

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN İLİŞKİLERİ AÇISINDAN
PSİKOLOJİK KONTRAT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ: 4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Ceyda Melek CESEROĞLU

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK

Çanakkale – 2010

TAAHHÜTNAME

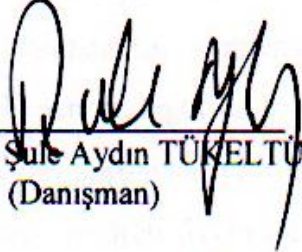
Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

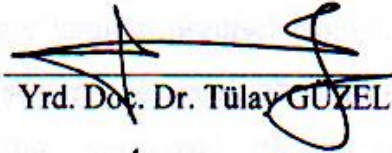
23.09/2010

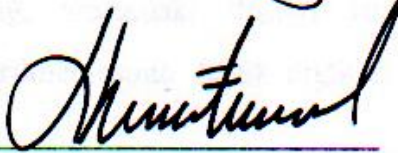
Ceyda Melek ÇESEROĞLU




Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Ceyda Melek Ceseroğlu'na ait Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik
Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği adlı
çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı,
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK
(Danışman)


Yrd. Doç. Dr. Tülay GÜZEL


Yrd. Doç. Dr. Ahmet Kamil TUNÇEL

Tez No : 382979
Tez Savunma Tarihi : 23/09/2010


ONAY
Doç. Dr. Yücel ACER
Enstitü Müdürü
23./09./2010

**ÖRGÜTLERDE İŞGÖREN İLİŞKİLERİ AÇISINDAN PSİKOLOJİK KONTRAT
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:
4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

ÖZET

Son on yılda birçok örgüt; iş dünyasındaki küreselleşme ve artan rekabet ortamı tarafından rekabetçi kalabilmek adına yeniden yapılanma ve küçülme gibi maliyet azaltma yollarına zorlanmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak örgütler; zarar gören istihdam ilişkilerini, işgören davranışlarına odaklanarak yenilemeye çalışmaktadır. Psikolojik kontrat; işgörenlerin zihinlerinde şekillenen ve örgüt ile kendileri arasında var olduklarına inandıkları yükümlülükleri ve beklentileri kapsayan, yazılmayan ve üstü kapalı kontratlar olarak tanımlanmaktadır. Ve bu kavram işgören davranışlarını anlamada önemli bir yol gösterici olabilmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık ise genel olarak bireyin örgüte karşı hissettiği duygusal ve işlevsel bağ olarak görülmektedir. Bu tez; işgörenin psikolojik kontratı ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ve işgörenin algıladığı işveren yükümlülüklerinin yerine getirilmemesinin düşük örgütsel bağlılığa yol açma olasılığını incelemeyi amaçlamaktadır.

İşgörenlerin; işverenin yükümlülükleri ve işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki algıları ve örgütsel bağlılıklarının ölçülmeye çalışıldığı bu araştırmada, veriler Antalya’da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otuz adet otel işletmesinde çalışan 177 işgörenden toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar; yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin düşük örgütsel bağlılığa yol açma olasılığına sahip olduğunu destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Kontrat, Psikolojik Kontrat İhlali, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeciliği.

**THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND THE EFFECTS OF THE
PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT
FROM EMPLOYEE RELATIONSHIP PERSPECTIVE: A STUDY ON FOUR-
FIVE STARS HOTELS**

ABSTRACT

During the last decade, many organizations have been forced, by increased competition and by the globalization of business world, to seek to remain competitive by cutting costs like organizational restructuring or downsizing. As a result of this progress, organizations tried to renew the damaged employment relations with focused on employee behaviours. The psychological contract defined as the unwritten implicit contract that forms in the minds of employees and contains the obligations and expectations that they believe exists between themselves and the organization. And this concept would be an important guidance in understanding employee behaviour. On the other hand, organizational commitment generally refers to the attachment, emotionally and functionally, to one's place of work. This thesis aimed to examine whether there is a relationship between of employees' psychological contract and organizational commitment, failed to fulfil of obligations by employer mediates lower organizational commitment.

The questionnaire which is about employer's obligations to perception of employee, fullfilment of employer's obligations to employee and organizational commitment was applied to a total of 177 tourism employees from 30 four-five stars hotel organizations in Antalya. Results supported the view that, as failed to fulfill of the obligations could probably cause weaker organizational commitment.

