T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN ALGILARI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ATAKAN CAN

ANABİLİM DALI: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

PROGRAMI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ

KOCAELİ - 2011

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN ALGILARI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ATAKAN CAN

ANABİLİM DALI: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

PROGRAMI : ÇALIŞMA EKONOMİSİ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. GÖZDE YILMAZ

KOCAELİ – 2011

Atakan CAN tarafından hazırlanan "Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Algıları ve Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı, Adı Soyadı:

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Gözde Yılmaz

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Aşkın Keser

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Burcu Güler

Sınav Tarihi: 30 / 06 / 2011

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarihi ve Karar No: 06/ 07/ 2011 – 2011/20

ÖZET iii
ABSTRACT iv
TABLOLAR v
ŞEKİLLER iv
GİRİŞ 1

1. Bölüm

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME 5
1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı 5
1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri 8
1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Türleri 9
1.1.4. Psikolojik Sözleşme İhlalleri 14
1.1.5. Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışanların Verdikleri Tepkiler 16
1.1.6. Psikolojik Sözleşme ve İstihdam Statüsü 18

2. BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN VE İSTİHDAM STATÜSÜNÜN ÖVD, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLİŞKİSİ

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI 21
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Özellikleri 21
2.1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 25
2.1.1.1.1. Nezaket (Courtesy) 25
2.1.1.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) 26
2.1.1.1.3. Sivil Erdem (Civic Virtue) 27
2.1.1.1.4. Sportmenlik (Sportsmanship) 27
2.1.1.1.5. Özgecilik (Alturism) 28
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki 29
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İstihdam Statüsü 30
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeye Yararları 32
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 33
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi 34
2.2.1.1. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 38
2.2.1.1.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık 39
2.2.1.1.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık 40
2.2.1.1.3. Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık 41

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki 42
2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İstihdam Statüsü 44
2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN 45
2.3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi 46
2.3.1.1. Örgütsel Güvenin Boyutları 49
2.3.2. Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki 51
2.3.3. Örgütsel Güven ve İstihdam Statüsü 53
2.3.4. Örgütsel Güvenin İşletmeye Faydaları 53

3. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN ALGILARIYLA ÖVD, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 58
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 59
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE KISITLARI 61
3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI 63
3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 68
3.5.1. Demografik Özellikler 68
3.5.2. Tanımlayıcı Analizler 72
3.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İstihdam Statüsüne Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu 75
3.5.4. İlişki Analizleri 76
SONUÇ 81
KAYNAKÇA 84

ÖZET

Bu alan araştırmasında; bir hizmet işletmesinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada; değişim ve belirsizlik nedeniyle çalışanlarla işverenler arasındaki psikolojik sözleşme koşullarının sıklıkla değişmesi ve bu nedenle ihlalin yaygın olduğu düşünülen büyük bir restoran işletmesinde ihlal ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren bir restoranlar grubunda gerçekleştirilmiştir ve bu işletmenin servis bölümünde ve farklı kademelerinde görev alan çalışanları kapsamaktadır. Uygulaması ise anket metodu ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların algılanan sözleşme ihlali konusunda ise kararsız kaldıkları görülmüştür. Çalışanların örgütlerine kısmen bağlı oldukları yine aynı şekilde kısmen güven duydukları ancak yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiş, çalışanların kıdemleri arttıkça örgüte duydukları güvenin de arttığı saptanmıştır.

Anahtar Kavramlar: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven.

ABSTRACT

This field research has been aimed to observe employees' perceptions of psychological contract breach and organizational trust, commitment and the relationship between organizational citizenship behaviour. In this study; the relationship between breach and organizational commitment, trust and organizational citizenship behaviour were observed where in a restaurant, a company where breaches are widely suspected as a result of change, uncertainity and the elements of psychological contract between emploees and employers frequently change.

This study has been performed in a restaurants group which is based in İstanbul and it has been enclosed employees who works at service department. Applications of this study has been done with survey method. In the result of this research it's been understood that, employees are partially showing attitudes of organizational commitment and trust while they are showing attitudes of organizational citizenship behaviour at high level. Besides it's been stated that there is a positive relationship between trust and seniorty.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Citizenship Behaviour, Organizational Commitment, Organizational Trust.

TABLOLAR

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Çeşitleri …….. 10

Tablo 2: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri ……. 12

Tablo 3: Örgütsel Güvenin Sonuçları ……. 55

Tablo 4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları ……. 65

Tablo 5: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ……..…. 66

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları ……..… 67

Tablo 7: ÖVD Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları …….. 68

Tablo 8: Cinsiyetlere Göre Dağılım ……. 69

Tablo 9: Yaşlara Göre Dağılım ……. 69

Tablo 10: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım …….. 70

Tablo 11: Çalışanların Medeni Hallerine Göre Dağılımı ……. 70

Tablo 12: Kıdem Düzeylerine Göre Dağılım ……... 71

Tablo 13: Sözleşme Türlerine Göre Dağılım ……. 71

Tablo 14: Sözleşme Tercihlerine Göre Dağılım ……. 72

Tablo 15: Gelirin Çalışanlar İçin Önemine Göre Dağılım ……. 72

Tablo 16: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ……. 73

Tablo 17: Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine, Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri……. 74

Tablo 18: Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Eğitim Düzeyi ve Kadro Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri……. 74

Tablo 19: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İstihdam Statüsüne Bağlı Olarak Farklılaşma Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi ……. 75

Tablo 20: İstihdam Statüsüne Göre Değişkenler ……. 76

Tablo 21: Araştırma Değişkenlerine ilişkin Korelasyon Katsayıları ……. 77

Tablo 22: Sözleşme Türü, Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven, Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyon Tablosu …… 78

Tablo 23: Psikolojik Sözleşme ve İhlalin Örgütsel Bağlılığa, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi …….. 80

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırmanın Modeli …… 61

GİRİŞ

İnsanlığın en temel gereksinimi olan beslenme olgusunun gelişerek bir iş ve sektör halini alması neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Yiyecek – içecek sektörü çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşamdaki faktörlerin neredeyse hepsinden etkilenerek restoran işletmelerinin öncülüğünde değişmeye ve gelişmeye devam etmektedir.

Bu çalışmaya konu olan restoran işletmeleri bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden, mesleklerden ve işkollarından kesin bir biçimde ayrılmaktadır. Örneğin; çalışma yaşamının temel aktörlerinden olan sendikalar ve sendikalaşma hareketi, Türkiye'deki restoran işletmelerinde neredeyse hiç etkili olamamıştır. İşletmeler genel olarak yazılı değil sözlü anlaşmaları tercih etmektedir ve bu durum çalışan ve işverenler arasında orta ve uzun vadede çeşitli anlaşmazlıklara ve olumsuzluklara yol açabilmektedir. Değişim ve yeniliklere çok açık olan yapısı ve ekonomik açıdan genellikle dengesiz durumda olması da restoran işletmelerinin bir diğer özelliğidir. Ayrıca rekabetin ve hareket imkânının (mobilite) da üst seviyede olması restoran işletmelerini çalışma yaşamı bakımından dalgalı bir deniz görünümüne sokmuştur.

Öte yandan restoran işletmeleri; çalışanların birbirleriyle, işverenleriyle ve müşterileriyle sürekli olarak yakın temasta olmaları nedeniyle insan kaynakları ve çalışma ekonomisi alanlarındaki araştırmalara ilgi çekici bir araştırma alanı sunmaktadır. Bu çalışmada ise çalışanların gerçekleşebilecek olan psikolojik sözleşme ihlallerine dair olan algıları ve bu algıların örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramlarıyla olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik sözleşme kavramı açıklanmış ve psikolojik sözleşmenin ihlali ve ihlalinden sonra gerçekleşebilecek olan olaylar belirtilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları genel

olarak açıklanmış ve bu kavramların istihdam statüsü ve psikolojik sözleşme ile olan ilişkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise restoran çalışanlarının psikolojik sözleşmeye ve ihlaline dair algıları ve bunların örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin incelendiği anket verileri ve bulguları bulunmaktadır.

1. BÖLÜM
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Geleneksel istihdam ilişkisinin temel karakteristiği olan uzun dönemli bağlılık, karşılıklılık, örgüt içi terfi ve gelişme; işgücü piyasasının rekabetçi baskısından ve yeniden yapılanma, küçülme gibi yönetim uygulamalarından yoğun bir biçimde etkilenmiştir. Geleneksel istihdam ilişkilerindeki bu değişim; istihdam ilişkilerindeki eğretiliği körüklemiş bu durum da karşılıklı güveni olumsuz etkilemiştir.

İstihdam ilişkilerinde ortaya çıkan bu yüksek eğretilik durumu genel olarak son dönemlerde yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmelerin istihdam yapısının uygulamalarını bozmasından ve işverenlerin çok fazla güç elde etmesinden kaynaklanmaktadır. Pek çok araştırmacı, işverenlerin kuralsızlaştırılmış istihdam piyasasında sendikaların güçlerinin azalması, artan işsizlik gibi noktaları da kendi yararlarına kullanıp, toplu iş sözleşmeleri yerine bireysel sözleşmeleri tercih ederek fırsatçı bir biçimde davrandığını iddia etmektedir. İstihdam piyasasındaki güç dengesinde oluşan bu kayma, çalışanların çalışma saatlerini, sabit gelirlerini olumsuz olarak etkilerken, güvencesizliği arttırmıştır[1].

Bir başka deyişle, eğretilik ve güvencesizlik kavramları kısa sürede geleneksel istihdam biçimlerinin dışında çalışan büyük miktarda bir işgücü yaratmıştır. Bu çalışanlar sürekli olmayan (geçici) çalışanlar olmaları sebebiyle, gelir, istihdam ve çalışma saati güvencesizliğinin pençesindedirler. Bütün bu nedenler sonucunda çalışanların işverenlerine olan bakışları ile birlikte örgütlerine, işyerlerine, meslektaşlarına olan güvenlerini de büyük oranda değişikliğe uğratmıştır.

Değişikliklerin yarattığı bu algı kaymasının önüne geçebilmek ve çalışan - işveren arasındaki beklenti ve yükümlülükleri düzenleyebilmek

[1] Rob Sharkie, “Precariousness Under The New Psychological Contract: The Effect on Trust and The Willingness to Converse and Share Knowledge”, **Knowledge Management Research & Practice**, 2005-3, s. 38

adına psikolojik sözleşme kavramı ortaya atılmıştır. Bu çalışmada Rousseau'nun 1995 yılında yaptığı psikolojik sözleşme tanımından hareket edilmiştir. Bu tanıma göre psikolojik sözleşme; " bireyle örgüt arasındaki mübadele anlaşmasının koşullarına ilişkin bireyin örgüt tarafından şekillendirilen inançlarıdır. Buna göre psikolojik sözleşmelerin özü gerçekleştiren kehanet gücü vardır: Geleceği yaratabilir."

Sözleşme iki veya daha fazla taraf arasındaki karşılıklı yükümlülükler olarak kavramlaştırılabilir. Yükümlülükler, müşterekliğin ya da anlaşmanın derecesi belirsiz olsa dahi tarafların gelecekteki eylemlerine bağlılıklarını ifade eder[2].

İstihdam sözleşmeleri; diğer ekonomik işlemlerden bu kadar kesin bir sözleşmeyi idare etmenin zorluğu bakımından ayrılmaktadır. Buradaki kesinlik ve açıklıktan kasıt, işin karmaşıklığı, görevleri gerçekleştirebilmek için gereken yetenek seviyesi ve çalışanlardan beklenebilecek olan katılımdır. Bu içsel zorluklar nedeniyle çalışan başta organizasyon tabanlı bir güvene sahip olmayabilir ancak ileride organizasyona olan katkısı arttıkça ve verilen vaatler gerçekleştirildikçe bu güven oluşacak ve kademeli olarak artacaktır[3].

Psikolojik sözleşme; yazılı ya da açıkça konuşulmuş bir anlaşma olmamasına rağmen çalışanların yükümlülükleri işyerine veya işverene borçlu oldukları herhangi bir şeydir. Buna ek olarak işveren yükümlülükleri, yazılı ya da açıkça konuşulmuş bir anlaşma olmamasına rağmen işverenin sağlamak zorunda olduklarına inanılan her şeydir[4].

Psikolojik sözleşmenin temel özelliği; bireyin anladığı kadar gönüllü olarak, belirli sözleri tutmayı kabul etmesidir [5] . Psikolojik sözleşmenin

---

[2] Denise M Rousseau, "**Pshychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements",** Newbury Park, Sage Publications, 1995, s.6
[3] Rob Sharkie, a.g.m., s. 43
[4] L. J. Millward, P. M. Brewerton, "Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty-First Century?", **International Review of Industrial and Organisational Psycology**, Vol15, 2000, s.9
[5] L. J. Millward, P. M. Brewerton, a.g.m., s.10

esnekliğin egemen olduğu bir işgücü piyasasında çalışılmasının nedeni, insanların değişimin hükmettiği çalışma yaşamındaki insan ihtiyaçlarının anlaşılmasını kolaylaştıracak bir çerçeve sunmasından kaynaklanmaktadır. Bazı yazarlara göre örgütsel yaşamın temel unsuru olan çalışan – işveren ilişkisinin yeniden incelenmesi için farklı bir olanak sunmasıdır [6]. Bu nedenlerle hizmet işletmelerinde farklı sözleşme türlerine bağlı olarak çalışanların sözleşmelerinin yazılı olmayan kısımlarının açıklanması ve çeşitli davranış ve tutumlarla ilişkilendirilmesi için psikolojik sözleşme kullanışlı bir çerçeve sunmaktadır.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin çalışmaların geçmişi Argrys'in , Levinson ve arkadaşlarının ve Schein'in çalışmalarına dayanmaktadır. Bütün bu yazarlar mübadele ilişkisindeki tarafların müşterek beklentilerini vurgulamaktadırlar[7].

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme kavramı, istihdam ilişkisini çalışan birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kavramı ilk kullanan kişi olan Argryis psikolojik sözleşmeyi "tarafların bir diğerinin normuna saygı göstereceğine ilişkin örtük (görünür olmayan) anlaşma" olarak tanımlamıştır. Schein ise psikolojik sözleşmeyi, Argryis'den sonra "örgütteki her üye ve çeşitli yöneticiler ve örgütteki diğer bireyler arasında sürekli işleyen, yazılı olmayan beklentiler dizisi" olarak kavramlaştırmıştır. Herriot ve Pemberton ise daha yeni tarihli çalışmalarında psikolojik sözleşmeyi "işveren ve

[6] Jacqueline Coyle-Shapiro, I. Kessler, "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", **The Journal Of Management Studies,** 37 (7), 2000, s.903.
[7] Jacqueline Coyle-Shapiro, I. Kessler, a.g.m., s. 905.

çalışanların ilişkilerine özgü algıları ve bu şekilde karşı tarafa önerdikleri şeyler" olarak tanımlamaktadırlar[8].

Psikolojik sözleşme kavramındaki yeni tarihli gelişmelerin büyük bir kısmı Rousseau tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Rousseau; psikolojik sözleşmenin verilen sözlere ve zamanla görece durağan ve dayanıklı bir zihni model ya da şema haline geldiğini belirmektedir. Rousseau'nun psikolojik sözleşme kavramlaştırması çalışan odaklıdır ve bu nedenle bazılarına göre "tek yönlü bir sözleşme" olarak kavramlaştırılmaktadır[9].

Genel olarak farklı tarihlerde, farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan bu çalışmalara baktığımızda psikolojik sözleşme kavramının çok farklı şekillerde kullanıldığını görmekteyiz. Bütün bu psikolojik sözleşme tanımları ise toplamda şu önemli unsurları içermektedir.

- Örtük sözler ve yükümlülükleri de içerisine alan, çalışanların ve işverenlerin inançlarını, değerlerini, beklentilerini içermesi; bunların ne derece karşılandığına ve ihlal edildiğine ilişkin algı ve bu ilişkideki güvenin derecesi.
- Bu beklentilerin çoğunlukla açık hale getirilmesi zorunlu değildir. İşveren ve çalışan arasındaki adilliği ve iyi inancı vurgular.
- Psikolojik sözleşme kavramının bir önemli noktası da; bu sözleşmenin sürekli olarak yeniden müzakere edilebileceğidir. Sözleşme tarafların beklentileriyle ya da ekonomik ve sosyal ortamdaki değişikliklerle yeniden şekillenebilir. Kesinlikle statik değildir, dinamiktir ve değişmektedir.
- Psikolojik sözleşme bireylerin algılarına dayalı olduğu için kişiler psikolojik sözleşmeyi farklı şekillerde algılayabilir ve bu algılama işten çıkarma veya esnek çalışma saatleri uygulaması gibi örgütsel olayları algılama biçimlerine etki eder[10].

[8] L. J. Millward, P. M. Brewerton, a.g.m., s.11
[9] Janet Smithson, Sue Lewis "Psychological Contract" Manchester Metropolitan University, 2003, http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250
[10] Janet Smithson, Sue Lewis, a.g.m.

Psikolojik sözleşme kavramı; algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin hepsini içeren bir kavramdır. Ancak beklentilerin karşılanmaması ile yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumları arasında farklılık bulunmaktadır[11]. Örneğin; çalışan bir işe başladığında birçok beklenti içerisinde olabilecek fakat bu beklentilerin tamamının karşılanması her zaman mümkün olamayacaktır. Bu noktada psikolojik sözleşmenin örgüt ve çalışanlar arasında bulunan karşılıklı yükümlülüklere ve çalışanın inançlarına dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Söz konusu bu inançlar; çalışanın yaptığı iş, sarf ettiği emek ve örgüte olan katkılarına karşın işverenlerden çeşitler konularda beklediği ödüllere (yüksek ücret, terfi, ikramiye vs.) ilişkin bireysel algılarıdır[12].

Diğer sözleşme tiplerinin aksine psikolojik sözleşme niteliği gereği algısaldır [13] . Algılanan yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme çalışanların işleri ve örgütlerinde nelerle karşılaşacakları ile ilgili genel inançları olarak bilinen beklentilerden farklıdır. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan; yüksek maaş, terfi rahat bir çalışma ortamı gibi beklentilere girebilmektedir. Bu beklentiler, geçmiş tecrübeler, duyumlar ve çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilir[14].

Özet olarak psikolojik sözleşme, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren ancak bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı bir kavramdır [15] . Çalışan kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen yükümlülüklerini gerçekleştirmesini bekleyebilecektir. Burada önemli olan nokta ise psikolojik sözleşme algısal

---

[11] David E. Guest, "The Psychological Contract and Good Employement Relations" **King's College,** London, 2007, http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1 (19.06.11)
[12] Denise M. Rousseau, "New Hire Perception of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behaviour,** Vol: 11, 1990, s.300
[13] Sandra Robinson, "Trust and Breach of The Psychological Contract", **Administrative Science Quarterly,** Vol:41, 1996, s.575
[14] Sandra Robinson, a.g.m., s.575
[15] Arlene Walker, Dorothy Hutton, "The Application of the Psychlogical Contract to Workplace Safety", **Journal of Safety Research**, Vol: 37(5), 2006, s.434

olduğundan pek çok noktada yükümlülüklerin tam olarak belirli olmadığıdır. Bu belirsizlik ilerideki konularda da anlatılacağı gibi psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olabilmektedir.

1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler diğer tüm sözleşmeler gibi taraflar arasındaki problemli konuların çözümüyle uğraşır. Sözleşmenin kapsadığı konular duygusal açıdan yüklü olduğu için dengeli şekilde yerine getirilmediği zaman, güçlü duygusal tepkilerin oluşmasına sebep olur. Bu yüzden psikolojik sözleşmeyi oluşturan faktörlerin yani sözleşmenin özelliklerinin, sözleşmenin sürdürülebilmesinde önemi büyüktür[16]. Bu bağlamda psikolojik sözleşmelerin özelliklerini sıralayacak olursak[17];

- Psikolojik sözleşmede yükümlülükler konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir,
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine bağımlıdır,
- Psikolojik sözleşmeler, psikolojik mesafeler(uzaklıklar) gerektirir,
- Psikolojik sözleşmeler dinamiktir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal açıdan ağırlığı olan konularla ilgilidir.

