçevede kabul görmüştür. (Tipples ve diğerleri, 2007: 34).

2.5. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti ve Yükümlülük Kavramı

Günümüz işletmelerinde istihdam edilen ve görev alan çalışanlar edindikleri donanımlar sayesinde artık örgütlerden birtakım beklentiler, istekler ve sorumluluklar içerisine girmektedirler. Aynı şekilde örgütler de istihdamda yaşanan yoğun rekabet ve talep nedeniyle çalışanlardan yerine getirmesi gereken bazı yükümlülükler beklemektedirler. Varolan bu durum mevcut birey-örgüt ilişkilerini karşılıklı beklentiler açısından etkilemektedir (Demiral, 2008: 44). Bu nedenle, günümüz modern çalışma ortamında nitelikli çalışanların işletmelerden beklentileri olmakta, buna karşılık işletmeler de çalışan tarafından yerine getirilmesini istedikleri beklentiler içerisine girmektedirler. Bu nedenle mevcut iş ilişkilerinden doğan taahhütlerin yerine getirilmesi açısından psikolojik sözleşmelerin varlığı günümüzde kaçınılmaz olmaktadır (Demiral, 2008: 45).

Psikolojik sözleşme kavramının yukarıda yapılan tanımlamaları dışında literatürde bulunan değişik tanımlarına da rastlamak mümkündür. Ancak yapılan teorik incelemeler ışığında psikolojik sözleşme kavramını oluşturan temel düşünce; iki tarafın (örgüt ve birey) bulunduğu ve bu tarafların birbirlerinden karşılıklı olarak beklentilerinin örtülü bir şekilde oluşturulduğudur (Sauzo ve diğerleri, 2005: 24). Ancak burada önemli olan, psikolojik sözleşmenin yazılı bir şeklinin olmadığı ve taraflarca dile getirilmemiş bir şekilde oluşturulduğudur. Bu tanımlamalar ışığında, psikolojik sözleşme sosyal değişim kuramının bir parçası olarak görülmektedir. Sosyal değişim kuramı araştırmamızın ileri ki bölümlerinde anlatılmıştır. Kısaca; sosyal değişim kuramı (Blau, 1964; Homans, 1961), sözleşme taraflarından birinin gönüllü faaliyetlerine karşılık, diğer tarafın bu faaliyete bir şekilde karşılık vereceği beklentisi olarak açıklanabilir (Sauzo ve diğerleri, 2005: 24).

2.5.1. Psikolojik Sözleşmelerde Tarafların Beklentileri

İş hayatına yeni başlayan bir çalışan, örgüte o ana kadar yaşamında elde ettiği ve deneyimlerle oluşturduğu belirli bir kişilik temeliyle gelmektedir. Bu temelden kasıt çalışanın iş hayatında elde etmeyi beklediği istekler olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 1995: 19). Çalışma hayatına yeni başlayanlar, görev/vazife durumları hakkında, iş arkadaşları ile ilgili tutum/ davranışlar boyutunda ve çalıştığı kurum ile ilgili istekler ve beklentiler içerisindedir. Çalışanların kurumundan istemleri olduğu kadar, kurumunda çalışanlarından belirli istemleri bulunmaktadır (Aytaç, 1997: 30).

Rousseau'ya (1990:389) göre, psikolojik sözleşme "kurum ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları"dır. Sayılı'ya (2003: 44) göre ise, psikolojik sözleşmeler "yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı olan beklentilerin toplamı" biçiminde ifade edilmektedir.

Aşağıdaki Tablo-2'de örgüt ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerinden olan beklentileri belirtilmiştir.

Tablo 2 : Çalışanlar ve İşletmeler Açısından Oluşan Beklentiler

Çalışanların Beklentileri	İşletmelerin Beklentileri
Güvenlik ve çevresel faktörler	Sorumlulukları gerektiğinde üzerine alma,
Bireysel gelişim olanakları	Örgütsel bağlılık
İyi bir iş için tanınma	Dürüst bir tam iş günü
Güvenlik ve çevresel faktörler	İşletmenin kurallarına ayak uydurma
İş arkadaşlıklarından ve çevresel destekler	Çalışma etkinliği ve verimi
Kapalı olmayan ve dürüst gayret	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve istemli olma
Maaş/Ücret	Örgütsel normlara uygunluk

(Kaynak: Kotter, 1973: 93)

Tablo-2'de psikolojik sözleşmenin taraflarda oluşan beklentileri ortaya konulmaktadır. Buna göre; birey yaptığı iş karşılığı örgütten ücret, bireysel gelişim, yaptığı işte tanınma, iş güvenliği, uygun arkadaşlık ilişkileri ve terfi fırsatı beklerken; örgüt ise, çalışandan örgütsel bağlılık, gönüllü işe katılım, gruplar arası verimli

Çalışma, iş etkinliği ve yapılan çalışmaları denetleyebilme beklentisi içerisinde olmaktadır (Kotter, 1973: 93).

Birey kendisi ile diğer taraf (rgt) arasında karşılıklı alışveriş anlaşmasının koşullarıyla ilişkili olan bir inanca sahiptir. Bireyin kendisi karşılıklı anlaşma yaptığı diğer tarafın gelecekte yapmayı üstlendiği taahhütleri yerine getireceğine inandığı zaman psikolojik sözleşmenin varlığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla her iki tarafın gelecekte elde edilecek kazançları sağlamak için aralarında bir zorunluluk mekanizması oluşturmuş olması nedeniyle psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989: 121-139).

2.5.2. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Birey ile örgütün birbirilerine karşı olan yükümlülüklerini ele alan Tablo-3 irdelendiğinde söz konusu örgütün başarısı ve sürekliliği için çift taraflı görev ve sorumlulukların iyi bir şekilde analiz edilmesi ve uygulanılması gerekmektedir (Schein, 1977: 14).

Tablo 3 : Birey İle Örgütün Birbirlerine Karşı Olan Yükümlülükleri

ÇALIŞANLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	İŞVERENLERİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ
Çok çalışmak.	Performansa uygun olarak eşit ücretlendirme yapmak.
Örgüt itibarını korumak.	Çalışanlarına kendini yetiştirme yönünde eğitim olanakları oluşturmak.
İşyerine vaktinde ulaşmak ve mesai saatlerine azami derecede bağlı kalmak.	Kariyer olanakları sağlamak.
Örgüte bağlılık göstermek.	Yenilikçiliği teşvik etmek.
İhtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmak.	Performansa ilişkin geribildirim yapmak.
Esnek olabilmek	Başkalarının çalışmalarını denetleyebilmek.
Yeni beceriler geliştirmek.	Görevleri ilgi çekici hale getirmek.
Müşterilere ve iş arkadaşlarına saygılı davranmak.	Müşterilere ve çalışanlara saygılı davranmak.

(Kaynak: Schein, 1977: 14)

Çalışan ve örgüt arasında meydana gelen resmi ve zımni çalışma sözleşmelerinde sorumluluklar, yükümlülükler ve taahhütler açık bir şekilde ifade edilmişken, psikolojik sözleşmelerde tarif edilen bu maddeler açıkça belirtilmeyip ima düzeyinde oluşmaktadır. İşletmelerin, çalışanlarından istekleri; örgütüne ve görevine sadakat ile bağlı kalmak, mesai dışındada kendisinden faydalanmak, görev dâhilinde veya haricinde ek görevler yaptırabilmek, görev değişimlerine ses çıkarmayan çalışan profilini oluşturmak ve en önemlisi kurumda devamlılığını sağlayabilmektir. Çalışanların örgütlerinden beklentileri ise; eğitim ve kariyer olanaklarının uygulanabilmesinin sağlanması, tatmin edici bir ücret verilmesi, çalışma güvencesi ve uygun çalışma şartları olarak sıralanabilir (Anderson ve Schalk, 1998: 58; Johnson ve Kelly, 2003: 628).

İşletme, çalışanlarına karşı olan taahhüt ve sorumluluklarını yerine getirmeyi başardığında, çalışanların beklentilerini büyük bir oranda gerçekleştirmiş olacaktır. Aynı zamanda; işletme tarafından çalışanlara sunulan olanaklar karşılandığında çalışanlar kendi yükümlülüklerini yerine getirerek işletme ile karşılıklı olarak psikolojik sözleşmede ilerleme sağlanacaktır (Keser, 2002: 12).

2.6. Psikolojik Sözleşmenin Çeşitleri

Çağın gerektirdiği modern çalışma hayatında yasal sözleşmelerinin çeşitli boyutları olduğu kabul ediliyorsa, o halde taraflar arasında oluşan, beklentileri ve yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşmelerinde farklı türlerinin olması muhtemeldir. O'Neill ve Ayda (2007), "çalışanların farklı istihdam seviyelerine göre farklı psikolojik sözleşmelerin" mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Psikolojik sözleşme kavramının özelliği nedeniyle kendi başına tek olarak bir anlam taşımadığı daha çok taraflar arasında oluşan ve ilişkisel düzeyde algılanan hislere dayanması nedeniyle, sözleşme türlerini meydana getiren maddeleri oluşturmak için araştırmacılar gözlemsel tipolojiler üzerinde durmuşlardır (Mimaroglu, 2008: 54).

Psikolojik sözleşmenin yönetim yazınında daha çok biçimsel (ilişkisel, işlemsel), içeriksel (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Millward ve Brewerton, 2000: 231-248). Biçimsel olarak psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. "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 (Millward ve Hopkins, 1998).

İşlemsel sözleşmelerin zıttı olan ilişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyo-duygusal faktörleri kapsar. Uzun dönemli açık uçlu yükümlülükler destek ve bağlılık merkezlidir (Millward ve Hopkins, 1998). İlişkisel sözleşmeler kısaca, iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tür sözleşmeler mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı

hissetmesine neden olur (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler ileri sürülmesine karşın, yazında psikolojik sözleşmenin işlemsel boyuttan ilişkisel boyuta uzanan çift kutuplu bir değişken olduğu konusunda fikir birliği vardır (Millward ve Hopkins, 1998). Diğer bir ifadeyle bu iki boyut negatif korelasyon göstermektedir.

Psikolojik sözleşme türleri ile ilgili farklı zamanlarda, farklı boyutlarda ve çeşitli uzmanlar tarafından farklı yaklaşımlar sunulmuştur. Bu yaklaşımlar ile ilgili özet bilgiler Tablo-4'de gösterilmiştir.

Tablo 4 : Psikolojik Sözleşme Türleri İle İlgili Farklı Yaklaşımlar

YAZARLAR	YAKLAŞIMLAR
Rousseau (1990-1995)	İşlemsel (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.
Grant (1999)	Grant'ta göre; Psikolojik Sözleşmeler Kısmi Sözleşme, Deneme Sözleşmesi, Uyumlu Sözleşme, Uyumsuz Sözleşme olarak dört ana kısma ayırmıştır.
Janssens, M., Sels, L. ve Van den Brande, I. (2003)	Sözleşmelerde belirtilen yükümlülükler açısından 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 sözleşmelerin farklı türleri mevcut olsa da, psikolojik sözleşmeler genellikle birbirlerinden odak, zaman, biçim, içerik ve denge olarak farklı boyutlarına göre işlemsel ve ilişkisel sözleşme olarak ikiye ayrılmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467).

Macneil (1980), oluşan psikolojik sözleşmeleri “işlemsel” ve “ilişkisel” olarak iki kategoride incelemiştir. Yazara göre işlemsel sözleşmeler, belli bir zaman dilimi içerisinde taraflar arasında belirlenmiş parasal değişimler olarak açıklanırken; oluşan ilişkisel sözleşmeler, ilişkileri oluşturan ve muhafaza eden açık uçlu ve nispeten daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlanmıştır (Şahin, 2010: 89). İşlemsel sözleşmeler; yüksek ücret, performansa dayalı ücret, kısa dönemli çalışma ilişkileri gibi koşulları kapsarken; ilişkisel sözleşmeler ise, uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve bireysel problemlere destek olma gibi unsurları ifade eder (Şahin, 2010: 89).

Buna göre, işlemsel sözleşmeler sözleşmenin mali boyutu ve belirli kurallara dayandırılmış işin yerine getiriliş biçimi ile ilgiliyken; ilişkisel sözleşmeler daha çok yapılan işin sosyal boyutlarını ve duygusal yaklaşımlarını içeren sözleşme özelliklerine sahiptirler (Mimaroğlu 2008:55). İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme özellikleri Tablo-5’de belirtilmektedir.

Tablo 5 : Sözleşme Türlerinin Özellikleri

İŞLEMSEL SÖZLEŞMELER		İLİŞKİSEL SÖZLEŞMELER
Ekonomik	ODAK	Ekonomik, Duygusal
Bölümsel,	KAPSAM	Bütün Bireyler
Kapalı uçlu, Özel Belirsiz	ZAMAN DİLİMİ	Açık Uçlu, Belirsiz
Yazılı	BİÇİMLENDİRME/OLUŞUM ŞEKLİ	Yazılı, Yazılı olmayan
Durağan	YAPI	Dinamik
Dar	FAALİYET ALANI	Yaygın
Görünür	GÖRÜNÜRLÜK	Subjektif, Anlaşılmaya dayalı

(Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467)

Odak, çalışma ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu; zaman, ilişkiler sonucu ortaya çıkan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olma boyutunu; biçim, olması gereken performansın neler olduğunun derecesini; içerik, örgüte katılım yapan çalışanın işe sağladığı katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu; denge, algılanan ilişkilerin geleceğin ortaya sunacağı değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma boyutunu belirtmektedir (Mimaroğlu 2008: 55).

Ortaya konulan iki sözleşme çeşidine ilave olarak; Rousseau ve Wade-Benzoni (1994: 468) yapmış oldukları çalışmada 2x2 matris yapı oluşturarak psikolojik sözleşme türlerini aşağıda Tablo-6'da görülen dört gruba ayırmaktadır.

Tablo 6 : Geliştirilmiş Psikolojik Sözleşme Türleri

	Özellik Taşıyan	Özellik Taşımayan
Kısa Dönem	İşlemsel	Transisyonel (Geçici)
Açık Uçlu	Dengeleyici	İlişkisel

(Kaynak: Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468)

Rousseau ve Wade-Benzoni (1994: 468) tarafından Tablo-6'da gösterildiği üzere dört başlıkta incelenen psikolojik sözleşme türleri aşağıda özetlenmiştir.

➤ **İşlemsel Sözleşmeler:**

- Örgüt içinde taraflar arasında oluşan değişimlerin maddi ve kısa dönemli olduğu,
- Birincil teşvikler (ödülleri, ücret, kariyer gibi) gibi ekonomik boyutunun önemsenmesinin sağlanması,
- Çalışanın örgüte verdiği kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Sınırlı bir zaman diliminde gerçekleşmesi,
- Çerçevesi iyi tanımlanmış kurallara bağlı kılındığı,
- Esnek olmaması,
- Örgüt ve çalışanların yetenek ve tecrübelerinin optimum düzeyde kullanılması gerektiği,
- Sözleşmede belirtilen maddelerin, açık ve net olduğu sözleşme türüdür.

➤ **İlişkisel Sözleşmeler:**

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- Örgüt ve çalışan bakımından geleceğe yönelik yatırımın önemli olduğu,
- Taraflar arasında oluşan bağımlılığın ileri seviyede olduğu ve engellerin yüksek olduğu,

- Taraflar arasında oluşan ilişkide duygusal katılımın da önem arz ettiği,
- Değişime açık olan dinamik bir yapı teşkil ettiği,
- Sözleşmenin subjektif temellere dayanan kapalı (örtük) bir yapıda paralellik kazandığı sözleşme türüdür.
- **Dengeli/Dengeleyici Sözleşmeler:** Örgütte değişen süre zarfında değişen performans koşulları dâhilinde belirlenmiş, çalışma ilişkilerine yönelik meydana getirilmiş açık uçlu sözleşmelerdir.
- **Transisyonel (Geçici) Sözleşmeler:** Bu tür sözleşmeler; işe ilişkin gelecek zamanda oluşan yükümlölüklerde ve taahhütlerde eksiklikleri ifade etmektedir. Sözleşmeye yönelik bir bozulma ortaya çıkartmaktadırlar. Performans ile ilgili beklentiler bu sözleşmenin yapısında belirgin hale getirilmemiştir.

Rousseau ve Wade-Benzoni'nun (1994: 468) yukarıda gösterilen Tablo-6'da yaptığı sınıflandırmaya yönelik olarak, psikolojik sözleşme türleri mekân, performans yapısı ve zaman açısından değişiklikler oluşturmakta ve taraflar arasında davranış Şekillerini göstermektedir.

- a) İşlemsel Sözleşmeler; kısa dönemli ve ekonomik (parasal) odaklı katkıların (yararların) önemli hale geldiği sözleşme türüdür. Yine işlemsel sözleşmeler ekonomik açıdan yerine getirilmesi gereken sosyo-duygusal yönü ağır basan açık uçlu sözleşmelerdir.
- b) İlişkisel Sözleşmeler bakımından ele alındığında ise; teşvik, ödüller, kariyer, ücret ve tazminatlar gibi koşulların öne çıkarılmadığı, uzun dönemli iş ortamının dengeli koşullar altında taahhütlerin oluşturulması ise açık uçlu sözleşme türüdür.
- c) Dengeli Sözleşmeler; ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin bir arada olduğu sözleşmelerdir. Bu kapsamda; işlemsel sözleşmelerde önem arz eden performans olgusu ve değişime açık olan yapısı ile ilişkisel sözleşmelerde önem arz eden taraflar arasındaki ilişki boyutunun önemli olduğu açık uçlu sözleşme yapısının birleşimidir.
- d) Geçici Sözleşmeler; Bu tip sözleşmeler bir psikolojik sözleşme türü olarak algılanmaması gerekir. Taraflar arasında oluşan taahhütlerdeki sorunlardan meydana gelebilecek psikolojik sözleşme ihlalleri durumlarında ortaya çıkmaktadır (şahin, 2010: 90-91).

Psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmenin yapısını tam olarak temsil etmemesine rağmen, çağımızın örgüt yapılarında küçük bir değişiklik göstererek sözleşme türlerinin bir veya birkaçını bir arada temsil edebilmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468).

2.7. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum ve Gelişim Süreci

Psikolojik sözleşmenin oluşum aşaması bireyin daha çalışma hayatına başlamadan yani işe başvuru aşamasından önce şekillenmiştir. Çünkü yazılı olmayan ve/veya sözle konuşulmayan birtakım beklentiler, yazılı beklentilerden daha önce belirlenmelidir. Örgütün çalışanına kariyer noktasından başlayarak, örgütsel bağlılık yaratma çabaları ve iş tatmini sağlanmasına kadar olan sürede ne gibi vaatleri yerine getireceğinin, benzer şekilde çalışanında örgütten elde edeceği faydaların (çalışma koşulları, maaş ve tazminatlar, yetki ve sorumluluk gibi) önceden belirlenmesi sağlıklı olacaktır. Böylelikle taraflar arasında oluşan yükümlülüklerin ve en önemlisi beklentilerinin kendi istekleri doğrultusunda uzlaştırılması ve beraberlik kazandırılması noktasında önemli bir adım sağlayabilecektir (Herriot ve Pemberton, 1995: 193).

Rousseau'ya (2004: 125) göre; çalışanlar açısından psikolojik sözleşmeler üç biçimde oluşmaktadır:

Birinci olarak; çalışanların örgüt içindeki fırsatları ve olanakları açısından ele alındığında örgüt içerisindeki yükselmeler, hedefler ve nihayet kariyer beklentilerinin oluşmasının önemli olduğu, diğer taraftan ele alındığında ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş veya yaşam tatminlerini şekillendirmesi yönünden ehemmiyetli bir kavram olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışanlar, kendi kariyer hedefleri doğrultusunda psikolojik sözleşmeyi biçimlendirirler. Örgüt içerisinde yükselme hedefleri olan çalışanlar daha çok işlemsel açıdan bakarken, mevcut işini uzun vadeli olarak düşünenler ise ilişkisel psikolojik sözleşmeleri benimsemektedir (Rousseau, 2004:125).

Psikolojik sözleşmeyi biçimlendiren bir diğer önemli husus ise çalışanların kişisel özellikleridir. Çalıştığı örgütte huzurlu bir iş ortamına, mutluluğa, ilişkilere, duygulara önem veren ve konularda hassas olan kişiler ilişkisel sözleşme boyutunda

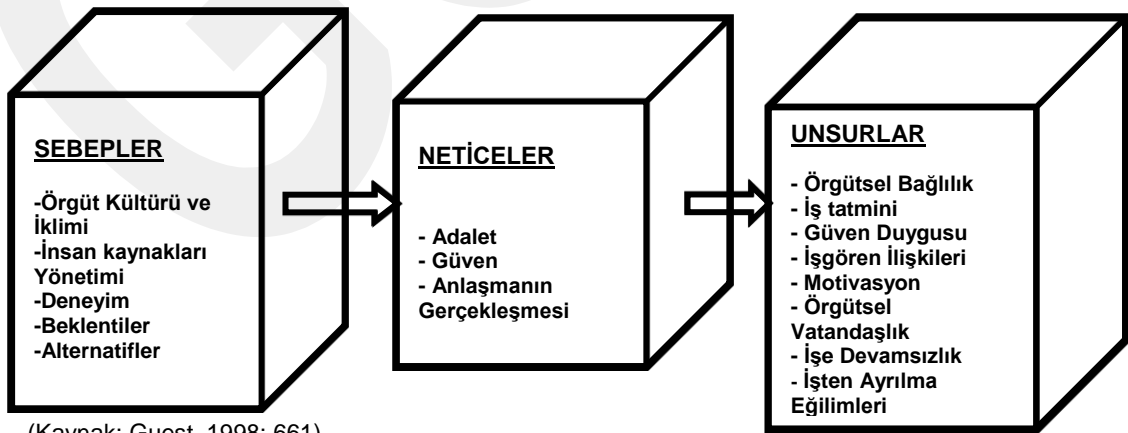
psikolojik sözleşmesini yapılandırırken, maddî şartların (mesai, ücret ve tazminatlar, olanaklar gibi) düzeyine önem veren ve bu konuda hassas olanlar ise işlemsel sözleşme boyutunda psikolojik sözleşmelerini düzenlemektedir (Rousseau, 2004:125).

Üçüncü husus çalışanların işe alım pozisyonundaki durumuyla ilgilidir. Çalışanların bazıları işe alım sürecinde ciddi bir disiplin içerisinde müzakere edilerek istihdam edilirler. Bu çalışanlar kendine güvenirliler ve kendini geliştirme ve eğitim konusunda kendine özgü özel yolları vardır. Bu özellikteki çalışanlara örgüt içerisinde fırsatlar ve kariyer olanaklarının sağlanması olanak dâhilindedir. Hem işe alım sürecindeki müzakereler hem de özel fırsatların oluşması psikolojik sözleşmeye derin anlamda etki yaratır. Çünkü çalışanın kendine özgü fırsatların oluşmasını kendi kalite ve kapasitesine bağlamıştır (Rousseau, 2004:125).

Guest ve Conway (2004) ise; psikolojik sözleşmenin meydana geliş nedenlerini üç ana ögeye bağlanarak açıklanmaktadır. Bunlar, sebepler, unsurlar ve neticelerdir (Şekil-3). Psikolojik sözleşmenin oluşumun sürecini;

- Sebepler,
- Unsurlar
- Neticeler şeklinde 3'e ayırabiliriz (Guest ve Conway,2004).

Şekil 3: Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli

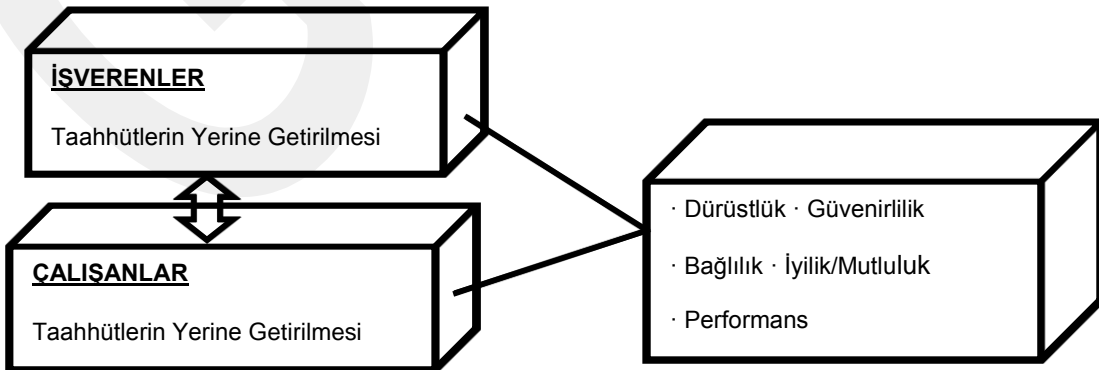


Şekil-3'deki psikolojik sözleşme modeli incelendiğinde; etkili bir örgüt kültürü ve iklimin oluşturmasındaki en önemli faktör insan kaynakları yönetim

uygulamalarının başarıya ulaşabilmesidir. İKY yönetim uygulamalarındaki başarı ve ve tecrübelerin korunmasında tarafların arasında meydana gelen psikolojik sözleşmelerin sağlıklı işlemesi önemlidir. Psikolojik sözleşmeler karşılıklı beklentilerin oluşmasını ve alternatif çözümlerin üretilmesini sağlar. Böylelikle örgüt içerisinde adalet ve güven ortamı meydana gelmektedir. Nihayetinde, taraflar arasında oluşan anlaşmanın gerçekleşmesiyle beraber çalışanların yapısında önemli değişimler meydana gelmektedir. Özellikle çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, isteklendirme ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel davranışlarındaki değişimlerinde psikolojik sözleşme modelinin önemi büyüktür (Atkinson ve Cuthbert, 2006: 648). Bir diğer araştırmacı olan De Vos (2003) ise; etkili bir psikolojik sözleşmenin tesis edilmesi ve faydalı bir şekilde uygulamaya konulmasının altı etkene bağlı olduğunu belirtmektedir (De Vos ve diğerleri, 2003a: 6). Bu altı etken sırasıyla;

1. Mali yöne dönük ödüllerin teşvik edilmesi,
 2. Uyumlu çalışmaya yönelik örgüt içi çevrenin oluşturulması,
 3. Görevin içyapısının, çalışanların kendini geliştirmesine imkân sunması,
 4. Örgüt içinde çalışanların meslek basamaklarını yükselmesine imkân sağlanması,
 5. Görevin muvaffakiyeti için geri besleme yapılması (feedback) ve çalışanların şahsi yaşamına itinalı yaklaşılması ve birleştirici olunması (De Vos ve diğerleri, 2003a).
- Psikolojik sözleşme kavramının kapsamı bazında, genel bir çerçevesinin ifade edildiği model aşağıda Şekil-4'de yer almaktadır (Guest, 2004: 10).

Şekil 4: Psikolojik Sözleşme Modeli



(Kaynak: Guest, 2004: 10)

Psikolojik sözleşmenin Şekil-4'deki modeli ise, işveren ve çalışan tarafının verdikleri taahhütlerin yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkan davranış biçimleri ve elde edilen örgütsel faydaları belirtmektedir (Guest, 2004: 10).

Bireyin kendisi, bir örgüte iş görmek amacıyla bağlandığı zaman birtakım ekonomik, sosyal ve psikolojik değişimlerden dolayı ortaya çıkan bazı temel sorunların çözüme kavuşturulması için uğraş vermektedir. Örgütlerin olmasını istediği ve teşvik ettikleri ise, çalışanların uzun süreli örgüte hizmet vermeleri, bu vasıta ile finansal (ekonomik) güvenliğin ve maddi rahatlığın örgütler tarafından sağlanmasıdır (Levinson, 1965: 373). Bu nedenle; psikolojik sözleşme örgütlerde, çalışan ve örgüt arasında oluşan genel sorunlara çareler sunan ve taraflara önemli perspektif sağlayan bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt arasındaki ehemmiyetli sorunlara kalıcı yaklaşımlar getirmesi ile güncel çözüm önerileri sunması, psikolojik sözleşmenin örnek ve amaca yönelik olarak öne çıkması bu kavramı birey ve örgüt arasında kullanmaya yöneltmiştir (Sayılı, 2003: 77).

