T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

GÖKÇE KEMAN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ALİ AKDEMİR

EDİRNE 2012

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKÇE KEMAN tarafından hazırlanan **PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca **23.07.2012** **Pazartesi** günü saat **14.00**'da yapılmış olup, tezin .....Kabul edilmesine.....**OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Ali AKDEMİR (Danışman)	Kabul edilmesine	
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. Yasemin KOLDERE AKIN	Kabul edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	440722
Yazar Adı / Soyadı	GÖKÇE KEMAN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 13115067486
Telefon / Cep Telefonu	
e-Posta	gkeman@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
Tezin Tercümesi	THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL AGREEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION IN TEXTILE INDUSTRY
Konu Başlıkları	
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	106
Tez Danışmanları	Prof. Dr. ALİ AKDEMİR
Dizin Terimleri	Psikolojik sözleşme=Psychological contract Örgütsel bağlılık=Organizational commitment
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	☐ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☑ Ertelenmesini istiyorum [2 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının 13.08.2014 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

13.08.2012

İmza:.....

Yazdır

Tezin Adı: Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama

Hazırlayan: Gökçe KEMAN

ÖZET

Psikolojik sözleşme, işveren ile çalışan arasında kurulan yazılı olmayan, birbirlerine karşı olan yükümlülüklere duydukları inançtır. Psikolojik sözleşmeler hem bireyin beklenti ve bireysel isteklerini hem de örgütün çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri ve istekleri ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeler algısaldır.

Örgütsel bağlılık ise, çalışanın kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bunları yerine getirmek için uğraşması ve işyeri üyeliğini devam ettirmek için çaba sarfetmesi ve bunu istemesidir.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma yılı ve medeni durumu gibi çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışma amacı kapsamındadır.

Edirne ilinde tekstil sektöründe görev alan 385 çalışana anket uygulanmıştır. Anket yöntemiyle sağlanan veriler, istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen demografik özelliklerin de her iki değişken üzerinde etkili olduğu ve her iki değişkene olan etkilerinin yüksek seviyede benzer olduğu gözlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Bağlılık.

Name of Thesis: The Effect Of Psychologıcal Agreement On Organızatıonal Commıtment: An Applıcatıon In Textıle Industry

Prepared by: Gökçe KEMAN

ABSTRACT

The psychological agreement in the non-written form is the faith which shows the employer and employee's responsibilities for each other. Psychological agreements refer to not only individuals needs and expectations but also in the non-written-form a number of expectations and aspirations that the organisation expect from them.

Organizational commitment is to accept the employee's objectives and values, strive to fulfill them and want and try to continue his membership in the workplace.

In this study the relationship of psychological agreement and organizational comminment. Besides, it is aimed that demographic characteristics of employees such as age, gender, educational background position in the workplace, years of work and marital status are identified as control variables and the effects of these variables on the psychological agreement and organizational commitment are measured.

The questionnaire was administered to 385 employees who work in the textile industry in the province of Edirne. The data obtained through the questionnaire were analyzed using spss programme. According to the findings of the study, it was found that psychological agreement affected organizational comminment. Moreover, the demographic characteristics identified as control variables affected both variables and that effect was highly similar in both variables.

Key words: Psychological Agreement, Organizational Commitment.

ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimin süresince ve ayrıca hayatım boyunca bütün çalışmalarımda beni motive eden, desteklerini benden esirgemeyen sevgili aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Manevi destekleriyle sürekli yanımda olan arkadaşlarıma ve tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans çalışmamda yardımcı olan Tez Danışmanım Prof. Dr. Ali AKDEMİR' e, ayrıca vermiş oldukları değerli bilgiler ve yardımlarından dolayı Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN' a ve Yrd. Doç. Dr. Yasemin KOLDERE AKIN' a teşekkürlerimi sunarım.

EDİRNE - 2012 **Gökçe KEMAN**

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
ABSTRACT ..... **II**
ÖN SÖZ ..... **III**
İÇİNDEKİLER ..... **IV**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **VII**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **VIII**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM- PSİKOLOJİK SÖZLEŞME **3**
1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı 3
1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi 5
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Türleri 6
1.3.1. İşlemsel Sözleşme 7
1.3.2. İlişkisel Sözleşme 9
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri 10
1.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlali 11
1.6. Psikolojik Sözleşme İhlalinde Algılanan Sözleşme Boşluğu 15
1.6.1. Sözün Yerine Getirilmemesi 15
1.6.2. Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı 16
1.6.3. Yükümlülükleri Takip Etme 17
1.6.4. Yükümlülüklerin Yorumlanması 17
İKİNCİ BÖLÜM - ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **19**
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 19
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi 21
2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar 23
2.3.1. Mesleki Bağlılık 24
2.3.2. İşe ve İş Arkadaşlarına Bağlılık 25
2.3.3. Örgütsel Sadakat 26
2.3.4. İtaat 26
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 27

2.3.6. Örgütsel Adanmışlık 28
2.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri 28
2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma 28
2.4.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme 29
2.4.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek 29
2.4.4. Örgüt Kimliği ile Kimliklenme 29
2.4.5. İçselleştirme 30
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 30
2.5.1. Bireysel Faktörler 30
2.5.2. İş ve Role İlişkin Faktörler 31
2.5.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler 31
2.5.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler 33
2.6. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri 34
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 34
2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 35
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 35
2.7. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları 36
2.7.1. Mowday'ın Sınıflandırması 36
2.7.1.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık 37
2.7.1.2. Davranışsal Bağlılık 37
2.7.2. Etzioni'n Sınıflandırması 38
2.7.3. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması 39
2.7.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması 40
2.7.5. Wiener'ın Sınıflandırması 40
2.7.6. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması 41
2.7.6.1. Duygusal Bağlılık 41
2.7.6.2. Devam Bağlılığı 44
2.7.6.3. Normatif Bağlılık 46
2.7.7. Argyrıs'ın Sınıflandırması 46
2.8. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA 50

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 50
3.2. Araştırmanın Modeli 50
3.3. Araştırmanın Yöntemi 51
3.4. Evren ve Örneklem 52
3.5. Verilerin Toplanması 52
3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 53
3.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi 53
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 53
3.7.2. Anketin Güvenilirlik Analizi 57
3.7.3. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular 58
3.7.4. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular 67
3.7.5. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 76
3.7.6. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 78
3.7.7. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi 79
SONUÇ 81
KAYNAKÇA 85
EK 95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşme Türleri 7

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 54
Tablo 3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 54
Tablo 3.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları 55
Tablo 3.4. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları 55
Tablo 3.5. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 56
Tablo 3.6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları 56
Tablo 3.7. Anketin Güvenilirlik İstatistiği 57
Tablo 3.8. Araştırmada Kullanılan Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri 57
Tablo 3.9. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Değeri 58
Tablo 3.10. Varyansların Homojenliği Testi 59
Tablo 3.11. Kruskal-Wallis Testi 59
Tablo 3.12. Test İstatistikleri[a,b] 59
Tablo 3.13. Cinsiyet Durumları ile Psikolojik Sözleşmenin Arasındaki Farklara İlişkin T-Testi Sonuçları 60
Tablo 3.14. Bağımsız Gruplar Testi 61
Tablo 3.15. Varyansların Homojenliği Testi 62
Tablo 3.16. Kruskal-Wallis Testi 62
Tablo 3.17. Test İstatistikleri[a,b] 62
Tablo 3.18. Varyansların Homojenliği Testi 63
Tablo 3.19. Görev Durumları ile Psikolojik Sözleşmenin İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 64
Tablo 3.20. Varyansların Homojenliği Testi 64
Tablo 3.21. Çalışma Süreleri ile Psikolojik Sözleşmenin İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 65
Tablo 3.22. Varyansların Homojenliği Testi 66
Tablo 3.23. Kruskal-Wallis Testi 66
Tablo 3.24. Test İstatistikleri[a,b] 67
Tablo 3.25. Varyansların Homojenliği Testi 68

Tablo 3.26. Yaş Grupları ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 69
Tablo 3.27. Cinsiyet Durumları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklara İlişkin T-Testi Sonuçları 70
Tablo 3.28. Bağımsız Gruplar Testi 70
Tablo 3.29. Varyansların Homojenliği Testi 71
Tablo 3.30. Öğrenim Durumları ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 72
Tablo 3.31. Varyansların Homojenliği Testi 72
Tablo 3.32. Görev Durumları ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 73
Tablo 3.33. Varyansların Homojenliği Testi 74
Tablo 3.34. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 74
Tablo 3.35. Varyansların Homojenliği Testi 75
Tablo 3.36. Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 76
Tablo 3.37. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları 76
Tablo 3.38. Korelasyon Katsayısı 77
Tablo 3.39. Psikolojik Sözleşmenin ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA[b] Test Sonucu 77
Tablo 3.40. İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları 78
Tablo 3.41. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA[b] Test Sonucu 78
Tablo 3.42. İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları 79
Tablo 3.43. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA[b] Test Sonucu 80

GİRİŞ

Günümüzde işverenlerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri, sonraki yıllarda faaliyette kalabilmeleri, müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri gelişen iş dünyasına ayak uydurabilmeleri ve çalışanları ile iyi iletişime geçebilmeleri ile mümkündür. İşverenler çalışanların motivasyonunu arttırmak, firmaya bağlılığını sağlamak ve çalışan ile iletişimi sıkı tutabilmek için örgütsel bağlılığa yönelik çalışmalara dikkat etmeli ve önem vermelidir.

İşletmelerin amacı faaliyetlerini sürdürebilmektir. Bunun içinde yetenekli iş gücüne sahip olmaları ve bu sayede çalışmalarından yüksek verim almaları beklenmektedir. Yaptıkları işlerden verim almaları içinde ellerindeki olanakları kullanmalı ve fırsatları değerlendirmelidirler.

Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin örgütten beklentileri ile örgütün bireyden beklentilerinin paylaşılmasını ve bunların karşılanmasını içerir. Bu beklentiler sadece belirli bir ücret için ne kadar iş yapılacağını göstermekle kalmamakta, çalışanla örgüt arasındaki tüm hak, ayrıcalık ve yükümlülükler kalıbını da kapsamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 279).

Bu çalışmanın temel amacı, iş görenler ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisinin ölçülmesidir. Araştırma 2012 yılında Edirne ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren fabrika çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Yapılan çalışmanın teorik kısmında psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin literatürde pek çok yayın incelenmiştir. Konuya ilişkin yayınlar, üniversitelerin kütüphanelerinden, internetten, çeşitli süreli yayınlardan elde edilmiş, buralardan elde edilen kitap, makale ve tezlerden yararlanılarak da çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur.

Çalışma planı şu şekildedir:

Birinci bölümde; psikolojik sözleşmenin tanımı, önemi ve psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmenin özellikleri, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme ihlalinde algılanan sözleşme boşluğu alt başlıklar altında incelenmiştir.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılığın kavramı, önemi, örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi yer almaktadır

Üçüncü bölümde ise; Tekstil sektöründe çalışanları kapsayan bir anket çalışması bulunmakta ve bu bölümde araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

Sonuç kısmında ise; tez çalışmasının teorik ve araştırma bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler ve değerlendirmeler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM- PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı

Örgütlerde çalışanların, çalıştıkları örgütten bir takım beklentileri ve istekleri vardır. Bu beklentiler ve istekler bir kısmı yazılı iş sözleşmesinde bulunmakla beraber bir kısmı da yazılı olmayan sadece beklenti ve bireysel etkinliği içermektedir. Aynı şekilde örgütün de, çalışanından beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri ve istekleri bulunmaktadır. İşte çalışanın ve işverenin birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri üzerinden tanımlanan psikolojik sözleşmelerin varlığı daha açık bir anlatımla bu psikolojik sözleşmenin çalışanın bakış açısı ile örgüt tarafından ihlal edildiğinin algılanması, çalışanın kendisini örgütsel vatandaş olarak tanımlamasını olumsuz yönde etkileyecektir (Katrinli, Atabay, Günay ve Çangarlı, 2009: 376-377).