Daha önce de belirtildiği gibi psikolojik sözleşme iş ilişkisindeki konuşulmayan yükümlülükler üzerine kuruludur. Ancak psikolojik sözleşme kavramının yeniden tanımlanıp geliştirilmesinden sonra psikolojik sözleşmenin yalnızca konuşulmayan konuları değil; bireyin algılayıp yorumladığı açık ve kapalı tüm sözler, tutum ve davranışlar, iş ilişkisindeki taahhüt kapsamına giren tüm konuları içerdiği genel kabul görmüştür. Karşılıklı değişim ilişkileri olan iş ilişkilerinde tarafların birbirine ihtiyacı vardır

[16] Fung Yi Millissa Cheung, “The Influence of Work Status on the Work Outcomes Among Part-Time Workers in the Sercive Industries of Hong Kong”, Lingnan University, 2001, s.23
[17] Hande Mimaroğlu, “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008, s.35.

ve birbirine bağımlıdırlar. Birbirine bağımlı olmak, olgun bir ilişkide bağımlılığı yönetmenin bir yoludur. Herkes, kime ve neye bağlı olduğunu bilme ihtiyacı duyar. Psikolojik sözleşmenin bu yönü sadakati etkiler[18].

Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıdadır ve devamlı olarak değişir. Psikolojik sözleşmeler değişime direnç gösterir bir yapıda olmasına rağmen bireyin algılarına dayandığından değişecektir. Bireyin algılarını değiştiren unsurlar örgüt, çevre, insanlar, sosyal ve ekonomik durum ve iş ilişkilerindeki değişiklikler olacaktır. Özel örgütsel olaylar, kişinin iş hayatı ve özel hayatındaki gelişmeler de bu değişimi hızlandıran etkenlerdendir.

Psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için iki ön koşul ileri sürülmüştür[19]. Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için öncelikle, belirli miktarda kişisel özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği şeyleri yoktur. Çünkü böyle bir durumda insanların çalışma veya işten ayrılmayı seçmeleri söz konusu değildir. İkinci olarak da sosyal kararlılık psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Hem çalışanın hem de işverenin, geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşıdakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir[20]. Psikolojik sözleşmeler içeriklerine göre ayrı ayrı incelenmektedir.

1.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Psikolojik sözleşmeler işlemsel (transactional) ve ilişkisel (relational) psikolojik sözleşmeler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu açılımın bir

[18] David E. Morrison, "Psychological Contract and Change", **Human Resources Management**, V.33, N.3, 1994, s.355.
[19] Denise M. Rousseau, a.g.e., s.134
[20] Deborah Kidder, "Can Excess Bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract", **Human Research Management Review**, 2002, s. 603.

ucundaki tamamen işlemsel sözleşme tarafların ilişkiye yalnızca özelleştirilmiş, dar kapsamlı, kısa dönemli ve ekonomik değişimlerle ilgili yükümlülüklerle sınırlı katılımını gerektirmektedir. Bu açılımın diğer ucunda tamamen ilişkisel sözleşmeler ise geniş, açık uçlu ve uzun dönemli yükümlülükleri içermektedir. İlişkisel sözleşmeler yalnızca parasal değişimleri değil aynı zamanda bağlılık, destek gibi psikososyal değişimleri de içermektedir[21].

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme Çeşitleri

İşlemsel Sözleşme		**İlişkisel Sözleşme**
Ekonomik	**Odak**	Ekonomik Olmayan
Kısmi	**Kapsam**	Kişinin Tüm Hayatı
Kapalı Uçlu, Özel	**Zaman Çerçevesi**	Açık Uçlu, Belirsiz
Yazılı	**Oluşumu**	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Durağan, Çok Az Değişen	**İlişkinin Değişkenliği**	Dinamik, Devamlı Değişen
Dar	**İlişkinin Alanı**	Geniş ve Kapsamlı
Ayrıntılı Tanımlanmış, Gözlenebilir	**Terimlerinin Anlaşılabilirliği**	Nesnel, Anlaşılabilir

Kaynak: Denise M. Rousseau, Kimberly A. Wade-Benzoni, "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Costumer Contracts Created?", Human Resource Management Review, Vol. 33 (3), 1994, s. 467

İşlemsel sözleşmeler, somut, belirli, açık ve nettir. Örneğin geçici çalışanlar, çok iyi belirlenmiş sözleşmelere sahiptirler. Zor olan çalışan ve

[21] Elizabeth W. Morrison.a.g.e, s.229.

işveren arasındaki güvenden doğan karşılıklı sorumlulukları tarif eden özel bir iş tanımı yapmaktır. Bu güven ilişkisel sözleşmelerde daha büyük bir yol göstericidir. Çünkü ilişkisel sözleşmeler sübjektif olmalarının yanında karşılıklı anlayışa dayalı ve ölçüleri belirlenmesi zor sözleşmelerdir.

Zaman çerçevesi boyutu iş ilişkisinin beklenen devam süresini ve uzunluğunu içerir. Kısa zaman dilimi işlemsel sözleşmeler için geçerliyken, uzun zaman dilimli iş ilişkisi, ilişkisel sözleşmelerde yer alır. Yani uzun zamanlı sözleşmeler kısa olanlara oranla daha karmaşık ve daha değişkendir. İşlemsel sözleşmelerin bir başka özelliği ise süresi belirli sözleşmeler olduklarından geleceğe dönük bir iş ilişkisini barındırmamalarıdır. Diğer taraftan ucu açık sözleşmeler ise ilişkisel sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşmelerin odak noktası hem ekonomik hem de psikososyaldir. Bu sözleşmeler hangi derecede psikososyal öğelere odaklanacağına göre değişiklik gösterirler. İş ilişkileri geliştikçe psikososyal öğeler artmaya başlayacaktır.

İşe alma sözleşmelerinin kapsamı çok dardan, tam kapsamlıya kadar birçok değişiklik gösterebilir. Dar konulu işler, kaç tane çalışanın hayatının o iş ile ilgili olduğu ile sınırlıdır ve bu konu işlemsel sözleşmelerden daha detaylı sözleşmelere doğru yol almasına kılavuzluk eder. Kapsam, işe alma sözleşmelerinde performans esaslı beklentilerle ilgiliyken, istikrar sözleşmelerin içeriklerini değiştirebilme yeteneği ile alakalıdır. Hangi içeriklere göre sözleşme konularının süreçlerinde değişim olur. Bu zaman sürekliliği, bazı sözleşmelerin diğerlerinden daha katı ve değişmez olduğunu göstererek statikten dinamiğe doğru gider.

Rousseau işlemsel sözleşmelerin daha küçük kayıtsızlık sahaları olduğunu, bu sözleşmelerin değişime daha az uyarlamalı olduğunu ileri

sürerek kanıtlamaya çalışmıştır[22]. Bir diğer taraftan dinamik sözleşmeler, kelimelerden daha ziyade sözleşmelerin içeriklerini şereflendirmek üzerinde odaklanırlar.

Bu durum da daha ilişkisel sözleşmeler yaratır. Günümüzdeki örgüt yapılarına ve iş ilişkilerine bakıldığında ise hem kavramların hem olayların daha karmaşıklaşıp, iç içe geçtiği görülmektedir. Bu nedenle işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında ayrım yapmak güçleşmiştir. Bu nedenden dolayı Rosseau ve Wade-Benzoni iş ilişkisi süresi ve performans kriterlerini kullanarak psikolojik sözleşme türlerini dört gruba ayırmışlardır.

Tablo 2: Çağdaş Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Türleri

	Performans Terimleri	
	Özelleştirilmiş	**Özelleştirilmemiş**
	İşlevsel	**Geçişsel**
Kısa Dönem	➢ Düşük belirsizlik ➢ Yüksek İş devri ➢ Düşük Birey Bağlılığı ➢ Yeni Sözleşmeler Yapma Özgürlüğü ➢ Öğrenme Azlığı ➢ Düşük Entegrasyon/Kimlik	➢ Belirsizlik ➢ Yüksek İş Gücü Devri/İşten Çıkarma ➢ Değişkenlik
Uzun Dönem	**Dengelenmiş**	**İlişkisel**
	➢ Yüksek Üye Bağlılığı ➢ Yüksek Entegrasyon/Tanımlama ➢ Devam eden Gelişme ➢ Karşılıklı Destek ➢ Dinamiklik ➢ Değişkenlik	➢ Yüksek Üye Bağlılığı ➢ Yüksek etkili bağlılık/tanımlama ➢ Yüksek Entegrasyon/Tanımlama ➢ Sabitlik

Kaynak: Denise M. Rousseau, Kimberly A. Wade-Benzoni, a.g.m., s. 488

İşlemsel sözleşmeler, iyi belirlenmiş performans terimleriyle örgütte sınırlı bir süre çalışırken oluşturulan sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmeler ise tam ve belirli olmayan performans kriterleriyle uzun dönemli iş ilişkisinde

[22] Denise M Rousseau, a.g.e., s.176.

oluşturulan sözleşmelerdir[23]. Dengeli sözleşmeler zaman içinde değişebilen performans kriterleriyle açık uçlu ve ilişki merkezli olarak oluşturulan sözleşmelerdir. Son olarak geçici sözleşmeler ise iş ilişkisinin sona ermesi zamanında oluşturulurlar. Bu tür sözleşmelerde performans istekleri çok azdır veya yoktur. İş ilişkisinin geleceğinde tarafları bağlayan hükümler bulunmaz[24].

Bu sözleşme türlerinin iş ilişkilerini nasıl etkilediği sonucuna bakılacak olunursa; işlemsel sözleşmelerde çalışan sınırlı ve sabit bir görev grubuyla karşı karşıyadır ve yaptığı iş kadar ücret ödenir. İşe veya şirkete ek bir katkıda bulunması beklenmez. İşverenin ise eğitim veya diğer iş gören gelişimi uygulaması sunma sorumluluğu yoktur. İşçi ve işverenin birlikte çalışmaya devam etme zorunluluğu bulunmaz[25].

İlişkisel sözleşme türünde çalışandan örgütü desteklemesi, bağlı olması, örgütün ihtiyaç ve hedeflerine yönelmesi özetle iyi bir örgütsel vatandaş olması beklenir. İşveren bu sözleşme türünde çalışanın ve ailesinin uzun dönemli kazanımlarını ve ilgilerini desteklemekle yükümlüdür. Ayrıca bu tür sözleşmelerde karşılıklı bağlılık ve iş güvenliği de söz konusudur.

Dengeli sözleşmelerde ise çalışan; müşteri ve pazar odaklıdır, yeteneklerini devamlı bir şekilde geliştirmesi beklenir. Bu sözleşme türünde işveren güvenilir bir yapıdadır ve çalışana katkı sağlayan uygulamaları ile uzun dönemli iş güvencesi sunacaktır. Çalışan ise, iş piyasasından daha iyi işler için arayışını ve çabalarını devam ettirecektir. İşveren, iş görenin kendini geliştirme çabaları piyasanın değişen koşullarına uyum sağlama, örgüt hedeflerini gerçekleştirme performansında ve değerini korumada çalışana destek sağlayacaktır. İşveren bu sözleşme türünde eğitim ve gelişme imkânlarını en iyi şekilde sunmak durumundadır.

[23] Fung Yi Millissa Cheung, a.g.m. s.33.
[24] Elizabeth W. Morrison, a.g.e., s.231
[25] Elizabeth W. Morrison, a.g.e., s.231

Geçici sözleşmelerde çalışan faydaları oldukça düşüktür ve ilişki devamında bu faydaların azalmaya devam edeceği beklenebilir. İşveren davranışları çıkar merkezlidir ve iş hayatının kalitesi düşüktür. İşveren ve çalışan ilişkilerinde belirsizlik hâkimdir ve karşılıklı bağlılık oldukça azalmıştır. Psikolojik sözleşmeleri yaratan beklentiler karşılanmamaya başladığında ise ihlaller meydan gelmeye başlar.

1.1.4. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşmenin bir taahhütler, yükümlülükler, inançlar ve algılar birleşimi olduğu önceki bölümlerde belirtilmişti. Söz konusu olan bu kavramlar tam olarak karşılanmadığında veya tam olarak karşılanmadığı düşünüldüğünde ise ortaya çıkan ilk durum psikolojik sözleşmenin ihlalidir. İhlal (breach) kavramı, psikolojik sözleşme çalışmaları arasında oldukça geniş bir yer tutmaktadır.

Morrison ve Robinson çalışmalarında çalışmada psikolojik sözleşmenin ihlalinin tanımını şu şekilde yapmışlardır: "İhlal çalışanın örgütünün, çalışanın üzerine düşen görevleri gerçekleştirmesine rağmen, çalışana karşı bir veya daha fazla yükümlülüğü gerçekleştirmeyi başaramaması halinde ortaya çıkan durumdur"[26]. Bu noktadan hareketle ihlalin, örgütün yükümlülüğü ile gerçek (var olan durum) arasındaki tutarsızlıktan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Söz konusu yükümlülükleri temellendiren vaatlerin bazıları son derece açık ve net bir şekilde ifade edilir. Örneğin; çalışanı işe alan yönetici, performans düzeyleri iyi olur ise çalışanın bir yıl sonra maaşının artacağını söylüyorsa bu son derece net bir vaattir. Ancak bazı vaatler daha belirsiz ve üstü kapalı olarak gerçekleşebilir. Çağrı merkezi işlerinde son derece yaygın olan bir durumu bu konuya örnek olarak göstermek mümkündür. Eğer

[26] E.W. Morrison , S. L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", **Academy of Management Review,** Vol 22(1), 1997, s.230

çalışanı işe alan yönetici, bu işte iki – üç yıl çalışanların genellikle proje yöneticisi olarak terfi ettiğini söylüyorsa bu üstü kapalı ve belirsiz bir vaattir.

Ancak bu vaatler ve yükümlülükler psikolojik sözleşmenin doğası gereği algısal olduğundan, çalışan üstü kapalı olarak gerçekleşen vaadi kendi zihninde açık ve net biçimde gerçekleşmiş olarak görebilir. Bu durumda 3 yıl çalıştıktan sonra terfi ettirilmediğinde ise organizasyonun yükümlülüklerini yerine getirmediğine inanarak, sözleşmeyi ihlal yolunu tercih edecektir. Robinson ve Morrison çalışmalarıyla ihlal gerçekleştikten sonra ihlale neden olan vaadin açık olarak mı yoksa üstü kapalı olarak mı verildiğine karar vermenin genelde imkânsız olduğunu belirtmişlerdir[27].

Morrison ve Robinson çalışmalarında ihlalin gerçeklemesinde önemli rol oynayan iki temel faktörün üzerinde durmuşlardır[28]. Bunlardan ilki *uyuşmazlık*tır (incongruence). Buradaki uyuşmazlıktan kasıt; çalışan ve işveren arasındaki ortak yükümlülüklerin anlaşılması sırasında ortaya çıkan uyuşmazlıktır. Örgütün verdiği belirsiz bir vaadin çalışan tarafından kesin bir vaat olarak kabul edildiğini örgütün anlamaması veya ortada bir vaat bulunması ancak vaadin niteliğinin belirsiz olması gibi durumlar uyuşmazlığa örnektir. Var olan deneysel bilgiler; çalışanın sözleşmeyi resmi bir biçimde ve örgütün yüksek rütbeli ve deneyimli bir yöneticisi ile yaptığı durumlarda uyuşmazlık haline daha az rastlandığını göstermektedir[29].

İkinci önemli unsur ise; örgütün verdiği sözün farkında olmasına rağmen yükümlülüklerini yerine getirmediği durumları kapsayan sözünden dönmedir. Vazgeçme üç ana nedenden dolayı gerçekleşebilir. İlki; örgütün bir nedenden dolayı (karlılığın azalması vb.) yükümlülüğünü gerçekleştiremeyecek duruma gelmesidir. İkincisi; çalışanın davranışlarından dolayı (az çalışması, hedefleri tutturamaması vs.) örgütün yükümlülüğü gerçekleştirmek istememesidir. Üçüncüsü ise; örgütün başından beri sözünü tutmayı düşünmemesidir. Morrison ve Robinson ayrıca örgütsel performansın

[27] S. L. Robinson, E. W. Morrison, "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", **Journal of Organizational Behaviour,** Vol 21(5), 2000, s.
[28] E.W. Morrison , S. L. Robinson, a.g.m., s.235
[29] S. L. Robinson, E. W. Morrison, a.g.m., s. 124

ve/veya çalışan performansının düşük olduğu durumlarda ihlal ihtimalinin daha yüksek olduğunu da belirtmişlerdir[30].

Psikolojik sözleşmenin ihlali, psikolojik sözleşmenin çalışanın işe karşı tutum ve davranışlarına bağlayan mekanizma olması açısından önemlidir. Çünkü psikolojik sözleşme ihlali, bir tarafın katkısına diğer tarafın yükümlü olduğuna inandığı şekilde cevap verememesi durumudur[31]. Öte yandan, Guest ise psikolojik sözleşme ihlalinin tek başına çalışanların beklentilerinin karşılanmamasına verdiği tepkiyi açıklamakta yetersiz olduğunu iddia etmektedir[32].

Psikolojik sözleşme ihlali Turnley ve Feldman'ın çalışmasında (2000) işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili bulunmuş fakat bu ilişkiye karşılanmayan beklentilerin kısmen aracılık ettiği de saptanmıştır[33]. Bu nedenle, sonuç olarak çalışanların tutum ve davranışları üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin karşılanmayan beklentilerin ötesine giden bir etkisi olduğu söylenebilir. Özetlenecek olursa, psikolojik sözleşme ihlali çalışanın işletmenin sözlerini tutmakta başarısız olduğuna ilişkin algısına dayanan sübjektif bir olgudur.

1.1.5. Psikolojik Sözleşme İhlaline Çalışanların Verdikleri Tepkiler

Psikolojik sözleşme kavramının kuramsal açıdan öncülü olan sosyal mübadele teorisi çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin tepkilerini açıklamakta kullanılabilecek bir teoridir[34]. Sosyal mübadele teorisinde ihlal işveren ile çalışan arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde bir dengesizlik

[30] E.W. Morrison , S. L. Robinson, a.g.m., s.237
[31] D. M. Rousseau, "Psychological and Implied Contracts in Organizations", **The Employee Rights Responsibilities Journal,** Vol 2, 1989, s.125
[32] D. E. Guest, "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?", **Journal of Organizational Behaviour,** Vol 19 (7), 1998, s. 649 – 664
[33] W. H. Turnley, D. C. Feldman, "Re-Examining the Effects of Psychlogical Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol 21, 2000, s. 25 – 42
[34] Hao Zhao ve diğerleri, "The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta Analysis", **Personnel Psychlogy,** Vol 60(3), 2007, s. 650

yaratacağından çalışanlar bu dengesizliği dengeye getirmek için çaba harcayacaktır. Bu durum da genellikle çalışanların olumsuz tutumlar takınmasına ya da olumsuz davranışlar göstermesine neden olabilir[35].

Sosyal mübadele teorisinin içinde yer alan karşılıklılık normu gereği, çalışanlar organizasyonlarından aldıkları olumsuz tepkileri aynı şekilde cevaplandıracaklardır. Çalışanların gösterdiği bu olumsuz tepkiler ise birçok çalışma ve araştırma tarafından saptanmıştır ve işletmede verimliliği olumsuz yönde etkilediği de oldukça açıktır. İşte psikolojik sözleşmenin ihlalinden sonra gelişen bu olaylara ve çalışanların bu noktadan sonra gösterdikleri tavır ve tutumlarına genel olarak ret (violation) adı verilmektedir.

Ret, bazı koşullar sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlalinden doğan duygusal bir durumdur. Buradaki duygusal durum genellikle hayal kırıklığı, öfke, dargınlık, hoşnutsuzluk, kararsızlık, gücenme ve kimi zaman da cinneti tanımlamaktadır. Örneğin; kendisine maaş artışı vaat edilen bir çalışan bu sözün tutulmadığını gördüğünde psikolojik sözleşmeyi ihlal edecektir. Ancak bu ihlal sırasında yukarıda bahsedilen olumsuz duygular da yer alıyorsa, o zaman ihlal redde dönüşecektir.

