

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Esra ULUKÖK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Adnan AKIN

Ocak, 2016

KIRIKKALE

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Esra ULUKÖK

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Adnan AKIN

Ocak, 2016

KIRIKKALE

EK-3: Kabul-Onay Sayfası

KABUL-ONAY

Doç. Dr. ADNAN AKIN danışmanlığında ESRA ULUKÖK tarafından hazırlanan "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü [İşletme] Anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

26/01/2016

(İmza)

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Doç. Dr. Halil YILDIKIM

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Doç. Dr. Adnan AKIN

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Yrd. Doç. Dr. İsmail GÖKDEMİR

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(Ünvan, Adı Soyadı)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

26.01.2016

Esra ULUKÖK



ÖN SÖZ

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlal algısının duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda; çalışma, Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın her aşamasında maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, gösterdiği ilgi ve sabrından dolayı, en önemlisi de tecrübeleri, yol göstericiliği ve akademik yaşantım boyunca bana olan güveninden dolayı çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Adnan AKIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Akademik çalışmalarım boyunca hiçbir desteğini esirgemeyen, tecrübesi ve bilgi birikimi ile verdiği katkılardan dolayı Yrd. Doç. Dr. Muhammet Nuri SEYMAN'a teşekkür ederim.

Tüm yaşantım boyunca maddi ve manevi hiçbir desteği esirgemeyen, hayatım boyunca hep yanımda olan, verdikleri güven ve moralden ötürü çok kıymetli anneme, babama ve kardeşlerime minnettarım.

ÖZET

Ulukök, Esra, “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2016.

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, rekabetin gün geçtikçe artması ve iş dünyasında hızlı değişme ve gelişmelerin yaşanması, entellektüel sermayenin önemini artırmaktadır. Örgütün etkin ve verimli olarak çalışabilmesi ve hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için, nitelikli işgücünü bünyesinde tutması gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için; yüksek iş performansı ve düşük işten ayrılma niyetine etki eden yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin belirleyicilerinden biri de, çalışan ile kurum arasındaki karşılıklı yükümlülüklerdir. Bu çalışmanın amacı; psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutları, çalışanların en çok hangi boyutlarda ihlal algıladığı ve algılanan ihlalin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklem grubunu, Kırıkkale Üniversitesi’nde görev yapmakta olan Akademik Personel oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Ulukök, Esra, “The Relationship Between The Perception of Psychological Contract Breach, Organizational Commitment and Intention to Leave”, Master’s Thesis, Kırıkkale, 2016.

Importance of intellectual capital is arisen by the developments in the technology of information and communication, increasing competitiveness and the rapid change and improvements in the business life. To run business effectively and efficiently; and also to adapt the environmental conditions which is changing rapidly, an organization needs to retain the qualified workforce in its boundaries. As a result; to meet the organizational goals, high job performance owning high organizational committed which drives employees to lower intention to turnover are required. One of the determinants about the organizational commitment and intention for quitting the job is psychological contract which identifies the notion about the responsibilities among the employee and the organization. The purpose of this study is to identify the sub- dimensions of psychological contract, which dimensions the employees most perceive the breach and set the relationship between the perceived breach, organizational commitment and intention of quitting the job. The sample of this study is constituted by the academic staff of Kırıkkale University.

Keywords: Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Organizational Commitment, Intention to Leave

TABLolar/ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1:Psikolojik sözleşmenin oluşum süreci	18
Şekil 2:Sözleşme süreci.....	20
Şekil 3:Psikolojik sözleşme ihlali	26
Şekil 4:Psikolojik Sözleşme İhlal Modeli	27
Şekil 5:Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışan Tepkisi.....	32
Şekil 6:Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	38
Şekil 7:Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	40
Şekil 8:Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	48
Tablo 1:Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri	12
Tablo 2:Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	55
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	71
Tablo 4:Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	72
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	72
Tablo 6:Katılımcıların Akademik Birime Göre Dağılımı.....	73
Tablo 7:Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı	73
Tablo 8:Katılımcıların Hizmet süresine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 9:Psikolojik Sözleşme İhlali Faktör Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği Güvenirlilik Değerleri	77
Tablo 11:Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlilik Değerleri	78
Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlilik Değerleri.....	78
Tablo 13:Psikolojik Sözleşme İhlal Faktörleri Ve Genel Puan Ortalamaları	79
Tablo 14:Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ve Genel Bağlılık Puan Ortalamaları	80

Tablo 15:İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalaması.....	80
Tablo 16:Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	81
Tablo 17:Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Unvana Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları	83
Tablo 18:Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Kıdeme Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları	85
Tablo 19:Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi.....	87
Tablo 20:Psikolojik Sözleşme ihlalinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi.....	88
Tablo 21:Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	90
Tablo 22: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	91
Tablo 23: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Devam Bağlılığına Etkisi	91
Tablo 24: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Normatif Bağlılığa Etkisi	91

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....	3
1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	8
1.1.2. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı.....	10
1.1.4. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	11
1.1.5. Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme Kavramı Arasındaki Farklar	14
1.1.6. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	16
1.1.7. Psikolojik Sözleşme Türleri	20
1.1.7.1. İşlemsel sözleşmeler	21
1.1.7.2. İlişkisel sözleşmeler	22
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	24
1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalini Etkileyen Unsurlar.....	27
1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkisi	32

2.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	36
2. 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI	38
2.2.1. Davranışsal Bağlılık	39
2.2.1.1. Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı	40
2.2.1.2. Salancik' in Yaklaşımı.....	42
2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	42
2.2.2.1. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	43
2.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	43

2.2.2.3. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	44
2.2.2.4. Kanter' in Yaklaşımı.....	45
2.2.2.5. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı	47
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	53
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	53
2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	54
2.3.2. Orta Düzeyde (İlmlı) Örgütsel Bağlılık.....	56
2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	57
2.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ.....	59
2.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Yapılan Çalışmalar	59
2.4.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki	64
3.BÖLÜM	
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	66
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	66
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	67
3.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği.....	67
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	67
3.3.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	68
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	68
3.5. BULGULAR	71
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	71
3.5.2. Faktör Analizleri.....	74
3.5.3. Güvenirlilik analizleri.....	77
3.5.4. Hipotez Testleri	79
SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	109

GİRİŞ

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki değişimin bir sonucu olarak, iş yaşamında ve insanlar arasındaki ilişkilerde de hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Artan rekabet koşulları ve gittikçe karmaşıklaşan örgüt ve işgücü yapısı, bu sorunlarla başa çıkabilmek için, kurumları yeni arayışlara yöneltmiştir. Bunun bir sonucu olarak; örgütlerde, nitelikli işgücünün önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Toplumsal hayatta yaşanan bu değişimler, istihdam ilişkisi ve birey ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentileri de değiştirmektedir. Değişen istihdam ilişkileri, birey ile örgüt arasında oluşan karşılıklı yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşme kavramının önemini artırmıştır. Yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için, çalışanların beklentilerini büyük ölçüde karşılması gerekmektedir. Psikolojik sözleşme kapsamında örgüt; çalışanların kuruma yüksek düzeyde bağlı olmalarını, yaratıcı olmalarını, sadakat göstermelerini, yüksek performans sergilemelerini ve üretken olmalarını beklerken; çalışanlar ise, örgütün adil davranmasını, çalışma koşullarını iyileştirmesini, terfi ve ilerleme olanakları vermesi ve sıkı çalışma karşılığında ödüllendirilmeyi beklemektedirler. Yönetimin, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan yükümlülüklerini yerine getirmede ortaya çıkan ihlal algısı; çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye büyük ölçüde zarar verebilmektedir.

Psikolojik sözleşme çalışmaları, iş stresi, iş tatmini, çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarını içeren pek çok işgören çıktısını önemli derecede etkilemekte ve çağdaş istihdam ilişkilerini tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali üzerine bugüne kadar pek çok araştırma yapılsa da, akademik personelin psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerine yapılan çalışmalara literatürde çok fazla rastlanılmamıştır. Psikolojik sözleşmenin içeriği ve ihlali algısı; farklı meslek gruplarında ve farklı sektörlerde değişkenlik gösterebilmektedir. Bilindiği üzere, üniversite akademik personeli, diğer meslek gruplarına oranla iş stresinden daha fazla muzdariptirler. Bu yüzden, örgütsel performansı ve çalışan verimliliğini artırmak ve çalışanları kurumda tutmak için, akademik personel arasında stres yaratan faktörlerin azaltılması üniversiteler için çok önemlidir. Bu amacı başarmada anahtar faktör ise; üniversitenin yükümlülüklerine ilişkin akademik personelin algısını anlamak ve bu yükümlülükleri etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışmaktır.

Akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerine literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla; bu çalışma çerçevesinde öncelikle akademisyenlerin hangi psikolojik sözleşme boyutu konusunda daha fazla ihlal algıladıkları üzerinde durulacaktır. Daha sonra akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri analiz edilecek, son olarak da; psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılacaktır.



1. BÖLÜM

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramı, psikolojik sözleşmenin özellikleri, türleri, çalışan ve işverenin birbirine karşı yükümlülükleri, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ihlalini etkileyen unsurlar ve psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına yer verilecektir.

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Psikolojik sözleşme; son yıllarda hem alan yazınında hem de iş yaşamında önemi gittikçe artan bir kavram haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni, psikolojik sözleşmenin, yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmasıdır.

Literatür incelemesi yapıldığında, psikolojik sözleşme kavramının, ilk olarak; 1960 yılında Argyris tarafından *Örgütsel Davranışı Anlamak* adlı kitabında dipnot olarak yer aldığı (Schalk ve Roe, 2007:167) ve Levinson, Price, Munden, Mandl, Solley (1962), Schein (1965) tarafından işçi ve işveren arasındaki karşılıklı beklentileri karakterize etmek için kullanıldığı görülmektedir.

Argyris (1960); örgütleri, yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını ortaya koymuştur. Bu bağlamda; yöneticilerin etkinliği, çalışanlar ile birlikte oluşturacakları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışanlar eğer, tatmin edici bir ücret ve iş güvencesine sahip olurlarsa, hem daha yüksek çıktı sağlar hem de iş yükünden daha az şikâyetçi olurlar. Bu varsayımdan hareketle, Argyris, çalışanların performansının artması için biçimsel sözleşmelerin dışında gelişen ilişkilere önem verilmesi gerektiğinden söz etmektedir (Mimaroğlu ve Özgen, 2010:2). Argyris, psikolojik sözleşmeyi, örgüt içinde yaşanan çatışmalar, iş tatminsizliği ve işe devamsızlık gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan bir kavram olarak açıklamaktadır (Buranapın, 2007:14-15).

Levinson ve arkadaşları ise (1962:22), psikolojik sözleşmenin, kişi ile örgüt arasında sözleşmeye konu olan ortak ihtiyaçların tatminini ve karşılıklı

yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin bir süreç olduğunu da ifade etmişlerdir. Dahası, bu araştırmacılar, sözleşmelerin iki özelliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; konuşulmamış sözleşmelerdir ve kişi ile yönetim arasındaki ilişkiye öncülük ederler.

Levinson (1962:38), çalışan beklentilerini “bilinçli olarak istenen” ve “bilinçsizce” istenen olmak üzere iki şekilde sınıflandırmışlardır. Bilinçli bir şekilde oluşan beklentiler, spesifik becerilerin kullanımı, işyerindeki sosyal ilişkiler, iş güvencesi, ekonomik ödüller ve iş performansı ile ilgilidir. Bilinçli oluşturulmayan beklentiler ise psikolojik sözleşmenin daha dar bir alanını kapsamaktadır.

Schein, (1965:11) ise, psikolojik sözleşmeyi, örgüt ile çalışanların sahip olduğu birtakım beklentiler olarak tanımlamıştır. Bu beklentiler sadece çok çalışma karşılığında çok ücret alma şeklinde değil aynı zaman da çalışan ile örgüt arasındaki yükümlülük ve hakları da kapsamaktadır.

Daha sonraları, Kotter (1973), Shein (1980), Coyle-Shapiro ve Kessler (2000), Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994) tarafından kavram genişletilmiştir. Kotter (1973:92), psikolojik sözleşmeyi, iş ilişkisi içerisinde örgüt ile çalışanların birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umdukları unsurların neler olduğunu anlatan yazılı olmayan kapalı bir sözleşme biçimi olarak tanımlamıştır. Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) ise; psikolojik sözleşmenin algısal, yazılı bir dayanağı olmayan ve böylelikle diğer taraf ile paylaşılmasını gerekli kılmayan sözleşmeler olarak ifade etmiştir. 1990 yılından itibaren psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren Rousseau (1989, 1990, 1995) ise, psikolojik sözleşmeyi iki taraf arasında karşılıklı bir değişim anlaşmasına ilişkin durum ve koşullar ile ilgili bireyin inançları olarak tanımlamaktadır. Taraflardan birisinin geleceğe ilişkin bir vadin yerine getirildiğine inandığı zaman ve karşılıklılık içerdiğini varsaydığı bir katkıyı yaptığında psikolojik sözleşme oluşmaktadır (Schalk ve Roe, 2007:168).

Rousseau (1989)’un tanımı özellikle iki yönü ile destek bulmuştur. Psikolojik sözleşmeler öznel ve karşılıklıdır. İlk olarak; psikolojik sözleşme, öznel bir algıdır. Başka bir deyişle; bir değişim anlaşmasına dair bireyin inançlarıyla ilgilidir.

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilişkin bireyin inançlarından oluşmaktadır (Rousseau, 1989:124). Bu inanç, bir vadin verildiğine ve bunun karşılığında da bir bedel ödeneceğine ilişkin bir algıya dayanarak oluşur ve her iki tarafı birbirine bağlayan karşılıklı yükümlülüklerden meydana gelir. Yapılan tanıma göre psikolojik sözleşme kişisel bir algıyı ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmenin öznel olması, bireyin işvereni ile mübadele ilişkisinin kişiye özel olabileceği anlamına gelmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:679). İkincil olarak, psikolojik sözleşme karşılıklıdır. Bu anlamda psikolojik sözleşmeler iş ilişkisinde her iki taraf arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireyin inançlarını içermektedir (Mc Lean Parks vd, 1998; Rousseau, 1990).

Psikolojik Sözleşme kavramı, iş ilişkilerinde çalışan ve yönetim olmak üzere iki taraf olduğunu ve her iki tarafında birbirine karşı ortak yükümlülükleri olduğuna dair algılarını ifade etmektedir. Ancak, ortak yükümlülüklerle ilişkin bu algı, biçimsel sözleşmelerin öznel olarak yorumlanması ile ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, tarafların yükümlülüklerle ilişkin algıları ve beklentileri birbirinden farklı olacaktır (Herriot, Manning ve Kidd,1997:151).

Denise Rousseau, 1995 (16-17) yılında yayınladığı “*Örgütlerde Psikolojik Sözleşme*” adlı eserinde, Psikolojik sözleşmeyi yönetim tarafından verilen sözlerin karşılama düzeyine ilişkin bireyin kişisel inançları ve iş gören ile yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülükler olarak açıklamıştır. Rousseau (1995)’e göre, psikolojik sözleşmedeki karşılıklı yükümlülükler; taraflar arasında karşılıklı olarak verilen açık sözlerden (Örneğin, işe alım sürecinde görüşülen ödüllendirme sistemleri), geçmişte mübadele edilen konulara ilişkin yorumlardan ve temsili öğrenme (vicarious learning) gibi (diğer çalışanların deneyimlerini bilmek) unsurlardan meydana gelmektedir. Buna karşın örtük sözleşmeler (Psikolojik sözleşmeyle ilgili unsurlar) sözleşmenin yazılı olmayan kısımlarından yani dışarıdan bakan bir gözlemcinin kişisel algısından oluşmaktadır (Millward ve Brewerton, 1999:254-255).

Rousseau, bireylerin bir sözleşmenin varlığına dair inançlarının oluşumunda, açıkça verilen vaatler gibi birtakım faktörlerin etkili olduğunu ileri sürmüştür. Verilen taahhütler (Diğer çalışanların önünde verilen vaatler vb.) ne kadar açık

olursa, sözleşmenin varlığına olan inanç ta o kadar güçlü olacaktır. Bu açıdan bakıldığında; bir psikolojik sözleşme içeriğinin bağlı olduğu en önemli varsayım, neyin taahhüt edildiği ve karşılığında yerine getirilen yükümlülüğün ne olduğu arasındaki tutarlılıktır. Dolayısıyla, örgütün verdiği sözler ne kadar tutarlı ve sabit olursa çalışanların, yükümlülükler ile verilen hak ve yetkilere ilişkin algısı da bir o kadar tutarlı olacaktır (Millward ve Hopkins, 1998:1531).

Rousseau'ya (1989:124) göre, psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilişkin bireyin inançlarından oluşmaktadır. Rousseau'nun psikolojik sözleşme tanımında yer alan üç özellik psikolojik sözleşmenin muhtevasını anlama konusunda önem teşkil etmektedir. İlk olarak; bu tanım, sözleşmenin, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin bireyin algılarına dayandığını ifade eden "kişisel inançlara" odaklanmaktadır. İkinci olarak; Rousseau (1989)'un psikolojik sözleşme tanımı karşılıklı ilişkilerin bir yükümlülüğe dönüşmesi fikrini belirginleştirir. Rousseau (1990)'a göre, psikolojik sözleşmeler sadece beklentilerle ilgili değil algılanan yükümlülükler ile de ilgilidir (Rousseau, 1990:390). Birey örgütü tarafından maddi bir ödül ve iş güvenliği sağlanması karşılığında iş gören de kendisini borçlu hissederek kendisine düşen yükümlülükleri yerine getirecek ve örgütü için çalışacaktır. Bu yükümlülük hissi, sözleşmede hem fikir olunan karşılıklı değişim unsurlarından dolayı ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala 1998:679). Rousseau (1989)' un yaptığı tanımda yer alan üçüncü özellik ise; birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi vurgulamasıdır.

Yazılı olmayan, örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan psikolojik sözleşme, Kotter (1973:93)'e göre, "kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, örtük ve tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umdukları beklentilere ilişkin anlaşmadır. Kotter (1973) gibi, karşılıklı beklentileri ölçülebilir hale gelmesini amaçlayan araştırmacılar, örgütsel beklentilerin ölçülebilir hale gelmesinin zor olduğunu ortaya koymuşlardır. Çünkü bireyler arasında tek bir örgütsel benzerlik yoktur ve örgüt üyelerinin beklentileri birbirine benzemediği için iki farklı beklentiye dengede tutmak çok güçtür (Schalk ve Roe, 2007:168).

Psikolojik sözleşmeler bir bireyin kendisi ile işvereni arasındaki karşılıklı yükümlülüklerine ilişkin inançlardır. Bu inançlar, örgütün çalışana yüksek ücret, iş güvenliği gibi bir takım teşvikler sunması karşılığında bireyler de kendisini örgüte karşı borçlu hissederek bağlılık, fedakarlık ve sıkı çalışma gibi konularda örgüte katkı sağlaması gerektiğine inandığı zaman sözleşme haline gelir (Rousseau, 1990:390).

Rousseau ve Robinson (1994:246), yaptığı çalışmada, psikolojik sözleşmeyi, karşılıklı yükümlülükler ve vaatlerin yerine getirilmesine ilişkin inançlar olarak tanımlamıştır. Buna göre psikolojik sözleşme, sözleşme şartlarının çalışan ve örgüt tarafından kabul edildiği ve bir vaadin verildiğine ilişkin algılara dair inançlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda; bu inanç ya da algılar söz ve kabul unsurlarını içermektedir. Sözleşmenin her iki tarafı da karşılıklı olarak söz verildiğine ve aynı sözleşme hükümlerinin kabul edildiğine inanır. Ancak bu durum, her iki tarafın sözleşme hükümlerine ilişkin aynı anlayışta olmaları anlamına gelmemekle birlikte, her iki taraf da sözleşmenin varlığına ilişkin aynı kanıya sahiptir.

Vaadler, bir tarafın diğerine koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanakları, tanımaya hazır olduğu ayrıcalıkları ve yapmaya hazır olduğu katkıları kapsar. Algılanan vaadler daha sonra yükümlülüklerle dönüşür; bir tarafın yükümlülüklerini yerine getirmesi karşılığında, diğer taraf kendisini borçlu hissederek, kendisine düşen yükümlülükleri yerine getirir. Bu yükümlülükler psikolojik sözleşmenin koşullarını oluşturur ve bazıları maddi (transactional), bazıları ise ilişkisel (relational) olarak kabul edilir (Bilgin, 2008:189).

Farklı yıllarda ortaya atılmış bu görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin algılar, inançlar, beklentiler, taahhütler ve yükümlülükleri içeren bir kavram olduğu görülmektedir (Guest, 1998:651). Özetle; psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren, dinamik, yazılı olmayan birtakım beklentilerden oluşan ancak çalışanın bireysel algısına bağlı olan bir kavramdır.

1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Bu başlık altında, farklı araştırmacıların psikolojik sözleşmenin özellikleri konusundaki sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Levinson ve diğerleri'ne (1962) göre psikolojik sözleşmenin genel özellikleri şu şekildedir:

- Psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler yasal sözleşmelerin aksine yazılı değil, algısaldır.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdırlar. Çalışan kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde işverenin de bunun karşılığını vermesini bekleyecektir. Bu noktada, psikolojik sözleşme psikolojik uzaklık gerektirmektedir.
- Psikolojik sözleşmeler yapısı gereği zamanla değişime uğrama olasılığı kuvvetli olduğu için dinamiktir.
- Psikolojik sözleşmeler kişisel algılara dayanır, yani kişinin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini ifade ettiği için, birey sözleşmeyi kendi yorumuna göre algılar.
- Psikolojik sözleşme karşılıklıdır; Bireyin, iki taraf arasında ki ilişkiye yönelik karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içerir. Bu inançlar, bireylerin, çok çalışma ve sadakat gibi örgüte olan katkıları karşılığında; tatmin edici ücret, kariyer imkânları, iş güvenliği gibi teşviklerin verilmesi ile ilgili olarak bireysel algıları içermektedir.

Psikolojik sözleşmenin dinamikleri, onun tanımlayıcı özellikleriyle şekillenmektedir. Bu kapsamda; Rousseau (2004:120-122), psikolojik sözleşmeyi karakterize eden 6 özellikten bahsetmiştir:

1. **Gönüllü seçim:** Psikolojik sözleşmeler insanları yükümlülüklerini yerine getirmeleri için motivasyon sağlar. Çünkü, bu yükümlülükler insanların serbestçe katılım sağladıkları karşılıklı sözleşmeden doğmaktadır. Çalışan, iş yerinde en az bir yıl çalışmaya söz vermişse, işe başladıktan birkaç ay sonra farklı bir iş teklifi aldığında çelişkiler yaşayabilir ve bu teklifi reddetme olasılığı, böyle bir sözü vermemiş olan diğer çalışanlardan daha yüksektir.

- 2. Karşılıklı anlaşmaya olan inanç:** Bir bireyin psikolojik sözleşmesi, bireyin kendisi ile diğer taraf arasında karşılıklı olarak verilen taahhütlere ilişkin kendi algısını ifade etmektedir. Örneğin; eğer, işe yeni başlayan bir çalışana, işi gereği haftada iki veya üç kere seyahat etmesi gerektiği söylenirse, çalışan, bunu haftada üç kereden fazla seyahat etmeyeceği şeklinde anlayabilir. Fakat işverene göre bu ifade ortalama bir değeri ifade ediyor olabilir.
- 3. Tamamlanmamış olması:** Kısa dönemli ve sınırlı işlemsel sözleşmeler dışında psikolojik sözleşmeler, tamamlanmama eğilimindedir ve zaman içerisinde tekrar ele alınması gerekmektedir. Ne çalışanlar ne de işverenler uzun dönemli iş ilişkisine dair detayları en başta belirtmezler. Bununla birlikte; değişen şartlar hiçbir durumun öngörülemediği anlamına geldiği için, psikolojik sözleşmeler iş ilişkisinin akışı içerisinde daha detaylı hale gelecektir.
- 4. Çok sayıda sözleşmeci:** Çalışanların işverenler ile psikolojik sözleşmesini nasıl yorumlayacağı birçok bilgi kaynağı ile şekillenmektedir. Örneğin, bu bilgi kaynakları; üst yönetimi, insan kaynakları temsilcilerini ve özellikle de çalışanın doğrudan bağlı olduğu amirini içermektedir. Bu amir, bireyin psikolojik sözleşmesine ilişkin koşullarla ilgili olarak sürekli bildirimler gönderir. Dolayısıyla, çalışanın doğrudan bağlı olduğu amir işten ayrılırsa, çok sayıda çalışan firması ile arasındaki psikolojik sözleşmenin reddedildiği konusunda departmanları ile görüşecektir. Amirleri ayrıldığı zaman, çalışanlar, psikolojik sözleşmenin varlığına dair algılarını kaybedeceklerdir.
- 5. Sözleşme bozulduğunda kayıpları yönetmek:** Çalışanlar ve işverenlerin davranışları onların psikolojik sözleşmelerine rehberlik ettiği için taraflardan birinin verilen taahhütleri yerine getirmemesi bir takım kayıplarla sonuçlanacaktır. Bu tür kayıplar, psikolojik sözleşme ihlalinin, olumsuz tepkilerin, öfke ve desteğin geri çekilmesi gibi durumların oluşmasının temel nedeni olarak ortaya çıkabilir. Aslında, çalışanlar ve işverenler, söz konusu taahhütleri devam ettirmek zor olduğu zaman, kayıpları yönetmenin yanı sıra psikolojik sözleşmelerine ilişkin taahhütlerin yerine getirilmesine odaklanmalıdırlar.