"Psikolojik sözleşme" terimini ilk kez kullanan Argyris (1962), psikolojik sözleşmeyi, tarafların birbirlerinin normlarına saygı gösteren zımni, yazısız anlaşma olarak görmektedir. Levinson ve diğerleri (1962), "psikolojik sözleşme" yi, "sözsüz ve büyük ölçüde zımni karşılıklı beklentilerin bir ürünü, yazılı olmayan sözleşme" olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasındaki iş ilişkisine ilişkin karşılıklı bir dizi sorumluluk ve taahhütlerden oluşmaktadır. Özkalp (2004) psikolojik sözleşmeyi "birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamı" olarak tanımlarken Buren (2000) psikolojik sözleşmeyi, iş ilişkisinde yalnızca resmi ve yazılı sözleşmelere güvenmekten uzaklaşmanın ilk basamağı olarak betimlemektedir (Demirkasımoğlu, 2012: 78-79).

Psikolojik sözleşme genel olarak; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür (Baz, Kaya ve Savaş, 2011: 83).

Örgütlerde psikolojik sözleşme iki farklı şekilde yapılmaktadır. Bunlar, uyum ve dönüşüm şeklindedir. Uyum, birtakım değişikliklere, ikamelere, genişleme ve daralmalara (performans kriterleri, ödeme planları, çalışma düzeni vb.) rağmen sözleşmenin özde devam etmesidir. Dönüşümde ise, sözleşmede radikal değişikliklere (kısa dönemli mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama vb.) giderek örgütün yapısının değiştirilmesidir. İlkinde değişim çalışanlar tarafından benimsenebilir ve desteklenebilirken, ikincisinde değişime direnç söz konusu olabilmektedir. Nitekim taraflardan birisi sözleşmedeki değişimden zarar görmektedir. Sözleşmede dönüşüm yeni bir sözleşme yaratma amaçlıdır ve örgütsel bağlılığı azaltır (Aslan ve Ulaş, 2004: 103).

Psikolojik sözleşme, işgörenin örgüte bireysel bağlılığına yönelik olarak karşılıklı bir gelişim ve güvence teminatının – yazılı olmadan- verilmesidir (Seymen, 2004: 83).

İşgören-işveren arasındaki ilk psikolojik sözleşme, yasal iş sözleşmesinin yapılması sırasında oluşmaktadır. Yasal sözleşme ile ücret, çalışma süreleri, izinler gibi maddi (transactional) ve yetki, sorumluluk gibi ilişkisel (relational) öğeler içeren çalışma koşulları belirlenmektedir. Yasal sözleşmenin içeriği her iki taraf için de açık ve belirgindir. Ancak psikolojik sözleşme, bireysel algıya dayalıdır. İşgören ile işverenin zihinlerinde oluşan psikolojik sözleşmeler birbirinden farklı olabilir ve taraflar genellikle bu durumun farkında değildirler (Bilgin, 2008: 188).

Psikolojik sözleşmeler;

- Çalışanın diğer tarafla karşılıklı yükümlülüklerine olan inancıdır.
- Bu ilişkide bir taraf diğer tarafa karşılıklılık temelinde bir takım vaatler vermiştir.
- Verilen vaatler tamamen özneldir.

- Bununla birlikte, kişi psikolojik sözleşmesine olan inancını iyi niyet, adil davranış şekilleri ve güven faktörleriyle birleştirmekte ve sözleşmesini diğer tarafla olan ilişkisinin ana çatısına bağlamaktadır (Öztürk, 2010: 9).

1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedefledikleri misyonu gerçekleştirebilmelerinde, bireylerin örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004: 120). Bunun için de bireylerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken, kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini algılamaları gerekmekte ve bu da psikolojik sözleşmenin etkin işlemesiyle sağlanabilmektedir (Eroğlu, 1996: 248). Bu nedenle de günümüzde psikolojik sözleşme kavramı giderek önem kazanmaktadır.

Çalışan ve işverenin beklentileri konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden psikolojik kontratın temeli iş sözleşmelerine dayanmaktadır. Bu sözleşmelerde var olan boşluk ve belirsizlikler, psikolojik kontratların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanlar sözleşmelerde olan bu boşluk ve belirsizlikleri zamanla psikolojik kontratlarla doldurmaktadır. Çalışan ve işveren arasında güvene dayalı ilişki psikolojik kontratlar sayesinde kurulmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012: 16).

Psikolojik sözleşmeye istinaden mevcut ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenliktir. İş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına alır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine olan yaklaşımlarını, işverenin davranışlarına karşı nasıl karşılık vereceklerini anlamak kolaylaşacaktır. Bu oluşum,

olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel sağlamaktadır (Tallman, 2001: 3).

Psikolojik sözleşme ile çalışanlar örgüte karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerini açıkça belirleyebildiği ve örgüt de bunun karşılığında ne yapması gerektiğini bildiği için, kritik öneme sahip çıktıların elde edilmesinde taraflar karşılıklı olarak davranışlarını düzenleyebilmektedir. Örneğin; örgüt, çalışanlarına dürüst davranırsa, onların gösterdikleri çabalara saygı gösterirse ve onları hak ettikleri şekilde ödüllendirirse, çalışanlar da buna karşılık daha fazla çalışarak, örgüte zarar verecek faaliyetlerden kaçınarak, bu davranışların fazlasıyla karşılığını vermek zorunda olduklarını hissedeceklerdir. Çalışanların gösterdikleri çabalar karşısında örgütün taahhütlerini yerine getirmesi, yani psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi de tarafların karşılıklı fayda sağlamaları sonucunu doğuracaktır (Sharpe, 2007: 3).

Psikolojik sözleşme bir kere şekillendirildikten sonra değişmeden kalan statik nitelikte değil, örgütsel şartlara bağlı olarak değiştirilebilen ve geliştirilebilen yani dinamik niteliğe sahip bir sözleşmedir (Sharpe, 2007: 3).

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Psikolojik sözleşme kavramını 1980'li yıllarda ele alan araştırmacılar, Levinson ve arkadaşlarının, yukarıda sayılan sözleşme özelliklerinden yola çıkarak kavrama katkıda bulunmuşlardır. Macneil, yaptığı bir çalışmada; psikolojik sözleşmeleri ilişkisel ve işlemsel (transactional) olarak iki kategoride incelemiştir. İşlemsel sözleşmeleri, belirli bir vakit süreci içerisinde taraflar arasındaki belli parasal değişimler olarak tanımlarken ilişkisel sözleşmeleri, ilişkileri kuran ve koruyan açık uçlu ve daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlamıştır. İşlemsel sözleşmeler yüksek maaş, performansa bağlı ücret, kısa dönemli ilişki gibi koşulları içerirken ilişkisel sözleşmeler ise uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve

şahsi sorunlarda destek olma gibi unsurları içermektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 8-9).

İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler odak noktaları, kapsadıkları zaman süreleri ya da faaliyet alanları gibi faktörler açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Aralarındaki farklılıklar Şekil 1.1.'de görülmektedir.

Şekil 1.1. Psikolojik Sözleşme Türleri

Sözleşme Özellikleri	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak Alanı →	Ekonomik	Ekonomik ve sosyal-duygusal
Zaman →	Yakın ve kısa vadeli	Açık ve belirsiz
İstikrar →	Statik	Dinamik
Faaliyet Alanı →	Sınırlı	Yayılmış
Anlaşılabilirlik Düzeyi →	İyi tanımlanmış	Daha öznel

Kaynak: Özkalp ve Kırel, 2004: 281.

İşlemsel sözleşme ekonomik, yakın ve kısa vadeli, statik yani durağan, sınırlı ve iyi şekilde tanımlanmıştır. İlişkisel sözleşme ise hem ekonomik hem de sosyal-duygusal, açık anlaşılır fakat belirsiz, dinamik yani hareketli, yayılmış ve daha öznel bir yapıya sahiptir.

Rousseau, işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9-10):

1.3.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel Sözleşmeler:

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,

- Kişisel katkının sınırlı olduğu,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.

İşlemsel sözleşmeler mevcut bir ihtiyacın karşılanma amacıyla geçici bir süre insanların kendi özel yetenek ve deneyim kazanmalarını içine almaktadır. İşlemsel sözleşmelerin bu özellikleri, oldukça yüksek bir rekabetçi ücreti, belli ve açık ilişkileri ve yükümlülükleri karakterize etmektedir. Bu ilişkiler oldukça spesifik ve doğası itibariyle de ekonomiktir. Kısaca işlemsel açıdan duygusal beklentiler yapısı itibari ile açık, kısa süreli ekonomik yönü daha belirgin bir anlaşma olup tarafların akılcı ve öz çıkarcı menfaatlerinin takas edildiği bir sözleşme tipi olarak ifade edilmektedir (Top, 2012: 205).

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

Millward ve Brewerton ise, psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9-10):

İşlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;

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

1.3.2. İlişkisel Sözleşme

Rousseau, ilişkisel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9-10):

İlişkisel Sözleşmeler:

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

İlişkisel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde ise; yüksek örgütsel sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi söz konusudur (De Ven, 2007: 4).

İlişkisel sözleşmeler açık uçlu ve tanımlanmamış sözleşmeler olup parasal olmayan (çok çalışma, sadakat ve güvenilir olma vb. gibi) değişimi esas alan bir ilişkinin devam ettirilmesidir. İlişkisel duygusal sözleşmeler daha çok uzun vadeli istihdam ilişkileri olup karşılıklı veya müşterek yükümlülükleri kesin veya spesifik değildir. Daha çok göreceli beklenti algılamalarına odaklanır. Sözleşmenin kabulü ve yürürlüğe girmesi, işveren ve iş görenlerin gönüllü olarak, karşılıklı taahhütlerin ve beklentilerin uygun biçimde algılandığında ortaya çıkar. İstihdam çevresindeki sessiz değişiklikler özellikle dinamik ilişkisel sözleşmeler söz konusu olduğunda çalışan algılamaları duygusal bağlamda bir dereceye kadar iş çevresinin yerine getireceği hususlarda bilinç değerlendirmesine yol açmaktadır (Top, 2012: 204-205).

Millward ve Brewerton ise, psikolojik sözleşmeleri birbirinden ayıran bileşenleri ve özelliklerini şu şekilde belirtmişlerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9-10):

İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler;

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

İşlemsel ya da ilişkisel olmak üzere ikiye ayrılan ve bu iki türü de içinde barındıran psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların işe başladıkları süreden itibaren, örgütle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları ve örgüte alışıncaya kadar geçen sürede değişim ve gelişim gösterebilmektedir.

1.4. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri ise, Levinson ve diğerleri (1962) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Mimaroğlu, 2008: 53-54):

• Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldır. Bu nedenle değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Hiltrop (1995) da yazılı, kodlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, doğası gereği gönüllülük esasına dayalı, sübjektif, dinamik ve informal olduğunu bu nedenle sözleşmenin meydana getirilme aşamasında tüm detayların belirlenmesinin mümkün olmadığını ileri sürerek Levinson ve diğerlerinin (1962) görüşüne katıldığını belirtmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle kapalıdırlar. İkili

yükümlülüklere olan inançlardan kaynaklanmalarına karşın iki taraf da aralarında bir sözleşme olduğu konusunda hem fikir olamayabilir. Bu nedenle çalışanlar ve işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlerde olabilmektedirler. Örneğin iki çalışanın da aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir, "mükemmel" olarak nitelenen eğitim fırsatları çalışanlar ve işveren tarafından farklı değerlendirilebilmektedir.

• Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdırlar. Psikolojik sözleşmeler psikolojik uzaklıklar gerektirmektedir. Levinson ve diğerleri (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır.

• Psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir formal çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir.

• Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkmaktadır.

1.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir. İhlal; bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesap yapmasını ifade etmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 55).

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci

davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans göstermektedirler. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Doğan ve Demiral, 2009: 56).

Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecinde iki temel faktör önemli rol oynamaktadır. Bunlar; verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözün tutulmaması, örgütün çalışanına taahhüt ettiği bir şeyi yerine getirmemesi iken, uyumsuzluk ise verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 56).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediklerinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa "psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği" sonucuna varılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 57).