İhlal ve ret kavramlarını birbirinden ayırabilmek için pek çok çalışma yapılsa da bu iki olguyu ayırmak adına kesin bir sonuç alınabilmiş değildir[36]. Zira bu iki konu arasındaki bağıntı çok yüksektir [37] . Bazı deneysel araştırmalarda reddi ölçmek için kullanılan ölçeklerle ihlal ölçülmüştür[38]. İhlal ve ret kavramlarının tam olarak algılanması ve ayırt edilebilmesi için bu konu hakkında çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

---

[35] Jacqueline Coyle-Shapiro, N. Conway, "Exchange Relationships: An Examiation of Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol 90, 2005, s. 154.
[36] D.E. Guest, a.g.m. s.652
[37] D.D. Craig, "The Process Underlying the Psychological Contract: Exchange Relationship, Breach and Violation", **University of Houston,** 2001, s. 52.
[38] W.H. Turnley, D.C. Feldman, "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect", **Human Relations**, Vol 52(7), 1999, s.900

İhlali redde çeviren üç temel faktör bulunmaktadır. Bunların ilki *sonuç değerlendirmesidir.* Çalışanlar kendilerine vaadedilen bir yükümlülüğün yerine getirilmediğini anladıklarında kayıplarının büyüklüğünü hesaplama yoluna giderler. Buradaki kayıp ne kadar büyük olursa çalışanlardan gelecek olan tepki de o kadar olumsuz olacaktır[39].

İkinci temel faktör; *nedene bağlama*dır. Yükümlülüklerin gerçekleşmemesi durumunda, çalışanlar bu konuyu kendilerine bir şekilde açıklayacaklardır. Buradaki ihlal durumu vazgeçme ile birleştiğinde ise ret ortaya çıkacaktır[40]. Üçüncü ve son faktör ise *adil nedenler*dir. Bu faktörde verilen vaatlerin adil olmayan bir şekilde yerine getirilmemesinden sonra, çalışan işverenin kendisine adil davranıp davranmadığını sorgular. Çalışan ne kadar adaletsizliğe maruz kaldığını düşünürse reddi o denli fazla olacaktır.

1.1.6. Psikolojik Sözleşme ve İstihdam Statüsü

Genel olarak sosyal yaşamda ve özel olarak çalışma yaşamında sürekli olarak yaşanan değişimler işverenleri de bazıları gönüllü bazıları gönülsüz bir dizi önemli yönetimsel değişiklik yapmaya itmiştir. Teknolojideki ve üretimdeki değişimin yanında temel değişim çalışam tiplerinde, iş tanımlarında ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkmış, çekirdek çalışan (core worker), çevre çalışan kavramları ortaya çıkmıştır.

Ürünün niteliği, kalitesi ve devamlılığı gibi konularda çekirdek çalışan gerek deneyimi gerek bilgisi ile ön plana çıkarken; geçici çalışanlar (çevre çalışan) daha çok üretimin arttırılması, rekabet edilebilirliğin sağlanması ve yönetim masraflarının kısılması gereken anlarda kullanılmaktadırlar yani esnekliği sağlamak ve rekabet için geçici çalışanlar büyük önem arz etmektedirler.

---

[39] J.A. Thompson, J.S. Bunderson, "Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychlogical Contract" **Avademy of Management Review**, Vol 28(4), 2003, s. 580

[40] S.W. Lester ve diğerleri, "Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach, **Journal of Organizational Behaviour,** Vol 23, 2002, s. 39-56

Söz konusu olan bu çalışanlar neticede farklı statülerde çalıştıklarından örgütlerinden beklentileri ve örgüte sunmayı taahhüt ettikleri davranışların da farklı olması normaldir. Bu noktada devreye formal sözleşmelerden ziyade psikolojik sözleşme girmektedir. Bu bölümün önceki başlıklarında da belirtildiği gibi psikolojik sözleşme karşılıklı vaatler, inançlar ve yükümlülükler bütünüdür. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin nasıl gelişeceği sorusu aslında çalışan – işveren ilişkisinin hangi boyutta olduğu ve çalışanın statüsü ile yakından ilgilidir.

Psikososyal konuların egemen olduğu psikolojik sözleşmeler ilişkisel sözleşmelerdir ve bu sözleşmelere sahip çalışanların örgütte kalmak ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek konusunda daha arzulu olmaları normaldir. Aynı şekilde sosyal mübadele teorisi ve karşılılık normu gereğince; kendisine daha az şey vaadedilen (terfi, örgütte kalıcı olma, sadakat vs.) güvencesiz ve geçici çalışan da örgütle daha basit, ekonomik temelli bir psikolojik sözleşme (işlemsel) arayışına girecek ve örgütüne karşı daha az bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini iddia etmek olasıdır.

Bu noktada çalışanların statüleri önem kazanmaktadır. Örneğin; geçici ve güvencesiz bir çalışanın, aynı işletmede çalışan çekirdek çalışan kadar örgüte bağlı olmasını beklemek hata olur. Ancak çekirdek ve güvencesiz çalışanın arasında, belirli süreli çalışan gibi yeni bir statü yaratılırsa, yani aradaki mesafenin kapanması sağlanırsa; güvencesiz çalışanların örgüte daha bağlı olarak psikolojik sözleşmelerini geliştirme eğiliminde oldukları belirtilmiştir[41].

Yine teoriden hareketle çalışanların davranışlarının pek çoğunun işverenler ile yaptıkları psikolojik sözleşmenin türüne göre gelişmekte ve farklı sözleşme tiplerine sahip çalışanlar örgüte karşı farklı davranışlar geliştirmektedir. Bu noktada mantıklı olan güvencesiz çalışanların kendilerine vaadedilenlerin daha az olmasından dolayı daha az bağlılık göstermesidir

[41] Maria Jose Chambel, Filipa Castanheria, “Different Temporary Work Status, Different Behaviours in Organization", **Journal of Business and Psychology**, Vol: 20(3), 2006, s.355

ancak bu konuda yapılan araştırmalar konu hakkında kesin bir kanı oluşturamamıştır. Örneğin; Kidder yaptığı araştırmada geçici olarak çalışan hemşirelerin daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ancak daha iyi bir psikolojik sözleşme (daha ilişkisel) alacaklarına inandıktan sonra bu davranışları göstermeye daha meyilli olduklarını ortaya koymuştur[42].

Öte yandan Pearce bir havayolları firmasında düzenli ve geçici olarak çalışan teknikerler ve mühendisler arasında yaptığı bir çalışmada; geçici ve düzenli çalışanlar arasında bağlılık ve sorumluluk alma açısından önemli bir fark bulunmadığını ifade etmiştir[43]. Van Dyne ve Ang (1998) ise işverenin rolüne dikkat çekmiş ve örgütler geçici çalışanlara saygıyla yaklaşıp onlara geçici (çevre çalışan) olduklarını hissettirmediklerinde bazı çalışanşarın örgüte daha fazla bağlılık duyacağını ve tıpkı bir düzenli çalışan gibi örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebileceğini belirtmişlerdir[44].

Çalışanların örgütlerine ve işlerine bağlılıkları konusunda işin niteliğinin de önemli olabileceği düşünülebilir. Örneğin; hava yolu firmasında geçici olarak çalışan mühendisler; gerek eğitimleri, gerek yaptıkları işin insan hayatıyla çok yakından ilgili olması gerek de sektörlerinin içindeki rekabetçi ortamdan dolayı örgüte daha çok bağlılık gösterme yolunu seçmiş olabilirler.

Sonuç olarak istihdam koşullarının ve tiplerinin sürekli değişmesi dinamik bir kavram olan psikolojik sözleşmenin ve psikolojik sözleşmenin koşullarının da değişmesine yol açmakta ve bu değişim çalışanların işe ilişkin başlıca tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bir sonraki bölümde bu tutum ve davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven konuları özelinde ele alınacaktır.

---

[42] D.L. Kidder, Temporary, Part-Time and Full-Time Nurses: Psychological Contracts and The Performance of Extra-Role Behaviours", **National Academy of Meetings,** San Diego, Ca, 1998

[43] J.L. Pearce, "Toward an Organizational Behaviour of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers", **Academy of Management Journal**, Vol: 36, 1993, s. 1082 – 1096

[44] L. Van Dyne, S. Ang, a.g.m., s.692 – 703

2. BÖLÜM
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN VE İSTİHDAM STATÜSÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLİŞKİSİ

Çalışanların öncelikle örgütleriyle daha sonra birbirleriyle olan ilişkilerinde çok önemli etkisi bulunan psikolojik sözleşme kavramının, örgütün verimliliği ve devamlılığı adına hayati öneme sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramlarını da aynı şekilde etkilemesini beklemek yerinde bir öngörü olacaktır. Aynı şekilde ilk bölümde anlatılan temel istihdam statüleri ve çalışma koşullarının da söz konusu kavramlar üzerinde derin etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramları hakkında genel bilgiler verilecek ve bu kavramların istihdam statüsü ile psikolojik sözleşme ile olan ilgileri olarak anlatılmaya çalışılacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Özellikleri

İlk defa kullanılmasının üzerinden 25 yıldan fazla bir süre geçmiş olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; Bateman ve Organ tarafından iş tatmini ile ekstra-rol davranışlarının ilişkisini ifade etmek amacıyla kullanılmıştır [45] . Ekstra-rol davranışları, işin gereklerini yerine getirme hususunda önemi olmayan ve sergilenmesi yöneticiler tarafından beklenmeyen davranışlar olarak tanımlanır. Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırırken, performansı doğrudan etkilemez. Örneğin; iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda destek olma; iş yerinin temizliğinin ve tertipliliğinin korunmasında yardımcı olma; örgütsel kaynakları koruma ve

[45] T.S. Bateman, D.W. Organ, "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Effect and Employee Citizenship", **Academy of Management Journal,** Vol 26(4), 1983, s. 587 – 595

yöneticilere işle ilgili, zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar bu kapsamda değerlendirilebilir[46].

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından ilk bahseden ve bu konuda en fazla çalışma yapmış olan araştırmacılardan Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını; resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık şekilde kabul edilmemiş ve örgütün bir bütün olarak etkin biçimde faaliyette bulunmasına katkıda bulunan gönüllü bireysel davranış olarak tanımlamıştır [47] . Doğal olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar yapan pek çok araştırmacı, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını farklı şekillerde tanımlamıştır.

Meyer ve Allen; örgütsel vatandaşlık davranışının bireyin, pozisyonun getirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar biçimi olarak tanımlamışlardır[48]. Greenberg ve Baron ise örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır[49]. Podsakoff ise örgütsel vatandaşlık davranışının; görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercihler sonucu sergilenen davranışlar olup genellikle önemsiz görünmelerine karşın bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirme niteliğine sahip olduğunu belirtmiştir[50].

Bu tanımlamalardan hareketle; örgütsel vatandaşlık davranışının sıradan davranışlardan daha üstün bir görevi çağrıştırdığını söylemek

---

[46] Deniz Taşcı, Umut Koç, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol 7(2), 2007, s. 374

[47] D.W. Organ, "**Organisational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome"**, Lexington Books, Lexington, 1988, s.4

[48] J.P. Meyer, N.J. Allen, "A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review,** Vol 1, 1991, s. 66

[49] Dursun Bingöl, Atılhan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi" **11. Ulusal Yönetim Örgüt Kongresi**, Afyon 22-24 Mayıs 2003, s. 495

[50] Li-Ping Tang, Abdul Hamid Ibrahim, "Antecedents of Organiztional Citizenship Behaviour Revisited: Publi Personel in United States and Middle East", **Public Personnel Management,** Vol 24(4), 1998, s.529

mümkündür. Sıradan davranışlar, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkilerini gerektirmezken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütü yıkıcı ve istenmeyen durumlardan koruma, önerileri kabul etme etkin ve yaygın bir iletişim ağı içerme gibi durumları içermektedir. Bu davranışlar örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir.

Çalışanların belirli beklentilere ve korkulara dayalı davranışlar sergilemesi ve/veya davranışın maddi bir çıkar elde etmek için gerçekleştirilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul görmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında altı çizilmesi gereken nokta, çalışanın bir karşılık beklemeksizin bu davranışı göstermesi, yani örgütü için kendini ortaya atarak özveride bulunmasıdır. Bu nedenden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı ilk zamanlarda "iyi asker davranışı" olarak da tanımlanmıştır[51].

Örgütsel vatandaşlık davranışı yukarıda da bahsedildiği gibi pek çok araştırmacı tarafından, pek çok çalışmaya konu olmuş; bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık kavramına dair çok sayıda yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların bir kısmı tamamen yeni iken bir kısmı da bir önceki yaklaşımların eksik görülen kısımlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır.

Bu yaklaşımlara örnek olarak; Organ ve Bateman'ın yaklaşımını, Smith, Organ ve Near'ın yaklaşımını, Williams ve Anderson'un yaklaşımını, Moorman ve Blakely yaklaşımını, Van Scotter ve Motowidlo yaklaşımını, Farh, Earley ve Lin'in yaklaşımını ve son olarak Van Dyne ve LePine'in yaklaşımını verilebilir.

Van Dyne ve LePine'in yaklaşımı bu çalışmanın konusuyla ilgili olduğu için bu yaklaşım üzerinde kısaca durulması yerinde olacaktır. Bu yaklaşıma göre Van Dyne yardım (helping) ve sesini duyurma (voice) davranışlarını rol

[51] [51] D.W. Organ, "**Organisational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome"**, Lexington Books, Lexington, 1988, s.12

davranışı ve ekstra rol davranışı şeklinde ayırmak suretiyle iki ana kategoride ele almıştır[52]. Buna göre;

- Yardımlaşma (Helping); çalışanlar arası uyumu vurgulayan doğrudan ve açıkça yakınlık kuran ilişkilen oluşmasını ve korunmasını sağlayan işbirliği davranışıdır. Bu davranış biçimi özellikle örgüt çalışanlarının toplam performansını arttırması açısından önemlidir.
- Sesini duyurma (Voice); yenilikçi önerilerde bulunmak gibi yalnızca eleştiri yapmakta ziyade yapıcı eleştiriyi vurgulayan destekleyici bir davranıştır. Bu davranışın önemi örgüt ortamında sürekli yeni fikirlerin ortaya çıkmasında etkili olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri genel olarak maddeler halinde belirtilebilir.

- **Örgütün işleyişi açısından önemlidir:** Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların huzurlu bir ortamda görevlerini yerine getirmesi ve verimliliğin artması açısından büyük önem taşır.
- **İsteğe bağlı davranışlardır:** Örgütsel vatandaşlık davranışlarının belki de en önemli özelliği; isteğe bağlı olmalarıdır. Herhangi bir zorlama olmaksızın çalışanların iradi davranışlarıdır.
- **İnsancıl değerlerdir:** Bu davranışlar tıpkı yardım etmek gibi tamamen çalışanın içinden gelen, beklentisiz davranışlardır.
- **Yapılan eğitimlerle geliştirilemezler:** Örgüt tarafından verilen hiçbir eğitim örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde etkili olamaz. Bu tür davranışlar ancak çalışanlar sergilemek istediklerinde gerçekleşirler.
- **Sınırları sübjektiftir:** Örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların, kendi arzu ve istekleriyle gerçekleştirdikleri davranışlar

[52] Linn Van Dyne, Linn Van Dyne, Jeffrey A. LePine, "Helping and Voice Extra-Role Behaviours: Evidence of Construct and Predictive Validity", **The Academy of Management Journal**, Vol.41, 1998, s.528

olduğundan bu davranışların sınırları da kişiden kişiye göre değişmektedir.

- **Beklenti veya korku sonucunda gerçekleşmezler:** Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışını örgütten herhangi bir ödül beklentisi veya örgüt tarafından cezalandırılma korkusu olmaksızın bilerek ve isteyerek gerçekleştirirler.
- **İş tanımlarının bir parçası değildir:** Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların yapmak zorunda oldukları görevlerinin dışında gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ve iş tanımlarında yer almayan davranışlardır[53].

2.1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının toparlanıp çeşitli başlıklar altına kategorize edilmesi düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık hakkında pek çok araştırmacı çalışmalar yaptığından, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında tam olarak bir görüş birliğine varılamamıştır zira her araştırmacı kendi araştırmasının sonuçlarına göre boyutlar öne sürmektedir.

Ancak genel olarak araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardıkları boyutlar da bulunmaktadır. Bu boyutlar; nezaket (Courtesy), vicdanlılık (conscientiousness), sivil erdem (civic virtue), sportmenlik (sportsmanship) ve özgeciliktir (alturism).

2.1.1.1.1. Nezaket (Courtesy)

Nezaket boyutu örgüt içinde görevleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir[54].

[53] Mazlum Çelik, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, s. 121-126
[54] Organ, a.g.e., s.12.

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmesi güç olan boyutlardır. Aralarındaki en belirgin fark, yardım etme fiilinin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilikte kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlardır[55]. Bir bireyin diğerleriyle işle ilgili sorun çıkmasına engel olmak için geliştirdiği isteğe bağlı davranışlar nezaket boyutu kapsamında değerlendirilmektedir.

2.1.1.1.2. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ'ın ortaya koyduğu bir diğer boyut olan vicdanlılık örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır[56]. Katılım, kural ve düzenlemelere uymak, ara vermek gibi konularda çalışanın kendi isteğiyle asgari rol gereklerinin üzerinde geliştirdiği davranışlar vicdanlılık boyutunda ele alınmaktadır.

Vicdanlılık; işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, çalışanın kötü hava koşullarına ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevinde kurallara uyma, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanma gibi davranışları içermektedir. Ayrıca, çalışanların gönüllülüğe dayalı katkılarını açığa çıkaran vicdanlılık, örgütün planlama, problem çözme ve yaratıcılık gibi süreçlerini de güçlendirecektir[57].

[55] Organ, a.g.e., s.12.
[56] Organ, a.g.e., s.11.
[57] Organ, a.g.e., s.11.

2.1.1.1.3. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem, örgüte bir bütün olarak makro seviyede ilgi veya bağlılık göstermektir. Bu davranış şekli, kişisel anlamda büyük maliyetlere rağmen, örgütün yönetimine aktif biçimde katılım sağlamayı (örneğin, toplantılara katılmak, örgüt politikasına ilişkin tartışmalarda yer almak, örgütün izlemesi gereken stratejilere ilişkin görüş belirtmek gibi), örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeyi (örneğin; endüstride örgütü etkileyebilecek değişimleri takip etmek gibi) ve örgütün çıkarlarını gözetmeyi (örneğin, yangın tehlikelerini veya şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek gibi) kapsar.

Bu davranışlar bir kimsenin kendisini, aynen bir ülkenin vatandaşı gibi gereken sorumlulukları kabul eden daha büyük bir bütünün parçası gibi hissettiğini gösterir[58]. Bireyin örgütle ilgili konularda sorumlu bir biçimde katılım sağladığını, müdahil olduğunu ve ilgilendiğini gösteren davranışlardır. Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir. Organ tarafından tanımlanan beş vatandaşlık boyutundan en açık biçimde örgüte yönelik olanı sivil erdem davranışıdır[59].

2.1.1.1.4. Sportmenlik (Sportsmanship)

Sportmenlik, örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınarak

[58] Philip M. Podsakoff, Scott B. Mackenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of The Theoretival and Empirical Literature and Suggestions for Future Research"**, Journal of Management**, Vol.26, 2000, s.525.

[59] Sandra L. Robinson, Elizabeth W. Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behaviour"**, Journal of Organizational Behaviour**, Vol.16 1995, s.291

geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu davranışları sportmenliğe örnektir[60].

Organ'a göre organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikâyet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarla çözüme katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kırıcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler[61].

2.1.1.1.5. Özgecilik (Alturism)

Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya sorunlarda örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir [62] . Bu tür davranışların en karakteristik yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir.

Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışları özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı

[60] Organ, a.g.e., s.11.
[61] Organ, a.g.e., s.13
[62] Organ, a.g.e, s.8

olması durumu en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklidir ve özgecilik davranışı yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere vb. yönelik de olabilmektedir.