6. İstihdam ilişkisi olarak psikolojik sözleşme: Bir psikolojik sözleşme istihdam ilişkisinde devamlı zihinsel bir model ortaya koymaktadır. Bu zihinsel model, etkin faaliyetlere rehberlik etmek ve gelecekteki beklentilerin neler olacağına ilişkin dengeli bir anlayış sunar. Zihinsel bir model olarak bir psikolojik sözleşmeye sahip olmak, diğer tarafın niyet ve beklentileri hakkında tamamlanmamış bilgiler olmasına rağmen, işleyiş hakkında hem çalışanlara hem de işverenlere yardımcı olacaktır.

Literatürde, psikolojik sözleşmenin özellikleriyle ilgili sınıflandırmalar, görüldüğü üzere benzer anlamlar içeren çalışmalardan oluşmaktadır. Özetle, psikolojik sözleşme, yazılı değil algısaldır ve kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları sebebiyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği için örtüktür. Psikolojik sözleşmeler dinamiktir, örgütsel deneyimlere göre zaman içerisinde değişim gösterir. Psikolojik sözleşme, tarafların algıladıkları sözlere dayanan karşılıklı yükümlülüklerle ilgilidir. Son olarak, sözleşme de taraflar birbirine bağımlıdır; bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar.

1.1.2. Psikolojik Sözleşme ve Beklenti Kavramı

Rousseau'a göre (1989:123-124), çalışanların, örgütten çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin bir kısmı formal iş sözleşmesinde yazılı olmakla birlikte, bir kısmı sadece beklentilerden ibarettir ve yazılı halde değildir. Ancak, bireysel performans açısından vazgeçilmezdir. Aynı şekilde, örgütün de, çalışanından beklediği ancak, yine yazılı halde olmayan çeşitli beklentileri bulunmaktadır

Psikolojik sözleşme kavramı, beklentiden farklıdır. Beklenti kavramı, çalışanların işleri ve örgütlerinde nelerle karşılaşacakları ile ilgili genel inançları iken; psikolojik sözleşme kavramı, çalışanın örgütü ile ilişkilerini oluşturan ve karşılıklı değişimin algılanan vaatlerine dayanan karşılıklı yükümlülükler anlamına gelmektedir. (Robinson ve Rousseau, 1994:246). Psikolojik sözleşme, bazı beklentileri ortaya çıkarsa da, bütün beklentiler algılanan taahhütlerden kaynaklanmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Robinson, 1996:575).

Diğer yandan, psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesinde anahtar faktör, psikolojik sözleşme ile genel beklenti kavramı arasındaki farktır. Tüm psikolojik sözleşmeler bir kişi ya da şirketin belli bir yönde hareket etmesini sağlayan beklentileri içerse de, tüm beklentiler sözleşmeye dayalı değildir yani sözleşme kavramı içerisinde değerlendirilemez. Psikolojik sözleşmenin önemli bir özelliği de, sözleşmenin vaadlerden kaynaklandığına dair inançlardır. Beklentiler, psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı bir kavramdır. Bu yüzden, sadece, verilen vaadlere dair algıları değil; aynı zamanda olağan sebeplerden ortaya çıkan beklentileri de gerektirmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680).

Psikolojik sözleşme ve beklenti arasındaki ayrım uygulama konusunda büyük bir öneme sahiptir. Çünkü yükümlülükler dayalı olan psikolojik sözleşmenin reddedilmesi, beklentilerin diğer biçimlerinin yaşama geçirilmesi konusundaki başarısızlıktan daha yoğun ve duygusal olarak dikkat çeken tepkiler olarak ortaya çıkabilir (Rousseau, 1989:125;Robinson, 1996).

1.1.3. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

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

Çalışan ve işverenin yükümlülüklerini Tablo 1' deki gibi sıralamak mümkündür.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Örgütsel yükümlülükler	Çalışan yükümlülükleri
Eğitim: Yeterli eğitim ve teşvik sağlamak	Saatler: İş sözleşmesinde belirtilen saatlerde çalışmaya özen göstermek
İhtiyaçlar: Kişisel ya da ailevi ihtiyaçları karşılayabilmek için izin vermek	Çalışma: Kalite ve nicelik ile ilgili konularda iyi bir performans sergilemek
Danışma: Çalışanları etkileyen konularda onlara danışmak ve onlarla iletişim kurmak	Dürüstlük: Örgüt ve müşteri hakkında dürüst bir şekilde fikir geliştirmek
Yetkilendirme: Çalışanlara işlerini nasıl yaptıkları hususunda gereksiz müdahalelerde bulunmamak	Sadakat: Kurumun çıkarlarına zarar verecek davranışlardan kaçınmak ve sadakatle ve uzun süre çalışmak
İnsaniyet: Çalışanlara kişisel ve toplumsal açıdan sorumlu ve destekleyici bir şekilde davranmak	Sahiplenme: Kuruma ait araçları özenli kullanmak
Farkındalık: Özel katkılar ya da uzun süre çalışma karşılığında ödül verilmesi	Öz sunum: Dış görünümüne ve müşteri ve iş arkadaşları ile ilişkisine özen göstermek
Çevre: Güvenli ve uygun bir iş çevresi oluşturmak	Esneklik: Özellikle acil durumlarda iş tanımının dışına çıkma isteği
Adalet: Kural ve prosedürlerin uygulanmasında dürüst ve tutarlı davranmak	
Ücret: Piyasa ile uyumlu, kurum içinde tutarlı ve adil bir maaş sistemi uygulamak	
Menfaatler: Ücret dışı ödül sisteminin yönetiminde adil ve tutarlı olmak. (satıştan alınan primler)	
İş güvencesi: Uzun süreli iş güvencesi sağlamak ve örgütün zor durumlarda çalışanlara alternatif iş önermesi	
Dürüstlük: Ödül, terfi, işe alım sürecinde dürüstlüğü sağlamak	

Kaynak: Herriot, P., Manning, W. E. G., ve Kidd, J. M., "The Content Of The Psychological Contract", *British Journal Of Management*, 8 (2), 1997 sf. 158.

Tablo 1’den anlaşılacağı üzere, çalışanlar, işverenlerinin kendilerine karşı olan yükümlülüklerini belirlerken daha çok kurum kaynaklarının adil dağıtılması, adil yönetim ilkeleri ve bilgi aktarımı üzerinde dururken, işveren ya da yöneticiler çalışanların bağlılığı, sadakati ve işi sahiplenmesi üzerine vurgu yapmışlardır. Araştırmacılara göre, bu sonuçlar, çalışanların kuruma karşı güven eksikliğinden kaynaklanmış olabilir. Yani, çalışanlar kurumlarına güvenmedikleri için kaynakların adil dağıtılmayacağı kanısına sahip olabilirler. Herriot, Manning ve Kidd (1997) bu sınıflamayı yaparken, çalışanlar ve yöneticileri ile mülakatlarında 1000’den fazla olay hakkında bilgi toplayarak sonuçları sınıflandırmışlardır.

Örgüt, çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, bireyin beklentilerini önemli ölçüde karşılama imkânı bulacak, aynı şekilde, çalışan, görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde örgütün beklentilerini karşılamış olacaktır. Sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini yüksek düzeyde karşılamış olacaklar ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlenmesini sağlayacaklardır (Keser, 2002:12).

Bu çerçevede çalışanlar açısından güçlü bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bu faktörler;

- Kariyer gelişimine imkân tanınması,
- İşin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması),
- Mali açıdan ödüllerin sağlanması,
- İşbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı,
- Başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı,
- Özel hayata gösterilen saygıdır

Bu faktörlerde ortaya çıkacak her bir eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlenmesinin aksamasıyla birlikte ihlal edilmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

1.1.4. Sözleşme ve Psikolojik Sözleşme Kavramı Arasındaki Farklar

Psikolojik sözleşme yasal sözleşmelerden farklı olarak yazılı değildir. Karşılıklılık ve katkılardan oluşan bir döngü içerisinde birey ve örgüt arasındaki ilişki ve etkileşim ne kadar uzun sürerse, sözleşmeyi oluşturan katkı ve yükümlülüklerin sınırı da o kadar genişleyecektir (Rousseau ve Robinson, 1994:246).

Psikolojik sözleşme ile yasal sözleşme kavramları incelendiğinde, iki kavram arasında birtakım farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu iki sözleşme türü arasındaki farklılığa değinmeden önce, sözleşme kavramını açıklamak faydalı olacaktır. Türk Dil Kurumu sözleşmeyi “hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Sözleşme kavramı ve olgusunu, kişi ile çalıştığı kurum arasındaki ilişki çerçevesinde ele almak uygun olacaktır. Bu kapsamda, çalışan ve örgüt arasında, üç tür sözleşme vardır. Bu sözleşmeler; “*yasal, psikolojik ve toplumsal*” sözleşmelerdir (Başaran, 2006:232 akt: Akyüz, 2014:4).

a) *Yasal Sözleşme*; devlet ve çalışan arasında yasalar çerçevesinde gerçekleştirilen sözleşmedir. Yasal sözleşme, yönetsel egemenliğin ilk ve asıl kaynağıdır. Bu sözleşmede, çalışanın örgütün egemenliği altında tutulması, yasal sözleşme ile mümkün olur. Yasal sözleşmenin destekçileri ise toplumsal ve psikolojik sözleşmedir.

b) *Toplumsal sözleşme*; örgüt mensupları tarafından geliştirilen, kültürel değerlerin ve toplumsal kuralların çalışan tarafından benimsenip üstlenilmesini sağlamaktadır. Toplumsal sözleşme, bir bakıma çalışanın, örgütün iş çevresinde yeniden kültürlenmesi ve toplumsallaşması ile gerçekleşir. Çalışan, bu değer ve kurallara uymadığı takdirde, toplum tarafından kabul görmez, kınanmaktan dışlanmaya kadar çeşitli yaptırımla karşı karşıya kalabilir.

c) *Psikolojik sözleşme ise*, çalışanı bir taraftan yönetsel egemenliğin buyruğuna girmeye hazırlarken; öte yandan yazılı olmaktan çok çalışanın sezgisine dayanan bir sözleşmedir.

Rousseau ve Parks'a göre (1993:2), sözleşmeler, örgütsel faaliyetlere ve birey davranışlarına temel teşkil etmektedir. Birey ve örgüt arasında bir etkileşim sağlayan sözleşmeler, örgütsel araştırmacıların iş ve organizasyon yapısına ilişkin mikro ve makro modeller arasında bağlantı kurmalarını sağlar.

Bir sözleşmenin ne anlama geldiği hususunda yapılan en genel tanım, iki ya da daha fazla taraf arasında var olan yükümlülükler dair inançlar şeklindedir. Bu yükümlülükler, Rousseau ve Parks (1993)'a göre iki tür sözleşmeden ortaya çıkmaktadır: Toplumsal ve vaatsel sözleşmeler.

Toplumsal sözleşmeler, normatif dir ve sosyal bir grup içerisinde beklenen uygun davranışların neler olduğuna ilişkin paylaşılan ve ortak inançları ifade etmektedir. Normların değişimi, karşılıklılık ve prososyal davranışlar, iş grupları ve organizasyon arasındaki yükümlülükleri ortaya çıkarabilir. Bu şekildeki sosyal sözleşmeler kültürden etkilenmektedir.

Vaatsel Sözleşmeler, temel olarak ücretle ilgili sözlerdir. Ekonomik takasın bir türü olarak vaatsel sözleşmeler, spot piyasası ve geçici istihdamdan evlilik ve akademik kadroya kadar geniş bir değişim alanını kapsamaktadır. Buna karşın sosyal sözleşmeler, bireyin doğumundan ya da sözleşmeyi edindiğinden itibaren büyük ölçüde kalıcı iken vaatsel sözleşmeler gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Toplumsal sözleşmeler, sosyal normlar ve kültüre bağlı olarak biçimlenmekte ve örgütsel araştırmalarda önemli ölçüde değinilmektedir. Buna karşın vaatsel sözleşmeler, sürekli değişen iş ilişkileriyle belirgin ilişkisine rağmen hukuk ve felsefe disiplinleri dışında göreceli olarak daha az değinilmektedir (Rousseau ve Parks, 1993:4-5).

Psikolojik sözleşmeler bağlam ve beklenen etki bakımından, biçimsel ve yasal iş sözleşmelerinden farklılık göstermektedir. Nasıl ki, herhangi bir ürün satın alındığında, koşulları belirli bir sözleşmeye alıcı ve satıcı olarak karşılıklı imza atarsa, psikolojik sözleşme de bazı açılardan standart yasal sözleşmelere benzemektedir. Ancak yapısal olarak yasal sözleşmelere oranla daha az biçimsel

olup, maddeleri yazılı olarak belirtilmediği için de iş sözleşmelerine göre daha az tanımlanmıştır (Mimaroglu, 2008:47-48).

Psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesi incelendiğinde arasında birtakım farklar olduğu görülmektedir. En önemli fark, psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve yasal bir hükümlülüğünün olmamasıdır. İş sözleşmesinde tüm şartlar ve beklentiler, pazarlık sürecinde taraflarca karşılıklı olarak tartışılıp bir karara varılırken; psikolojik sözleşmede ise her iki taraf birbirleri ile resmi ve yazılı olmayan, karşılıklı yükümlülükler ve beklentiler doğrultusunda bir anlaşmaya varmışlardır. Dolayısıyla bu sözleşmede yasal bir yaptırımdan da söz etmek mümkün değildir (Keser, 2002:11).

İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesinin temel unsurları şunlardır:

- İşçinin belirlenen işi yapması,
- İşverenin yapılan iş karşılığında bir ücret ödemesi,
- Bağımlılık

İş sözleşmesini diğer sözleşme türlerinden (istisna, vekalet) ayıran en önemli özellik *bağımlılık* unsurudur. İşçinin işverene hukuki bağımlılığı ile ifade edilmek istenen, işçinin işini işverenin gözetim ve denetimi altında, onun yaptığı organizasyona ve düzenlemelere uygun olarak ve işverenin yararına yapmasıdır (Uyargil ve diğ, 2008).

1.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Dunahee ve Wangler (1974)' e göre çalışan ve işveren arasında ki psikolojik sözleşmeler ilk olarak işe alım sürecindeki görüşmeler sırasında gerçekleşmektedir. Shore ve Tetrick ise psikolojik sözleşmenin oluşmasının çalışan ile örgütsel çevre arasında ki etkileşimden kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Shore ve Tetrick, 1994:95). İşe alımdan önce ilk kademe yöneticisi gibi örgütsel bazı temsilcilerle etkileşim yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak bireyler psikolojik sözleşmesini oluşturacaklardır.

Shore ve Tetrick'e (1994:97) göre; sözleşmenin oluşumuna etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Olası iş gören ve örgütsel yöneticiler, olası bir ilişki için bir dizi beklenti ile istihdam ilişkisine yaklaşmaktadırlar. Çalışanlar, sözleşme kapsamında işlemsel ve ilişkisel amaçlarını gerçekleştirmek için bu amaçlarla ilgili bilgilerin aktif arayıcısı (araştırmacısı) olan kişilerdir. Böylelikle, çalışanlar; iş güvencesi, büyüme, gelişim olanaklarını içeren ilişkisel göstergeler ve ödeme, terfi gibi faydaları içeren işlemsel güdüleyiciler gibi psikolojik sözleşmeyle ilgili bilgi arayışına girerler.

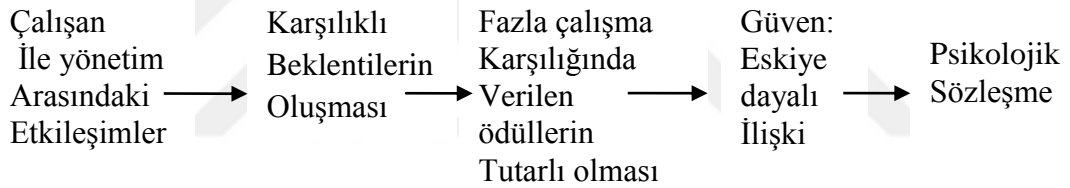
Diğer taraftan, Rousseau (1995), çalışanların, psikolojik sözleşmelerini üç yolla oluşturduklarını ileri sürmüştür. İlk olarak, bireyler işe başvurma sürecinde, iletişimde oldukları diğer kişilerden örgütle ilgili birtakım bilgiler edinebilirler. İşe alım sürecinde, adaylar görüşmecilerden açık veya örtük sözler alabilirler. İşe alınmalarından sonra ise, çalışma arkadaşları veya üstleri, çalışan ve işveren arasındaki yükümlülüklerle ilişkin kendi bakış açılarını yansıtarak bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumunda rol oynayabilirler. İkinci olarak, çalışanlar, diğer çalışanlar ve üstlerinin örgüte karşı nasıl davrandığı ve bunun karşılığında örgüt tarafından gösterilen davranışların nasıl olduğunu gözlemlerler. Son olarak örgüt, psikolojik sözleşmelerinin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan resmi ücret, ek olanaklar, performans değerlendirmeleri, örgütü tanıtıcı belgeler ile, çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda birtakım işaretler sunar. Böylelikle, çalışanlar çeşitli yollardan topladığı bilgilerden yola çıkarak kendi psikolojik sözleşmesini oluştururlar (Üçok, 2012:30).

Alan yazını incelendiğinde; psikolojik sözleşmelerin işe alım sürecindeki görüşmeler ile başlayıp bireyin istihdamı boyunca devam eden bir süreç olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar kendi organizasyonları ile ilgili bilgileri araştırmak ve değerlendirmede kullanmak üzere belli bazı ölçütlere sahiptirler. Rousseau (1990)'a göre, çalışan ve örgüt arasında oluşan sözleşmeler ile yazılı belgeler, sözlü ifadeler ve örgütün benimsediği politikalar gibi birden çok araçla çalışanlara çeşitli vaatlerde bulunurlar (Rousseau ve Greller, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993). Bu şekilde, ilk aşamada çalışanların örgütlerinden aldıkları bilgilere ilişkin yorumları, psikolojik sözleşmenin ortaya çıkmasına temel teşkil edecektir. İşe alım sürecine geçildiğinde ise çalışanlar, örgüte sunacağı

yükümlülüklerinin karşılığında istekleri, ihtiyaçları ve amaçlarından oluşan sözleşme koşullarını görüşmek isteyebilirler (Herriot ve Pemberton, 1996:775-776).

Fakat çalışanların işe alım sürecindeki görüşmeleri sırasında aldıkları rollerin aktif ve pasifliği konusunda araştırmacılar arasında çeşitli farklılıklar mevcuttur. Bazı yazarlar, çalışanların görüşme sürecinde aktif olduklarını savunurken (Schein, 1980; Herriot ve Pemberton, 1996:775-776), bir kısım yazarlar ise çalışanların nispeten pasif olabileceğini ve örgüt tarafından çalışanlara verilen ve bunun karşılığında çalışanın yerine getirmesi beklenen yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeyi benimsemek durumunda kaldığını belirtmektedirler (Rousseau, 1995).

Çalışan ile yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade eden psikolojik sözleşmeler, belli bir süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1:Psikolojik sözleşmenin oluşum süreci

Kaynak: Rousseau, D.M. (1989). “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, *Employee Responsibilities and Rights Journals*, 2, 2, s.125.

Yukarıdaki şekilde de ifade edildiği gibi, birey karşılıklı yükümlülüklerle dair bir katkı algıladığı zaman psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı yükümlülüklerle dair inanç, psikolojik sözleşmenin oluşumunun bir belirtisi olabilir. Bireylerin bir sözleşmenin varlığına dair inançlarının oluşumunda açıkça verilen vaatler gibi birtakım faktörlerin etkili olduğunu ileri sürmüştür. Verilen taahhütler (Diğer çalışanların önünde verilen vaatler vb.) ne kadar açık olursa sözleşmenin varlığına olan inanç ta o kadar güçlü olacaktır. Ayrıca, verilen taahhütler, bir çalışanın katkısından öncelikli olduğunda sözleşmenin varlığına dair inancı da artırmaktadır. Ancak verilen tüm sözler sözleşme oluşturmazlar. Yalnızca çalışanın çabaları ve katkısı ile ilgili vaatler bir sözleşme oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme, bireyin örgütsel bağlılığı ile bağlantılı bir kavramdır. Bağlılık, üç faktör ile tanımlanmaktadır. İlk olarak bağlılık, bireyin örgütsel değerleri kabul etmesi ile şekillenmektedir. İkincisi, Örgüt adına çabada bulunma isteği ve son olarak da örgütte kalma isteği ile karakterize edilmektedir (Mowday ve diğ, 1982:26-28). Bağlılık konusundaki bu görüş, bir ilişkiye dair bireysel inançlar olarak tanımlanır. Fakat psikolojik sözleşme açısından bakıldığında bağlılık, bir yönüyle sınırlı, bir yönüyle de oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır.. Bağlılık, sadece yükümlülük ya da karşılıklılık ilişkisine konu olan unsurları ifade etmez. Aynı zamanda, örgütsel değerlerin içselleştirilmesi ve kabulünü de içermektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde etkili olan bir diğer konu da çalışanların tecrübeleridir. Bir organizasyon psikolojik sözleşmeye sahip olmamakla birlikte, çalışanlar psikolojik sözleşmeye sahiptir. Örgütler sadece psikolojik sözleşmenin oluşumu için bir çerçeve sağlamaktadırlar (Rousseau, 1989:125).

Psikolojik sözleşmenin oluşumu büyük ölçüde istihdam öncesi döneme ilişkin deneyimler, işe alma süreci ve ilk işe başlandığı andaki sosyalleşme ile şekillenmektedir. İstihdam öncesi süreçte çalışanlar, örgütün işleyişi ve uygulama şekilleri hakkında birtakım inançlara sahip olabilirler. İşe girdiği dönemde edinilen tecrübeler, çalışanlar ile yönetimin birbirlerine verdiği sözler ile ilgili bir algı oluşturmakta ve işe alım sonrası sosyalleşme deneyimleri ile yeni bilgi edinme süreci devam etmektedir. Böylelikle kişiler arası etkileşim yoluyla istihdam öncesi ve işe alım sonrası edinilen sosyalleşme deneyimleri psikolojik sözleşmeyi büyük ölçüde şekillendirmektedir (Rousseau, 2001:512).

1.1.6. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme türleri ile ilgili olarak her ne kadar farklı sınıflandırmalar yapılsa da yaygın olarak kabul edilen görüşe göre, psikolojik sözleşmeler ikiye ayrılmaktadır. Alan yazını incelendiğinde, en çabuk kabul gören sınıflandırmanın Rousseau'nun işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler şeklinde yaptığı sınıflandırma olduğu görülmektedir (Rousseau, 1990:391; Morrison ve Robinson, 1997:229; Millward ve Hopkins, 1998:1531).

Mac Neil (1985)' e göre iki tür sözleşme bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme türleri olan “anlaşmaya dayalı” ve “ilişkisel” sözleşmelerin ayırt edici özellikleri, Mac Neil (1985) tarafından odak, kapsam, zaman dilimi, istikrar ve nesnellik olmak üzere beş boyuttan oluşur.

İŞLEMSEL SÖZLEŞMELER	İLİŞKİSEL SÖZLEŞMELER
Odak Ekonomik, dışsal	Ekonomik ve Ekonomik olmayan Sosyo- Psikolojik, içsel
Zaman dilimi Belli bir zaman dilimi, belirli	Zaman dilimi açık uçlu, Belirsiz
İstikrar Sabit	Dinamik
Kapsam Dar	Geniş
Somutluk (Nesnellik) Açık ve net, gözlemlenebilir	Öznel ve yorumlanabilir

Tablo 2: Sözleşme süreci

Mac Neil, I.R. (1985). Relational Contract: “ What we do and do not know”, Wisconsin Law Review, 483-525 (Akt: Rousseau, 1990: 390).

Bu sınıflama yapılırken kullanılan boyutlar:

Odak noktası; Sözleşmeyi oluşturan maddelerin sadece maddi beklentilerden mi yoksa hem maddi hem de maddi olmayan beklentileri mi ifade ettiğini vurgulamaktadır.

Kapsam; Sadece işle mi yoksa çalışanların bireysel özellikleri ile mi ilgili olduğunu ve aynı zamanda çalışanın örgüte katkısının ne ölçüde olduğu ile ilgilidir.

Zaman Dilimi, belirgin bir zaman aralığını kapsayıp kapsamadığı ile ilgilidir.

İstikrar; Sözleşme koşullarının sabit kaldığını ya da zaman içinde değişim gösterdiğini ifade etmektedir.

Nesnellik; Sözleşme maddelerinin net, açık ve yorumlanabilir olup olmadığı ile ilgilidir.