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Doğan ve Demiral, 2009: 57):

- Eğitim ve geliştirme; çalışanlara eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,

- Ödenen ücretler; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,

- Ödüllendirme; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,

- İşin niteliği; işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,

- İş güvenliği; iş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,

- Geribildirim; gözden geçirmenin ve geribildirimin yetersiz yapılması,

- Değişim yönetimi; örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,

- Sorumluluk; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,

- Bireyler; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

Tükeltürk ve diğerleri ise psikolojik sözleşmenin bozulmasına veya bozulduğu şeklinde algılanmasına neden olan etkenleri şu şekilde sıralamaktadır (Tükeltürk vd., 2010: 521):

- İşveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması,

- Her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması,
- Psikolojik kontratı sürdürmeye yönelik çabaların az olması,
- Aksine ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı,
- Taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi,
- Taraflar arası iletişimin seyrek ve sığ olması,
- Çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen, bu durumun gerçekleşmemesi,
- Ücret-fayda-diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde fark bulunması,
- Gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesi,
- İşin gereklerinin yanlış tanımlanması,
- İş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması,
- Geribildirim ve inceleme konularında yönetimin yetersiz kalması,
- Değişim yönetiminin etkin olmaması,
- Sorumluluk-yetki dağılımının adil olmamasıdır.

1.6. Psikolojik Sözleşme İhlalinde Sözleşme Boşluğu

Bir işgörenin sözleşme boşluğuna ilişkin algısı doğal olarak subjektif bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda bu algı, sözleşmenin gerçekten yerine getirilmemesinden kaynaklı bazen de yanlış anlamalar sonucunda oluşabilmektedir. Örneğin; işe alınan bir bireye iş görüşmesinde iyi performans göstermesi durumunda üç yıl içinde terfi edebileceği resmi olmayan bir şekilde söylenmiş; ancak, üç yılın sonunda bu durum gerçekleşmemişse, çalışan psikolojik sözleşmede boşluk olduğunu düşünebilecektir. Aslında çalışanı işe alan yönetici, iş görüşmesi sırasında örgütte işini iyi yapan çalışanların hızla terfi edebileceklerine yönelik bir eğilim olduğunu söylemişse; çalışan bunu üç yıl içinde terfi edeceğine yönelik bir durum olarak algılamışsa ve bu terfi gerçekleşmemişse, çalışanda psikolojik sözleşmede bir boşluk olduğu yönünde bir düşünce oluşmakta ve aldatıldığını düşünebilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000: 526).

Çalışanların psikolojik sözleşmede bir boşluk oluştuğuna yönelik düşüncelerinin ortaya çıkmasına neden olan dört temel faktör bulunmaktadır. Bunlar (Robinson ve Morrison, 2000: 526-527):

- Verilen sözün yerine getirilmemesi,
- Yükümlülüklerdeki farklılık inancı,
- Yükümlülüklerin takip edilmesi,
- Yükümlülüklerin yorumlanmasıdır.

Aşağıda bu dört temel faktöre kısaca değinilecektir.

1.6.1. Verilen Sözün Yerine Getirilmemesi

Bazı durumlarda örgütler geçmişte vermiş oldukları sözlerin zamanı geldiğinde yerine getirilmesinin imkansız olduğunu düşünmektedir. Örneğin;

işverenler çalışanlarına işe ilk başladıkları zaman bir yıl içinde herkesin maaşlarına zam yapılacağını vaat etmiş; ancak, beklenmeyen bazı durumlar, çevrede yaşanan değişimler nedeniyle işe alınan çalışanların sadece birkaçının ücretlerini artırabilmişlerdir. Bu durumda çalışan, örgütün üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmediğini düşünecek ve bir boşluk algılayacaktır (Demiral, 2008: 62).

Aynı şekilde çalışanlar da işverenleri tarafından beklenen performansı ortaya koyamadıklarında sözün yerine getirilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır. Örgüt çalışana fayda sağlarken, buna karşılık çalışandan çok çalışma ve iyi performans beklemektedir. Eğer çalışan beklenildiği gibi bir performans göstermezse, sözleşmede kendisinden bekleneni yerine getirmemiş olmaktadır ve işverenler de bir dengeleme şekli olarak vermiş oldukları sözü yerine getirmemeyi tercih edebilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000: 529).

1.6.2. Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı

Yükümlülüklerdeki farklılık inancı, örgütün vermiş olduğu sözleri yerine getirdiğini düşünmesi, buna karşılık çalışanın vaat edilenler ile gerçekleştirilenler arasında fark olduğuna inanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık psikolojik sözleşme kavramının algısal olmasından kaynaklanmaktadır (Demiral, 2008: 62).

Yükümlülüklerdeki farklılık inancı ya da algısını etkileyen üç temel faktör söz konusudur. Bunlar (Robinson ve Morrison, 2000: 529):

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

1.6.3. Yükümlülüklerin Takip Edilmesi

Yükümlülüklerin takip edilmesi, çalışanın psikolojik sözleşme şartları ile elde ettiği çıktılar arasında bir tutarsızlık olup olmadığını izlemesi anlamına gelmektedir (Demiral,2008: 63). Sözleşmedeki tutarsızlıkları sürekli izleyen çalışanlar gerçek sözleşme boşluklarını yakalamakla kalmayıp, sözleşmedeki boşlukları da sürekli takip etmektedir. Yükümlülüklerin takip edilmesi taraflardan birinin psikolojik sözleşmenin ne kadar iyi kurulduğuna ait bilgi elde etme arzusu ile yönlendirilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000: 528).

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

1.6.4. Yükümlülüklerin Yorumlanması

Psikolojik sözleşme ihlali, hayal kırıklığı, kızgınlık, dargınlık, ihanet duygularını içeren bir kavram olarak tanımlanmakta ve bu durum çalışanların sözleşmede boşluk algılamaları nedeni ile ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2008: 63).

Bir sözleşme boşluğu algısının ardından çalışanlar bilişsel bir duyguya girmekte ve bu olayı anlamlandırmaya çalışmaktadır. Yorumlama süreci, algılanan boşluk ile ihlal hissi arasındaki mesafeyi daraltmakta, diğer bir ifadeyle, yorumlama süreci çalışanın yaşadığı tecrübeye ait negatif duyguların yoğunluğunu

açıklamaktadır. Bu süreçte çalışan sadece sonucun kendisini değil, aynı zamanda durumun neden gerçekleştiğini de değerlendirip belirlemeye çalışacaktır (Robinson ve Morrison, 2000: 532).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin düşünülmesi, çalışanların örgüte bakış açılarını ve örgüte bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. İşveren tarafından psikolojik sözleşmede vaat edilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanın performansını arttıracak, örgütte kalmak için çaba sarf etmesine ve örgütte kalma isteği oluşmasına katkı sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM - ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğü "bağlılığı"; "birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" tanımlamıştır (Büyük Türkçe Sözlük, 2012). Bağlılık kavramı içerisinde bireylerin örgüte duyduğu bağlılığı göstermekte ve örgütte çalışan bireyleri ortak bir amaç etrafında toplamaktadır. Bu ifadeler sonucunda, örgütsel bağlılık, kişinin kendini örgütün bir parçası sayması, örgütün gelişimini etkileyen unsurları etkilemesi ile dikkat çekmektedir (Sığrı, 2007: 262)

Bağlılık örgütler için sonuçları ve etkileri açısından önem taşıyan bir konu olarak örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmektedir. Morrow 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index'te yer alan yayınları incelemiş "bağlılık" anahtar sözcüğü altında, bağlılığa ilişkin 29 kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre, Protestan iş etiği, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım (job involvement), mesleki katılım (occupational involvement), örgütsel katılım (organizational involvement) gibi kavramların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur (Ergeneli ve Arı, 2005: 124).

Literatürde, "örgütsel bağlılık", "kurumsal bağlılık", "organizasyona bağlılık", "işletmeye bağlılık" birbirinin yerine kullanılmaktadır ve çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Tanımların çoğu bireysel ve kurumsal öğeleri içermekle birlikte, genel olarak örgüte bağlılık "bir örgütün amaç ve değerlerine, bireyin amaç ve değerlerine göre belirlenen rolünden ve salt çıkara dayalı değerinden ayrı olarak hissedilen örgütsel bir taraftarlık ve duyuşsal bir bağlanmadır" şeklinde

tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte sadık bir çalışan olma isteğinin bir sonucudur. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, "örgütün amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme", " örgüt adına daha fazla çaba gösterme" ve "örgüt üyeliğini sürdürmek için sürekli isteklilik gösterme" şeklinde de ifade edilmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007: 62).

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlara aşağıda yer verilmektedir:

- Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Yüceler, 2009: 448).
- Tercih edilen bir meslekte çalışabilmeyi sağlayan bireysel bir motivasyondur (Carson ve Bedeian, 1994: 240).
- Çalışanın örgüte beslediği sadakatin derecesidir (Currivan, 1999: 497).
- Psikolojik temelde bütünleşme ve özdeşleşme, istikrarı sağlama ve davranışlara yön verme fonksiyonlarını kapsayan, işin başındakilerin inançları ve davranışları arasında uyumu anlatan bir ruh halidir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).

Örgütsel bağlılık genel anlamda "bireyin çalıştığı şirkete karşı hissettikleri" olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002: 39).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2005: 211).

Örgütsel bağlılık, örgütün yapısı ve özelliklerine, bireylerin hiçbir etki altında kalmaksızın doğrudan sadık kalmalarıdır (Singh, 2007: 30).

Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların şirkette çalışmak istemeleri, örgütün verimliliği, yararı ve başarısı ile bütünleşmeleri, şirkete olan sadakatleri ve şirketin

başarılı olması için gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilecektir (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşme ile işe girmesiyle başlamakta, örgütün bir bireyi olarak işi öğrenmesiyle gelişmektedir. Kısacası örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı örgüt ile bir bütün olarak meydana getirdiği güç birliğidir (Gül, 2002: 38).

Örgütsel bağlılığın, tek bir oluşum yerine birden çok unsurun göz önünde bulundurularak ele alınması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte dahil olması ve örgütsel kimlik kazanması ile ilişkili bir durumdur. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgütle birey arasındaki sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır. Örgütsel bağlılık, ödül ve faydaların birey ve örgüt arasında karşılıklı rasyonel değişimine dayanmaktadır. Bir örgütte fayda ve çıkarların ağırlığı ne kadar yüksekse bireyin de örgüte olan bağlılığı o kadar yüksek olacaktır (Demirel, 2008: 183).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütte çalışanlar, örgütün işleyişini sağlayan diğer faktörlerden farklı olarak kendi beklentilerine ulaşmak için örgütle sıkı bir ilişki içinde olmakta ve örgütün amaçları için çalışmaktadır. Çalışanların performansı açısından örgütün amaçlarını benimsemeleri ve örgüte bağlılıklarını yoğunlaştırmaları, bu alanla ilgili olan bilimlerde işlenerek önemli bir yere gelmiştir (İbicioglu, 2000: 13).

Örgütsel bağlılığın bu denli önemli bir yerde olmasının diğer nedenleri şunlardır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 57):

- Örgüte bağlılığın, çalışanların göstereceği çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,

- Örgüte bağlılığın, çalışanların işte kalmalarını işten bekledikleri doyumdan daha fazla etkilediğinin çeşitli çalışmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olanlara göre daha yüksek bir performans sergilemeleri,
- Örgütsel bağlılığın, çalışanlar üzerinde olan kurumsal etkinin yararlı bir işareti olması,
- Örgütsel bağlılığın, örgüte karşı gösterilen fedakârlık ve dürüstlük gibi davranışları ifadesi etmesi dikkat çekmektedir.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını ve bu tutumların ilişkili olduğu unsurları önemli kılmaktadır. Bağlılık, örgütün değişime yönelik bir kültür oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Özellikle, yöneticilerin ve çalışanların yeni vizyon doğrultusunda sahip oldukları rollerini başarmaları, örgüte olan bağlılıkları oranında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışan yönelimli pozitif bir yaklaşımın payı oldukça önemlidir (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtmaktadır. Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirmektedir (İnce, 2005: 333).

Örgütsel bağlılık; örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı, çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini, örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini, örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir (Demirel, 2009: 117).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgütte o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008: 76).