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık kavramı ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki yakın zamanda gündeme gelmiş ve önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Pek çok çalışmada örgütsel vatandaşlık kavramı ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Başlarda, ilk dönemdeki araştırmalar daha çok psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin veya ihlalinin etkilerini örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinden incelenmesine ağırlık vermişlerdir. Günümüzde ise örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sözleşmenin ihlalinin ve reddinin en çok incelenen sonuçlarındandır[63]. Örneğin; Robinson ve Morrison psikolojik sözleşmenin, örgütsel vatandaşlık kavramının yardımıyla gerçekleşmesini incelerken[64], Turnley ve Feldman psikolojik sözleşmenin ihlalinin etkilerini örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde incelemişlerdir[65]. Her iki araştırmada psikolojik sözleşmenin tam olarak gerçekleşmemesi veya ihlal edilmesi durumlarının örgütsel vatandaşlık kavramını olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

İlerleyen dönemlerde, farklı psikolojik sözleşme tiplerinin neden ve sonuçlarını daha iyi anlayabilmek adına, daha önce psikolojik sözleşmenin gerçekleşmesi ve ihlalinin etkilerine odaklanmış olan psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları, psikolojik sözleşmenin temel

[63] Becky J. Starnes, "Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Volunteer's Psychological Contract", **The International Journal of Volunteer Administration**, Vol. 34, 2007, s.27
[64] S.L. Robinson, E.W. Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effects of Unfulfilled Obligations", **Journal of Organizational Behaviour,** V 15, 1995, s.245-259
[65] W. H. Turnley, D. C. Feldman, "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect", **Human Relations,** V 52, 1999, s. 895-922

içeriğine ve çalışanların bu içeriğe verdikleri tepkilere yoğunlaşmıştır[66]. Araştırmalar; çalışanların işverenlerinin geniş bir ölçüde var olan yükümlülüklerini gerçekleştirmek için çalıştıklarına inandıklarında daha geniş anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye meyilli olduklarını, işverenin de faydalanacağı davranışlar (özgecilik vs.), sergilediklerini göstermiştir[67].

Ancak, çalışanlar; işverenlerinin onlara karşı olan yükümlülüklerini sadece kısa vadeli ve ekonomik (işlemsel sözleşme) olarak gördüğüne inanıyorlarsa, kendilerine bir takım özel ödül ve fayda getirebilecek olan davranışları sergilemekte daha az gönüllü olmakta aksine işlerinin sadece asgari gereksinimlerini yerine getirmektedirler. Coyle-Shapiro tarafından yapılan bir başka çalışma; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinde, verilen vaatlerin ve psikolojik sözleşmenin öneminin altı bir defa daha çizilmiştir. Söz konusu çalışmada geleceğe dair vaatlerin çalışanların kısa dönemde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine katkıda bulunduğu ancak bu vaatlerin uzun dönemde yerine getirilmemesi durumunda ihlallerin gerçekleştiği ortaya konmuştur[68].

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İstihdam Statüsü

Çalışma yaşamının her alanında etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışı doğal olarak istihdam edilenlerin statüsüne göre farklılık gösterecek ve yine de kendini belli edecektir. Kısa dönemli çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını karşılaştıran çalışmaların sayısı pek fazla değildir ve bu çalışmalar birbiriyle çelişkili sonuçlar vermektedir[69].

---

[66] C. Hui, C. Lee, D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behaviour In China: Investigating Generalizability and Instrumentality", **Journal of Applied Psychology,** V 89(2), 2004, s.315

[67] C. Hui, C. Lee, D. M. Rousseu, a.g.m., s.317

[68] Jacqueline Coyle-Shapiro, "A Psychological Contract Perspective On Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Organizatonal Behaviour,** 23(8), 2002, s. 927 – 946

[69] Linn Van Dyne, S. Ang, "Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore", **Academy of Management Journal** Vol.41, 1998, s.695.

1988'de Singapur'da bir hastane ve bankanın çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada güvencesiz (contingent) çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Bu araştırmaya göre örgütlerinden daha az maddi ve manevi fayda alan güvencesiz çalışanların üzerinde daha az baskı olacağını ve özellikle işgücü sıkıntısı çeken piyasalarda güvencesiz istihdam statülülerin daha gönüllü olacağı iddia edilmiştir.

Buna karşılık bir diğer araştırma, örgütlerin küçülmeye gittiği veya işgücü fazlası olan piyasalarda, çalışanların güvencesiz işlere gönülsüz olarak girmesinin daha olası olduğunu savunmuştur[70]. Buna göre; kısa süreli ve güvencesiz çalışanlar kendilerinin daha değerli ve verimli olduklarını gösterebilmek adına beklenenden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler böylelikle örgütte sürekli çalışan olarak kalma şansları da artar. Sürekli çalışanlarda ise böyle bir baskı unsuru bulunmaz ve gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları diğer amaç ve nedenlerden dolayı gerçekleşir.

Gönülsüz güvencesiz çalışanlar aynı zamanda; güvenlik, kontrol, yetenek kullanımı gibi kendilerini ve örgütü tatmin edebilecek fırsatlar konusunda bazı kısıtlamalarla karşı karşıya kalabilirler. Buna karşın çalışanlar; bu işin kendilerine olan önemi çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek bu kısıtlamaları kaldırmaya çalışma yoluna gidebilirler. Örneğin; kendi yeteneklerinin yeteri kadar kullanılmadığını düşünen ve görevi üzerinde çok az kontrol ve etkisi olduğunu hisseden gönülsüz ve güvencesiz çalışanlar yetenek ve kapasitelerini göstermek ve kendilerini kanıtlamak için örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme yoluna gidebilirler[71]. Aynı şekilde gönülsüz güvencesiz çalışanların istihdam durumlarının bir parçası olan

[70] Katrin A. Rauter, N. T. Feather, "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction andd Work Values", **Journal of Organizational and Occupational Psychology**, Vol.77, 2004, s.81.
[71] Mark A. Griffin, Sharon Parker, Christine Sprigg, Toby Wall, "Effect of Temporary Contracts on Perceived work Characteristics and Job Strain; A Longitudinal Study, **Personal Psychology Journal,** 2002, s.695.

eğretilik ve güvencesizlik olgusuyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki beklemek faydalı olacaktır. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışları daha güvenli ve sürekli bir işe geçme çabalarını temsil edecek ve çok daha fazla önem teşkil edecektir.

Çalışma süresi ve sözleşme tipi açısından baktığımızda ise, belirli süreli ve yarı zamanlı çalışan çalışanların daha çok işlemsel sözleşme geliştirdiklerini, belirsiz süreli çalışanların ise daha yüksek beklentilere sahip olduklarını ve bu nedenle ilişkisel sözleşme geliştirmeye daha yatkın oldukları görülmektedir. Daha önceden işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özelliklerinde de anlatıldığı üzere çalışanların istihdam statülerine göre bu şekilde bir sözleşme ayrımına konu olmaları gayet mantıklıdır.

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeye Yararları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk dönem çalışmaları genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının öncülleri ve boyutları ile ilgiliyken, yakın zamanda yapılan çalışmalar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeye yararları ve örgütsel sonuçları konusunda olmaktadır.

Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleştiği bir işletmede sosyal mekanizmanın işleyişi kolaylaşır ve çalışanlar arası çatışmalar azalır. Böylelikle örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının var olması aynı zamanda iş gücü devir oranının da düşük olmasını sağlamaktadır[72]. Kendilerini örgüte adamış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalırlar, daha verimli çalışırlar ve örgütün başarısına pek çok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının bir işletmede yayılması işletme içerisinde daha olumlu bir iş ortamı oluşturacak

[72] X. Chen ve diğerleri, "The Role of Organizational Citizenship Behaviour in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", **Journal of Applied Psychology,** Vol 83, 1998, s. 926

bu durum da çalışan bağlılığı ve verimliliğin artmasının ayrıca işgücü devrinin azalmasının da önünü açacaktır[73].

Bunların haricinde örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeye olan katkıları arasında; çalışanların ve örgütün verimliliğini arttırmasını, örgüt performansına süreklilik kazandırmasını, örgüt içerisindeki grup, ekip ve çalışanlar arası koordinasyonun sağlanmasında yardımcı olmasını ve örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha kolay uyum sağlanmasına yardımcı olmasını gösterebiliriz.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yeni bir döneme giren çalışma ilişkileri ve işgücü piyasasında, sadakat, bağlılık gibi gelenekselleşmiş kavramlar hızla etkisini kaybetmiştir. Buradaki etki kaybı karşılıklı gerçekleşmiştir. Yani, işveren toplu iş sözleşmelerinden bireysel iş sözleşmelerine, düzenli ödemelerden performansa dayalı ücretlendirmeye, iş güvencesinden güvencesizliğe ve eğretiliğe doğru kayarken; çalışanlar ise buna karşılık olarak; çalıştıkları örgütlere karşı daha önceden duydukları bağlılık ve güven hissini duymaz hale gelmişlerdir.

Burada öne çıkan olgu işgücü devri (turnover) olgusudur. İşgücü devri; genel olarak bir işletmede işe giren ve işten ayrılan çalışanları ifade etmektedir. İşgücü devri oranı ne kadar yüksek olursa, o işletmede işten ayrılmalar ve buna bağlı olarak işe girmeler o kadar fazla demektir. Bu durum söz konusu işyerinde problemler yaşandığının açık göstergesidir[74]. İşgücü devri aynı zamanda iş kazaları başta olmak üzere pek çok olumsuzluğa da davetiye çıkarmaktadır.

[73] Sait Gürbüz, "Örgütse Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Cilt 3, Sayı 1, 2006, s.57.
[74] Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 6(1), 2005, s. 55-66.

İşgücü devri konusu özellikle nitelikli çalışanlar söz konusu olduğunda işletmeler açısından büyük problem olmaktadır. Yeni dönemle birlikte bireysellik fikirleri son derece artmış olan nitelikli işgücü, uygun bir fırsatı bulduğu anda işinden ayrılmakta bir sakınca görmemektedir. Nitelikli işgücünün örgütten ayrılması hem yetiştirme maliyetleri (eğitim, deneyim vb.) hem de entelektüel sermaye açısından örgü adına büyük bir kayıptır. Bu durumun temel nedeni bağlılık ve sadakat gibi kavramların günümüzde değerini yitirmesidir. Bu noktada devreye örgütsel bağlılık kavramı girer. Örgütsel bağlılığın başlıca amaçlarından biri başta nitelikli işgücü olmak üzere, tüm çalışanları üzerinde bir bağlılık ve sadakat yaratarak verimliliği arttırmaktır.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bir kavram veya anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bağlılık bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenmektedir[75].

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar pek çok çalışma ve buna bağlı olarak pek çok tanım yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı hakkında yapılan bazı tanımlar şunlardır.

Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir[76]. Bir diğer tanım örgütsel bağlılığı, "bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve ona katılmasının göreceli gücü[77] olarak ifade

[75] Bülent Ergül, "Örgütsel Bağlılık", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2004, s.6
[76] J. P. Meyer, N. J. Allen, "A Three Component Conceptualization of organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Human Resource Management Review**, Vol.1, 1991, S.63.
[77] Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık"**, Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, 2005, S.3.

ederken bir başka tanım ise örgütsel bağlılıktan "bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi"[78] olarak tanımlamaktadır. Porter, Steers ve Mowday ise, örgütsel bağlılığı "bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkan durum" olarak tanımlamışlardır[79].

Yapılan tanımlara ve çalışmalara bakıldığında; örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiklerinin işine ve yaşantısına yansımasıdır denebilir. Bazı tanımlarda psikolojik boyut önemle ifade edilirken, bazı tanımlarda örgütle çalışanın ilişkisi, bazılarında da çalışanın kendi çıkarlarının karşılanması üzerinde durulmuştur. Örgütlerine bağlı olan çalışanlar örgütü benimseyip işlerine sarılırken, örgüte bağlı olmayan çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünecek noktaya dahi gelmektedirler.

Tüm bu tanımlar ışığında, özetle örgütsel bağlılık; çalışanların kendi istekleri veya çıkarları doğrultusunda örgütte kalmak istemeleri, örgütün değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirmeleri, örgütün başarıya ulaşması için çaba harcamaya istekli olmalarıdır.

Örgüt – çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından sadece üretim yapmak ya da satışı artırmak kadar önemli hale gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, kişinin ve örgütün performansına olumlu

[78] Süheyla Özsoy, Şafak Ergül, Ayla Bıyık, **"Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2004, S.2.
[79] L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol.59, 1974, S.603.

etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanları problem çözebilen insanlar haline getirmektedir[80].

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebini ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, olmayanlara göre örgüt içinde daha iyi performans göstermektedirler. Bu yüzden örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katkıları da yüksektir[81]. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki güçtür[82]. Çalışanlar örgüte bağlıysa, fikirlerini özgürce belirtmekten kaçınmamaktadırlar, çünkü kendi fikirlerinin örgütün başarısı için önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerine bağlı olarak çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, performansı artan ve işinden ayrılma niyeti olmayan bireyler haline gelmektedirler.

Örgüte bağlılık, çalışanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşmektedir. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı işgücüne sahip olma oldukça avantajlı görülmektedir[83]. Çalışan bağlılığı örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, karlılıklarını arttırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir. Çalışan bağlılığının örgüte güveni, güvenin de verimliliği artırdığı ortaya konulmuştur. Bağlılık oluşmaması sonucu artan işgücü devri, örgütlere maliyet olarak da yansımaktadır. Çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgütle uyumlu hale gelmeleri örgütün işleyişini ve yönetimin aldığı kararların uygulanmasını da kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların örgüt içerisindeki sosyal

[80] Levent Bayram, a.g.e., s.15.
[81] Deborah Smith, "To Thine Own Employer Be True – Employee Commitment to Their Employers"**, Parks&Recreation**, 1999, S.26
[82] Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", **S.B.F. Dergisi**, Cilt 59-1, 2004, S.186.
[83] Adnan Ceylan, Nigar Demircan, "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Vol.31, Nisan 2002, S.2.

uyumları da sağlanmış olmaktadır. Böylece hem çalışan hem de işveren açısından örgüt uzun süre çalışılabilir ve yaşanılabilir hale gelmektedir.

Örgütsel bağlılık gibi önemli bir konu hakkında pek çok çalışma yapılmış ve bunun sonunda pek çok teori ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımları öz olarak üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar davranışsal yaklaşım, tutumsal yaklaşım ve normatif yaklaşımdır.

Bu yaklaşımlardan kısaca bahsetmek konunun daha iyi anlaşılması için yararlı olacaktır. Davranışsal yaklaşım, bir kere gösterilen bir davranışın tekrarlanması için gereken koşulların belirlenmesi ve bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkileri üzerine odaklanmaktadır[84]. Bu yaklaşıma göre; bağlılık yan faydaların oluşturulması ile kazanılır. Bu yan faydaların birçok şekil alabileceği ancak bütün bunların birkaç ana başlık altında toplanabileceğini belirtmiştir. Bu ana başlıklar genellenmiş kültürel beklentiler, kişisel olmayan bürokratik ayarlamalar, sosyal pozisyona uyarlamalar, yüz yüze iletişim olarak sıralanabilir. Genellenmiş kültürel beklentiler, onu karşılamayan bireyler için çeşitli cezalar hazırlamıştır, birey bunlara karşı gelmekle çevrede olumsuz tanınabilir. Örneğin “bir kişi başladığı işten emekli olmalıdır” kültürel bir beklentidir ve karşılanması gerekir. Kişisel olmayan bürokratik ayarlamalara örnek olarak ise çalışanın işten ayrılmayı istemesi durumunda emeklilik kıdeminden belli bir miktar kaybedeceğini fark etmesi ve bu nedenle işten ayrılmaktan vazgeçmesi verilebilir.

Yan faydaların oluşacağı bir diğer yol ise kişinin kendini sosyal pozisyona uyarlamasıdır. Bireyler bulundukları konumda oluşturdukları sosyal ilişkilerini yeni bir konuma geçerek kaybedeceklerini düşündükleri zaman bu geçişten vazgeçebilirler. Yüz yüze etkileşim de ise birey kendini nasıl tanıtırsa, o şekilde davranmaya kendini zorunlu hissedecektir. Bu bahsedilen

[84] J. P. Meyer, N. J. Allen, a.g.e., S.67.

yan faydaların yalnızca bir tanesi bireylerin örgüte bağlılığını etkileyebileceği gibi birden çoğunun bileşimi de kişiyi etkileyebilir[85].

Tutumsal yaklaşımda araştırmalar daha çok bağlılığı ortaya çıkartan faktörlere odaklanmaktadır. Çalışanların işyerleriyle olan ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanır. Bu, bireylerin kendi hedefleri ve değerleriyle şirketinkilerin ne kadar uyumlu olduğudur[86]. Diğer bir yönden tutumsal bağlılığın, bireyin kendi amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlu olduğu algılandığında ve kişinin kimliğinin bir şekilde örgüt kimliği ile bağlantılı olduğunda meydana çıktığı söylenebilir[87].

Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalması için zorunluluk hissetmesini içermektedir. Bu zorunluluk hissi çalışanın ahlaki duyguları ve değer yargıları ile ilgilidir. Bu yaklaşımda çalışan, örgütünün kendisini ve bağlılığını hak ettiğini düşünmektedir. Bu bağlılık yaklaşımında örgütle özdeşleşme ve kendini örgüte adama duygusu hâkimdir. Çalışanların bağlılığı istek ve beklentilerden ziyade inançtan doğmaktadır[88]. Ayrıca çalışanların aile ve toplumsal kültürleri, eğitimleri ve sosyal yaşantıları da normatif bağlılığın oluşup gelişmesinde etkili olmaktadır.

2.2.1.1. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık düzeyleri literatürde örgütsel bağlılık sonuçları olarak da geçmektedir. Örgütsel bağlılık sonuçlarının bağlılığın düzeyine göre, olumlu veya olumsuz olabileceği araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılığın düşük veya yüksek seviyede olması örgütlerin etkin bir biçimde devamlılıklarını sağlamalarında önemli bir konu olarak görülmektedir.

[85] Howard S. Becker, a.g.e., S. 37.
[86] J. P. Meyer, N. J. Allen, a.g.e., S.62.
[87] Münevver Ölçüm Çetin, a.g.e., S.61.
[88] Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Ankara, 2005, s.18.

2.2.1.1.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıklar düşük olan çalışanlar örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştirememiş olan çalışanlardır. Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu çalışanların işe devamsızlık konusunda meyilli oldukları ortaya konulmuştur[89].

Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar daha iyi olanaklarda başka bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Böyle düşünen çalışanların örgütlerine faydalarından çok zararları olmaktadır, çünkü artık örgüt için çabalamaktan vazgeçmekte ve örgüt için kendilerini yormamaktadırlar. Bağlılığı düşük çalışanlar, örgüt içinde en az değer verilen çalışanlar olarak tanımlanmaktadırlar. Bağlılıklarının düşük olduğu fark edilen çalışanlar, üst yöneticileri tarafından ilgi de görmemektedirler. Ayrıca böyle çalışanlar, örgüt tarafından dışlanan çalışanlar da olabilmektedirler.

Örgütsel bağlılığın düşük olması örgütlerde artan devamsızlık, yüksek çalışan devri, işe sürekli geç kalma, örgütten ayrılma niyetinin oluşması, yetersiz performans, örgüte sadakatsizlik gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir[90].

Olumsuz sonuçlarının yanı sıra örgütsel bağlılığın düşük olmasının çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendirecekleri için örgütler, bu tür çalışanlardan kurtularak, yerlerine performansları yüksek, örgüte bağlılık duyan çalışanları aramaya ve bu tarz çalışanlarla çalışmaya başlamaktadırlar. Motivasyonu olmayan çalışanların verimli ve etkin çalışmaları da zordur. Böyle çalışanların iş değiştirmeleri kendileri için motivasyonlarını sağlamaları, örgütleri için de etkin çalışabilecek iş gücünün arayıp bulunması anlamına gelebilmektedir. Ayrıca örgüte

[89] Dona M. Randall, "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, Vol.12 (3), 1983, s.463.
[90] Dona Randall, a.g.e., s.463.

bağlılıkları düşük olan çalışanlar, üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, hataları ve yanlışları rahatça ifade eder hale gelebilmektedirler. Böylece gizlenen ya da ortaya konulmasından çekinilen konular ifade edilerek, örgütün bu konulara dikkatini çekilmesini sağlayabilmektedirler. Örgüte olan bağlılığın ulaşacağı en dip nokta ise yabancılaşmadır.