Öte yandan, Millward ve Hopkins (1998: 1546) yaptıkları çalışmada, işlemsel sözleşmelerin, meslek ve örgüt bağlılığı ve kadro ile negatif ilişkili olduğunu, buna karşın, ilişkisel sözleşmelerin ise meslek ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Guzzo ve arkadaşları (1994:618) ise psikolojik sözleşmenin doğası gereği işlemselden çok ilişkisel özelliğe sahip olduğunu savunmuşlardır. Çünkü ilişkisel sözleşmeler öznel ve dinamik bir yapıya sahiptir.

1.1.6.1. İşlemsel sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler, işe alım süreci ya da geçici istihdam durumunda çalışan ile işveren arasındaki maddi değişimleri kapsamaktadır. Bu sözleşme şekli, işletmenin mevcut ihtiyaçlarını (ileri teknoloji, geçici istihdam kuruluşları) karşılamak üzere özel yetkinliklere sahip çalışanların kazanımını amaçlamaktadır. Yüksek düzeyde ve rekabetçi ücret oranları işlemsel sözleşmelerin temel özelliği olmakla birlikte; uzun vadeli çalışan bağlılığının olmaması da bu sözleşme türünün diğer bir özelliği olarak ifade edilebilir (Rousseau, 1990: 391). İşlemsel sözleşmeler, çalışan ile işverenin sınırlı katılımını gerektiren, maddi çıkarlara dayalı, kısa vadeli, belli bir zaman diliminde gerçekleşen sözleşmelerdir (Morrison ve Robinson, 1997: 229).

İşlemsel sözleşmede, bir bireyin kimliği, sahip olduğu beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Anlaşmaya dayalı sözleşme kuran çalışanlar için, kurumu, sadece çalıştığı yer ve düşük düzeyde duygusal bağlılık gösterdiği bir yer olarak görülmektedir. Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmek yerine daha çok aldıkları ücret ile ilgilenmektedirler (Millward ve Hopkins, 1998:1532).

Rousseau, işlemsel sözleşmelerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Rousseau, 1990:390-391):

- Belli bir zaman dilimini kapsar,
- Kısa dönemli maddi değişimler,
- Nesnelidir, kişiden kişiye farklılık göstermez,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Çalışanın kişisel katkısı sınırlıdır, var olan yeteneklerin kullanımına yöneliktir,
- Belirgin ve dar kapsamlı,
- Sözleşme koşullarının net ve açık olduğu sözleşmelerdir.

Özetle; işlemsel sözleşmeler genel olarak, kısa vadeli, ekonomik çıkarlara dayalı, sınırlı miktarda katılım gerektiren, , karşılıklı yükümlülüklerde esnekliğin az olduğu, sözleşme koşullarının net ve anlaşılabilir olduğu ve belli bir zaman dilimini kapsayan sözleşmeler olduğu görülmektedir.

1.1.6.2. İlişkisel sözleşmeler

Rousseau'a (1990:391) göre, ilişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin aksine, hem maddi hem de maddi olmayan değişimleri (sıkı çalışma, sadakat ve güvenlik vb.) kapsayan bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi yönünde algılanan açık uçlu sözleşmelerdir. Yükümlülükler uzun dönemlidir ve ilişki ve zaman dilimi daha geniş kapsamlıdır. Morrison ve Robinson, (1997:229) tarafından ifade edildiği gibi, bu sözleşmeye ilişkin karşılıklı değişimde sadece maddi unsurlar değil aynı

zamanda duygusal faktörlerde aynı ölçüde önemli görülmektedir. Bu sözleşme güven, sadakat ve destek gibi çeşitli sosyo-duygusal faktörleri de kapsamaktadır.

İlişkisel sözleşmelerde zaman sınırının olmaması aslında birey ile işveren arasında sürekli bir ilişkinin kurulması anlamına gelmektedir. Bu sözleşme türünde çalışanların sorumlulukları işverene yöneliktir. Yani çalışanlar, mesleki gelişim olanakları gibi diğer uzun dönemli kazançlarının yanı sıra kendilerine sağlanan iş güvencesi karşılığında sadakat gösterecekler ve kendilerini örgüte ait hissedeceklerdir (Millward ve Hopkins, 1998:1532). Psikolojik sözleşmenin bu şekli, çalışanların örgüt değerlerini tamamen içselleştirmesi ve örgüt ile kendi kimliğini ilişkilendirmesi anlamına gelmektedir.

Rousseau, ilişkisel sözleşmelerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Rousseau, 1990:390-391):

- İlişki ve zaman dilimi açık uçludur,
- Dinamik ve değişime açık olan bir yapıya sahip olması,
- Sözleşme maddelerinin örtük olduğu,
- Sözleşme koşullarının subjektif olması, kişisel yorumlara açık olması,
- Ekonomik çıkarların yanı sıra sosyo-duygusal bağlılık ve katılım sağlaması,
- Mesleki gelişim sağlayacak yükümlülüklerin yanı sıra kişisel gelişim ve eğitim imkânı sağlayan sözleşmelerdir.

İlişkisel sözleşmeler, yukarıda da ifade edildiği gibi, işlemsel sözleşmelerin aksine, ilişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu, dinamik ve değişime açık, sadece maddi kazanımların düşünülmediği, aynı zamanda, duygusal faktörlerinde önemli olduğu, bağlılığın yüksek olduğu ve kişisel gelişim imkânı veren sözleşmeler olduğu görülmektedir.

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Çalışan ile yönetim arasında herhangi bir yazılı sözleşme bulunmasa da, çalışan ve yönetim, bazı yükümlülük ve sosyal normlarla oluşmuş psikolojik bir sözleşmeyle birbirlerine bağlıdırlar. Çalışanlar açısından sağlam bir psikolojik sözleşmenin oluşması ve devam etmesi birtakım faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; kariyer gelişim olanakları, işin içeriği, maddi ödüllerin bulunması, işbirlikçi çalışma ortamının olması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterecek nitelikte kişisel desteğin olması ve özel hayata saygı gösterilmesidir. Bu faktörlerin eksikliği, çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısını ortaya çıkaracaktır (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan temel faktör, çalışan ve işveren tarafından verilen sözler ya da yükümlülüklerle ilişkin ortak inançlardır. İşveren, bu yükümlülüklerini ya da verdiği sözleri yerine getirmede başarısız olduğunda, çalışan sözleşme ihlali ile karşı karşıya kalmaktadır. İşveren tarafından yerine getirilmeyen sözlerden bazıları; ödül ve terfi fırsatlarının yanı sıra yüksek ücret, uzun vadeli iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir. Morrison ve Robinson (1997:230), psikolojik sözleşme ihlalinin, psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülükleri yerine getirmedeki başarısızlık olarak ifade etmektedir. Böylelikle yaptıkları çalışma ile onlar, geçmişteki veya mevcut istihdam süresince sözleşme ihlali yaşayan çalışanların gelecekte de bir sözleşme ihlali ile karşılaşma düşüncesine sebep olacağını belirtmişlerdir.

Onlara göre ihlal, çalışanların verilen sözlerinin ne derece yerine getirildiğine ilişkin bilişsel değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Ancak bu tür bir ihlal çalışanların işverenlerine karşı yoğun bir tutumsal ve davranışsal tepki vermelerine sebep olmaktadır (Robinson vd, 1994:147).

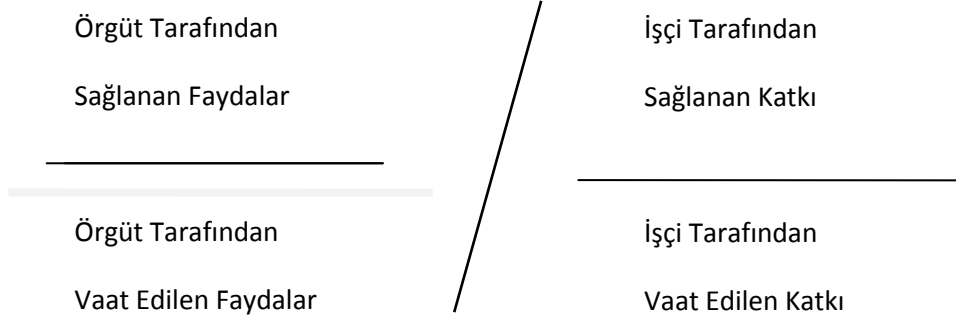
Bir bireyin psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, öznel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda ise, bu algı gerçek bir sözleşme ihlalinden ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; işveren, yeni işe aldığı çalışana üç yıl içinde terfi vereceğini açıkça vaat edebilir fakat bu durum henüz gerçekleşmemiştir. Diğer durumlarda ise gerçek bir ihlal olmaksızın çok net olmayabilir. Belki de işveren,

insanların genellikle isteği üç yıl içinde burada hızlıca terfi almak” şeklinde belirsiz bir açıklama yapmıştır. Çalışanlar ise bu durumu üç yıl içinde terfi alacaklarına dair bir vaat olarak algılamışlardır. Terfi gerçekleşmediğinde ise, çalışanlar psikolojik sözleşmelerinde bir ihlal algılamaktadırlar (Robinson ve Morrison, 2000:526).

Bilindiği üzere, çalışan ile yönetim ilişkisinin kurulmasında, iki taraf arasında karşılıklı yükümlülöklere olan inancı ifade eden psikolojik sözleşmenin oluşması önemli bir rol oynamaktadır. Fakat, çalışanlar sıklıkla örgütün sözleşme koşullarını yerine getirme konusunda başarısız olduğunu düşünmektedirler. Nitekim, Robinson ve Rousseau’nun 1994 yılında MBA öğrencileri üzerine yaptıkları bir araştırmada, çalışanların %55’i çalışma yaşamlarının ilk iki yılında yönetimin vaat edilen yükümlölüklerin yerine getirilmesinde başarısız kaldığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, ihlal algısının kesin olup olmadığına bakılmaksızın iş tatmini, çalışan güveni, örgütte kalma niyetini, sorumluluk hissini, ve rol ve ekstra rol performansını azalttığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar psikolojik sözleşme ihlalini algıladıkları zaman, kandırıldığını ve yönetim tarafından görevinin suistimal edildiğini düşünmektedir. Örneğin, fazla çalışma karşılığında ücretinin artacağı vaat edilmesine rağmen yerine getirilmediğinde, çalışan, kandırıldığı hissine kapılmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:247). Böylelikle sözleşmenin ihlal edilmesi ya da yerine getirilmeyen sözler kurum içinde adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır.

İş ilişkisi içerisinde yerine getirilmeyen bir sözü çalışanlar her zaman için sözleşme ihlali olarak tanımlamazlar. Sözleşme ihlali algısı oluştuğu zaman bir çalışan sadece verilen sözün karşılanmadığını değil aynı zamanda yeterince karşılık bulmayan sözler pahasına yaptığı katkıları da belirlemelidir. Şekil 2’de görüldüğu gibi, yerine getirilmeyen sözler ve algılanan sözleşme ihlali arasındaki ilişki, karşılaştırmalı bir süreçle anlatılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:239).



Şekil 2: Psikolojik sözleşme ihlali

Kaynak: Morrison, E. W., Robinson, S. L. (1997). "When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22, 226 - 256.

Şekil 2’de ifade edilen denklem, her iki tarafın katkı ve vaatlerine ilişkin çalışan algısını yansıtan, psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin çalışan tespitinin altında yatan örtük bir eşitlik duygusunu yansıtmaktadır. Şekil 2’de görüldüğü üzere çalışan öncelikle örgüt tarafından vaat edilenlerle kendisine sağlananları karşılaştırmakta, ardından kendi vaat ettikleriyle kuruma katkılarını karşılaştırmakta ve son olarak ise bu iki oranı kıyaslamaktadır. Eğer, soldaki oran sağdakinden küçükse; çalışan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünecektir. Bir başka şekilde ifade edecek olursak; bu denklem, örgütün söz verdiği yükümlülükleri ne kadar yerine getirdiği ile çalışanların söz verdiği yükümlülükleri ne kadar yerine getirdiği arasındaki orandır (Morrison ve Robinson, 1997:240).

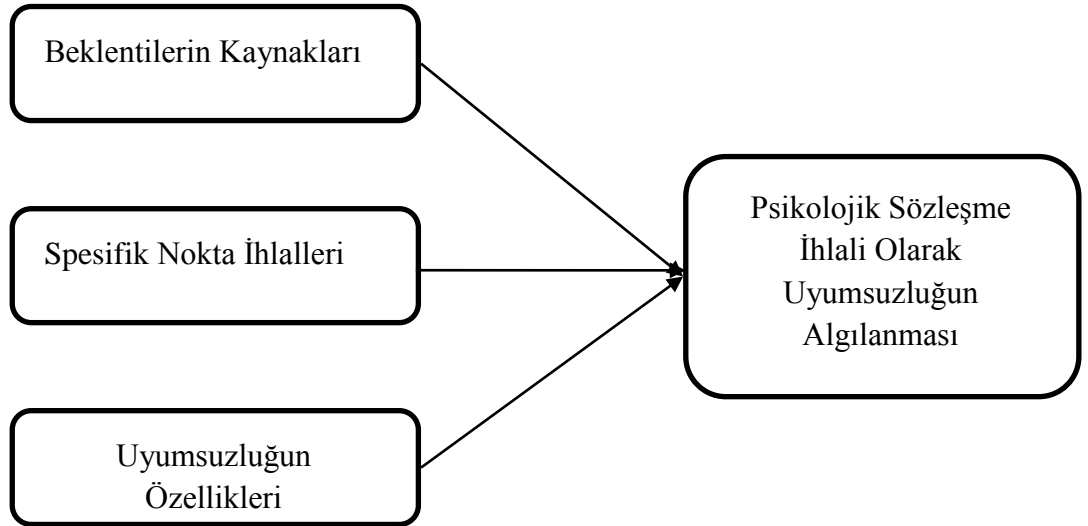
Robinson ve Rousseau, (1994:247), psikolojik sözleşme tanımları yükümlülüklerle dayalı olduğu için onlar örgüt tarafından yerine getirilmeyen vaatler ve karşılanmayan beklentiler arasında bir ayrım yapmışlardır. İş ilişkisi içerisinde yükümlülük ve vaatler ne zaman değişirse ihlalin boyutu birtakım özel ödülleri içeren karşılanmamış beklentilerin ötesinde artmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yüksek ücret bekleyen bir çalışan beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık, bir çalışana, sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artacağı vaat edilmesine rağmen bu gerçekleşmezse çalışan kuruma karşı büyük bir öfke besleyecek ve kendisinin aldatıldığını düşünecektir. Çalışanlar, işe ilk başladıklarında gerçekçi olmayan birtakım beklentiler içerisine girebilmekte ve böylece bu beklentiler karşılanmadığı zaman tatminsizlik yaşayabilmekte ve daha

düşük performans sergilemektedirler. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepki karşılanmayan beklentilere nazaran daha şiddetli olmaktadır.

Morrison ve Robinson (1997:252) tarafından ifade edildiği gibi, sözleşme ihlali ve çalışanların tutum ve davranışları üzerine etkisini araştıran çalışmalar, ihlalin ortaya çıkışını etkileyen unsurlarla ilgilidir. Rousseau ve Robinson tarafından (Robinson, 1996; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson vd, 1994) yapılan pek çok araştırmaya göre sözleşme ihlali ile güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında negatif ilişkiler bulunmuştur. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumu, çalışanlarda kızgınlık, öfke, güvensizlik ve işten ayrılma eğilimi gibi çok ciddi tutumsal ve davranışlar sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

1.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlalini Etkileyen Unsurlar

Turnley ve Feldman (1999:370)'a göre, çalışan ile kurum arasında psikolojik sözleşme ihlal algısını oluşturan başlıca üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; çalışan beklentilerinin kaynağı, spesifik nokta ihlalleri ve son olarak uyumsuzluğun özellikleridir.



Şekil 3: Psikolojik Sözleşme İhlal Modeli

Kaynak: Turnley, William H; Feldman, Daniel C., “A Discrepancy Model Of Psychological Contract Violations”, *Human Resource Management Review*, 9(3), 1999 s.367-386.

Turnley ve Feldman'a (1999:370) göre, çalışan ile kurum arasında psikolojik sözleşmeyi oluşturan üç temel unsur çalışan beklentilerini oluşturmaktadır. Bunlar:

- Yönetimin çalışana özgü verdiği sözler,
- Çalışanların kurum kültürü ve genel uygulamaları algılayışı,
- İdeallerinde kurumun işleyişine ilişkin beklentileridir.

1. Çalışan beklentileri: Çalışan beklentilerini oluşturan faktörlere bakıldığında, örgütsel faktörler önemli bir rol oynamaktadır. İşe alımla ilgilenen yöneticiler, insan kaynakları uzmanları ve üst düzey yöneticiler gibi kurumun çeşitli düzeylerinde görev yapan yöneticiler çalışanda beklenti oluşturacak şekilde sözler vermiş olabilirler. Örneğin bir yönetici yeni işe alınan bir çalışana, işe başladığı ilk yıl iyi performans gösterdiği takdirde terfi ettirilebileceğini ve ödül verileceğini söylemiş olabilir. Bununla birlikte, örgütsel personel kılavuzunda yer alan ifadeler beklentilerin oluşmasına neden olmaktadır. Personel kılavuzunda ödül sistemi, terfi veya disiplin konularında yer alan ifadeler yöneticiler tarafından sözlü bir şekilde ifade edilmese de çalışanlar tarafından kurumun ağzından dökülmüş gibi algılanmaktadır.

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentileri şekillendiren ikinci kaynak ise kurum kültürü ve kurumun işleyişini yansıtan uygulamalardır. Çalışanlar, mevcut kurumsal uygulamaları gözlemleyerek ve kurum ile çalışan arasında geçmişte var olan yazılı anlaşmaların bir parçası olan uygulamaları kendince yorumlayarak beklentilerini oluşturur.

Psikolojik sözleşmenin içeriğini şekillendiren diğer bir kaynak da, kurumun nasıl işlediğiyle ilgili bireyin kendi idealinde yer alan görüşleridir. Ancak, psikolojik sözleşme, yalnızca iş ilişkisinin koşulları ile ilgili bireysel arzuları yansıtmamaktadır. Fakat, çalışanlar psikolojik sözleşme koşullarını kendilerine göre yorumlayabilmektedirler.

Psikolojik sözleşme ihlalini etkileyen bir diğer unsur da, yönetsel değişikliklerdir. Kurumda yönetim değiştiği zaman psikolojik sözleşmenin yeniden gözden geçirilmesi söz konusu olmaktadır. İlk kademe yönetici değiştiği zaman

Çalışanlar psikolojik sözleşmelerindeki değişimi bir dereceye kadar kabul etmektedirler. Böyle durumlarda çalışanların uyuşmazlıkları sözleşme ihlali olarak algılama ihtimalleri azalmaktadır.

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan ykmllklerin açık bir Şekilde ifade edilmesi ya da edilmemesi de çalışanın ihlal algısını etkileyen önemli bir unsurdur. Uyumsuzluk meydana geldiği zaman verilen sözlerin açıklığı çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlalini nasıl algıladığını etkileyecektir. Verilen sözler açıkça ifade edilmeden ve gerçek anlamı yüklenmeden iletildiği zaman çalışanların yanlış anlaması ve ona göre davranışlarda bulunma ihtimali artacaktır. Bunun aksine verilen sözler açıkça ifade edilirse (yazılı veya sözlü) hem daha yasal olacaktır hem de çalışan beklentilerini oluşturan koşullar açıklık kazanacaktır.

2. Spesifik Nokta İhlalleri: alışan ile yönetim arasında oluşan ilişkide beklenen ve bunun karşılığında alınanlar (cret, başarı dl, ek olanaklar, sosyal yardım vb.) arasındaki uyumsuzluk, sözleşme ihlali olarak algılanacaktır. Çalışanların yaptığı katkılara karşılık olarak aldıklarının miktarı, çalışanların zdeğer özsaygı anlayışı, çalışanlar arasında eşitlik hissi ve yaşam standartlarını direkt bir Şekilde etkilemekte ve çalışanlar bu konudaki ihlalleri daha açık algılamaktadırlar. Yönetimin yükümlülüklerini yerine getirmedeki başarısızlığı çalışanlar tarafından kolaylıklar anlaşılabilir. Bu sebeple karşılıklılık ilişkisine konu olan unsurlar arasındaki uyumsuzluk, diğer psikolojik sözleşme unsurları arasındaki uyumsuzluktan daha çok algılanabilir.

Uyumsuzlukların sözleşme ihlali olarak yorumlanması konusunda çalışan grupları arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Yaşı ilerlemiş çalışanlar için özellikle iş güvencesi ile ilgili uyumsuzluk çok önemli olmakla birlikte, azalan iş güvenliğinin sonuçlarını negatif olarak algılamaları muhtemeldir. Ayrıca, alışanların yaşı ilerledikçe ve örgütsel küçülmeler arttıķa işi kaybetme ihtimalinin artması yaşlı çalışanlar için çok önemlidir. Aksine gençler iş güvencesini istemekle birlikte, kariyerlerini aynı örgütte devam ettirmek gibi bir beklentileri olmadığından sözleşme ihlalini daha düşük düzeyde algılamakta ve işten çıkarılma durumlarında bile yeni bir iş arama konusunda daha az kaygılıdırlar.

Genç çalışanlar psikolojik sözleşme ihlalinin özellikle eğitim ve geliştirme, terfi fırsatları ile ilgili konulardaki uyumsuzluklarda algılamaktadırlar. Dahası, genç çalışanlar uzun çalışma haftaları ve belli bir döneme özgü geçici düşük maaşa sırf eğitim ve gelişme ve hızlı terfi etmek için katlanabilmektedirler. Yaşlı çalışanlarda ise bu konuda durum farklıdır. Yaşlı çalışanlar kariyerlerinin sonuna doğru bu unsurların eksikliği halinde daha az hayal kırıklığı yaşamaktadırlar (Turnley ve Feldman, 1999:373).

3. Uyumsuzluğun Özellikleri: Çalışanlar algıladıkları uyumsuzluğun bazı özelliklerinden dolayı bu unsurları psikolojik sözleşme ihlali olarak yorumlama ihtimali artmaktadır. Bu özellikler, uyumsuzluğun boyutu, karşılıklılık ilişkisine konu olan ödüllerin fazla veya eksik olması, sözün veriliş zamanı ile uyumsuzluk arasındaki süre ve uyumsuzluğun algılanan sebeplerini içermektedir. Morrison ve Robinson 1997’de yaptıkları çalışma ile örgüt tarafından verilen sözler ile gerçekleşen durum arasındaki fark ne kadar büyük olursa algılanan uyumsuzluğun da o kadar büyük olacağını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yazarlar uyumsuzluğun boyutu arttıkça bireylerin psikolojik sözleşmede yer alan koşulların yerine getirilmediğini fark edeceklerini savunmuşlardır. Bu konu ile ilgili başka bir çalışma da Rousseau’ya aittir. Rousseau (1995)’de aynı şekilde uyumsuzluğun bir sonucu olarak çalışanların uğradığı kayıp ne kadar büyük olursa, uyumsuzluğu bir sözleşme ihlali olarak yorumlayacaklarını ifade etmiştir (Turnley ve Feldman, 1999:374). Bu tartışmalara dayanarak çalışanların büyük uyumsuzlukları psikolojik sözleşme ihlali olarak yorumlama ihtimalinin artacağı söylenebilir.

İlgili literatür taraması çerçevesinde, psikolojik sözleşmelerin içeriğinin yeterince doldurulmamasının yanı sıra, gereğinden fazla doldurulabildiği durumların ihmal edildiği görülmektedir. Özellikle, bir alanda kendilerine söz verilenden daha fazlasını alan çalışanlar, başka bir alanda söz verilenden daha azını aldıklarında bu durumu sözleşme ihlali olarak düşünmektedirler. Örneğin, küçük bir şirket büyük bir şirket tarafından satın alındığında artık çalışan için daha önce kendisine verilen kişisel destek ve esnek programlar mümkün olmayabilir. Fakat satın alan büyük şirket çalışanlarına belki daha önceki kurumlarından daha kapsamlı bir ödüllendirme ve ücret artışı sağlayabilir. Bu durumda çalışanlar bir alanda diğerine kıyasla vaad edilenden fazlasını elde ettiği için uyumsuzluğun derecesi azalabilmektedir.

Psikolojik sözleşmede ortaya çıkan uyumsuzluk durumunun bir diğer özelliği ise; söz verilme zamanı ile uyumsuzluğun ortaya çıktığı zaman arasındaki süredir. Uyumsuzluğun ortaya çıktığı zaman ile söz verilen zaman arasında geçen süre önceki çalışmalarda genellikle göz ardı edilmiştir. Bazı yazarlar, psikolojik sözleşmenin dinamik olduğunu ve bu yüzden de zaman içerisinde değişime uğradığını ifade etmişlerdir. Dahası, Tunley ve Feldman, çalışanların psikolojik sözleşme koşullarının geçiciliğini fark ettiklerini ve bu durumu kabul ettiklerini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla sözün verildiği ilk zaman ile çalışanın bir uyumsuzluk algıladığı zaman arasında geçen süre ne kadar fazla olursa, bu uyumsuzluğu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılama ihtimali o kadar düşük olacaktır.