Key Words: Psychological Contract, Psychological Contract Breach, Organizational Commitment, Hotel Management.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK KONTRAT VE PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALİ KAVRAMI

1.1. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK KONTRAT KAVRAMI.....	2
1.2. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK KONTRATIN ÖNEMİ.....	10
1.3. PSİKOLOJİK KONTRATIN OLUŞUMU VE YENİLENEN PSİKOLOJİK KONTRAT.....	15
1.4. PSİKOLOJİK KONTRATIN TÜRLERİ.....	23
1.4.1. İşlemsel Psikolojik Kontrat.....	27
1.4.2. Geçici Psikolojik Kontrat.....	27
1.4.3. İlişkisel Psikolojik Kontrat.....	28
1.4.4. Dengeli Psikolojik Kontrat.....	28
1.5. PSİKOLOJİK KONTRATIN İHLALİ.....	29
1.5.1. Psikolojik Kontratın İhlali Kavramı.....	30

1.5.2.Psikolojik Kontratın İhlali Oluşum Süreci.....	32
1.5.3.Psikolojik Kontratın İhlali Türleri.....	37

BÖLÜM II

GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	40
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI.....	44
2.2.1.Duygusal (Etkili) Bağlılık.....	49
2.2.2.Devam Bağlılığı.....	50
2.2.3.Normatif (Kuralcı) Bağlılık.....	52
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER.....	54
2.3.1.Kişisel Faktörler.....	55
2.3.2.Örgütsel Faktörler.....	56
2.3.3.Örgüt Dışı Faktörler.....	57
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	58
2.4.1.Düşük Örgütsel Bağlılık.....	60
2.4.2.İlımlı Örgütsel Bağlılık.....	61
2.4.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	62
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PSİKOLOJİK KONTRAT İLE İLİŞKİSİ.....	64

BÖLÜM III

PSİKOLOJİK KONTRAT İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

ARASINDAKİ İLİŞKİ VE OTEL İŞLETMELERİ

ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI PSİKOLOJİK KONTRAT

İHLALLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	71
3.2.1.Araştırmanın Kapsamı	71
3.2.2.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	72
3.2.2.1. İşgörenin; İşveren Yükümlülükleri Algısı Değişkeni.....	72
3.2.2.2. İşgörenin; İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi Algısı	
Değişkeni.....	72
3.2.2.3.Örgütsel Bağlılık Değişkeni.....	73
3.2.3. Araştırmanın Evreninin ve Örnekleminin Belirlenmesi.....	73
3.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	74
3.2.5. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi.....	75
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN VE ARAŞTIRMA	
BULGULARININ SUNUMU.....	76
3.3.1.Birincil Grup Bulgular.....	77
3.3.1.1.Araştırmaya Katılanlar İle İlgili Kategorik Bulgular	78
3.3.1.2.Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmeleri İle	
İlgili Kategorik Bulgular.....	81
3.3.2.İkincil Grup Bulgular.....	83

3.3.2.1.İşgören Bakış Açısından İşverenin Yükümlülükleri ve İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyine İlişkin Bulgular.....	83
3.3.2.2.İşgören Bakış Açısından İşverenin Yükümlülükleri ve İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi ile Kategorik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	86
3.3.3.Üçüncü Grup Bulgular.....	95
3.3.3.1.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	96
3.3.3.2.Örgütsel Bağlılık ile Kategorik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	97
3.3.4.Dördüncü Grup Bulgular.....	98
3.3.4.1.Ordinal Lojistik Regresyon Analizi ile Örgütsel Bağlılığın Belirlenmesi.....	98
SONUÇ	106
KAYNAKÇA	111
EKLER	120

KISALTMALAR LİSTESİ

Adı Geçen Eser.....	a.g.e.
Master of Business Administration (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı).....	MBA
Ordinal Lojistik Regresyon Analizi.....	OLOGREG
Statistical Package for the Social Sciences.....	SPSS
Tek Yönlü Varyans Analizi.....	TYVA
Ve Benzeri / Ve Benzerleri.....	Vb.
Ve Diğerleri (Çok Yazarlı Eserlerde İlk Yazarlardan Sonrakiler).....	Vd.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri.....	5
Tablo 1.2. İşgörenin Ve İşverenin İş İlişkilerindeki Beklentileri.....	14
Tablo 1.3. Psikolojik Kontratın Oluşumu Süreci.....	20
Tablo 1.4. Yeni Psikolojik Kontrat Önergeleri.....	21
Tablo 1.5. Psikolojik Kontratın Eski ve Yeni Şekli.....	22
Tablo 1.6. Psikolojik Kontrat Tipolojisi.....	23
Tablo 1.7. Psikolojik Kontrat Türlerine Farklı Yaklaşımlar.....	24
Tablo 1.8. İhlal Yanıtlarının Ortaya Çıkış Nedenleri.....	36
Tablo 1.9. Psikolojik Kontrat Şiddetinin Çeşitleri.....	38
Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlamalarının Gelişim Süreci.....	42
Tablo 2.2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	59
Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	75
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	78
Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu.....	78
Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Hal Dağılımı Tablosu.....	78
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Oteldeki Görevleri Dağılımı Tablosu.....	79
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departman Dağılımı Tablosu.....	79
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Oteldeki Konumları Dağılımı Tablosu.....	79
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Dağılımı Tablosu.....	80
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılanların Kadro Durumu Dağılımı Tablosu.....	80
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süreleri Dağılımı Tablosu.	81
Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalışma Süreleri Dağılımı Tablosu.....	81
Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Konaklama İşletmesinin Sınıfı Dağılımı Tablosu.....	82