Bakıldığında ne çalışan ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Her ikisi de bütünün vazgeçilmez parçalarıdır ve her ikisi arasında bir denge kurulmalı, bağlılık güçlendirilmelidir. Her iki tarafta birbirine bağımlıdır, aralarındaki bütünlük bozulursa değerlerini kaybederler. Bütünlük devam ettiği sürece, örgüt ve çalışan arasındaki bağlılık devam edecek bundan da örgüt avantajlı çıkacaktır. Verimliliğin devam etmesi için örgüt çalışanlara değer verdiğini ve onları önemsediğini hissettirmelidir. Çalışan da bu değerlendirmeyi görerek mutlu olacak ve görevlerini daha iyi ve özenli bir şekilde yapmaya çalışacaktır (Samadov, 2006: 66-67).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık literatürün de, örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiği ve bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınması gerektiği görüşüne karşın, örgütün tek boyutlu bir unsur olarak görüldüğü fakat aslında örgütün hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok çevre unsuruna sahip olduğu, bu nedenle de örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması

gerektiğini öne süren görüşlere de rastlamak mümkündür. Bu nedenle söz konusu benzer kavramların örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkilerinin ortaya konmasının, konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 53).

Bu kavramlardan bazıları, mesleki bağlılık, işe ve iş arkadaşlarına bağlılık, örgütsel sadakat, itaat, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmışlıktır. Bu kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

2.3.1. Mesleki Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini daha iyi yapabilmek ve kendilerini geliştirebilmek için harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır. Mesleğe bağlılığın işe bağlılıktan farkı bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalardan oluşmaktadır. Bu yönde yapılan çalışmalar mesleğin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir konuma sahip olduğu ile ilgilidir (Karacaoğlu, 2005: 57).

Mesleki bağlılık, çalışanın girdiği mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu motivasyonun gücü ya da bir kişinin hayatının bütün alanlarında işine genel olarak bağlılığı olarak da nitelendirilmiştir (Balay, 2000: 37). Çalışanların mesleklerine karşı tutumlarının incelendiği literatürde mesleki bağlılığa benzer kavramların kullanıldığı görülmektedir. London bu kavramı mesleki motivasyon olarak belirtirken, Wallace profesyonel bağlılık, Bartol ise profesyonellik olarak nitelendirmiştir. Blau, mesleki bağlılık kavramlarını kullanmıştır. Blau' ya göre; mesleki bağlılık, bireyin mesleğine yönelik tutumlarıdır. Blau, Lunz, Goulet ve Singh' e göre mesleki bağlılık Morrow' un ifadesiyle işe bağlılığın durağan bir şeklidir. (Ceylan ve Bayram, 2006: 105).

Örgüte ve kariyere bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır. Morrow da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde mesleğin kişinin yaşamında önemli hale gelmesi olarak tanımlamıştır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5):

1. İşe yönelik genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin, "işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı" gibi söylemler geliştirmektedir.

2. Mesleki planlama düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau' ya göre kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir.

3. İşin nispi önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Mesleki bağlılık bireyin yaşam tatminini artıracaktır. Çünkü iş yaşamı ve bireyin mesleği onun yaşamının bir parçasıdır. Bireyin mesleğine bağlı olması, mesleğinden ayrılmayı düşünmüyor olması ve bireyin yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

2.3.2. İşe ve İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş ve çalıştığı kurum hakkındaki genel tavrı olarak tanımlanabileceği gibi çalışanın çalıştığı kurum ve işiyle ilgili duygu, düşünce ve davranışlarının bütünü olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Burada bireyin işine ve kurumuna yönelik göstereceği tutum oldukça önemlidir. Çünkü işe ve kuruma yönelik gösterilecek olan olumlu tutumlar hem birey, hem de kurum açısından olumlu sonuçlara yol açacaktır (Çam ve Yıldırım, 2010: 76).

İşe bağlılık, bireyin işini yaşamının merkezi, odağı ve kimliğinin bir parçası haline getirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer tanımda bireyin işini hayatının önemli bir parçası olarak algılaması olarak ifade edilmektedir. Allport, bireyin işe katılımı, saygınlık, itibar, özsaygı, otonomi ve onur duyma konularındaki ihtiyaçlarını işinde karşılaması olarak tanımlamaktadır. İşe bağlılık, kişinin kendilik değeri ve özsaygısı çerçevesinde işini önemli addetmesi olarak da nitelendirilebilmektedir. Kavramı, bireyin işine verdiği değer ve önem derecesi, diğer bir ifade ile psikolojik olarak kendisini işiyle tanımlama ve işteki faaliyetlere katılma derecesi olarak tanımlamak da mümkündür. İşe bağlılık bireyin benlik imajı için önemlidir ve bu kimlik tanımlaması bireyin işini önemsemesine neden olmaktadır. Örneğin, işin kendisi bireyin içsel gelişim ihtiyacını karşılayabilir, bu bağlamda işe bağlılık bireyin algıladığı performans düzeyinin kendisini değerli hissetmesi veya kendisine saygı duymasını etkileme derecesidir (Arı, Bal ve Bal, 2010: 147).

İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanların iş hayatında karşılaştıkları güçlükleri daha kolay yenmelerini sağlayabilmektedir. Bu konuda bilinçli davranan çalışanlar, birbirlerine yaklaşarak dayanışma duygusunun sürekli olarak devam ettirilmesine çalışmaktadır. Bu nedenle güçlü arkadaş bağlılığının, güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığı ortaya çıkaracağı ileri sürülmektedir (Balay, 2000: 47).

2.3.3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 4).

Örgüte karşı yükümlülük altına girmek ve örgütün yüceltilmesi anlamında tanımlanabilmektedir. Sadakatin artırılması, örgütün genel başarısı için fazladan zaman ve gayret harcama, iyi niyet gösterme ve örgütü dış tehditlere karşı korumak ve savunmak gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Örgütsel sadakat, özellikle örgütü dışarıdakilere karşı övmeyi, dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı, ayrıca müsait olmayan koşullar altında dahi örgüte bağlı kalmayı içermektedir. Dışarıdakilere karşı gösterilen bu tip davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içinde de birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacaktır (Acar, 2006: 8).

2.3.4. İtaat

İtaat kavramı özünde emir komuta ve hiyerarşik yasal güç ilişkileri bulunmaktadır. Böyle bir tanımlamada çalışanların yasal kural koyucular tarafından belirlenmiş kural kaide ve usullere uymaları, aksi takdirde cezalandırılmaları gereği yatan biçimsel rol davranışları ifade edilmektedir (Acar, 2006: 8).

İtaat, sistemli yapılara ve süreçlere saygıyı içermektedir. Örgütsel itaat, mantıklı kuralların, örgütsel yapının, iş tanımlamalarının, personel politikalarının ve yönetsel düzenlemelerin gerekliliğini içten gelen bir şekilde kabul etmeyi gösterir. İtaat, kurallara ve talimatlara saygıyla, devamlılıkta ve görev tamamlamada dakiklikle ve örgütsel kaynakların koruyuculuğuyla gösterilebilir (Acar, 2006: 4).

Örgütsel itaat, çalışanların örgütteki kurallara uyması, bu kuralları benimsemesi ve yaygınlaştırmaya çaba göstermesine yönelik davranışlardır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 141).

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Son yıllarda bahsedilmekte olan kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıdır. İlk olarak 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, "örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı" olarak tanımlamıştır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 217-218).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade etmektedir. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatmaktadır (Sezgin, 2005: 318-319).

ÖVD temelde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen davranışların ötesini ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür ÖVD, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ise, uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir. Bu iki tür arasında belirgin bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekmektedir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık

örgüte katkıda bulunmak değil; örgüte zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2009: 85-86).

2.3.6. Örgütsel Adanmışlık

Adanmışlık; örgütün işgörenden beklediği biçimsel davranışlarının ötesinde, bireyin ekstra rol üstlenerek, örgütsel amaçlarla ve hedeflerle bütünleşme tutum ve davranışlardır. Adanmışlık, bireyin bazen kendi çıkarından örgüt lehine fedakârlıkta bulunma, bazen örgütsel bütünleşmeyi örgütün geleceğine taşıma durumudur. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık, örgütün bugünkü çıkarlarına ve amaçlarına bağlı olma anlamına gelen "örgütsel bağlılık" ile birlikte, örgütün gelecekteki hedeflerine bağlı olma anlamına gelen "örgütsel özdeşimi"i birlikte içeren bir kavramdır (Tutar, Tuzcuoğlu, Argun ve Akman, 2009: 1388).

Örgütsel adanmışlık duyguları insanda aşağıdaki tutum ve davranışların ortaya çıkmasını sağlar (Tutar vd., 2009: 1388-1389):

- Örgütsel çıkarlara içselleştirilmiş bir inançla bağlı olmak,
- Örgütsel amaç ve hedeflerin başarılması konusunda işgörenin kendini taahhüt altına sokması,
- Örgütsel çıkarlara bireysel çıkarları feda etme,
- Örgütsel çıkarlar uğruna tanımlanmış rol davranışlarının ötesine geçerek, ekstra rol davranışları üstlenmek.

2.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kriterleri homojen olmamakla birlikte kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanılabilecek göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilmektedir (İbicioğlu, 2000: 14-15):

2.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma

İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona işgörenin bağlılık göstermesi düşünülmemektedir. Bunun içinde organizasyonla bireyin amacının örtüşmesi gerekmektedir. Bir bireyin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun organizasyona bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturmaktadır (İbicioğlu, 2000: 14).

2.4.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme

İşletmede çalışan bireylerin organizasyonun başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarf etme dereceleri organizasyona bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakârlıkta bulunmaları sadece ilgili organizasyona bağlılıklarıyla açıklanabilmektedir (İbicioğlu, 2000: 14).

2.4.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilmektedir. Birincisi, organizasyonun işgörene bağlanması, işgöreninin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak organizasyonunda işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının saptanması, organizasyonun birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Organizasyonun işgörene bağlılığı ve itaati "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilmektedir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracağı sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur (İbicioğlu, 2000: 14).

2.4.4. Örgüt Kimliği ile Kimliklenme

Bireyler organizasyonla kendilerini ne derece kimliklendirmekte, işgören organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamakta, sorulara verilen cevaplarla işgörenin organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koymaktadır (İbicioğlu, 2000: 15).

2.4.5. İçselleştirme

Örgüt üyesi bireyler örgütün faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsedikleri önemlidir. Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duymaktadırlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmektedirler (İbicioğlu, 2000: 15).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörlerdir. Bu faktörler, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (Özdevecioglu, 2003: 115-116).

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, demografik faktörler ile çalışma yaşamına ilişkin faktörler olmak üzere alt başlıklarda incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında

incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarcı değerler olarak ifade edilmektedir (Özdevecioglu, 2003: 115).

Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 400). İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarcı değerler olarak ifade edilmektedir (Özdevecioglu, 2003: 115).

2.5.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

İş ve role ilişkin faktörler, işin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilmektedir (Özdevecioglu, 2003: 115).

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya

çıkmaktadır. Rol çatışması ise, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

2.5.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Örgüte yeni katılan işgörenlerin oryantasyon dönemindeki örgüte bağlılık derecesi ile 6 ay sonraki bağlılık derecesi arasında önemli bir farkın olduğu Allen ve Meyer tarafından ortaya konulmaktadır. Yani işgörenlerin örgütteki sosyalleşme süreci içerisinde, iş deneyimleri ve çalışma ortamına uyum düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de değişim göstermektedir. Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 51). Örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

İşgören ve yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden birisidir (Özdevecioglu, 2003: 116).

Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır. Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini

gerçekleşemeyebilmektedir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusundaki şikayetler azalmaktadır. Ani ve büyük değişimlerin yaşandığı durumlarda, fiziksel şartlar önem kazanmaktadır. Bu yüzden yönetime güven duyulmaması durumunda, iş tatmini için çalışma şartlarının o kadar da etkili olmadığı anlaşılmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19).

Çalışma ortamını bireylerin bir çeşit içinde bulundukları duygu atmosferi olarak tanımlamak da mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın verimliliğini arttıracaktır, hem de çalışanın kendine değer verildiğini algılaması sağlanarak çalışanın iş tatmini sağlanacaktır. Ancak, bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz çaba olarak görmekte ve bu çalışmaları gösterişe dönük bir girişim olarak nitelemektedirler (Erdil vd., 2004: 20).