Psikolojik sözleşmenin gelişim süreci irdelendiğinde, özellikle 1980'li yıllara kadar uzun dönemli çalışma ilişkisi ve iş güvenliği ile özdeşleşen çalışma ilişkileri günümüzde tamamen değişik bir hale bürünmüştür. Örgütler arasında mevcut olan yoğun rekabetle birlikte bilginin ve tecrübenin artan önemi, gerekli bilgilerle donatılmış, azimli ve araştırmayı seven insan faktörünü işletmelerin en önemli rekabet avantajı durumuna getirmiştir (Türker, 2010: 16). Örgütler ve çalışanlar arasındaki beklentiler psikolojik sözleşmenin gelişim yapısını ortaya çıkarmaktadır. Bu yapıyı ayakta tutmak tarafların sorumluluğu altındadır. Eğer taraflar arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlememesine ek olarak çalışanların hızlı gelişim içerisindeki teknolojik gelişmelere ve yeniliklere ayak uyduramaması neticesinde çok sayıda işten ayrılma sonucu karşımıza çıkabilecektir (Türker, 2010: 16).

2.8. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Çerçevesi

Psikolojik sözleşmenin yapısına ışık tutan, anlaşılmasına destek olan ve kavrama kurumsal değer katan kuramlar; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı, Porter-Lawler Modeli, Kontrol Kuramı,

Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli ve Psikolojik Sözleşme İhlallerine dair Tutarsızlık Modeli'dir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3). Bu kuramlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.8.1.Karşılıklılık Normu

Gouldner'in (1960) ileri sürdüğü Karşılıklılık Normu'na göre bireyler elde ettikleri bir yarara olumlu karşılık verirler. Bu evrensel bir özelliktir. Karşılıklılık Normu, içinde bulunulan durumun koşulları, kişisel özellikler ve normun sonuçlarına verilen değere (duyulan ihtiyacın derecesine) göre değişir (Aktaran: Mimaroglu, 2008: 33).

Karşılıklılık Normu gereğince işveren söz ve sorumluluklarının gereğini yerine getirmez ise çalışan örgüte sunduğu katkıyı değiştirerek buna tepki verir (Bal ve diğerleri, 2010: 253). Rousseau'ya (2001) göre çalışan, sunduğu katkının örgütü bir karşılık vermeye zorladığına dair bir algıya sahip olduğunda psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla; karşılıklılık önemli bir psikolojik sözleşme unsurudur (Aktaran: McDermott ve diğerleri, 2006:458).

2.8.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Psikolojik sözleşmelerin kökenindeki en önemli kuramlardan biri, çalışan ile örgütü arasındaki karşılıklı mübadeleleri (alışverişleri) ifade eden Sosyal Mübadele Kuramı'dır (Turnley ve Feldman, 1999b: 897; Aktaran: Behery, 2009: 182; Suazo ve diğerleri, 2005; Aktaran: Bal ve diğerleri, 2010: 253; Mimaroglu, 2008: 47). Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan, Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Kuramı kişisel ihtiyaçların karşılanması için insan ilişkilerinin zorunlu olduğu kabulünden yola çıkmaktadır (Aktaran: Mimaroglu, 2008: 33-47).

Cropanzano ve Mitchell'e (2005) göre; sosyal mübadele kavramıyla çalışan ile örgüt arasında kaliteli ve uzun dönemli ilişkileri meydana getirme potansiyeline sahip sosyal etkileşimler kastedilmektedir (Aktaran: Bal ve diğerleri, 2010: 254 ve Behery, 2009:182). Ayrıca sosyal mübadele ilişkileri, çalışan ile örgüt arasında değişime tabi tutulan sosyo-duygusal yönlerin gücüne de gönderme yapmaktadır (Shore ve diğerleri, 1995; Aktaran: Bal ve diğerleri, 2010: 254). Wimbush ve diğerlerine (1997) göre; kurama göre bireyler kendi istekleriyle başkalarına fayda sağlarlar ve bu fayda karşı tarafı da karşılık vermek zorunda bırakır (Aktaran: Behery, 2009: 182).

Homans (1958), bu kuramda mübadele ilişkisi ödül ve maliyetlerin hesaplanması ve karşılaştırılması esasına dayanır diye tanımlamıştır (Aktaran: Hess ve Jepsen, 2009: 275). Blau (1964) ise; ekonomik mübadeledeki değişimin ne zaman gerçekleşeceğini belirlenmesinde “sosyal mübadele düzeyini” belirlemek kolay değildir (Aktaran: Mimaroğlu, 2008: 34).

Bu kuramda işveren ile çalışan arasındaki sosyal mübadeleler, psikolojik sözleşme ihlallerini açıklayıcı bir çerçeve olarak kullanıldıkları için çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha sonraki davranışlarını nasıl etkileyeceğini belirleyebilir (Bal ve diğerleri, 2010: 253). Bu çerçevede sosyal mübadele ilişkisinin gücü önemlidir. Sosyal mübadele ilişkisi hem çalışan hem de örgüt açısından zayıf veya güçlü olabilir (Mimaroğlu, 2008: 34-36). Bu durumda mübadele ilişkisinin gücü ile psikolojik sözleşmenin hükümlerine uyulmamasının etkisi arasında bir ilişki olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla; psikolojik sözleşme ihlalinin daha zayıf sosyal mübadelede bulunan çalışanlara etkisinin, güçlü sosyal mübadelede bulunan çalışanlara etkisinden daha az olduğu sonucuna ulaşılabilir (Bal ve diğerleri, 2010: 256).

Bu anlamda bir psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşir ise psikolojik sözleşme ihlali istihdam ilişkisini ciddi anlamda zedeler ve özellikle yüksek düzeyde sosyal mübadele deneyimi yaşayanları etkileyerek onların örgüt veya işverene olumsuz tepki vermelerini sağlar (Bal ve diğerleri, 2010: 266-269). İstihdam ilişkisine daha fazla değer veren çalışanlar sözleşme ihlallerinden, istihdam ilişkisine marjinal önem veren çalışanlara göre daha fazla etkilenirler (Robinson ve Rousseau, 1994; Aktaran: Bal ve diğerleri, 2010: 255-256).

2.8.3. Eşitlik Kuramı

J.Stacey Adams'ın (1963) geliştirdiği ve psikolojik sözleşme kavramının temelindeki en önemli kuramlardan biri olan Eşitlik Kuramı uyarınca çalışanlar örgütte kendilerine adil davranılmasını isterler ve kendilerini başka çalışanlarla kıyaslarlar (Aktaran: Mimaroğlu, 2008: 38-47). Diğer taraftan; bu kurama göre çalışan örgüte kazandırdıkları ile örgütün kendisine kazandırdıklarını birbiri ile kıyaslamakta ve buna göre bir yargıda bulunmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998; Aktaran: Oğul Selekler, 2007: 3-4).

Dolayısıyla; Eşitlik Kuramı çalışanların etraflarındaki dünyayı karşılaştırılabilir girdi ve çıktılar olarak değerlendirdiklerini varsayar. Çalışanlar işlerine sarfettikleri (örneğin; eğitim, efor, beceri, zaman vb.) ile karşılığında elde ettiklerini (örneğin; parasal gelir, işin ilginçlik düzeyi, iş tatmini, işyerindeki arkadaşlık vb.) birbiriyle karşılaştırırlar; daha sonra kendilerine dair olan bu karşılaştırmayı örgütte başka çalışanların karşılaştırmaları ile kıyaslarlar. Çalışanın kendi çıktı/girdi oranı başkalarının çıktı/girdi oranı ile aynı ise bir gerilim oluşmaz ve çalışan gerilimi azaltmak için bir çaba içine girmez (Landy ve Conte, 2007: 347-349). Bu kıyaslama sonucunda çalışan kendisine ve kendisiyle benzer durumda olan diğer çalışana aynı biçimde davranıldığını görürse örgütsel yapıyı âdil olarak değerlendirir (Mimaroğlu, 2008: 38-47). Dolayısıyla; bu kuram çalışanlar için sosyal tabanlı bir rasyonelliği varsaymaktadır (Landy ve Conte, 2007: 347-349).

2.8.4. Beklenti Kuramı

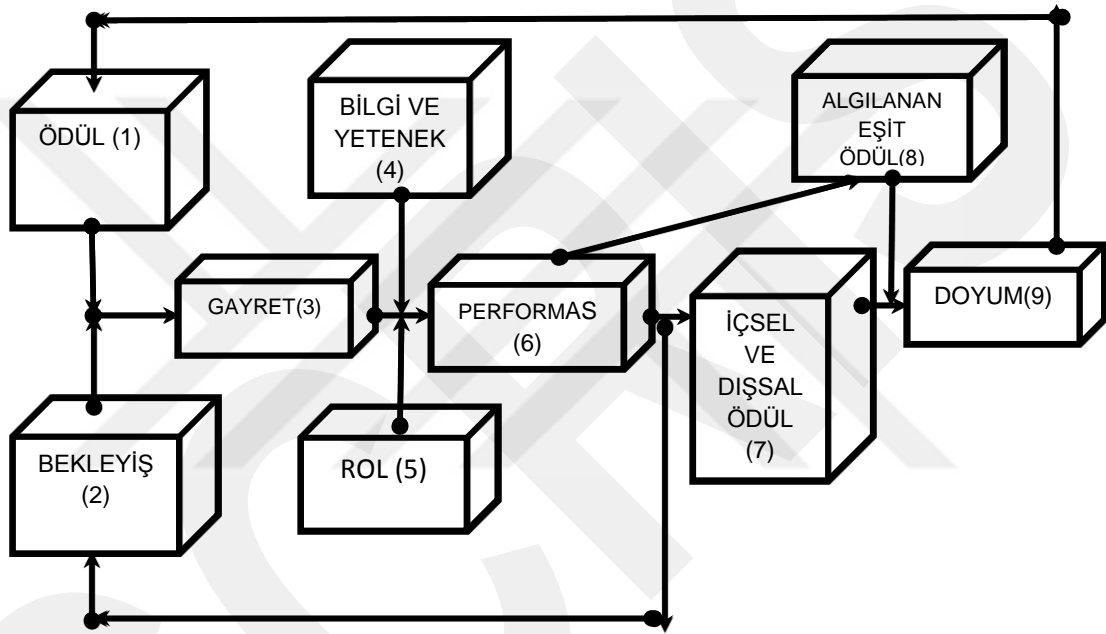
Bu kurama VIE Kuramı (Valence, Instrumentality, Expectancy) da denir. Victor Vroom (1964), Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) ortaya koymuş olduğu Beklenti Kuramı'nı çalışanların iş ortamındaki davranışlarına adapte etmiştir (Aktaran: Mimaroğlu, 2008: 43).

Beklenti Kuramı çalışanların davranış seçeneklerinden hangisini nasıl belirlediklerini saptamayı amaçlamaktadır (Mimaroğlu, 2008: 43). Bu kuram çok özetle çalışanların motivasyonunun bir şeyi ne kadar istediklerine ve onu elde etme ihtimallerinin ne olduğuna bağlı olduğunu savunmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 43). Bu kapsamda; çalışanlar birtakım mükâfat veya neticelerin görece cazibeliklerinin, birtakım mükâfat veya neticeleri kazanmak adına olması gereken şeylerin neler olduğunun ve sarf edecekleri eforun veya sergileyecekleri bir davranışın bir mükâfat veya neticeye ulaşma ihtimalini gerçekçi bir şekilde varsayım ederler (Landy ve Conte, 2007: 346). Kuram rasyonelliğe fazla önem vermekte, çalışanların hesap kitap işi ile uğraştıklarını varsaymakta ve çalışanların tercihlerini değerlendirirken kişilik ve duygular gibi bilişsel olmayan birçok unsuru dışarıda bırakmaktadır (Landy ve Conte, 2007: 346).

2.8.5.Porter-Lawler Modeli

Bu modelin içeriği incelendiğinde Beklenti Kuramı ile Eşitlik Kuramının bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır (Luthans, 1992; Landy ve Conte, 2007:380). Modelin görsel olarak aşağıdaki Şekil-5’de belirtilmektedir.

Şekil 5: Porter-Lawler Modeli'nin gösterimi



(Kaynak: Porter ve Lawler, 1968: 165; Aktaran: Luthans, 1992: 166)

Modeldeki 1, 2 ve 3 numaralı kutular Vroom'un modeli ile paralellik göstermektedir. Ne var ki Porter ve Lawler (1968), eforun (güç veya motivasyon) doğrudan performansa ulaştırmayacağını ifade etmektedir. Bu ilişkide yetenekler/özellikler ve rol algıları buna aracılık etmektedir. Model performanstan sonrasını da açıklamaktadır (Luthans, 1992: 165-166).

Performansı izleyen ödüller ve bunların nasıl algılandığı, tatmini belirlemektedir. Dolayısıyla; modelde geleneksel düşünüş biçiminin aksine performans tatmine yol açmaktadır. Porter-Lawler (1968) modeli yazında, motivasyon hakkında ve performans ile tatmin ilişkisine dair önemli bir katkı yapmış olmasına rağmen modelin karmaşık oluşu insan kaynakları yönetimi uygulaması bağlamında yaygınlaşmasını engellemiştir (Luthans, 1992: 165-166).

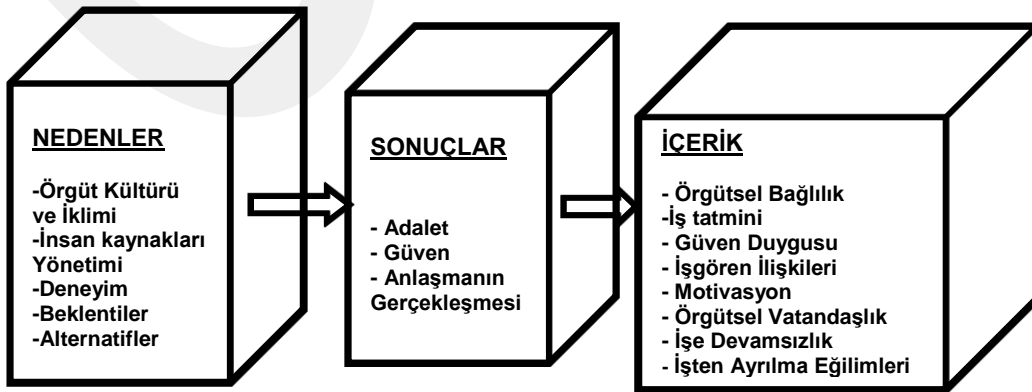
2.8.6.Kontrol Kuramı

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlâline verdikleri tepkileri anlamada Kontrol Kuramı yararlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu kurama göre çalışanlar örgütün kendilerine söz verilen ile gerçekte elde ettikleri arasında bir uyumsuzluk olduğunu algıladıklarında tutumsal veya davranışsal bir yanıt verirler. Bu uyumsuzluklar çalışan açısından çalışan ile örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkilerinde bir dengesizliği doğurur (Turnley ve Feldman, 1999b: 897-898). Kontrol Kuramı'na göre çalışanlar bu uyumsuzlukları yok etmek veya azaltmak isterler (Turnley ve Feldman, 1999b: 897-898).

2.8.7.Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli

Guest'in (1998) geliştirdiği model psikolojik sözleşmenin sebepleri, içeriği ve sonuçları üzerinde durmaktadır (Aktaran: Oğul Selekler, 2007: 51-52). Bu modelde psikolojik sözleşmenin nedenleri; örgüt kültürü ve iklimi, insan kaynakları uygulamaları, deneyim, beklentiler ve diğer alternatiflerden kaynaklanmaktadır (Aktaran: Oğul Selekler, 2007: 51-52). Psikolojik sözleşmenin içeriğini ise adalet, güven ve sözleşmenin gerçekleştirilmesi unsurları oluşturmaktadır. Modelde psikolojik sözleşmenin sonuçlarına dair konular olarak iş tatmini, örgütsel adanmışlık, güven duygusu, işyerindeki ilişkiler, güdülenme, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gösterilmektedir (Aktaran: Oğul Selekler, 2007: 51-52). Aşağıdaki Şekil-6'da bu unsurlar topluca gösterilmektedir.

Şekil 6: Guest'in psikolojik sözleşme modelinin gösterimi



(Kaynak: Guest, 1998; Aktaran: Oğul Selekler, 2007: 52)

2.8.8.Psikolojik Sözleşme İhlâllerine Dair Tutarsızlık Modeli

Turnley ve Feldman (1999), psikolojik sözleşme ihlâllerini daha iyi ortaya koyabilmek için Psikolojik Sözleşme İhlâllerine Dair Tutarsızlık Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bu model; çalışanların beklentilerinin kaynakları, tutarsızlığın olduğu spesifik sözleşme unsurları ve tutarsızlığın doğasına odaklanarak yerine getirilmeyen sözlerin ne zaman psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanmaya başlanacağını ve çalışanların bu ihlâllere ne zaman düşmanca cevap vereceklerini anlamaya dönük bir çerçeve oluşturmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999a: 368).

Bu modele göre çalışanların beklentilerinin kaynakları, hakkında tutarsızlığın olduğu spesifik sözleşme unsurları ve yerine getirilmeyen yükümlülüklerin büyüklüğü ile zamanlaması psikolojik sözleşme ihlâli algılarına önemli katkı yapan unsurlardandır (Turnley ve Feldman, 1999a: 374).

Tutarsızlığın özellikleri ise: Tutarsızlığın büyüklüğü, beklenenden fazla ödül ve beklenenden az ödül değişimleri (trade-offs), verilen söz ile tutarsızlık arasında geçen zaman ve tutarsızlığın algılanan nedeni'dir. Tutarsızlık ne kadar büyük ise tutarsızlığın psikolojik sözleşme ihlâli olarak yorumlanması ihtimali o kadar artar (Turnley ve Feldman, 1999a: 374).

Bir alanda kendilerine söz verilenden daha fazla şey elde eden çalışanlar söz verilenden daha az şey elde ettikleri başka bir alanı psikolojik sözleşme ihlâli kaynağı olarak görmeme eğilimi taşırlar. Diğer taraftan; verilen söz ile tutarsızlık arasında geçen zaman ne kadar fazla ise çalışanın psikolojik sözleşme ihlâli algısı o kadar az olacaktır (Turnley ve Feldman, 1999a: 374-375).

Örgüt meşru bir neden olmaksızın sözlerini tutmak konusunda isteksiz ise çalışanlar tutarsızlıkları psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılama eğilimindedirler. Son olarak; psikolojik sözleşmeyi oluşturan unsurlardan parasal unsurlardaki tutarsızlıklar da daha fazla psikolojik sözleşme ihlâli olarak algılanma eğilimi taşırlar (Turnley ve Feldman, 1999a: 373-376)

2.9. Psikolojik Sözleşme ile İş Sözleşmesi Arasındaki Farklar

Psikolojik sözleşme ile günümüz ekonomik hayatta kullanılan iş sözleşmeleri incelendiğinde aralarında bariz farklılıklar olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmelerin yazılı olmaması, herhangi bir yasal hükme bağlı olmaması ve sadece taraflar arasındaki beklenti ve yükümlülükleri zihinlerde ve/veya duygularda içermesi iş sözleşmeleri ile arasındaki en büyük fark olduğu söylenebilir. Psikolojik sözleşme, çalışan ve yönetim ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerden ortaya çıktığı varsayılan kişisel vaatler, sözlere (Keser, 2002: 11).

İş sözleşmeleri; işletmelerin ve çalışanların uygun işe alım programlarıyla bir araya geldiği, tarafların karşılıklı taahhütleri üzerine kurulu iken; psikolojik sözleşmeler ise işletme ile yönetim arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamını ifade etmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 103). Öte yandan psikolojik sözleşmede; işletmenin çalışanlarına karşı hakkaniyetli bir ücret ve çalışma güvencesi sunması var iken, çalışanın ise yönetime dürüst çalışma ve bağlılık sözü vermesidir (Erdoğan, 1999: 25-26).

Günümüzde taraflar arasında yapılan iş sözleşmesinde tüm şartlar ve yükümlülükler, kamu ihale kanunu ve/veya sözleşmesi ile özel sektör açısından bakıldığında da pazarlık sürecinde taraflar tarafından karşılıklı olarak tartışılıp bir karara varılırken; psikolojik sözleşmedeki durum daha farklıdır. Psikolojik sözleşmelerde iş sözleşmelerin aksine taraflar arasında hukuki ve resmi dayanağı olmayan, yazılı metinler içermeyen ve de konuşulmayan durumlar vardır. Psikolojik sözleşmeler karşılıklı yükümlülükler ve beklentiler doğrultusunda algılara dayanan antlaşmalıdır ki hukuki bir yaptırımdan söz etmek mümkün değildir (Robinson, 1996: 575). Nihayetinde; psikolojik sözleşme adını da verebileceğimiz bu antlaşma türü, tamamen duyguları ve algıları temel alan, objektif unsurları içermeyen ve kendine has yapısı sebebiyle diğer anlaşma/kontrat biçimlerinden tamamen farklı unsurlar içermektedir (Robinson, 1996: 575; Knights ve Kennedy, 2005: 58; Zhao ve diğerleri, 2007: 649).

Serbest Piyasa Ekonomisinde çalışma ilişkileri irdelendiğinde işletmelerdeki yapının en basit şekilde tarifi örgüt ve çalışan arasında meydana gelen ve psikolojik

sözleşme kavramını da içine alan olgulardır. Psikolojik sözleşmeye göre çalışan ve işveren olarak tanımlanan iki taraf olduğu ve her iki tarafında karşılıklı olarak yükümlülükleri bulunduğu fakat bu yükümlülüklerin resmi iş antlaşmalarında belirtilen unsurlardan daha çok şey ifade edilmektedir. Taahhütlerin karşılıklı olarak algılanma süreci, resmi antlaşmalarda belirtilen unsurların çalışanlar tarafından yorumlanmasıyla ortaya çıkar. Bu da farklı beklentiler oluşturur. Oluşan beklentiler, taraflar arasında oluşan iletişimin çok fazla açık olmaması ve yorumlama sürecinin zorluğu hasebiyle yeterince anlaşılammaktadır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997: 151).

Özetle; çalışanlar ile örgüt arasında oluşturulan resmi iş sözleşmelerinde bahsedilen unsurlardaki boşluk ve öngörüsüzlükler, çalışanların tavır ve davranışlarını belirtmekte yetersiz kalınca literatürde psikolojik sözleşme kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Mimaroğlu, 2008: 48).

Resmi çalışma sözleşmesi ile psikolojik sözleşme arasındaki farklar aşağıdaki Tablo-7’de gösterilmiştir:

Tablo 7 : Resmi Çalışma Sözleşmesi İle Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklar

Psikolojik Sözleşme	Resmi Çalışma Sözleşmesi
Yazı ile ifade edilmeyen sözlü bir anlaşma türüdür.	Yazılı bir sözleşmedir.
Çift taraflı olarak manevi türden ve algıları temel alan tutum ve davranışları ele alır.	Formel ilişkiyi ifade eder, normları baz alır.
Resmi bir çalışma sürecini kapsamaz.	Resmi bir çalışma sürecini baz alır.
İş, görev analizleri ve yükümlülüklerden bahsedilmez.	Resmi sözleşmede belirtilen tüm iş, görev analizleri ve yükümlülükler tek tek belirlenir
Açık olmayan bir kontrat şeklidir.	Açık olan bir kontrat şeklidir.
Tutum, tavır ve davranışları etkileyen bir kontrat türüdür.	Resmi sözleşmede maddeler net ve açıktır.

(Kaynak: Kolb ve diğerleri, 1974: 8)

2.10. Psikolojik Sözleşme İhlali

Bu bölümde; taraflarını çalışan ve işverenlerin oluşturduğu, algılanan taahhütlerin yerine getirilmemesi sonucu oluşan psikolojik sözleşme ihlali kavramı açıklanacaktır. Günümüz işletmeciliğinde çalışan ve işveren beklentileri psikolojik sözleşme kavramı adı altında incelenmekte ve psikolojik sözleşmeler yerine getirilmesi gereken birtakım karşılıklı yükümlülükleri oluşturmaktadır (Ünver, 2011: 29) Oluşan bu yükümlülüklerin ihlal edilmesi bireyin; örgüte duyduğu güveni azaltmakta ve örgütten ayrılmak istemesine yol açmaktadır. Bu nedenle; örgütler tarafından, psikolojik sözleşmeleri ihlal eden unsurlar belirlenmeli ve bu unsurları giderici tedbirler alınmalıdır (Ünver, 2011: 29).

Çalışanın psikolojik sözleşmesini şekillendirmede örgüt temsilcilerinin verdiği sözler önemlidir. Örgüt temsilcilerinin verdiği taahhütler yazılı, sözlü ve ima yoluyla olabilir ve çalışanın algılamasıyla örgütü yükümlülük altına sokar. İkinci kaynak olan çalışanların örgüt kültürünü algılayışından kaynaklanarak oluşan beklentiler ise genellikle tartışılmaz fakat buna rağmen psikolojik sözleşmenin önemli bir bölümünü oluşturur. Üçüncü kaynak ise örgütteki uygulamalara yönelik çalışanların algı ve inançlarıdır. Çalışanların çalışma hayatına başlarken geliştirdikleri inançlar ile uygulamalarda karşılaştıkları arasındaki kıyaslama, çalışan algılarına kaynaklık eden önemli bir faktördür.

Örgütün çalışanlara sunabileceği 4 (dört) çeşit yükümlülük meydana getirilmiştir. Bunlar güzel itikat ve adaletli işlemler, iş yerinin ortamı, verilen olanaklar ve görevin özelliğidir. Güzel itikat ve adaletli işlemler, birey ve örgüt arasındaki davranış ve ilişkilerle ilgilidir. İş yerinin ortamı, çok özel bir iş durumunun soyut ve somut boyutları ve aynı zamanda güvenlikle ilgilidir. Verilen olanaklar, işle ilgili olarak sağlanan maddi ve maddi olmayan imkânlardır. Görevin özelliği, daha spesifik bir konudur. İşte bu taahhütlerde oluşabilecek gecikmeler ve aksamalar çalışanların algılarında belirsizliğe ve ümitsizliğe yol açabilecektir. Bu durum çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine, örgütsel bağlılıklarda kopmalara ve nihayetinde işten ayrılmalarına sebep kılabilir (Rousseau ve Tijorimala, 1998).

Morrison ve Robinson (1997) çalışmalarında psikolojik sözleşmenin ihlalinin tanımını şu şekilde yapmışlardır: “İhlal çalışanın örgütünün, çalışanın üzerine düşen görevleri gerçekleştirmesine rağmen, çalışana karşı bir veya daha fazla yükümlülüğü gerçekleştirmeyi başaramaması halinde ortaya çıkan durumdur”. Psikolojik sözleşmede oluşan sorunların çokluğu ve büyüklüğü ile tarafların fazla olması psikolojik sözleşme ihlaline neden olabilmektedir (Rousseau; 2004: 120-122).

Psikolojik sözleşme kavramını istihdam ilişkisi modeli ile biçimleştirilmesi bakımından ele alındığında, çalışanlar yönünden güçlü bir psikolojik sözleşmenin meydana getirilmesi ve uygulanabilmesi altı unsura bağlıdır (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

Bu unsurlar;

- Yükselme ve kendini geliştirmeye olanak verilmesi,
- Görevin nevi ve kişiliğe uygun olabilmesi,
- Maddi açıdan mükâfatlandırma durumu,
- Diğer çalışanlarla beraber oluşan dayanışma ve yardımlaşma ruhunun meydana getirilmesi,
- Yönetim kademesi ve diğer çalışanların desteği,
- Kişisel hayatına olan saygı ve dokunulmazlık olarak sıralanmaktadır.

Yukarıda belirtilen unsurlarda oluşabilecek noksanlıklar psikolojik sözleşmenin yeterli bir şekilde oluşmasını engellemekte veya ihlal edilmesine neden olmaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

İhlalin özünde; öfke, küskünlük, dışlanmışlık, haksızlığa karşı çıkma ve acı duygusu vardır (Tüz ve Altıntaş, 2001: 720). Çağdaş iş yaşamının karşı karşıya kaldığı tüm bu eğilimler örgüt ve çalışan yükümlülüklerinde artan belirsizliğe sebep olmuştur. Bu karışıklık ve belirsizlik çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerini yerine getirmelerini zorlaştırmıştır. Birçok araştırma sonuçları çalışanlara verilen sözlerin gerektiği gibi yerine getirilmediğini ifade etmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994).

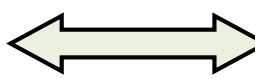
Psikolojik sözleşmeler sözler (taahhütler) üzerine kurulu karşılıklı yükümlülüklerle ilgili iş gören inançlarıdır. Psikolojik sözleşme ihlali ise bireyin söz verileden daha az aldığını algılaması olarak tanımlanabilir (Zhao, Hao 2007: 652).