2.2.1.1.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıkları orta düzeyde olan çalışanlarda örgütlerine karşı sadakat, güven, ait olma, etkin olma duyguları gelişmektedir[91]. Bu düzeydeki çalışanların bulunduğu örgütlerde sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve sınırlı devamsızlıklar oluşmaktadır.

Orta düzeyde bağlılıkta, çalışanın örgütteki deneyimi fazladır, ancak örgüte bağlılığı tam değildir. Bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememektedirler, bu nedenle örgütün bazı kararlarına karşı çıkabilmektedirler[92]. Çalışanlar bir yandan kendi değerlerini korumaya çalışırken bir yandan da örgütle bütünleşmeye çalışmaktadırlar. Randall'a göre bu düzeydeki çalışanların örgütten ayrılma istekleri az olabilmekte ve iş tatminine ulaşabilmektedirler. Ancak kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında kalan çalışan karar verme süreçlerinde zorlanabilmektedir. Bu durum da kararsızlığa ve işte aksamalara yol açabilmektedir. Üst düzey yöneticiler; orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarına, yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlarına gösterdikleri ilgi ve desteği göstermeyebilirler. Bu durum orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanların motivasyonlarının ve bağlılık düzeylerinin artmasına engel olabilir.

[91] Dona Randall, a.g.e., s.464.
[92] Dona Randall, a.g.e., s.646.

2.2.1.1.3. Yüksek Seviyede Örgütsel Bağlılık

Örgütle bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşen çalışanlardır. Çalışanlar örgütle uyum halindedirler. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi, zaman zaman ödüllendirmesi, çalışanlarına adil ve eşit davranması, örgüt içinde güven duygusunun oluşması ve iletişimin etkin olması çalışanların bağlılık düzeylerini artıran faktörler olmaktadır. Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha kolay anlık karar alabilmekte ve yeni faaliyetlere girmek istemektedirler[93]. Yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, kendi kararlarını kendileri almakta ve dış etkenlerden daha az etkilenmektedirler.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlere de yarar sağlamaktadır. Bu yararlar arasında yüksek verimlilik, kaliteli üretim ve hizmet, etkin iletişim ve örgütsel sadakat sıralanmıştır[94]. Bu çalışanlar sağlık problemleri dışında örgüte devamsızlık göstermemektedirler [95] . Yüksek bağlılıkla çalışanlar, örgütleri için yoğun çaba harcamakta ve örgütün amaçlarına ulaşması için uğraşmaktadırlar.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler. Bu durum; çalışanların geleceği için olumsuz bir durum oluşturabilir. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri örgütlerinde kalmak adına engellenmiş olmaktadır. Ayrıca bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütlerine fazla çaba harcamak ve zamanlarını örgütün başarısına adamak için özel hayatlarını ihmal edebilirler. Sosyal hayatlarına ve aile yaşantılarına yeterli zamanı ayıramayan çalışanlar stresle karşılaşabilmektedirler. Örgütün başarıya ulaşmasında ve hedeflerin gerçekleşmesinde çaba harcayan çalışanlarda, süreç içerisinde stres oluşabilmektedir.

---

[93] George S. Ordine, **"The Human Side of Management",** Lexington Books, 1987, s.208.
[94] Dona Randall, a.g.e., s.465.
[95] Gary J. Blau, Kimberly B. Boal, **"**Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", **The Academy of Management Review,** Vol.12, 1987, s.294.

Yüksek düzeyde bağlılığın bir olumsuz sonucu da, örgütün yararı gözetilerek yapılan yasadışı ve etik olmayan durumların ortaya çıkmasıdır. Yüksek bağlılığı olan çalışanlar, örgütün değerlerini kendi değerlerinden daha üstün tutabilmektedirler.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılığın doğması, gelişebilmesi ve devam edebilmesi psikolojik sözleşme kavramı ve içerdikleri ile yakından ilgilidir. Psikolojik sözleşme işlediği sürece yani karşılıklı vaatler ve yükümlülükler gerçekleştirildiği sürece çalışanın örgüte bağlılığı ile ilgili bir problem oluşmaz.

Örgüt çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, çalışanın beklentileri önemli ölçüde karşılanacak; aynı şekilde çalışan da üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinde ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çaba gösterdiğinde, örgütün beklentileri karşılanmış olacaktır. Böylelikle sorumluluklarının farkında olan ve bu doğrultuda hareket eden taraflar, birbirlerinin beklentilerini karşılamış olacak ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlemesi sağlanacaktır[96].

Etkin ve sağlıklı işleyen bir psikolojik sözleşme, çalışanların daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyacak, taraflar arasında güven duygusunu pekiştirecek, çalışanların performans ve verimliliklerini arttırarak çalışanın işinden duyduğu tatmini arttıracak genel olarak bu durum da çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlayacaktır. Çalışanların, tüm iş arkadaşları ile uyumlu çalışmalarını, örgüt içindeki rollerinin ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını, örgütün kendilerinden ne beklediğini ve buna nasıl cevap vermeleri gerektiğini öğrenmeleri ve örgütün kendilerine sağlayacağı terfi, ücret, ödüller vb. gibi olanakları bilmelerini sağlayan psikolojik sözleşme,

[96] Aşkın Keser, "Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi,** Cilt 5 Sayı 17, 2002, s.12

örgüt ve çalışan arasında yarattığı güven duygusu ile birlikte örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir[97].

Psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda yani işverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesi veya getirememesi halinde çalışan iki seçenek ile karşı karşıya kalacaktır. Ya örgütü değiştirme yoluna giderek psikolojik sözleşmenin yeniden tahsis edilmesini deneyecek ya da örgütü değiştiremediğinden (genellikle olan budur) işinden ve dâhil olduğu örgütten giderek soğuyacak ve işinin gereklerini yerine getiremeyecektir ve bağlılığını kaybedecektir[98].

Bağlılığın kaybının örgüte pek çok olumsuz getirisi olmaktadır. Yüksek işgücü devri aynı şekilde yüksek devamsızlık oranı bu olumsuz sonuçların en önemlilerindendir[99]. Bir diğer önemli sonuç ise devamsızlıktır. Normal olarak çalışan huzursuz olduğu işyerine gelmek istemeyecek ve devamsızlığı artmaya başlayacaktır. Devamsızlık ve işgücü devri çoğu durumda birbirini takip eder. Araştırmalarda düşük bağlılık ve işgücü devri arasındaki ilişkinin en çok genç çalışanlarda ve kıdemi dokuz yıldan fazla olan çalışanlarda yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Meyer ve Allen'ın ortaya koyduğu üç yönlü örgütsel bağlılık konsepti açısından incelediğimizde bağlılığı; çalışanın örgütüyle arasındaki duygu ve inançlarını yansıtan psikolojik bir durum olarak tanımlayabiliriz. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık kavramı pek çok araştırmada çeşitli yöntemlerle tartışılmıştır. Psikolojik sözleşme açısından ise; sözleşme ihlalinin davranışsal (tutumsal) bir sonucu olarak görülmektedir. [100] Buna göre psikolojik sözleşme ihlalleri gerçekleştikçe yani vaatler tutulmadıkça,

---

[97] Aşkın Keser, a.g.m., s.11-12
[98] Feyzullah Eroğlu, "**Davranış Bilimleri"**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 248
[99] A. Cohen, "Career Stage As A Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and Its Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Occupational Psychology,** V 64 (3), 1991, s. 253 – 268
[100] M. Grimmer, M. Oddy, "Violation of Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", **Australian Journal Of Management**, V 32 (1), 2007, s. 153 – 174

çalışanların örgütlerine duydukları güven duygusu giderek azalmakta ve yerini güvencesizliğe bırakmaktadır.

2.2.3. Örgütsel Bağlılık ve İstihdam Statüsü

Çalışma yaşamındaki sürekli değişim ve dönüşüm her alanı, bireyi ve örgütü istisnasız etkilemiştir. Bu yoğun değişimden, çalışma biçimleri de fazlasıyla nasibini almış ve ortaya pek çok çalışma biçimi çıkmıştır. Bu yeni çalışma biçimleri yeni çalışan tiplerinin oluşmasını sağlamış ve bu şekilde değişim sürmüştür.

En yaygın görülen çalışma biçimlerinden biri de yarı zamanlı çalışmadır. Örneğin; 2006 yılında ABD çalışma bakanlığı tarafından yapılan bir açıklama ile hizmet sektöründeki işlerin %37'sinin yarı zamanlı işler olduğu belirtilmiştir[101]. Yarı zamanlı işler özellikle öğrencilerin, ev kadınlarının ve yaşlıların istihdamı ve ekonomik açıdan ayakta durabilmeleri için çok önemli bir dayanak noktası teşkil etmektedir.

Tam zamanlı olarak çalışan çalışanlar ile diğer çalışma biçimlerine dâhil olan çalışanların örgütsel bağlılıklarına dair pek çok çalışma vardır. Bu çalışmalar genelde tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar kıyaslanarak yapılmıştır. Bu çalışmalarda tam zamanlı çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağlılık farkı konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Normal olan, örgütte daha fazla zaman geçiren, örgütten daha fazla katkı (ücret, ikramiye, terfi vs.) alabilecek olan yani bir bakıma daha değerli olan tam zamanlı çalışanların; yarı zamanlı çalışanlara göre bağlılıklarının daha fazla olmasıdır.

Örneğin 1991'de gerçekleştirilen bir araştırmada; tam zamanlı çalışanların, yarı zamanlılara; sürekli çalışanların, geçici çalışanlara oranla

[101] U.S. Department of Labor, "Part Time Employment", 2006, http://www.dol.gov/dol/topic/workhours/parttimeemployment.htm

daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri belirtilmiştir[102]. Buna neden olarak da tam zamanlı ve sürekli çalışanların diğerlerine oranla sahip oldukları ekstra olanaklar (araştırma özelinde kendi iş programını seçebilme şansı) gösterilmiştir. Buna göre tam zamanlı çalışanlar istekleri gerçekleştirildiği ve anlaşmalara uyulduğu sürece, yarı zamanlı çalışanlardan daha fazla örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler.

Ancak sonucu bunun tersi olan araştırmalar da bulunmaktadır[103]. Bu durumlarda yani yarı zamanlı çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olmasına neden olarak; yarı zamanlı çalışanların işte daha az süre geçirdikleri için örgütle ilgili sorunlarla daha az muhatap oldukları için bağlılıklarını azaltacak bir durumlar karşılaşmamaları gösterilmiştir.

2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Hem çalışma yaşamında hem de gündelik yaşamda en zor tesis edilen buna karşılık en kolay biçimde kaybolan duygu güven duygusudur. Güven duygusu bir işin veya eylemin sağlıklı bir biçimde yapılması ve tekrarlanması için gereklidir. Ancak iş yapısındaki değişimler, ekonomik krizler, küçülme, taşeronlaşma gibi durumlarda güven duygusu yerini büyük bir hızla belirsizlik ve güvencesizliğe bırakır.

Bu nedenle örgüt içerisinde örgütsel güven duygusunun tahsis edilmesi ve mutlaka devamının sağlanması hayati önemdedir. Araştırmacılar güven duygusundaki azalmanın; çalışanların işverenlerine olan güvenlerini, örgütlerine ve işlerine karşı olan tatminlerini azalttığını ve örgütleriyle karşılıklı olan yükümlülüklerini yerine getirmeme yoluna gittiklerini saptamışlardır[104].

---

[102] Thomas W. Lee, Darryll R. Johnson, "The Effects of Work Schedule and Employment Status on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Full Time Versus Part Time Employees, **Journal of Vocational Behaviour,** Vol 38, 1991, s. 208 – 224

[103] JaeMin Cha ve diğerleri, "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Contextual Performance: Examining Effects of Work Status and Emotional Intelligence Among Private Club Staff Members", **International CHRIE Conference,** 2009, s.2

[104] Elizabeth W. Morrison, Sandra L. Robinson, a.g.m., s.226 – 256.

2.3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Önemi

İnsan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biri olan ve örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir yeri olan güven kavramı, son yıllarda işletmeler açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için örgütün, örgütsel amaçlara inanan ve bu amaçları benimseyerek örgüte bağlılık hissi taşıyan çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir[105].

Örgütsel güven; "Bir birey veya örgütün açık ya da örtülü biçimde verilen sözlere uygun şekilde davranmaya iyi niyetle çaba göstereceğine, yaşanan ilişkilerde verilen sözlerden dolayı dürüst olacağına, fırsat olsa bile başkalarından avantaj sağlamayacağına olan bireysel veya genel grup inancı[106]", "Bir kişi, grup veya örgütün karşılıklı değişim ilişkisi içerisinde bulunduğu diğer kişi, grup veya örgütün ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına etik prensiplere dayalı davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentileri[107]", "Bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı[108]", olarak tanımlanmakla birlikte örgütün kimliğine ve kişiliğine olan güvenini kastetmekte ve hem yatay hem de dikey örgütsel ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

---

[105] Muhsin Halis, Gülsüm S. Göksöz, Özlem Yaşar, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri: Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17, 2007, s.190.
[106] Philip Bromiley, L. L. Cummings, **"The Organizational Trust Inventory: Development and Validation",** Thousand Oaks Ca, Sage Publications, 1996, s.225.
[107] Güler İslamoğlu, Melek Birsel, Deniz Börü**; Kurum İçinde Güven**, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 2007, s.25.
[108] Adnan Ceylan, Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, No:10, 2003, s.142.

Yapılan tanımlar örgütsel güven kavramının farklı yönleri üzerinde durmakta ve bu noktalara vurgu yapmaktadır. Buna göre örgütsel güven;

- **Çok katmanlıdır:** Güven, çalışma arkadaşları arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında veya örgütlerarası yapılan anlaşmalar sonucunda örgütlerarasında gelişebilmektedir.
- **Kültür temellidir:** Örgütün kültürüne, normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlı olarak gelişebilmektedir.
- **İletişime dayalıdır:** Doğru bilgiyi sağlama, kararlarla ilgili açıklama yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının sonunda ortaya çıkar.
- **Dinamiktir:** Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli olarak değişim göstermektedir.
- **Çok boyutludur:** Güven; her biri bireyin güvene dair algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörleri içermektedir[109].

Güven tüm karşılıklı ilişkilerin temeli olduğu gibi, iş ilişkilerinin de temelidir. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Örgütsel güvenin, performansın arttırılmasında, örgütlerde sinerjinin harekete geçirilip yapılan işlerin işlem sürelerinin kısaltılmasında, örgütlerde kendiliğinden oluşan bir sosyalleşmenin sağlanmasında, üst yönetim ile alt kademe personel arasındaki iletişim kopukluğunun giderilmesinde, personel arasındaki dayanışmanın artırılmasında, örgütün üyelerine sorumluluk yükleyerek adaletli, kurallara uygun davranılmasında, örgüt içerisinde, karşılıklı saygı ve sevgi gibi kendi paralelinde bulunan tüm duyguların gelişmesinde örgütsel güvenin önemi vurgulanmıştır[110].

[109] Adnan Ceylan, Nigar Demircan, a.g.e., s.145.
[110] Savaş Şimşek, Alptekin Taşçı, "Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi", www.ikademi.com (13.05.2011), s.8.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, iş tatmini olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir[111]. Güven bir kez yaratıldıktan sonra sürekli artma eğilimindedir. Güven güveni, bağlılık bağlılığı, güven de bağlılığı doğurmaktadır[112].

Örgütsel güvenin önemi temel olarak şu maddeler altında toplanabilir[113];

- Güven, örgüt üyeleri için örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Riskin, belirsizliğin ve bağımlılığın var olduğu ortamlarda güven hissi hayati önem taşır. Örgüt üyeleri birbirlerine ve örgütün tümüne belirli düzeyde güven duyduklarında, gelecek daha öngörülebilir hale gelir.
- Örgütler artık iş güvenliği, düzenli ödemeler ve sağlık hizmetleri sağlamayı garanti edememektedir. Sonuç olarak, çalışan bağlılığı ve sadakati, herkesin paylaşabileceği örgütsel hedeflerin konulmasıyla, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla başarılabilir.
- Güven insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında, güvensizlik de bu faaliyetlerdeki hatalarda önemli rol oynar. Araştırmacılar da toplam kalite faaliyetlerinde, otokritik lider davranışlarına geçişte, çalışan – işveren ilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusunda güvenin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir.
- Güven teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklarındaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmektedir. Bunun nedeni, ekonominin ve

[111] Aziz Ergeneli, Güler Sağlam Arı, "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerinde Etkileri", **Ankara Üniversitesi SBE Dergisi**, No.60(1), 2005, s.127.
[112] John B. Cullen, Johnson L. Jean, Tomoaki Sakano; "Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic", **Management Journal of World Business**, No.35(3), 2000, s.241.
[113] Nigar Demircan, "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.10.

örgütsel ilişkilerin sürekli ve hızlı bir biçimde değişmesi, güven konusunun da bu değişimde oldukça önemli bir rol üstlenmesidir.

- Güven aynı zamanda bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğine yol açar. Örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran iletişime sahip olmak için bireyler arasında yüksek düzeylerde güvene ihtiyaç duyulmaktadır.

2.3.1.1. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güvenin kurumsal çerçevesini çizerken; duygusal nitelikler, bilişsel nitelikler ve oluşum şekline göre olmak üzere üç boyutu ile karşılaşılmaktadır. Her bir güven boyutu örgüt içerisindeki uygulamalarda ayrı bir öneme sahiptir.

Güvenin duygusal nitelikteki boyutu, kişinin kendisi dışındaki kişilerin uzmanlığına, davranışlarına, niyetlerine ve genel kişiliklerine ilişkin güven duygularını ifade eder. Güven, kişinin beraber çalıştığı insanlarla olumlu ilişkiler içerisinde olması ve onlardan korkup çekinmemesi demektir. Dolayısıyla güvenin duygusal boyutu, çalışanların birbirleriyle olumlu düşünceleridir [114] . Olumlu düşünceler beraberinde olumlu davranış ve tutumları getirir. Özdeşleşme temelli güven olarak da ifade edile bu güven boyutu, karşı tarafın istek ve arzuları üzerinde empati kurmaya dayanmaktadır[115]. Karşılıklı anlayış ve karşılıklı güven duyguları ile çalışan kişiler arasındaki olumlu davranışlar, örgütlerin geleceği açısından da önem taşımaktadır.

Güven üzerine kurulu ilişkilerde kişiler, duygusal düşüncelere girerek, duygularının karşılıklı olduğuna inanırlar. Tarafların birbirlerinin olumsuz davranışlarını tolere edebildiği dolayısıyla güven ilişkisinin kolay

[114] Murray C. Clarke, Roy L. Payne, "The Nature and Structure of Workers Trust in Management", **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.18, 1997, s.205
[115] Ferda Erdem**,"Örgütsel Yaşamda Güven",** Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 2003, s.137

sarsılmadığı bir ilişki sistemi kurulmuştur[116]. Bu güven duygusunda çalışanlar birbirlerinden şeffaflık ve dürüstlük beklerler. Yani duygusal güven örgütte çalışanların güvene olan tutumudur.

Güvenin bilişsel nitelikteki boyutu; bireylerin, birlikte çalıştıkları kişilere karşı güvenilecek yeterlilikte olup olmama durumunun algısıdır. Bu yeterlilik; kişilerin dürüstlük, sadakat, olgunluk ve iletişim yeteneklerini kapsamaktadır[117]. Güven, bilişsel olarak akılcı bir tercih sonunda gelişerek, bilinçli ve tutarlı bir bilişsel tercihin ürünüdür[118]. Bu güven boyutu, bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş tecrübelerine dayalıdır. Çünkü tarafların birbirleri ile güvenirlik üzerine aldıkları kararlar, karşı tarafla topladıkları bilgilerin bilişsel süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkmaktadır. Geçmiş ile başlayarak süregelen çalışma boyutunu da kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla bilişsel nitelikteki güven, yapıları hesaplanmış ve bilgiye dayalıdır. Her bir faktörün etkileşimi kurumsal özdeşimin oranını olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin; günümüzdeki ekonomik ilişkiler büyük oranda bilişsel güvene dayanmaktadır.