İş tatmini daha çok iş çevresi ile ilişkilendirilmesine karşılık, örgütsel bağlılık örgütün geneline karşı duyulan olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili görünen bu iki kavram arsındaki temel farklılık, bağlılığın daha çok örgütün amaçları ve değerlerinin bütününe uygunluğu temsili iken, iş tatmininin sadece işin çeşitli boyutlarıyla ilişkili olmasıdır (Kök, 2006: 300). Çalışanın işe karşı tatmini sağlanmadan örgüte karşı bağlılığının oluşması biraz zor olmaktadır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık birbirini kapsamakta ve tamamlamaktadır.

Özetle, iş deneyiminde önem taşıyan işgörenin kendisidir. Ancak, çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İşgörenlere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

2.5.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer olanakları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu faktör grubuna, işgörenlerin örgütsel etik algılamaları da eklenmektedir (Özdevecioglu, 2003:116).

İşin gerektirdiği potansiyel nitelikler ve insan fizyolojisine getirdiği yüklenmeleri dikkate alarak işlerin değerlerinin belirlenmesi ve iş değerlerine uygun bir ücretlendirmeye gidilmesi rasyonel bir ücret yapısının oluşumunun temelini teşkil etmektedir (Akyıldız, 2000: 38). Örgüt tarafından sağlanan bir unsur olan ücret, işin çekiciliğini belirlemekte ve çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68). Ücret, bir yandan örgütte üretkenlik ve verimi artıran bir araç rolü oynarken, diğer yandan da çalışanı örgüte bağlayan ekonomik motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bir bakıma ücret, çalışanın örgüte giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun örgütte sürekli çalışma nedenini de oluşturmaktadır (Ergül, 2006: 94).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri

Randall bağlılık düzeyleri üzerine olan çalışmasında üç düzeyden bahsetmiştir; düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık (Demir ve Öztürk, 2011: 24-26):

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık sergileyen çalışanların örgütle arasında olan bağ zayıftır. Çalışan, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği çaba, tutum ve davranışlardan yoksundur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da

Allen ve Meyer‟ in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı (continuance)” olarak da adlandırılabilir. Devam bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Demir ve Öztürk, 2011: 24-26).

Düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Örgüt içerisinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Çünkü bu tür işgörenler ilk fırsatta bulundukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar. Bireysel görevlerle ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, örgütle ilişkide olan kişilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 24-26).

2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bireyler çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar. Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer‟ in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir. Normatif bağlılık: işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanda bu bağlılık düzeyinde, minnet duygusu ve/veya örgütünün kendine gerçek anlamda çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü, bunla

beraber çalıştığı yerde devam etmesinin yapılacak en doğru seçenek olacağı fikri hâkimdir (Demir ve Öztürk, 2011: 24-26).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer‟ a göre (1990) duygusal bağlılık olarak adlandırılabilmektedir. Duygusal bağlılık: işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 24-26).

Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Birey örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha iyi performans göstermektedirler (Demir ve Öztürk, 2011: 24-26).

2.7. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Bayram, 2005: 129). Bağlılık konusundaki bu ayrımı ilk kez ortaya koyan Mowday’in sınıflandırması ve diğer sınıflandırmalar aşağıda incelenecektir.

2.7.1. Mowday'ın Sınıflandırması

"Yapılan sınıflandırma ile tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı örgütsel bağlılık tanımı öne sürülmüştür. Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, işgörenin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

2.7.1.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 129).

2.7.1.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre

örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

2.7.2. Etzioni'n Sınıflandırması

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

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

Hesapçı bağlılık: Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık: İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Bayram, 2005: 130).

2.7.3. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır. Bu bağlılıklara aşağıda kısaca değinilmiştir (Sığrı, 2007: 264):

Uyum Bağlılığı:

Bireyin, bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder. "Uyum bağlılığı"; paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme Bağlılığı:

Sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. "Özdeşleşme bağlılığı"; diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak ya da ilişkiyi devam ettirmek için ortaya çıkar ve birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar.

İçselleştirme Bağlılığı:

Bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsüdür ve normlarla belirginleşen bir tutumdur. "İçselleştirme bağlılığı", bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. "Özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarındaki bağlılıkta bireyler; kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan ve örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilemektedirler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. "Uyum" boyutundaki bağlılıkta ise; bireyler sadece belirli ödülleri

alabilmek için örgütte kalarak ve işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür.

2.7.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

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

2.7.5. Wiener'ın Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırmasıyla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000: 20).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Balay, 2000: 20).

2.7.6. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığa ilişkin üç temel sınıflandırması bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmaların üç temel yaklaşım üzerine kurulduğu gözlemlenmektedir. Bunlar; duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur. Duygusal bağlanma, bireyin örgüte yönelik güçlü bir bağ kurması ve örgütün amaçlarıyla kendini içselleştirmesidir. Algılanan maliyet, çalışanın örgütte kaldığı süre içerisinde gösterdiği çaba, emek, kazandığı statü, maddi değerler gibi durumları örgütten ayrıldığında kendisine bir maliyeti olacağı düşüncesiyle ilgili bir yaklaşımdır. Zorunluluk ise, çalışanın tamamen kuralsal baskılar sonucu örgüte yönelik bir sorumluluk algısıdır. Bireyin örgütten edindiği maddi ve manevi çıkarların kendisi ve çevresi için, kuralsal nedenlerden süregeldiğinden örgütte devam etmesidir (Allen and Meyer, 1990: 2-3).

Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.7.6.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adaması tanımını içermesi bakımından yukarıda ifade edilen Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımı ve O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme

boyutu ile büyük oranda benzerlik göstermektedir ve örgütler açısından en önemli bağlılık türüdür. Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır (Gürbüz, 2006: 59):

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Duygusal bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan çalışanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005: 397-398).

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

İşin cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,

Rol açıklığı: Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,

Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,

Amaç güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,

Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,

İşgörenler arasında uyum: Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,

Örgütsel güvenirlik: İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,

Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,

Bireye önem: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,

Geri besleme: İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,

Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

2.7.6.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır. Buna göre devam

bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005: 398).

Devam bağlılığında algılanan maliyet öğesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Yalçın ve İplik; 2005: 398).

Devam bağlılığı (hesapçı bağlılık), işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (ya da işgören beklentisi) ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi (iddiası), işgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı işgörenin örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan işgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artıcı bir etki yaratmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

İşgörenlerde devam bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler aşağıda açıklanacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 18):

Yetenekler: İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/ deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,

Yer değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

Bireysel yatırım: İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,

Emeklilik primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,

Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.7.6.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ise işgörenlerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile zorunluluk hissettikleri için örgütlerine bağlanmalarını ifade etmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan işgörenler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görür ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin "doğru bir davranış" olduğuna inanmaktadırlar. Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağlılık, işgörenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme)

yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

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

2.7.7. Argyrıs'ın Sınıflandırması

Argyris, bağlılık kavramını ve örgütsel bağlılığı diğer yaklaşımlara göre farklı bir açıdan ele almaktadır. Argyris' e göre bağlılık, insan ilişkileri ile ilgili basit bir kavram olmaktan öte; ekonomi, strateji, finansal yönetim, enformasyon teknolojisi ve diğer uygulamalar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Bağlılık bireysel enerjinin ortaya çıkardığı ve insan beyninin harekete geçirdiği bir olgudur. Bağlılık olmaksızın, yeni girişim veya düşünceler uygulamaya geçirilemeyecektir. İşgörenlerin içsel ve dışsal olmak üzere iki türlü bağlılıkları söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Dışsal bağlılık, örgütün işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, işgörenlerin dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü işgörene bırakılan sadece kendilerinden bekleneni gerçekleştirmeleridir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmektedir. Performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de başkaları, yani yönetim tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 48).

İçsel bağlılık, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, işgörenlerin kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. İşgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 48).

2.8. Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma, örgütün hedef ve değerlerine inanma ve kabul ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasındaki istekliliktir. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Yeniçeri ve Yücel, 2009: 139).

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde etkin şekilde işlemesi hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli görülmektedir. Psikolojik sözleşmesinin etkin işlediğini düşünen bir çalışan gösterdiği performansın karşılığını alacağını ve böylece bireysel amaçlarına ulaşabileceğini algılamaktadır. İşveren ise yükümlülüklerini yerine getirerek çalışan motivasyonunu sağlamakta, bu durum işverende etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği algısını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, taraflar ne yapmaları gerektiğini bilerek ona göre davranış göstermekte ve karşılıklı güven sağlanmaktadır (Çakmak vd., 2012: 58).

Psikolojik sözleşmenin çalışanda hoşnutsuzluk yaratması halinde, yani örgütün üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmemesi durumunda, çalışan için iki seçenek bulunmaktadır; birincisi örgütü değiştirme yoluna gidebilecek, ikincisi ise zorunlu nedenler yüzünden örgütü değiştiremeyecek ancak örgütünden ve işinden giderek soğuyacak, uzmanlığının gereğini tam olarak yerine getirmeyecektir (Eroğlu, 1996: 248).

Psikolojik sözleşmenin bozulması durumunda örgüt, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir. Bu, bir çözüm yolu değildir. Bundan başka örgüt, işgöreni tutum ve davranışlarından dolayı işten çıkarmakla tehdit edebilmekte ve fiilen işine son verebilmektedir. Bu, çözüm yolu da pek gerçekçi gözükmemektedir. Çünkü birey, uzun süredir örgütte çalışıyorsa ve güçlü sendikaların varlığı söz konusu ise bireyin işten çıkarılması çok riskli olacaktır. Üstelik, kalifiye eleman bulmanın güçlüğü de göz önünde bulundurulursa, geriye üçüncü seçenek kalıyor; o da bireyin motivasyonudur. Psikolojik sözleşmenin bozulmasından veya hoşnutsuzluğa neden olmasından zararlı çıkan taraf, çoğunlukla örgüt olmaktadır. Bireyi örgütte tutabilmek için, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesinde ona yardımcı olacak özendiricileri ve gerekli olan ortamı hazırlamak gerekecektir (Eroğlu, 1996: 248-249).

Sağlıklı bir psikolojik sözleşme işveren ve işgören arasındaki güven duygusunu arttıracak ve örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde sürekli gelişen iş dünyasında faaliyette kalabilmek ve rekabet avantajı sağlamak için örgütler çeşitli yollar denemektedir. Örgütler için ise en önemli unsur insandır. İnsanın örgütte kalabilmesi için örgüte karşı bir bağlılığının olması, bunun içinde motivasyon gibi etkileyicilerin olması gerekmektedir.

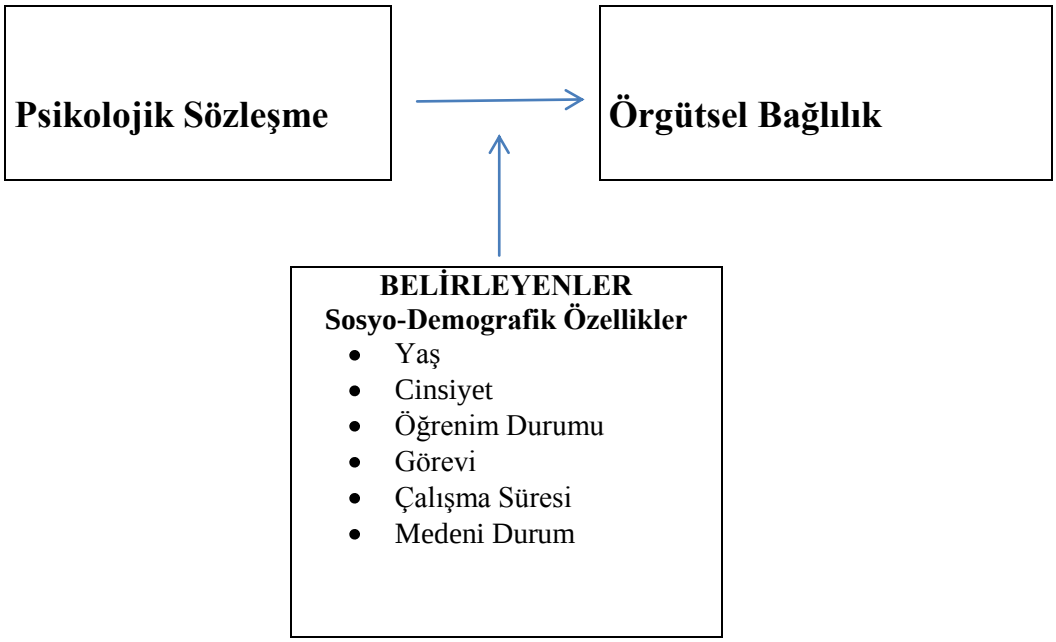
Son yıllarda daha da çok bilinen psikolojik sözleşme kavramını anlamak işletmeler için çalışanın işletmeye olan bağlılığını yani örgütsel bağlılığını önemli yönde etkileyebilmektedir.

Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın sağlanmasında psikolojik sözleşmenin, etkisini incelemektir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli oluşturulurken bir bağımsız bir bağımlı değişken temel alınmıştır. Psikolojik sözleşme bağımsız değişken, örgütsel bağlılık bağımlı değişkendir. Araştırmanın modelinde psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi ele alınmıştır.

Öte yandan iki değişkeni de etkileyen sosyo-demografik birtakım faktörler mevcuttur. Sosyo-demografik faktörler; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma süreleri, medeni durumudur.



3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, tekstil sektöründe çalışanlara uygulanan anket psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmeye yöneliktir. Anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma süresi, medeni durumu hakkında 6 adet soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde ise; çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş 17 maddelik psikolojik sözleşme ölçeği uygulanmıştır. Çalışanların psikolojik sözleşmelerini ölçmek için Hande Mimaroğlu tarafından hazırlanan "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve

Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinde yer alan anket sorularından yararlanılmıştır (Mimaroğlu, 2008: 196).

Üçüncü bölümde ise; çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek amacıyla; örgütsel bağlılık ölçeği, Mowday tarafından geliştirilmiştir. Bu 15 maddeli ölçekte katılımcılara 5'li Likert ölçeği uygulanarak cevap vermeleri istenmiştir. Erkan Türker tarafından hazırlanan "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezinde yer alan sorulardan yararlanılmıştır (Türker, 2010: 112). Ankete 385 çalışan katılmıştır.

3.4. Anakütle ve Örneklem

İşyerlerinde psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmanın anakütlesini Edirne ilinde faaliyet gösteren tekstil sektörü fabrikaları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Edirne ilinde tekstil sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma 2012 yılında yapılmış ve tamamlanmıştır. Örneklemin anakütleyi temsil ettiği varsayılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırmanın temel kavramlarının ele alınabilmesi için literatür taramasına başvurulmuştur. Konuyla ilgili kitaplar, makaleler, tezler, çeşitli yayınlar, internet siteleri ve arşivler araştırılmıştır.

Anketin uygulama kısmında Edirne ilinde faaliyet gösteren tekstil fabrikalarına anket formları bırakılmış ve daha sonra toplanmıştır. Yapılan ankette katılımcılardan demografik özelliklerinin yanı sıra psikolojik sözleşmeye yönelik 17 soruyu, örgütsel bağlılığa yönelik ise 15 soruyu cevaplamaları istenilmiştir. Anketler

2012 yılı Mayıs ayı içerisinde uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu EK'te sunulmuştur.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İşyerlerinde psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmek amacıyla çalışanlara uygulanan anketten elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Anket içerisindeki demografik sorular frekans dağılımı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ayrı ayrı demografik özelliklerden etkilenip etkilemedikleri analiz etmek için ANOVA, Kruskal-Wallis ve t-testi uygulanmıştır. Son olarak da psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini analiz etmek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi yine doğrusal regresyon analizi ile ölçülmüştür.

3.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi üzerinde durulmuş, araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik özellikler başlığı altında incelenen bulgular, katılımcıların yaşı cinsiyeti, öğrenim durumu, işletmedeki görevi, çalışma süresi, medeni durumunu, içermektedir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-29	74	19,2	19,2	19,2
30-39	202	52,5	52,5	71,7
40-49	104	27,0	27,0	98,7
50-59	5	1,3	1,3	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Tablo 3.1'de, ankete katılan 385 çalışanın yaşlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; ankete katılanların %19,2' si 20-29 yaş arası, %52,5'i 30-39 yaş arası, %27'si 40-49 yaş arası, %1,3'ü ise 50-59 yaş arası şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	34	8,8	8,8	8,8
Erkek	351	91,2	91,2	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Tablo 3.2'de, ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların çoğunu % 91,2 ile erkek çalışanlar oluştururken, kadın çalışanların % 8,8 oranında oldukları görülmektedir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	70	18,2	18,2	18,2
Ortaokul	69	17,9	17,9	36,1
Lise	214	55,6	55,6	91,7
Üniversite	32	8,3	8,3	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarını gösteren Tablo 3.3'e bakıldığında; çalışanların % 18,2'si İlkokul, % 17.9'u Ortaokul, % 55,6'sı Lise, % 8,3'ünün Üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun öğrenim durumlarının Lise mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları

Görev Durumu	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Orta Düzey Yönetici	3	,8	,8	,8
Alt Düzey Yönetici	71	18,4	18,4	19,2
Çalışan	311	80,8	80,8	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Tablo 3.4'te katılımcıların çalıştıkları işletmede bulundukları pozisyonları göstermektedir. Bu tabloya göre, ankete katılan çalışanların % 0,08'i Orta Düzey Yönetici, % 18,4'ü Alt Düzey Yönetici, % 80,8'i Çalışan olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3.5. Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	99	25,7	25,7	25,7
5-10 yıl	120	31,2	31,2	56,9
11-15 yıl	99	25,7	25,7	82,6
16-20 yıl	45	11,7	11,7	94,3
21-25 yıl	19	4,9	4,9	99,2
25 yıldan fazla	3	,8	,8	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.5'te görülmektedir. Buna göre ankete yanıt veren çalışanların % 25,7'si 5 yıldan az, % 31,2'si 5-10 yıl, % 25,7'si 11-15 yıl, %11,7'si 16-20 yıl, % 4,9'u 21-25 yıl ve % 0,08'i 25 yıldan fazla süre ile iş hayatında bulunmuşlardır.

Tablo 3.6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	306	79,5	79,5	79,5
Bekar	76	19,7	19,7	99,2
Boşanmış	3	,8	,8	100,0
Toplam	385	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.6'da görülmektedir. Bu tabloya göre; ankete katılan çalışanların % 79,5'i evli, % 19,7'si bekar, % 0,08'i boşanmış olduklarını belirtmişlerdir.

3.7.2. Anketin Güvenilirlik Analizi

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Coranbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 385 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için "0" ve "1" değerleri arasında değişen alfa katsayısının 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir.

Uygulanan anketin güvenilirlik sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.7. Anketin Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	N
,895	32

Araştırma kapsamında uygulanan anketin güvenirlik analizi sonucu Tablo 3.7'da yer almaktadır. Buna göre; ankete ilişkin Cronbach Alfa değerleri 0,80'in üzerinde olduğundan oldukça güvenilirdir.

Ankette kullanılan psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ayrı ayrı güvenilirlik değerleri aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 3.8. Araştırmada Kullanılan Psikolojik Sözleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
,814	17

Bu sonuca göre psikolojik sözleşme ölçeği ile ilgili 0,814 gibi yüksek sayılabilecek düzeyde bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	N
,891	15

Bu sonuca göre örgütsel bağlılık ölçeği ile ilgili 0,891 gibi yüksek sayılabilecek düzeyde bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

3.7.3. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

İşyerlerinde çalışanların demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme arasında fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Psikolojik sözleşmenin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma yılı ve medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA yöntemi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

3.7.3.1. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Psikolojik Sözleşmenin Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağı Tablo 3.10'da verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.10. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,294	3	381	,005

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği varsayımı ($p=0.005<0.05$) sağlanamamıştır. Bu durumda varyansların eşitliği varsayımı sağlanamadığı için tek yönlü ANOVA analizinin alternatifi olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.11. Kruskal-Wallis Testi

Yaş	N	Ortalama
20-29	74	179,76
30-39	202	186,51
40-49	104	211,80
50-59	5	260,10
Toplam	385	

Tablo 3.12. Test İstatistikleri[a,b]

	Psikolojik Sözleşme
Ki-Kare	6,534
df	3
Asymp. Sig.	,088

a. Kruskal Wallis Test
b. Gruplandırma Değişkeni: Yaş

Ho: Çalışanların yaşları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların yaşları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Kruskal Wallis testinin sonucuna göre Tablo 3.12. incelendiğinde ($p=0.088>0.05$) H_0 kabul edilmiştir. Çalışanların yaşları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.3.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Psikolojik Sözleşmenin Farklılaşması

Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla t-testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.
H_1: Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Bu testin sonuçları Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Cinsiyet Durumları ile Psikolojik Sözleşmenin Arasındaki Farklara İlişkin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Kadın	34	3,6298	,32106	,05506
Erkek	351	3,5696	,64547	,03445

Tablo 3.14. Bağımsız Gruplar Testi

	Levene's Test for Equality of Variances		Eş Değer Ortalamalar T-Testi						
								95% Güvenilirlik Düzeyi	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamalar Farkı	Standart Hata Farkı	Düşük	Yüksek
Varyansın Homojen Olma Durumu	8,546	,004	,536	383	,592	,06012	,11211	-,16031	,28056
Varyansın Homojen Olmama Durumu			,926	62,988	,358	,06012	,06495	-,06967	,18992

Tablo 3.14'te t-testi sonuçları yer almaktadır Buna göre, p=0,004<0,05 sonucu çıkmıştır. Bakıldığında; p<0.05 olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiş, varyansın homojen olmama durumu elde edilmiştir. Bu durumun çıkması ile tekrardan bir inceleme yapılmış ve p=0.358>0.05 oranı ile H_0 kabul edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.3.3. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşmenin Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.15'te verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.15. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6,242	3	381	,000

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği varsayımı ($p=0.000<0.05$) sağlanamamıştır. Bu durumda varyansların eşitliği varsayımı sağlanamadığı için tek yönlü varyans analizinin alternatifi olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.16. Kruskal-Wallis Testi

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama
	İlkokul	70	197,53
	Ortaokul	69	217,69
	Lise	214	186,60
	Üniversite	32	172,66
	Toplam	385	

Tablo 3.17. Test İstatistikleri[a,b]

	Psikolojik Sözleşme
Ki-Kare	5,299
df	3
Asymp. Sig.	,151

a. Kruskal Wallis Test

b. Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumu

Ho: Çalışanların öğrenim durumu ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.
H_1: Çalışanların öğrenim durumu ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Kruskal Wallis testinin sonucuna göre Tablo 3.17 incelendiğinde ($p=0.151>0.05$) H_0 kabul edilmiştir. Çalışanların öğrenim durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.3.4. Çalışanların Görev Durumlarına Göre Psikolojik Sözleşmenin Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.18'te verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.18. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,243	2	382	,785

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği ($p=0.785>0.05$) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların görev durumları ile psikolojik sözleşme arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların görev durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların görev durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Tablo 3.19. Görev Durumları ile Psikolojik Sözleşmenin İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	,303	2	,152	,388	,678
Gruplar içi	149,030	382	,390		
Toplam	149,333	384			

Tablo 3.19'da ANOVA sonuçları yer almaktadır Buna göre, p=0,678>0,05 sonucu çıkmıştır. Bakıldığında; p>0.05 olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiş, çalışanların öğrenim durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.3.5. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Psikolojik Sözleşmenin Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.20'de verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.20. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,381	5	379	,230

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği (p=0.230>0.05) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Tablo 3.21. Çalışma Süreleri ile Psikolojik Sözleşmenin İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	5,927	5	1,185	3,133	,009
Gruplar içi	143,407	379	,378		
Toplam	149,333	384			

Tablo 3.21'deki değerler incelendiğinde; p=0.009<0.05 sonucu çıkmıştır. H_0 hipotezi reddedilmiş olup böylece çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma süreleri psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir.