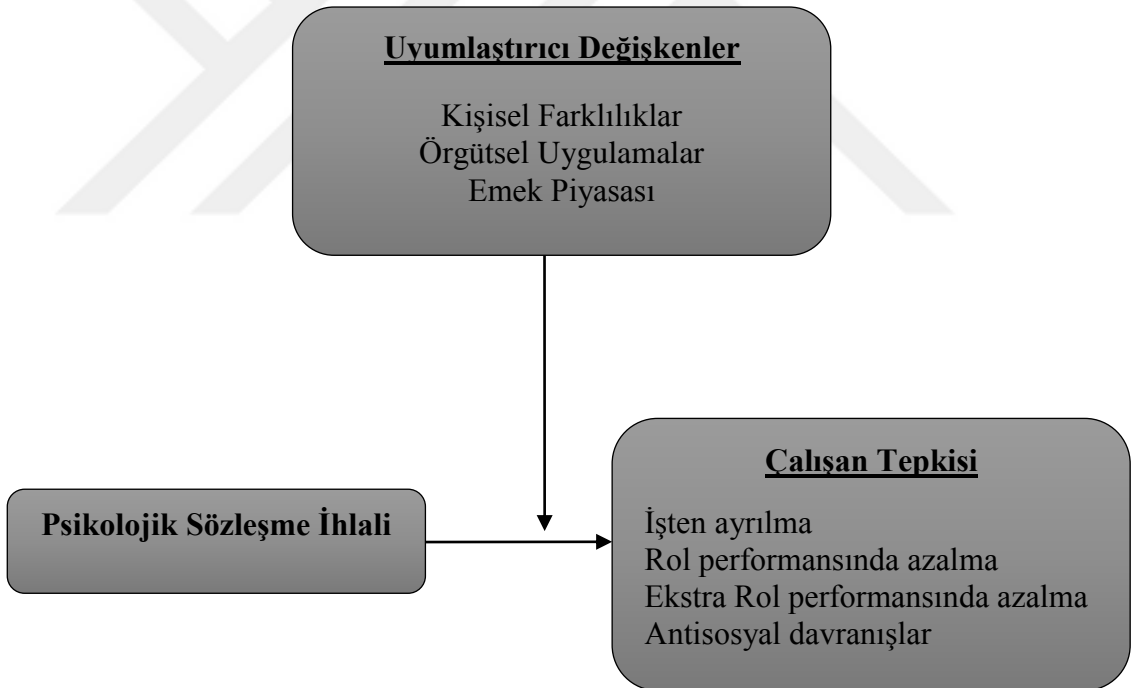
Psikolojik sözleşmede uyumsuzluğun algılanan sebepleri konusunda, Robinson ve Morrison (1997), üç ana sebep olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, kurumu temsil eden yönetici ve çalışanlar, kurumun, çalışanlara vermekle yükümlü olduğu konular hakkında farklı düşüncelere sahip olduklarında uyumsuzluk ortaya çıkabilir. İkincisi; uyumsuzluk, kurumun, sözleşme koşullarına bağlılığı sürdüremediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Özellikle, kurumun finansal açıdan zorluk çektiği zamanlar bu duruma örnek gösterilebilir. Böyle durumlarda, örgütün çalışana verdiği sözlerin tamamını yerine getirmesi imkânsızlaşmaktadır. Sonuncusu ise, yönetimin çalışana verdiği sözleri içeren sözleşmeye bağlı kalmada isteksiz davranmasıdır.

Bu üç durumdan herhangi biri çalışanın psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algısının oluşmasına yol açabilir. Fakat daha önce yapılan çalışmalar, bazı faktörlerin diğer bir kısım faktörlerden daha fazla algılan sözleşme ihlali ile sonuçlanacağını ortaya koymaktadır. Bireyler verilen tüm sözlerin yerine getirilmediğini algıladıkları zaman bu durumun niçin olduğunu araştırmaya başlarlar. Böyle durumlarda yönetimin bu durumu düzeltmeye yönelik faaliyetlerinin yetersiz kaldığına dair bireysel algılar, çalışanların daha çok öfke duymasına neden olmaktadır. Böylece, bu üç unsurun dışında herhangi bir sorun ve mazeret olmadığı halde, yönetim yükümlülüklerini yerine getirmekten kaçınıyorsa, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlaline dair bir inancın oluşma ihtimali artmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999:375).

1.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkisi

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan çalışmalar birbirleri ile tutarlı olarak, sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışlarında negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çok sayıda araştırmaya göre, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları, istenmeyen işgören davranışlarıyla (işten ayrılmaların artması, iş performansının düşmesi, düşük örgütsel vatandaşlık davranışı) bağlantılıdır.

Aynı şekilde, Turnley ve Feldman (1999:377), yaptıkları çalışma ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, rol ve ekstra rol performanslarının azaldığının fakat işten ayrılma eğiliminin arttığını bulmuşlardır. Aşağıdaki şekilde, psikolojik sözleşme ihlaline çalışanların verdiği tepkiler ve bu tepkileri etkileyen birtakım değişkenlere yer verilmiştir.



Şekil 4:Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışan Tepkisi

Kaynak: Turnley, William H; Feldman, Daniel C., “A Discrepancy Model Of Psychological Contract Violations”, *Human Resource Management Review*, 9(3), 1999 s.367-386.

Şekilde görüldüğü üzere, Turnley ve Feldman, çalışan tepkilerini etkileyen unsurları kişisel farklılıklar, örgütsel uygulamalar ve emek piyasası olmak üzere 3 başlık altında sınıflandırmaktadır.

a)Kişisel Farklılıklar

Duygusallık: Bireylerin olumlu ya da olumsuz gösterdiği tepkilerin boyutu genellikle kişisel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Kişi eğer, negatif bir duygu yapısına sahipse, belirsiz olan uyarıcıları genellikle kötümser bir şekilde yorumlamaktadır. Böylelikle vaat edilenlerle gerçekte elde edilenler arasında bir uyumsuzluk ortaya çıktığında birey kötümser duyguları ile bu uyumsuzluğa karşı negatif tutumlar sergileyecek ve olumsuzluğun boyutunu daha da artıracaktır.

Eşit duyarlılık: Eşit duyarlılık, bireyin bir ilişkideki denge derecesi ile ilgilidir. Değişim ilişkisinde tüm bireylerin eşitlik aradığı geleneksel eşitlik teorisinin aksine, eşit duyarlılık ile ilgili yapılan çalışmalar, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının farklılığı bir eşitlik hissi oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Eşitlik hassasiyeti, psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların bu ihlale verdikleri tepkiler arasındaki ilişkiyi ılımlatacaktır. Eşitlik duyarlılığı yüksek olan çalışanlar küçük uyumsuzlukları dahi önemli bir sorun olarak algılar ve kuruma yaptıkları katkıları geri çekerek eşitlik sağlamaya çalışırlar. Sonuç olarak: psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların bu ihlale verdikleri tepkiler arasındaki ilişkinin gücü, yüksek eşitlik duyarlılığına sahip bireylerde daha kuvvetli olacaktır.

Vicdanlılık: Kişisel farklılıkları uyumlaştıran bir diğer faktör ise vicdanlılıktır. Bireyin vicdanlı olması, örgüte daha bağlı, kararlı ve amaca yönelik davranışlarda bulunması demektir.

Yapılan çok sayıda araştırma göstermiştir ki, vicdan sahibi kişiler yüksek performans gösterme ve yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve adanmışlık hissi içerisinde hareket etmektedirler. Hatta, bu kişiler psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algıladıklarında bile kendilerini sıkı çalışmak zorunda hissetmektedirler.

b)Örgütsel Uygulamalar

Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti: Psikolojik sözleşme ihlali, prosedür ve etkileşim adaleti ile bağlantılı bir kavramdır. Yerine getirilmeyen taahhütler, çalışanları istedikleri çıktılar üretmekten alıkoymakla birlikte çalışanlarda eşitsizlik ve adaletsizlik algısına neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:247).

Çalışanlar, örgütün kendilerine verdiği sözlerin tamamını yerine getirmediğini algıladıklarında uyumsuzluk ortaya çıktığı için, bu uyumsuzluğun dağıtımsal adaletin olmadığını algısına yol açması açıkçası şaşırtıcı değildir. Yapılan araştırmalar, bireyin, etkileşim ve prosedür adaletine ilişkin algısının, örgüt içinde istenmeyen sonuçlara karşı bireyin tepki ve yorumunu güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Turnley ve Feldman (1998:81) ise, adaletsizlik algısının, çalışanların algılanan psikolojik sözleşme ihlaline nasıl tepki verdiğini belirlemede çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

İyileştirme: Yönetim, belli bir alanda, çalışanlara verdiği sözü yerine getirmediğini fark ettiğinde, çalışanlara farklı alanlarda katkıda bulunmayı önererek bu sözünü yerine getirmeye çalışabilir. İyileştirme çalışmaları, belli bir alanda çalışan kaybını azaltmak için onun yerine başka bir alanda düzeltme çabalarını içermektedir. Örneğin iş yapma şekli eskidiğinde veya artık ihtiyaç duyulmadığında kurum, çalışana yeniden eğitim hizmetini önerebilmektedir. Böylece çalışanlara farklı bir kurumda iş bulma imkanı sağlanmış olur. Bu açıdan bakıldığında iyileştirme çalışmaları, yöneticiler anlaşma koşullarını yerine getiremeseler bile, kurumun psikolojik sözleşme ruhunu canlı tutmasını sağlamaktadır.

İş ilişkilerinin kalitesi: Yöneticileri ile pozitif iş ilişkisine sahip olan çalışanlar, zayıf ilişkilere sahip çalışanlara oranla psikolojik sözleşme ihlaline karşı daha az olumsuz tepkiler verebilmektedirler. Bu sebeple çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iş ilişkileri iyi ise, çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline verdikleri tepki daha yumuşak olacaktır.

c)Emek Piyasasının Durumu

İşten ayrılma maliyeti: Yüksek işten ayrılma maliyeti bireyi örgütte kalmaya zorlamaktadır. Çalışanlar, yüksek işten ayrılma maliyeti ile karşı karşıya kaldıkları zaman sadece işten ayrılma ihtimalleri azalmakla kalmaz, aynı zamanda, biçimsel rol

davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azaltan davranışlarda da bulunmaktan kaçınmaktadırlar. Böylelikle, işten ayrılma maliyetinin yüksek olması sebebiyle bireyler, beklentilerini bile karşılamadığı halde kurumda kalmaya ve sadakat göstermeye devam edeceklerdir.

Çalışan değiştirilebilirliği: Bir iş yerinde önemli görevleri yürüttüğünü düşünen çalışanlar, kurumun onun yerine bir başkasını getirmesinin çok zaman alacağına inanmaktadırlar. Buna ek olarak önemli müşterilerle, tedarikçilerle önemli ilişkiler kuran, siyasi bağlantıları olan ve alışılmışın üzerinde performans gösteren çalışanlarda da bu algı oluşabilmektedir.

İş güvencesine sahip olduğunu ve her ne sebeple olursa olsun başkasının kendi yerini dolduramayacağını düşünen çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlaline daha sert ve daha şiddetli tepki verme eğilimindedirler. Bu kişiler, genellikle, örgüte karşı fikirlerini açıkça söylemekte, görevlerini yerine getirmekten kaçınmakta ve yeni iş aramaktadırlar.

Cazip iş olanaklarının varlığı: Bir çalışanın psikolojik sözleşme ihlaline verdiği tepkileri etkileyen bir diğer unsur da alternatif iş olanaklarının olup olmadığıdır. Yaptığın işin benzerini bir başka yerde kolaylıkla bulabileceğini düşünen bir çalışan, vaatlerini yerine getirmeyen bir örgütte çalışmaya devam etme konusunda istekli olmayacaktır. Üstelik daha cazip alternatifler çalışanın mevcut işyerine bağlılığını azaltacaktır. Böylelikle ulaşılabilir cazip iş imkânlarının varlığı, işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olacaktır (Turnley ve Feldman, 1999:380).

Özetle, çalışmanın birinci bölümünde, psikolojik sözleşme kavramının tanımı, yasal sözleşmelerden farkı ve psikolojik sözleşmelerin özellikleri ele alındıktan sonra, yönetimin yükümlülüklerini getirme konusunda başarısız olması durumunda ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali ve ihlal algısına neden olan faktörler üzerinde durulmuştur. Bundan sonraki bölümde ise, işletmeler açısından çok önemli bir unsur olan örgütsel bağlılık kavramına ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan tutum ve davranışlarına etkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, işletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Çünkü, örgütsel bağlılık, işletmelerin ayakta kalmasını sağlayan, örgütsel etkinliği artıran ve pozitif işgören tutum ve davranışlarına etki eden önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bölümde, örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan çeşitli tanımlara, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ve son olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Son yıllarda, örgütsel verimliliğin artırılmasında, işten ayrılma oranlarının azalmasında, iş performansı ve iş tatmininin artmasında büyük bir öneme sahip olan örgütsel bağlılık kavramı araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiş ve bu konuda sayısız araştırmalar yapılmıştır. Örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşen, örgütsel amaçlara ulaşmada gönüllü olarak çaba gösteren, kendini kurumun bir parçası olarak gören çalışanlar, örgütün ayakta kalmasını sağlayacaklardır.

Rekabetin gittikçe arttığı günümüzde, vasıflı ve yüksek bağlılık duygusuna sahip, örgütsel amaçlarla bütünleşen çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramı, vazgeçilmez bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bağlılık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde; bağlılığın çok farklı şekillerde ölçüldüğü ve tanımlandığı görülmektedir. Bağlılık konusunda ortak bir tanımın olmaması, onun, çok boyutlu bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu konuda yapılan farklı tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Wiener (1982:418); bağlılığı, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde içselleştirilmiş normatif baskıların bir bütünü olarak ifade etmektedir. Salancik (1977:62) bağlılığı, bireyin örgüt içerisindeki önceki davranışlarına bağlı olarak, davranışlarının bu yönde tutarlılık göstermesi olarak tanımlamaktadır. O'Reilly ve Chatman, (1986:493), bireyin örgüt özelliklerini içselleştirmesi ve örgütsel bakış açısına uyum sağlayarak bireyin örgütüne psikolojik olarak

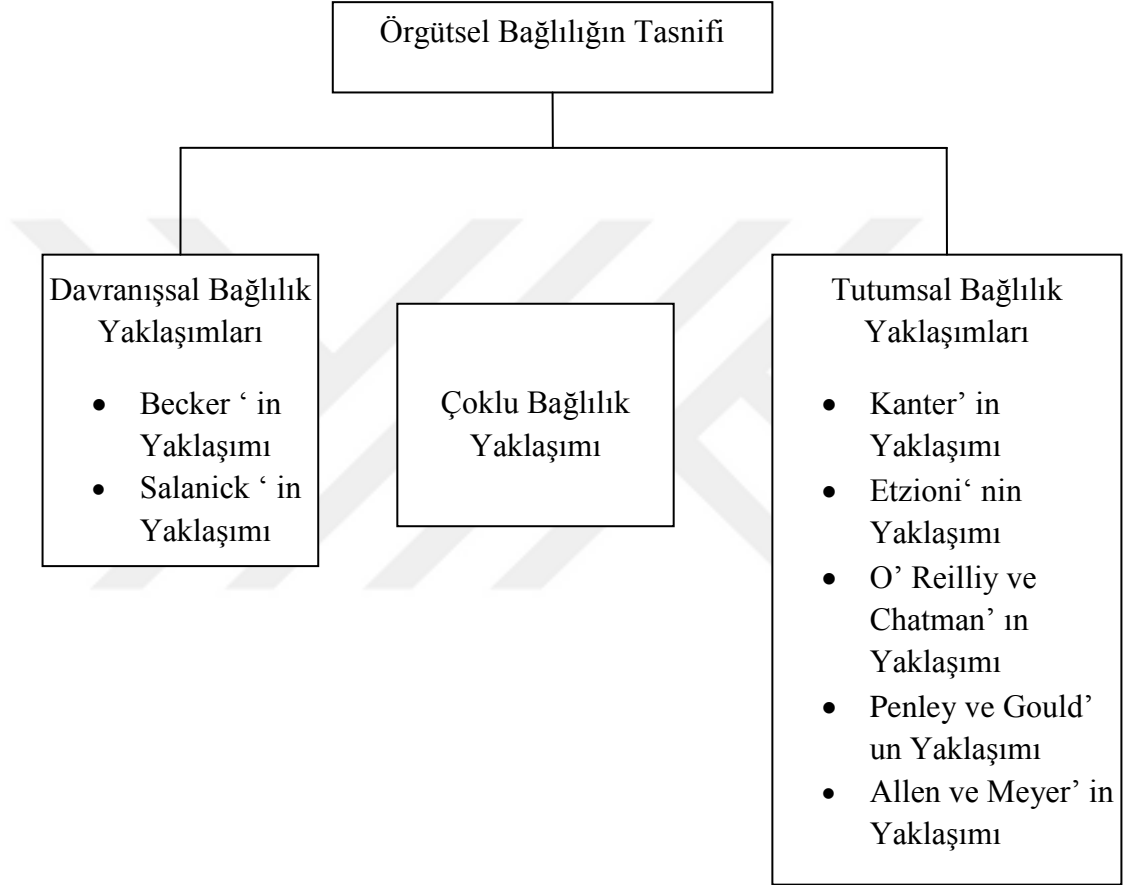
bağlanması şeklinde tanımlamışlardır. Becker'e (1960:32) göre ise, örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla ilgisi olmayan dışsal çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Allen ve Meyer'e göre (1996:252) ise, örgütsel bağlılık genel olarak, çalışanın gönüllü olarak örgütten ayrılma ihtimalini azaltan ve çalışan ile organizasyonu arasındaki psikolojik bağlantılar şeklinde tanımlanabilir.

Mowday ve diğ. (1979:226), örgütsel bağlılığı, örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, örgütte kalma isteği ve örgüt adına çaba göstermeye istekli olmak şeklinde ifade edilen duygusal bir bağlılık olarak açıklamışlardır. Yine Steers'e göre (1977:46), örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte katılımı ve örgütüyle özdeşleşmesi olarak belirtilmiştir. Sheldon (1971:144) ise bağlılığı; çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda işe yön vermesi ve örgütü pozitif olarak değerlendirmeleri şeklinde tanımlamaktadır. Buchanan'a (1974:533) göre ise; örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda kendi rolünü oluşturması ve örgütün amaç ve değerlerine olan duygusal bağlılığıdır.

Örgütsel davranış literatüründeki diğer kavramlarda olduğu gibi, örgütsel bağlılık konusunda da çok çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmıştır (Buchanan, 1974:533). Örgütsel bağlılığın tanımı konusunda az sayıda fikir birliği oluşmasına rağmen; yukarıda sayılan çoğu araştırmacının yaptıkları bağlılık tanımının ortak yönü, örgüt ile çalışan arasında kurulan psikolojik bir bağı içermesidir. Yapılan tüm bu tanımlar dikkate alındığında; örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaçları kabulü, örgüt adına gönüllü olarak çabada bulunması ve örgütte kalma isteği olarak tanımlanabilir.

2. 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık ile ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkün olsa da, literatürde en sık karşılaşılan şekliyle, örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile çoklu bağlılık yaklaşımı olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır.



Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Mowday (1982), Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı biçimde incelenmesinin sebebini, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmaları ile açıklamaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşırken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır (Gül, 2002:40).

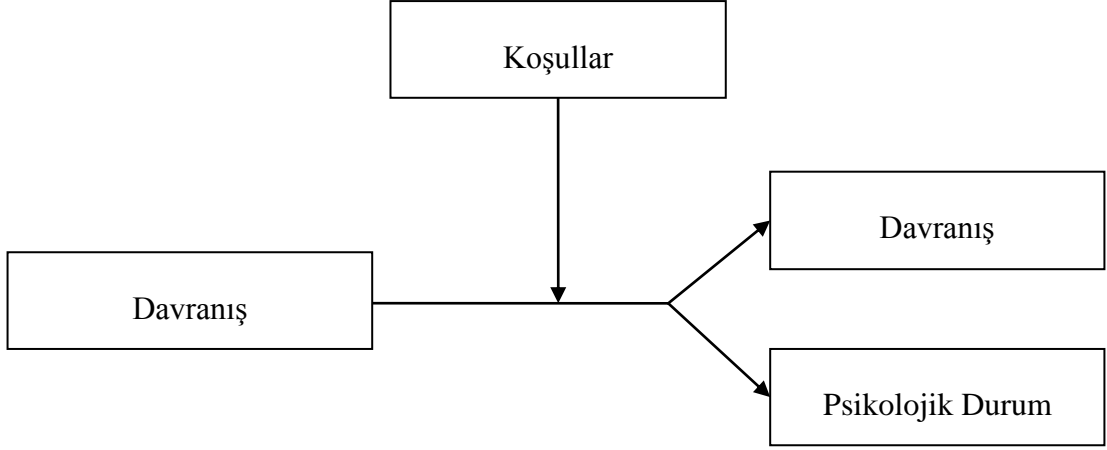
Tutumsal yaklaşım, genelde örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise, bu tutumların sonucu olarak tanımlanan

davranışlar bir kez sergilendiğinde, bu davranışların tekrarlanmasını sağlayan faktörler ve bu davranışların çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olabileceğini ileri sürdüğünden, diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000:25). Aşağıdaki bölümlerde davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır:

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel bağlılığı, davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, çalışanların bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile açıklamaya çalışmışlardır. Örneğin; başka bir yerde çalışmayı düşünen çalışan, mevcut işyerinin kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği fırsatlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısından örgütsel bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak şeklinde ifade edilmiştir (Özutku, 2008:80).

Diğer taraftan, ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanan davranışsal bağlılık yaklaşımları, çalışanların iş ile ilgili deneyimlerinin onları örgüte bağladığı fikrine dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak ve kalmaya devam etmek için iş görenin fedakârlık göstermesi örgütsel bağlılığın başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir. Bunun yaygın uygulanış biçimi, örgüt üyeliğine kabul törenleridir. İşgören davranışları meşruiyet kazandıktan sonra çalışan bu davranışlarını devam ettirir ve bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer ve Allen, 1991:63).



Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, John P; Allen Natalie J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991 s.61-89.

Davranışsal bağlılık süreci, Şekil 6’da ki gibi özetlenebilir. Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımları ile ilgili olarak, Becker’in ve Salanick’in yaklaşımları olmak üzere bir sınıflandırma yapılmıştır. Aşağıda, bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2.1.1. Becker’ in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’ e göre bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış dizisine katılma eğilimidir (1960:33). Örgüte olan bağlılığı ifade etmede kullanılan tutarlı davranış dizisi kavramı, örgüte üyeliği devam ettirme ile ilgilidir (istihdam vb.). Meyer ve Allen (1984:373), davranışsal bağlılığı, bireyin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceği yatırımları düşünerek (zaman, çaba, para vb.) mevcut davranışlarını sürdürmesi olarak ifade etmişlerdir.

Becker, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili tercihlerin o davranışla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre; örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. “Bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği unsurları ortaya koyarak örgütüne yatırım yapar (Gül, 2003:78). Böylelikle, işgören, bir şeyleri ortaya sürerek,

yeni bir bahse girer ve böylece örgütüne yatırım yapar, ortaya koyduklarına ne kadar çok değer verirse bağlılığı da o ölçüde büyük olacaktır (Varoğlu, 1993:18).

Öte yandan yine, Becker' e göre, işgörenlerin bağlılık göstermelerini sağlayan yan bahis kaynakları dört tanedir (Gül, 2003:79). Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- a. *Toplumsal Beklentiler:* Birey, ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmaması, örnek olarak gösterilebilir.
- b. *Bürokratik Düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için, emeklilik aylığından her ay belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi örnek olarak verilebilir. Bu kişi, işten ayrılmak isteyince hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın, büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Böylelikle emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme, kişiyi bir yan bahse sokmuştur.
- c. *Sosyal Etkileşimler:* Becker'in yan bahis kaynaklarından biri de, sosyal etkileşimlerdir. Birey, diğer üyelerle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin oluşmasını sağlamıştır. Bu kanaatin değişmemesi için de, ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.
- d. *Sosyal Roller:* Yan bahisler, kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre; bu bağlılığın temelini, ekonomik faktörler oluşturmakta ve sonuç olarak, çalışan, işten ayrılmanın ekonomik, psikolojik ve sosyal maliyetlerinin büyüklüğü karşısında, kendini örgüte bağlı kalmaya mecbur hissedecektir.

2.2.1.2. Salancik' in Yaklaşımı

Salancik (1977:62), bağlılığı, bireyin örgüt içerisindeki önceki davranışlarına bağlı kalarak, davranışlarının bu yönde tutarlılık göstermesi olarak tanımlamaktadır. Salancik' in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin, tutumu ile davranışları arasında uyum olmadığı zaman, işgören stres yaşayacaktır. Tutum ve davranışlar arasında uyum olması halinde, bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bireyin davranışlarına olan bağlılığını etkileyen üç temel özellik vardır. Bu özellikler açık, kesin ve iradeye bağlı davranış biçimleridir. Birey, bu üç özelliği istediği gibi yönlendirdiği takdirde, davranışlarına eskisine nazaran daha az ya da daha çok bağlılık gösterebilir (Mowday, 1982:25).