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Konaklama İşletmesinin Statüsü Dağılımı Tablosu.....	82
Tablo 3.14. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Konaklama İşletmesinin Türü Dağılımı Tablosu.....	82
Tablo 3.15. İşgörenlerin, İşverenin Yükümlülüklerine Yönelik Algılarının Ve Bu Yükümlülüklerin Karşılama Düzeyine Yönelik Algılarının Betimleyici İstatistikleri.....	84
Tablo 3.16. Eğitim Durumuna Göre “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Algısı Farklılık Testi.....	87
Tablo 3.17. Gelir Düzeyine Göre “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Algıları Farklılık Testi.....	88
Tablo 3.18. Kadro Durumuna Göre İşgörenlerin “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Farklılık Testi.....	89
Tablo 3.19. Sektörde Çalışma Süresi Ne Göre “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Farklılık Testi.....	90
Tablo 3.20. İşgörenlerin “İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi” Farklılık Testi.....	92
Tablo 3.21. Oteldeki Konuma Göre İşgörenlerin “İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi” Farklılık Testi.....	93
Tablo 3.22. Kadro Durumuna Göre İşgörenlerin “İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi” Farklılık Testi.....	94
Tablo 3.23. Konaklama İşletmesinin Statüsüne Göre İşgörenlerin “İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi” Farklılık Testi	95
Tablo 3.24. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Güvenilirlik ve Betimleyici İstatistikleri.....	96
Tablo 3.25. Oteldeki Konuma Göre İşgörenlerin “Örgütsel Bağlılık” Farklılık Testi.....	98
Tablo 3.26. Ordinal Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 3.27. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Psikolojik Kontratın Yapısı.....	9
Şekil 1.2.	Psikolojik Kontrat Araştırmalarının Artmasında Etkili Olan faktörler.	11
Şekil 1.3.	İdeal Bir Psikolojik Kontrat Şeması.....	12
Şekil 1.4.	Psikolojik Kontratın İş Davranışlarıyla İlişkisi	13
Şekil 1.5.	İstihdam İlişkisinde Psikolojik Kontratın Yeri.....	16
Şekil 1.6.	Örgütsel Politikalarla Psikolojik Kontrat Yönetimi.....	17
Şekil 1.7.	Psikolojik Kontrat Modeli.....	19
Şekil 1.8.	Psikolojik Kontrat Türlerinin Bileşenleri.....	25
Şekil 1.9.	Psikolojik Kontrat İhlali Formülü.....	30
Şekil 1.10.	Psikolojik Kontrat İhlal Süreci.....	33
Şekil 1.11.	İşgörenin Psikolojik Kontratının İhlal Modeli.....	34
Şekil 2.1.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	44
Şekil 2.2.	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	48
Şekil 2.3.	Üç Bileşenleri Örgütsel Bağlılık Modelinde Öncüller ve Sonuçlar.....	53
Şekil 2.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	54
Şekil 2.5.	Psikolojik Kontrat Açısından Katkı Ve Teşviklerin Mübadele Süreci..	65
Şekil 2.6.	Kariyer Yönetimi, Psikolojik Kontrat, Örgütsel Bağlılık ve İş İle İlgili Çıktıların İlişkisi.....	66

GİRİŞ

Değişen piyasa koşullarıyla belirsizleşen istihdam yapısında, örgütlerde işgücünü verimli kullanmak ve işgücünün devamlılığını sağlamak, temel üretim faktörü insan olan turizm endüstrisinin en önemli sorunlarından biridir. Bu sorunun aşılması için, insan kaynakları kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalar ve geliştirilen uygulamalar gün geçtikçe artmaktadır. Bu süreçte; Amerikalı psiko-sosyolog Schein'in 1980'li yıllarda, insan ve ait olduğu örgüt arasındaki bağlılığı ifade etmek için kullandığı "psikolojik kontrat" kavramı, istihdamın yönetilmesi açısından işletmelerde yazılı olan kurallardan daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Schein'e göre psikolojik kontrat; işgörenin, örgütten ekonomik ve/veya psikolojik beklentilerini kapsamaktadır ve tarafların tutum ve davranışları psikolojik kontratlarındaki algılarına göre şekillenmektedirler. Bu nedenle; yazılı olmayan kuralları içeren bu kontratlar, özellikle emek yoğun otel işletmelerinde yazılı kurallardan daha fazla önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılıkla ise; işgörenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalma arzusu duyması, örgüte katılımı, hatta performans artışı gibi olumlu iş çıktıları sergilemesi sağlanmaktadır.