2.10.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci

Psikolojik sözleşme ihlali oluşum aşamasına iki ana unsur önemiyetli bir şekilde etki etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Morrison ve Robinson'a (1997: 231) göre, bu etkiler vaat edilen isteklerin yerine getirilmemesi ve karşılıklı uyum sürecinin olgunlaşmamasından kaynaklanmaktadır. Yazarlara göre, vaat edilen isteklerin yerine getirilmemesi; kurumun çalışanına karşı yükümlü olduğu bir unsuru yerine getirmemesi iken, karşılıklı uyum sürecinin olgunlaşmamasından kasıt ise, verilen vaatlere ilişkin tarafların farklı anlamlar çıkarmasıdır.

Tablo-8'de belirtilen denkleme göre; çalışanlar ilk başta kendilerine vaat edilenler bakımından ne aldığını belirlemede, ardından örgüte vaat ettikleriyle sağladığı katkıları kıyaslamakta, üçüncü olarak da bu iki düzeyi birbiriyle eşleştirmektedir. Eğer, sol tarafta bulunan düzey sağ tarafta bulunan düzeyden küçük çıkmış ise, bu durum da çalışan sözleşmenin ihlal edildiğine kanaat getirecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

Tablo 8 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu

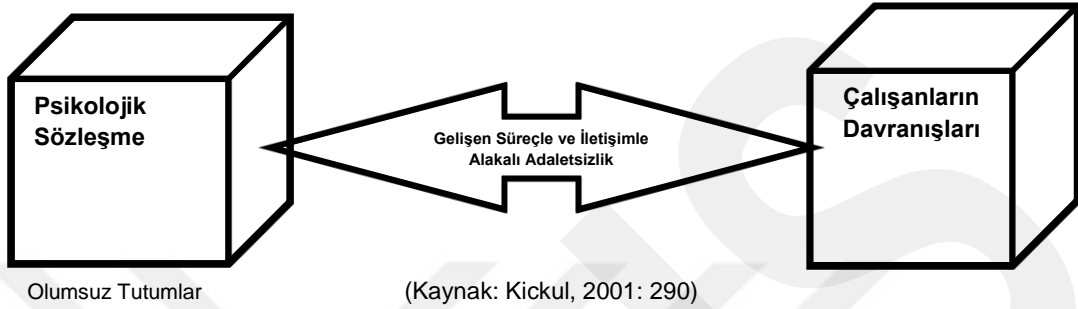
İşletmenin Sağlayacağı Faydalar		İşgörenin Sağlayacağı Katkı
İşletmenin Yükümlülüğünde Söz edilmiş Faydalar		İşgörenin Yükümlülüğünde Söz edilmiş Katkı

(Kaynak: Morrison, Elizabeth W. ve Sandra L. Robinson, 1997. "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", Academy of Management Review, 22(1), ss. 226-256)

Kickul ve Lester (2001: 192) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik sözleşmeden dolayı kendilerine verilen sözlerin ve yükümlülüklerin zamanında ve istedikleri şekilde oluşmaması durumunda (adaletsizlik olduğu

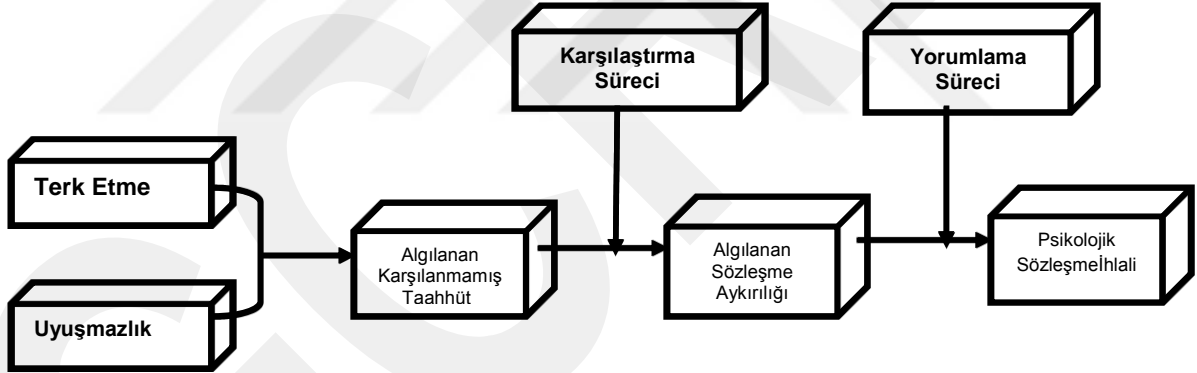
takdirde) birtakım tutumsal ve davranışsal tepkiler verebileceklerini belirtmişlerdir. Burada belirtmek istenen durum Şekil-7’de yer almaktadır.

Şekil 7: Psikolojik Sözleşme İhlali



Oluşan psikolojik sözleşme ihlalinin gelişiminin bir süreç olarak oluşumu, aşağıda Şekil-8 yardımıyla açıklanmaktadır:

Şekil 8: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi



Kaynak: Şahin, 2010: 92)

Morrison ve Robinson (1997), Şekil-8’deki ihlalin gelişimini altı aşamalı bir süreç olarak ele almışlardır. Buna göre, iki durum ihlale yol açmaktadır. Birincisi, terk etme olarak adlandırılmakta ve örgüt tarafından çalışana ilişkin bir taahhüdün bilişsel olarak bozulma durumudur. İkincisi ise, uyuşmazlık olup çalışan ile örgütün bir taahhüdü farklı biçimde algılamasıdır. Her iki durumda da, çalışanın kendisine ne taahhüt edildiğine dair anlayışı ile gerçekte ne elde ettiğine dair algılayışı arasında bir çelişki olduğundan, ihlalin gelişimi sürecinde algılanan karşılanmamış taahhüde yol açılmaktadır. Bu çelişkinin algılanması da, karşılaştırma sürecini başlatmaktadır (Şahin, 2010: 93).

Bu süreçte çalışan, her bir tarafın kendi kişisel taahhütlerini ne derece iyi destekleyebildiğini kavramaktadır. Eğer çalışan kendisini taahhüt edilen kişi olarak görürse ve yeterli karşılıklar sağlanmazsa, bu durumda algılanan sözleşme aykırılığı doğmaktadır. Bu aşamanın ardından çalışanın ilişkiyi yönlendiren sosyal sözleşmeyi değerlendirdiği yorumlama süreci oluşmaktadır. Sonuç olarak; algılanan sözleşme aykırılığı, çalışanın aykırılığa ilişkin yaptığı anlamlandırma ve değerlendirmelere dayanan ihlal ile neticelenebilmektedir (Şahin, 2010: 93). Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreci; örgüt içerisinde görev alan çalışanın elde etmek istediği beklentilerinin karşılanma düzeyiyle orantılı olarak gelişme gösterecek ve bu doğrultuda ihlalin şiddeti belirlenecektir. Ortaya çıkan bu durumda çalışan ile işveren arasındaki çalışma ilişkilerine yön verecektir (Şahin, 2010: 93).

2.10.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sebepleri ve Sonuçları

2.10.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sebepleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin kurum dâhilinde ortaya çıkış sebepleri araştırıldığında farklı zamanlarda ve şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sebepler aşağıda yer almaktadır.

- Kariyer ve Mükafatlandırma,
- Maaş ve tazminatlar,
- Kurum içi ve/veya dışı eğitime ve Ar-Ge çalışmalarına verilen önemin derecesi,
- Görevin nevi ve yapısı,
- Konular arası geri dönüşlerin ve iletişimin sıklığı,
- Değişim ve dönüşümün iyi ve kapsamlı yönetimi,
- Yetki ve sorumluluk anlayışı.

Çalışanların uzmanlıkları ve kişilik yapıları, psikolojik sözleşme ihlallerinin oluşmasına zemin hazırlayan ana konulardır (Robinson ve Rousseau, 1994:256).

İşgörenler, çalıştıkları örgütlerin iki taraf tarafından hazırlanan sözleşmeyi yeterli şekilde yerine getirmede başarısız olduklarını sürekli düşünürler. İşgörende oluşan bu algı çalışanın; çalıştığı örgüte olan güvenini, işinden duyacağı tatmini, örgütteki geleceğini etkilemektedir. Ayrıca bu gibi durumlarda çalışanda; örgüte olan

sorumluluk anlayışında azalma, rutin ve ekstra görevlerde performansın azalması gibi olumsuz etkiler yaşanmaktadır. Bu olumsuz etkilerin potansiyelinden dolayı, örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etme olasılığının artacağı algısı altında yatan şartları anlamak önemlidir (Robinson ve Morrison, 2000: 525).

2.10.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Tarafların kendi üzerlerine düşen taahhütleri ve beklentilerine yönelik isteklerin oluşup oluşmadığının algılanması durumunda ve bu süreçte sözkonusu algıları düzeltecek herhangi davranışlara yönelilmediği takdirde “psikolojik sözleşmenin ihlalinin” meydana gelmesi muhtemeldir (Morrison ve Robinson, 1997: 231). Psikolojik sözleşme ihlallerinin meydana getirdiği birtakım sonuçları vardır (Turnley ve Feldman; 2000: 27-29).

Turnley ve Feldman (2000: 27-29) ; psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçlarını üç başlık altında incelemiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanları;

- İş değiştirme ile ilgili arayışlara yöneltecektir.
- Görev ve sorumluluklarını ihmal etme olasılığını arttıracaktır,
- Örgüte olan sadakat, tavır ve tutumlarında, iş performanslarını olumsuz yönde etkileyen bir olgudur.

Psikolojik sözleşme ihlalleri ve bunun sonucunda oluşan çalışan tepkileri ve nihayetinde işlerinden ayrılmaları görevlerine karşı olan sadakatlarını ölçmekte kullanılabilir. Bu durum çalışanların kurumlarına karşı itaatsizlik davranışlarını ortaya koymaktadır (Thompson ve Bunderson, 2003: 578). Bu yönüyle ihlal, örgüt içerisinde çalışanları da kısmi açıdan test etme fırsatı sunabilmektedir. Örnek olarak çalışanların kariyer ilerlemelerinin kasıtlı olarak belirli bir zaman dâhilinde yavaşlatılması, kurumuna olan davranışlarında ve görevlerinde ne gibi sonuçlar ortaya koyabileceğini bize açıklayabilir.

2.11. Psikolojik Sözleşmenin Neticeleri

Çift taraflı olarak meydana gelen psikolojik sözleşme neticesinde, birtakım olumlu ve olumsuz durumlar oluşabilmektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki Tablo-9'da kısaca bahsedilmiştir:

Tablo 9 : Psikolojik Sözleşmenin Neticeleri

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN NETİCELERİ	
<u>OLUMLU SONUÇLAR</u>	<u>OLUMSUZ SONUÇLAR</u>
Çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanır.	Çalışanlar üzerinde olumsuz baskılara neden olabilir.
Örgüt ile çalışan çift taraflı olarak manevi bir bağ kurarak olması muhtemel bürokrasiyi hafifletir.	Çalışanlar üzerinde istismara yol açabilir.
Karşılıklı diyalog tarafların güven duygularını pekiştirir.	Çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmasına yol açabilir.
İşgücü devir hızı azalır.	Algı yanıltmaları ve farklı beklentiler örgüt içerisinde gerilime neden olabilir.
Örgüte bağlılık artar.	
İşgörenin çalışma istekliliği yükselir.	
Verimlilik oranı yükselir.	
İşe gelmeme oranı azalır.	
İşgörenin yaşam ve çalışma tatmini artar.	

(Kaynak: Keser, 2002: 12; Sturges ve diğerleri, 2005: 821)

Sonuç olarak; psikolojik sözleşmeler, insan ilişkilerine pratik bir yapı sağlayarak çalışan sorunlarının çözümüne katkı sağlamaktadır. Ancak toplumsal hayatın değişime uğraması çalışanların sorunlarını ve beklentilerini değiştirmekte ve psikolojik sözleşmelerin değişmesine neden olmaktadır. Bu açıdan psikolojik sözleşmelerle ilgili olarak aşağıda belirtilen üç değişikliğin yapılması önerilmektedir (Şahin, 2010: 96):

1. Psikolojik sözleşmelerin bileşenlerini, insan gereksinimleri ve insanların ifade ettiği sorunlar çerçevesinde düzenlemek gerekmektedir.

2. İlişkilerde öngörüde bulunmayı sağlamak için, konuşulmamış veya geçmişten gelen beklentilerin temel insani gereksinimler ile uğraştığını anlamak gerekmektedir.
3. Bu ilişkilerdeki bireylerin tehlikeyle nasıl başa çıktığını da göz önünde bulundurmak gerekebilir. Tehlike özellikle grupların varoluşlarında baş etmeleri gereken önemli bir konu olmaktadır.

Bu durumların aşılması halinde psikolojik sözleşme unsurlarının oluşumunda, gelişiminde ve sonuçlarında olumlu sonuçların meydana gelmesi beklenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, kelime anlamı olarak, “bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, vefa” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2016). Bağlılık, vefa, adanma, bağlı kalma anlamlarını ifade etmektedir (Mercan, 2006). Bağlılık hakkındaki kurumsal araştırmaların çoğu iki ayrı fikri açığa çıkarmıştır. Birinci düşünceye göre Morrow (1983) bağlılık tanımını personel devri, başarı ve iş tatmini gibi değişkenler açısından inceleyerek mevcut tesirlerinin anlaşılması için ilişkili olduğu değişkenlerden farklı olarak incelenmesinin faydalı neticelerinin olacağını iddaa etmiştir (Meyer ve Allen, 1997). İkinci bakış açısına göre ise Reichers (1985) bağlılığın kavramının tek boyutlu olarak analiz edilmemesini, bu duruma ilişik olarak da bağlılığın örgütü biçimlendiren çeşitli topluluklara olan sadakatin bir oluşumu olarak kavranması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda bağlılık, bir kavram ve anlayış biçimi olup toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır (Aktaran: Ergun, 1975, s.97-106).

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).

Bu çalışmada anlatılmak istenilen durum ise çalışanların örgütlerine olan psikolojik sözleşmesinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisidir. Kavram olarak çalışmanın bu bölümünde anlatılacak bağlılık türü ise, çalışanların örgüte olan bağlılıklarıdır.

Uluslararası yazında son dönemlerde en çok tartışılan ve inceleme yapılan değişkenlerden biri de örgütsel bağlılık kavramı olmuştur. Bu kavramın araştırmacılar tarafından ele alınmasının en önemli nedeni; psikolojik sözleşme, iş tatmini,

devamsızlık, örgütsel sinizm, tükenmişlik, çalışma performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenlere etki etmesi nedeniyle açıklanabilir. Buna paralel olarak çalışanların çalışma hayatı ile ilgili davranış biçimlerinden biri haline gelen örgütsel bağlılık, bilhassa son çeyrek asırdır üzerinde çok konuşulan ve inceleme yapılan bir mevzu olmasına karşın, hala bu kavramın izahı anlamında düşünce birlikteliği elde edilememiştir (İnce ve Gül, 2005).

Bu durumun gerekçesi, farklı disiplinlerde bilhassa sosyal psikoloji, antropoloji, örgütsel davranış, sosyoloji ve psikoloji dallarında inceleme yapan araştırmacıların popüler bir konu olan örgütsel bağlılığı şahsi bakış açıları düzeyinde açıklamak istemeleridir (Çöl, 2004: 4-11).

Bu kapsamda; örgütsel bağlılık ile ilgili gerek araştırmalar gerekse literatür taraması yapıldığında, birbirinden ayrı ve farklı anlam taşıyan birçok tanımla ve açıklamayla baş başa kalınmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Becker adlı araştırmacı tarafından analiz edilmiş ve bu kavramın “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak incelenmesinin uygun olacağı dile getirilmiştir (Becker, 1960: 32). Yapılan araştırma sonucunda ise bağlılık; gruba bağlılık ve örgüte bağlılık olarak iki ana başlık altında incelenmiştir. Fakat kurumun işlevselliği, taraflar arası oluşan psikolojik sözleşme kavramı ve yaşam tatmini bakımından üzerinde bahsedilmesi gereken bağlılık türünün örgütsel bağlılık olduğu belirtilmektedir (Becker, 1960: 32).

Örgütler rekabetçi iş ortamında ayakta kalabilmeleri için nitelikli çalışanlarının işlerinden ayrılmasını önlemeye çalışmaktadır. Bunu yaparken kariyer olanağı sağlama, ücret düzeylerini iyileştirme ve çeşitli fırsatlar sunarak taraflar arası psikolojik sözleşme yapısını yükseltme çabasına girmişlerdir (Çetin, 2004: 90). Bu bakımdan bile ele alındığında, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde inceleme ve analiz yapılması gereken önemli bir konu olduğu görülebilir (Çetin, 2004: 90). Örgütsel amaçları bir bütün olarak elde etmede örgütsel bağlılık kavramının kritik bir ehemmiyete sahip olduğu unutulmamalıdır (Dick ve Metcalfe, 2001; Aktaran: Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık, beş önemli sebepten dolayı örgütler için çok ehemmiyetli ve üzerinde durulması gereken bir mevzu haline dönüşmektedir. Örgütsel bağlılık konusu birinci olarak çalışanlar açısından işe devam etmeme, iş yavaşlatma ve iş bulma etkinlikleri ile; ikincil bakımdan ele alındığında ise iş tatmini, çalışma hayatına sınımsız bağlı kalma, ruh hali, motivasyon ve performans gibi tutumsal, bilişsel ve duygusal faktörlerle; üçüncü bakımdan incelendiğinde; serbestlik, görev bilinci ve anlayışı, üretkenlik, verimlilik ve yaratıcılık gibi çalışanların işi ve görev analizine yönelik faktörlerle; dördüncü madde olarak eğitim, hizmet süresi, yaş, cinsiyet gibi çalışanların demografik yönleriyle ve son aşama olarak da, çalışanların bünyesinde barındırdığı ve içselleştirdiği örgütsel bağlılık düzeylerinin farkında olabilmesiyle yakından ilişkilidir (Balay, 2000:1).

Dünyada oluşan rekabet ortamında hem kurumların yaşamlarını, faaliyet alanlarını ve nihai hedeflerini koruma açısından hem de temel yeteneklerini sürdürme açısından örgütsel bağlılık kavramı önem verilmesi gereken bir konudur. Rekabet ortamında kurumların en büyük güvencesi bilgili, deneyimli, azimli ve yeniliklere açık yetişmiş insan gücüdür. Bu niteliklere sahip yetişkin insan gücünün çalıştığı kuruma yüksek bağlılık ile çalışması önemlidir. Böylelikle; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş tatmininin ve psikolojik sözleşmesinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışanlar, uyumlu, verimli ve daha üretkendir. Çalıştığı kuruma sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılmaları az olduğundan işgücü devir hızı yavaştır. Bu durumda, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003). Bu bakımdan konu ele alındığında, örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşmede ve çalışanların iş tatminlerinde olumlu bir bakış açısı gözlemlenmektedir (Balcı, 2003).

Mowday ve arkadaşları (1979) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların kurumun amaç ve gelecekte ulaşmak istediği hedeflerini özümsemesi, içselleştirmesi ve kurumuyla psikolojik olarak bütünleşmesi olarak tanımlanabilir. Özetle; çalışanların kurumun hedeflerini benimseyerek kendi hedefleri ile bütünleşmesidir. Böyle bir durumda kurumlarında çalışan, çalışanların iş tatmininin, çalışma performansının ve en önemlisi örgütte kalma yolunda duyduğu arzusunun arttığı görülmüştür (Gül ve diğerleri, 2008: 74).

Örgütsel amaçlara sadık kalmak, sadece belli bir görevin başarı düzeyini çeşitli açılardan yükselterek, işgücü devir oranının azalmasına sebep olmakla yetinmeyip; aynı zamanda çalışanların, kurumsal yaşam başarısı için önem arz eden çok sayıda gönüllü davranışın oluşturmaya zemin hazırlamaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgüte bağlılık ile pek çok kişisel değişken arasında, rol yapısı ve iş özelliklerinden, örgütsel yapının boyutlarına kadar iş çevresinin çeşitli yönleri arasında ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bir gösterge olarak örgüte bağlılık, çalışanın performansını, çalışan devir oranını, işe devamsızlığı ve diğer davranışları anlamada kullanılmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve işe katılım gibi değişkenlerin de örgüte bağlılıkla ilişkili olduğu gözlenmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 194; Yıldırım, 2002: 34-67).

Tarihi gelişim açısından örgütsel bağlılığın aşamaları incelediğinde beş önemli konu ile iç içe olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 1970'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlarını çevreleyen çalışmalar yürüttüğü görülmektedir. Bu araştırmalar günümüzde ve gelecek dönemlerde de önem kazanmış ve kazanmaya devam edecektir.

Çalışanların işyerindeki tavır, davranışları ve tutumlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediğini belirtmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin;

1. Çalışanların iş yerindeki görev ve davranışları ile bağlantılı olduğunun,
2. Örgüt içindeki önemini daha çok hisseden kişilerin, az hissedenlere göre daha çok performans gösterdiğinin,
3. Özverili çalışma ve doğru çalışma gibi örgüte ait olma davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çektiğinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık bir anlamda örgüt ve çalışan için geleceği planlamada bir pusula gibi gösterge görevi yürütmektedir (Özsoy, 2004: 13-19).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumla özdeşleşmesi, onun amaçlarını benimsemesi ve örgütsel katılımının mukayeseli faktörüdür. Örgütsel bağlılık, üç ana başlık altında nitelendirilmesi yapılmaktadır (Balci, 2003: 23-29).

1. Örgütün amaç ve kurallarını (tüzüğü) kuvvetli bir şekilde onaylamak,
2. Örgüt adına özverili bir şekilde emek ve gayret göstermeye arzulu olmak,
3. Örgütün üyeliğinin devam ettirilmesine güçlü bir istek duymak.

Yukarıda ifadelerden anlaşılacağı üzere bağlılık kavramı incelendiğinde, örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma olan itikat ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade ettiğini ve değişik boylamda anlam taşımış olduğu görülmektedir (Balci, 2003: 23-29).

Örgüte bağlılık temelinde çalışanlar ile çalıştığı kurum arasındaki çift taraflı etkileşim, beklenti ve değişim sürecinde gerçekleşmektedir. İş tatmininin sağlanması ve/veya psikolojik sözleşmenin uygulanması örgütsel bağlılığı artıran unsurlardandır. Çalışan örgütten hususi bir mükâfat veya karşılık elde ederse, kendini bir şekilde kuruma bağlanmaktadır. Bu aşamadan sonra örgütsel sadakat başlamaktadır. Öte yandan çalışan ile örgüt arasında oluşan ilişkisel değişimde, çalışanların kendisini örgüte sadık kalması mukabilinde birtakım mükâfat ve/veya karşılıklar beklemesi doğal karşılanmalıdır (Balci, 2003: 27-28).

3.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılığın kavram ve tanım olarak önemi incelendiğinde gelişim süreci içerisinde bağdaşlaştığı tanımlar aşağıdaki Tablo-10'da sunulmuştur.

Tablo 10 : Örgütsel Bağlılığın İlerleyiş Sürecinin Termolojik Açıdan İncelenmesi

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı çalışanların tanımını ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yapmıştır.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırmıştır.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtmiştir.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürmüştür.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtmiştir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü tespit etmiştir.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu tespit etmiştir.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durmuştur.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirmiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirmişlerdir.

(Kaynak: Yağcı, 2003:50)

3.1.3. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, çalışmaların son çeyrek asırda farkındalık yarattığı ve bu araştırmalar sayesinde örgütsel davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), sosyal psikoloji, sosyoloji, antropoloji (insan bilimi) ve psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen katkılarla birbirine benzemeyen çeşitli boyutlar kazandığı ve böylelikle kendi başına bir disiplin haline geldiği söylenebilir (Oliver, 1990: 21).

Farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların anılan kavramı şahsi görüş açılırlarıyla ele aldıkları ve kollektif bir tanım çerçevesi tabanında görüş birliği içerisinde olmadıkları tespit edilmiştir. Bilhassa; XX. yüzyılın ortalarından sonra araştırmalara yoğun konu haline gelen örgütsel bağlılık hakkında literatür incelendiğinde her biri birbirinden farklı anlamlar taşıyan ve değişik düzlem boyutunda ele alınan birçok tanımın olduğu görülebilmektedir (Oliver,1990: 21). Bunun temel nedeni, yapısı, boyutu ve gelişim süreci olmak üzere üç olguya ayrılabilir:

Yukarıda açıklanan üç nedenden dolayı örgütsel bağlılık kavramı üzerinde ortak bir tanım zemini oluşturulmamış ve değişik görüş ayrılıkları oluşmuştur (Mathieu ve Zajac,1990:171-172). Morrow'a (1992) göre, bu nedenlerden dolayı, 30 (otuz) farklı tanımın literatürde mevcut olduğu tespit edilmiştir (Oliver,1990: 21).

Aşağıdaki tanımlarda da görüleceği üzerine örgütsel bağlılığın beklenti ve yükümlülüklerle yani psikolojik sözleşme ile ödüller, kariyer olanakları, ücretler gibi iş tatminiyle ilişki içinde olduğu kolaylıkla farkına varılabilmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıdaki Tablo-11'de sunulmuştur.

Tablo 11 : Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımları

Mercan (2006)	Grusky, (1966); Çalışanların kurumuna olan sadakatlerini kuvvetli şeklinde açıklamıştır.
Dubin ve diğerleri, (1975: 411-421).	Kurumun çalışanlarının işyerinde devamlı olarak kalma inancı, kurum adına özverili bir şekilde gayret etme isteği ve kurumun hedeflerini/kurallarını özümsemenin (içselleştirmenin) yegâne tanımı olarak açıklamıştır.
Steers, (1981); İnce ve Gül, (2005); Çetin, (2011: 61-70).	Bireylerin kuruma karşı sundukları pasif bir bağlılıktan daha öte, bireylerin kurumun amaçları doğrultusunda aktif ve verimli çalışarak bir şeyler yapma arzusunu ortaya koymak şeklinde açıklamıştır.
Meyer ve Allen, (1990)	Çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.

Rusbult ve Farrel, (1983: 429-438).	Çalışanların, örgüt içerisindeki vazifesini sevmeden, göreve saplanıp kalması ve kendini görevine karşı psikolojik olarak bağlanmış hissetmesi diye tanımlamıştır.
O'Reilly ve Chatman, (1986: 493).	Çalışanların kuruma hissettiği psikolojik bağlanma olup, kurumun olaylara gözlemsel bakışı ile kurumun niteliklerini kabullenme ve bu durumu kendisiyle bütünleştirme çabası olarak açıklamıştır.
Mowday ve diğerleri, (1982: 20-167).	Kurum ile çalışanın hedeflerinin bir arada ve uyum içinde olma durumu diye tanımlamıştır.
Robbins, (1998: 143)	Çalışanların örgütleriyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu ile kişinin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum olarak tanımlamıştır.
Schwenk, (1986: 299)	Çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteği olarak açıklamıştır.
Wiener, (1982: 418)	Örgütsel çıkarılara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı olarak açıklamıştır.
Gaertner ve Nollen, (1989: 975-991)	Çalışanların kurumda kalma isteği kapsamında kurumun hedef ve isteklerini ilk hedef olarak kabul ederek kendisiyle bütünleşmesi ve parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi diyerek tanımlamıştır.
Dale ve Fox, (2008: 109-130.)	Kurumsal hedeflerle bütünleşmek, kurumun kendisinden istediği vazifeleri sorumluluğu altına almak ve kuruma bağlılık hislerinin duyulmasını gerektiren duygular olarak açıklamıştır.

Sheldon, (1971: 143)	Çalışanının şahsi yapısını kuruma bağlayan tavır veya davranışlar olarak belirtmiştir.
Hall ve diğerleri, (1970: 176-190).	Kurumun hedefleri ile çalışanların hedeflerinin bütünleşme ve/veya ayak uydurma şekli olarak açıklamıştır.
Porter ve diğerleri, (1974: 604)	Bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu olarak açıklamıştır.
Schermerhorn ve diğerleri, (1994: 144)	Çalışanların kurum ile kurduğu güç birliğinin ve şahsını kurumun bir üyesi olarak hissetmesinin derecesi olarak tanımlamıştır.
Leong ve diğerleri, (1996: 1346).	Çalışanın belirli bir kurum ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın bütünleşmiş hali diyerek örgütsel bağlılık kavramının tanımını yapmıştır.
Luthans (1992: 125)	Çalışanların örgütüne karşı olan sadakatlerinin derecesi ve bu kapsamda yaptığı tavır, davranış ve tutumları diye açıklamıştır.