3.7.3.6. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Psikolojik Sözleşmenin Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.22'de verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.22. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,067	2	382	,007

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği varsayımı ($p=0.007<0.05$) sağlanamamıştır. Bu durumda varyansların eşitliği varsayımı sağlanamadığı için tek yönlü ANOVA analizinin alternatifi olan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 3.23. Kruskal-Wallis Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama
	Evli	306	199,27
	Bekar	76	169,37
	Boşanmış	3	151,67
	Toplam	385	

Tablo 3.24. Test İstatistikleri[a,b]

	Psikolojik Sözleşme
Ki-Kare	4,823
df	2
Asymp. Sig.	,090

a. Kruskal Wallis Test
b. Gruplama Değişkeni: Medeni Durum

Ho: Çalışanların medeni durumu ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.
H_1: Çalışanların medeni durumu ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Kruskal Wallis testinin sonucuna göre Tablo 3.24'teki değerler incelendiğinde ($p=0.090>0.05$) H_0 kabul edilmiştir. Çalışanların medeni durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.4. Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

İşyerlerinde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma yılı ve medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA yöntemi kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

3.7.4.1. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağı Tablo 3.25'te verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.25. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,047	3	381	,372

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği (p=0.372>0.05) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların yaş grupları ile örgütsel bağlılık arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.
H_1: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Bu testin sonuçları Tablo 3.26'da verilmiştir.

Tablo 3.26. Yaş Grupları ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	3,531	3	1,177	2,133	,096
Gruplar içi	210,250	381	,552		
Toplam	213,782	384			

Tablo 3.26'da ANOVA sonuçları yer almaktadır Buna göre, p=0,096>0,05 sonucu çıkmıştır. Bakıldığında; p>0.05 olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiş, çalışanların yaş grupları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.4.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla t-testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Bu testin sonuçları Tablo 3.27'de verilmiştir.

Tablo 3.27. Cinsiyet Durumları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Farklara İlişkin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Kadın	34	3,4078	,50179	,08606
Erkek	351	3,4710	,76597	,04088

Tablo 3.28. Bağımsız Gruplar Testi

	Levene's Test for Equality of Variances		Eş Değer Ortalamalar T-Testi						
								95% Güvenilirlik Düzeyi	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamalar Farkı	Standart Hata Farkı	Düşük	Yüksek
Varyansın Homojen Olma Durumu	3,274	,071	-,471	383	,638	-,06319	,13415	-,32696	,20057
Varyansın Homojen Olmama Durumu			-,663	49,341	,510	-,06319	,09527	-,25462	,12823

Tablo 3.28'de t-testi sonuçları yer almaktadır Buna göre, p=0,071>0,05 sonucu çıkmıştır. Bakıldığında; p>0.05 olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiş, varyansın homojen olması durumu elde edilmiştir. Bu sonuca göre tekrar bir inceleme yapılmış ve p=0,638>0,05 oranı ile H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.4.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.29'da verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.29. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,148	3	381	,094

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği (p=0.094>0.05) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel bağlılık arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların öğrenim durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Bu testin sonuçları Tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3.30. Öğrenim Durumları ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	5,862	3	1,954	3,581	,014
Gruplar içi	207,920	381	,546		
Toplam	213,782	384			

Tablo 3.30'da değerler incelendiğinde; $p=0.014<0.05$ sonucu çıkmıştır. H_0 hipotezi reddedilmiş olup böylece çalışanların öğrenim durumları açısından örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Öğrenim durumları örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.7.4.4. Çalışanların Görev Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.31'de verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.31. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,768	2	382	,465

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği ($p=0.465>0.05$) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların görev durumları ile örgütsel bağlılık arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların görev durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların görev durumları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Tablo 3.32. Görev Durumları ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	7,338	2	3,669	6,789	,001
Gruplar içi	206,444	382	,540		
Toplam	213,782	384			

Tablo 3.32'de değerler incelendiğinde; $p=0.001<0.05$ sonucu çıkmıştır. H_0 hipotezi reddedilmiş olup böylece çalışanların görev durumları açısından örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Görev durumları örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.7.4.5. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.33'te verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.33. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,301	5	379	,912

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği (p=0.912>0.05) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Tablo 3.34. Çalışma Süreleri ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	4,613	5	,923	1,672	,140
Gruplar içi	209,168	379	,552		
Toplam	213,782	384			

Tablo 3.34'te ANOVA sonuçları yer almaktadır Buna göre, p=0,140>0,05 sonucu çıkmıştır. Bakıldığında; p>0.05 olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiş, çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

3.7.4.6. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın Farklılaşması

Tek yönlü ANOVA analizi yapabilmek için grupların varyansının test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Levene testi yapılmıştır. Aşağıda Tablo 3.35'te verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 3.35. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,801	2	382	,062

Levene testinin sonucunda grupların varyansının eşitliği (p=0.062>0.05) kabul edilmiştir. Bu durumda tek yönlü ANOVA için ön şart sağlanmıştır.

Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağlılık arasında farkın olup olmadığını sınamak amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır.

Ho: Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark yoktur.

H_1: Çalışanların medeni durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde fark vardır.

Tablo 3.36. Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
Gruplararası	4,402	2	2,201	4,015	,019
Gruplar içi	209,380	382	,548		
Toplam	213,782	384			

Tablo 3.36'da değerler incelendiğinde; $p=0.019<0.05$ sonucu çıkmıştır. H_0 hipotezi reddedilmiş olup böylece çalışanların medeni durumları açısından örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Medeni durum örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

3.7.5. Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini sınamak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.37'de gösterilmektedir.

Tablo 3.37. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları

Model		Tahmin Edilen Katsayılar		Standart Katsayılar		Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	1,324	,192		6,896	,000
	Psikolojik Sözleşme	,599	,053	,501	11,315	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.38. Korelasyon Katsayısı

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminin Standart Hatası
1	,501[a]	,251	,249	,64679

a. Açıklayıcı değişken: Psikolojik Sözleşme

Tablo 3.39. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA[b] Test Sonucu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kareler	F	P (Sig.)
1	Regresyon	53,560	1	53,560	128,031	,000[a]
	Hata	160,222	383	,418		
	Toplam	213,782	384			

a Açıklayıcı Değişken: Psikolojik Sözleşme
b Bağımlı Değişken : Örgütsel Bağlılık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ve pozitif ($\beta=0.501$) etkisi vardır.

Ho: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.
H_1: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

$Y_i=1,324+0,599X_i$

Y_i= Örgütsel Bağlılık
X_i= Psikolojik Sözleşme

Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık arasındaki tahmin edilen regresyonda ilişkinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Regresyon denklemi

tahmin sonucu Tablo 3.37'de verilmiştir. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.599 birim arttırmaktadır. Böylece Ho hipotezi reddedilmiş olup H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

3.7.6. İşlemsel Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İşlemsel psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini sınamak üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.40'ta gösterilmektedir.

Tablo 3.40. İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları

Model		Tahmin Edilen Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta		Sig.
1	Sabit	2,172	,199		10,891	,000
	İşlemsel Psikolojik Sözleşme	,355	,054	,319	6,591	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.41. İşlemsel Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA[b] Test Sonucu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kareler	F	P (Sig.)
1	Regresyon	21,776	1	21,776	43,438	,000[a]
	Hata	192,005	383	,501		
	Toplam	213,782	384			

a Açıklayıcı Değişken: İşlemsel Psikolojik Sözleşme
b Bağımlı Değişken : Örgütsel Bağlılık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, işlemsel psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ($p<0.05$) bulunmaktadır.

$Y_i=2,172+0,355X_i$

Y_i= Örgütsel Bağlılık
X_i= İşlemsel Psikolojik Sözleşme

Regresyon denklemi tahmin sonucu Tablo 3.40'ta verilmiştir. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.355 birim arttırmaktadır.

3.7.7. İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

İlişkisel psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini sınamak üzere yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3.42'de gösterilmektedir.

Tablo 3.42. İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Denklemi Tahmin Sonuçları

Model		Tahmin Edilen Katsayılar		Standart Katsayılar		Anlamlılık Düzeyi (p)
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit	1,189	,147		8,113	,000
	İlişkisel Psikolojik Sözleşme	,654	,041	,630	15,861	,000

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.43. İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ANOVA[b] Test Sonucu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kareler	F	P (Sig.)
1	Regresyon	84,752	1	84,752	251,571	,000[a]
	Hata	129,029	383	,337		
	Toplam	213,782	384			

a Açıklayıcı Değişken: İlişkisel Psikolojik Sözleşme
b Bağımlı Değişken : Örgütsel Bağlılık

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ($p<0.05$) bulunmaktadır.

$Y_i=1,189+0,654X_i$

Y_i= Örgütsel Bağlılık
X_i= İlişkisel Psikolojik Sözleşme

Regresyon denklemi tahmin sonucu Tablo 3.42'de verilmiştir. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.654 birim arttırmaktadır.

SONUÇ

Başarılı olmak isteği örgütlerin, çalışanlarına verdiği değeri arttırmış, çalışanların verimli olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması için gereken faaliyetlerin yapılması yönünde teşvik edici rol oynamıştır.

Örgütlerin günümüzde sadece teknolojilere ya da bilgilere sahip olması yetmemekte bilgiyi ve teknolojiyi örgütün amaçları ve hedefleri yönünde etkin ve verimli bir şekilde kullanacak çalışanların da örgütlerde var olmaları; bunun sonucunda da çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Örgüt ve çalışanların birbirlerine karşı yerine getirmeleri gereken görevleri içeren ve çalışanların algılamalarına bağlı olan psikolojik sözleşme, örgüt içerisinde güven tabanlı ilişkilerin oluşturulmasında, çalışanların örgütün bir parçası olarak devam etmelerinde ve örgüte bağlılıklarını aynı şekilde devam ettirmelerinde dikkat edilmesi gereken bir unsurdur.

Çalışanlar işe zamanında gelmek, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmak, örgüte yararlı olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmak gibi görevlerini yerine getirerek işverenler tarafından ödüllendirilmekte ve buda çalışanların motivasyonunu arttırmakta, örgüte karşı bağlılık oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin örgüt tarafından ihlal edildiğini düşünen çalışan, haksızlığa uğradığını düşünecek, motivasyonu düşecek ve örgütsel bağlılığı giderek azalacaktır. İşverenler tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşünüldüğünde ise işveren vaat ettiği şeyleri yerine getirmeyecektir. Bu durum iki tarafı da olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden iki tarafta yükümlülüklerini yerine getirmek için elinden geleni yapmalıdır.

Psikolojik sözleşmeler, işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri iyi işlediği sürece olumlu etkilemekte, huzurlu ve güvenilir bir ortam oluşturmakta ve bunun sonucunda da örgüte bağlılığı yüksek çalışanlar ile işler yapılmaktadır.

Çalışmada yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görevi, çalışma süresi ve medeni durum gibi demografik özelliklerin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiş, işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin de örgütsel bağlılığa etkileri incelenmiştir.

Araştırmaya katılan tekstil sektörü çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde, ankete katılanların %19,2' si 20-29 yaş arası, %52,5'i 30-39 yaş arası, %27'si 40-49 yaş arası, %1,3'ü ise 50-59 yaş şeklinde dağılım göstermektedir. Ankete katılanların çoğunu % 91,2 ile erkek çalışanlar oluştururken, kadın çalışanların % 8,8 oranında oldukları görülmektedir. Çalışanların % 18,2'si İlkokul, % 17.9'u Ortaokul, % 55,6'sı Lise, % 8,3'ü Üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Ankete katılan çalışanların % 0,08'i Orta Düzey Yönetici, % 18,4'ü Alt Düzey Yönetici, % 80,8'i Çalışan olarak görev yapmaktadır. Ankete yanıt veren çalışanların % 25,7'si 5 yıldan az, % 31,2'si 5-10 yıl, % 25,7'si 11-15 yıl, %11,7'si 16-20 yıl % 4,9'u 21-25 yıl ve % 0,08'i 25 yıldan fazla süre ile iş hayatında bulunmuşlardır. Ankete katılan çalışanların % 79,5'i evli, % 19,7'si bekar, % 0,08'i boşanmış olduklarını belirtmişlerdir.