Çalışmanın amacı; psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık kavramlarının istihdam ilişkisinde, işgörenin bakış açısından etkileşimini incelenmektedir. Bunun nedeni, insan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesinde önemli bir araç olarak görülen psikolojik kontratın ve örgütsel bağlılığın işgören ile işveren arasındaki ilişkinin genel yapısından kaynaklı sorunların aşılmasında bir anahtar rolü taşımasından ileri gelmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; psikolojik kontrat kavramı üzerinde durularak, tanımı, çeşitleri, ihlal durumu incelenmiş, daha sonra psikolojik kontrat ihlaline, son olarak da otel işletmelerindeki istihdam ilişkisinin yönetilmesinde psikolojik kontratın önemine değinilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı incelenerek, otel işletmelerinde işgören ilişkileri açısından psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılığın önemi irdelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, işgörenin psikolojik kontratı ve psikolojik kontratının ne düzeyde yerine getirildiği ölçülerek, bu değişkenlerin işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgulara göre, psikolojik kontratın karşılanma düzeyi yüksek anlamlılık düzeyinde örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Ayrıca psikolojik kontratın karşılanma düzeyinin örgütsel bağlılıkta artışa sebep olduğunun bulgulanması, dengeli bir psikolojik kontrattan doğacak memnuniyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini destekler niteliktedir.

BÖLÜM I

ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK KONTRAT VE PSİKOLOJİK KONTRATIN İHLALİ KAVRAMI

1.1. PSİKOLOJİK KONTRAT KAVRAMI

Küreselleşen bilgi ağı nedeniyle; örgüt için iç ve dış piyasalarda hızlı ve baskıcı bir rekabet ortamına dönüşen fırsatları yakalama yarışı, hem örgütleri hem de insan kaynaklarını derinden etkilemektedir. Bu rekabetçi baskıların bir sonucu olarak, yaygın işten çıkarmalar ve yeniden yapılandırmalar; hayal kırıklığına uğramış, daha az iş güvenliği hissi taşıyan, daha düşük seviyede örgütsel bağlılık gösteren, işverenin vaatlerine ve kendilerine olan bağlılığına daha az güvenen işgörenler ortaya çıkmıştır (Robinson; Rousseau 1994: 258). Bu çerçevede modern istihdam ilişkisinin tanımlanması ve anlaşılmasında, psikolojik kontrat kavramı giderek daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (De Vos vd. 2003: 540). İstihdam ilişkisini etkili bir biçimde yönetebilmek için psikolojik kontratın ne olduğu, nasıl şekillendiği ve psikolojik kontrat ihlallerinin etkilerinin anlaşılması ve ortaya konulması önem kazanmıştır (Armstrong 2006: 225).

Psikolojik kontrat terimi; literatürde ilk olarak elli yıl önce işgören ile örgüt arasındaki istihdam ilişkisindeki üstü kapalı, açıkça konuşulmayan fikirleri derleyen bir içerik olarak ortaya çıkmıştır. İstihdam ilişkisini daha iyi anlayabilmek için Agrysis tarafından 1960 yılında, Levinson vd. tarafından 1962 yılında, Schein tarafından 1965 yılında, Kotter tarafında 1973 yılında ve Rousseau tarafından ise 1989 ve 1995 yıllarında çeşitli tanımlamalar geliştirilmiştir.

Literatüre yeni bir bakış açısı kazandıran psikolojik kontrat terimi ilk olarak 1960 yılında Agryris tarafından *Örgütsel Davranışı Anlamak (Understanding organizational behavior)* adlı kitabında dipnot olarak kullanılmıştır (Schalk; Roe 2007: 168, Conway; Briner 2005: 9). Agryris inceleme yaptığı fabrikalarda işçilerle ustabaşı arasında yazılı olmayan ama performansı etkileyen kurallar olduğunu fark ederek (Türker 2010: 2), psikolojik kontratı iş sahasına uygulayan ilk kişidir (Conway; Briner 2005: 9).