Oluşum sürecine göre güven boyutunda ise, güven süreci etkileyen nedenler ve ilişkiyi yaşayan taraflara göre farklılık gösterir. Bu farklılık sonucunda kişilerin çalışanlara, yöneticilere ve örgütün kendisine güven duyma düzeyleri oluşur. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven birbirleriyle ilişkili olsalar dahi sonuçları faklıdır. Ancak yöneticiler, çalışanları tarafından örgütün temsilcisi olarak görüldüklerinden, yöneticiye duydukları güveni örgüte duydukları güven olarak da genelleştirirler. Yani yönetici örgütü idealize eder. Böyle bir durumda güvenilir bir yöneticiden beklenilen, adil davranması ve ahlaklı davranışlar göstermesidir[119].

---

[116] Janset Özen, "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", **Sosyal Bilimlerde Güven,** Vadi Yayınları, Ed. Ferda Erdem, 2003, s.186-187

[117] Edward Marshal, "Güven İçeri Korku Dışarı", **Executive Excellence Dergisi,** Kasım 2000, s.6

[118] Daniel McAllister, "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", **Academy of Management Journal**, 1995, Vol.38 (1), s.25

[119] Hwee Hoon Tan, Christy Tan, "Toward The Differentation of Trust In Supervisor and Trust In Organizations", **Genetic, Social And General Psychology Monographs**, Vol.126, 2000, s. 246

Dolayısıyla örgütsel ortamda güvenin nasıl algılandığını tespit etmek için yöneticilerin güvenilirliğini anlamak gerekir[120]. Yöneticiler bu anlamda örgütü temsil ettiklerinden, örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlarken, örgütsel bağlılığın artması veya azalması yönündeki etkileri de yadsınamaz.

Örgütsel güvenin oluşturulabilmesi için; örgütsel yapının güven ortamını destekleyici, aynı zamanda örgütsel öğeler arasında yatay ve dikey ilişkinin gerçekleşebileceği düzeyde esnek olması sağlanmalıdır [121] . Esnekliğin, kurumun hiyerarşik yapısına yayıldığı ölçüde güvenin örgüt içerisindeki yayılımı da artacaktır.

2.3.2. Örgütsel Güven ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. İşçi ve işveren tarafı psikolojik sözleşmeden ortaya çıkan yükümlülüklerine uydukları sürece, güven duygusu artarak devam eder ve her iki tarafın birlikte etkili bir şekilde çalışabildikleri bir mekanizma ortaya çıkarır. İstihdam ilişkilerindeki güven duygusunun bu yönü, tarafların birbirlerine karşı gösterdiği davranış biçimlerinin üzerinde de büyük etkiye sahiptir[122]. Hatta 2001'de yapılan bir çalışma; örgütsel güven duygusunun oluşabilmesi için gereken temel olgulardan birinin; çalışanların, örgütün psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülükleri yerine getirip getirmediğine dair olan inançları olduğunu saptamıştır[123].

Psikolojik sözleşme kavramının temelinde bulunan vaatler sadece yükümlülükleri yaratmakla kalmaz aynı zamanda güven ortamının oluşmasını da sağlar. Burada oluşan güven bireylerin birbirleri ile bilgi ve niyetlerini paylaşma yoluna gitmelerini sağlar, bu bilgi ve niyetler çalışanların işveren

[120] Laure Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, Vol.20, 1995, s.381
[121] Russel Hardin, **Trustworthiness Ethics**, Russel Saga Foundation, 1996, s.35
[122] Jacqueline Coyle-Shapiro, a.g.m., s. 935
[123] D.E Guest, N. Conway, "Public And Private Sector Perspectives on Psychological Contract",

tarafından karşılanmasını beklediği vaatlere dönüşür[124]. Bu bakımdan örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ilişkisini bir tür döngü olarak görebiliriz.

Örgütsel güven ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki, psikolojik sözleşmenin işlemsel veya ilişkisel olmasına göre de değişmektedir. Yakın bir zamana kadar bu ayrımı inceleyen pek fazla çalışma bulunmamasına karşın günümüzde bu konuda önemli araştırmalar yapılmaktadır. Örgütsel güvenin işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerde farklılık göstermesinin temel nedeni olarak güven kavramının hem bilişsel hem de duygusal öğeleri barındırması gösterilmiştir[125]. Güveni oluşturan bilişsel elementler; hesap maliyeti, faydalar ve riskler olarak görülürken; duygusal elementler; güveni oluşturan (hayranlık, ilgi vs.), güveni devam ettiren (minnettarlık, bağlılık vs.) ve ilişkiden zevk almayı kolaylaştıran (tatmin, memnunluk vs.) ortak duygulardır.

Sadece ekonomik çıkar tabanlı basit tip sözleşmeler daha düşük bir seviyede güvenle sonuçlanırken, sosyal mübadele tabanlı psikolojik sözleşmeler; daha geniş ve güçlü bir güven duygusu yaratmaktadır. Bu bağıntıyı ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler üzerinde kurduğumuzda ise daha farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. İlişkisel sözleşmeler sosyo-duygusal ihtiyaçlara seslenerek, çalışanlarda tam anlamıyla bir aidiyet hissi yaratan ve kolaylık ve koruyuculuk vaat eden sözleşme tipidir. Buna karşın işlemsel sözleşmeler; anlaşmanın belirli süreli ve dar açılı olarak gerçekleştirildiği sözleşmelerdir. Bu nedenle örgütsel güven duygusunun çoğunlukla işlemsel sözleşmelerden ziyade, çoğunlukla işlevsel sözleşmelerde ortaya çıkmasını beklemek doğru olacaktır[126].

---

[124] D. M. Rousseau, "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract", **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** V 74, 2001, s. 524

[125] L. Young, K. Daniel, "Affectual Trust in Workplace", **International Journal of Human Resource Management,** V 14-1, 2003, s. 142

[126] A. G. Tekleab, R. Takeuchi, M. S. Taylor, "Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange and Employee Reactions: The Role of Contract Violations", **Academy of Management Journal**, V 48-1, 2005, s.146-157

2.3.3. Örgütsel Güven ve İstihdam Statüsü

Örgütsel güven ile çalışma koşulları ve istihdam statüsü arasında gözden kaçırılmayacak bir bağlantı bulunmaktadır. Çalışanın çalışma şartları ve istihdam edilme statüsü değiştikçe örgüte olan güveni ve inancı da bu değişimden payını alacaktır[127].

Yapılan çalışmalar güvencesiz işlerde çalışan çalışanların, iş güvencesine sahip olanlara oranla çok daha düşük örgütsel güvene sahip olduklarını göstermektedir. Aynı bağıntıyı çevre çalışanlar ile çekirdek çalışanlar arasında da kurmak mümkündür.

Bunun yanı sıra, işteki çalışma süresi ve örgüte güven faktörleri incelendiğinde, çalıştıkları örgütte uzun süredir bulunan bireyleri örgütle aralarında bir aidiyet ilişkisi, örgütle kuvvetli bir bağları ve işlerini yerine getirme konusunda daha yüksek özgüvenleri bulunabilmektedir. Ayrıca bu durum, çalışanların örgüte karşı olumlu duygu ve davranışlar gösterme ihtimallerini de yükseltmektedir[128]. Çalıştıkları örgütü benimseyen ve bu örgütün bir parçası olduğunu hisseden çalışanların örgüte yeni girmiş olan kişilere kıyasla yöneticilere ve örgüte daha fazla güven beslemeleri beklenebilir.

2.3.4. Örgütsel Güvenin İşletmeye Faydaları

Örgütsel güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir unsurdur. Varlığı ne kadar olumlu sonuç doğuruyorsa, yokluğu da bir o kadar olumsuz sonucun meydana gelmesine neden olmaktadır. Aslında güven sorunu, şirketler açısından

[127] Işıl Çıtır, Ersin Kavi, "Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki ilişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:8 (2), 2010, s.158.
[128] Işıl Çıtır, Ersin Kavi, a.g.m., s.160

hayatta kalabilmenin yolunu açan çok önemli bir konu olma özelliğini de taşımaktadır[129].

Karmaşık ve dinamik değişimler karşısında güçlü bir pozisyon yaratmak zorunda olan örgütlerin güven duygusunu kurumsallaştırmadan hatta somutlaştırmadan bunu başarmaları pek mümkün değildir[130]. Güvenin örgütlere sunduğu olumlu veya olumsuz pek çok sonuç vardır. Literatürde yer alan örgütsel güven çalışmalarının sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır[131].

[129] Garry Dessler, **Management: Leading People And Organizations In The 21st. Century**, New Jersey, Prentice-Hall Int. Inc., 1998, s.18-19
[130] Ferda Erdem, a.g.e., s.156
[131] Adnan Ceylan, Nigar Demircan, a.g.m., s.144

Tablo 3: Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güvenin Sonuçları	Kişiler
Örgütsel Bağlılık	Fairholm 1994, Fink 1993, O'Reilly 1994, Pillai ve diğerleri 1999, Diffie-Couch 1984, Sonnenburg 1994
Uzun Vadeli Kararlılık	Cook ve Wall 1980
Verimlilik	Sonnenburg 1994
Moral	Sonnenburg 1994, Diffie-Couch 1984, Fairholm 1994, Bair ve Stamand 1995
İşgücü Devri, Devamsızlık	Diffie-Couch 1984, Fairholm 1994, Bair ve Stamand 1995, Sonnenburg 1994, Mishra ve
Yenilik	Sonnenburg 1994, Fairholm 1994, Bair ve Stamand 1995
Değişime Direnç	Kotler ve Schlessinger 1979
Problem Çözme ve Karar Verme	Barnes 1991, Hurst 1984, Boss 1981, Zand 1972
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Balk ve digerleri 1991, Culbert ve Mcdonough 1986, Higgins ve Johnson 1991, Nyhan ve Marlowe 1997
Stres	Sonnenburg 1994, Bair ve Stamand 1995
Performans Değerlendirme Algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pillai ve diğerleri 1999, Konovsky ve Pugh 1994, Marlowe ve Nyhan 1992

Kaynak: Ahmet Ceylan, Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 (2), 2003, s.145

Kişilerarası ve örgüt içi güvenin geliştirmesi ve arttırılması etkin örgütler için önemlidir[132]. Grubun problem çözme ve karar verme yetisinin kalitesi ve verimlilik üzerinde güvenin önemli derecede etkisi bulunmaktadır[133]. Örgütsel güvenin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

[132] Ahmet Ceylan, Nigar Demircan, a.g.m., s.140
[133] Ahmet Ceylan, Nigar Demircan, a.g.m., s.143

Örgütlerde güvenin olumlu sonuçları[134];

- **Çalışanların moralini arttırır:** Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri için olumlu düşüncelere sahip olurlar.
- **Örgüt içi iletişimi arttırır:** Örgütlerdeki en önemli sıkıntılardan biri yönetimde alınan kararların çalışanlar ile paylaşılmamasıdır. Bunun sebebi ise yöneticilerin, çalışanların bu bilgilere sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileyebileceklerini düşünmeleridir. Oysa yüksek güvenlikli iş ortamlarında; iletişim güvenin hem kaynağı hem de sonucudur. Dikey ve yatay düzeyde sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içerisindeki aksaklıklar çözüme ulaşacak ve hata yapma oranları düşecektir.
- **Örgüte bağlılık artar:** Güvenin olduğu örgütte çalışanlar örgütün kendi menfaatlerini göz ardı etmeyeceğini düşünerek aynı hassasiyeti örgüte karşı sergilerler. Bunun sonucunda da bağlılık sağlanır.
- **Paylaşmayı cesaretlendirir:** Güven duygusu, hiyerarşik yapıyı azaltıp iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile fikirlerini, korkularını, endişelerini ve başarılarını paylaşmaktadırlar.
- **Stresi azaltır:** Güven olmayan örgütlerde yapılan işlerin sürekli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluğu yüklenmek istemediklerinden sürekli olarak işleri devredecek birilerinin arayışı içerisindedirler. Ancak devrettikleri işlerin doğru yapılıp yapılmadığından emin olamadıkları için kontrol etmeye devam ederler. Güvensiz örgütlerde, çalışan ve yöneticiler tüm enerjilerini birbirlerini kontrol etmek için harcadıklarından, verimlilik ve yaratıcılık ciddi biçimde zarar görür. Bu durumun tersine güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışan ve yöneticiler stressiz bir ortamda verimli bir biçimde tüm enerjilerini işlerine verebilirler.
- **Ekip çalışmasını teşvik eder:** Ekip çalışmasının etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi grup içindeki bireylerin birbirine güvenmesi ile

[134] Pınar Zorlu Yücel, "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.98

ilgilidir. Aksi halde bireyler özerk çalışmaya yönelerek, ekip çalışmasından vazgeçebilir.

- **Maliyetleri azaltır:** İletişim ve etkileşimin yüksek olması öğrenme ve gelişme süreçlerini hızlandırıp kolaylaştırmaktadır. Yüksek güven düzeyli örgütlerde işgücü devri düşük olmaktadır. İletişim seviyesi yüksek olduğundan, kararların alınması için zaman harcanmayacaktır. Tüm bunlar maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır.

Bir başka araştırmada ise; örgütsel güven kavramı üç düzeyde incelenmiş ve sonuçlarının da buna göre değişiklik göstermekte olduğu belirtilmiştir[135]. Buna göre; düşük güven ve güvensizlik örgütün verimliliğini azaltıcı yöndeyken, yüksek güven örgütün verimliliği arttırıcı etki gösterir. Düşük güven ve güvensizlik seviyesinde çalışanlar bilgi akışını doğru ve etkin bir şekilde yerine getiremeyecek, sürekli karşı tarafa kuşku ile yaklaşacaktır. Örgütte ki bu durum karar verme sürecini olumsuz etkiler ve çalışanlarda ve yönetimde strese neden olur. Oysa yüksek güvenlik içerisinde olan örgütlerde, bilgi akışı eksiksiz ve bütünüyle sağlanabilecek, çalışanlar işlerine daha fazla motive olabileceklerdir[136].

İş ilişkilerinde güvensizliğin sonuçları; azalan bağlılık, düşük moral, yüksek devamsızlık, yüksek işgücü devir hızı ve ölçüsüz harcamadır. Güvensizliğin verdiği zarar, güvenin sağladığı yararlardan daha fazladır[137]. Güvenin olmadığı örgütlerde önemli sayılacak bilgiler, karşı tarafın tepkisinin belirsizliğinden dolayı saklanarak, gizlenerek ya da saptırılarak olumsuz bir durum oluşturabilecektir[138]. Oysa güven ortamının yaratılması çalışanları ve üstlerini aynı amaç etrafında toplayabilecek, örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi daha kolay kılacaktır.

---

[135] Nurullah Genç, Muhsin Halis, **Kalite Liderliğ**i, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006, s.182
[136] Nurullah Genç, Muhsin Halis, a.g.e., s.190.
[137] Adnan Ceylan, Nigar Demircan, a.g.m., s.150
[138] Roger C. Mayer, James H. Davis, "An Integrative Model Of Organizational Trust, **Academy of Management Review**, Vol.20, 1995, s.724.

3. BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN ALGILARIYLA ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİSİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK OLARAK BİR HİZMET İŞLETMESİNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu alan araştırmasının amacı; bir hizmet işletmesinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Sözleşme türü de psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algı ve bu tutum ve davranışlar üzerindeki olası etkileri nedeniyle araştırma kapsamında göz önüne alınmıştır.

Daha önce yapılan birçok araştırma, farklı sektörlerde psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışlarıyla ilişkisini incelemiştir. Fakat sektörün yapısı gereği sürekli değişimin egemen olduğu hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar sayıca azdır.

Bu noktadan hareketle, değişim ve belirsizlik nedeniyle çalışanlarla işverenler arasındaki psikolojik sözleşme koşullarının sıklıkla değiştiği ve bu nedenle ihlalin yaygın olduğu düşünülen büyük bir restoran işletmesinde ihlal ile örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların sözleşme türünün de psikolojik sözleşme ihlali üzerinde etkili olabileceği düşünülerek göz önüne alınmıştır. Belirli süreli ya da çağrı üzerine çalışanların işverene ilişkin beklentileri ve bu sebeple psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları farklı olabilmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler, hizmet kalitesi üzerindeki etkileri sebebiyle restoran

işletmeleri için hayati bir öneme sahiptir ve böylece önemli bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Birçok işletme belirsizlikle karşı karşıya kalmakta ve bu belirsizlikler işletmeleri sürekli değişmeye zorlamaktadır. İşgücünün azaltılması ise işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmak için sıklıkla başvurdukları bir yöntemdir. İstihdama ilişkin çalışanların deneyimleri küçülmeler sonucu oluşan işten çıkarmalarla değişmekte, bu da işveren ve çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmeyi değiştirmektedir. Geleneksel istihdam ilişkisindeki karşılıklı beklentiler günümüzde daha kırılgan ve geçici ve kısa dönemli ilişkilerle karakterize edilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanla işveren arasındaki karşılıklı yükümlülüklere ve ilişkiye dair algının çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamakta etkili bir unsur olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Morrison ve Robinson 1997 yılında işgücünü azaltmaya ilişkin eylemlerin psikolojik sözleşmeyi yeniden şekillendirdiğini ve işverenin ve çalışanın birbirlerine ne borçlu olduklarına ilişkin algıyı daha belirsiz hale getirdiğini vurgulamaktadır. İşletmeler artık her çalışana iş güvencesi önermemekte ve çalışanlarda bunun karşılığında işverenlerine daha az bağlılık duymaktadır.

Bu noktalara ek olarak, somut olarak çalışanların daha büyük bir kısmı geçici ya da belirli süreli istihdam sözleşmeleri altında çalışmakta ve bu durumda çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları kadar işletmeye ve işlerine karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin çalışan ve işletme arasındaki olumlu ve uzun dönemli ilişkiyle ilgili olduğu

belirtilmektedir [139] . Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi, işletmenin çalışanlarına bağlılık göstermesi ve buna ilişkin algıyla artacaktır[140] yani çalışanlar işletmelerinden aldıkları bu olumlu muameleye daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışıyla karşılık verecektir. Belirli süreli sözleşme ve çağrı üzerine çalışanlar ise daha kısa dönemli olarak çalıştıkları için, işverenle ilişkileri daha çok ekonomik temele dayanmakta ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir. Van Dyne ve Ang'in ve Kidder'in çalışmalarında geçici çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Fakat bu ilişkinin daha karmaşık olabileceği belirtilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algının sonucunda çalışanlar çoğunlukla işletmedeki biçimsel rollerinin gerektirdiklerinde bir azaltmaya gitmemekte, bunun yerine fazladan rol davranışı olarak tanımlanan ve gönüllük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azaltmaya gitmeyi tercih etmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin etkileyebilecek bir unsur olarak psikolojik sözleşme ihlali hizmet işletmelerinde gereken düzeyde araştırılmamıştır.

Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminiyle negatif yönlü ilişki içinde olduğunu saptamıştır[141] Benzer negatif yönlü bir ilişki, çalışanların örgüte bağlılıklarında da belirlenmiştir [142] [143] [144] . Aynı zamanda psikolojik sözleşme ihlali işverenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmediği anlamına geldiği için çalışanların örgüte güven düzeylerinde bir azalma görüleceği de oldukça açıktır.