Becker gibi, Salancik de, örgütsel bağlılığın temelinde, bireyin önceki davranışlarına bağlılık göstererek, tutarlı davranışlar sergilemesinin olduğunu ifade etmektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:598). Gerek Becker, gerekse Salancik, bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak, Becker'in yaklaşımında, kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için, o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003:49).

2.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüt ile ilişkisi hakkında düşünmeye başladığı ve bu ilişkiyi değerlendirdiği bir süreçtir (Meyer, Allen, 1991:62). Tutumsal bağlılık, bireyin kendi değer ve amaçlarını örgütsel değer ve amaçlar ile özdeşleştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bireyin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütte kalmaya devam etme konusunda istekli davranmasını ifade etmektedir. Bu tür bir bağlılık, bireyin örgüt tarafından verilecek bazı ücret ve ödüller karşılığında örgüte bağlanmasını ifade eden bir takas ilişkisini kapsamaktadır (Mowday vd, 1979:225).

Tutumsal bağıllık ile ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bu konunun daha iyi anlaşılması açısından, aşağıda tutumsal bağıllık ile ilgili çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.2.2.1. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağıllığı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ifade etmektedirler. Bu araştırmacılara göre, örgütsel bağıllığın üç boyutu bulunmaktadır:

1. *Uyum*: Örgütsel bağıllığı oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin tutum ve davranışlarının temel amacı birtakım ödülleri elde etmek ve belli cezaları engellemektir.

2. *Özdeşleşme*: Bireyin örgütün bir parçası olarak kalma arzusuna dayanır. Özdeşleşme, işgörenin örgütün amaçlarını, değer ve tutumlarını benimsemesiyle ortaya çıkar. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer bireylerle ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

3. *İçselleştirme*: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını, örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Newton ve Shore, (1992:277), uyum boyutunun, bireyi, ödül-maliyet değerlendirmesine dayanan araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelttiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak; örgütsel bağıllığı oluşturan uyum boyutunda bireyin amacı, birtakım ödüller elde etmek ve buna yönelik davranışlar sergilemek iken; özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda ise birey, kendi değerleri ile örgütsel değerleri bütünleştirerek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çaba göstermektedirler.

2.2.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, kişileri, normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığından söz etmektedir. Bu güç türleri, cezalandırıcı güç, ödüllendirici güç ve sembolik güç olarak sınıflandırmaktadır. Cezalandırıcı güç, bireyin, örgütsel norm ve beklentilere cevap vermemesi halinde

karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür. Buna karşın, ödüllendirici güç, kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde gerçekleşmektedir. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanmaktadır (Geri, 2010:42).

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri de, Etzioni'ye aittir. Etzioni (1975)'e göre, bireyin örgüte bağlılığının, negatiften (yabancılaştırıcı), nötr çıkara dayalı) ve pozitif (moral) sıralanan bir süreç olduğu söylenebilir.

Yabancılaştırıcı bağlılık; birey, örgütü, zararlı ve cezalandırıcı olarak gördüğü zaman meydana gelmektedir. Bu bağlılık türünde, çalışan, örgütü cezalandırıcı olarak gördüğü için davranışlarını sınırlandırmaktadır. Nötr (çıkara dayalı) bağlılıkta bireyler, bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Yani, birey, örgütle olan ilişkisini çıkar alışverişine göre düzenler. Buna karşın, moral bağlılığı ise, değer ve standartlar içselleştiğinde ve örgüte bağlılık, ödül sistemindeki değişimlerden göreceli olarak etkilenmediği zaman gerçekleşir (Newton ve Shore, 1992:277). Sonuç olarak, moral bağlılığında kişi, örgütsel amaçları ve değerleri benimsemekte ve bu yönde görevlerini yerine getirmektedir.

2.2.2.3. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould' un yaklaşımı, Etzioni'nin (1961, 1975) örgütsel katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni' nin örgütsel katılım modeli, makro organizasyonel bir teori olmasına rağmen, literatürde yeterince ilgi görmemiştir. Literatürde çok fazla ilgi görmemesinin sebebi ise, içerdiği boyutların karmaşıklığından ve önerdiği üç bağlılık türünü değerlendirmek için uygun ölçeğin olmamasından ileri gelmektedir. Buna kanıt olarak, Penley ve Gould (1988:45), yaygın görüşün aksine ahlâki ve yabancılaştırıcı olmak üzere duygusal bağlılığın iki şeklini göstermektedir. Bu kavramların birbirlerinden bağımsız mı, yoksa birbirlerine zıt mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır.

Etzioni' nin geliştirdiği bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin ikinci bir nedeni de, bir örgütte aynı anda tek bir katılım ve uyum sisteminin olduğu makro

organizasyonel bir yapıya sahip olmasıdır. Fakat birçok araştırma, örgütlerde aynı anda farklı uyum sistemleri ve katılım şekillerinin bir arada görülmesi mümkün olduğunu ortaya koymuştur.

Etzioni' nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar ahlâki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988:46-48).

Ahlâki Bağlılık: Örgütsel bağlılığın iki duygusal bakış açısından birini temsil etmektedir. Moral bağlılığı, örgütsel özdeşleşmenin bir biçimi olarak düşünülebilir. Örgütsel amaçları kabullenme ve amaçlarla özdeşleşme esasına dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların örgüte sağladığı katkılar karşılığında, birtakım ödüller beklemesini esas almaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, örgüte yaptığı katkılar karşılığında birtakım ödül ve teşvikleri alamadığı da, işten ayrılmaktadır. Bu bağlılık türü, bir çıkar alışverişine dayanmaktadır. Bu yüzden birey, kendini sunma, sevdirme, verilen yükümlülükleri yerine getirme şeklinde çeşitli davranışlar sergilemektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çevresel baskıların varlığı ve alternatif iş imkânlarının yokluğuna dair bireyin algılamalarına dayanmaktadır. Örgütüne yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan birey, örgüte yaptığı katkılar ile bunun karşılığında verilen ödüllerin eşit olmadığını düşünmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan birey, alternatif iş imkânlarının olmaması, işten ayrıldıktan sonra ciddi finansal kayıplarla yüzleşme korkusu yüzünden, belli bir durgunluk evresi geçirmektedir. Böylece, yabancılaştırıcı bağlılık, negatif bir örgütsel bağlılık olarak açıklanabilir.

2.2.2.4. Kanter' in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan biri de Kanter'e aittir. Kanter'e göre bağlılık, iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, sosyal sistem ve kişilik sistemi şeklindedir. Sosyal sistemlerde bireyin bağlılığı; sosyal

kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Buna karşın, kişilik sistemi ise, bilişsel, normatif ve duygusal eğilimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgütsel bağlılığın üç şekline değinmektedir; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter, 1968:500-501).

Devama Yönelik Bağlılık: Bireyin üyeliğini sürdürerek örgütte kalmasını ifade etmektedir. Bu bağlılık, bireyin bilişsel yönelimlerini içermektedir. Kâr ve maliyetler düşünöldüğünde; çalışanlar, örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmaya göre daha maliyetli bulursa örgütte kalmaya devam edecektir. Devama yönelik bağlılık daha genel anlamda ifade edilecek olursa, bireyin sosyal sistemdeki rolüne olan bağlılığıdır.

Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı kârlı bulursa bağlılık gösterecektir. Çalışan için, örgütte kalmaya devam ile ilgili bir kâr ve de işten ayrılmak ile ilgili bir maliyet vardır. Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak için önemli ölçüde fedakârlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler. Böylece, fedakârlık ve katkılar olmak üzere devam bağlılığını oluşturan iki bileşen bulunmaktadır.

Kenetlenme Bağlılığı: Örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma ve grup dayanışması olarak ifade edilen kenetlenme bağlılığı, bireyin grubun diğer üyeleriyle etkili iletişim kurması ve grubun dış baskılar karşısında korunması için dayanışma gösterilmesidir. Grup dayanışması yüksek olursa, kıskançlık ve çatışmalar daha az olacaktır. Aynı şekilde, kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütler, dışarıdan gelen tehditlere karşı grup bilinciyle hareket ederek, bu tehditlerin kolaylıkla üstesinden gelmektedirler.

Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla örgütlerde oryantasyon, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi

yöntemlere başvurular. Bu tarz yöntemler ile, grup üyelerinin kenetlenme bağlılığının da artacağı söylemek mümkündür.

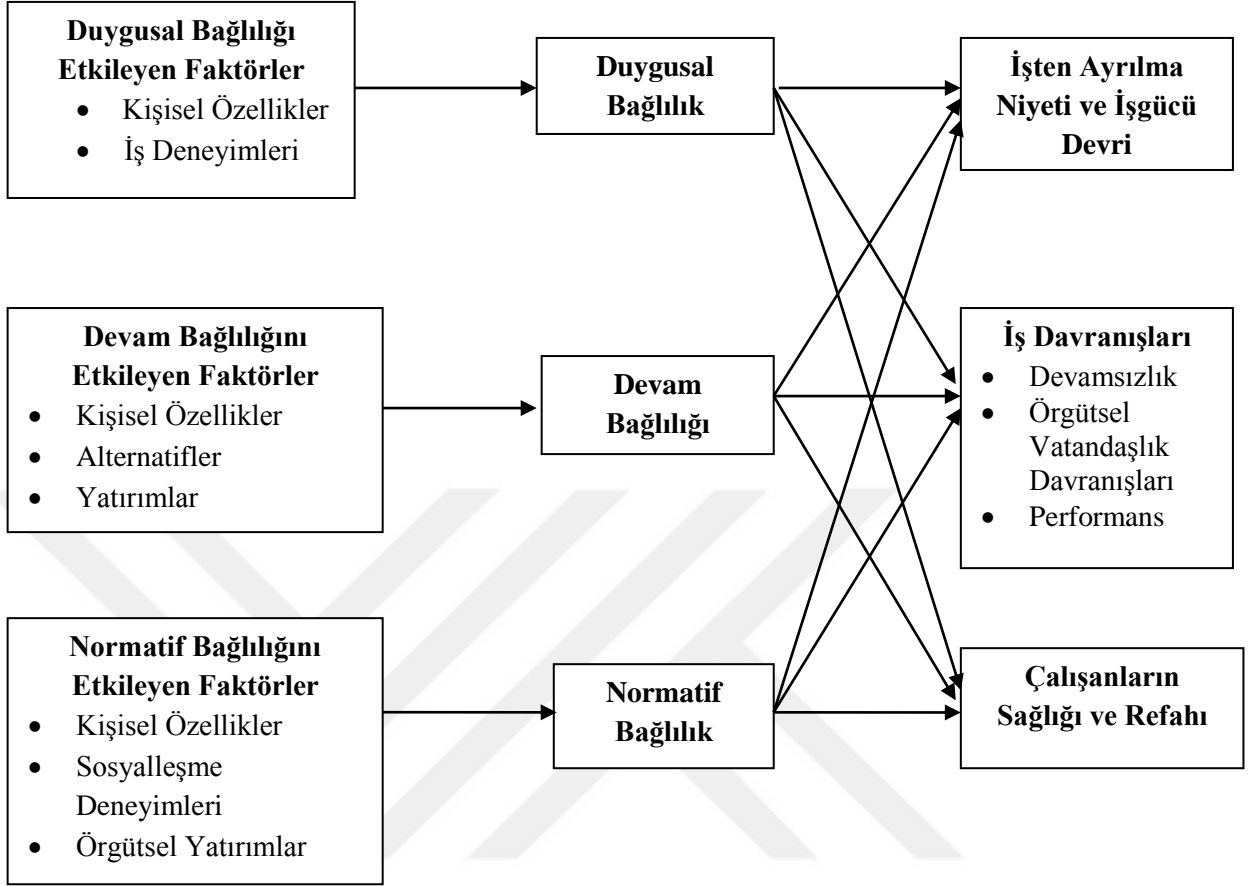
Kontrol Bağlılığı: Bireylerin, örgüt liderinin talimat ve kurallarına uymasını ifade eden kontrol bağlılığı özellikle olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağlılığı, işgörenin, örgüt tarafından yapılan talepleri meşru bularak kendi değerlerine uyduğu görüşüyle, örgütün isteklerine uyması halinde ortaya çıkmaktadır.

Kanter' in geliştirdiği bu üç bağlılık türü de; çalışanların, davranışlarını örgütle bağdaştırma konusunda istekli olması ile ilgilidir. Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık modelinin, birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde, üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise, örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde, üyeler, kendi değer ve normlarıyla örgütsel değerleri özdeşleştirmektedir. Bağlılık türlerinin bu tür farklı sonuçları bulunmasına rağmen; Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının bağlılığını sağlamak için, bu üç yaklaşımı da bir arada kullanmaları gerekmektedir (Gül, 2003:43).

2.2.2.5. Allen ve Meyer' in Yaklaşımı

1984 yılında Allen ve Meyer ilk olarak, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere örgütsel bağlılık ile ilgili iki boyutlu bir kavram öne sürmüşlerdir. 1990 yılında Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modellerini geliştirerek normatif bağlılık olarak isimlendirilen üçüncü bir boyutu ilave etmişlerdir (Wasti, 2002:526).

Tutumusal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de, Allen ve Meyer'e aittir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Bu üç yaklaşıma ek olarak bağlılık, çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini yansıtan ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam etmesinde ya da ayrılma kararı almasında rol oynayan psikolojik bir durumdur.



Şekil 7: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer, John P; Stanley, David J; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 2002 sf. 22.

Şekil 7’de görüldüğü üzere, duygusal bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel özellikler ve iş deneyimleri iken; devam bağlılığını kişisel özellikler dışında etkileyen diğer unsurlar ise mevcut alternatifler ve örgüte yapılan yatırımlardır. Bununla birlikte, normatif bağlılığı etkileyen faktörlerin ise, kişisel özellikler, sosyalleşme tecrübeleri ve örgütsel yatırımlar olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, işten ayrılma niyeti, işgücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve işe devam gibi pek çok çalışan tutum ve davranışını etkilediği söylenilebilir.

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel amaç ve değerler ile özdeşleşmesi ve örgütlerine duygusal olarak bağlılığını ifade etmektedir. Allen ve Meyer (1990:2), bireyin bu tür bağlılıkta, kendini, örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgütün onun için büyük bir anlam ve önemi olduğunu belirtmekte ve bu yönüyle, duygusal bağlılığın örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğunu açıklamaktadırlar. Duygusal bağlılığın, iş yaşamına girişin tatmin edici bir deneyim (tatmin edici bir iş olanağının sunulması ya da değerli bulunan becerileri geliştirme olanağının sunulması) olduğunun anlaşılması ile gelişmesi beklenmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993:540).

Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz (Allen ve Meyer, 1990:17-18):

- **Rol Açıklığı:** örgütün çalışanlardan neler beklediğini açıkça belirtmesi,
- **İşin Zorluğu:** Çalışanlara verilen işin heyecan verici ve mücadele gerektiren bir iş olması,
- **Amaçların Açık ve Net Olması:** Çalışanların yaptığı işe ilişkin net bir anlayış olmaksızın iş sözleşmesinde kendi görev tanımını kolaylıkla bulabilmesi,
- **Amaç Zorluğu:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmemesi,
- **Çalışanların Bağlılığı (Kenetlenmesi):** Çalışanlar arasında yakın ilişkilerin kurulması,
- **Eşitlik:** Örgütteki bütün çalışanların hak ettiklerine sahip olması,
- **Örgütsel Güvenirlilik:** İşgörenlerin örgütün kendilerine verdiği sözleri yerine getireceğine inanması,
- **Bireye Önem Verilmesi:** Çalışanların yaptığı işlerin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli katkısı olduğunun çalışanlara hissettirilmesi ve bu konuda teşvik edilmesi,

- Geri Bildirim:** çalışanlara performansları konusunda geri bildirimde bulunmak,
- Katılım:** çalışanlara kendi iş yükü ve performans standartları ile ilgili olarak kararlara katılım imkânı verilmesi,
- Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, çalışanların önerdiği yeni fikirleri dikkate almasıdır.

Yukarıda sayılan duygusal bağlılık faktörlerinden olan kararlara katılım, eşitlik duygusu, rol açıklığı, arkadaşlar arasında dayanışma ve örgütsel güven gibi faktörlerin, çalışan bağlılığının sağlanmasında çok önemli işlevleri olduğunu söylenebilir. Bu şekilde, motive edilen bireyler, örgütsel amaçlarla özdeşleşmekte ve örgütün ayakta kalması için elinden geleni yapmaktadır. Bu bağlılık türünde, çalışanlar, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve bu yönde davranış sergiledikleri için duygusal bağlılık kavramı, literatür de önemle üzerinde durulan konulardan biridir.

2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin farkında olmayı anlatır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan devam bağlılığı, Becker'in yan bahis teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir (Meyer ve Allen, 1991:67). Birey, işini değiştirdiğinde, örgüte yaptığı yatırımların azalması ya da kaybedilmesi bilinci ile davrandığında, devam bağlılığının gelişmesi beklenmektedir. Bireyin örgüte yaptığı yatırımlara örnek olarak; bir meslekte statü sahibi olmak ve bu mesleğe özgü yeteneklere sahip olma becerileri verilebilir. Diğer bir ifadeyle, örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ifade etmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993:540). Devam bağlılığında birey, ihtiyaçtan dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir. Ancak, bu bağlılık türü, olumlu bireysel ve örgütsel çıktılarla ilişkili değildir (Wasti, 2002: 526).

Allen ve Meyer'e (1990:3;1996:253) göre, bu bağlılık türü, duygusal bağlılıktaki gibi birey istediği için değil, ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalmaya devam etmektedir. Dolayısıyla, işgören istemese de, örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacağından ve alternatif iş imkânı olmadığı için, zorunlu olarak örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel başarı gibi

pozitif iş deneyimleriyle geliştirilmekle birlikte; yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük düzeyde işe devamsızlık gibi arzu edilen örgütsel çıktılarla ilgili bir davranıştır (Wasti, 2002:526).

Allen ve Meyer (1990:18) devam bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır:

- **Yetenekler:** Çalışanların mevcut örgütlerinde kazandığı beceri ve deneyimlerinin ne kadarının, farklı örgütlerde kullanışlı olabileceği; bir başka ifadeyle, bu yetenek ve tecrübelerinin ne kadarını bir örgütten diğerine transfer edebileceği düşüncesi,
- **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu eğitimin mevcut örgütü ve benzer örgütler dışında çok fazla işe yaramayacağı düşüncesi,
- **Yer değiştirme:** Çalışanın mevcut işyerinden ayrıldığında, başka bir yere taşınma zorunluluğu olup olması,
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcaması,
- **Emeklilik Ücreti:** Çalışanın mevcut işyerinde kalması halinde alacağı emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesi,
- **Toplum:** İşgörenlerin, mevcut yerleşim yerinde uzun bir süre ikâmet etmesi ile ilgilidir.
- **Seçenekler:** Çalışanların mevcut işyerinden ayrılmaları halinde, sahip olduğu işle aynı düzeyde başka bir iş ya da daha iyisini başka bir yerde bulmakta güçlük çekmesi.

Devam bağlılığını etkileyen faktörlerden olan alternatif iş, çalışanların yeteneği, eğitim ve yer değiştirme gibi çeşitli faktörler, bireyin örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmasını sağladığı gibi, örgütte kalmaya devam etme ya da etme kararını etkilemektedir.

3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların, örgütte kalmaya ilişkin yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde, bireyin örgütte kalmaya devam etmesinin nedeni, istekli olmalarından değil, davranışlarının ahlâki ve doğru olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:77).

Wiener'e (1982:421) göre, örgütte kalmaya devam etme yükümlülüğü duygusu, normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların normatif bağlılığı, örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünmelerini ifade eden sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişmektedir (Meyer ve diğerleri, 1993:539). İlk olarak, Wiener ve Vardi (1980) tarafından bahsedilen normatif bağlılık, örgütte kalmanın doğru olacağı düşüncesinden dolayı bireyin örgütte kalmaya kendisini zorunlu hissetmesidir (Wasti, 2002:526).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığının en önemli ortak özellikleri, üç bağlılık türünün de işten ayrılma niyetini azaltmasıdır. Fakat, Meyer ve Allen, bağlılık türlerinin, farklı faktörler sonucunda geliştiğini ve iş ile ilgili davranışları da farklı etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Allen ve Smith (1987) ile Meyer ve Allen (1987)'in yaptığı çalışmalara göre, duygusal bağlılık iş performansını pozitif yönde etkilerken, devam bağlılığı iş performansını negatif yönde etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991:718). Buna göre, Meyer ve Allen (1991:61-89), yaptıkları araştırmalar ile; duygusal bağlılığın, pozitif iş tecrübeleri ile geliştiğini, devam bağlılığının, alternatiflerin azlığı sonucunda geliştiği ve normatif bağlılığın ise, ahlâki normlar sonucu geliştiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda belirtilen araştırmacılara göre, kısaca özetlemek gerekirse; örgüte güçlü bir bağlılık hissi ile sarılan çalışanlar, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşerek, kendi istekleri ile örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Güçlü bir devam bağlılığı duyan çalışanlar, alternatiflerin azlığı sebebiyle, örgüte ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Buna karşın; örgütüne normatif bağlılık hissi ile bağlanan çalışanlar ise, örgütüne bağlılık göstermeyi, bir görev olarak algıladıkları için örgütte kalmaya devam edeceklerdir.

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin olduğunu ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık gösterileceğini öngörmektedir (Balay, 2000:22). Reichers (1985:469), örgütsel bağlılığı, örgütü oluşturan çeşitli grupların çoklu bağlılığını içeren bir bileşim olarak ele almıştır.

Reichers'a göre (1985:473), çoklu bağlılık yaklaşımı bakış açısı, herhangi bir bireyin duyduğu örgütsel bağlılığın bir diğer bireyden farklı olabileceğini savunmaktadır. Böylece, bir bireyin örgüte bağlılığı, makul bir fiyata yüksek kalitede ürünler sunması ile ilgili olabilirken; diğer bir bireyin bağlılığı ise; büyük ölçüde örgütün kendilerine insancıl ve dürüst bir şekilde davranmasına ilişkin inançlarına dayanmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, kişiler örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstermektedirler. Böylelikle, çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur (Gül, 2003:50).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilişkili olarak, olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir düzeyde olmadığında, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılma sürecini hızlandırabilmektedir. Diğer yandan, amaçlar kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın arzu edilebilir davranışlarla sonuçlanma ihtimali vardır. Bağlılık, işten ayrılma davranışı ile yüksek düzeyde; performans düşüklüğü, devamsızlığın artması ve işe gecikme gibi geri çekilme davranışları ile ise, daha düşük düzeyde, ters yönlü bir ilişki içindedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak; davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan, özellikle iş doyumunu,

güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılık ile olumlu; iş değiştirme ve devamsızlık ile bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Balay, 2000: 59-60).

Randall (1987) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve birey açısından olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmiştir. Bu bağlamda; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık düzeyleri ile bunlara ilişkin öngörülen olumlu ve olumsuz sonuçlar Tablo 3’de özet olarak sunulmaktadır.

2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde, hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Düşük düzeyde bağlılıkta, çalışanların, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artmakta ve gelişmektedir. Ayrıca, çalışanlar düşük düzeyde bağlılık duyduklarında, alternatif iş olanaklarını araştıracağı için; bu durum, daha etkin bir insan kaynakları kullanımını sağlayabileceği gibi aynı zamanda, işten ayrılan çalışanların zihinsel sağlığını da koruyabilecektir. Bununla birlikte; düşük düzeyde örgütsel bağlılığın, bireylerin mesleki yaşamlarına negatif etkileri başta olmak üzere bireysel açıdan bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, düşük seviyede bağlılığa sahip olan ve bu yüzden genellikle örgütte huzursuzluk ve isyan çıkaran çalışanlar, ya örgütten ihraç edilir, ya da enerjilerini örgütsel amaçları bozmak için sarf etmektedirler (Randall, 1987:461).

Tablo 3:Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
DÜŞÜK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme Dedikodu sonucu bireysel maliyetler Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
ORTA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev Yaratıcı çalışanlar, Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Artan işgören kıdemi Sınırlı ayrılma isteği Sınırlı iş devri Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi Örgütsel etkinliğin azalması
YÜKSEK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması Olumlu davranışların ödüllendirilmesi Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, Değişime karşı bürokratik direnç, Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, Çalışanlar arasında yetersiz dayanışma, Görev dışında örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> Güvenli ve istikrarlı iş gücü Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall, Donna M., "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12 (3), 1987 sf. 462.