Agryris'in bahsedilen yaklaşımı; “...İşgörenler ve şeflerinin arasında geliştiği varsayılan ilişki “psikolojik iş kontratı” olarak adlandırılabilir. Eğer ustabaşı, işgörenin gayri resmi kültür normlarına(işgörenleri yalnız bırakmak, işgörelere yeterli ücret ve iş güvenliği sağlamak vb. gibi) saygı gösterirse ve iş garantisi verirse; işgören de yüksek üretim, alçak şikâyet vb. gibi davranışlarını sürdürecektir.” şeklindedir (Wellin 2007: 18).

Diğer bir deyişle, eğer yönetim işgörene işin yapılması esnasında çok karışmazsa ve işgören grubunun kültürlerine ve/veya normlarına saygı gösterip, onları işlerinde serbest bırakırsa, işgörenlerin daha iyi performans göstereceğinden bahsetmekte, işgören ile işverenin karşılıklı ihtiyaçlarının dışavurumunun ve tatminin müsaade ettiğince psikolojik kontratlarının oluşacağını savunmaktadırlar (Conway; Briner 2005: 9-10).

Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley; bir kamu işletmesi için yapılan durum araştırmasında psikolojik kontrat kavramına, Menninger'in psikanalist ile hastası arasındaki ilişkisine soyut bir bakış açısı yükleyerek ayrımı kazandırmışlardır (Schalk; Roe 2007: 168). Kavramın isim babası Levinson vd. tarafından psikolojik kontrat; “örgüt ve işgören arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan kontrat” olarak tanımlanmakta ve bireyin karşısındaki bireye sözsüz kabulüne dayanan işveren ile işgören arasındaki karşılıklı, üstü kapalı beklentiler olarak ifade edilmektedir (Mimaroglu 2008: 50). Yani Levinson vd. tarafından psikolojik kontrat “ *tarafların ilişkilerini yönlendiren karşılıklı beklentiler dizisi*” olarak, işgören ve örgütün beklentilerini ise psikolojik kontratın “ *bileşenleri*” olarak tanımlanmaktadır (Perçin; Güzel 2008: 55). Bu beklentiler çoğunlukla konuşulmaz, üstü kapalıdır ve sıklıkla önceki ya da dışarıdaki istihdam ilişkileriyle şekillenmektedir (Conway; Briner 2005: 10). Psikolojik kontrat kavramını ilk kullananlardan, Harry Levinson vd. psikolojik kontratların genel özelliklerini şu biçimde özetlemektedirler (Türker 2010: 18):

- Psikolojik kontrattaki yükümlülükler konuşulmaz, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişir
- Psikolojik kontrattaki taraflar birbirlerine bağımlıdırlar.
- Psikolojik kontratlar psikolojik mesafeler (uzaklıklar) gerektirir.
- Psikolojik kontratlar dinamiktir.
- Psikolojik kontratlar genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla ilgilidir.

Bu maddeler bir bütün halinde açıklanacak olursa; psikolojik kontratlar oluşturulduktan sonra aynı kalmazlar ve bireyin örgütsel deneyimlerine göre sürekli gelişim içindedirler. Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik kontrattaki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine, yazılı değil algısaldır. Yani bu yükümlülükler değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamışlardır. Karşılıklı yükümlülükler dair inançlardan kaynaklanmalarına karşın, taraflar aralarındaki psikolojik kontrat konusunda hem fikir olmayabilmektedir. Ayrıca; psikolojik kontratları algılama, bireylerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle bireyden bireye farklılık göstermektedir.

Psikolojik kontratta; manevi veya yasal olarak bağlayıcı bir niteliğe sahip, taraflardan birinin diğerine karşı yerine getireceği görev sınırı olarak algılanan, belirli türdeki beklentiler sunulmaktadır (Conway; Briner 2005: 10). Bu beklentilerden bazıları somut (maaş ile iş yükünü kabul etmek gibi) kalanları ise sadece dolaylı olarak gösterilebilen (işte saygınlık, gelişme fırsatları ve örgüt tarafından iş güvenliğinin sağlandığı hissi gibi) ve daha az elle tutulabilir konularla ilgili olup, tüm bu beklentiler örgüt ve işgören ilişkisini açıkladığı varsayılmaktadır (Schalk; Roe 2007: 168).