Yukarıdaki Tablo-11’de belirtilen tanımlar ışığında, genel bir tanım yapılması gerekirse; örgütsel bağlılık “çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi” olarak tanımlanabilir (Agarwal ve diğerleri, 1999: 728-729).

Yapılan bu tanımdan yola çıkılarak, örgütsel bağlılığın öğelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Agarwal ve diğerleri, 1999: 728-729):

Örgütte görev yapan çalışanın;

1. Örgütün amaç ve tüzüğünü içleştirmesi ve duyduğu güçlü güven,
2. Örgüt üyeliğini daimi kılma konusundaki kati arzusu,
3. Örgütün faaliyetlerine özverili bir şekilde katkı yapma isteği olarak belirtmişlerdir.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel hedeflere sadık kalmak, yalnızca verilen görev ve vazifenin muvaffakiyet açısından yükselmesi ile beraber örgütte devamsızlığın azalmasına etkide bulunmakla yetinmeyip; çalışanların örgütün yapı, kültür ve sistem muvaffakiyetinin sağlanması adına birtakım istekli davranışa yol açtığı için önemlidir.

Örgütsel bağlılığın yükseltilmesi için, çalışanların psikolojik durumları ve ilgi alanlarını da önem verilmelidir. Çalışanların kariyer planları da bu aşamada çok ehemmiyetlidir. Örgütsel bağlılığın göstergeleri ile çalışanların özellikleri örtüştüğünde, kurumda verimliliğin yükseldiği görülmektedir. Bu sebepten ötürü örgütsel bağlılığın önemi araştırmacılar tarafından sürekli olarak ifade edilmektedir.

Modern insan, toplumsal hayata ve özellikle de çalışma hayatına giderek artan bir şekilde daha fazla kişilik katmak arzusundadır. Çalışma hayatında artık çalışanların insani ve duygusal tarafları daha fazla ehemmiyetli hale gelmektedir. Çalışanların beşeri hususiyetlerine, düşüncelerine, hislerine, ilgi alanlarına, algılarına ve motivasyon durumlarına iş hayatında daha çok özen gösterilmelidir. Bu sebepten modern insan çalışma hayatına katılım sağladığında maddi açıdan sıkıntı yaşamak istememektedir. Ayrıca çalıştığı kurumun teknolojik alt yapısı, olanakları, imkânları ve kariyer olanakları konusunda beklenti içerisindedir. Bu beklentilerini aşmış olan modern insan çalışma hayatına ve çalıştığı kuruma kuvvetli bir katılım sağlayacağı şüphesizdir. Bu durum; çağdaş bireyin, paradan daha çok, özgürlük, özerklik ve şahsi tercih arzuladığını ifade etmektedir (Balay,2000: 11-12).

Küresel rekabet ortamının artan stresli çalışma ortamı, çalışma koşullarının iyi seviyede olmaması, azalan iş ve sosyal güvenlik durumu ve yoğun teknoloji iş ve

çevre şartlarını kötüleştirdiği görülmektedir. Bu durumlar yöneticilerin işini zorlaştırmaktadır. Yöneticiler; çalışanlarının iş ve yaşama yönelik güvenlikleri sağlama noktasında daha fazla çaba ve gayret göstermek zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, psikolojik sözleşme, iş tatmini, iş gücü devir hızı, performans, örgütsel davranış ve iş ilişkileri gibi değişkenlerle olan ilişkisi irdelendiğinde örgütler için çok önemli bir konu olduğu anlaşılacaktır (İnce ve Gül, 2005: 15).

Modern iş hayatının sürekli gelişen ve değişen rekabet ortamında kısıtlı ve sınırlı kaynakların etkili ve sonuca yönelik olarak kullanılması önemli bir konudur. Üzerinde araştırma yapılması ve ele alınması günümüz işletmecilik anlayışında hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda konu ele alındığında; işletmeler, devir hızından kaynaklanan maliyetleri düşürmek ve kurumsallığı elde etmek adına çalışanlarının, işletmeye yönelik örgütsel bağlılıklarını yükseltmek çabası içerisindeyimler (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Kurumuna sadakatle bağlı çalışanların daha çok çaba sarf edeceği ve kurumun geleceğine yönelik hedeflerinin başarılması için her zamankinden daha fazla fedakârlık yapacakları unutulmamalıdır (Meyer ve Allen, 2004: 2). Böylelikle, devir hızından kaynaklanan maliyetlerin örgüt adına düştüğü görülecektir. Örgütsel bağlılığı az olan çalışanlarda; vazifeye karşı devamsızlık gösterme, performansda azalma, göreve zamanında gitmeme ve görevden ayrılma gibi kişisel ve kuramsal olumsuz etkiler meydana gelebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı örgütsel bağlılığın önemi taraflar açısından çok büyüktür (Meyer ve Allen, 2004: 2).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık; çalışanların demografik özelliklerine, yaşadıkları zamana, kurumun yer/olanaklarına göre çeşitlilik gösteren objektif olmayan bir düzeye hitap etmektedir. Bu kriterler, çalışanların örgütüne olan sadakatlerinin göstergeleri olarak düşünülebilir (İbicioğlu, 2000: 14-16).

Örgütsel bağlılığın göstergeleri adı verilen bu tanımda en önemli olgu çalışanların, çalıştığı kurumun misyonu, vizyonu ve hedefleri ile uyumsallaşmasıdır. Çalışanların örgütün amaçları ile kendi amaçlarının ve hedeflerinin örtüşmesi ile beraber, taraflar arası oluşan psikolojik sözleşme sağlıklı bir şekilde işleyecektir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin de azalmasıyla paralel olarak iş ve yaşam tatmini artacaktır. İş tatminin artmasıyla örgütsel bağlılık yüksek olacak ve işgücü devir hızında azalma görülecektir (İnce ve Gül, 2005:9). Özet olarak; örgüt için yapılan fedakârlıklar ve sonucunda oluşan psikolojik sözleşmenin düzgün işleyişi iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta olumlu bir sonuca yol açabilecektir (İnce ve Gül, 2005: 9).

Örgütün kuruluşundan bu yana tecrübelerle yoğrulmuş kuralları, yöntemleri, tavır ve inançları ile çalışanların ileriye yönelik beklenti ve hedefleriyle uyumlaştığı oranda örgütsel gaye ve değerler daha kolay benimsenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 11). Çalışanlarda, örgütün amaç ve değerlerini içselleştiren ve örgüt kimliği ile özdeşleşmesini sağlayan pusula değerindeki göstergeler aşağıda sunulmuştur (İbicioğlu, 2000: 14-16).

- Örgütün gaye, hedef ve kurumsal davranışlarını (kurallar) kabullenme,
- Çalıştığı kurum adına özveride bulunabilme,
- Örgütsel kimliğin sürekliliği adına kuvvetli arzu duyma,
- Örgütün kendisi ile kendi kimliğinin bütünleşmesi ve amaçlarını özümsemesi (İbicioğlu, 2000: 14-16) olarak açıklanabilir.

3.4. Örgütsel Bağlılıkla Özdeşleşen Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramının günümüz yaşam koşullarında ele alınış durumları irdelendiğinde ve farklı bir çok araştırma dallarında spesifik yorumlara neden olduğu incelendiğinde kavram kargaşasına sebep olduğu görülmektedir. O kadar ki; bu tür kavramların örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu ayrımın oluşmamasının yanlış bir uygulamaya neden olacağı ve en önemlisi örgütsel bağlılık kavramının özünün anlaşılacağı üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı dışında benzer olarak kullanılan fakat farklı anlamlar taşıyan bu kavramları incelemekte fayda vardır. Bu incelemenin ışığında bu kavramların örgütsel bağlılık ile ilişkisine de bu bölümde değinilecektir (Gündoğan, 2009: 10).

3.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, “belirli bir dalda beceri ve uzmanlığa sahip olması sonucunda kişinin, yaşamında mesleğinin nasıl bir önem taşıdığını anlamasıyla ilgilidir” (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Bu tanımın dışında bir başka ifadeye göre, göreve /çalışmaya olan sadakatin ayrı bir şekli olarak düşünülmemekte ve şahsın sanatı ile kuvvetli olarak bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir (Morrow ve Wirth, 1989: 40).

Morrow ve Wirth'e (1989) göre, mesleki bağımlılık göreve ve kuruma olan sevgilerden daha fazlasını ifade etmektedir. Mesleki bağımlılık üzerinde durulması ve araştırma yapılması gereken önemli bir konudur. Bir çalışan nazarında mesleği yaşamının tüm boyutu içerisinde giderek daha önemli olmaya başladığında birey, yapmakta olduğu işinin ideolojisini içselleştirmeye başlamakta ve onu daha da ileriye götürmek için önemli güdülere sahip olmaktadır. Mesleki bağlılığı, üç ana başlık altında inceleyebiliriz (Morrow ve Wirth, 1989: 40-56).

1. Göreve Yönelik Tutum ve Davranışlar: Çalışanların görevine yönelik vazifeleri yerine getirirken işine karşı duyduğu saygı, sadakat, benimseme, değer verme ve düşünceleri içermektedir. Çalışanlar, iş hayatı ile özel yaşantısını bütünleştirir. Bu kapsamda konu ele alındığında görevinden tatmin olmayan çalışanlar açısından özel yaşantısında da yaşam tatmini olarak memnun olmayacağı aşikârdır. Görevin kişisel hayatının en önemli parçası olduğu ve tekrar yaşama ayak bassa aynı işi yapma düşüncesi çalışana hâkim olur (İnce ve Gül, 2005: 16-17).

2. Mesleki Planlama Düşüncesi: Çalışanın geleceğe yönelik meslek hayatında daha başarılı olması için kendini yetiştirmesi ve geliştirmesidir. Örneğin; bir askerinin, kurum içi eğitimlere katılarak kurmay subay olmak istemesi, bir doktorun pratisyen hekimlikten uzman hekimliğe geçiş aşamasında değişik eğitimler alması veya öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini artırma konusundaki seminer ve eğitimci eğitimleri buna örnek gösterilebilir. Bu şekilde bir amaç edinerek hem mesleki yeterlilikleri hemde kariyer planlamaları bir arada oluşmuş olacaktır. Böylelikle geleceğe yönelik planlar ve programlar yapabilir. Bu kapsamda; günümüzdeki güncel mesleki konuları takip ederek görevlerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleride önem verilmesi gereken bir konudur. İşe yönelik seminerlere, toplantılara, fuarlara ve

bilimsel etkinliklere katılarak mesleki yeterliliklerini yükseltmek örgütsel bağlılıkla doğru orantılı bir olgudur (Blau, 1985: 278). Özetle; çalışanların görevlerine yönelik planlar ve programlar oluşturması örgüte olan bağlılık ve sadakatlarında ne kadar ileri seviyede olduğunu bize göstermektedir (Alutto ve diğerleri, 1973: 448-454).

3. Görevin Karşılaştırmalı (Mukayeseli) Önemi: Çalışanlar açısından önemli olan istediği bir meslekte çalışmasıdır. Çalışanın istediği meslekte vazifesini ifa ederken başkasını memnun etmesi çok da önemli değildir. Çünkü çalışanın tercih ettiği meslekte çalışması ve bunu özel yaşantısına yansıtması örgütsel bağlılığı artıran bir unsurdur (Morrow ve Wirth, 1989: 40-56). Vazifesine sadakati yüksek olan çalışanların, görevlerine yönelik çalışma faaliyetlerine daha çok zaman ayırdıklarını, görevlerini iç dünyasında meydana gelen mükâfatlarla değerlendirdikleri görülmüştür (Morrow ve Wirth, 1989: 40-56).

3.4.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanların örgütlerindeki diğer çalışanlarla bütünleşmesi ve sadakat hisleri duymasıdır. Çalışanlar işe yeni başladığında diğer iş arkadaşları tarafından sahip çıkılarak o işyeri hakkında bilgi verilmesi ve ona bir nevi rehberlik edilmesi işe yeni başlayan birey için önemli bir etken olacaktır (Randall ve Cote, 1991: 195).

Çalışma arkadaşlarına sadakat göstermenin kişisel ve kurumsal bir takım neticeleri vardır. Kişisel açıdan durum incelendiğinde, iş arkadaşlarına karşı oluşan sadakat ve bağlılık, çalışanların işe yönelik zorluklarla baş etmeleri konusunda güç verecektir. İşte bu farkındalığa sahip olan çalışanlar birbirlerine çok daha fazla katkı sağlayarak yardımlaşma duygusunu ortaya çıkaracaktır (Wallace, 1995: 236). Dolayısıyla; işletme dâhilinde oluşan samimi ilişkilerin taraflar arasındaki dayanışmayı güçlendireceği, iş/yaşam tatmini sağlayacağı ve örgütsel bağlılığın artmasına neden olacağı tespit edilmiştir (Wallace, 1995: 236)

3.4.3. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramıyla birbirleri yerine kullanılan ve çoğu kez karıştırılan diğer kavram da sadakattir. Sadakat uzun süreli ortaya çıkan bağlılığın bileşkesidir

(Harvey ve diğeri 1999: 68). Bağlılık kavramına göre daha sığ bir anlam ifade edilen sadakat konusu aslında bağlılık kavramının bir alt boyutu olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının ortak paydası kurum üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesinin önemli olduğu konusudur. Aynı düşünce yanı sıra, örgütsel bağlılığın görevin başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere önem vermesidir (Roehling ve diğeri; 2000: 310)

Çalışanlar bakımından örgütteki gelecekleri açısından yükselme ve geleceğe yönelik kariyer beklentileri de psikolojik sözleşmenin pozitif yönde işlenmesini sağlayarak örgütsel sadakate ve nihayetinde bağlılığa olumlu etkide bulunmaktadır (Morris ve diğeri, 2002: 71-83)

3.4.4. İtaat

İtaat, oluşumunu kişi dışından alan bir çalışma anlayışıdır. Aynı zamanda, çalışanlara yönetim tarafından verilen tek taraflı emirler, talimatlar ve görevlerdir. Çalışanlar genellikle örgütler tarafından kendilerine yapılmasını istenen emirleri gerçekleştirilmediği durumda alabilecek ceza ve yaptırımlardan çekindikleri için itaat etmektedirler. Örgütsel bağlılık ise, dışsal bir olgu değil, içsel bir görev duygusu ve iç disiplindir. Bağlılığın oluşumu yönetim tarafından verilen talimatlarla değil, çalışanların manevi duyguları ve kararlarına dayanmaktadır. Bağlılık içsel bir olgu olduğu için de, dış tabakadan gelen talimatlarla meydana getirilmesi mümkün değildir (Gal, 1983, s.273). Bu açıklamalar ışığında itaat ve bağlılığın birbirinden farklı kavramlar olduğu Tablo-12'de gösterilmiştir (Varoğlu, 1993: 29).

Tablo 12 : İtaat ve Bağlılığın Karşılaştırılması

İTAAT	BAĞLILIK
Dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur.	İçsel nedenlerden kaynaklanan 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)

İtaat, çoğunlukla ordu sisteminde yer alan ve bir yönetim şekli olan emir komuta işleminin yani ast-üst arasında oluşan iş ilişkisinin bir uzantısıdır (Varoğlu, 1993: 29). Aslında güce (otorite) sahip olan şahıs, bu otoriteden güç alarak emir verir ve emri alan şahısta bu otorite (yetki) sebebiyle verilen hizmete yönelik görevleri yerine getirme davranışlarında bulunur. Çünkü yalnızca riayet (itaat) duygusuna kapılan çalışanlar; çalıştığı kurumun faydasına daha ne gibi ilave verebilecekleri konusunda düşünme ihtiyacı hissetmemekte ve bu bakımdan yaratıcı olamamaktadır (Varoğlu, 1993: 29).

3.4.5. Göreve Bağlılık

Göreve bağlılık, çalışanın örgütte yapmış olduğu vazifeye karşı duyduğu maneviyatı ve bunun sonucunda oluşan psikolojik sözleşme kurallarını kapsayan düşüncelerdir (İnce ve Gül, 2005: 18-19). Lodahl ve Kejner (1965) ise; göreve bağlılığı, “Çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlı kılan işe yönelik tutum ve eğilimler” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran: Chusmir,1982: 595-602) .

Dubin (1975: 417) göreve bağlılığı, “yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini” ortaya koymuştur (Aktaran: Chusmir,1982: 595-602) . Göreve bağlılığın ve örgütsel bağlılığın kişisel farklılıklarının (yaş, cinsiyet gibi) alınan kararlara uyma, göreve teşvik etme ve işyerinde yükselme olanakları gibi iş şartlarının bir unsuru olduğu; öte yandan kültür ve sosyalleşmenin işe kıyasla daha etkin olmadığı tespit edilmiştir (Aktaran: Chusmir,1982: 595-602) .

Göreve bağlılık ile genel olarak yapılan çalışmalarda kişinin aşağıdaki özelliklerinin olduğu tespit edilmiştir (Blau ve Boal, 1987: 290):

- Görüntüsü ve görevi arasında oluşan ilişki,
- Görevini sahiplenmesi,
- Şahsına verdiği önemin derecesi ile örgüte sunduğu hizmetler karşılığında aldığı ve/veya algıladığı değer derecesi arasındaki fark,
- Psikolojik olarak kendini göreviyle bütünleştirilmesi.

Blau (1985) göreve bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir (Dailey ve Kirk, 1992: 306);

- Görevine karşı etkili katılım sağlama,
- Görevini hayatının odağı haline getirme,
- Görevini tam olarak yerine getirmeyi kendine saygı olarak görme,
- Verimli bir şekilde çalıştığına inanma.

3.4.6. Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık, örgütte çalışanların kurumun kurallarını, yöntemlerini yürüten ve sahip çıkan kuvvete olan sadakattir (Gilmer, 1968: 91-94). Gilmer (1968) yönetime bağlılık kavramını, “çalışanların, metin ve tasarıların hazırlanışına, mevcut ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer çalışanlara açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulamak” olduğunu belirtmiştir. (Aktaran: Gündoğan, 2009: 15)

Yönetimde üst kademelerde görev alan çalışanların kurumlarına çok daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Luthans ve diğerleri, 1987: 221). Çünkü kurumun üst kademelerinde görev alan çalışanların örgütün başarısındaki etki boyutunun daha yüksek olması nedeniyle kurumun hedeflerini özümsemesi ve benimsemesi şeklinde açıklamak mümkündür. Örgüt içinde çalışanların karar alma sürecindeki etkililiği arttıkça kurumun başarısını şahsi başarısı olarak algılamaktadır. Bu sebepten üst kademelerde görev aldıkça kurumu benimseme ve örgüte bağlılık artmaktadır (Gündoğan, 2009: 16).

3.4.7. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın görevi ile ilgili tavır ve davranışlarını ele alırken örgütsel bağlılık çalışanların kurumla ilgili tavır ve davranışlarını önemsemektedir (Mowday ve diğerleri; 1982: 114). Mowday (1982) iş tatmininin örgütsel bağlılıkla ilişkisini, “Çalışanın örgüt hakkındaki olumlu duygu ve düşüncelerini bağlılık kapsamında ele alırken, iş tatminini görev çevresiyle ilgili tecrübeler hakkındaki olumlu tepkileri” olarak açıklamaktadır. Williams ve Hazer (1986) ise; “iş tatminini örgütsel bağlılığın belirleyicisi” olarak belirtmektedir.

Örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki fark Mowday ve diğerlerine (1982: 32) göre “örgütsel bağlılığın örgüte yönelik düşüncelere, iş tatmininin işe belli bir işe karşı geliştirilen tepkiler” olarak açıklamışlardır. Williams ve Hazer (1986: 219-231) tarafından yapılan araştırmada “kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan, örgütsel bağlılığın ise iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilendiği” tespit edilmiştir.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Oluşumuna Katkıda Bulunan Etkenler

Örgütlerde görev yapan çalışanların tavır, tutum ve davranışlarına doğrudan etki eden örgütsel bağlılık kavramının kendisinde birçok değişik oluşumdan ve etkenlerden etkilenmesi doğal bir durumdur. Dolayısıyla; örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar bir bütün olarak irdelendiğinde, bu kavrama etki eden değişkenlerin birçok nedenden ötürü ayrı ayrı sınıflandırıldığı görülmektedir (Gündoğan, 2009: 17).

Salancik'e (1977: 17) göre; örgütsel bağlılık oluşumuna katkıda bulunan etkenler dört ana başlık altında incelenmektedir:

Bu etkenler;

- Açıklık,
- Görünürlük,
- Tutum, tavır ve davranışların geriye döndüremezliği,
- Davranışların oluşumuna etki eden irade olarak ayrılmaktadır.

Schwenk'e (1986: 299) göre; örgütsel bağlılık oluşumuna etki eden faktörler;

- Görevsel ve örgütsel etkenler,
- Demografik etkenler,
- İş ve yaşama yönelik tecrübeler olarak üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

Örgütsel Bağlılık kavramına önemli katkılarda bulunmuş olan araştırmacılardan oluşan grup olan Mowday ve diğerleri (1982) ise; bağlılığın oluşumuna etki eden etkenleri görev ve işin özellikleri, demografik etkenler, tecrübeler ve yapısal faktörler olarak tanımlamıştır (Gündoğan, 2009: 18).

Bağlılığın oluşumuna katkıda bulunan etkenleri üç başlık altında irdeleyen araştırmacılardan Zahra (1984: 16-20), bağlılık değişkenine etki eden etkenleri bireyin geçmişe ait bilgi ve deneyimleri, demografik ve kurumsal etkenler olarak ele almıştır. Bir diğer araştırmacılar Northcraft ve Neale (1990: 471) ise, örgütsel bağlılığı; şahsi, kurumsal ve kurum dışı etkenler olarak üç bölümde sınıflandırmışlardır (Gündoğan, 2009: 18).

Northcraft ve Neale (1990) örgütsel bağlılığın oluşumuna etki eden etkenleri bireysel, kurumsal ve kurum dışı etkenler olarak üç başlık altında ele almışlardır. Bu durum Tablo-13'de gösterilmiştir.

Tablo 13 : Örgütsel Bağlılığın Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Bireysel Etkenler	Kurumsal Etkenler	Kurum Dışı Etkenler
1- İş beklentileri 2- Psikolojik sözleşme 3- Kişisel Özellikler	1- İşin niteliği ve önemi 2- Yönetim 3- Ücret 4- Gözetim 5- Örgütsel kültür 6- Örgütsel adalet 7- Örgütsel ödüller 8- Takım çalışması 9- Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1- Yeni iş olanakları 2- Profesyonellik 3- İşsizlik oranı 4- Ülkenin sosyo-ekonomik Durumu 5- Sektörün durumu

(Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990:471)

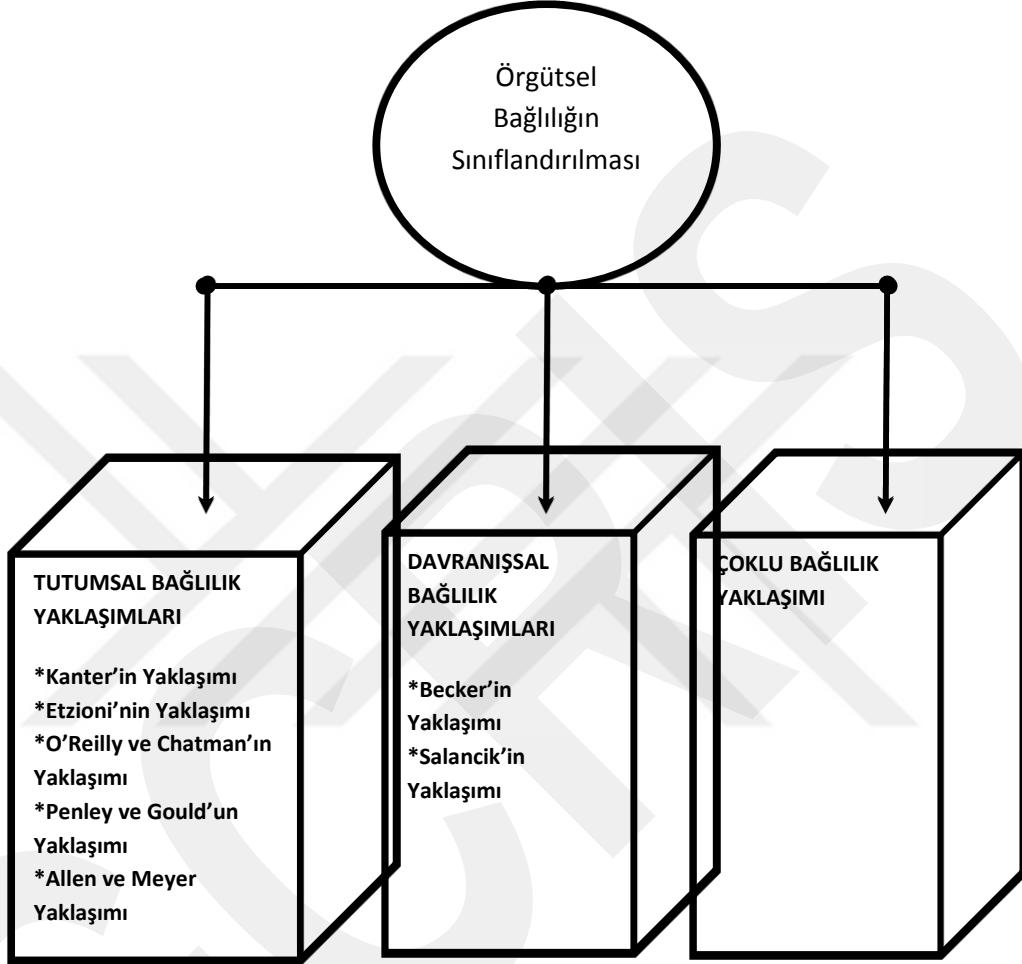
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda birbirinden farklı ve incelenmesi gereken bulgular ortaya çıkmıştır. Bu nedenle konunun önemiyette incelenmesine ve analiz edilmesine olanak sağlanması için sınıflandırılmasına gerek olduğu anlaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 26).

Genel olarak örgütsel bağlılık;

- Tutumsal,
- Davranışsal,
- Çoklu bağlılık, olarak üç şekilde sınıflandırılmıştır (İnce ve Gül, 2005: 26) (Şekil 9).

Şekil 9 : Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



(Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 26)

3.6.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın bu çeşidine göre, çalışanların işyerindeki doğal ortamlarını değerlendirmesi neticesinde meydana gelen ve çalışanları kuruma bağlayan hissiyata yönelik tepkilerdir. Başka bir deyişle bağlılık, çalışanların kurumun amaçlarıyla bütünleşerek örgüt adına etkin bir çalışma şeklini benimsemesidir (Çöl, 2004: 4-11).

Özsoy (2004) tutumsal bağlılık kavramını “çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine yönelik odaklanma durumu” olarak açıklamıştır. Tutumsal bağlılık da önemli olan çalışanların amaç ve istekleri ile çalıştığı kurumun amaç ve isteklerinin paralellik göstermesidir (Özsoy, 2004: 28).

Tutumsal bağlılığın, üç ana unsuru mevcuttur: Bu unsurlar (Özsoy, 2004: 28);

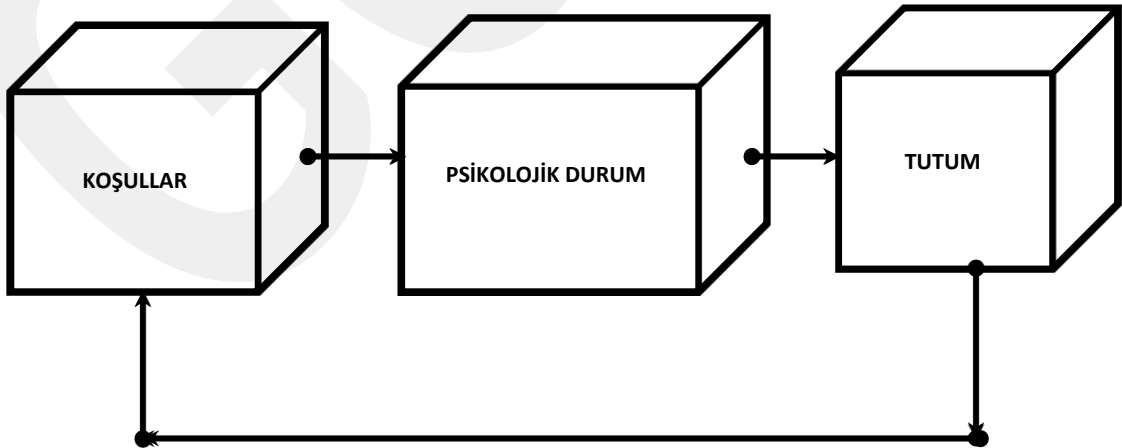
- Kurumun hedef ve kurallarını özümseme,
- Görevle ilgili faaliyetlerde etkililik gösterme,
- Kuruma sadakat gösterme olarak belirtilebilir.