Örgütsel bağlamda, düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin performans düşüklüğü, yüksek düzeyde işten ayrılma ve işe devamsızlığı beraberinde getirirken; çalışanların bu şekildeki örgüte muhtemel zararları sınırlandırılırsa, örgütteki diğer çalışanların tutumları, daha çok beceriye sahip işgörenlerin işe alınması ile geliştirilebilmektedir. Örgüt açısından düşük düzeydeki bağlılık, firma açısından whistle-blowing (ifşa, bilgi uçurma) uzun dönemli pozitif sonuçlarından kaynaklanabilir. Bu doğrultuda, örgüt; maliyeti yüksek kurallar, düzenleyici reformlar ve kamuoyunun ayaklanmasını engellemek yoluyla iç denetim sisteminden faydalanabilmektedir.

Bununla birlikte, düşük düzeyde bağlılığın, olumlu örgütsel sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Düşük düzeyde bağlılık; genellikle iş gücünün, yüksek düzeyde işten ayrılma, işe devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüt aleyhinde suç işleme ve örgütsel çıkarların korunmasında sınırlı ekstra rol davranışları sergilemeleri ile ilişkilidir.

Düşük seviyede bağlılık, eğer whistle-blowing (etik dışı olayların ve davranışların ifşa edilmesi, bilgi uçurma) ile sonuçlanırsa, örgüt; kurumun adına zarar gelmesi, müşterilerin güveninin kaybolması, yeni durumlara uyum sağlanamaması ve son olarak gelir kayıpları konusunda sıkıntı çekmektedir. Böylelikle; whistle-blowing yoluyla, örgütün otoriter yapısı tehdit edilmekte ve yönetimin meşruluğu sorgulanır hale gelmektedir. Son olarak, eğer yöneticiler düşük seviyede bağlılığa sahipse, örgütün tümünün tutum ve performansları zarar görebilmektedir (Randall, 1987:463).

2.3.2. Orta Düzeyde (İlmlı) Örgütsel Bağlılık

Çalışanların firmaya bağlılıkları güçlendikçe, örgüte sadakat duygusu artmaktadır. Bağlılığın artması, aynı zamanda güvenlik, verimlilik ve örgüte ait olma hissini de güçlendirmektedir. Fakat ılımlı bağlılık düzeyi, örgüte karşı sadakatin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu seviyede, birey kendi kimliği ile örgütsel kimliği ayırt etmektedir. Böylece; ılımlı bağlılık düzeyi, çalışanların örgütsel değerlerin tümünü değil, ancak bazılarını kabul ettiklerini gösterir. Bireyler, örgütsel

gereklilikleri yerine getirirken, bir yandan, örgütle bütünleşmeyi, bir yandan da kendi kişisel değerlerini korumayı sürdürürler. Bunun yanında, ılımlı düzeyde bağlılık, bireyler açısından her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir.

Örgütsel açıdan bakıldığında ise; artan bağlılığın sonuçları önemli görülmektedir. Örgütler için ılımlı bağlılık düzeyinin olumlu sonuçları olarak; daha uzun süre çalışma, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve yüksek iş tatminini içermektedir. Buna karşın, örgütüne tamamen bağlanmayan çalışanlar, ekstra rol davranışlarını sınırlandırmaktadırlar. Smith, Organ ve Near (1983) yaptıkları araştırmada, işbirliği, nezaket, yardımseverlik gibi vatandaşlık davranışlarının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü, böylesi davranışlar, örgütsel yapının işlemesi için çok gereklidir. Ayrıca, ılımlı bağlılık düzeyi, çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel talepler arasında bir denge kurmalarına sebep olmaktadır. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgütse sadakat arasında bir çatışma ile yüzleştiklerinde, bu durum, örgütte verimsizliğe ve etkinliğin azalmasına yol açacaktır.

2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık ile çalışanlar, örgüte karşı güçlü bir bağlılık göstermektedirler. Yüksek örgütsel bağlılık, belli durumlarda çalışanların mesleki gelişimlerine ve örgüt tarafından ödüllendirilmelerine olanak verirken; bazen de bireysel gelişimin ve çalışanların alternatif işler bulmasını engellemektedir. Bu durum, aynı zamanda, yaratıcılığı ve yenilikçiliği bastırmakta ve kurumsal normlara yüksek düzeyde bağlılık, işgörenlerin değişimlere bürokratik olarak direnmesi ile sonuçlanabilmektedir.

Bu düzeyde, çalışanların örgüte sadakatleri, çevresel baskılara rağmen yüksektir. Bu yüzden, örgüt tarafından bu çalışanlar genellikle ödüllendirilmektedir. Yüksek bağlılık, aynı zamanda, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarını sağlamaktadır. Yüksek bağlılığın, işgören açısından olumlu sonuçlarının yanında bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Çalışanların, iş ve ailedeki rolleri birbirinden tamamen bağımsız olduğu için, yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, aile ilişkilerinde sıkıntı yaşamaktadırlar. Çünkü, bireyin mesleğinde başarılı olması,

yoğun zaman gerektirdiğinden bu durum, çoğunlukla iş-aile çatışmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan, yüksek bağlılığın örgütsel sonuçları incelendiğinde; yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün güvenli ve istikrarlı bir işgücü ile işlemlerini sağlamaktadırlar. Yüksek bağlılıktan dolayı örgüte kendini adayın çalışanlar, daha fazla üretim ve verimlilik için örgütün taleplerini gönüllü olarak kabul etmektedirler. Böylelikle; örgütler yüksek düzeyde performansı ve işi zamanında bitirmeyi garantilemiş olurlar (Randall, 1987:465).

Örgütler, işgörenlerin sadakatinden ve yüksek düzeyde üretkenliğinden yararlanmasına rağmen, Rowan'a göre (1981:54), yanlış birtakım uygulamalara aşırı sadakat gösterilmesi, örgütün kârına zarar verebilir. Bununla birlikte, aşırı bağlılık, örgütsel esnekliği azaltmakta ve eski politika ve prosedürler ile geleneksel uygulamalara olan güveni artırmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin aşırı istekli davranışları, işverenler için problem yaratmakla birlikte; diğer çalışanların öfke ve düşmanlıklarına maruz kalmaktadır. Son olarak, yüksek bağlılığın fark edilmeyen ve en önemli negatif sonuçlarından birisi de, çalışanların örgüt adına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişmesidir. Yasal olmayan eylemleri işleyen çalışanlar, genellikle örgüt çıkarlarının kendi çıkarlarından üstün olduğunu söylemektedirler. Şüphesiz ki, örgütün kendi adına yapılan ve tespit edilmemiş suç bağlılığından, fayda sağlayabileceği açıktır. Fakat, örgütün kurumsal imajını zedeleyecek bu tür faaliyetlerin muhtemel sonuçları olarak; mevcut ve gelecekteki müşterilerin, hissedarların ve çalışanların kaybedilmesi ve şirkete yaptırımların uygulanması gösterilebilir (Randall, 1987:466).

2.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan vaatleri yerine getirmede başarısız olduğunda, ortaya çıkan sözleşme ihlali, hem çalışan hem de yönetim açısından ciddi sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bu bölümde, psikolojik sözleşme ihlalinin bireysel ve örgütsel sonuçları ve ihlalin örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyetine etkisi ele alınacaktır.

2.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Üzerine Yapılan Çalışmalar

Psikolojik sözleşme ihlalinin algılayan bireyin, kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı, adaletsizlik algısı gibi duyguları yoğun olarak hissetmesi kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalar, sözleşme ihlalinin, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel bağlılığı, verim ve performansı azalttığını; işten ayrılma eğilimlerini, adaletsizlik algısını ve güvensizliği artırdığını ortaya koymuştur. Şüphesiz ki rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında bu olumsuz durumların oluşması hiç istenilen bir durum değildir. Psikolojik sözleşme teorisine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen sözleşme ihlalinin sonuçları konusu yakın zamanda çalışılmaya başlanmıştır.

Robinson ve Rousseau (1994:255) yaptıkları araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin, iş ilişkilerine, çalışan tatmini, güven ve işe devam üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmacılar, MBA programından mezun öğrenciler arasında bir çalışma yapmışlardır. Anket iki şekilde gerçekleştirilmiştir. İlki, mezuniyetten hemen sonra yani çalışanların işe alınmasını takiben ve ikinci araştırma ise iki yıl işe başladıktan iki yıl sonra gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya göre çalışanların %55 i işverenleri tarafından psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini belirtmişlerdir. Robinson ve Rousseau, ayrıca iş tatmini, güven ve çalışanların işe devam etme eğilimleri ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif ilişki, işten ayrılma niyeti ile ise pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu açıdan bakıldığında, ihlal ile güven arasında güçlü ilişkilerin bulunması, örgütsel etkinlik açısından çok önemlidir. Bir kurumda güven eksikliği iletişimin kalite ve boyutunu ve dayanışmayı büyük ölçüde azaltmaktadır.

Robinson ve Morrison (1995:289), psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için 30 ayı kapsayan bir süreçte çalışmalarını yürütmüşlerdir. Robinson ve Rousseau (1994) ile aynı yöntemi kullanmışlar ve 126 MBA öğrencisine anket uygulanmıştır. Onlar çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan sivil erdem davranışı üzerine odaklanmışlardır. Araştırma sonucunda; Robinson ve Morrison (1995), çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkide güvenin önemli bir faktör olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Böylelikle, yönetim tarafından sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşündüklerinde çalışanlar, vatandaşlık davranışları ile ilgili olan katkılarını azaltma yoluna gideceklerdir.

Robinson (1996:574-595), psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanın yöneticiye karşı ilk anda ki güveni arasında negatif bir ilişki,
- Psikolojik sözleşme ihlali ile işe devam, iş performansı ve sivil erdem davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.
- Güven ve karşılanmamış beklentilerden her biri bağımsız bir şekilde psikolojik sözleşme ihlali ile performans arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmaktadır.
- Sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişki, karşılanmayan beklentiler yoluyla değil tamamen güven yoluyla ılımlaştırılmaktadır.
- Sözleşme ihlali ile işe devam etme eğilimi arasındaki ilişki, karşılanmayan beklentiler ve güven değişkenlerinden her biri tarafından kısmen ılımlaştırılmaktadır.
- Çalışanların yöneticilerine duydukları güven işe ilk başladığı zamandaki güven düzeyine oranla, psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları zamandaki güven düzeyi daha çok azalmaktadır.

Turnley ve Feldman (1998:71-83), yaptıkları araştırma ile çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin yapısı, boyutu ve sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda üç farklı bulguya ulaşmışlardır. İlki; yeniden yapılandırmaya giden bir organizasyonda çalışanın, yöneticilerin iş güvencesi, ilerleme olanakları, sağlık olanakları, sorumluluk ve güç konularında psikolojik sözleşme ihlali algılama ihtimalleri daha fazladır. İkincisi, şirket yapılanmasına giden bir organizasyonda, çalışan ve sözleşme ihlali algılayan yöneticilerin, işten ayrılma eğilimi ve yeni bir iş arama olasılığı yükselmiştir. Sonuncusu, prosedür adaletine ilişkin bazı durumsal faktörler ve sözleşme ihlalinin geleceği; iş bırakma, sadakat ve yeni iş arama açısından yöneticilerin psikolojik sözleşme ihlaline verdiği tepkilerden güçlü bir şekilde etkilenecektir.

Turnley ve Feldman'ın (1999:895-922) yaptığı araştırma, psikolojik sözleşme ihlali üzerine yaptığı önceki çalışmalara (Turnley ve Feldman, 1998) dayanmaktadır. Bu çalışmada, iş bırakma, sadakat, ihmal ve işgören sessizliği gibi işgören davranışları ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, çalışmada, çalışanların sözleşme ihlaline verdikleri tepkiler üzerine üç durumsal faktörün etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada kullanılan durumsal faktörler; alternatif iş olanaklarının varlığı, sözleşme ihlaliyle ilişkili yeterli gerekçelerin olması ve prosedürel adaletin derecesidir. Çalışma kapsamında seçilen örneklem 4 farklı örneklemden oluşmakta ve yönetici düzeyinde çalışan toplam 804 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, Turnley ve Feldman, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma, ihmal ve işgören sessizliği arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Buna karşın, sadakat ile sözleşme ihlali arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonuçları ayrıca, cazip iş olanaklarının varlığı, ihlalin geçerli mazeretleri ve prosedür adaleti; sözleşme ihlali ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığını ortaya koymuştur. Kısacası, yüksek derecede ihlal algısına sahip olan çalışanlar mevcut işlerinden ayrılmakta, örgütsel uygulamalardan duyduğu rahatsızlığı açıkça üst yönetime bildirmekte ve örgüte karşı daha az sadakat beslemektedirler.

Robinson ve Morrison (2000:525), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını etkileyen faktörler ve sözleşme ihlaline karşı öfke, kızgınlık gibi çalışan tepkilerinin altında yatan durumları araştırmıştır. Bu amaçla, veriler, 147 yöneticiden

işe ilk başladıklarında ve 18 ay sonra ikinci kez elde edilmiştir. Çalışanlar işe başladıktan 18 ay sonra; örgütsel ve bireysel performans düştüğünde, örgüt içinde biçimsel sosyalleşme süreci olmadığında, iş öncesi kurumsal yöneticiler ile çalışan arasında etkileşim düşük olduğunda, çalışanların eski yöneticileri tarafından psikolojik sözleşmesi ihlal edildiğinde ve işe başlama anında pek çok alternatif iş imkanı olduğunda, psikolojik sözleşme ihlalinin daha fazla algılandığıdır.

Kickul (2001a), psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan tutum ve davranışı ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada katılımcılar yarı zamanlı bir MBA programına kayıtlı birkaç küçük işletmede çalışan 151 tam zamanlı çalışandan oluşmaktadır. Veriler 5 temel faktör kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör 1 de, anlamlı iş, işin çekiciliği ve zorluğu, yeni beceriler geliştirme imkanı, bağımsızlık ve kontrol unsurları ile ilişkili vaatler ölçülmüştür. Faktör 2 de, emeklilik, sağlık olanakları ve izin gibi çeşitli faydalarla ilgili vaatler ölçülmüştür. Faktör 3 de, terfi ve promosyon gibi ödül ve fırsatlar ile ilgili vaatler değerlendirilmiştir. Faktör 4 de, iş güvenliği ve sorumluluk, son olarak faktör 5 de ise iş yapmak için yeterli kaynakların varlığı ile ilgili vaatler ölçülmüştür.

Kickul (2001a:327-333); araştırma sonucunda, ödüller, fırsatlar, iş güvenliği, sorumluluk, kontrol ve büyüme gibi psikolojik sözleşme ihlal faktörlerinin örgüte yönelik negatif tutumlar ile ilişkisinin çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hem bağımsızlık ve büyüme hem de ödül ve fırsatların duygusal bağlılık ile negatif ilişkili olduğu, işten ayrılma niyeti ile ise pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara dayanarak, Kickul, sözleşme ihlali algısının işgören tutum ve davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu ve düşmanlık, hayal kırıklığı ve öfke gibi birtakım duygusal tepkilere neden olduğunu ifade etmiştir.

Cassar (2001:203) yaptığı araştırma ile; örgütsel bağlılık, iş tatminin ve güven ile psikolojik sözleşme koşullarının ihlali arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 132 kişi üzerine yapılan çalışma ile yönetimin saygı, takdir ve destek unsurlarını içeren sözleşme koşullarının ihlal etmesi ile iş tatmini, bağlılık ve güven arasında negatif ilişkiler bulunmuştur.

Kickul ve Lester (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırma, eşitlik hassasiyeti duygusunun psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanların negatif tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi ne şekilde etkilediğini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmanın örneklemini MBA programına kayıtlı 183 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada psikolojik sözleşmeler, otonomi ve kontrol, büyüme ve gelişme olmak üzere iki iç faktör, ve örgütsel ödüller ve örgütsel faydalar olmak üzere iki dış sözleşme vaatleri çerçevesinde incelenmiştir.

Otonomi ve kontrol ile gelişim ve büyüme boyutunu içeren içsel yükümlülükler ile; örgütsel ödül ve faydaları içeren dışsal psikolojik sözleşme yükümlüklerinin ihlali ile negatif tutumlar arasında eşitlik hassasiyetinin düzenleyici etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında dışsal yükümlülüklerle ilişkin bir ihlal algılandığında, kendi çıkarlarını gözeten bireyler başkalarının çıkarlarını düşünen bireylere oranla daha olumsuz tepkiler vermektedirler. Beklenenin aksine kendi çıkarını gözetenler, psikolojik sözleşmenin gelişim ve ödüllendirme boyutuna ilişkin ihlal durumunda başkalarının çıkarını gözetenlere nazaran daha olumsuz tepki vermekte ve iş tatmin düzeyleri düşmektedir (Kickul ve Lester, 2001:201-206).

Guest ve Conway (2002:22), yaptıkları araştırma ile psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim etkin olduğu bir işletmede algılanan sözleşme ihlalinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır.

Lester ve arkadaşları (2002:39-49), çalışanlar ve amirlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarını incelemişlerdir. Araştırmacılar, özellikle çalışanların psikolojik sözleşmesine ilişkin yükümlülükler ile ilgili olarak çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan anlaşma biçimlerini ve sözleşme ihlali ile çalışan performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmacılar da psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalar ile tutarlı olarak bu iki kavram arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Yani çalışanlar tarafından algılanan ihlalin derecesi ne kadar büyük olursa, çalışanların bağlılığı o kadar az, iş performansları ise bir o kadar düşük olacaktır.

Johnson ve O'Leary-Kellv (2003:627), çalışan tutum ve davranışları üzerine sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin etkilerini araştırmak için on aylık bir süreci kapsayan boylamsal bir çalışma yürütmüşlerdir. Veriler 103 banka çalışanından elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların yönetime karşı sessizliği ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif ilişkiler bulunurken; sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı, rol performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile arasında negatif ilişkilere ulaşılmıştır.

Cassar ve Briner (2011:286) tarafından gerçekleştirilen çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemektedir. Araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin bozulmasının aracılık etkisini belirlemektir. Araştırma, İngiltere'de bulunan 103 satış görevlisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin, ihlal algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide ise tam aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki

Çalışanların işten ayrılma niyetleri insan kaynakları yönetimi alanında son zamanlarda dikkatle incelenen bir konu olmuştur. Genel olarak, işten ayrılma niyeti, bir çalışanın işinden ayrılmaya yönelik düşünce ve planı olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982:10). Bir çalışanın mevcut işyerinde kalma isteği, beklenti ve ihtiyaçlarının örgüt tarafından ne derece yerine getirildiğine ilişkin değerlendirmesine bağlı olarak gelişmektedir. Bir kurumdan ayrılma ya da devam etme niyeti, mevcut piyasa da hem alternatif iş olanaklarının varlığı hem de beklentilerin karşılanması yoluyla şekillenmektedir (Gaertner ve Nolan, 1992). Buna göre, bir çalışanın kendi isteğiyle işi bırakmasına neden olan işten ayrılma niyeti, kurum tarafından zamanında tespit edilip önlem alınmazsa, önemli maliyetlere sebep olabilmektedir. Bu olumsuz etkilere ve iş yerine olan maliyeti incelendiğinde bir çalışanın işten ayrılmasının, hem nitelikli bir iş gücü kaybı hem de yeni bir çalışanın işe alınması halinde eğitim ve uyum açısından olumsuz etkileri vardır (Şahin, 2011:277).

İşten ayrılma niyeti, örgüt içinde büyük problemlerin varlığının ve mevcut işten ayrılmaların en büyük belirtisi olduğunun bir habercisidir. Çalışanların işten ayrılma niyeti düşüncelerinin, düşük iş tatmini, verimlilik düşüşü ve düşük işe adanmışlık ile bağlantılı olduğu pek çok araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Griffeth ve Hom, 1988; Hom ve Kinichi, 2001:976). Çalışanlar, mevcut işyerlerinden ayrıldıklarında alternatif bir iş yoksa ve şu anki gelirlerine dayanarak yaşamlarını sürdürüyorlarsa; işten ayrılma niyeti olmasına rağmen işi bırakamayacaklar ve mevcut işyerlerinde çalışmaya devam etme ihtimalleri daha yüksek olacaktır (Mobley vd, 1979:518).

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmaların çoğu, çalışanların kuruma karşı negatif tutum ve davranışlar gösterdiği hususunda tutarlı sonuçlar sağlamışlardır. Bu negatif tutum ve davranışların sebeplerinden biri de, işçi-işveren ilişkisinde başarısız olunmasıdır. Yani, psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkması durumudur. Robinson ve Rousseau (1994:252) tarafından yapılan araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe devam niyeti ile negatif ilişkili; işten ayrılma niyeti ile ise pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Onlara göre, psikolojik sözleşme ihlali, çalışan ile işveren arasındaki bağı büyük ölçüde zayıflatmaktadır.

3. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLAL ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde, kapsam ve yöntemi belirlenmiş olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tespitine yönelik araştırma, konu edinilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Rekabetinin gün geçtikçe arttığı günümüz iş dünyasında, verimliliği artırmak ve ayakta kalabilmek için nitelikli ve bilgili işgücü, vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yüksek iş performansı, yüksek verimlilik, düşük işten ayrılma niyeti gibi birçok faktöre etki eden örgütsel bağlılık kavramı, üzerinde dikkatle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin ayakta kalmasını sağlayan yüksek bağlılık düzeyi, örgüt tarafından vaat edilen yükümlülükler yerine getirilmediğinde azalacak ve çalışanların algılarına dayalı olarak oluşan psikolojik sözleşmelerin ihlali, işten ayrılma niyeti gibi pek çok negatif tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Bu kapsamda; akademik personelin psikolojik sözleşme ihlali algılarının, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutu ve işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personeli kapsamaktadır. Bu araştırma; araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, okutman, Yrd. Doç. Dr, Doç. Dr. ve Prof. Dr. unvanlarına sahip akademisyenlerin, üniversite tarafından yerine getirilmeyen yükümlülüklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ihlal algıları ve bu algının işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık üzerinde ki etkilerine odaklanmaktadır. Araştırma için hazırlanan ve dağıtımı yapılan 250 anketten, 206 tanesi geri dönmüş ve bu 206 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu araştırmanın tek bir kurumda yapılmasının nedeni, çalışma kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin, üniversite özelinde yapılan araştırmalara çok az sayıda konu edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, bundan

sonraki birçok çalışma için bir kapı aralayacaktır. Elbette ki, sektörel ya da kurumsal karşılaştırmalı olarak birden çok yapıda araştırma yapılabilirdi. Bu çalışma ile sadece değinilen kurumda inceleme yapılmak istenmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan gibi çeşitli demografik özelliklerini içeren sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde, 32 maddelik psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeği, üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık ölçeği ve son bölümde ise işten ayrılma niyeti ölçeği yer almaktadır.

3.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği

Psikolojik sözleşme ihlal algısını ölçmek için çok sayıda ölçek incelenmiştir. Bu ölçeklerden birisi, Robinson ve Rousseau'nun (1994) geliştirdiği ölçektir. Bu ölçekte “işveren size vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmede başarısız mıdır” gibi sorular yer almaktadır. Aynı şekilde, bir diğeri, Robinson ve Morrison (2000) tarafından genel ihlal algısını belirlemek için geliştirilen global ölçektir. Sonuç olarak, İşçi'nin (2010) kullandığı ölçeğin çalışmada kullanılması tercih edilmiştir.

İlk olarak, katılımcılara, ölçekte kullanılan 32 maddeye 1 (en kötü) ile 6 (en iyi) arasında ne derece önem verdikleri sorulmuş, ardından aynı soruların kurum tarafından ne ölçüde yerine getirildiği sorulmuş ve aradaki fark alınarak ihlal düzeyi belirlenmiştir.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Meyer vd. (1993) çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek, duygusal bağlılık (6 madde), devam bağlılığı (6 madde) ve normatif bağlılık (6 madde) olmak üzere üç boyuttan ve 18 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; “bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim” (duygusal bağlılık), “şu anda bu kurumda kalmak

benim için bir istekten çok bir gerekliliktir” (devam bağıllığı) ve “bu örgütten ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” (normatif bağıllık) şeklinde ifadeler içermektedir. Ölçek 5’li likert tipinde hazırlanmış olup, “1=Kesinlikle katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişen ifadeler yer almaktadır.

3.3. 3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ve 3 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, ankete beşli likert ölçeğine göre cevap vermişlerdir. 1= Kesinlikle düşünmüyorum, 5=kesinlikle düşünüyorum arasında değişen ifadeler yer almaktadır. Bu çerçevede, katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması işten ayrılma niyetinin düzeyini göstermektedir. Elde edile puanların yüksek olması işten ayrılma niyetinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Psikolojik sözleşme ihlal algısı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1a: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların örgütsel bağıllığı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2a: Çalışanların örgüte duygusal bağıllığı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2b: Çalışanların örgüte devam bağıllığı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2c: Çalışanların örgüte normatif bağlılığı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Psikolojik sözleşme ihlal algısı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4a: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4b: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4c: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların örgütsel bağlılığı cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların örgüte devam bağlılığı unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların örgüte normatif bağlılığı unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların işten ayrılma niyeti unvana göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Psikolojik sözleşme ihlal algısı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7a: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7b: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7c: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların örgütsel bağlılığı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8a: Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8b: Çalışanların örgüte devam bağlılığı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8c: Çalışanların örgüte normatif bağlılığı hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların işten ayrılma niyeti hizmet süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H10a: : Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H10b: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H10c: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H11: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H11a: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H11b: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H11c: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H12: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H12a: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H12b: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H12c: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H13: Psikolojik sözleşme genel ihlal puanı ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H13a: Psikolojik sözleşme genel ihlal puanı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H13b: Psikolojik sözleşme genel ihlal puanı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H13c: Psikolojik sözleşme genel ihlal puanı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır.