Schein; Argyris ile Levinson vd.'nin çalışmalarından farklı olarak mevcut istihdam ilişkisini işgörenin ve işverenin bakış açısından ayrı ayrı anlamaya yönelmiştir. Schein'e göre psikolojik kontrat kavramı; "işgörenin kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklenti" olarak tanımlamaktadır (Mimaroglu 2008: 50). Ayrıca bu etkileşimli ilişkiden kaynaklanan; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır (Anderson, Schalk 1998: 638). Schein'in 1965'deki örgütsel psikoloji hakkındaki çalışmasında bulunan psikolojik kontrat yaklaşımı ise "*...Önemli idareciler ve örgütteki diğer herkes arasında her zaman yazılmayan beklentiler var olmuştur. Her işgörenin örgütten; maaş veya ödeme oranı, çalışma saatleri, faydalar ve ayrıcalıklar gibi konular hakkında beklentisi vardır. Ve örgütün de işgörenden; örgüt imajını koruması, sadık olması, örgüt sırlarını tutması ve elinden gelenin en iyisini yapması gibi nispeten daha üstü kapalı ve ayrıntılı beklentileri vardır.*" şeklindedir (Wellin 2007: 19).

Schein; psikolojik kontratın daha çok, örgütsel yanına ve örgütsel kültür veya yönetim hattının daha mikro bir seviyede nasıl açığa çıkabildiği konusuna odaklanarak psikolojik kontratı iş ilişkisini anlamak için anahtar olarak görmektedir (Conway; Briner

2005: 12-13). Schein'e göre; bir bireyin etkin olarak çalışıp çalışmamasının, örgüte bağlı ve/veya örgütün amaçlarına karşı dürüst ve istekli olup olmamasının büyük oranda iki koşula bağlıdır. Bu koşullar (Aytaç 2005: 53);

- Örgütün kendisine ne sağlayacağı ve onun örgüte ne borçlu olduğuna dair kişisel beklentileri ile örgütten ne alacağı ve karşılığında örgüte ne vereceği hususunda örgütün beklentileri arasındaki uygunluk derecesi,
- Beklentilerde bir uyum sağlanmış ise, gerçekte mübadele edilenin ne olduğunun tespit edilmesidir.

Örnek olarak; iş başında harcanan zamana karşı ücret, çalışma ve dürüstlüğe karşı sosyal gereksinimlerde doyum sağlanması ve güvence, yüksek üretkenlik, kaliteli iş ve örgütsel amaçlara hizmette yaratıcı olma karşılığında yeteneklerini kullanabilme ve mücadeleye davet eden işler alabilme imkânları veya bu unsurların değişik şekilde birbiriyle veya başka unsurlarla bir araya gelerek yaptıkları diğer bileşimler sayılabilir.

Kotter ise örgütsel beklentilerin uygulanabilirliğinin güç olduğunu gösteren araştırmasında; örgüt üyelerinin beklentilerinin homojenlikten uzak olması, karşılıklı beklentilerin dengelenmesinin zor olması ve birey için örgütsel karşıtın sadece bir tane olmaması gibi sebeplerden ötürü ortak beklentiler için tek bir kavram tanımını geliştirmeyi hedeflemiştir (Schalk; Roe 2007: 168). Aşağıdaki Tablo 1.1'de Kotter'e göre bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri görülmektedir.

Tablo 1.1. Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri

Bireylerin Almayı Umdukları, Örgütünde Verebileceği Beklentiler	Bireylerin Vermeyi Umdukları, Örgütün de Almayı Bekledikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Maaş • Kişisel gelişim fırsatı • İyi bir iş için tanınma ve onay • Sosyal güvenlik, iş güvenliği ve çevresel faydalar • Arkadaşlık, çevre desteği • Açık ve doğru çaba sonucu kariyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Dürüst, tam iş günü • Örgütsel sadakat • İnisiyatif, girişkenlik • Örgütsel normlara uygunluk • İş etkinliği ve çaba • Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük.

Kaynak: Kotter, John Paul. *The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*, California Management Review, 15:3, 1973: 93.

Tablo 1.1’de iş ile ilgili konuların bazıları hakkında bireyin/örgütün almayı umdukları ve bireyin/örgütün verebileceğini düşündükleri konular hakkında örnekler bulunmaktadır. Kotter’e göre birey örgütten; maaş, sosyal güvenlik, iş güvenliği, kariyer ve kişisel gelişim fırsatları gibi yararlar edinmeyi ummaktadır. Aynı zamanda da örgüte; örgütsel sadakat, örgütsel normlara uyum sağlamak, öğrenme ve gelişme arzusu, iş etkinliği ve yüksek verimlilik sergilemek gibi katkılarda bulunmayı beklemektedir.