Bir başka tanıma göre ise, tutumsal bağlılık kavramı aşağıda yer alan unsurlardan meydana gelmektedir (Mowday ve diğerleri, 1979: 225);

- Kurumun değer ve hedeflerini bireyin benimsemesi, şahsi değer ve hedefleri ile içselleştirmesi,
- Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde azami çaba sarfetmesi,
- Kurum üyeliğini sürdürme arzusu (Mowday ve diğerleri, 1979: 225) olarak açıklamaktadırlar.

Meyer ve Allen'a (1991: 63) göre, çalışanların çalıştığı kurumla arasında oluşan ilişkiye yönelik tutumları, çalışanları birtakım davranışlarda bulunmasına sevk edecek veya bu davranışlara eğilimli olmasına sebep olacaktır. Bu kapsamda çalışanların, işyeri ve sosyal koşullar altındaki psikolojik durumları örgütüne olan tutum ve davranışlara zemin hazırlamaktadır (Şekil-10).

Şekil 10 : Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



(Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63)

Uluslararası literatür incelendiğinde tutumsal bağlılık konusunda farklı birtakım yaklaşımlara rastlamak mümkündür. Bu yaklaşım tarzlarından en önemlileri aşağıda sunulmuştur (Gündoğan, 2009: 43).

3.6.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni 1961 yılında yapmış çalışmasında bağlılık kavramının üç ana başlık altında araştırılmasının ve bu doğrultuda analiz edilmesinin doğru bir yaklaşım olacağını öne sürmüştür (Etzioni, 1966: 46).

Bu ana unsurlar aşağıda belirtilmektedir (Varoğlu, 1993):

- Manevi Bağlılık: Maneviyat açıdan yakın olmaktan söz ederken gerçekte etik bir yaklaşım üslubundan söz edilebilir. Manevi bağlılık, örgütün amaçları, itikatları ve hükümlerinin kabul edilmesi ve neticesinde örgüte karşı pozitif ve içten bir tutum takınmasıdır.
- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların, kurumuyla daha az yoğun bir ilişkiden kaynaklanan negatif tutum ve davranışlardan bahsedilmektedir.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Şahsi tutum ve davranışların kısıtlandırılması sonucunda örgüte karşı meydana gelen negatif tutum ve davranışlardan bahsedilmektedir.

3.6.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e (1968:500) göre bağlılık; "bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bu tür davranışları; örgüte karşı olumlu tutumlar benimseyerek, örgütü severek, örgütle uyum sağlayarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adanarak sağlayabilir" Bu kapsamda değerlendirildiğinde; örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal talepler, üç değişik bağlılık çeşidini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme (birleşme) bağlılığı ve denetim bağlılığıdır (Gül, 2002: 42).

- Devama Yönelik Bağlılık: Bireylerin genel yaşamındaki rolüne olan bağlılık türüdür. Zihinsel eğilimler sonucunda kurum üyeliğinin sürdürülmesi veya

sürdürülmemesi olarak tanımlanan bu bağlılık çeşidinde birey kar ve maliyet hesaplaması yapmaktadır. Çalışanların zihinlerinde, kurumu terk etmenin sonuçlarının, kalmanın sonuçlarından yüksek olduğu neticesi oluşursa, bağlılık göstermeye devam edeceklerdir (Demiral, 2008: 90).

- Birleşme Bağlılığı: Çalışanlar arasındaki yardımlaşmanın yüksek olduğu bir bağlılık türüdür. Bu duruma karşın, çalışanların birbirlerini rakip olarak görme durumları ve çekememezlik davranışları düşük düzeydedir. Örgütsel meselelere çözüm yolları oluşturmada örgüt üyelerinin birlik ve beraberliği önemlidir (Demiral, 2008: 90-91).

- Denetim bağlılığı: Kurum mensuplarının yöneticinin talimatlarını içselleştirerek sürdürmesi anlamına gelmektedir. Kanter (1968); “Kişisel davranışını örgütün istediği doğrultuda şekillendiren, örgüt kurallarını ve geleneklerini üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa kontrol bağlılığı (control commitment)” adını vermiştir. Bu bağlılık türünde çalışanın örgüt kurallarına inanması önemlidir (Gül, 2002: 42-43).

3.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a (1986: 493) göre bağlılık; “kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele alınmaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir” (İlsev, 1997: 34).

Bu yaklaşımda, çalışanların kurumun görüş açılarını veya niteliklerini benimseme ve kendisiyle içselleştirme durumu anlatılmaktadır (İlsev, 1997: 34). O'Reilly ve Chatman (1986) “örgütsel bağlılığın aşamalarını üçe ayırmıştır” (Balcı, 2003: 28–29):

- Ortamla bütünleşme (uyum) bağlılığı: Çalışanların, çalıştığı kuruma derin bir şekilde bağlanmama durumunu ifade etmektedir. Uyum bağlılığı, adanmışlığın birinci safhasıdır. Bu bağlılık türünde; çalışanın herhangi birşeyi, hakikaten inandığı için değil de ceza durumundan çekinmesinden ötürü kendisini mecbur hissettiği için yapmak istemesidir. Ortamla bütünleşme bağlılığında bir menfaat ilişkisi bulunmakta olup çalışan, örgütte diğerlerinin isteklerini bir menfaat karşılığında kabul etmektedir.

Çalışan beklediği ücret, terfi ya da diğer sosyal imkânlar karşılığında uyum sağlamaktadır (Balcı, 2003: 28–29).

- Özdeşleşme bağıllığı: Bağıllığın ikinci safhasıdır. Çalışanların örgüte ve diğer çalışanlara samimi olma arzularına yöneliktir. Bu bağıllık türünde, çalışanların kendilerini anlatabilme olanağının oluşturulduğu ve diğer insanlarla kurduğu ilişkileri sürdürebilme imkânının tanındığı seviyede başkalarının isteklerine razı olmak diye tanımlanmıştır. Kısaca özdeşleşme, çalışanın değer verip inandığı şeyler karşılığında kurumu ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir (Başaran, 2000: 233).

- İçselleştirme bağıllığı: Bağıllığın üçüncü ve son safhasıdır. Çalışanın ve kurumun örgütsel değerlerinin karşılıklı olarak bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Bu bağıllık türünde, çalışanın değerleri ile kurumun değerlerinin ahenk içinde olması ve kurumsal değerlerin kişinin tavır ve davranışlarında tesirli olmasıdır. İçselleştirmede kişinin, örgütün amaç ve kurallarını, kendi amaç ve kuralları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve içselleştirmesi anlamına gelmektedir (Bayram, 2005: 130-131).

3.6.1.4. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Bu sınıflandırma esasen, Etzioni (1966) tarafından örgütsel sınıflandırma kuramının analiz edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu modele göre; Etzioni'nin (1969) çalışmaları incelendiğinde, örgütsel bağıllığı tanımlama bakımından oldukça elverişli bilgiler içerdiği, fakat dünya genelindeki çalışmalarda çok fazla ilgi odağı haline gelemediği görülmüştür (Penley ve Gould, 1988: 43-59).

Bu durumun sebepleri, Penley ve Gould'a (1988: 43-59) göre aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- Belirtilen modelin karmaşık bir yapı teşkil etmesi ve
- Ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki tür duygusal unsur bünyesinde içermesidir.

Penley ve Gould'a (1988: 43-59) göre, yukarıdaki belirtilen maddeler ışığında Etzioni'nin çalışmalarında sunduğu unsurların birbirlerinden bağımsız mı yoksa birbirine zıt unsurlar mı oldukları konusunda araştırmacılar fikir birliği içerisinde

değillerdir. Bu unsurlar birbirlerinin tersi kavramlarsa, yabancılaştırıcı katılım kavramına gerek olmayacaktır. Çünkü yabancılaştırıcı katılım, ahlaki katılım kavramının olumsuzluğudur. Bu kapsamda bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak analiz etmenin uygun olacağını değerlendirmişlerdir.

Penley ve Gould (1988); “Etzioni’nin (1966) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu” belirtmişlerdir. Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır:

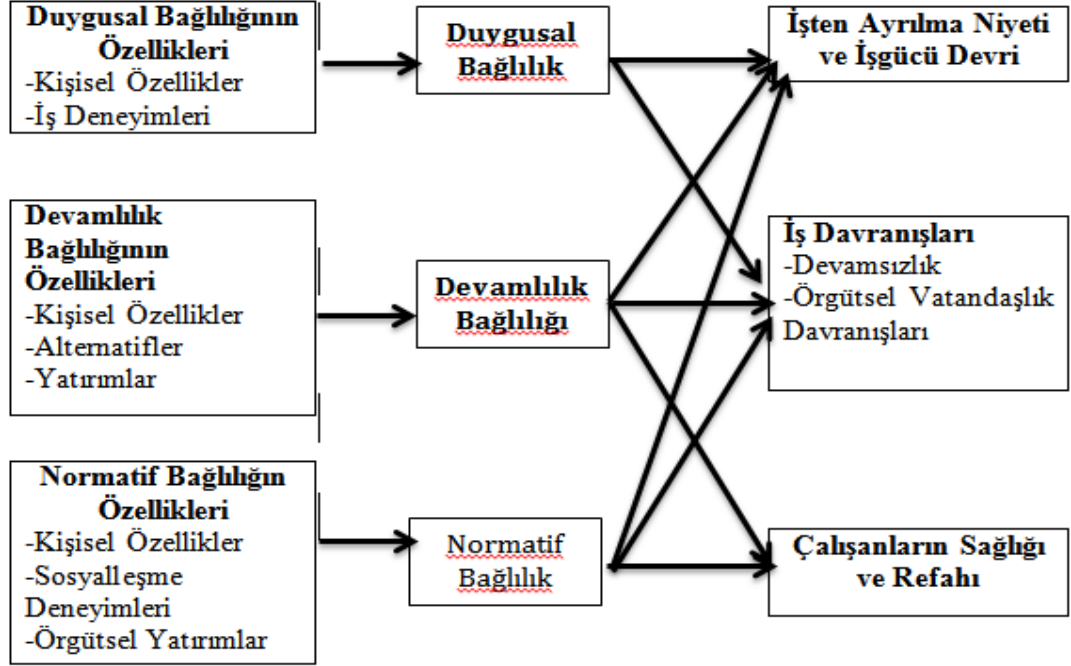
- Manevi boyutu kapsayan ahlaki bağlılık,
- Çıkarıcı bağlılık,
- Yabancılaştırıcı bağlılık.

3.6.1.5. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılmasında önemli bir yer tutan tutumsal bağlılık ana bileşenin en önemli halkası, Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuş olup, üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Allen ve Meyer (1990: 3) tarafından yapılan bu sınıflandırmada “örgüt ve çalışanlar arasında, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ kuran bu üç boyutun, kurdukları bağın yapısı birbirinden farklılık göstermektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan örgütte kalmayı gerçekten istemekte; güçlü devamlılık bağlılığına sahip olan bir çalışan ihtiyaç duyduğu için ve güçlü normatif bağlılık duyan bir çalışan ise zorunda olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaya devam etmekte”dir. (Şekil-11).

Şekil 11 : Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



(Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22)

a) Duygusal Bağlılık:

Duygusal bağlılık, "Çalışanların manevi açıdan çalıştığı kuruma sadakatle bağlı kalmaları ve kurum amaçlarını benimseyerek içselleştirmesi anlamına gelmektedir" (Meyer ve Allen, 1991: 67). Manevi boyutta çalıştığı örgüte bağlı kalan çalışanlar örgütün değer ve kurallarını özümseyerek kendilerinin örgütün önemli bir üyesi olduklarını hissederler (Boylu ve diğerleri, 2007: 58). Allen ve Meyer'a (1990: 2) göre, bu bağlılık çeşidinde "çalışan, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmekte ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendi isteğiyle çaba göstermekte"dir (Boylu ve diğerleri, 2007: 58).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, maddi ve manevi haklarını bir kenara iterek, yalnızca örgütün karakterize ettiği amaç ve isteklere inanmaktadır. Bu hedeflerin oluşması adına ellerinden geleni yapmak istemelerinden dolayı örgütlerde

uzun bir dönem çalışmak istemektedirler. Dolayısıyla, örgütün hedefleri ve verimliliği ön planda olup, çalışanlar açısından örgütün başarısı veya başarısızlığında şahsileştirme durumu vardır (Baysal ve Paksoy, 1999: 227). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türü, duygusal bağlılıktır.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının meydana getirilmesi, örgüt içinde birtakım etkenlerin oluşumuna bağlıdır. Bağlılık konusundaki araştırmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17-18):

- **Görevin Yapısı:** Örgütün çalışanına verdiği işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Görevlerin Belirginliği:** Örgütün çalışanından ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Hedeflerin Açıklığı:** Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Hedeflerin Güçlüğü:** Çalışandan, iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Tavsiyelere Karşı Şeffaflık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate alması,
- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Kurumsal Güvenirlilik:** Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Adil Davranmak:** Örgütteki çalışanların tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine inanması,

- **Çalışana Önem ve Güven Verilmesi:** Çalışan tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesine teşvik etmesi,

- **Geri Besleme:** Çalışanlara performansları konusunda sürekli olarak bilgilendirilmesi,

- **Faaliyetlere İştirak Etmek:** Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili faaliyetlere iştirak edilmesinin sağlanması şeklinde açıklanmaktadır.

Yukarıda sıralanan duygusal bağlılık unsurları tek tek ele alındığında çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında önemli unsurlar içerdiğini görülmektedir.

b) Devam Bağlılığı:

Devam bağlılığı, çalışanların; örgütten istifa, iş sözleşmesinin feshi ve kendi isteği ile ayrılma gibi sebeplerden dolayı işini bırakması durumunda kendilerine getireceği maliyetlerin hesaplanması ve bu durumu bilmeleri anlamında açıklanabilir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Devamlılık bağlılığını, kurumdan ayrılmanın kendisine yükleyeceği maliyetlerden ötürü çalışanın o kurumda çalışma zorunluluğuna maruz kalması diye açıklayabiliriz. Burada bahsedilen maliyetler iki farklı tarzda oluşmaktadır. İlki, çalışanların kurumdaki çalışma süresi ne kadar uzun olursa, kurumdan ayrılma neticesinde zarara uğrayacak bireysel yatırımları da o büyüklükte zarara uğrayacaktır. Bu bireysel yatırımlara örnek olarak emeklilik primleri, ödüller, kariyer planları, kıdem tazminatı vb. verilebilir. İkinci unsur olarak, alternatif veya daha üstü iş olanaklarının bulunmamasıdır. Bu durum da çalışanların, kurumdan ayrılmanın maliyetini arttıran bir unsurdur. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; çalışanların kendileri için münasip iş alternatiflerinin az olduğuna düşündükleri zaman, mevcut kurumlarına olan bağlılıkları çok daha yüksek seviyede oluşacaklarına inanmalarıdır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Allen ve Meyer (1991) bu bağlılık türünü "örgüte yapılan yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı gibi iki faktörün fonksiyonu olarak nitelendirmektedir"

(Namasivayam ve Zhao, 2007: 1216). Böyle bir yaklaşım çoğu zaman, örgütsel bağlılığı mükâfat-gider ilişkisi kapsamında analiz etmektedir. Kurum açısından çalışana verilen mükâfatlar çalışanları kuruma daha fazla bağlı kalmasını sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar daha verimli çalışarak, örgüt adına katlanılan maliyetleri de bertaraf etmektedir (Balay, 2000: 22).

Meyer (1989) tarafından “devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilemediğini, performanslarının düşük olduğunu veya en azından yüksek olmadığını belirtmektedirler” denilmektedir (Aktaran: Meyer ve diğerleri; 1989: 152).

Allen ve Meyer (1990: 18) açısından; devam bağlılığına katkıda bulunan unsurlar aşağıda kısaca belirtilmiştir:

- Diğer iş fırsatları,
- Kabiliyetli çalışanların kuruma kazandırılması,
- Toplum
- Kendi kendini geliştirme,
- Öğrenim,
- Emeklilik ikramiyesi,
- Yer Değiştirmek

Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında oluşan ilişkiler bazı araştırmacılar tarafından ele alınarak, devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği; duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını negatif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Meyer ve Allen (1990)'a göre, “bireyleri örgüte bağlayan önemli yatırımlar, birey ile örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltarak yüksek düzeyde bir duygusal bağlılığa neden olabilmektedir. Alternatif iş olanaklarının bulunmamasına dayanan devamlılık bağlılığı da duygusal bağlılık üzerinde benzer bir etkiye yol açmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma kararlarının, alternatif iş olanaklarının azlığından veya sahip oldukları yan faydaları kaybetme korkusundan kaynaklandığını reddederek hissettikleri uyumsuzluğu giderme yoluna gidebilmekte, böylece devamlılık bağlılıkları azalmaktadır” diye açıklamışlardır (Aktaran: Kaya, 2007: 44).

c) Normatif Bağlılık:

Normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar. Normatif bağlılığın gelişmesinde, sosyal baskıların önemli bir yeri bulunmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 159).

Allen ve Meyer (1990: 18), normatif bağlılığa etki eden faktörleri, çalışanların karakteri, kişisel ve aile yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçleri olarak sıralamıştır. Meyer ve diğerleri (1993: 538-551) yaptıkları araştırmada, duygusal ve normatif bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun en önemli nedeni, her iki bağlılık boyutunun da birçok ortak belirleyicisinin bulunmasıdır. Buna karşılık araştırmacılar, normatif bağlılığın olumlu etkilerinin, duygusal bağlılığa göre daha kısa ömürlü olabileceğinden bu iki boyutun sonuçları arasında önemli farklılıkların bulunabileceğini de belirtmektedirler. Bu sonuçların ışığında, normatif bağlılığın gelişmesinin bir diğer nedeni de, çalışanların örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu faydaların karşılığını ödeme yükümlülüğü hissetmeleridir (Tolay, 2003: 40).

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan çalışanlar, istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar, işe ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91-92).

Her üç bağlılık boyutunun üç ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık;

- Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,

- Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42-43).

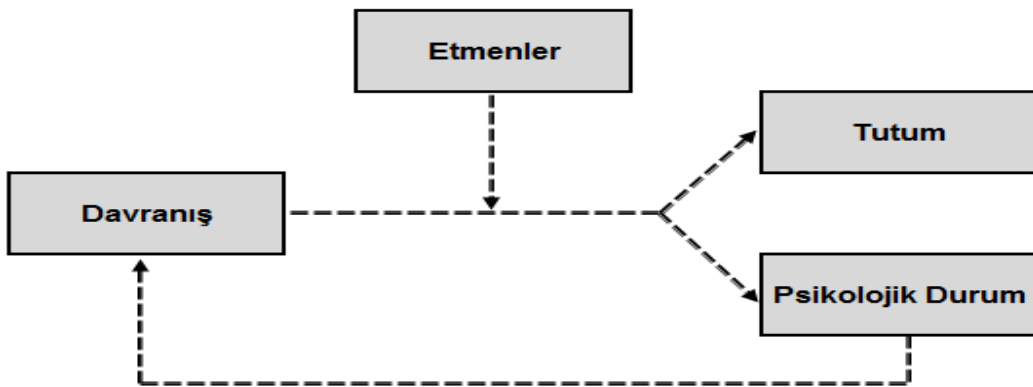
3.6.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranışı inceleyen araştırmacılar tarafından belirtilen “tutumsal bağlılık” görüşüne cevaben, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” görüşünü ortaya çıkarmışlardır. Bu görüşü “bağlılığın dışı vurumu” şeklinde nitelendirmek mümkündür. Bu bağlılık yaklaşımında, çalışanların tecrübeleri ve kuruma ayak uydurma tutumlarına göre kurumlarına bağlı olma sürecini kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005:48).

Meyer ve Allen (1997: 9) davranışsal bağlılığını, “bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sonucunda karşısına çıkabilecek herhangi bir sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili olup çalışanların örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları ile alakalı bir faaliyete bağlanmak” şeklinde tanımlamıştır (Oliver, 1990: 20)

Davranışsal bağlılık süreci Şekil-12’de açıklanmıştır. Bu şekle göre, kişi herhangi bir davranışta bulunurken içsel ve dışsal bazı etkenler nedeniyle yapmış olduğu davranışı devam ettirmekte ve belli bir zaman sonra yapmış olduğu davranışı alışkanlık haline getirerek bağlanmaktadır. Belli bir süre sonunda yaptığı davranışlara geçerli nedenler bulmakta ve söz konusu davranış unsurunu tekrar etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Şekil 12 : Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



(Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63)

Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı: Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker (1960: 32-40) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan bahis kuramı olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerine odaklanmıştır (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Becker'e (1960) göre, "çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir" (Becker, 1960: 36-38; Aktaran: İnce ve Gül, 2005: 51-52). Bunlar aşağıda şu şekilde özetlenmektedir;

- a) Toplumsal beklentiler,
- b) Bürokratik düzenlemeler,
- c) Sosyal etkileşimler,
- d) Sosyal roller.

Mayer ve Schoorman'a (1992: 671-684) göre, "bu tür bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve kişi, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınılmaktadır" (Aktaran: Mowday ve diğerleri; 1982: 20).

- Salancik'in Yaklaşımı: Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, "kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu"dur (Mowday ve diğerleri; 1982: 20).

Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımını, insanların, tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları görüşüne dayandırmaktadırlar. Kişinin tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman kişi gerilim hissedecektir. Çelişen tutum ve davranışlar, kişi için ne kadar önemliyse, gerilimin de o derecede yüksek olması beklenmektedir. Bu durumda kişi, gerilimi azaltmak için, çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Sears ve diğerleri; 1988: 176).

3.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı; Reichers tarafından 1985 yılında ortaya atılmıştır. Reichers (1985) tutumsal bağlılık yaklaşımının şuanki konumu gereği geliştirilmeye gerekli olduğunu belirtmiştir. Kendisi daha sonra “çoklu bağlılık yaklaşımı” adını verdiği kuramı ortaya çıkarmıştır. Reichers (1985) tarafından atılan düşünceye göre, örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmaların, çoğunlukla bağlılığın kurumun geneline hitap ettiği vurgusunu belirtmiştir.

Reichers'e (1985) göre, “diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemekte”dir (Varoğlu; 1993: 9).

Çoklu bağlılık yaklaşımı aslında, bir birey açısından hissedilen bağlılığın diğer bir birey açısından hissedilen bağlılıktan ayrı olabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, bir çalışan açısından örgüte bağlılık kaynağı, nitelikli malların piyasaya uygun bir fiyatla sunulması iken, diğer bir çalışanın bağlılık kaynağı ise kurumun çalışanlarına olan samimi tutum ve tavırları olabilir (Reichers,1985: 467).

3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın neticeleri, çalışanların kurumuna olan bağlılığın derecesi ile doğru orantılıdır. Bağlılığın derecesi pozitif veya negatif olabileceği gibi zaman içerisinde değişimlere de uğrayabilecektir (Balay, 2000). Kurumun hedefleri çalışanlar tarafından benimsenmediği takdirde, çalışanların bağlılığının azalmasına ve hatta yok olmasına neden olabilir. Bu durum kurum açısından kabul edilebilir değildir. Kurumun dağılmasına zemin hazırlayabilir. Kurumun iş verimini ve çalışanların performansını da olumsuz etkiliyeceği aşikârdır. Ancak, tersi durumda kurumun hedefleri çalışanlar tarafından tatmin edici ve benimsenir olduğunda kuruma olan bağlılık olumlu yönde artacaktır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın neticeleri irdelendiğinde, çalışanların tavır, tutum ve davranışlarının bağlılıkla kuvvetli ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini, isteklendirme, kararlara katılma, örgütte kalma arzusu ve taraflar arasında beklenti ve yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme örgütsel bağlılıkla pozitif yönde;

görevden ayrılma ve vazifeye yönelik devamsızlık gibi durumların ise örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Wiener, 1982: 419; Becker ve diğerleri, 1996: 464-482; İnce ve Gül, 2005: 94).

Örgütsel bağlılık ile yapılan çalışmalarda önemli bir konunun tespiti yapılmıştır. Araştırmalarda bağlılık unsuruna etki eden bağımsız değişkenler olarak değerlendirilen işe devamsızlık/geç kalma, çalışan devir hızı, görev çatışması, görevden ayrılma arzusu gibi birtakım davranışsal etkenlerden ve çalışanların demografik özelliklerinden etkilendiği tespit edilmiştir. Nihayetinde davranışsal neticelerin, örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür (Balay, 2000).

Randall (1987) bağlılık dereceleri ile bu derecelerin çalışanlara ve kuruma yönelik pozitif ve negatif neticelerini incelemiştir. Böylelikle ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları” aşağıda açıklanmıştır (Randall, 1987: 460–471; Varoğlu, 1993; Balay, 2000; Güney, 2001).

3.7.1.Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların kurumuna bağlılıkları çeşitli iç ve dış faktörler nedeniyle kuvvetli olmadığı bir bağlılık derecesidir. Bu bağlılık derecesinde, çalışanların yetenekleri ve dışa dönüklüğünün ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Çalışanların çalıştığı kuruma yönelik olan bağlılıklarının düşük olması kişiyi farklı kanallardan iş arayışında bulunmasına neden olacaktır. Bu durum, kurumun insan kaynaklarının etkili çalışmasına neden olabilir (Balay, 2000).

Kuruma düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, kişisel vazifeler ile ilgili çalışmalarda geri planda kalmayı tercih ederler. İşe katılım durumları düşük olmasından dolayı örgüt içi oluşan grup bağlılığına da olumsuz katkı sağlamaktadır. Bu nedenle bu çalışanlara, kurum dâhilinde “duygusuz çalışanlar” denilmektedir (Randall, 1987: 460–471).

Randall’a (1987) göre, düşük örgütsel bağlılık “söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta,

yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmekte”dir (Balay, 2000).

3.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık, Çalışanın tecrübe durumunun kuvvetli, ancak sadakatin, bağlılığın ve örgütün amaçlarının içselleştirilmesinin tam olarak sağlanamadığı bağlılık derecesidir (Bayram, 2004: 136).

İlimli bağlılık düzeyi çalışanın kuruma karşı sınırlı ve belirli bir çerçevede inandığı ve kurumun amaçlarını ve değerlerini kısmen kabullendiği bir bağlılık düzeyidir. Çalışanlar kuruma karşı yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda şahsi istek ve kaygılarını da azami bir şekilde düşündüğü bir bağlılık seviyesidir. İlimli bağlılık düzeyi çalışanın, kurumdaki çalışma süresini yükseltmekte, kurumdan ayrılma arzusunda düşürmektedir. Öte yandan, taraflar arasında değer uyumu sağlayan bu bağlılık seviyesi, dengeli bir bağlılık seviyesi olarak da değerlendirilmektedir. Bunun yanında ilimli bağlılık duyan çalışanlar kuruma bütünüyle sadakat içinde olmadıklarından, bazen kendilerinden beklenen ekstra görev isteklerini kısıtlı hale getirebilmektedirler. Bu durum; kurumsal fayda ve verimliliğin düşmesine sebep olabilmektedir (Aktaran: Demiral, 2008: 116).

Bu bağlılık derecesinde faaliyet gösteren çalışanlar, kurumun kendileri üzerinde yaratmak istediği kuralcı yaklaşıma tepki göstermektedir. Aynı zamanda kişisel kimliklerini kurum içerisinde öne çıkarmak için çaba sarfetmektedirler. Bu bakımdan konu ele alındığında çalışanların, kurumun genel kuralları yerine bazı kurallarını kabul etme olasılığı daha yüksektir. Çalışanlar, örgütün bazı kuralları ve değerlerini kabul ederek, kurumun bazı isteklerini de karşılamış olmaktadır. Böylelikle; bir taraftan kurumla bütünleşmeyi bir taraftan da şahsi değerlerini teminat altına almayı hedeflemektedirler (Bayram, 2004: 136).