H14: Psikolojik sözleşme ihlal ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14a: Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14b: Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14c: Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

3. 5. BULGULAR

3.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, unvan, medeni durum ve görev yaptıkları fakülteye ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	150	72,8
Kadın	56	27,2

Katılımcıların cinsiyete göre yüzde ve frekansa dağılımı incelendiğinde; katılımcıların % 72,8 (150 kişi) erkek ve %27,2 (56 kişi) ise kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
25 ve altı	24	11,7
26-34	55	26,7
35-44	70	34,0
45-54	45	21,8
55-64	11	5,3
65 ve üstü	1	0,5

Yaşa göre dağılımda, katılımcıların %11,7'si (24 kişi) 25 yaş ve altında, 26,7'si (55 kişi) 26-34 yaş aralığında, %34'si (70 kişi) 35-44 yaş aralığında, %21,8'i (45 kişi) 34-54 yaş aralığında %5,3'ü (11 kişi) 55-64 yaş aralığında ve % 0,5 (1 kişi) ise 65 yaş ve üzerindedir.

Tablo 6: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	70	34,0
Evli	136	66,0

Medeni duruma göre yapılan dağılım incelendiğinde, katılımcıların %34 'ü (70 kişi) bekar, %66 sı (136) ise evlilerden oluşmaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Akademik Birime Göre Dağılımı

Birim	Frekans	Yüzde
İktisadi İdari Bil. Fakültesi	35	17,0
Hukuk Fakültesi	11	5,3
Meslek Yüksek Okulu	48	23,3
Fen Edebiyat Fakültesi	43	20,9
Eğitim Fakültesi	21	10,2
Mühendislik Fakültesi	21	10,2
İslami İlimler Fakültesi	8	3,9
Spor Bilimleri Fakültesi	19	9,2

Akademik birime göre yapılan değerlendirmede, katılımcıların %17'si (35 kişi) İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, %5,3'ü (11 kişi) Hukuk Fakültesi, %23,3'ü (48 kişi) Meslek Yüksek Okulları, %20,9'u Fen Edebiyat Fakültesi, %10,2'si (21 kişi) Eğitim Fakültesi, %10,2'si (21 kişi) Mühendislik Fakültesi, %3,9'u (8 kişi) İslami İlimler Fakültesi ve % 9,2'si (19 kişi) ise Spor Bilimleri Fakültesi'n de görev yapmaktadır.

Tablo 8: Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
Araştırma Görevlisi	69	33,5
Okutman	10	4,9
Öğretim Görevlisi	42	20,4
Yrd.Doç.Dr	54	26,2
Doç.Dr.	19	9,2
Prof.Dr.	12	5,8

Unvana göre yapılan değerlendirmede ise, katılımcıların %33,5 'i (69 kişi) araştırma görevlisi, %4,9'u (10 kişi) okutman, % 20,4 'ü (42 kişi) öğretim görevlisi,

%26,2' si (54 kişi) yardımcı doçent doktor, %9,2 'si (19 kişi) Doçent doktor ve %5,8 'inin (12 kişi) Profesörlerden oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 9: Katılımcıların Hizmet süresine Göre Dağılımı

Kıdem	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	14	6,8
1-5 yıl	56	27,2
6-10 yıl	28	13,6
11-15 yıl	46	22,3
16-20 yıl	20	9,7
21-25 yıl	30	14,6
25 yıldan fazla	12	5,8

Kıdeme göre yapılan dağılım incelendiğinde ise, katılımcıların % 6,8 'i (14 kişi) 1 yıldan az, %27,2 'si (56 kişi) 1-5 yıl arasında, %13,6 'sı (28 kişi) 6-10 yıl arasında, %22,3 'ü (46 kişi) 11-15 yıl arasında, %9,7 'si 16-20 yıl arasında, %14,6'sı (30 kişi) 21-25 yıl arasında ve %5,8'i (12 kişi) ise 25 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir.

3.5.2. Faktör Analizleri

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin testi uygulanmıştır. KMO testi sonucunda değer 0,50' den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır. Örneklem büyüklüğü için değer,

0.50-0.60 arasında ise "kötü",

0.60-0.70 arasında ise "zayıf",

0.70-0.80 arasında ise "orta",

0.80-0.90 arasında ise "iyi",

0.90 üzerinde ise “mükemmel” olduğu yorumu yapılır.

Analiz sonucunda, KMO değerinin 0,95 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için “mükemmel” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin manidar olduğu görülmüştür ($p=0,000$).

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0,30 olarak belirlenmiştir. Elde edilen üç faktörlü yapıda, faktör yük değerleri iki ya da daha fazla faktörde birbirine yakın olan, yani aralarındaki farkın 0, 10’dan küçük olan maddelerin analiz dışı bırakılması sonucunda 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 23, 28 ve 32. maddeler teker teker analizden çıkarılarak elde edilen 22 madde ile elde edilen 3 faktörlü yapının faktör yük değerleri ve toplam varyansı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1 (Çalışma Koşulları)	Faktör Yük Değeri
Seyahat olanakları	,759
İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	,749
İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	,743
Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	,689
Eğitime yönelik maddi katkı	,670
Tüm çalışanlar için eşit olanaklar	,653
Başarıların takdir edilmesi	,633
Karar alma sürecine katılım sağlanması	,625
Faktör 2 (Güven ve Saygı)	
Açık ve dürüst iletişim	,841
Güven ve saygı	,815
Adil davranış	,786
Terfi ve yükselme olanakları	,643
İşine hakim yönetim	,630
Yönetimden destek	,570

İlgi çekici cazip iş	,567
Faktör 3 (Faydalar ve İş Güvencesi)	
Cazip sağlık olanakları	,774
Rekabetçi ve tatmin edici ücret	,705
İş istihdam güvenliği	,642
Cazip emeklilik olanakları	,620
Güvenli iş ortamı	,552
Yüksek sorumluluk gerektiren iş	,519
Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması	,370
Kümülatif varyans	63,528
KMO	,946
Barlett testi Ki-kare :	3167,536
	P= 0, 000

Tablo 10’da yer alan psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeğinin faktör yükleri incelendiğinde; çalışma koşulları madde yüklerinin 0,63 ile 0,76 arasında; güven ve saygı faktör yüklerinin 0,57 ile 0,84 arasında, fayda ve iş güvencesi faktör yüklerinin; 0,37 ile 0,77 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçlara göre, ölçekte bulunan maddelerin çoğu, içinde bulunduğu faktör yapısı ile uyumlu olması açısından anlamlı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise; Allen ve Meyer’ in (1990) geliştirdiği 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) çalışmalarında, alfa değerlerini duygusal bağlılık için ,87, devam bağlılığı için ,75 ve normatif bağlılık için de ,79 bulmuşlardır. Meyer vd. (1993) ve Allen ve Meyer (1990) yaptıkları araştırma ile örgütsel bağlılık ölçeğinin üç faktörlü yapısını doğrulamışlardır.

Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda duygusal bağlılık (0,75), devam bağlılığı (0,78) ve normatif bağlılık (0,82) alt boyutlarına ilişkin alfa değerleri elde edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda; KMO değerinin 0,73 olduğu belirlenmiştir. Tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör yük değerleri 0,90 ile 0,94 arasında değişmektedir. Toplam varyansın açıklama yüzdesi %84 olarak bulunmuştur. Yapılan analiz sonucunda tek faktörlü işten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa değeri 0,90 olarak bulunmuştur.

3.5.3. Güvenirlilik analizleri

206 katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda anketin güvenilirliğini ölçmek için cronbach alpha katsayısından yararlanılmıştır. Aşağıda, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin alt boyutları, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Kalaycı, 2006:405).

$\leq \alpha < 0.40$ olduğu durumda ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ olduğu durumda ölçek güvenilirlik düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ olduğu durumda ölçek güvenilirlik oldukça yüksek,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ olduğu durumda ölçek yüksek derecede güvenilir

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlilik Değerleri

	Cronbach Alpha	N
Çalışma Koşulları	0,93	8
Güven ve Saygı	0,91	7
Fayda ve İş Güvencesi	0,73	7

Yapılan analiz sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğini oluşturan çalışma koşulları (0,93), güven ve saygı boyutu (0,91) ve fayda ve iş güvencesi boyutuna (0,73) ilişkin güvenilirlik değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre, kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları aşağıdaki gibidir:

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlilik Değerleri

	Cronbach Alpha	N
Duygusal Bağlılık	0,75	6
Devam Bağlılığı	0,78	6
Normatif Bağlılık	0,82	6

Yapılan analiz sonucunda, duygusal bağlılık (0,75), devam bağlılığı (0,78) ve normatif bağlılık (0,82) alt boyutlarına ilişkin alfa değerleri elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre; ölçeğin 3 alt boyutuna ilişkin alfa değerinin oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 13’de ise işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlilik Değerleri

	Cronbach Alpha	N
İşten Ayrılma Niyeti	0,90	3

Yapılan analiz sonucunda, işten ayrılma niyeti ölçeğinin alfa değeri 0,90 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre; tüm ölçeklerin alfa değerinin oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

3.5.4. Hipotez Testleri

Bu bölümde, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmektedir.

1. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği ve Alt Boyutlarına, Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeğine İlişkin Puan Ortalamaları

Bu başlık altında, psikolojik sözleşme ihlal ölçeğinin alt boyutları ve genel ihlal puan ortalamaları, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt puanına ilişkin puan ortalamaları ve işten ayrılma niyeti puan ortalaması ele alınacaktır.

Tablo 14: Psikolojik Sözleşme İhlal Faktörleri Ve Genel Puan Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Koşulları	2,00	1,35
Güven ve Saygı	1,55	1,11
Fayda ve İş Güvencesi	1,53	1,30
Genel İhlal Puanı	1,71	1,08

Tablo 14’de psikolojik sözleşme ihlali genel puanı ile alt boyutlarına ilişkin ortalamalar verilmiştir. Buna göre; çalışma koşulları puan ortalaması 2,00 güven ve saygı boyutunun ortalama puanı 1,55 iken fayda ve iş güvencesi boyutu ortalama puanı 1,53 ve genel ihlal puan ortalaması ise 1,71 olarak bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, çalışanların en fazla çalışma koşulları boyutunda (2,0) ihlal algıladıkları görülmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Puan Ortalamaları

	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,85	0,56
Devam Bağlılığı	2,93	0,78
Normatif Bağlılık	3,25	0,72

Örgütsel bağlılık alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde ise; duygusal bağlılık boyutu (3,85), devam bağlılığı ortalama puanı (2,93) ve normatif bağlılık boyutunun puan ortalamasının (3,25) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların örgütsel bağlılık puan ortalamalarına bakıldığında en yüksek puanın duygusal bağlılık faktöründe olduğu görülmektedir.

Tablo 16: İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalaması

	Ortalama	Standart Sapma
İşten Ayrılma Niyeti	1,89	0,83

Katılımcıların işten ayrılma niyeti puan ortalaması incelendiğinde ise, bu ortalamanın 1,89 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların işten ayrılma niyeti eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir.

2. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Cinsiyet, Unvan ve Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu

Bu bölümde, katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyetine ilişkin algıların, cinsiyet, unvan ve çalışma sürelerine bağlı olarak anlamlı bir fark gösterip göstermedikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, t testi ve Anova testi uygulanmıştır. T testi ve Anova sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 17: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Cinsiyete Göre Farklılaşması

Boyut	Cinsiyet	Frekans	Ortalama	Std Sap.	t	p (sig)
Çalışma Koşulları	Kadın	56	2,47	1,65	3,098	0,002
	Erkek	150	1,83	1,18		
Güven ve Saygı	Kadın	56	1,96	1,31	3,329	0,001
	Erkek	150	1,40	0,99		
Fayda ve İş Güvencesi	Kadın	56	1,79	1,25	1,768	0,079
	Erkek	150	1,43	1,31		
Duygusal Bağlılık	Kadın	56	3,72	0,52	-1,997	0,047
	Erkek	150	3,90	0,57		
Devam Bağlılığı	Kadın	56	2,88	0,82	-0,591	0,555
	Erkek	150	2,95	0,77		
Normatif Bağlılık	Kadın	56	3,16	0,68	-1,022	0,308
	Erkek	150	3,28	0,73		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	56	1,92	0,84	0,230	0,818
	Erkek	150	1,89	0,83		

Tablo 17’de yer alan Anova testi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali alt boyutları, örgütsel bağlılık alt boyutları ve işten ayrılma niyeti ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcıların çalışma koşulları ($p<0,05$), güven ve saygı ($p<0,05$) boyutunda algıladıkları ihlal cinsiyete göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu çerçevede; H1a: “Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki alt

hipotez ile H1b: “Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki alt hipotezler kabul edilmiştir.

Kadın çalışanların, çalışma koşulları alt boyutuna ilişkin algıladıkları ihlal (2,47), erkek çalışanların algıladıkları ihlale (1,83) oranla daha yüksek çıkmıştır. Buna göre cinsiyet ile çalışma koşulları arasında farklılığa yol açan grubun kadınlar olduğu görülmektedir. Güven ve saygı boyutuna ilişkin kadınların algıları (1,90) erkeklere oranla (1,40) daha yüksek çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin tablo incelendiğinde; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ($p<0,05$) ve normatif bağlılık ($p<0,05$) alt boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutu kadın ve erkek puan ortalamalarına baktığımızda erkeklerin duygusal bağlılıklarının (3,90) kadınlara oranla (3,72) daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, normatif bağlılık boyutunda ise erkeklerin (3,28) ortalama ile kadınlara göre (3,16) kuruma daha bağlı oldukları söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlara göre; H2a ve H2c hipotezlerinin doğrulandığı ve cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali fayda ve iş güvencesi alt boyutuna ilişkin algılar, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemekle beraber bu boyuta ilişkin kadın ve erkeklerin ortalamasını incelersek; kadın çalışanların (1,79) ortalamaları erkek çalışanlara oranla (1,43) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre; H1c hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutuna göre erkek ve kadın çalışanların ortalamalarını incelediğimizde, erkek çalışanların devam bağlılığı boyutuna ilişkin ortalamalarının (2,95), kadın çalışanlara göre (2,88) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, devam bağlılığı faktörünün cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Buna göre H2b hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise, işten ayrılma niyetine ilişkin cevapların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğidir. Çalışanların işte ayrılma niyetine ilişkin ortalamaları incelendiğinde; kadın çalışanların ortalamalarının (1,92) erkek çalışanlara oranla (1,89) daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, kadınların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir ancak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Elde edilen bulgulara göre, H3: “Çalışanların işten ayrılma niyeti cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez kabul edilmemiştir.

Tablo 18: Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Unvana Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyut	Arş. Gör.	Okt	Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	Doç. Dr.	Prof. Dr.	F	p
Çalışma Koşulları	2,50	1,87	2,09	1,54	1,84	1,33	4,090	0,001
Güven ve Saygı	1,89	1,29	1,84	1,26	1,11	0,86	4,604	0,001
Fayda ve İş Güvencesi	1,44	1,91	1,77	1,47	1,53	1,19	0,698	0,625
Duygusal Bağlılık	3,54	4,22	3,94	3,94	4,06	4,27	8,472	0,000
Devam Bağlılığı	2,94	3,18	3,27	3,69	2,77	2,88	3,167	0,009
Normatif Bağlılık	2,87	3,87	3,46	3,35	3,44	3,43	7,787	0,000
İşten Ayrılma Niyeti	2,15	1,90	1,84	1,75	1,77	1,42	2,680	0,023

Yapılan analiz sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarından olan çalışma koşulları ve güven ve saygı boyutunda algılanan ihlal, unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p < 0,01$). Buna göre; H4a: “Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezi ile H4b: “Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. Ancak, psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarından olan fayda ve iş güvencesi boyutu ile unvan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p > 0,01$). Dolayısıyla, H4c: “Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma görevlilerinin çalışma koşullarına ilişkin algıladıkları ihlal (2,50) ile güven ve saygı boyutunda algıladıkları ihlal (1,89) diğer katılımcılara oranla daha yüksek çıkmıştır. Fayda ve iş güvencesi boyutu puan ortalamalarına bakıldığında ise; **okutmanların** (1,91) diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ($p=0,000$), devam bağlılığı ($p=0,009$) ve normatif bağlılık ($p=0,000$) ile unvan arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dolayısıyla; H5a: “Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”, H5b: “Çalışanların örgüte devam bağlılığı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi ile H5c: “Çalışanların örgüte normatif bağlılığı unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutların puan ortalamalarına bakıldığında; **Profesörlerin** duygusal bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, devam bağlılığı konusunda yardımcı doçentler en yüksek ortalamaya sahiptir. Son olarak, **doçentlerin** normatif bağlılık düzeyleri diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; işten ayrılma niyeti ile unvan arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,023$). Buna göre; H6: “Çalışanların işten ayrılma

niyeti unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına bakıldığında; **araştırma görevlilerinin** diğer katılımcılara oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 19: Psikolojik Sözleşme İhlali Alt Boyutları, Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Algıların Kıdeme Göre Farklılığının Tespitine Yönelik One-Way Anova Testi Sonuçları

Boyut	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25 yıldan fazla	F	p
Çalışma Koşulları	2,20	2,04	2,58	1,94	1,50	1,93	1,58	1,599	0,149
Güven ve Saygı	1,84	1,55	2,06	1,63	1,029	1,28	1,25	2,445	0,027
Fayda ve İş Güvencesi	1,15	1,23	1,72	1,69	1,41	1,79	1,88	1,292	0,263
Duygusal Bağlılık	3,71	3,75	3,71	3,95	3,98	3,91	4,06	1,466	0,192
Devam Bağlılığı	3,10	2,86	3,16	2,93	2,83	2,85	2,96	0,696	0,653
Normatif Bağlılık	3,15	3,12	3,06	3,26	3,43	3,40	3,68	1,857	0,90
İşten Ayrılma Niyeti	1,81	1,98	2,21	1,80	1,93	1,82	1,33	1,932	0,77

Yapılan analiz sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarından olan çalışma koşulları ve fayda ve iş güvencesi boyutunda algılanan ihlal açısından hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte; güven ve saygı boyutunda algılanan ihlal ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre; H7b: “Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi kabul edilirken; H7a: “Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi ile H7c: “Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

Hizmet süresine göre ortalamalara bakıldığında; hizmet süresi 6-10 yıl olan çalışanların, çalışma koşulları ve güven ve saygı boyutunda daha fazla ihlal algıladıkları; fayda ve iş güvencesi boyutunda ise; hizmet süresi 25 yıldan fazla olanların daha fazla ihlal algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre; H8a: “Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”, H8b: “Çalışanların örgüte devam bağlılığı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” ve H8c: “Çalışanların örgüte normatif bağlılığı hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

25 yıldan fazla hizmet süresi olan çalışanların duygusal bağlılık (4,06) ve normatif bağlılık düzeyleri (3,68) diğerlerine oranla daha yüksektir. Bununla birlikte devam bağlılığı (3,16) en yüksek çalışanların hizmet sürelerinin 6-10 olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; işten ayrılma niyeti ile hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; H9: “Çalışanların işten ayrılma niyeti hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

İşten ayrılma niyeti ortalamasına bakıldığında; hizmet süresi 1-5 yıl olanların işten ayrılma niyetinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

3. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişki, Pearson Korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda, Psikolojik sözleşme ihlali genel puanı ile alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin analizine dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 20: Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti İle İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

Psikolojik Sözleşme İhlali	İşten Ayrılma Niyeti
Çalışma Koşulları	,214
Güven ve saygı	,240
Fayda ve İş Güvencesi	,226
Genel ihlal düzeyi	,263

**Anlamlılık düzeyi 0.01

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1.00 arasında olması yüksek düzeyde; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında ise düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma niyeti değişkeni ile psikolojik sözleşme ihlali genel puanı, çalışma koşulları, güven ve saygı ve fayda ve iş güvencesi boyutları arasında pozitif yönlü ancak düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bu bulguya göre; psikolojik sözleşme ihlali arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı söylenebilir. Elde edilen bu bulgulara göre; psikolojik sözleşme ihlali alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayan hipotezlerin korelasyon analizi sonuçlarına göre H14a, H14b, H14c ve H14d hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali genel puanı ile alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin analizine dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 21: Psikolojik Sözleşme ihlalinin Örgütsel Bağlılık ile İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Genel İhlal	-,352**	,079	-,261**
Çalışma Koşulları	-,380**	,054	-,299**
Güven ve Saygı	-,301**	,121	-,263**
Fayda ve İş Güvencesi	-,210**	,039	-,101

**Anlamlılık düzeyi 0.01

*Anlamlılık düzeyi 0.05

Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($r = -,352$ $p = ,00$) ve normatif bağlılık boyutu ($r = -,261$ $p = ,00$) arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, devam bağlılığı boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = ,079$ $p = ,256$). Bu sonuçlara göre; psikolojik sözleşme de algılanan ihlal düzeyi arttıkça, çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme genel ihlal algısı ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda; H13a: “Psikolojik sözleşme genel ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi ile H13c: “Psikolojik sözleşme genel ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Ancak H13b: “Psikolojik sözleşme genel ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin bir boyutu olan çalışma koşulları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ($r=-,380$ $p=,00$) ve normatif bağlılık boyutu ($r=-,299$ $p=,00$) arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı boyutu ile bir ilişki tespit edilememiştir ($r=,054$ $p=,438$). Bu sonuçlara göre, çalışanların işyerindeki çalışma koşullarına dair algıladıkları ihlal arttıkça; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin düştüğü söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin bir boyutu olan çalışma koşulları ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda; H10a: “Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi ile; H10c: “Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezler kabul edilirken, H10b: “Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin güven ve saygı boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ($r=,121$ $p=,83$) arasında bir ilişki tespit edilememişken; duygusal bağlılık boyutu ($r=-,380$ $p=,00$) ile normatif bağlılık boyutu ($r=-,263$ $p=,00$) arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışanlar işyerinde güven ve saygı boyutunda yer alan yükümlülüklerinin yönetim tarafından ihlal edildiğini düşünüyorlarsa; kuruma olan duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri azalacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin bir boyutu olan güven ve saygı boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda; H11a: “Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi ile; H11c: “Çalışanların güven ve saygı boyutu boyutuna ilişkin ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezler kabul edilirken, H11b: “Çalışanların güven ve saygı boyutuna ilişkin ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin fayda ve iş güvencesi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ($r=-,210$ $p=,002$) arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmişken; devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanlar ücret, emeklilik ve sağlık olanakları, iş güvencesi ve iş güvenliği unsurlarında yönetimin sözünü yerine getirmediğini algıladıklarında kendilerini kuruma duygusal olarak bağlı hissetme düzeyleri azalacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin bir boyutu olan fayda ve iş güvencesi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda; H12a: “Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilirken; H12c: “Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile normatif bağlılık arasında negatif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotezler ile H12b: “Çalışanların fayda ve iş güvencesi boyutuna ilişkin ihlal algısı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

4. Regresyon Analizi

Bu bölümde, bir bağımlı değişken ile bağımsız bir değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için basit regresyon analizi kullanılarak, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22:Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

	B	β	t	R^2	F	p
Sabit						
İhlal	,202	,263	3,891	,069	15,141	,000

Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetine etkisinin araştırıldığı regresyon analizi tablosu incelendiğinde; psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma

niyetinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Buna göre, ihlal algısı işten ayrılma niyetinin % 7 lik bir kısmını açıkladığı ve kurulan modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($R^2 = 0,069$ ve $p < 0,01$).

Tablo 23: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

	B	β	t	R^2	F	p
Sabit						
İhlal	-,183	-,352	-5,372	,124	28,855	,000

Psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal bağlılık alt boyutuna etkisi incelendiğinde; ihlalin duygusal bağlılığın %12 sini açıkladığı ve modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R^2 = ,124$ $P < ,01$).

Tablo 24: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Devam Bağlılığına Etkisi

	B	β	t	R^2	F	p
Sabit						
İhlal	,057	,079	1,139	,006	1,297	,256

Tablo 24’de Psikolojik sözleşme ihlalinin devam bağlılığına etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığına etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p > ,01$).