---

[139] D. W. Organ, M. Ryan, "A Meta – Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour", **Personnel Psychology**, Vol. 48, 1995 s. 775 - 802

[140] Robert H. Moorman, Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behaviour?", **Academy of Management Journal,** Vol. 41, 1998, s. 301 – 337

[141] Jacqueline Coyle-Shapiro,, a.g.m., 2002

[142] Sandra Robinson, Elizabeth Morrison, a.g.m., 1995

[143] Jacqueline Coyle-Shapiro, I. Kessler, a.g.m., 2000

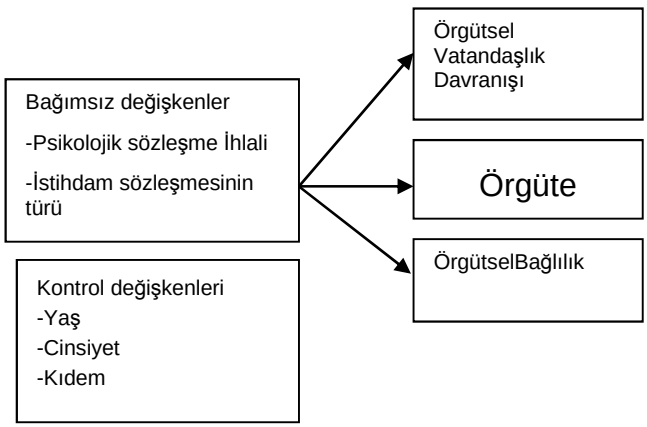
[144] A. G. Tekleab ve diğerleri, a.g.m., 2005

Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurularak çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algılarının örgütsel güven, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi bu alan araştırması incelenmeye çalışılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali örgüte güvende azalmaya, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine ve düşük örgütsel bağlılığa yol açacaktır. Bu değişkenler üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin etkileri ortaya çıkarılarak çalışanların bakış açıları konusunda bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bu ilişkide istihdam sözleşmesinin türünün etkisi olabileceği de göz önünde bulundurularak araştırma değişkenlerine dâhil edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmanın modeli yapılan literatüre dayanarak şu şekilde oluşturulmuştur: Psikolojik sözleşme ihlali ve istihdam sözleşmesinin türü bağımsız değişkenler, yaş, cinsiyet ve kıdem ise kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bağımlı değişkenler ise örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıktır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmada, araştırmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

1. H_1: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algısı;
   a) Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönlü ilişkilidir.
   b) Örgütlerine olan duygusal bağlılıkları ile negatif yönlü ilişkilidir.
   c) Örgüte güven düzeyiyle negatif yönlü ilişkilidir.
2. H_2: Çalışanların istihdam sözleşmelerinin türüne göre;
   a) Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları farklılık göstermektedir.
   b) Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyi farklılık göstermektedir.
   c) Örgütlerine olan duygusal bağlılıkları farklılık göstermektedir.
   d) Örgüte güven düzeyleri farklılık göstermektedir.
3. H_3: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı;
   a)Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.
   b)Örgüte güven düzeyi üzerinde etkilidir.
   c)Örgütsel bağlılıkları üzerinde etkilidir.

Araştırmada çalışanların demografik verilerini değerlendirmek amacıyla frekans dağılımlarından; ölçek sonuçlarını yorumlarken ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Ölçek sonuçlarının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi kullanılmış; farklılık olan ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde farklılığın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post-hoc testlerden Tukey HSD testinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlali algılarının çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren bir restoranlar grubunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi bu işletmenin servis bölümünde ve farklı kademelerinde görev alan çalışanları kapsamaktadır. Uygulamada toplam 50 adet anket dağıtılmış ve anketlerin tamamı cevaplandırılmıştır (geri dönüş oranı %100). Anketin sonuçlarının güvenilir olması adına çalışan ve yöneticiler konu ile ilgili ayrıntılı olarak bilgilendirilmiş ayrıca anketin cevaplanması sırasında anlaşılmayan noktalar katılımcılara açıklanmıştır. Araştırmanın tek bir restoran grubunda yapılmış olması kısıtlarından biridir.

3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların çeşitli başlıklarda tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler yer almakta; ikinci bölümde ise çalışanların demografik özellikleri (cinsiyeti, yaşı, eğitimi, kıdemi, sözleşme türü) ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla toplam 4 ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler orijinal olup araştırmacı tarafından Türkçe' ye çevrilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevaplar 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği ölçüm değerinin 0,60'dan yüksek ve anlamlılık değerinin ise 0,005'ten düşük olması gerekmektedir. Bartlett's test of sphericity sonuçlarının anlamlı olması değişkenlerin ilişkili oldukları anlamına gelmektedir. Faktör yapılarının açık bir hale getirilmesi için faktör yükleri 0,40'dan daha düşük olan değişkenler silinmiştir. Bir faktörle yükleri 0,40 ve üzerinde ilişkili olan faktörler koyu yazılmıştır. Farklı faktörlere yüklenen ifadeler çıkarılarak güvenirlik analizleri tekrarlanmıştır ve bu ifadeler atıldığında güvenilirlik düzeyleri de yükselmiştir.

Araştırmada psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek amacıyla Robinson ve Morrison tarafından 2000 yılında geliştirilmiş toplam 5 ifadelik Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.[145] Faktör analizi sonucu birinci faktöre yüklenmeyen ve güvenirliği düşüren iki ifade analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler atıldığında, açıklanan toplam varyans %55'ten %82'ye çıkmıştır (Tablo 4). Bu sorular çıkarıldığında ölçeğin Cronbach α değeri de 0,88 olarak hesaplanmıştır.

[145] Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000), "The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study", ***Journal of Organizational Behavior***, Vol. 21, pp. 525-546.

Tablo 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği'ne İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	*1*	*2*
1. İşverenim işe alınma sürem boyunca bana verdiği sözlerin neredeyse hepsi tuttu.	,915	
2. İşe alınırken işverenimin bana verdiği sözleri gerçekleştirdiğini (tuttuğunu) hissediyorum.	,902	
3. Şu ana kadar işverenim bana verdiği sözleri tutmakta mükemmel bir iş çıkarmıştır.	,864	
4. İşyerine yaptığım katkıların karşılığında bana vaat edilenlerin hepsini almadım.		,882
5. Anlaşmamanın benimle ilgili kısmına uymama rağmen işverenim sözlerinin çoğunu yerine getirmedi.		,807

Çalışanların işverene güven düzeylerini ölçmek için Robinson ve Rousseau tarafından 1994 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır[146]. Ölçek 7 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılara bu ifadelere ne derecede katılıp katılmadıkları 5'li Likert tipi bir ölçekte 1 "kesinlikle katılmıyorum" ve 5 "kesinlikle katılıyorum" şeklinde sorulmuştur. Orijinal ölçek tek faktörlü bir yapıya sahipken, araştırmamızdaki faktör analizi sonucu üç faktörlü bir yapı bulunmuştur. Farklı faktör yapısına sahip olduğu görülen ölçeğimizdeki güvenirliği düşüren ve farklı faktörde çıkan sorular atılmıştır. İlk faktöre yüklenmeyen ifadeler analiz dışı bırakılarak analiz tekrar edilmiştir. 3 faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %38 düzeyindeyken, tek faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %70'dir. Farklı faktörlere yüklenen ifadeler çıkarılarak güvenilirlik analizi tekrar edildiğinde, örgütsel güvene ilişkin bu 3

[146] Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. 1994, 'Violating the psychological contract: Not the exception but the norm', ***Journal of Organizational Behaviour***, vol. 15, pp. 245–59

olumlu sorunun oluşturduğu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,65'ten 0,78'e yükselmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Güven Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen		
	1	2	3
20.İşverinimin çok dürüst olduğuna inanıyorum.	,826		
22.İşverenim her zaman dürüst ve sadık değildir.	,817		
21.Genel olarak işverenimin niyetlerinin iyi olduğuna inanıyorum.	,802		
19.İşverenim bana karşı açık ve olumludur.	,766		
18.İşverenime tamamen güvenebileceğimden emin değilim.		,876	
23.İşverenimin bana adil davrandığını ve adil muamele yaptığı düşünmüyorum.		,665	
24.İşverenimin tahmin edilebilir ve tutarlı bir şekilde davranmasını bekleyebilirim.			,861

KMO=0,72

Bartlett's Test p= 0,00<0,05

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve arkadaşları tarafından 1993 yılında geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılığı ölçen 7 sorusu kullanılmıştır. Faktör ağırlığı 0,40'ın altında olan ifadeler ölçekten atılmıştır. Bu ifadeler atıldıktan sonra yapılan güvenirlik analizinde güvenilirlik düzeyinin 0,81 olarak bulunmuştur. Analiz 3 ifadenin

atılması ile ölçeğin güvenirliğinin artacağını belirttiği için bu üç ifade atılmıştır. Bu üç ifadenin de olumlu ifadeler olduğu da görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	*1*
24. Bu işletmeye karşı kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	,814
23. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet hissim yok.	,795
25. Kendimi bu işletmede "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	,762
26. Bu işletmenin benim için özel bir anlamı var	,449
22. Bu işletmenin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	
21. Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	
KMO=0,66	
Bartlett's Test p= 0,00<0,05	
Açıklanan Toplam Varyans= %73	
(T) Ters kodlanmıştır	

Örgütsel vatandaşlık davranışı Becker tarafından 1992 yılında geliştirilmiş 4 ifadelik bir ölçek ile ölçülmüştür. Faktör analizi ölçeğinde orjinalindeki gibi tek faktörden oluştuğunu doğrulamaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,71 olup, ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Component
	1
31.İşimde her zaman gerekli olandan daha fazlasını yaparım	,738
29.Gerekli olmayan ama kurumumun imajına katkıda bulunacak aktivitelere katılırım	,687
30.Takımımın ya da bölümümün işini iyileştirmek için sürekli olarak önerilerde bulunurum	,650
27.Kurumda olanlarla ilgili gelişmeleri takip ediyorum	,637
25.Bu kurumdaki gündemi takip etmek ve gelişmelerden haberdar olmak için çaba harcıyorum	,527
28.İşimi daha iyi yapma yollarını düşünmek işimin bir parçasıdır	,519
26.İşimin bir parçası olmayan ama çalıştığım kurumun amaçlarına katkıda bulunmaya yardım edecek şeyleri yapmaya gönüllüyüm	,489

KMO=0,60

Bartlett's Test p= 0,00<0,05

Açıklanan Toplam Varyans= %40

3.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

3.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) çalışanların %72'sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadın çalışanların oranı %28'dir.

Tablo 8: Cinsiyetlere Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
Kadın	14	28,0
Erkek	36	72,0
Toplam	50	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) çalışanların yaklaşık yarısının (%45) 25 ile 34 yaş arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. 35 yaş ve üzeri olanların oranı %30 iken; 25 yaşından genç çalışanların oranı ise %24'tür. Toplam çalışanlar içinde 35 yaşından küçük olan çalışanlar %70'lik bir grubu oluşturmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 32,64'tür (SS=10,27).

Tablo 9: Yaşlara Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
25'den az	12	24
25-34 arası	23	46
35-44 arası	8	16
45 ve üzeri	7	14
Toplam	**50**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 10) çalışanların yarıdan fazlasının (%56) ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %24 ile lisans mezunları ve %20 ile de önlisans mezunları izlemektedir.

Tablo 10: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
İlköğretim	11	22
Lise	17	34
Önlisans	10	20
Lisans ve Lisans Üstü	12	24
Toplam	**50**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 11) çalışanların %60'ını bekârlar oluştururken, evli çalışanların oranı %40'tır.

Tablo 11: Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Dağılımı

	Frekans	*Yüzde*
Evli	20	40
Bekâr	30	60
Toplam	**50**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanların kıdem düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 12) çalışanların yarısının (%54) 1 ile 5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %22 ile 5 ile 10 yıl arası kıdeme sahip olanlar takip etmektedir. 10 yıl ve üzeri kıdemi olanların oranı %10 iken, 1 yıldan az kıdemi olanlar oranı ise %14'tür.

Tablo 12: Kıdem Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
1 yıldan az	7	14
1-5 yıl arası	24	54
5-10 yıl arası	11	22
10 yıl ve üzeri	5	10
Toplam	**50**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanların sözleşme türlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 13) çalışanların %68'inin belirsiz süreli sözleşme ile çalışan kişilerden, %20'sinin ise belirli süreli sözleşme çalıştıkları görülmektedir. Çağrı üzerine çalışanların oranı ise sadece %12'dir.

Tablo 13: Sözleşme Türlerine Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
Belirsiz Süreli	34	68
Belirli Süreli	10	20
Çağrı Üzerine	6	12
Toplam	**50**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanlara hangi sözleşme türüyle çalışmak istedikleri de sorulmuştur. Oluşan dağılım incelendiğinde (Tablo 14) çalışanların %76'sının belirsiz süreli sözleşme ile çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların %68'i belirsiz süreli sözleşme ile çalışırken bu oran tercih söz konusu olduğunda %76'ya çıkmaktadır. Çalışanların, %22'sinin ise belirli süreli sözleşme ile çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Çağrı üzerine çalışmayı tercih edenlerin oranı ise %2'de kalmıştır.

Tablo 14: Sözleşme Tercihlerine Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
Belirsiz Süreli	38	76
Belirli Süreli	11	22
Çağrı Üzerine	1	2
Toplam	**50**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanlar için gelirin önemi de sorulmuştur. Gelirin çalışanlar için önemine ilişkin dağılım incelendiğinde (Tablo 15) çalışanların %82'si için gelirin önemli ya da çok önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Gelirin Çalışanlar İçin Önemine Göre Dağılım

	Frekans	*Yüzde*
Hiç önemli değil	4	8
Önemli değil	1	2
Kısmen önemli	4	8
Önemli	22	44
Çok önemli	19	38
Toplam	**50**	**100**

3.5.2. Tanımlayıcı Analizler

Araştırma sonuçlarına göre (Tablo 16) çalışanların algılanan sözleşme ihlali konusunda kararsız oldukları görülmektedir (Ort=2,99; SS=0,95). Psikolojik sözleşme ihlalinin sonucu olarak çalışanların örgüte güvenin azaldığı ve bağlılık düzeylerinin düştüğü ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti gösterdikleri ve başka bir iş aradıkları başka araştırmalarda saptanmıştır[147].

[147] Jacqueline Coyle-Shapiro, I. Kessler, a.g.m., 2000

Tablo 16: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

	n	Ort.	St.Sp.
Algılanan psikolojik sözleşme ihlali	50	2,99	0,95
Örgütsel Bağlılık	50	3,15	0,74
Örgüte Güven	50	3,30	0,81
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	50	3,80	0,57

Çalışanların örgüte kısmen bağlı oldukları (Ort=3,15) ve kısmen örgüte güven duydukları (Ort=3,30) saptanmıştır. Çalışanların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir (Ort=3,80).

Araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algılarının, örgütsel bağlılıklarının, güven düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 17) çalışanların örgüte güven düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir. Buna göre 25 yaşın altındaki çalışanlar 25 yaş üzeri çalışanlara göre örgütlerine daha az güvenmektedir (25 yaş altı 2,76; 25-34 arası 3,43; 35 yaş ve üzeri 3,66).

Benzer şekilde, psikolojik sözleşmede gerçekleşen ihlalde ve örgütsel güven düzeylerinde cinsiyete göre farklılıklar bulunmaktadır (Tablo 17). Buna göre, kadınlar erkeklere göre göre daha fazla psikolojik sözleşmede gerçekleşen ihlale maruz kaldıklarını belirtmektedir (kadınlar =2,43; erkekler = 3,08). Benzer şekilde kadınlar örgütlerine daha az güvenirken, erkeklerin

örgüte güven düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksektir (kadınlar= 2,87; erkekler= 3,47).

Tablo 17: Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri

	Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali		*Örgütsel Güven*	
	F	p	F	p
Yaş	0,23	0,79	6,02	0,00 *
Cinsiyet	2,37	0,02*	-2,43	0,01 *
Eğitim	0,83	0,96	1,72	0,17

p<0.05

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 18) psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklarına İlişkin ANOVA Değerleri

	Örgütsel Bağlılık		*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*		*İşten Ayrılma Niyeti*	
	F	p	F	p	F	p
Yaş	2,27	0,11	0,23	0,79	3,70	0,03 *
Cinsiyet	-1,33	0,30	-0,46	0,64	1,24	0,21
Eğitim	0,16	0,91	0,23	0,87	0,23	0,87

3.5.3. Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Bağlılık, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İstihdam Statüsüne Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu

Psikolojik sözleşme ihlalinin istihdam statüsüne bağlı olarak farklılaşma durumu bağımsız örneklem t testiyle sınanmıştır.

Tablo 19: Psikolojik Sözleşme İhlali, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İstihdam Statüsüne Bağlı Olarak Farklılaşma Durumuna İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali		*Gerçekleşen Psikolojik Sözleşme İhlali*		*Örgütsel Güven*	
	t	p	t	p	t	p
Kadro	2,03	0,04*	1,14	0,26	-1,25	0,21

	Örgütsel Bağlılık		*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*		*İşten Ayrılma Niyeti*	
	t	p	t	p	t	p
Kadro	-0,10	0,91	0,39	0,69	0,72	0,47

Çalışanların istihdam statüsüne göre algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde anlamlı farklılıklar saptanırken, diğer değişkenler için anlamlı bir sonuç saptanamamıştır. Buna göre belirsiz süreli sözleşme ile çalışanların algılanan psikolojik sözleşme ihlalleri belirli süreli ve çağrı üzerine çalışanlara göre daha yüksektir (belirsiz süreli çalışanlar Ort= 3,17; belirli süreli çalışanlar Ort= 2,60).

İstihdam statüsüne göre çalışanların örgütsel bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Fakat her iki grup arasında farklılık saptanamamıştır(p>0.05). Aşağıdaki tabloda istihdam statüsüne göre değişkenlerdeki aldıkları ortalamalar görülmektedir.

Tablo 20: İstihdam Statüsüne Göre Değişkenler

		N	Ortalama	S.S
Örgütsel bağlılık	belirsiz	34	3,1471	,78121
	belirli	16	3,1719	,66907
Örgüte Güven	belirsiz	34	3,2059	,81990
	belirli	16	3,5156	,79304
Örgütsel vatandaşlık davranışı	belirsiz	34	3,8277	,58931
	belirli	16	3,7589	,56356
İşten ayrılma niyeti	belirsiz	34	2,9926	,86709
	belirli	16	2,7969	,93193

3.5.4. İlişki Analizleri

Algılanan psikolojik sözleşme ihlali örgütsel bağlılık, örgüte güven, ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı düzeyde ilişkilidir. Korelasyon katsayılarının bir kısmı 0,40'ın üzerindeyken, diğer bir kısmı 0,40'ın altındadır. Algılanan psikolojik sözleşme ihlali örgütsel bağlılık ile negatif yönlü güçlü düzeyde bir ilişki içindedir (r=-0,681, p<0.001). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven ile algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki negatif yönlü orta düzeyde ilişkilidir. (r>0,40).

Tablo 21: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1. Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlali	2,9933	,95592	1	-,681**	-,496**	-,301*
2. Örgütsel Bağlılık	3,1550	,74040		1	,526**	,357*
3. Örgütsel Güven	3,3050	,81643			1	,322**
4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,8057	,57633				1

*p<.005 ** p<.001

Çalışanların sözleşmeleri belirsiz, belirli ve çağrı üzerine çalışanlar olmak üzere sınıflandırılarak ölçülmüştür. Fakat çağrı üzerine çalışan sayısının azlığı nedeniyle temel olarak iki kategori altında birleştirilmiştir. Bunlar belirsiz süreli hizmet sözleşmeleriyle çalışanlar ve belirli hizmet süreli hizmet sözleşmeleriyle çalışanlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Sözleşme türünün ya da istihdam statüsünün psikolojik sözleşme ve diğer değişkenlerle ilişkisini saptamak amacıyla Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre istihdam statüsü sözleşme ihlali ile düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki içindedir (r=-0.257). Diğer değişkenlerle istihdam statüsü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 22: Sözleşme türü, Sözleşme İhlali, Örgütsel Güven, Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4
1.Sözleşme türü		-.257*	.147	.018
2. Sözleşme ihlali			-.368**	-.525**
3. Güven				.387**
4. Örgütsel bağlılık				

*p<.005 ** p<.001

İstihdam statüsünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizinin bir ön şartı olan korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile istihdam statüsü arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır (r= -0,61; p>0.05).

"Psikolojik sözleşme"nin "örgütsel bağlılığa", "örgütsel güvene" ve "örgütsel bağlılığa" etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Bağımlı değişkeni (örgütsel bağlılık, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı) etkileyen birden fazla bağımsız değişken (psikolojik sözleşme ihlali ve kontrol değişkenleri) olduğunda çoklu regresyon analizinden yararlanılmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ve yaş, kıdem, gelirin önemi gibi kontrol değişkenlerinin örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan regresyon modeli Tablo 25'te verilmiştir. Kontrol değişkenleri olan yaş, cinsiyet ve gelirin önemi regresyona ilk aşamada eklenmiştir. Daha sonra ikinci aşamada psikolojik sözleşme ihlali regresyon denklemine eklenmiştir.