3.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın yüksek seviyede oluşması durumunda çalışanlar, kuruma karşı kuvvetli tutum ve davranışlarla bağlılık duymakta ve bu yüksek seviyedeki bağlılık taraflar açısından ehemmiyetli neticeler meydana getirmektedir (Balay, 2000:

89). Yüksek bağıllık seviyesinde görev yapan çalışan, mesleki başarı sağlayabilmekte ve maaş artışı ve kariyer olanakları dâhil olmak üzere birtakım bireysel faydalar sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, dıştan gelen diğer zorlamalara rağmen çalışan kurumuna bağlı olmakta ve bu vefalı davranışları karşısında çok daha fazla sorumluluk alarak kariyerlerini yükseltmektedirler (Randall, 1987: 464; Aktaran: Demiral, 2008: 115)

Çalıştığı kuruma karşı yüksek düzeyde bağıllık gösteren çalışanların, örgütteki pozisyonundan, örgütteki kariyer ve yükselme durumlarından, vazifenin kendisinden ve görev yaptıkları arkadaş grubundan memnun olduklarından dolayı iş tatminleride yüksek düzeydedir. Bu bireylerin çalıştığı kurumdan ayrılmaları; taraflar arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin yerine getirilmeme durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, taraflar arasındaki beklenti ve yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda hayal kırıklığı ve iş tatminsizliği gibi hissiyatlar da ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2004: 137).

Kurum çalışanlarının hangi ölçüde kendilerini kimliklendirecekleri ve çalışanların kurumun çalışmalarını hangi ölçüde benimseyeceği sorularının cevabı çalışanların örgüte olan bağıllık seviyesini meydana çıkaracaktır. Çalışanlar açısından ele alındığında, kurumun hedef ve kurallarını yüksek bir sadakatle benimsedikleri oranda bağıllık duyacakları değerlendirilmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, çalışanların bireysel hedef ve değerleriyle, örgütün misyonu ve vizyonun bütünleşmesi yüksek bir bağıllığın oluşumuna zemin hazırlayacaktır (Cingöz, 2006).

Yüksek örgütsel bağıllık sıklıkla “çalışanın gelişmesi ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır”. Bu sınırlılık çalışanın yaratıcı olmasını ve değişime ayak uydurmasını da engelleyecektir (Bayram, 2004: 137).

3.8. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağıllık arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda psikolojik sözleşme ve örgütsel bağıllık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür (Karcioğlu ve Türker; 2010: 121). Çalışanlar ve işveren arasında açıkça ifade edilmeyen karşılıklı beklentiler, eğer doğru tanımlanan algılardan oluşursa, çalışanın örgütün

değerlerini kabul etmesi ve örgütün üyesi olarak kalmayı istemesi gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal edilmediğinde başta örgütsel bağlılık olmak üzere, devamsızlık, çalışan performansı, çalışan devir hızı vb. işle ilgili davranışlarda olumlu etkiler görülmektedir (Armstrong; 2006: 225). Ayrıca ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel bağlılıkla; işlemsel psikolojik sözleşmelerin ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiği görülmektedir (Özgen ve Özgen, 2010:4). Çalışan örgütte kendisine yönelik psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılamasına rağmen örgütte kalması, ileriki dönemlerde düşük kalitede hizmet sunmasına, dedikodu yapmasına, donanımlara zarar vermesine ve işletme içerisinde hırsızlık yapmasına neden olabilmektedir (Knights ve Kenedy; 2005: 58).

Çalışanların iç dünyasındaki beklentilerinin elde ettikleri zaman psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir yönde korelasyon olduğu görülebilmektedir. Sözleşme ve sözleşme ihlalinin ters ilişkili olmasından hareket ederek, psikolojik sözleşme ihlalinin düşük bağlılığa yol açacağını söylemek mümkündür (Özgen ve Özgen, 2010:4).

Öğretmenlerin görevi ile ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık; üstünde en çok araştırma yapılan mevzulardan birisidir. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütle bağlantısını oluşturan ve örgütte uzun yıllar çalışmak isteme kararında etkin olan psikolojik bir vaziyettir (Allen ve Meyer, 1997: 11). Başka bir tanımla örgütsel bağlılık; “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzudur” (Gürbüz, 2006: 58). Bu kapsamda; Allen ve Meyer’ın üç boyutlu modeli çerçevesinde, duygusal bağlılık çalışanların kendi arzuları dâhilinde örgütte kaldığını, devamlılık bağlılığı çalışanların gereksinimlerini karşılamak için örgütte kaldığını ve normatif bağlılık ise, çalışanların örgütteki çalışmalarında mecburiyet olduğu için kaldıklarını ifade etmektedir (Allen ve Meyer 1997: 11). Örgütsel bağlılık bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşmeyi etkileyen önemli bir olgudur (Allen ve Meyer 1997: 11).

Güncel hayatta artık öğretmenler ile çalıştıkları örgüt arasında maddi beklentilere dayalı olarak yapılan yazılı iş sözleşmelerin yanında, bir de yazılı olmayan ve karşılıklı olarak beklenti ve yükümlülüklerin oluşmasını mümkün kılan

psikolojik sözleşmenin tarafları memnun edici aşamada şekillenmesinin önemi yadsınamazdır (Çetin; 2010: 68).

Öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerinin yasal iş sözleşmelerinden iki yönden etkilendiğini görülmektedir. Birinci etken, uzun süre ve kadrolu çalışanların kısa süreli ve sözleşmeli çalışanlara göre daha iyi sosyo-ekonomik şartlara sahip olduğu araştırmayla (De Cuyper, Rigotti, Witte, Mohr, 2008: 543-561) kanıtlanmıştır. İkinci etken ise, işe başlarken taraflar arasında oluşturulan yasal iş sözleşmeleri sözleşme müddetini tespit etmektedir. Bu durum, psikolojik sözleşmenin oluşumunu ve şekillenmesini etkilemektedir. Bu nedenlerle Türk eğitim sisteminde görev yapan kamu öğretmenlerinin sözleşme koşullarından söz etmek, psikolojik sözleşmelerini şekillendiren etkenleri kavramak ve analiz etmek bakımından anlamlı görünmektedir. Çünkü psikolojik sözleşme yapısı, kendisinin ve örgütün yükümlülüklerini yerine getirme düzeyine ilişkin çalışanın bireysel inancıdır. Bu durum örgütsel bağlılığı da etkilemektedir (Demirkasımoğlu; 2012: 62).

Kamuda çalışan öğretmenlerin kurumlarıyla ile yaptıkları sözleşme şartları incelendiğinde, kamu okulu öğretmenlerinin özel okul öğretmenlerine göre çalışma teminatlarının daha garanti olduğu ve daha uzun süreli istihdam koşulları altında görev yaptıkları tespit edilmiştir. (Demirkasımoğlu; 2012: 63). Bu bakımdan kamu okulu öğretmenlerinin, özel okul öğretmenlerinininkine benzer bir çalışma sözleşmesi yapmadığı ya da kısa dönemlerde çalışma sözleşmesinin yenilenmediğide görülmektedir. Kamu okulu öğretmenlerin çalışma hayatına başladıklarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre istihdam edilmekte ve kalıcı statüde çalışan olarak görevine devam etmektedir. Bu bilgilerden hareketle kamu okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin iş güvencesine bağlı olarak yüksek olduğu tespiti yapılabilir (Demirkasımoğlu; 2012: 63).

Rousseau (2001)'a göre, yazılı olmayan beklentilerin yazılı sözleşmelerden daha önce geldiğini belirterek taraflar arasında biran önce meydana getirilmesi gerekmektedir. Bu sebepten ötürü, örgütte işe başlamayı düşünmeden önce çalışanın örgütten ne alacağı (maaş, görevin nevi, iş şartları, kariyer olanakları) ve örgüte ne vereceği (yetenek, performans, bağlılık) gibi mevzulardaki yükümlülükler belirlenmelidir. Örgüt de aynı şekilde çalışanından beklediğini ve beklentilerinin

karşılığında ne vereceğini önceden belirlemelidir (Herriot ve Pemberton, 1995). Bu bakımdan taraflar arasında psikolojik sözleşmenin sağlıklı işleme için işe başlama sürecinde bütün beklenti ve yükümlülükler açıkça ortaya konmalıdır. Taraflar arasında bu durumlar karşılıklı olarak incelenerek uyumlu hale getirilmelidir. Bu durumların oluşmasıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarında arttığı görülmüştür (Çetin; 2010: 68).

Çalışanlar, mevcut görevlerini 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 (Çetin; 2010: 69).

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).

Günümüzde örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmeleri için çalışanlarına kıymet vermesi ve düzgün görev alanlarının meydana getirilmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerini sağlama hem de örgütlerin hedeflerine varabilmelerinde önemli bir etkidir (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010: 447).

Psikolojik sözleşmeler; bireylerin zihinlerinde almayı beklediklerini elde ettiği zaman meydana geldiğinden psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ileri sürmek mümkündür. Sözleşme ve sözleşme ihlalinin ters ilişkili olmasından hareket ederek, psikolojik sözleşme ihlalinin düşük bağlılığa yol açacağını söylemek mümkündür (Özgen ve Özgen, 2010: 4).

Psikolojik sözleşmenin düzgün bir şekilde sağlıklı yürümesi için örgütlerin çalışanları üzerindeki görev ve sorumluluklarını elinden geldiği kadar yerine getirerek, çalışanların beklentilerini önemli ölçüde karşılamalıdır. Beklentileri çalıştığı örgüt tarafından karşılanan çalışanlar ise yükümlülüklerini yerine getirerek örgütsel amaçları benimsemiş ve örgütsel bağlılıkları artmıştır. Böylelikle görev ve sorumlulukları bilincinde hareket eden taraflar sözleşmenin işlerliğini ve işlevselliğine katkıda bulunarak örgüte daha faydalı olabilecektir (Keser, 2002: 10).

Psikolojik sözleşmenin çalışmada 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 işinden giderek soğuyacak, uzmanlığının gereğini tam olarak yerine getirmeyecektir. Bu durum da, hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları ortaya çıkaracaktır (Demiral, 2008: 120).

Bu kapsamda konu ele alındığında çalışanlar şahsi amaçlarına ulaşamadığı için örgüt adına da fazla çaba göstermeyecek, işinden tatmin olamayacak, örgüte güvenmeyecek ve örgüte bağlı olmayacaktır. Örgüt de çalışanından istediği verimi alamayacaktır. Buna karşılık, sağlıklı işleyen bir psikolojik sözleşme, çalışanların vazifelerine yönelik daha çok insiyatif alabilmesini sağlayarak, örgüt ve çalışanlar arasında itimat duygularını sağlamlaştıracaktır. İtimat duygularının artması, çalışanların performanslarının artmasına sebep olacaktır. Çalışanların performansının artmasıyla, iş tatmini doğru orantılıdır. Bu iki değişkendeki pozitif değişimler, örgütsel bağlılığın artmasına neden olabilecektir (Demiral,2008: 121).

Örneğin; işletmelerin, küçülme, yeniden yapılanma sürecine girme gibi nedenlerden dolayı çalışanları görevden ayırmaları çalışanlar açısından örgütsel bağlılığı azaltan bir durumdur. Böyle bir durum ileriki zamanda psikolojik sözleşme ihlallerinin de oluşmasına sebep olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 103). Ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumu ile çalışanların kuruma olan bağlılıkları azalmakta ve çalışanlar tarafından iş değiştirmenin yolları aranmaya başlanmaktadır. Ortaya çıkan bu etkiye rağmen işverenler genellikle psikolojik sözleşmenin zarar gördüğünün farkına varamamaktadırlar. Bu durum, işgücüne

verdiği zarar kadar çalışanlara ve işletmelere da zarar verme potansiyeli taşımaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 2000; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999).

Sonuç olarak; çalışanlara örgüt içinde sorumluluk verilerek görevsel yetkilendirilmenin artırılması, görev ve yaşam tatminlerinin sağlanması, örgüt içi yükselme bariyerlerinin önceden tespit edilerek bertaraf edilmesine yönelik araştırmalar yapılması, profesyonel çalışma hayatı kapsamında örgütün bir "aile" olduğu hissiyatının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve böylelikle psikolojik kontratın meydana getirilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yükseltecek, kurumun eskisinden daha işlevsel ve verimli çalışmasına neden olacaktır (Tükeltürk, 2012: 108).

Türkiye’de psikolojik sözleşme algı düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar çoğunlukla sağlık, turizm ve eğitim sektöründe yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları Tablo-14’de belirtilmektedir.

Tablo 14 : Psikolojik Sözleşme Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Seviyesi Arasındaki İlişkiyle İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Önemli Çalışmalar.

Yazar /Tarih/ Konu	Araştırmanın Kapsamı
Dönmez (2015) , “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi”	Kamu ve Özel Sektörde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algı düzeylerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi incelenmiştir.
Mimaroğlu (2008) , “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına	Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ve bunun alt boyutları olan işlemsel ve ilişkisel

<p><i>Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma</i>” adlı bir doktora tezi.</p>	<p>psikolojik sözleşmelerinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık ve adaletsizlik algısı olarak belirlenen tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.</p>
<p>Keman(2012), “<i>Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama</i>” yüksek lisans tez çalışması.</p>	<p>Tekstil sektöründe yapılan bu çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen demografik özelliklerin de her iki değişken üzerinde etkili olduğu ve her iki değişkene olan etkilerinin yüksek seviyede benzer olduğu gözlenmiştir.</p>
<p>Can(2011), “<i>Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları Ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi</i>” adlı yüksek lisans tez çalışması.</p>	<p>Bir hizmet işletmesinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır.</p>
<p>Çetin(2010), “<i>Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma</i>” adlı yüksek lisans tez çalışması.</p>	<p>Özel dershanecilik sektöründe çalışan öğretmenlerin işe başlarken algıladıkları psikolojik sözleşmelerinin, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir.</p>
<p>Demiral(2008);<i>“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma</i>” adlı tez çalışması hazırlamıştır</p>	<p>Üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme uygulamalarının etkisini belirlemek amaçlanmıştır.</p>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanlar açısından örgütsel bağlılık kavramının sağlanması önem arz etmektedir. Taraflar arasında bağlılığın oluşmasında en önemli etkenler karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin sağlanmasıdır. Karşılıklı beklenti ve yükümlülük kavramı ise psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde; psikolojik sözleşme örgütler açısından bünyesindeki çalışanların güçlendirilmesi imkânını sunmaktadır. Çalışanların kariyerlerinin ilerlemesi, kararlara katılım durumlarının oluşturulması, beşeri sosyal haklarında meydana getirilen iyileştirmeler, esnek çalışma koşulları ve iş/işyeri güvenliği gibi durumlar örgütsel bağlılığı artırmakta ve çalışanların güçlendirilmesine imkân sunmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; çalışanların güçlendirilmesiyle beraber örgütsel bağlılık artacak ve psikolojik sözleşme sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanacaktır.

Özellikle kamu sektöründe çalışan ve kutsal bir görev yapan öğretmenlerin durumlarını irdelemek toplumumuzun geleceğinin şekillenmesinde önem arz etmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere öğretmenlerin maddi ve manevi beklenti ve yükümlülüklerinde yapılacak iyileştirmeler hem eğitim sistemini hem de kuruma bağlılıklarının yükselmesine neden olacaktır. Böylelikle taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmenin de sağlıklı bir şekilde işlemesine sebep olacaktır.

Araştırma içeriğinde; psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki ve/veya etkinin var olup olmadığı; var ise bu ilişkinin yönü, kapsamı, detayları ve

koşullarının neler olduğunun araştırılması yukarıda belirtilen konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda; bu değişkenler arasında ilişkileri inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan araştırmaların daha çok turizm ve sağlık kurumlarında çalışanlar üzerine odaklandığı tespit edilmiş ve özel sektörü kapsayan çalışmalar olduğu görülmüştür. Konu hakkında eğitim sektörünü kapsayan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu nedenle; eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen bulgular ışığında yapılan bu çalışmanın ulusal literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli literatür taraması temel alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan anket soruları ile kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarının etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Psikolojik sözleşme iki boyutta (ilişkisel ve işlemsel) ve psikolojik sözleşme ihlali tek bir boyut olarak ele alınmış; bu değişkenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, bu araştırma tarama çalışması niteliğinde betimsel bir araştırma niteliği taşımaktadır. Betimsel tarama modelinde, belirli bir zaman dilimi içerisinde çok sayıda katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma problemine cevap aranır. Betimsel tarama modeli, geçmişte gerçekleşen ya da günümüzde var olan bir durumu betimlemeyi hedefleyen bir araştırma modelidir. Kaptan'a göre (1998: 59) bu araştırma modelinde, "araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne tamamıyla kendi koşulları içinde herhangi bir değişikliğe neden olmadan olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır".

Bu kapsamda yapılan bu çalışmada; öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısı ve psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Taraflar (öğretmenler ile örgütler) arasında oluşan psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “duygusal bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Taraflar arasında oluşan işlemsel psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “duygusal bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “duygusal bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Taraflar (öğretmenler ile örgütler) arasında oluşan psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “normatif bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2a: Taraflar arasında oluşan işlemsel psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “normatif bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2b: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “normatif bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Taraflar (öğretmenler ile örgütler) arasında oluşan psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “devam bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3a: Taraflar arasında oluşan işlemsel psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “devam bağlılık”larının üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3b: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sözleşmenin öğretmenlerin “devam bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: Psikolojik Sözleşme İhlalinin öğretmenlerin “Duygusal Bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

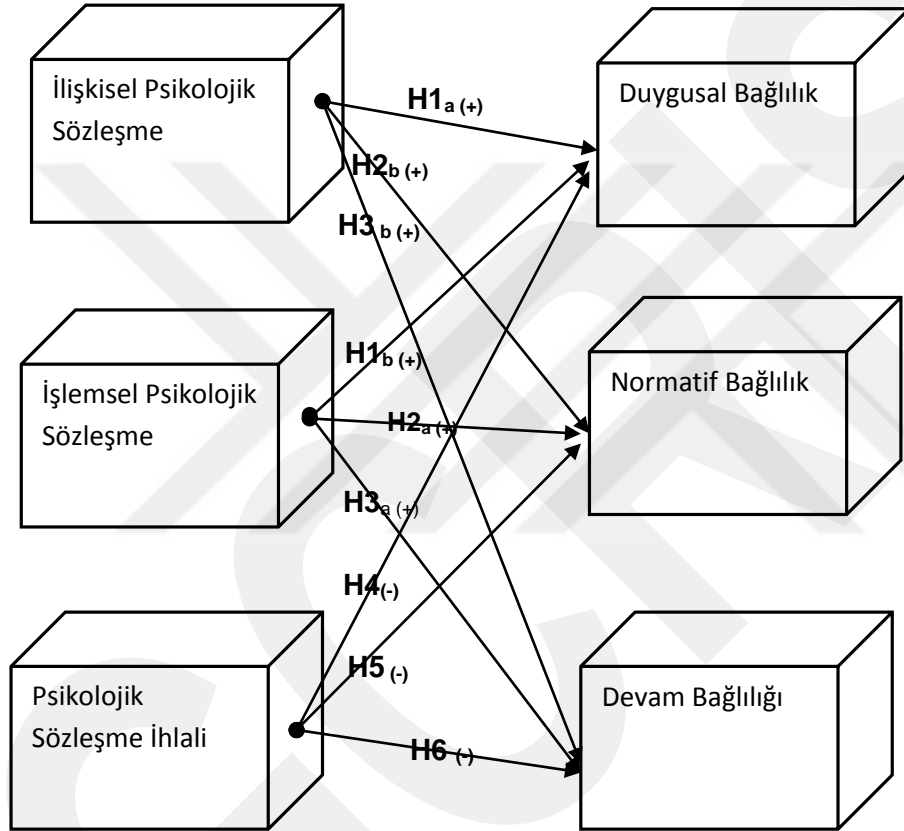
H5: Psikolojik Sözleşme İhlalinin öğretmenlerin “Normatif Bağlılık”ları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H6: Psikolojik Sözleşme İhlalinin öğretmenlerin “Devam Bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Psikolojik Sözleşme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerin yer aldığı araştırmanın kavramsal modeli, Şekil-13'de yer almaktadır.

Şekil 13 : Araştırma Modeli



4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara Etimesgut Bölgesinde kamu okullarında görev yapan ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgi dâhilinde 20/05/2016 tarihi itibari ile bu bölgede yer alan 70 adet (37 adet ilkokul ve 33 adet ortaokul) okulda görev yapan ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin toplam sayısı 3.598 kişi olup, bu öğretmenler değişik branşlarda görev yapmaktadır.

Bu öğretmenlerin ilkokul ve ortaokullardaki çalışma durumlarına göre dağılımları Tablo-15'de sunulmuştur.

Tablo 15 : Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türleri

Okul Türü	Çalışan Sayısı	%
İlkokul	1.656	46
Ortaokul	1.942	54
Toplam	3.598	100

Araştırmada kullanılan güvenilirlik (z) ve duyarlılık (d) testleri için örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir (Arıkan, 2004).

$$n = Nt^2pq/d^2(N-1) + t^2pq$$

Formülde bulunan n, N, t, d, p, q değerleri aşağıda belirtilmektedir:

n : Örneklemin büyüklüğü

N : Evren büyüklüğü

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

Yapılan araştırmada örneklemin büyüklüğünü hesaplamak için $p+q=1$ koşulunu gerçekleştirmek amacıyla $p=q=0,5$ kabul edilmiştir. Yapılan bu araştırmada; duyarlılık ve güvenilirlik seviyesi %5 (0,05)'dir. %95 güvenilirlik için de t değeri 1,96 alınmıştır.

Araştırmanın evreni için, aşağıda yer alan basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre örneklem büyüklüğü 347 olarak belirlenmiştir.

$$n = 3598 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 \cdot (3598 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) = 347$$

Belirlenen örnek sayısına ulaşmak amacıyla, Mayıs-Haziran 2016 döneminde 37 adet ilkokul ve 33 adet ortaokulda çalışan öğretmenlere 380 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketler arasından eksik veya hatalı verilerden oluşan 24 adedi değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın örneklemini 356 öğretmen oluşturmaktadır ve bu örneklem evrenin %10'ununa tekabül etmektedir. Tablo-16'da örneklemin yönetim kadrosu ve öğretmen olarak çalışma durumuna göre dağılımları yer almaktadır. Örneklemin çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır (%95), müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışanlar örneklemin sadece %5'ine karşılık gelmektedir.

Tablo 16 : Örneklem Dağılımı

	Çalışan Sayısı	%
Öğretmen	339	95,3
Müdür	14	3,9
Müdür Yardımcısı	3	0,8
Toplam	356	100

Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için tanımlayıcı istatistikler, faktör ortalamaları, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.5. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan soru formu kullanılmıştır. Soru formunun Etimesgut İlçesinde uygulanabilmesi için Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 06 Mayıs 2016 tarihli ve 14588481-605.99-E.5121023 sayılı, "Araştırma İzni" gereği yazılı resmi izin alınmıştır. Araştırma izin belgesi Ek-1'de sunulmuştur. Bu kapsamda hazırlanan soru formunun (Ek-2) birinci bölümünde, katılımcıların demografik ve meslek ile ilgili durumlarını değerlendirmek üzere sorular yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, medeni durum, eğitim seviyesi, mezun oldukları fakülte, çalıştıkları okul türü, çalıştıkları okuldaki statüleri, okul değişikliği sayısı gibi bilgilerine ilişkin 12 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı olan psikolojik sözleşme seviyelerini ölçmek amacıyla, **Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen “psikolojik sözleşme ölçeği”** kullanılmıştır. Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş psikolojik sözleşme ölçeğinin ilk 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu sonraki 7 maddesi ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçmektedir. “1” “kesinlikle katılmıyorum,” “5” “kesinlikle katılıyorum” olmak üzere Likert tipi olarak yapılandırılmış ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının ilişkisel alt ölçek için 0,65; işlemsel alt ölçek için 0,62 olduğu saptanmıştır (Aktaran: Mimaroglu, 2008). Anket formunda ayrıca çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş tek maddelik psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddesi “1” “tamamen karşılanıyor,” “5” “hiç karşılanmıyor” olmak üzere Likert tipi olarak yapılandırılmıştır (Grimmer ve Oddy, 2007; Aktaran: Mimaroglu, 2008).

Ölçeğin Millward ve Herriot (2000) tarafından güvenilirliğinin sınanması sonucunda değerlerin 0,70'e çok yakın ve uygun meydana gelmesi önemlidir. Bu kapsamda söz konusu ölçeğin psikolojik sözleşme seviyesini değerlendirmede faydalanabileceği kanaati oluşmaktadır (Millward ve Herriot, 2000; Grimmer ve Oddy, 2007; Aktaran: Mimaroglu, 2008). Ölçeğin uygunluğu ele alındığında, çalışanın örgütsel bağlılık duygusunun ilişkisel psikolojik sözleşme ile pozitif; işlemsel psikolojik sözleşmeyle negatif korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel bağlılığa negatif etki oluşturduğu saptanmıştır. Algılanan ihlalin; ilişkisel sözleşmesi yoğun ve kuvvetli olan çalışanı, işlemsel sözleşmesi kuvvetli olan çalışandan daha fazla etkilediği, bu sebepten örgütsel bağlılığın ilişkisel sözleşmeye dolaylı etkisi olduğu belirlenmiştir (Grimmer ve Oddy, 2007; Aktaran: Mimaroglu, 2008).

Üçüncü bölümde ise; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışan ilkokul/ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir. Bu amaçla; örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini ve batı literatürü kapsamında derlenen ve geliştirilen diğer modellerle ortak ve farklı yönlerini ortaya çıkaran ve Türk kültürüne yakın olan Wasti (2000: 216-217) tarafından geliştirilen çalışma incelenmiştir. Wasti'nin (2000) çalışmasında ele alınan ve Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”nde (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık) Türk

çalışanlara daha çok uygun olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığı birçok yönden ele aldıkları araştırmada Baysal ve Paksoy (1999:10), Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir. Bu modelin alt boyutları olan duygusal bağlılık ölçeği için 0,81, devamlılık bağlılığı ölçeği için 0,72 ve normatif bağlılık ölçeği için de 0,66 güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu tespit ederek bu ölçme aracının Türkiye’de yapılacak araştırmalar için de kullanılabilceğini değerlendirmişlerdir.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler çerçevesinde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışan ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin ve yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının incelenmesinde, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin (Meyer ve Allen, 2004:12-13) kullanılmasına karar verilmiştir. Ankette yer alan 18 sorunun tamamında anketin orijinal halinde yer alan yedi basamaklı Likert tipi ölçek yerine beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beş basamaklı ölçeğin tercih edilmesinde, Meyer ve Allen’in (2004:6), söz konusu ölçek değişikliğinin yapılabileceğini ve beş basamaklı ölçeğin de oldukça olumlu sonuçlar verdiğini belirtmeleri etkili olmuştur. Bu kapsamda, benimsenen beşli ölçekteki seçenekler; ‘Hiç katılmıyorum’, ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’ ve ‘Tamamen katılıyorum’ şeklinde oluşturulmuş ve analizde kullanılmak üzere sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 değerleri verilerek kodlanmıştır.

4.6. Güvenirlik Analizi

Bu araştırma da kullanılan örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlikleri konusunda bu çalışmada bahsedilen sonuçlara ek olarak, ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin çıktılar, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı verileri sonucunda ele alınmıştır. Güvenirlik analizi neticesinde, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için “0” ve “1” değerleri arasında değişen alfa katsayısının 0,60’dan büyük çıkması gerekmektedir (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1992: 431).

Bu araştırmada işlemsel psikolojik sözleşme ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,722, ilişkisel psikolojik sözleşme ölçeğinin 0,768, duygusal bağlılık ölçeğinin 0,807, normatif bağlılık ölçeğinin 0,755, devam bağlılığı ölçeğinin 0,769, psikolojik sözleşme

ihlali ölçeğinin 0,755 olarak bulunmuştur. Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik sonuçları Tablo-17'de belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik değerlerinin 0,7'den büyük olması, ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 17 : Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Değişkenin Adı	Cronbach Alpha
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	0,722
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	0,768
Duygusal Bağlılık	0,807
Normatif Bağlılık	0,755
Devam Bağlılığı	0,769
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,755

4.7. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 21 paket programında analiz edilmiştir. Öncelikle psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan verilere ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik sözleşme (ilişkisel ve işlemsel), örgütsel bağlılık (Duygusal, Normatif, Devamlılık) PSİ (Psikolojik Sözleşme İhlali) ölçek verilerine ilişkin karşılaştırmalar yapılmış, bağımsız örneklem için ise "t" testi kullanılmıştır. Bu teknik iki gruba ait verilerin ortalamalarını karşılaştırmaya yarayan parametrik bir tekniktir. Değişkenler arasındaki

ilişkileri ölçmek için ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. İstatistikî analizlerde 0,05 hata payı kabul edilmiştir.