Tablo 25: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Normatif Bağlılığa Etkisi

	B	β	t	R^2	F	p
Sabit						
İhlal	-,174	-,261	-3,864	,068	14,929	,000

Tablo 25’de, Psikolojik sözleşme ihlalinin normatif bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Bu sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir ($p<0,01$). Psikolojik sözleşme ihlalinin normatif bağlılığı açıklama gücünün %7 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, sözleşme ihlalinin devam bağlılığını etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Bu bölümde; araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama araçları, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın bulgularına değinilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Daha sonra ise; katılımcıların psikolojik sözleşme ihlal ölçeği, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik ortalama puanları hesaplanmış ve psikolojik sözleşme ihlal ölçeği, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin unvan, cinsiyet ve hizmet süresine göre farklılığı test etmek amacıyla Anova analizi yapılmıştır. Bu üç değişken ve alt boyutlarının birbirleri ile ilişkisini tespit etmek amacıyla da korelasyon analizi yapılmış ve bu kapsamda ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

SONUÇ

Çalışan ile yönetim arasındaki karşılıklı yükümlülükler gibi konuları içeren istihdam ilişkileri, örgütsel davranış alanında büyük bir öneme sahiptir. Ekonomi ve birey davranışları üzerine önemli etkileri olan işçi-işveren ilişkilerinin oluşumunda ve sürdürülmesinde psikolojik sözleşme, anahtar bir kavram haline gelmiştir. Yapılan çok sayıda araştırma, psikolojik sözleşme ihlallerinin bireyin tutum ve davranışlarında önemli etkilere sahip olduğunu, özellikle bireyin kuruma bağlılığını düşürdüğünü, işten ayrılma niyetinin arttığını bireyin örgüte karşı güveninin sarsıldığını ve eşitsizlik algısına sebep olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan bu araştırma ile, psikolojik sözleşme ihlalinin bu etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlali alt boyutları ve genel ihlal ortalamaları incelendiğinde; çalışma koşulları faktör ortalamasının 2,00, güven ve saygı faktör ortalamasının 1,55, fayda ve iş güvencesi faktör ortalaması 1,53 ve son olarak, psikolojik sözleşme genel ihlal ortalaması ise 1,71 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, en yüksek düzeyde ihlalin çalışma koşulları boyutunda, en düşük ihlalin ise, fayda ve iş güvencesi konusunda olduğu belirlenmiştir. Çalışma koşulları kapsamında yer alan işi yapabilmek için yeterli ve uygun araçların varlığı, karar alma sürecine katılım sağlanması ve tüm çalışanlar için eşit olanaklar konusunda, çalışan beklentilerinin yeterince karşılanmadığı söylenilebilir.

Örgütsel bağlılık faktör ortalamaları incelendiğinde; duygusal bağlılık puan ortalaması 3,85, devam bağlılığı puan ortalaması 2,93 ve son olarak normatif bağlılık puan ortalaması ise 3,25 olarak tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında; en yüksek bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık; en düşük bağlılık düzeyinin ise devam bağlılığı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık puan ortalamalarının yüksek olması, çalışanların kuruma bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarının 1,89 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre; akademisyenlerin işten ayrılma niyeti eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuç, kurumun etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi açısından arzu edilebilir bir durumdur.

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarından çalışma koşulları, güven ve saygı, fayda ve iş güvencesi boyutu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Katılımcıların çalışma koşulları, güven ve saygı boyutunda algıladıkları ihlal, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte iken; fayda ve iş güvencesi alt boyutuna ilişkin algılar, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak, devam bağlılığı faktörünün cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulguya göre ise; Çalışanların işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yani, kadın ve erkek akademisyenlerin işten ayrılma niyeti oranlarının benzer olduğu söylenilebilir.

Kadın çalışanların, çalışma koşulları alt boyutuna ilişkin algıladıkları ihlal (2,47), erkek çalışanların algıladıkları ihlale (1,83) oranla daha yüksek çıkmıştır. Buna göre cinsiyet ile çalışma koşulları arasında farklılığa yol açan grubun kadınlar olduğu görülmektedir. Güven ve saygı boyutuna ilişkin kadınların algıları (1,90) erkeklere oranla (1,40) daha yüksek çıkmıştır. Yine aynı şekilde; fayda ve iş güvencesi boyutunda, kadın çalışanların (1,79) ortalamaları erkek çalışanlara oranla (1,43) daha yüksektir. Bu sonuçlara göre; kadın akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlalinin her boyutunda algıladıkları ihlalin, erkeklere nazaran daha fazla olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık boyutunda kadın ve erkek puan ortalamalarına bakıldığında erkeklerin duygusal bağlılıklarının (3,90) kadınlara oranla (3,72) daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte, normatif bağlılık boyutunda ise erkeklerin (3,28) ortalama ile kadınlara göre (3,16) kuruma daha bağlı oldukları söylenebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutuna göre erkek ve kadın çalışanların ortalamalarını incelediğimizde, erkek çalışanların devam bağlılığı boyutuna ilişkin ortalamalarının (2,95), kadın çalışanlara göre (2,88) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; erkek çalışanların örgütsel bağlılığın üç boyutunda da kuruma bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise; kadın çalışanların işten ayrılma

niyeti ortalamalarının (1,92) erkek çalışanlara oranla (1,89) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarından çalışma koşulları, güven ve saygı, fayda ve iş güvencesi boyutu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile unvan arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarından olan çalışma koşulları ve güven ve saygı boyutunda algılanan ihlal, unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. . Ancak psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarından olan fayda ve iş güvencesi boyutu ile unvan arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Elde edilen bir diğer bulgu ise; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile unvan arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde; işten ayrılma niyeti ile unvan arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu durum, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışma koşulları ile güven ve saygı boyutunda çeşitli akademik unvana sahip katılımcılar arasında belirgin bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma görevlilerinin çalışma koşullarına ilişkin algıladıkları ihlal (2,50) ile güven ve saygı boyutunda algıladıkları ihlal (1,89) diğer katılımcılara oranla daha yüksek çıkmıştır. Fayda ve iş güvencesi boyutu puan ortalamalarına bakıldığında ise; okutmanların (1,91) algıladıkları ihlalin diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığı oluşturan alt boyutların puan ortalamalarına bakıldığında; Profesörlerin duygusal bağlılık düzeylerinin diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, devam bağlılığı konusunda yardımcı doçentler en yüksek ortalamaya sahiptir. Son olarak, doçentlerin normatif bağlılık düzeyleri diğer katılımcılara oranla daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Çalışanların işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına bakıldığında; araştırma görevlilerinin diğer katılımcılara oranla daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç akademisyenlerin işten ayrılma niyetinin oluşumuna sebep olan çeşitli faktörlerin dikkatle araştırılması ve bu faktörlerin ortadan kaldırılması, üniversiteler açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Araştırmaya katılanların psikolojik sözleşme ihlali alt boyutlarından çalışma koşulları, güven ve saygı, fayda ve iş güvencesi boyutu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarından olan çalışma koşulları ve fayda ve iş güvencesi boyutunda algılanan ihlal açısından hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte; güven ve saygı boyutunda algılanan ihlal ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde; işten ayrılma niyeti ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Hizmet süresine göre ortalamalara bakıldığında; hizmet süresi 6-10 yıl olan çalışanların, çalışma koşulları ve güven ve saygı boyutunda daha fazla ihlal algıladıkları; fayda ve iş güvencesi boyutunda ise; hizmet süresi 25 yıldan fazla olanların daha fazla ihlal algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarının puan ortalaması incelendiğinde; 25 yıldan fazla hizmet süresi olan çalışanların duygusal bağlılık (4,06) ve normatif bağlılık düzeyleri (3,68) diğerlerine oranla daha yüksektir. Bununla birlikte, devam bağlılığı (3,16) en yüksek çalışanların hizmet sürelerinin 6-10 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. . İşten ayrılma niyeti ortalamasına bakıldığında ise; hizmet süresi 1-5 yıl olanların işten ayrılma niyetinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali genel puanı ile alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; işten ayrılma niyeti değişkeni ile psikolojik sözleşme ihlali genel puanı, çalışma koşulları, güven ve saygı ve fayda ve iş güvencesi boyutları arasında pozitif yönlü ancak düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bu bulguya göre; psikolojik sözleşme ihlali arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı söylenebilir. Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, genel psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu ve normatif bağlılık boyutu arasında

negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak devam bağlılığı boyutu ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre, psikolojik sözleşme de algılanan ihlal düzeyi arttıkça; çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin bir boyutu olan çalışma koşulları ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı boyutu ile bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların işyerindeki çalışma koşullarına dair algıladıkları ihlal arttıkça; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin düştüğü söylenebilir. Yine aynı şekilde; psikolojik sözleşme ihlalinin güven ve saygı boyutu ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında bir ilişki tespit edilememişken; duygusal bağlılık boyutu ile normatif bağlılık boyutu arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalinin fayda ve iş güvencesi boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmişken; devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, akademisyenlerin fayda ve iş güvencesi konusunda bir ihlal algılamaları, onların üniversiteye duygusal bağlılıklarını azaltacaktır. Bu sonuçlara göre, çalışanlar ücret, emeklilik ve sağlık olanakları, iş güvencesi ve iş güvenliği unsurlarında yönetimin sözünü yerine getirmediğini algıladıklarında kendilerini kuruma duygusal olarak bağlı hissetme düzeyleri azalacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma ile; akademik personelin psikolojik sözleşme ihlal düzeylerini ve algılanan ihlalin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç çerçevesinde, akademik personelin görev yaptığı üniversite ile arasındaki mübadele ilişkisi incelenmeye çalışılmış ve üniversite ile akademik personel arasında kurulan mübadele ilişkisinde bir uyumsuzluk olması durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz tutum ve davranışlara odaklanılmıştır. Bu açıdan bakıldığında araştırmanın, akademisyenlerin özellikle hangi boyutlarda psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları, örgütsel bağlılık düzeyini artırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak ve en önemlisi de akademik kaliteyi artırmak konusunda yöneticilere önemli bilgiler sağladığı düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda çok sayıda ve daha büyük üniversiteler ile özel üniversite-devlet

üniversite karşılaştırması yapılabileceği gibi daha başka sektörlerde ve çalışma grubu kapsamında araştırmalar gerçekleştirilebilir. Bu nedenle farklı örneklem grubunda yapılan çalışmalar ile daha farklı bir sonuç ortaya çıkabilecektir. Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırma yapılan birimler için bazı temel noktalardan bahsetmek gerekirse;

- Akademisyenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için çalışma ortamının gerek teknik donanım gerekse sosyal ilişkiler açısından daha da motive edilir hale getirilmesi,

- Akademisyenlerin en fazla ihlal algıladığı çalışma koşullarının iyileştirilmesi,

- İşi yapabilmek için teknik, idari ve kurumsal açıdan gerekli kaynakların sağlanması,

- Akademisyenlerin motive olmaları sağlamak için, başarılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi,

- Akademisyenlerin bilgi ve yeteneklerini rahatça ortaya koyabilmesi için, yaratıcılık kabiliyetlerinin desteklenmesi,

- Birimler içerisinde tüm çalışanlara terfi, ilerleme ve gelişme konusunda adil davranılması,

- Akademisyenlerin kendilerini ve örgütsel hedefleri ilgilendiren konularda karar alma sürecine katılımlarının sağlanması ve görüşlerine önem verilmesi,

- Akademisyenler arasında bilgi ve fikir alışverişinin kolaylıkla sağlanması konusunda yönetimden destek verilmesi ve buna yönelik örgüt yapısının oluşturulması,

- Akademik düzey çerçevesinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,

- Birimler itibariyle işgücü devir hızını inceleyerek işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yönelik tedbirlerin alınması,

- İşten ayrılmaya niyeti yüksek olan akademisyenlere kurumsal bağlılık kazandırıcı iş atmosferinin sağlanması,

- Akademisyenler ile birim yönetimi arasında kurumsal sadakat çerçevesinde bir psikolojik sözleşme zemininin oluşturulması ve buna bağlı olarak,

akademisyenlerin bireysel gelişme ve birimlerin kurumsal gelişme ilişkisinin, söz konusu psikolojik sözleşmede işlevsel hale getirilmesi,

- Yönetimin psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülüklerini yerine getirmesi,
- Başarılı bir istihdam ilişkisi için akademisyenlerin kuruma bağlılığını artırmanın yollarını araması ve gerekli katkıları sağlaması gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmenin içeriği ve ihlali algısı; farklı meslek gruplarında ve farklı sektörlerde değişkenlik gösterebilmektedir. Bilindiği üzere, üniversite akademik personeli, diğer meslek gruplarına oranla iş stresinden daha fazla muzdariptirler. Bu yüzden, örgütsel performansı ve çalışan verimliliğini artırmak ve çalışanları kurumda tutmak için, akademik personel arasında stres yaratan faktörlerin azaltılması üniversiteler için çok önemlidir. Bu amacı başarmada anahtar faktör ise; üniversitenin yükümlülüklerine ilişkin akademik personelin algısını anlamak ve bu yükümlülükleri etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışmaktır.

KAYNAKÇA

Akyüz, Nazik E., *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Aksaray, 2014.

Allen, Natalie J; Meyer, John P., “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, *Journal of Vocational Behavior* 49, 1996 s.252–276.

Allen, Natalie J; Meyer, John P., “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990 s.1-18.

Allen, Natalie J; Meyer, John P., “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990 s.1-18.

Angle, Harold L; Perry, James L., "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational *Effectiveness*", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981 s.1-14.

Arslan, Bader; Ulaş, Dilber “ İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, *Ege Akademik Bakış*, E.Ü. İ.İ.B.F., 4, 2004 s. 102-114.

Balay, Refik, *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

Becker, Howard S., “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, 66, 1960 s.32-42.

Bilgin, Leman, “Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 2008 s.183-200.

Buchanan, Bruce II., “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19(4) 1974 s.533-546.

Buranapin, Siriwut, *“Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a Radical Organizational Change: A Case of Chiang Mai University”*, School of Management, Boston University, 2007.

Cassar, Vincent, “Violating Psychological Contract Terms Amongst Maltese Public Service Employees: Occurrence And Relationships”, *Journal of Managerial Psychology*, 16, 2001 s.194-208.

Cassar, Vincent; Rob B. Briner, “The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation”, *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 2011 s. 283-289.

Coyle-Shapiro, Jacqueline; Kessler, Ian, “Consequences of the Psychological Contract Forthe Employment Relationship: A Large Scale Survey”, *Journal of Management Studies*, 37, 2000 s.903-930.

Coyle-Shapiro, Jacqueline; Kessler, Ian, “The Psychological Contract in the UK Public Sector: Employer and Employee Obligations and Contract Fulfillment”, *Academy of Management Proceedings*, San Diego, August 1998.

Demiral, Özge, *“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2008.

Dunahee, Michael H; Wangler, Lawrence A., “The Psyschological Contract: A Conceptual Structure for Management / Employee Relations”, *Personnel Journal*, 53, 1974 s.518-526.

Gaertner, Karen N; Nollen, Stanley D., “Turnover Intentions And Desire Among Executives”, *Human Relations*, 45(5), 1992 s.447-465.

Geri, Serdar, *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, , İstanbul, 2010.

Griffeth Rodger W; Hom Peter W., “A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives In Turnover Research”, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 1988 s.103-111.

Guest, David E., "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?" *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19, 649-664.

Guest, David E; Conway, Neil, "Communicating The Psychological Contract: An Employer Perspective", *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 2002 s.22-38.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., Elron, E., "Expatriate Managers and the Psychological Contract", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994 s. 617-626.

Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 2002, s.37-59.

Gül, Hasan, *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.

Gülova, Asena A; Demirsoy, Özge, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 2012 s.49-76.

Herriot, Peter; Manning, WEG., Kidd, Jennifer M., "The Content of The Psychological Contract", *British Journal of Management*, 8, 1997 s. 151-162.

Herriot, Peter; Pemberton, Carole, "Contracting Careers", *Human Relations*, 48, 1996 s.757-790.

Hiltrop, J. M., "The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990's". *European Management Journal*, 13 (3), 1995 s.286-294.

Hom, Peter W; Kinicki, Angelo J., "Toward A Greater Understanding Of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover", *The Academy Of Management Journal*, 44, 2001 s.975-987.

İşçi, Emre, *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Johnson, Jonathan L; O'Leary-Kelly, Anne M., "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", *Journal of Organizational Behavior*, 24(5) 2003 s.627-647.

Kalaycı, Şerif, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006.

Kanter, Rosabeth M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, 33 (4), 1968 s. 499-517.

Keser, Aşkın , “Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, *M.Ü. SBE Öneri Dergisi*, 5(17), 2002 s.9-13.

Kickul, Jill, ”Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business”, *Journal of Small Business Management*, 39(4), 2001 s.320-335.

Kickul, Jill; Lester, Scott W., “Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior”, *Journal of Business and Psychology*, 16(2) 2001 s.191-217.

Kotter, J.P, “The Psychological Contract: Managing The Joining-Upprocess” *California Management Review*, 15,9, 1973 s. 91-99.

Lester, Scott W; Tumley, William H; Bloodgood, James M; Bolino, Mark C., “Not Seeing Eye To Eye: Differences in Supervisor And Subordinate Perceptions Of Attributions For Psychological Contract Breach”, *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 2002 s.39-56.

Mao, Huiyuan, Liu, Xin, Ge, Hua, “Evading Tactics of Psychological Contract Violations”, *Asian Social Science*, 4(11), 2008 s. 26-29.

Mathieu, John E; Zajac, Dennis M., “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates and Consequences of Organizational Commitment“, *Psychological Bulletin*, 108 (2) 1990 s.171-194.

Meyer, John P; Allen Natalie J., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991 s.61-89.

Meyer, John P; Allen Natalie J., “Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre and Post Entry Influences”, *Journal of Management*, 17(4), 1991 s.717-733.

Meyer, John P; Allen, Natalie J., “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984 s.372-378.

Meyer, John P; Allen, Natalie J., Smith, Catherine A., “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 1993 s. 538-551.

Meyer, John P; Herscovitch, Lynne, “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*,11, 2001 s.299-326.

Meyer, John P; Stanley, David J; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa, “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 2002 p.20–52.

Meyer, John P; Stanley, Laura J; Parfyonova, Natalya M., “Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles”, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 2012 s.1–16.

Millward, Lynne J; Hopkins, Lee J., “Psychological Contracts, and Job Commitment,” *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1998 s. 1530-1556.

Millward, Lynne J; Brewerton, P.M.,. “Contractors and Their Psychological Contracts”, *British Journal of Management*, 10, 1999 s.253-274.

Mimaroğlu Özgen, H., Özgen, Hüseyin, “Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 2010 s. 1-19.

Mimaroğlu, Hande, *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008.

Mobley, William H., *Employee Turnover: Causes, Consequences, And Control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing, 1982.

Mobley, William H; Griffeth, Rodger W; Hand, Helbert H; Meglino, B.M.,”Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process”, *Psychological Bulletin*, 86(3), 1979 s.493-522.

Morrison, Elizabeth W; Robinson, Sandra L., “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops,” *Academy of Management Review*, 22, 1997 s.226 - 256.

Mowday, Richard T; Porter, Lyman W; Steers, Richard M., “*Employee Organization Linkages: Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York*”: Academic Press, 1982.

Mowday, Richard T; Porter, Lyman W; Steers, Richard M., *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press INC, New York, 1982.

Mowday, Richard T; Steers, Richard M; Porter, Lyman W., “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 1979 s.224-247.

Newton, Lucy A; Shore, M. Lynn, “A Model of Union Membership Instrumentality, Commitment and Opposition”, *Academy of Management Review*, 17(2), 1992 s.275-298.

O’Reilly, Charles; Chatman, Jennifer, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986 s.492-499.

Özutku, Hatice, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 2008 s.79-97.

Penley, Larry E; Gould, Sam, “Etzioni’s Model of Organizational Involvement : A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 1988 s.43-59.

Randall, Donna M., “Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, 12 (3), 1987 sf. 460-471.

Robinson, Sandra L., “Trust and Breach of the Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, 41, 1996 s.574-599.

Robinson, Sandra L; Kraatz, Matthew S; Rousseau, Denise M., “Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study”, *The Academy of Management Journal*, 37(1) 1994 s.137-152.

Robinson, Sandra L; Morrison, Elizabeth W., “Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 1995 s.289-298.

Robinson, Sandra L; Morrison, Elizabeth W., “The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 2000 s. 525-546.

Robinson, Sandra L; Rousseau, Denise M., “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm”, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1994 s.245-259.

Rousseau, Denise M., “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2 (2), 1989 s.121-139

Rousseau, Denise M., “New Hire Perspectives of Their Own and Their’s employer’s Obligations: A Study of Psychological Contracts”, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 1990 s.389-400.

Rousseau, Denise M., “Psychological And Implied Contracts in Organizations”, *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 1989 s.121-139.

Rousseau, Denise M., “Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate”, *Academy of Management Executive*, 18 (1), 2004 s.120-127.

Rousseau, Denise M., “Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 2001 s. 511-541.

Rousseau, Denise M., *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995.

Rousseau, Denise M; Greller, Martin M., “Human Resource Practices: Administrative Contract Makers”, *Human Resource Management*, 33, 1994 s. 385-401.

Rousseau, Denise M; McLean Parks, Judi, "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 15, 1993 s. 1- 43.

Rousseau, Denise M; Tijoriwala, Snehal A., "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternative and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 1998, s.679-695

Rowan, R., "Rekindling Corporate Loyalty", *Fortune*, 1981 s.54-58.

Salancik, Gerald L, "Commitment is Too Easy!", *Organizational Dynamics*, 6, 1977 s.62-80.

Schalk, Rene; Roe, Robert E., "Towards a Dynamic Model of Psychological Contract", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 2007 s.167-182.

Schein, Edgar H. *Örgüt Psikolojisi* çev. Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977.

Sheldon, Mary E., "Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization." *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 1971 s.143-150.

Shore, Lynn M; Tetrick, Lois E., The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 1994, s. 91-109.

Şahin, Faruk, "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 2011 s. 277-288.

Tumley, William H; Feldman, Daniel C., "Psychological Contract Violations During Organizational Restructuring", *Human Resource Management*, 37, 1998 s.71-83.

Turnley, William H; Feldman, Daniel C., "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, 52, 1999 s.895-922.

Turnley, William H; Feldman, Daniel C., "A Discrepancy Model Of Psychological Contract Violations", *Human Resource Management Review*, 9(3), 1999 s.367-386.

Uyargil, Cavide, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 3.Baskı Beta Yayınları, 2008.

Varoğlu, Demet, *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993.

Wasti, Arzu S.,“Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, 26 (5), 2002 s. 525–550.

Wiener, Yoash, “Commitment in Organizations: A Normative View”, *The Academy of Management Review*, 7(3),1982 s.418-428.



EKLER

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1) **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- 2) **Yaşınız:** () 25 ve altı () 26-34 () 35-44 () 45-54 () 55- 64 () 65 ve üstü
- 3) **Medeni Durumunuz:** () Bekâr () Evli
- 4) **Unvanınız:**
() Araştırma Görevlisi () Okutman () Öğretim Görevlisi
() Yrd. Doç. Dr () Doç. Dr. () Profesör. Dr.
- 5) **Görev Yaptığınız Fakülte:**
- 6) **Öğretim elemanı olarak kaç yıldır görev yapıyorsunuz?**
() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 yıl () 21-25 yıl () 25 yıldan fazla

1.BÖLÜM		Sizin İçin Önemi						İşyeri tarafından Karşılama düzeyi					
		Hiç önemli değil					Çok önemli	Hiç				Tamamıyla	
1	Terfi ve yükselme olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2	Güven ve saygı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3	Açık ve dürüst iletişim	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4	Adil ve eşit davranış	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5	İlgi çekici / cazip iş	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6	Rekabetçi / tatmin edici ücret	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7	Cazip sağlık olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8	İşine hakim yönetim	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9	Yönetimden destek	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10	Yaptığım işin değer yaratması	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11	Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12	Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
13	Yeni beceriler geliştirme olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14	Performansa yönelik yapıcı geribildirim	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15	İşini bilen / deneyimli iş arkadaşları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16	Çalışanların ihtiyaçlarını düşünme	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17	Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarının olması	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18	İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19	Seyahat olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
20	Başarıların takdir edilmesi	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
21	Cazip emeklilik olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
22	İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
23	İşe yönelik sürekli eğitimler	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
24	Yüksek sorumluluk gerektiren iş	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
25	Tüm çalışanlar için eşit olanaklar	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
26	Karar alma sürecine katılım sağlanması	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
27	İş / istihdam güvenliği	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
28	İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
29	Eğitime yönelik maddi katkı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
30	Güvenli iş ortamı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
31	Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
32	Esnek çalışma saatleri	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

2. BÖLÜM	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle Katılıyorum</u>
1-Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
2- Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3- Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
4- Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
5- Kurumuma güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.					
6- Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.					
7- Şu anda, istesem bile bu üniversiteden ayrılmak benim için çok zordur.					
8- Şimdi bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
9- Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım; başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
10- Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
11- Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
12- Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
13- Menfaatime olsa bile, kurumumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
14- Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
15- Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					
16- Kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
17- Kurumuma çok şey borçluyum.					
18-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					

3. BÖLÜM	<u>Kesinlikle Düşünmüyorum</u>	<u>Düşünmüyorum</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Düşünüyorum</u>	<u>Kesinlikle Düşünüyorum</u>
1-Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.					
2-Gelecek yıl yeni bir iş aramayı düşünüyorum.					
3-Gelecek yıl bu işi bırakacağım.					