Psikolojik sözleşmenin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına bakıldığında, çalışanların yaşları incelendiğinde ($p=0.088>0.05$) sonucu, cinsiyetleri incelediğinde ($p=0.358>0.05$) sonucu, öğrenim durumları incelediğinde ($p=0.151>0.05$) sonucu, görev durumları incelediğinde ($p=0,678>0,05$) sonucu, medeni durumları incelediğinde ($p=0.090>0.05$) sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi kabul edilmiş, çalışanların yaşları, cinsiyetleri, öğrenim durumları, görev durumları ve

medeni durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların çalışma süreleri incelediğinde ($p=0.009<0.05$) ilişkisi ile H_0 hipotezi red edilmiştir. Çalışanların çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanmasına yönelik varyans analizi sonuçları, çalışanların öğrenim durumları açısından örgütsel bağlılık ($p=0.014<0.05$) arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışanların görev durumları açısından örgütsel bağlılık ($p=0.001<0.05$) arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel bağlılık ($p=0.019<0.05$) arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları incelendiğinde ($p=0,096>0,05$) sonucu, cinsiyetleri incelediğinde ($p=0,638>0,05$) sonucu, çalışma süreleri incelediğinde ($p=0,140>0,05$) sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi kabul edilmiş, çalışanların yaşları, cinsiyetleri ve çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Son olarak araştırmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi sonuçları şöyledir:

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) ve pozitif ($\beta=0.501$) etkisi vardır. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık arasındaki tahmin edilen regresyonda ilişkinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Regresyon denklemi tahmin sonucu Tablo 3.37'de verilmiştir. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.599 birim arttırmaktadır. Böylece H_0 hipotezi reddedilmiş olup H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, işlemsel psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ($p<0.05$) bulunmaktadır. Regresyon denklemi tahmin sonucu Tablo 3.40'ta verilmiştir. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.355 birim arttırmaktadır.

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ($p<0.05$) bulunmaktadır. Regresyon denklemi tahmin sonucu Tablo 3.42'de verilmiştir. Bir birimlik psikolojik sözleşme kişinin örgütsel bağlılığını 0.654 birim arttırmaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, A. Zafer, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 7, 2006.

Akyıldız, Hüseyin, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Sosyal Refahın Arttırılmasında Ücret Yapısının Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5,Sayı: 1, 2000.

Allen, Natalie J. ve John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology,* Vol: 63, 1990.

Arı, Güler Sağlam, Bal, Hasan ve Bal, Emine Çına, "İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3, 2010.

Aslan, H. B. ve Ulaş, D., "İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 4 Sayı: ½, 2004.

Balay, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* Cilt: 61, Sayı: 4, 2006.

Bayram, Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı: 59, 2005.

Baz, Mehmet, Kaya, Selçuk ve Savaş, Kenan, "İşveren ve İşgören İlişkileri", *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2011.

Bilgin, Leman, "Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 8, 2008.

Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt 11, Sayı 19, Haziran 2008.

Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, 2009.

Boylu, Yasin, Elbeyi PELİT ve Evren GÜÇER, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Eylül, Cilt: 44, Sayı: 511, 2007.

Büyük Türkçe Sözlük, 2012, http://www.tdk.gov.tr/

Carson, Kerry, D. ve Arthur, G., Bedeian, "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 44, 1994.

Ceylan, Canan ve Nuran Bayram, "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi", *Atatürk Üniversitesi* İ.İ.*B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006.

Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Yıldırım Hüseyin, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 7, 2006.

Cihangiroğlu, Necmettin ve Şahin, Bayram, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 2010.

Currıvan, Douglas B., "The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, Vol: 9, No: 4, 1999.

Çakar, Nigar Demircan ve Ceylan, Adnan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Sayı 6, 2005.

Çakmak, Ahmet F., Ofluoğlu, Gökhan ve Büyükyılmaz, Ozan, "İnsan Kaynakları Yöneticisinin Karşı Karşıya Olduğu Yeni Psikososyal Riskler: Psikolojik Sözleşmenin İhlali, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği ve Mobbing (Psikolojik Taciz)", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, 2012.

Çam, Olcay ve Yıldırım, Serap, "Akademisyen Hemşirelerde İşe ve Kuruma Yönelik Tutum", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2010.

Çekmecelioğlu, Hülya G., "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2006.

Demir, Cengiz ve Öztürk, Umut Can, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt:26, Sayı:1, 2011.

Özge, Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma,* (Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde, 2008, s. 62-63.

Demirel, Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt:15, Sayı:2, 2008.

Demirel, Yavuz, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı:15, 2009.

Demirkasımoğlu, Nihan, "Eğitim Örgütlerinde Çalışma İlişkilerini Anlamada Analitik Bir Araç Olarak Psikolojik Sözleşme Kavramı", *Çağdaş Eğitim Dergisi Akademik,* Cilt: 1, Sayı: 1, 2012.

De Ven, Cyril Van, "The Psychological Contract; a Big Deal?", *BehaviouralSciences Service Centre*, cphw.vd.ven@mindef.nl, 2007.

Doğan, Selen ve Demiral, Özge, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009.

Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007.

Durna, Ufuk ve Eren, Veysel, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2006.

Duygulu, Sergül ve Abaan, Süheyla, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,* 2007.

Erdil, Oya, Keskin Halit, İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğu Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004.

Ergeneli, Azize ve Arı, Güler Sağlam, "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı 60, 2005.

Ergül, H. Fazlı (2006), "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 18, 2006.

Erkan, Türker, *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2010, s. 112.

Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1996.

Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2002.

Gürbüz, S., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:1, 2006.

Hande, Mimaroğlu, *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Adana, 2008.

İbicioğlu, Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *Dokuz Eylül Üniversitesi* İ.İ*.B.F. Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2000.

İnce, Mehmet, "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 2005.

İyigün, N., Öykü ve Çetin, Canan, "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerideki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi,* Ocak 2012.

Karaaslan, Ahmet, Özler, Derya Ergun ve Kulaklıoğlu, Ahmet Sami, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2009.

Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. ve Çangarlı, G. B., "Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 2009.

Kök, Bayrak, Sabahat, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 20, Sayı: 1, 2006.

Köse, Sevinç, Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 20, 2003.

Karacaoğlu, K., "Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, Sayı: 52, 2005.

Kaya, Nihat ve Seçil, Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007.

Özdevecioğlu, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, 2007.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, 2004.

Robinson, Sandra L. ve Elizabeth W. Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 21, 2000.

Rousseau, Denise M., "Psychological Cotracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", *Academy of Management Executive*, Vol: 18, No: 1, 2004.

Sakit, Samadov, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*, (*Dokuz Eylül Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2006.

Seymen, Oya, Aytemiz, "Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt XXIII, Sayı 1, 2004,

Sezgin, Ferudun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:*25, Sayı:1, 2005.

SHARPE, Annette , "The Pschological Contract in a Changing Work Environment", http://www.ukwon.net/files/Psychological%20Contract%20Theme%20Paper%20_TWI_.pdf, 2007.

Sığrı, Ünsal, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu e Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7,Sayı 2, 2007.

Singh, K., "Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India", *Journal of Business Economics and Management,* Vol:8, No: 1, 2006.

S. Özgür, Öztürk, *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri,* (Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2010, s. 9.

Tallman, Rick, *Needfd Employees, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contracts in New Employees*, Canada, 2001.

Top, Seyfi, "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı:15, 2012.

Tutar, Hasan, Tuzcuoğlu, Ferruh, Argun, Çiğdem ve Akman Elvettin, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Uluslararası Davraz Kongresi*, 24-27 Eylül 2009, Isparta.

Tükeltürk, Şule Aydın, Güzel Berrin ve Perçin, Nilüfer Şahin, "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi,* 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.

Uyguç, N. ve Çımrın, D., "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, 2004.

Yalçın, Azmi ve F. Nur İPLİK; (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2005.

Yeniçeri, T. ve Yücel, İ., "Müşteri İlişkileri, Örgütsel Bağlılık, Plânlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış İle Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009.

Yüceler, Aydan, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 2009.

EK: ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yapılan, **"Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama"** başlıklı yüksek lisans tez çalışması kapsamında veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmamızda, siz değerli çalışanların, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif esaslarla soruları cevaplandırmanız tez çalışmamız için önemli katkılar sağlayacaktır.

Anketteki soruları size en uygun yanıta göre cevaplayınız. Soruların cevapları bilimsel araştırma için veri olarak kullanılacak olup hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecek gizli tutulacaktır.

Desteğiniz ve araştırmaya vereceğiniz katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Gökçe KEMAN Danışman: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

ANKET FORMU

1. BÖLÜM

Kişisel bilgilerinizle ilgili bu bölümde, lütfen size en uygun kutucuğu **(X)** işaretleyiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün sorulara eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

1. **Yaşınız? (……)**
   1. 20-29( ) 2. 30-39 ( ) 3. 40-49 ( ) 4. 50-59 ( ) 5. 60 ve üstü ( )

2. **Cinsiyetiniz ?** Kadın ( ) Erkek ( )

3. **Öğrenim Durumunuz?**

   İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

   Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

4. **Şu Anki Göreviniz?**
   Üst Düzey Yönetici (Müdür, Müdür Yardımcısı) ( )
   Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürü, Şef) ( )
   Alt Düzey Yönetici (Teknisyen, Ustabaşı, Usta) ( )
   Çalışan ( )

5. **Bu İşyerinde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? (……...)**

5 yıldan az ( ) 5-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21-25 yıl ( ) 25 yıldan fazla ( )

6. Medeni Durumunuz? Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış ( )

2. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir kutucuğu **(X)** işaretleyerek belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

Psikolojik Sözleşme	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Bu işi sadece para için yapmaktayım.					
2.Önceden belirlenmiş mesai saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
3.Çalıştığım bu işletmede çalışma sürelerim ve performansım dikkate alınarak terfi beklemekteyim.					
4.İşyerimde benimle ilgili olmayan şeylere karışmamaktayım.					
5.İşyerimde kendi işimle ilgili konularda fikir beyan ederim.					
6.Fazla mesailer için ek ücret ödenmesini bekliyorum.					
7.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
8.Bu işletmede kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
9.Bu işletmeye bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
10.Bu işletmenin, çalışanlara emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
11.Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					
12.Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi…vb.) karşılığında bu işletmeye %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
13.Sıkı çalıştığım takdirde bu işletmede terfi edebilme imkanım vardır.					
14.Çalıştığım işletmede kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
15.Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
16.Bu işletmede sonuna kadar çalışırım.					
17.Çalıştığım işletmede her şeye fazlasıyla karışırım.					

3. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir kutucuğu **(X)** işaretleyerek belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için, bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

Örgütsel Bağlılık	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1.Bu işletmenin (kuruluşun) başarılı olmasına yardım etmek için beklenilenin ötesinde gayret göstermeye razıyım.					
2.Arkadaşlarıma bu işletmenin, çalışmak için harika bir işletme olduğunu anlatıyorum.					
3.Bu işletmeye karşı çok az sadakat hissediyorum.					
4.Bu işletmede çalışmayı sürdürmek için hemen hemen iş bölümünün her türünü kabul ederim.					
5.Kendi değerlerim ile işletmenin değerlerini çok benzer buluyorum.					
6.Bu işletmenin bir parçası olduğumu başkalarına anlatmaktan ötürü gurur duyuyorum.					
7.Benzer iş türü olduğu sürece farklı bir işletmede çalışabilirim.					
8.Bu işletme iş performansı bakımından en iyi çabamı ortaya koymam için bana ilham veriyor.					
9.Bu işletmeden ayrılmış olmam şu anki durumumdan çok az bir değişiklik yapar.					
10.Bu işletmeye katıldığım sırada, alternatif işletmeler arasından bu işletmeyi seçtiğim için çok memnunum.					
11.Bu işletmede sonsuza dek çalışmaya devam ederek elde edebileceğim çok fazla şeyler vardır.					
12.Çoğu kez, bu işletmenin **kendi çalışanları** ile ilgili önemli konulardaki politikalarında hem fikir olmaktayım.					
13.Bu işletmenin geleceğini gerçekten umursuyorum.					
14.Bence çalışılabilecek bütün olası işletmelerin en iyisi bu.					
15.Bu işletme için çalışmaya karar vermem bence kesinlikle doğru bir karardı.					

ANKETİMİZ SONA ERMİŞTİR. KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.