YERİS
G

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden elde edilen verilere ilişkin betimsel istatistiklere, veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir. Ortaya çıkan korelasyonlar tablolar şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcıların demografik verileri ile ilgili bilgiler özetlendikten sonra hipotezlerin testi ile elde edilen bulgular ve bu bulgular ile ilgili yorumlar sunulmuştur.

5.1. Katılımcıların Demografik ve Meslek ile ilgili Özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; örneklemin %25'i erkeklerden, %75'i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %84,6'sı evli, %15,4'ü ise bekârdır. Katılımcıların çocuk sayılarına göre dağılımları ele alındığında; %42,5'inde çocuk bulunmazken, %57,5'i çocuk sahibidir. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımları incelendiğinde; çoğunluğu (%96,1) yüksek eğitime sahiptir (üniversite, yüksek lisans ve doktora), yükseköğretim mezunu olanlar, örneklemin sadece %3,9'luk bölümünü oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo-18'de yer almaktadır.

Tablo 18 : Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	267	75,0
	Erkek	89	25,0
Medeni Durum	Evli	301	84,6
	Bekâr	55	15,4
Çocuk Sayısı	0	151	42,5
	1	73	20,6
	2	115	32,4
	3 ve 3 den fazla	17	4,5
Eğitim Seviyesi	Yüksekokul	14	3,9
	Üniversite	309	86,8
	Yüksek Lisans	30	8,4
	Doktora	3	0,9
Toplam		356	100

Araştırma kapsamındaki katılımcıların yaş aralığı 23 ile 63 yaş arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 39'dur. Katılımcıların kıdem aralığı ise 1 ile 41 yıl arasında değişmektedir, kıdem ortalaması ise yaklaşık 15 yıldır. Tablo-19'da katılımcıların yaş ve kıdem bilgileri gösterilmiştir.

Tablo 19 : Katılımcıların Yaş ve Kıdem Bilgileri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama (M)	Standart Sapma (S)
Yaş	356	23	63	38,76	8,722
Kıdem	356	1	41	14,57	8,891

Katılımcıların %97,8'i kadrolu, %2,2'si sözleşmeli olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların branşlarına göre görev dağılımları incelendiğinde, %27,2'si sınıf öğretmeni, %72,8'inin ise branş öğretmeni olarak vazifelerini yürütmektedir. Katılımcıların %70,5'i Eğitim Bilimleri Fakültesinden, %17,7'si Fen-Edebiyat Fakültesinden, %1,7'si İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden, %3,9'u Mesleki Eğitim Fakültesinden, %6,2'si Diğer Fakültelerden (Dil, Tarih ve Coğrafya Fakültesi, Beden Eğitimi Yüksek Okulu, Mühendislik Fakültesi, Endüstriyel Sanatlar Fakültesi ve İlahiyat Fakültesi) mezun olmuşlardır. Katılımcıların %95,2'si öğretmen, %4,7'si yönetici (müdür, müdür yardımcısı) olarak görev yapmaktadır.

Katılımcıların %7,9'u şehiriçi ve dışında okul değişikliği yapmamıştır. %52,5'i ise hem şehiriçinde hem de şehirdışında okul değişikliği yapmıştır. Katılımcıların %15,2'si sadece şehiriçinde okul değişikliği yaparken, %24,4'ü ise sadece şehirdışında okul değişikliği yapmış olup şehiriçinde okul değişikliğinde bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslek ile ilgili değişkenlere göre dağılımı Tablo-20'de yer almaktadır.

Tablo 20 : Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Bilgileri

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Çalışma Durumu	Kadrolu	348	%97,8
	Sözleşmeli	8	%2,2
Branş	Sınıf Öğretmeni	96	%27,2
	Branş Öğretmeni	260	%72,8
Mezun Olduğu Okul	Eğitim Bilimleri Fakültesi	251	%70,5
	Fen-Edebiyat Fakültesi	63	%17,7
	Fen-Edebiyat Fakültesi	7	%1,70
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	13	%3,90
	Diğer Fakülteler	22	%6,20
Statü	Öğretmen	339	95,2
	Müdür	14	0,8
	Müdür Yardımcısı	3	21,6
Okul Değişikliği	Yok	28	7,9
	Aynı Şehir	54	15,2
	Farklı Şehir	87	24,4
	Aynı ve Farklı Şehir	187	52,5
Toplam		356	100

5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örnekleme kapsamındaki öğretmenler için örgütsel bağlılık boyutları arasından duygusal bağlılık boyutu diğer bağlılık boyutlarına göre daha yüksektir. Öğretmenler için duygusal ve normatif bağlılık seviyesi ortalama düzeydedir. Diğer taraftan öğretmenlerin devam bağlılıklarının seviyesi ortalamanın altındadır ve diğer bağlılık boyutlarına göre daha düşük seviyededir (Tablo-21).

Tablo 21 : Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

		N	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Bağlılık	Duygusal	356	3,28	0,814
	Normatif	356	3,17	0,678
	Devam	356	2,96	0,765

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına göre ortalamaları cinsiyete göre incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık seviyelerinin ortalamalarının birbirine çok yakın ve ortalamanın biraz üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan devam bağlılığının kadın öğretmenlerde (2,99) ve erkek öğretmenlerde ise (2,88) olarak tespit edilmiş olup kadın öğretmenlerin kurumuna olan devam bağlılığının erkek öğretmenlerden biraz daha yüksek olduğu ve ortalamaya çok yakın bir sonuç çıktığı görülmektedir (Tablo-22). Sonuç olarak; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık boyutları seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 22 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyete göre farklılık	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	267	3,27	0,846	-,113	0,087
	Erkek	89	3,28	0,716		
Normatif Bağlılık	Kadın	267	3,17	0,689	-,158	0,554
	Erkek	89	3,18	0,649		
Devam Bağlılığı	Kadın	267	2,99	0,755	1,120	0,388
	Erkek	89	2,88	0,794		

Bu konu hakkında geçmiş çalışmalar incelendiğinde; Keman'ın (2012) tez çalışmasında, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Türker'in (2010) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da erkek çalışanların örgütsel bağlılık algı seviyelerinin kadınların örgütsel bağlılık algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, kurumlarına daha çok örgütsel bağlılık gösterdiklerini tespit etmiştir. Zeyrek (2008) ise, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve bağlılık toplam puanı ortalamaları bayan öğretmenlerden önemli ölçüde yüksek bulmuştur. Ancak; Öztürk'ün (2013) araştırmasında cinsiyet ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmazken cinsiyet ile devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

5.3. Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Seviyeleri

Öğretmenlerin hem işlemsel hem de ilişkiyel psikoloji sözleşme algıları ortalama seviyededir (Tablo-23).

Tablo 23 : Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Algı Seviyeleri

		N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sözleşme	İşlemsel	356	3,00	0,516
	İlişkiyel	356	3,01	0,690

Kadın ve erkek öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($p=0,046$). Psikolojik sözleşmenin diğer boyutu olan ilişkiyel psikolojik sözleşme algıları bakımından, kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşme algılarının seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadın öğretmenlerin (2,98) düzeyi ile ortalamanın altında kaldığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin (3,05) ise işlemsel

psikolojik sözleşme algılarının seviyelerinin ortalamasının üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; erkek öğretmenlerin çalıştığı kurum ile işlemsel psikolojik sözleşme türünün oluşturması kadın öğretmenlere göre daha yüksektir (Tablo-24).

Tablo 24 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Psikolojik Sözleşme Algıları

Psikolojik Sözleşme	Cinsiyete göre Farklılık	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
İşlemsel	Kadın	267	2,98	0,535	-1,086	0,046
	Erkek	89	3,05	0,451		
İlişkisel	Kadın	267	3,06	0,694	2,412	0,376
	Erkek	89	2,86	0,658		

Bu konu hakkında örnek geçmiş çalışmalar incelendiğinde; Demirkasımoğlu (2012), Bekaroğlu (2011) ve Dönmez'in (2015) psikolojik sözleşme ile ilgili yaptığı araştırmalarda da katılımcıların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat; Türker'in (2010) sağlık çalışanları arasında yaptığı çalışmasında, erkek çalışanların psikolojik sözleşmeye uyum algı seviyelerinin, kadın çalışanların psikolojik sözleşmeye uyum algı seviyelerinden çok daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Türker'in (2010) bu araştırmasında elde edilen sonuca göre; erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha kuvvetli olduğunu göstermektedir.

5.4. Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları

Öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları ortalamasının altındadır (2,54) (Tablo-25).

Tablo 25 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine göre Psikolojik Sözleşme Algıları

	N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sözleşme İhlali	356	2,54	0,495

Psikolojik sözleşme ihlali algısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin Psikolojik sözleşme ihlali seviyeleri ortalamaları karşılaştırıldığında; kadın ve erkek öğretmenlerin Psikolojik sözleşme ihlali seviyeleri ortalamalarının birbirine yakın ve ortalamanın altında olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo-26).

Tablo 26 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre psikolojik sözleşme ihlali algıları

Psikolojik Sözleşme İhlali	Cinsiyete göre Farklılık	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
	Kadın	267	2,54	0,469		
Erkek	89	2,56	0,566			

5.5. Psikolojik Sözleşme Algısı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler İle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, 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-27).

Psikolojik Sözleşmenin alt boyutları, Örgütsel Bağlılığın alt boyutları ile Psikolojik Sözleşme İhlali arasındaki ilişkiye ait Korelasyon Analizi Sonuçları incelendiğinde:

İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile Duygusal ve Devam Bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişki ($r: 0,199^{**}$ ve $r: 0,210^{**}$) , Normatif bağlılık üzerinde ise negatif ve anlamlı düzeyde ilişki ($r: -0,129^*$) bulunmaktadır (Tablo-27). İlişkisel

Psikolojik Sözleşme ile Duygusal (r: 0,508**), Normatif (r: 0,421** ve Devam Bağlılığı (0,173**) arasında pozitif ve anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır (Tablo-27).

İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında ilişki pozitif ve çift yönlü olduğu için öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır denilebilir. Ancak bir istisna olarak, öğretmenlerin işlemsel psikolojik sözleşmelerinin normatif bağlılıkla tek yönlü ve negatif düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 27 : Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi								
	Ortal ama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
(1) İşlemsel PS	3,00	0,516	$\alpha=$ 0,722					
(2) İlişkisel PS	3,01	0,690	0,009	$\alpha=$ 0,768				
(3) Duygusal Bağlılık	3,28	0,814	- 0,199**	0,508**	$\alpha=$ 0,807			
(4) Normatif Bağlılık	3,17	0,678	-0,129*	0,421**	0,581**	$\alpha=$ 0,755		
(5) Devam Bağlılığı	2,96	0,765	0,210**	- 0,173**	-0,134*	0,050	$\alpha=$ 0,769	
(6) Psikolojik Sözleşme İhlali	2,54	0,495	0,158**	- 0,211**	- 0,271**	- 0,199**	0,185**	$\alpha=$ 0,755
N = 356, ** $p < .01$, * $p < .05$								

5.5.1. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Psikolojik Sözleşme ve ihlali algısının Örgütsel Bağlılığın alt boyutlarını etkisini incelemek için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki değişkenlerle ilgili regresyon analiz sonuçları aşağıdaki Tablo-28'de yer almaktadır.

Tablo 28 : Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	Model 1 Duygusal Bağlılık		Model 2 Normatif Bağlılık		Model 3 Devam Bağlılığı	
	B	T	B	T	B	T
İşlemsel PS	-0,204**	-4,577	-0,133**	-2,791	0,212	4,138
İlişkisel PS	0,510**	11,438	0,422**	8,831	-0,175	-3,417
R ²	0,299		0,195		0,075	

5.5.2. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılığa Etkisi

İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılığa olan etkisinin belirlenebilmesi için her iki kavramı oluşturan boyutlar arasında regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik Sözleşmenin alt boyutu olan “İşlemsel Psikolojik Sözleşme”nin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan “Duygusal Bağlılığı” ($\beta = -0,204^{**}$; $p < 0.05$) negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 28).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde, “H1a” Hipotezi “**RED**” edilmiştir. Öğretmenlerin manevi açıdan çalıştığı kuruma sadakatle bağlı kalmalarını ve kurum amaçlarını benimseyerek içselleştirilmesi anlamına gelen “Duygusal Bağlılık” ile öğretmenlerin çalıştığı kuruma verdiği kişisel desteğin sınırlı olduğu ve taraflar arasında oluşan değişimlerin maddi ve kısa dönemli olduğu temasını savunan “İşlemsel Psikolojik Sözleşme” arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olması beklenmektedir”.

5.5.3. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılığa Etkisi

İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılığa etkisinin belirlenebilmesi için iki kavram arasında regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 28). Psikolojik Sözleşmenin alt boyutu olan “İlişkisel Psikolojik Sözleşme”nin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan “Duygusal Bağlılığı” ($\beta = 0,510^{**}$; $p < 0.05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 28).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde; Hipotez **(H1b)** “**KABUL**” edilmiştir. Çalışanların manevi açıdan çalıştığı kuruma sadakatle bağlı kalmalarını ve kurum amaçlarını benimseyerek içselleştirilmesi anlamına gelen “Duygusal Bağlılık” ile uzun dönemli iş ve çalışma güvencesine dayanan, kariyer gelişimini önemseyen ve taraflar arasında ilişkilere önem veren “İlişkisel Psikolojik Sözleşme” ile anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olması hipotezi doğrulayan bir etkendir.

5.5.4. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Normatif Bağlılığa Etkisi

Psikolojik Sözleşmenin alt boyutu olan “İşlemsel Psikolojik Sözleşme”nin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan “Normatif Bağlılığı” ($\beta = -0,133$; $p < 0.05$) anlamlı ve negatif yönde bir etki tespit edilmiştir (Tablo 28). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, Hipotez **(H2a)** “**RED**” edilmiştir.

Çalışanların örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak adletmesi, örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi ve nihayetinde çalıştığı kuruma bir minnettarlık duygusu içinde olması durumunu konu eden “Normatif Bağlılık” ile çalışanların örgüte verdiği kişisel desteğin sınırlı ve taraflar arasında oluşan değişimlerin maddi ve kısa dönemli olduğu temasını savunan “İşlemsel Psikolojik Sözleşme” arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olması doğal bir sonuçtur.

5.5.5. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Normatif Bağlılığa Etkisi

Psikolojik Sözleşmenin alt boyutu olan “İlişkisel Psikolojik Sözleşme”nin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan “Normatif Bağlılığı” ($\beta = 0,422$; $p < 0.05$) pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 28). Bunun sonucunda Hipotez **(H2b)** “**KABUL**” edilmiştir.

Çalışanların örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi, örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi ve nihayetinde çalıştığı kuruma bir minnettarlık duygusu içinde olması durumunu konu eden “Normatif Bağlılık” ile uzun dönemli iş ve çalışma güvencesine dayanan, kariyer gelişimini önemseyen ve

ilişkilere önem veren “İlişkisel Psikolojik Sözleşme” ile anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olması hipotezi doğrulayan bir faktördür.

5.5.6. İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Devam Bağlılığına Etkisi

Psikolojik Sözleşmenin alt boyutları olan “İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşme”nin Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan “Devam Bağlılığı”nı sırasıyla ($\beta = -0,175$; $T = -3,417$ ve $\beta = 0,212$; $T = 4,138$ $p < 0.05$ regresyon analiz tablosu incelendiğinde anlamlı bir etki yaratmadığı söylenebilir (Tablo 28). Dolayısıyla hipotezler **H3a ve H3b “RED”** edilmiştir.

Çalışanların; kurumdan istifa, iş sözleşmesinin feshi ve kendi isteğiyle ayrılma gibi sebeplerden dolayı işlerinden ayrılması durumunda kendilerine getireceği maliyetlerin hesaplanması ve bu durumun bilincinde olması anlamına gelen “Devam Bağlılığının” psikolojik sözleşme türleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı araştırmada tespit edilmiştir.

5.5.7. Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme İhlalleri'nin (PSİ) örgütsel bağlılık boyutları üzerinde oluşan etkisinin anlaşılması için yapılan regresyon analizi sonuçlarından elde edilen verilere göre (Tablo-29) Psikolojik Sözleşme İhlalleri'nin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bulgulara göre, öğretmenler ile çalıştıkları kurumlar arasında oluşan psikolojik sözleşmelerin ihlal ve ihmal edilmesi durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmalar meydana gelecektir. Örnek olarak anketlerde katılımcılara sorulan sorularda, çalışanların kariyer planlarının ihmal edilmesi veya iş güvencesinin olmayışı durumunda taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesinde ve nihayetinde duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarda azalmalar meydana getirebilecektir. Bu durum örgütlerde ve çalışanlarda verimliliğe negatif etki olarak yansıtacaktır.

Aşağıda sunulan Tablo-29 incelendiğinde bağımsız değişken olan PSİ'nin “Duygusal Bağlılık” ($\beta = -0,271^{**}$; $p < 0.05$) ve “Normatif Bağlılık” üzerindeki etkisi ($\beta = -0,199^{**}$; $p < 0.05$) ile ilgili sonuçlara göre hipotez H4 ve H5 incelendiğinde;

“H4:Psikolojik Sözleşme İhlalinin “Duyusal Bağlılık” üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.”

“H5: Psikolojik Sözleşme İhlalinin “Normatif Bağlılık” üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.”

Araştırma sonuçlarına göre H4 ve H5 Hipotezleri **“KABUL”** edilmiştir.

Öte yandan; araştırmada “PSİ” ile “Devam Bağlılığı” arasındaki regresyon analizleri incelendiğinde; PSİ'nin “Devam Bağlılığı” üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin tespiti ile hipotez RED edilmiştir. Aşağıda sunulan Tablo-29 incelendiğinde bağımsız değişken olan PSİ'nin bağımlı değişken “Devam Bağlılığı” ($\beta = 0,185^{**}$; $p < 0.05$) üzerinde oluşturulan hipotez **“H6: Psikolojik Sözleşme İhlalinin “Devam Bağlılığı” üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır”** açıklaması **“RED”** olmuştur. Bu durumun nedenleri irdelendiğinde;

Öğretmenlerin örgüte olan bağlılığının (Devam Bağlılığı); kurumdan istifa, iş sözleşmesinin feshi ve kendi isteğiyle ayrılma gibi sebeplerden dolayı işten ayrılması durumunda kendilerine getireceği maliyetlerin hesaplanması ve bu durumun farkında olması anlamında olduğu açıklanmıştır. Böylelikle; öğretmenler çalıştığı kurumla oluşan PSİ'nin oluşmasını planlı ve bilinçli bir şekilde oluşturabilir. Bunun terside olabilir. Örneğin daha iyi bir kurumda iş bulan bir öğretmen çalıştığı kurumla olan iş sözleşmesini feshedebilme adına değişik girişimlerde bulunabilir. Bilinçli ve planlı bir şekilde iş sözleşmesinin feshine yönelik tavır, davranış ve tutumlar PSİ oluşmasına neden olur. Bu durum bize; “PSİ” ile “Devam Bağlılığını” pozitif etkilediğini göstermektedir (Tablo-29).

Tablo 29 : Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağımlı Değişkenler					
Model 1 Duygusal Bağlılık		Model 2 Normatif Bağlılık		Model 3 Devam Bağlılığı	
B	T	B	T	B	T
-0,271**	-5,298	-0,199**	-3,823	0,185**	3,546
0,073		0,040		0,034	

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler ile çalıştığı kurum arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin sağlıklı bir şekilde işlemesi durumunda öğretmenlerin kurumuna olan bağlılıklarını pozitif etkilediği ve örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri görülmüştür. Bu nedenden dolayı öğretmenlerin psikolojik sözleşme seviyesi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki çok önemlidir. Çünkü bu durum diğer değişkenleri de direkt olarak etkileyen bir olgudur. Eğer öğretmenler çalıştığı kuruma karşı bir güvensizlik ve geleceğe yönelik beklentiler açısından hayal kırıklığı yaşarsa bireysel performansında da olumsuzluk yaşayabilir. Bu durum Psikolojik Sözleşme İhlaline neden yaratabilir. Bu kapsamda tüm hipotezler ile ilgili araştırma bulguları Tablo-30'da özetlenmektedir.

Tablo 30 : Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumları

Hipotezler	Sonuç
H1a: Taraflar arasında oluşan işlemsel psikolojik sۆzleřmenin “duygusal bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	RED
H1b: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sۆzleřmenin “duygusal bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2a: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sۆzleřmenin “normatif bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	RED
H2b: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sۆzleřmenin “normatif bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H3a: Taraflar arasında oluşan işlemsel psikolojik sۆzleřmenin “devam bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	RED
H3b: Taraflar arasında oluşan ilişkisel psikolojik sۆzleřmenin “devam bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	RED
H4: Psikolojik Sۆzleřme İhlalinin “Duygusal Bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	KABUL
H5: Psikolojik Sۆzleřme İhlalinin “Normatif Bağlılık” ۆzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	KABUL
H6: Psikolojik Sۆzleřme İhlalinin “Devam Bağlılığı” ۆzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.	RED

ALTINCI BÖLÜM

6.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin etkinliği ve verimliliğinin sağlanması için iş sözleşmesi dışında zihinlerinde oluşturdukları beklentilerin karşılanması ve kamu kurumunun öğretmenlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi ve kuruma olan bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmede maddi konulardan daha çok yapısı gereği manevi duygular ve hissiyatlar daha önemlidir. Psikolojik sözleşmelerin sağlıklı işlemesinde karşılıklı verilen sözlerin yerinde ve zamanında yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle; günümüz eğitim sektöründe yaşanan gelişmeler neticesinde yazılı çalışma sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan, öğretmenlerin kurumlarıyla yaptıkları psikolojik sözleşmelerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan alanyazın taramasında, psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) olması durumunda örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde oluşan etkisinin incelenmeside araştırmanın diğer bir konusudur. Psikolojik sözleşme kavramının uluslararası yazında birçok farklı açıdan ele alındığı, birtakım değişkenlerle ilişkilerinin incelendiği tespit edilmiştir. Ancak, daha önce yapılan çalışmalar irdelendiğinde; psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etki boyutunun az sayıda ele alınmış olması bu çalışmayı önemli kıldığı düşünülmektedir.

Değişkenler arasında kurulan hipotezler, örnekleme oluşturan 356 öğretmen üzerinde test edilmiştir. Kamu sektöründe görev yapan öğretmenlerin ve yönetim kadrosunun göreve başlarken örgüt tarafından karşılanmasını bekledikleri yükümlülüklerin, iş sözleşmeleri dışında psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerle de oluştuğunu görülmektedir. Bu isteklerin yerine getirilememesi durumunda genellikle öğretmenlerin verimliliğini ve örgüte bağlılığı negatif bir şekilde etkilemektedir. Öğretmenlerin görevlerine karşı pozitif hissiyat duymaları ve görevlerine bağlanmaları için, yaptıkları ile örgütten aldıklarının uyumlu olması

önemlidir. Bu kapsamda; kamu görevinde görev yapan öğretmenlerin büyük fedakârlıklarla sarf ettiği emeğe karşın, beklentileri ve kazandıkları arasında büyük bir farkın oluşmaması, örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili olacaktır. Psikolojik sözleşmeler; bireylerin iç dünyalarında meydana getirdiği isteklerin elde edilmesi ana fikrine dayandığı için, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur.

Bu araştırma kapsamında; taraflar arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisinin tespiti için yapılan regresyon ve korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; örgüt ile öğretmenler arasında oluşan işlemsel sözleşmenin, duygusal bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme türünde taraflar arasında oluşan kurallar açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir. Bu sözleşme, aslında bir nevi yazılı sözleşmeyi desteklemektedir. İşlemsel sözleşme türünde öğretmenler için birincil teşvikler olarak adlandırılan ödüller, ücret, kariyer imkânı gibi durumlar ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve içselleştirmesi maddi olanakların büyüklüğüne bağlıdır.

Bu durum normatif bağlılık içinde geçerlidir. Öğretmenlerin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak addetmesi, örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesi ve nihayetinde çalıştığı kuruma bir minnettarlık duygusu içinde olması durumunu konu eden “normatif bağlılık” ile öğretmenlerin, örgüte verdiği kişisel desteğin sınırlı ve taraflar arasında oluşan değişimlerin maddi ve kısa dönemli olduğu temasını savunan “işlemsel psikolojik sözleşme” arasında anlamlı ve negatif bir ilişki mevcuttur. Öte yandan, örgütsel bağlılığın diğer bir boyutu olan “devam bağlılığı” ile “işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme” türleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Çünkü öğretmenlerin çalıştığı kurumdan istifa, iş sözleşmesinin feshi ve kendi isteğiyle ayrılma gibi sebeplerden dolayı işten ayrılmaları durumunda kendilerine getireceği maliyetlerin hesaplanması ve bu durumun bilincinde olması anlamına gelen “devam bağlılığının” taraflar arasında güvene dayanan, kısa veya uzun dönemli bir çalışma güvencesi altında oluşturulan, yazılı olmayan, hissiyatları, beklentileri ve yükümlükleri kapsayan işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme türleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı bu araştırmada tespit edilmiştir.

İlişkisel psikolojik sözleşme türünün tanımı incelendiğinde; uzun dönemli iş güvencesine dayanan, bireysel problemleri çözüm odağı haline getiren, kariyer gelişimini önemseyen, karşılıklı ilişkilere önem veren açık uçlu ve nispeten daha belirgin antlaşmalar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda; bu sözleşme türünün duygusal ve normatif örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu yadsınamaz bir durumdur. Öte yandan ilişkisel psikolojik sözleşmenin yukarıda da belirtildiği üzere bilinçli veya kasıtlı davranışları içeren ve sonuçları önceden kestirilebilen devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.

Bu araştırmanın diğer bir amacı da taraflar arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılığında meydana gelen etkilerin boyutunun ve şiddetinin ölçülmesidir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler ile çalıştıkları kurumlar arasında oluşan psikolojik sözleşmelerin ihlal ve ihmal edilmesi durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmalar meydana gelecektir. Örnek olarak çalışanların kariyer planlarının ihmal edilmesi veya iş güvencesinin olmayışı durumunda taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesinde ve nihayetinde duygusal ve normatif örgütsel bağlılıkta azalmalar meydana gelebilecektir. Bu durum örgütlerde ve çalışanlarda verimliliğe negatif etki olarak yansiyacaktır. Çalışanlar da işgücü devir hızının artmasına, performans ve iş tatmininin düşmesine neden olabilecektir. Öte yandan; devam bağlılığının; kurumdan istifa, iş sözleşmesinin feshi ve kendi isteğiyle ayrılma gibi sebeplerden dolayı işten ayrılma durumunda çalışanların kendilerine getireceği maliyetlerin hesaplanması ve bu durumun farkında olması daha önce açıklanmıştır. Böylelikle; öğretmenler çalıştığı kurumla oluşan psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmasını planlı ve bilinçli bir şekilde oluşturabilir. Bu durum; psikolojik sözleşme ihlali ile “devam bağlılığı” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın diğer bir konusu, Psikolojik Sözleşme İhlalinin (PSİ) işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeye olan etkisini ölçmektir. Yapılan analiz sonuçlar incelendiğinde; öğretmenlerin örgüte verdiği kişisel desteğin sınırlı ve taraflar arasında oluşan değişimlerin maddi ve kısa dönemli olduğu temasını savunan işlemsel psikolojik sözleşmenin yapısında devamlılık ve kurumsallık gösterilmesi beklenemez. Yüksek ücrete ve ücrete göre performansın meydana geldiği bu

sözleşme türünde örgütsel bağlılığın oluşması karşılıklı çıkarlara bağımlıdır. İş tatmininin ve verimliliğinin derecesinin yüksekliği de maddi çıkarlarla ve birtakım beklentilerle örtüşmektedir. Çalışmanın motivasyonu da bu konuyla doğru orantılıdır. Araştırma da belirtildiği gibi kırılğan bir yapı üzerine kurulu işlemsel psikolojik sözleşmelerin fesih olması, geçici ve tamamen sona ermesi gibi hususların oluşması beklenen bir durumdur. Bu durum psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırma bulguları incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durum taraflar arasında meydana gelen psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, ihlalin kendisiyle doğru orantılı olduğunu ve şiddetinin de buna göre şekillendiğini göstermektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlali ile “ilişkisel psikolojik sözleşme” arasında negatif ve anlamlı bir ilişki meydana gelmektedir. Taraflar arasında meydana gelen ilişkisel psikolojik sözleşmeler teşvik, ödüller, kariyer, ücret ve tazminatlar gibi koşulların öne çıkarılmadığı, uzun dönemli iş ortamının dengeli koşullar altında taahhütlerin oluşması nedeniyle; ihlal edilme durumunun işlemsel sözleşme türüne göre daha azdır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerinin cinsiyetlere göre farklılığı araştırma kapsamında incelenmiştir. Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında, kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre örgütsel bağlılık türlerinden biri olan devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç devam bağlılığı sonucunda oluşabilecek riskleri (istifa, işten ayrılma, iş arama) erkek çalışanların, kadın çalışanlara göre daha yüksek oranda tolere ettiğini göstermektedir.