Genel olarak, sonuçlar Hipotez 3'ün tüm alt hipotezlerini desteklemektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin algılanması incelenen değişkenler üzerindeki değişkenliği anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık üzerindeki değişkenliğin yüzde 6'sı yaş tarafından açıklanırken, ikinci aşamada eklenen psikolojik sözleşme ihlali yaş ile birlikte bağlılıktaki değişkenliğin %50'sını açıklamaktadır. Bu değişkenliğin %42'si tek başına psikolojik sözleşme ihlali tarafından açıklanmaktadır.

Benzer şekilde, örgütsel güvendeki değişkenliğin %17'sini algılanan psikolojik sözleşme ihlali açıklarken, yaş örgütsel güvendeki değişkenliğin %22'sini açıklamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişkenliği ise gelirin birey için önemi ve psikolojik sözleşme ihlali açıklamaktadır. Yalnız örgütsel vatandaşlık davranışının sadece %9'unu psikolojik sözleşme ihlali açıklamaktadır. Değişkenliğin %13'ünü ise tek başına gelirin önemi açıklamaktadır. Bu sonuçtan şunu söyleyebiliriz: çalışanların formal rol tanımlarında yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışını göstermelerinde gelirin çalışan için önemi daha fazladır. Kısacası psikolojik sözleşme ihlali bu değişkenliğin sadece %9'unu açıklamaktadır.

TABLO 23

Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Bağlılığa, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımlı değişkenler:	Örgütsel Bağlılık		Örgütsel Güven		Örgütsel Vatandaşlık Davr.	
	1.Adım	2.Adım	1.Adım	2.Adım	1.Adım	2.Adım
Kontrol değişkenleri						
Cinsiyet	.69	-.11	.21	.09	-.07	-.15
Yaş	.31*	.24*	.32**	.28**	.27	.24
Gelirin Önemi	.05	.12	.19	.24	.30*	.34*
Bağımsız Değişkenler						
Algılanan PS İhlali		-.67**		-.43***		-.31*
F	2.16	13.54***	5.62**	9.01***	3.61*	4.39**
Adjusted R-Square	.06	.50	.22	.39	.13	.21
Change in Adjusted R-Square		.42		.17		.09

Standardized regresyon katsayıları raporlanmıştır.

* p<.05
** p<.01
*** p<.001

SONUÇ

Çalışma yaşamına egemen hale gelen değişim ve esneklik arayışları çalışanları en azından bir noktaya kadar koruyan iş kanunları, toplu sözleşme gibi dayanakları işverenler lehine daha az esnek hale getirirken ve çalışanları piyasa koşullarına karşı son derece savunmasız bırakmıştır.

Yaşanan bu değişimler çalışanların işletmeden beklentilerine ilişkin algılarını da değiştirmiştir. Çalışan – işletme arasındaki ilişkiler geçmişe oranla daha kırılgan, işler ise yapı itibariyle daha güvencesizdir. Bu durum çalışanların işletmeden beklentilerinde değişime yol açmakla birlikte aynı zamanda daha fazla psikolojik sözleşme ihlaline zemin hazırlamıştır. Karşılıklı algı, inanç ve yükümlülüklerin hızlı değişimi; hem çalışan hem işveren tarafını zorda bırakmış, ne çalışan ne de işveren ne kadar yükümlü ve ne kadar borçlu olduğunu tam manası ile kavrayamamıştır.

Algılardaki bu keskin değişim, çalışanların örgütle olan ilişkilerini de etkilemiş örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi kavramlar hem çok daha önemli hem de kırılgan hale gelmiştir. Bu durumda örgütler; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve bağlılık gibi unsurların sağlanması için öncelikle çalışanlar ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin vaat ve yükümlülüklerini belirleyerek yani ortadaki belirsizlik halini ortadan kaldırıcı önlemler almalıdır.

Araştırma sonucunda, çalışanların algılanan sözleşme ihlali konusunda ise kararsız kaldıkları görülmüştür. Bu durumun nedeni araştırmaya konu olan iş çevresindeki haberleşmenin son derece yüksek seviyede olması ve bu nedenle çalışanların daha sonraki iş tercihlerinde zorlanmak istememeleri olarak görülebilir. Zira eski iş yerinde olumsuz biçimde ayrılan çalışana yeni iş yerinde de çok iyi gözle bakılmayacaktır. Aynı şekilde iş çevresi içerisindeki rekabetin de yüksek düzeyde olması bu durumun oluşmasına neden olan etkenlerden bir tanesidir.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütlerine kısmen bağlı oldukları yine aynı şekilde kısmen güven duydukları ancak yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiş, çalışanların kıdemleri arttıkça örgüte duydukları güvenin de arttığı saptanmıştır. İşletme ve çalışan arasındaki ilişkinin uzunluğunun ve istikranın bir göstergesi olarak kıdem artışı örgütsel güveni de arttırmaktadır. Güven ve psikolojik sözleşme ihlali konusunda erkek ve kadın çalışanlar arasında bir ayrım bulunmaktadır. Sonuçlara göre; kadın çalışanlar daha fazla ihlale uğradıklarını iddia etmekte ve bunu da örgüte daha az güven duyarak göstermektedirler.

Çalışanların kadro türlerine göre algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre belirsiz süreli sözleşme ile çalışanların algılanan psikolojik sözleşme ihlalleri belirli süreli ve çağrı üzerine çalışanlara göre daha yüksektir. Örneklemimizdeki çalışanlarla işletme arasındaki ilişkinin sınırsız süreli bir sözleşmeyle belirlenmesi beklenilenin aksine çalışanların işletmenin yerine getirmesini gerektiğini düşündüğünü beklentileri arttırmış ve daha fazla ihlal algılamasına yol açmıştır. Belirli süreli ve çağrı üzerine çalışanların ise beklentilerinin az olması daha az psikolojik sözleşme ihlali algılamalarına yol açmış olabilir.

Araştırma sonucunda, algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin; örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Sözleşme türünün veya istihdam statüsünün psikolojik sözleşme ve diğer değişkenlerle olan ilişkisini saptamak amacıyla yapılan analizlere göre; istihdam statüsü, sözleşme ihlali ile düşük düzeyde negatif yönlü ilişki içerisindedir. Ayrıca sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile istihdam statüsü arasında net bir ilişkiye rastlanamamıştır. Kısaca, belirsiz süreli sözleşmenin işletmenin çalışanlara bağlılığı anlamına geldiği düşünüldüğü için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olması beklenirken, böyle bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Genel olarak baktığımızda ise sonuçların; çalışmanın ön gördüğü hipotezleri desteklediği görülmektedir. İstihdam sözleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamakta çok etkili değilken; çalışanların formal rol tanımlarında yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışını göstermelerinde gelirin çalışan için önemi daha fazladır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde işlerini koruma amacı veya örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gözüken bu davranışların zaman içinde iş davranışının kendisine dönüşmüş olma ihtimali de göz ardı edilmemelidir.

Eğlence ve yiyecek – içecek sektörünün en önemli iş kollarından biri olan restoranlar, özellikle yeniliklere, olumlu veya olumsuz tüm değişimlere son derece açık olmaları ile ön plana çıkmışlardır. Çalışan devir ve terfi oranının fazlalığı, yeni işletmelerin açılma hızı ve genel olarak işin son derece dinamik bir yapı arz etmesi ve bir turizm ülkesi olan Türkiye'de bu konu özelinde görece az çalışma olması sebebiyle ilerleyen zamanlarda da pek çok araştırmaya konu olabilecek yapıdadır.

KAYNAKÇA

Acar, Zafer, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(1), 2006

Aselage, Justin, Eisenberger, Robert, Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration, Journal of Organizational Behaviour, Vol 24, 2003

Avolio, Bruce J., Zu Weichun, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", Journal Of Organizational Behaviour, Vol: 25(8), 2004

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

Barutçugil, İsmet, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2001

Basım, Nejat, Şeşen, Harun, **"**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61-4,2006

Bateman, Thomas, Organ, Dennis W., "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationsgip Between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal**,** 26, 1983

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

Becker, Howard S., "Notes on The Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, Vol.66

Bernhard, Claudia, Sverke, Magnus, “Work Attitudes, Role Stress and Health Indicators Among Different Types of Contingent Workers In Sweden”, Research and Practice in HRM, Vol: 11(2), 2002

Bilgin, Leman, “Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalinde Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8 (1), 2008

Blau, Gary J., Boal, Kimberly B., **“**Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, The Academy of Management Review, Vol.12, 1987

Bromiley, Philip, Cummings, L. L., “The Organizational Trust Inventory: Development and Validation”, Thousand Oaks Ca, Sage Publications, 1996

Ceylan, Adnan, Demircan Nigar, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol.31, Nisan 2002

Ceylan, Adnan, Demircan Nigar, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, No:10, 2003

Cha, JaeMin, Kim, SeungHyun, Cichy, Ronald F., Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Contextual Performance: Examining Effects Of Work Status and Emotional Intelligence Among Private Club Staff Members, International CHRIE Conference, 2009

Chambel, Maria Jose, Castanheria, Filipa, “Different Temporary Work Status, Different Behaviours in Organization", Journal of Business and Psychology, Vol: 20(3), 2006

Cheung, Fung Yi Millissa, “The Influence Of Work Status On The Work Outcomes Among Part-Time Workers In The Service Industries Of Hong Kong”, Lingnan University, 2001

Clarke, Murray C., Payne, Roy L., “The Nature and Structure of Workers Trust in Management”, Journal Of Organizational Behaviour, Vol.18, 1997

Cohen, A., “Career Stage As A Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and Its Outcomes: A Meta-Analysis”, Journal of Occupational Psychology, Vol: 64 (3), 1991

Coyle-Shapiro, Jacqueline, A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour, Journal of Organizational Behaviour, Vol 23(8), 2002

Coyle-Shapiro, Jacqueline, Kessler, I., “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey”, The Journal Of Management Studies, Vol: 37 (7), 2000

Cullen, John B., Jean, Johnson L., Sakano, Tomoaki, “Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic”, Management Journal of World Business, No.35(3), 2000

Çakar, Nigar Demircan, Ceylan, Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), 2005

Çakır, Özlem, “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Ankara, Seçkin Kitabevi, 2001

Çetin, Münevver Ölçüm, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2004

Çıtır, Işıl, Kavi, Ersin, “Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki ilişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:8 (2), 2010

Deluga, Ronald J., “Supervisor Trust Building: Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, Journal of Occupational & Organizational Psychology**,** Vol. 67, 1994

Demircan, Nigar, “Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003)

Dessler, Garry, Management: Leading People And Organizations In The 21st. Century, New Jersey, Prentice-Hall Int. Inc., 1998

Eaton, Susan C., “If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment and Perceived Productivity”, Harvard University Faculty Research Working Paper Series, 2001

Erdem, Ferda,”Örgütsel Yaşamda Güven”, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 2003

Erdinç, Tuğba A., “A Review of Findings about the psychological of Flexible Employment Relationships: Towards An Interaction Model”, University Of Twente School of Management and Governance, January 2009

Ergeneli, Aziz, Arı, Güler S., “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerinde Etkileri”, Ankara Üniversitesi SBE Dergisi, No.60(1), 2005

Farh, Jiing-Lil, Earley, Christopher P. ve Lin, Shu-Chi, “Impetus For Action: A Cultural Analysis For Justice and Organizational Citizenship Behaviour in Chinese Society, Administative Science Quarterly, Vol. 42, 1997

Genç, Nurullah, Halis, Muhsin, Kalite Liderliği, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006

Gözen, Emine D., "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006

Graham, Jill W., "An Essay on Organizational Citizenship Behaviour", Employee Resposibilities and Rights Journal, Vol.4, 2004

Grimmer, M., Oddy, M., "Violation of Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", Australian Journal Of Management, Vol: 32 (1), 2007

Guest, D.E, Conway, N., "Public And Private Sector Perspectives on Psychological Contract", 1998

Güler, Birgül A., "Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim", Ankara, İmge Kitabevi Yayınları, 2005

Gürbüz, Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2006

Halis, Muhsin, Göksöz, Gülsüm S. ve Yaşar, Özlem, "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri: Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, 2007

Hardin, Russel, Trustworthiness Ethics, Russel Saga Foundation, 1996

Hosmer, Laure Tone, “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics”, Academy of Management Review, Vol.20, 1995

Hui, C., Lee, C., Rousseau, D. M., “Psychological Contract and Organizational Citizenship Behaviour In China: Investigating Generalizability and Instrumentality”, Journal of Applied Psychology, Vol. 89(2), 2004

İnce, Mehmet, Gül, Hasan, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, İstanbul, Çizgi Kitabevi, 2005

İslamoğlu, Güler, Birsel, Melek, Börü, Deniz**,** Kurum İçinde Güven, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 2007

İşcan, Ömer Faruk, Naktiyok, Atılhan, “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, S.B.F. Dergisi, Cilt 59-1, 2004

Keser, Aşkın, “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt 5 Sayı 17, 2002

Kidder, Deborah, “Can Excess Bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract”, Human Research Management Review, 2002

Knights, Janice Anna, Kennedy, Barbara Jean, “Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants, Applied H.R.M. Research, Vol.10 (2), 2005

Koray, Meryem, “ Sosyal Politika”, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2000

Lee, Thomas W., Johnson, Darryll R., The Effects of Work Schedule and Employment Status on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Full Versus Part Time Employees, Journal of Vocational Behaviour, Vol 38, 1991

Luthans, Fred, "The Environmental Conrext of Organizational Behaviour: Organizational Culture", Sixth Edition, Part 6, Mc Graw-Hill Inc., Singapore, 1992

Marshall, Edward, "Güven İçeri Korku Dışarı", Executive Excellence Dergisi, Kasım 2000

Mayer, Roger C., Davis, James H., "An Integrative Model Of Organizational Trust, Academy of Management Review, Vol.20, 1995

McAllister, Daniel, "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", Academy of Management Journal, Vol.38 (1), 1995

Meyer, John P., Allen, N. J., "A Three Component Conceptualization of organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Human Resource Management Review, Vol.1, 1991

Meyer John P., Herscovitch, Lynne, "Commitment in The Workplace Toward a General Model", Human Resource Management Review, Vol.11, 2001

Millward, L. J., Brewerton P. M., "Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty-First Century?", International Review of Industrial and Organisational Psycology, Vol: 15, 2000

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

Moideenkutty, Unnikammu, “Organizational Citizenship Behaviour and Developmental Exercises: Do Role Definitions Moderate the Relationship”, The Journal of Behavioural and Applied Management, Vol 6, 2005

Moorman, Robert H., Blakely, Gerald L., “Individualism-Collectivisim as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behaviour”, Journal of Organizational Behaviour, Vol.16, 1995

Morrison, David E., “Psychological Contract and Change”, Human Resources Management, V.33, N.3, 1994

Morrison, Elizabeth W., “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, Academy of Management Review, Vol22, 1997

Nelson, Lindsay, Tonks, Graeme, “Violations of the Psychological Contract: Experiences of a Group of Casual Workers”, Research and Pratice in Human Resource Management, Vol. 15-1, 2007

Newton, Sandra K., Nowak, Linda I., “Employer Obligations versus Fulfillment and The Effects on Organizational Citizenship and Innovative Work”, Journal of Management and Marketing Research, 2005

Nichols, Theo ve Suğur, Nadir, “Global İşletme, Yerel Emek”, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005

O’Reilly, Charles, Chatman, Jennifer, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and

Internalization on Prosocial Behaviour" Journal of Applied Psychology, Vol.71 (3), 1986

Ordine, George S., "The Human Side of Management", Lexington Books, 1987

Organ, Dennis W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour", Research in Organizational Behaviour, vol.12, 1990

Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M. ve Mackenzie, Scott Bradley, "Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature, Antecedents and Consequences**,** London, Sage Publications, 2006

Özdevecioğlu, Mahmut, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003,

Özen, Janset, "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ed. Ferda Erdem, 2003

Özsoy, Süheyla, Ergüli Şafak, Bıyık, Ayla, **"**Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2004

Petersitzke, Maida, "Supervisor Psychological Contract Management, Hamburg, Gabler Wissenschaft, 2009

Podsakoff, Philip M., Mackenzie Scott B. ve Paine, Julie Beth ve Bachrach, Daniel G., "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of The Theoretival and Empirical Literature and Suggestions for Future Research"**,** Journal of Management, Vol.26, 2000

Porter, L. W., Steers, R. M. ve Mowday, R. T., “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, Vol.59, 1974

Randall, Dona M., “Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”, The Academy of Management Review, Vol.12 (3), 1983

Rauter, Katrin A., Feather N. T., “Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction andd Work Values”, Journal of Organizational and Occupational Psychology, Vol.77, 2004

Reichers, Arnon E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, The Academy of Management Review, Vol.89, 1985

Restuborg, Simon Lloyd, Bordiaw, Prashant, ve Tangz, Robert, “Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivty**,** British Journal of Management, Vol.18, 2007

Robinson Sandra L., “Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study, Academy of Management Journal, Vol.37, 1994

Robinson, Sandra L., Rousseau, Denise M., “Violating the Psychological Contract: Not The Excsption But The Norm, Journal of Organizational Behaviour, vol.15, 1994

Robinson, Sandra L., Morrison Elizabeth W., “Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behaviour”**,** Journal of Organizational Behaviour, Vol.16 1995

Robinson, Sandra L., Morrison, Elizabeth W., “The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study”, Journal of Organizational Behaviour, Vol.21, 2000

Rousseau, Denise M., “Psychological and Impaled Contracts in Organizations, Sage Publications, 1989

Rousseau, Denise M., “Pshychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements”, Newbury Park, Sage Publications, 1995

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

Rousseau, Denise M., Kimberly, A. Wade-Benzoni, “Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Costumer Contracts Created?”, Human Resource Management Review, Vol. 33 (3), 1994

Sapancalı, Faruk, “Sosyal Dışlanma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2003

Shore, Lynn M.; Examining Degree of Balance and Level of Obligation in The Employment Relationship: A Social Exchange Approach, Journal of Organizational Behaviour, Vol.19, 1998

Slattery, Jeffrey P., Selvarajan, Rajan, “Antecedents to Temporary Employee’s Turnover Intentions”, Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2005

Smith, Deborah, “To Thine Own Employer Be True – Employee Commitment to Their Employers”**,** Parks&Recreation, 1999

Somech, Anit, Zahavy, Anat D., “Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 77, Number 3, September 2004

Starnes, Beck J., Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment and The Volunteer’s Psychological Contract, The International Journal of Volunteer Administration, Vol 24 (5), 2007

Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, “Örgütlerde “Güven” Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, www.ikademi.com (13.05.2011)

Tan, Hwee Hoon, Tan, Christy, “Toward The Differentation of Trust In Supervisor and Trust In Organizations”, Genetic, Social And General Psychology Monographs, Vol.126, 2000

Taşçı, Deniz, Koç, Umut, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, S 2, 2007

Tekleab, A. G., Takeuchi R., Taylor M. S., “Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange and Employee Reactions: The Role of Contract Violations”, Academy of Management Journal, Vol: 48(1), 2005

Tsui, Anne, Pearce, Jone L., “Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship”, Academy of Management Journal, Vol.40, 1997

Turnley, William H., Feldman, Daniel C., “The Impact of Psychological Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect”, Human Relations, 52(7),1999

Tüzün, İpek, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 5, 2009

Van Dyne, Linn, Ang, S., “Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore”, Academy of Management Journal Vol.41, 1998

Van Dyne, Linn, LePine, Jeffrey A., “Helping and Voice Extra-Role Behaviours: Evidence of Construct and Predictive Validity”, The Academy of Management Journal, Vol.41, 1999

Van Scotter, James R., Motowidlo, Stephan J., **“**Interpersonal Faciitation and Job Dedication as Separete Facets of Contextual Performance”, Journal of Applied Psychlogy, Vol.81, 1996

Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C., “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, Academy of Management Journal, Vol. 40, 1997

Williams, Larry J., Anderson, Stella E., “Job Satisfaaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship nd In-Role Behaviours”, Journal of Management, Vol.17, 1999

Yalçın, Azmi, İplik, Fatma Nur, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana Örneği”, Çukurova Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 2005

Young L., Daniel, K., “Affectual Trust in Workplace”, International Journal of Human Resource Management, Vol: 14(1), 2003

Yücel, Pınar Zorlu, “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Zalabak, Pamela S, Ellis, Kathleen ve Winograd, Gaynelle, “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_200001/ai_n21464956/ , (13.05.11)