Agrysis, Levinson vd., Schein ve Kotter’in tanımlamalarından anlaşıldığı üzere psikolojik kontrat gelecekteki mübadeleyle ilgili beklentilere; rolleri tanımlayan ve gelecekteki gidişatı açıkça belirten bir şema kazandırarak istihdam ilişkisindeki belirsizliği önemli düzeyde azaltmaktadır. Ayrıca; bireyler, gruplar ve örgütler arası bağlılığı yönetmekte ve ortaklıklar, işletmeler, ortak girişimler gibi sosyal üniteler yaratmakta önemli bir rol oynamaktadır (Schalk; Roe 2007: 168). Fakat bu tanımlamaların istihdam ilişkisinde psikolojik kontratın yerini belirlemede yetersiz kaldığı yönler de bulunmaktadır.

Mesela; Schein tarafından yapılan psikolojik kontrat tanımı, idarenin bütünüyle bir grup olarak işgörenlerden ne beklediğinden söz etmektedir. Bu yaklaşım, “İdareci kimdir?”, “Farklı idarecilerin farklı görüşlerinin en iyi çıkarımı nasıl alınacaktır?”, “Eğer psikolojik kontrat tüm idarecilerin görüşleri alınarak yapılmaktaysa psikolojik kontratın yerine getirildiği ya da ihlal edildiği kararı nasıl verilecektir?” vb. gibi psikolojik kontratın tanımlanmasında ve ölçülmesinde birçok karmaşık soruyu da ortaya çıkartmaktadır (Wellin 2007: 27). Bu sorulara bütüncü bir bakış açısıyla yaklaşan ilk araştırmacı ise Rousseau olmuştur.

Psikolojik kontrat araştırmalarında Rousseau’nun çalışmaları; Levinson ve Schein’in çalışmalarından bu yana yaygın olarak kabul görmektedir. Bu genel kabul; Rousseau’nun çalışmasının psikolojik kontratın anlamını ve işleyişini anlamlandırmada ve deneysel olarak incelenebilmesi için kullanılacak yöntem konusunda temel bir değişim yaratmış olmasından kaynaklanmaktadır (Conway; Briner 2005: 14). Çünkü Rousseau; psikolojik kontratı “işgören ile işveren arasındaki ilişkinin içeriğinde ortaya çıkan bireylerin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inanışları” olarak ifade ederek, psikolojik kontrat kavramının oldukça daraltılmış ve anlaşılır bir tanımını yapmıştır (Anderson; Schalk 1998: 639).

Rousseau’ya göre bu kontratlar; işgörenin kendisi ve örgütü arasında var olan üstü kapalı ve/veya açık karşılıklı sözlerden algıları ile iki tarafında bu sözleri yerine getirmek olarak adlandırdıkları algılarını kapsamakta ve bu bakış açısına göre, psikolojik kontrat

bireyin zihinsel algılamasıyla oluştuğundan, iki farklı düzeyi bulunmamaktadır (Schalk; Roe 2007: 168). Literatüre yeni bir bakış açısı kazandıran Rousseau'nun tanımına göre, psikolojik kontrat denilince yalnızca beklentiler değil yükümlülükler de algılanmalıdır. Bu noktada Rousseau'nun tanımını açıklamadan önce beklentiler ile yükümlülükler terimlerini açıklamak faydalı olacaktır. Bu iki terim aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Sparrow; Cooper 2003: 34):

Beklentiler: İşgörenin; işinde ve örgütünde ne bulacağına dair sosyal normlardan, geçmiş istihdam deneyimlerinden ve gözlemlerinden ileri gelen inanışlarıyla,

Yükümlülükler: İşgörenin hak ettiğine veya alması gerektiğine inandığı ve işverenin bunları sunmak için söz verdiğini algıladığı konulardır.

Denise Rousseau'nun tanımladığı üzere, psikolojik kontrat aslında her bireyin zihninde mevcut olan bir algılamadır. Rousseau'nun psikolojik kontrat tanımı tam olarak; “...işletme tarafından şekil verilen, bireyler ve işletmeleri arasında bir mübadele anlaşmasını kabul eden koşullar, bireysel inançlardır.” şeklindedir (Wellin 2007: 27). Rousseau ve Greller tarafından yapılan daha açık bir tanıma göre ise psikolojik kontrat; “...Basit koşullarda, psikolojik kontrat, çalışanın ondan beklenildiğine inandığı ve karşılığında işverenden beklediği hareketleri kapsamaktadır.” (Wellin 2007: 27).