Katılımcıların çalıştığı kurum ile oluşan psikolojik sözleşme seviyelerinin cinsiyetlere göre farklılığı incelendiğinde; kadın ve erkek çalışanların işlemsel psikolojik sözleşme seviyelerinin ortalamaları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Araştırmanın diğer bir boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşmenin, kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılığı tespit edilmemiştir. Bununla birlikte; taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşmelerin

herhangi bir nedenden ötürü algı değişikliğine de sebep olarak aksaması veya fesih olmasından dolayı oluşan psikolojik sözleşme ihlali durumunun çalışanların cinsiyet farklılıkları üzerindeki etkisi araştırmalarda anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır.

Araştırma kapsamında tespit edilen söz konusu bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çok fazla araştırmanın olmaması nedeniyle çalışmanın özellikle ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması düşünülmektedir.

Bu araştırmanın;

1. Daha sonra yapılacak çalışmalarda ulusal literatüre katkı sağlamak amacıyla psikolojik sözleşmenin diğer değişkenlerle incelenmesinde fayda sağlayacağı ve bu durumun çalışanların tutum ve davranışlarını anlamada önem yaratacağı,
2. Tek bir sektörde sınırlı olduğu için konu ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmaların diğer sektörleri de kapsamaması ve sektörler arasında karşılaştırma yapılmasının da yararlı olacağı,
3. Kamu eğitim kurumlarının yanı sıra rekabetin yoğun olduğu özel sektör eğitim kurumlarında yapılması, hatta kamu ve özel sektör karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasının ulusal alanyazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları ışığında geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Kurum idari amir ve yöneticilerinin öğretmenler ile sürekli olarak verimli bir şekilde bağlantı halinde olmaları ve onların isteklerini önemiyet vermeleri taraflar arasında meydana gelen ilişkiyel psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlemesine neden olacaktır. Bu durum özellikle öğretmenlerin duygusal örgütsel bağlılıklarını artıracaktır.
2. Beklenti ve taahhütlerin kesin bir ifadeyle ortaya konulması özellikle işlemsel psikolojik sözleşmelerin sağlıklı işlemesine neden olacaktır. Kısa vadeli ve belirli

bir zaman dilimini kapsayan bu tür sözleşmelerde şeffaflık ve belirginlik örgütsel bağlılığın artmasında önemlidir.

3. Kurumlar çalışanlarına karşı yapamayacakları sözleri vaat etmemelidir. Bu durum psikolojik sözleşme ihlaline neden olabilmektedir.
4. Örgütün idari üst yapısı öğretmenlerine her türlü konuda adil ve hakkaniyetli bir tavır göstermelidir. Psikolojik sözleşmenin sağlıklı işleminde örgütsel adalet önemli bir değişkendir. Örgütsel adalet bağlılığın oluşmasında önemli bir mihenk taşıdır. Örnek olarak; adil ve şeffaf bir tayin ve terfi sistemi öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir.
5. İş güvenliği psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri için önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Bu konu, öğretmenlerin uzmanlık düzeyi ile birlikte değerlendirildiğinde, nitelikli personelin elde bulundurulması ve niteliksiz personelin ise eğitim-geliştirme faaliyetleriyle örgüt içerisinde işten çıkarılmadan niteliklerine uygun bir görev verilmelidir. Bu konu örgüt içerisindeki diğer tüm öğretmenlerinde örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı seviyelerini artırmak açısından belirleyicidir.
6. Psikolojik sözleşme uyum algı seviyeleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde diğer etkili bir konu geri besleme konusudur. Sağlıklı bir geri besleme sistemine sahip okullarda öğretmenlerin psikolojik sözleşme uyum algı seviyeleri yüksek olabilecektir.

BİBLİYOGRAFYA

Agarwal, S. De Carlo, T. E. ve Vyas, S. B. (1999). "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons", *Journal of International Business Studies*, ss: 4-743.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "Evidence of Career Stage Effects. Journal of Business Research", *Organizational Commitment*, ss: 1-91.

Anderson, N. and Schalk, R. (1998). "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:19, Special Issue: The Psychological Contract At Work, ss: 58-647.

Armstrong, M. (2006). "Handbook of Human" *Resource Management Practice*, 10. Basım, (London: Kogan Page, 2006), ss: 225;

Atkinson, C. and Cuthbert, P. (2006). "Does one size fit all? A study of the psychological contract in the UK working population", *Internal Journal of Manpower*, 27(7), ss: 647-665.

Alutto, J. A. Hrebiniak, L. G. ve Alonso, R. C. (1973). "On Operationalizing the Concept of Commitment", *Social Forces*, ss: 3-454.

Arslan, B. ve Dilber U. (2004). " İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, E.Ü. İ.İ.B.F. Ocak-Temmuz, Cilt 4, Sayı 1-2: ss: 102-114.

Aytaç, S. (1997). "Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları" (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık, ss:30.

Bal, P. Matthijs, D. S. Chiaburu ve P. G. W. Jansen (2010). "Psychological Contract Breach and Work Performance- Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.25, No.3, ss: 252-273.

Balay, R. (2000). "Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss: 1-90.

Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık, ss:23-29

Başaran, İ.E. (2000). "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye, ss: 233

Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M. (2010). "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *9'uncu Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler*, (6-8 Mayıs, Zonguldak), ss: 447-452.

Bayram, L. (2004). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi* Sayı: 50, ss: 136-137.

Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı 59, ss: 125-139.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1) ss: 7-227

Becker T. E. ve Howard S. (1960). "Notes On the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, ss:32-40

Becker, T. E. Billings, R. S. Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, 39, 2, ss: 464-482.

Behery, M. H. (2009). "Person/Organization Job-Fitting and Affective Commitment to the Organization: Perspectives from the UAE", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.16, No.2, ss: 179-196.

Bekaroğlu, M.A. (2011). "Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Blau, G. J. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, ss: 58-288.

Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism" *Academy of Management Review*, 12(2), ss: 88-300.

Boylu, Y. Elbeyi P. ve Evren G. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Eylül, 44(511), ss: 55-74.

Çetin, M.Ö. (2004). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım ss: 90-92

Çetin, E. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Psikolojik Sözleşmenin Rolüne İlişkin Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, ss: 68-69

Çetin F. Basım, H.N. ve Aydoğan O. (2011). "Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle ilişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.25, ss:.61-70.

Chusmir, L. H. (1982). "Job Commitment and Organizational Woman", *Academy of Management Review*, 7(4) ss: 595-602.

Cihangiroğlu, N. Şahin, B. (2010). "Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), ss: 1-16.

Cingöz, A. (2006). "Örgütsel Küçülme Stratejisi Ve Küçülen Örgütlerde Çalışan İş Görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri.

Çöl, G. (2004). "İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", 6(2), ss: 4-11.

Dale, K. ve Fox M. L. (2008). "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stres", *Journal of Managerial*, (1), ss: 109-130.

Dailey, R. C. ve Kirk, D. C. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Satisfaction and Intent to Turnover", *Human Relations*, 45(3), ss: 305-317.

Demiral, Ö. (2008). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Niğde. ss.41-121

Demiral, Ö. ve Doğan, S. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), ss:47-80.

Demirkasımoğlu, N. (2012). "Kamu ve Özel İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkin Bir Araştırma", *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, ss:62-63

De Cuyper, N. Rigotti, T, De Witte, H. ve Mohr, G. (2008). "Balancing psychological contracts: Validation of a typology", *International Journal of Human Resource Management*, (19) ss: 543-561.

De Vos, Ans, Buyens, D. and Schalk, R. (2003a). "Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity", *Journal of Organizational Behavior*, ss: 6-24, 537-559.

De Vos, Ans, Buyens, D. and Schalk, R. (2003b). "Making sense of a new employment relationship: psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control", *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, ss:1-31.

Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2) ss: 111-128

Dönmez, N (2015). "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Dubin, R. Champoux, J. E. ve Porter, L. W. (1975). "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, (20), ss: 411-421.

Erdoğmuş N. (1999), "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, (1), ss: 25-26

Eric Jacob Barger, (2004). "Empirically Based Model of Psychological Contract" *Doctor of Philosophy Dissertation, George Mason University, Department of Psychology, Fairfax VA.*

Eroğlu, F. (1995). "*Davranış Bilimleri*" (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss: 19.

Eroğlu, F. (1998). "*Davranış Bilimleri*" (4. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul, ss:248.

Ergun, T. (1975). "Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı", *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, ss: 97-106.

Etzioni, A. (1966). "A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates", *401 printing, New York, The Free Press*, ss: 46

Gaertner, K.N. ve Nollen, S.D. (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization", *Human Relations*, 42(11), ss: 975-991.

Gal, R. (1983). "The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium", (*Derleyen: Donald Lang*). *Royal Roads Military College*, ss: 270-279.

Genç, N. Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *16'ncı Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs, İstanbul*, ss: 837-845.

Gilmer, J. H. (1968). "Memur ve Siyaset: Yönetime Bağlılık", (*Çeviren: V.Pekiner*). *Amme İdaresi Dergisi*, 1(1), ss: 91-94.

Grimmer, M., M. Oddy (2007), "Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs," *Australian Journal of Management*, 32(1), ss. 153- 174.

Guest, D. E. (1998). "Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, Special Issue: *The Psychological Contract at Work*, ss: 649-664

Guest, D. ve Conway, N. (2004). "Employee well-being and the psychological contract: a report for the CIPD", *Research report. London: Chartered Institute of Personnel and Development*.

Guest, D. E., (2004). "The Psychological Contract and Good Employment Relations", King's College, London ss: 10-11

Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss: 37-55.

Gül, H. Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, ss: 72-82

Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasında Bir Uygulama", *Uzman Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, ss: 10-38.

Güney, S. (2001). "*Yönetim ve Organizasyon*", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): ss: 58.

Hall, D. T. Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, (15) ss: 176-190.

Hair, J., F.M. Anderson, E. Tahtam, J.M. Black (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, New York: Prentice- Hall.

Harvey, M. G. Novicevic, M. M. ve Speier, C. (1999). "Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success", *Human Resource Management Review*, 9(1), ss: 51-81.

Hess, N. ve Denise M. J. (2009). "Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts", *Career Development International*, Vol.14, No.3, pp.261-283.

Herriot, P. and Pemberton, C. (1995), "Contracting careers", *Human Relations*, (49), ss. 193-790.

Herriot, P. W.E.G. Manning, J.M. Kidd (1997), "The content of the psychological contract", *British Journal of Management*, (8), ss: 151-162.

İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, ss: 14-16

İlsev, A. (1997). "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Arastırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, ss: 34

İnce, M. ve Gül, H. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma", *Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Yayıncılık. ss: 9-94

Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, (24), ss: 627-647.

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise", *American Sociological Review*, 33, 4, ss: 499-517.

Kaptan, S. (1998). *"Bilimsel Arastırma Teknikleri"* (Genişletilmiş 11.basım Ankara: Tekışık Web. Ofset Tesisleri.

Karahan, A. (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:1, ss.145-162

Karcioğlu F.ve Türker E. (2010). "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:2, ss: 121.

Katz, D. Kahn, R.L. (1977). "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi", (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE (167), ss: 436

Kaya, O. (2007). "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, ss: 44.

Keman, G. (2012). "Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi", Trakya Üniversitesi, SBE, Edirne.

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. (2001). "When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment", *Journal of Business Ethics*, (29), ss. 289- 307.

Kickul, J. ve Lester, S. W. (2001). "Broken Promises: Equity Sensitivity As A Moderator between Psychological Contract Breach And Employee Attitudes and Behavior", *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), ss: 191-217.

Kidder, D. L. and Buchholtz, Ann K. (2002). "Can Excess Bring Success Ceo Compensation And The Psychological Contract", *Human Research Management Review*.

Knights, J., Kenedy, A. and Jean, B. (2005). "The Impact of Psychological Contract Breach On Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Human Resource Management Research Practices*, ss: 58

Kolb, D. A., Rubin, I. M. and McIntyre, J. M. (1974). "Organizational Psychology", An Experimental Approach (2nd Edition). New Jersey: Prentice Hall. Ss: 8.

Kotter, John P. (1973). "The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*", ss: 93

Landy, F. J. ve Conte M.J. (2007). "*Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*", 2. Baskı, Blackwell Publishing, ss: 367-380

Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49, 10, ss: 1345-1361.

Leung, Alicia S. M. and Chang, Ludwig M. K. (2002). "Organizational downsizing: psychological impact on surviving managers in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 8(3), ss: 76-94.

Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 9, No: 4, Mar. ss: 370-390

Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents", *Human Relations*, 40, 4, ss: 219-236.

Luthans, F. (1992). "*Organizational Behavior 6. Ed.*", McGrawHill Inc New York, ss: 125-166

Namasivayam, K. ve ZHAO, X. (2007). "An Investigating of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work-Family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India", *Tourism Management*, 28(5), ss: 1212-1223.

Nelson, L., Tonks, G. and Weymouth, J. (2006). "The Psychological Contract and Job Satisfaction: Experiences of a Group of Casual Workers", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol:14, Issue: 2, ss: 18-33.

Newstrom, John W. and Davis, K. (1997). "*Organizational Behaviour (10th Edition)*", McGraw-Hill, ss: 88

Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1990). "*Organizational Behavior Management Challenge*", The Dryden Pres., USA. Ss:471

MAO, H., LIU, X. and GE, H. (2008). "Evading Tactics of Psychological Kontract Violations", *Asian Social Science*, Vol. 4, No. 11, Nov., ss: 26-29.

Mathieu, J. E. and Zajac, D.M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences Organizational Commitment", *Psychology Bulletin*. ss: 171-194

Mamatoğlu, N. (2008). "Öğretmenlerde Kimliklenme ve Kimliklenmenin İşe Yönelik Tutum ve Algıları Yordayıcılığı", *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), ss: 47-62.

Mcdermott, E., Mangan, J. ve O'Connor, M. (2006). "Graduate Development Programmes and Satisfaction Levels", *Journal of European Industrial Training*, Vol.30, No.6, ss: 456-471.

Mercan, M. (2006). "*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*", Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, ss: 372-378.

Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. G. ve Jackson, D. N. (1989). "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74, 1, ss: 152-156.

Meyer J. P. ve Allen J. N. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, S:6, ss: 2-720

Meyer J. P. ve Allen J. N. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*,1(1), ss: 61-89.

Mayer, R. C. ve Schoorman, F. D. (1992). "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, 35, 3, ss: 671-684.

Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, ss: 538-551.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). "Commitment in the Workplace Theory: Research and Application", *Sage Publications, Inc. London*, ss: 9-11

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitz, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, ss: 20-52.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). "TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide", ss: 2-13

Millward, L.J. and Hopkins, L.J. (1998). "Psychological contracts, and job commitment," *Journal of Applied Psychology*, 28(16).

Millward, L.J. and Brewerton, P. (1998), Validation of the Psychological Contract Scale in an Organisational Context, University of Surrey, Guilford: SPERI Press.

Millward, L.J. and Herriot, P. (2000), "Psychological Contracts in Employment: Cross National Perspectives," *Psychological Contracts in the UK Derl.: D.M. Rousseau ve R. Schalk (New York: Sage)*, 231-248.

Mimaroğlu, H. (2008). "*Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcilerinin Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi*", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss: 33-55.

Morris, A. ve Bloom, J. R. (2002). "Contextual Factors Affecting JobSatisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing

System Changes in the Financing of Care”, *Mental Health Services Research*, 4, 2, ss: 71-83.

Morrison, E. D. (1994). “Psychological Contracts and Change”, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, (1986-1998); Fall, ss: 353-372

Morrison, E.W. and Robinson, S. L. (1997). “When Employees Feel Betraed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, 22(1), ss: 226- 256.

Morrow, P. C. ve Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Saleried Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, ss: 40-56.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, ss: 224-247.

Mowday, R.T., Porter, L.W, Steers, R.M., (1982). “Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)”, *New York: Academic Press*, ss: 20-167.

Salancik, G. R. (1977). “Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, *New Directions in Organization Behavior*”, Chicago, Illionis. St. Clair Press, ss:17

Şahin F. S. (2010). “Teacher candidates' attitudes towards teaching profession andlife satisfaction levels”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2010), ss: 88-98.

Sauzo, M. M., Turnley, W. H. and Mai-Dalton, R. R. (2005). “Role of Percieved Violation in Determining Employees Reaction”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, ss: 24

Saylı, H. (2003). “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, *Doktora Tezi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyon, ss: 44-77

Schalk, R. and Roe, R. (2007). “Towards A Dynamic Model Of Psychological Contract Violation” *Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd.*, Oxford, USA, ss: 167

Schein, Edgar H. (1977). "Örgüt Psikolojisi", (Çeviren: Mustafa Tosun), Ankara: TODAİE Yayınları ss: 14

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). "Managing Organization Behavior", Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York ss: 144

Schwenk, C. R. (1986). "Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, 11, 2, ss: 298-310.

Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L. ve Taylor, S. E. (1988). "Social Psychology. 6th Edition", New Jersey: Prentice Hall Inc. ss: 176

Sels, L., Janssens, M. and Brande, I. (2004). "Assessing The Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of organizational Behavior*, Vol: 25, No: 4, Jun., ss: 461-488.

Selekler, Z. O. (2007). "Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Yüksek Lisans Tezi", Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. ss:3-52.

Sheldon, M. E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 71, 16, ss: 143-150.

Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization", *Academy of Management Journal*,

Steers, R. (1981). "Introduction To Organizational Behavior", Goodyear Publishing Company Inc., Santa Monica-California.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. and Liefoghe, A. (2005). "Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), ss: 821-838.

Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss: 20-21

O'Neill, B. S. ve M. Adya (2007). "Knowledge Sharing and the Psychological Contract- Managing Knowledge Workers accross Different Stages of Employment", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 4, ss: 411-436.

O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, ss: 492-499.

Özgen, Mimaröğlu, H. ve Özgen, H. (2010). "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 19, Sa: 1, ss: 1-19.

Özsoy, A.S. (2004). "Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", Cilt. 6, Sayı: 2, ss: 13-28.

Öztürk, M. (2013). "Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği", Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Patrick, H. A. (2008). "Psychological contract and employment relationship", *The ICFAI Journal of Organizational Behaviour*, 7(4), ss: 1-11.

Penly, L. E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, ss: 43-59.

Porter, L.W. and E.L. Edward (1968). "Managerial Attitudes and Performance, Homewood", I11: Dorsey Press. ss: 165

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, ss: 603-609.

Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). "Side-Bet Theory and the Three- Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1, ss: 157-177.

Randall, D.M. (1987). "Commitment and Organization: The organization man revisited", *Academy of Management Review*, 12, 1, ss: 460–471.

Randall, D. M. ve Cote, J. A. (1991). "Interrelationships of Work Commitment Constructs", *Work and Occupations*, 18, 2, ss: 194-211.

Reichers Arnon E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10, 3, ss: 465-476.

Robbins, S. (1998). "Organizational Behaviour (Eight Edition)", Prentice Hall International Inc. New Jersey. ss: 143

Robinson, L. S. and Rousseau, M. D. (1994). "Violating The Psychological Contract: Not The Exception but The Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 15, No: 3, May. ss: 245-259.

Robinson, S.L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, ss: 574-599.

Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000). "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, 21, ss: 525-546.

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures", *Human Resource Management*, 39, 4, ss: 305-320.

Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, ss: 121-139.

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. and Wade-Benzoni, K. A. (1994). "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created", *Human Resource Management*, Vol: 33, No: 3, (1986-1998); Fall; ss: 463-489

Rousseau, D.M. (1995). "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements", London: SagePublications.

Rousseau, D.M and Tijorwala, A. S. (1998). "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, Special Issue: *The Psychological Contract at Work*, ss: 679-695.

Rousseau, D.M. (2004). "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", *Academy of Management Executive*, Vol: 18, No: 1, ss: 120-125

Rusbult, C. E. ve Farrell, D. (1983). "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, ss: 429-438.

Tallman, R. (2001). "Needful Employees, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contracts in New Employees", University of Manitoba, s: 3

Thomas, C. David, AU, Kevin, Ravlin, C. Elizabeth, (2003). "Cultural Variation and The Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 24, No. 5, Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers, Aug, ss: 451-471.

Thompson, J.A. and Bunderson, J.S. (2003). "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract", *Academy of Management Review*, 28(4), ss: 571-586.

Tolay, E. (2003). "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, ss::40

Tipples, R., Krivokapic-Skoko, B. ve O'Neill, G. (2007). "University Academic Psychological Contracts in Australia ve New Zealand", *New Zealand Journal of Employment Relations*, 32 (2), ss: 32-52.

Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1999a). "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 3, ss: 367-386.

Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1999b). "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, Vol. 52, No. 7, ss: 895-922.

Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (2000). "Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, No: 1, Feb., ss: 27-29.

Tükeltürk A. Ş., Perçin, Ş. N. ve Güzel, B. (2009). "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss: 688-692.

Tükeltürk A. Ş., Perçin, Ş. N. ve Güzel, B. (2012). "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 20, ss: 93-110.

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesi (2016) (www.tdk.gov.tr/).

Türker, E. (2010). "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi", Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum. ss: 10-18.

Tüz, M. V. ve Altıntaş, 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, İstanbul, ss: 717-731.

Ünver, E. (2011). “*Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya ss: 29-33.

Walker, A. and Hutton, Dorothy M. (2006). “The application of the psychological contract to workplace safety”, *Journal of Safety Research*, 37, ss: 433-441.

Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). “Social Identification among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), ss: 129-149.

Wallace, J. E. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-4, ss: 228-255.

Varoğlu, D. (1993). “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)”, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss: 9-29.

Wasti, S. A. (2000). “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Derleyen: Z. Ayçan). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 21, ss: 216-217.

Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). “Antecedents And Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, ss: 219-231

Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A normative View”, *Academy of Management Review*, 7, 3, ss: 418-428.

Yağcı, K. (2003). “*Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi*”, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss: 50.

Yıldırım, F. (2002). “*Çalışma Yasamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi*”, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. ss:34-67

Zahra, S. A. (1984). “Understanding Organizational Management” *Supervisory Management*, 29, 3, ss: 16-20.

Zeyrek, A.O.(2005). “*Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zhoa, H., Wayne S. J.; Glibkowski B. C. and Bravo, J. (2007). “The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis”, *Personel Psychology*; Durham, , Vol. 60, 3, ss: 648-652.

EKLER

EK.1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.5121023
Konu : Araştırma İzni

06.05.2016

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 07/04/2016 tarihli ve 832 sayılı yazınız.

Enstitünüz İnsan Kaynakları yüksek lisans öğrencisi Bülent ÇAĞLAYAN'ın "İş İlişkilerinden Kaynaklanan Psikolojik Sözleşme Kavramının Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi" konulu tez kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (2 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

Sos. Bil. Enst.
Müdürlüğüne
11.05.2016

Çankaya Üniversitesi
GELEN EVRAK
11 Mayıs 2016
004787

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı İle Aynıdır.
06.05.2016

Taşkın SUBAŞI
Şef

13/05/2016

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ee38-b0fe-3359-b661-250b kodu ile teyit edilebilir.

EK.2. ANKET FORMU

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Doğum Yılı	19_____
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
Çocuk Sayısı	
Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Mezun olduğunuz Fakülte	<input type="checkbox"/> Eğitim Bilimleri <input type="checkbox"/> Fen-Edebiyat <input type="checkbox"/> İktisadi-İdari Bilimler <input type="checkbox"/> Diğer
Görev yaptığınız Okul	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Anadolu Lisesi <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi
Göreviniz	<input type="checkbox"/> Öğretmen <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müdür
Statünüz	<input type="checkbox"/> Kadrolu <input type="checkbox"/> Sözleşmeli <input type="checkbox"/> Yarı zamanlı
Branşınız	
Kıdem (Toplam çalışma süresi)	_____ yıl
Mesleğe başladığınızdan itibaren kaç defa Okul değişikliği yaptınız?	<input type="checkbox"/> Aynı Şehir içi _____ <input type="checkbox"/> Farklı Şehir _____

Bu anket çalışmasında sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümle için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME (Milward ve Hopkins, 1998)	1	2	3	4	5
Bu işi sadece para kazanmak için yapmıyorum.					
Kesin olarak belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında, bu Kurumda yükselmeyi bekliyorum.					
İnsanın kendini işe fazlasıyla kaptırmaması gerekir.					
Bu Kurumda yükselmeyi umuyorum.					
Fazla mesai yaptığım zaman ek bir ücret almayı beklerim.					
İş yerine yalnızca işimi yapmak için gelirim.					
Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
Bu kuruma duyduğum bağlılık iş sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
Bu Kurumun, çalışanlarına emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
Sadece işimin yapılmasını için gerekenleri yerine getiriyorum.					
Kurumun bana sağlayacağı faydalar (emeklilik, sağlık güvencesi vb) karşılığında %100 katkı sağlamaya hazırım.					
Çok çalıştığım takdirde, bu Kurumda terfi etmek için makul derecede şansımın olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
Sadece kısa dönemli iş hedeflerime ulaşmak için çalışıyorum.					
Sonuna kadar bu kurum için çalışırım.					
Çalıştığım kuruma fazlasıyla kendimi adadım.					

Aşağıda yer alan soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz.

① Kesinlikle Katılmıyorum ② Katılmıyorum ③ Kararsızım ④ Katılıyorum ⑤ Kesinlikle Katılıyorum

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1	2	3	4	5
Meslek hayatımın kalan kısmını bu Kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
Bu Kurumun karşılaştığı her sorunu gerçekten kendi sorunum gibi hissediyorum.					
Bu Kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.					
Çalıştığım Kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
Bu Kuruma karşı kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
Çalıştığım Kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.					
Benim için avantajlı da olsa, şu an Kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
Kurumumdan eğer şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim.					
Bu Kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu Kurumdaki insanlara karşı sorumluluklarım nedeniyle, şu anda işimden ayrılmazdım.					
Çalıştığım Kuruma çok şey borçluyum.					
Mevcut işverenimle birlikte çalışmak için hiçbir manevi zorunluluk hissetmiyorum.					
Şu an, çalıştığım Kurumda kalmamın nedeni mecburiyet olmasıdır.					
İstesem de, şu anda çalıştığım Kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
Bu Kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
Eğer bu Kuruma kendimden bu kadar çok katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Bu Kurumdan ayrıldığımda ortaya çıkacak olumsuz sonuçlardan biri de uygun iş alternatiflerinin az olmasıdır.					

① Tamamen Karşılıyor ② Çoğu karşılıyor ③ Kararsızım ④ Kısmen Karşılıyor ⑤ Hiç Karşılanmıyor

Genel olarak, işinizle ilgili beklentilerinizin işvereniniz tarafından ne düzeyde karşılandığını düşünüyorsunuz?	1	2	3	4	5

EK.3. ÖZGEÇMİŞ

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

İsim Soyisim : Bülent ÇAĞLAYAN
Uyuşu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Tarihi ve Yeri : 20.07.1978 Kırşehir
Eposta : bulentcaglayan2014@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2005
Askeri Okul Mezuniyet ve Sertifika Programları	Hava Kuvvetleri Komutanlığı	1997-2007
Lise	Şehit Nuri Pamir Lisesi	1995

İŞ DENEYİMİ

Hava Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birliklerinde görev yapmış olup halen Yüzbaşı Rütbesinde görev yapmaktadır.

YABANCI DİL:

İngilizce

HOBİLER:

Spor, Kitap Okumak, Müzik Dinlemek, Seyehat Etmek.