Rousseau'nun o güne kadar yapılanlardan farklı olan tanımının önemi; bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörmesinden kaynaklanmaktadır (Türker 2010: 5). Psikolojik kontrat; birey ile örgüt arasındaki mübadelenin algılanan şartlarını ve kurallarını belirten kişisel bir düşünceden oluşmakta ve taraflardan birinin diğerine; geleceğe yönelik bir söz verdiğine, bir katılım sağladığına ve bir takım faydalar sunacağına inanması durumunda ortaya çıkmaktadır (Robinson; Rousseau 1994: 246). Diğer bir anlatımla; beklentilerin aksine, karşı tarafın sağlamak zorunda olduğuna inanılan ve karşılıklı değişimin algılanan vaatlerinden kaynaklanan inançları kapsamaktadır. Bu bağlamda psikolojik kontrat bireysel olarak ele alınan ancak tarafların her ikisinin de yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı bir anlaşmadır (Walker; Hutton 2006: 434).

Genel olarak psikolojik kontrat kavramı; işgörenlerin örgütten beklentilerinden ve örgütün onlardan ne beklediği konusunda neye inandığının öneminden bahsetmektedir. Pratikte bir bireyin örgütün kendisinden ne beklediği hakkındaki inanışı örgütün gerçek

beklentileriyle örtüşmeyebilmektedir. Mesela; bir işgören yönetimin gerçekte kaliteye değer verdiğine inanırken, yönetim aslında, üretilen mal veya hizmetin kalitesi yerine sürümünü ve dolayısıyla örgütün karlılığını önemsemektedir. Rousseau'nun tanımına göre, bu gibi durumlarda oluşabilecek olası anlaşmazlıkları engelleyici güce sahip olan psikolojik kontrat; işgörenin, kendisinin ve örgütün beklentileri hakkındaki tüm bireysel inanışlarına ve algılarına odaklanmaktadır.

Psikolojik kontrat; işgörenin işverenine ve işverenin kendisine neyi borçlu olduğu hakkındaki “işgören algısı” ile ilgili olup (Robinson 1996: 574), bu işgören algısı; performans koşulları, iş güvenliği, eğitim, ek ödenek ve kariyer yönetimi konularıyla ilgili inançları kapsayabilmektedir. Diğer bir anlatımla; işgören ve işverenin bir ilişkide birbirlerine açık bir biçimde ifade edemediği ortak beklentilerini (Armstrong 2006: 228), bu beklentilerin nasıl değiştiğini ve beklentiler karşılanmadığında davranışlarına olacak etkisini ifade etmektedir (Wellin 2007: 17). Bu kavram temel olarak; bireyin örgütten beklentileri ile örgütün bireyden beklentilerinin çift taraflı karşılanmasını içermektedir (Singer 1990: 15). Kavram hakkında yapılan çeşitli analizler ve tartışmalarda kavrama dair üç ana özellik ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Sparrow, Cooper 2003: 29):

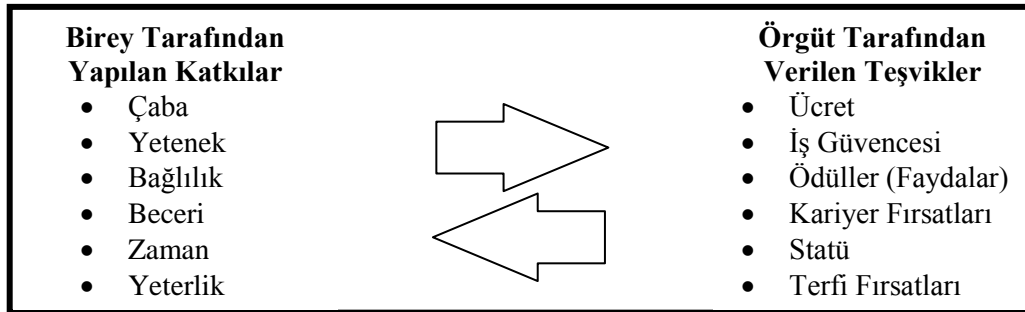
- **Öznel, benzersiz ve kendine has:** Bireysel beklentiler, algılar ve inançlardan oluşmaktadır. Birey veya iki taraf da bu unsurları kendi yoluyla algılamayı ve yorumlamayı seçmektedir. Bu unsurlar “...bireyin gözünde” veya “... tarafların zihinlerinde” var olmakta ve istihdam ilişkisindeki taraflardan biri sorgulanarak değerlendirilebilmektedir.
- **Karşılıklı:** Tarafları bir arada tutan istihdam ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. Bu mübadele ilişkisindeki her iki taraf da (işgören ve örgüt) kendi psikolojik kontratlarına sahiptirler. Beklentiler; bireyin sadece iş hakkındaki genel beklentilerini değil, mevcut işvereni hakkındaki endişelerini de ifade etmektedir.
- **Bilişsel boyutlu:** Bu beklentiler ve yükümlülükler; birey ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisi hakkındaki bir dizi inanışı temsil etmektedir. Bu beklentiler bireyin; işverenine olan yükümlülüklerine dair ne hissettiği algısına dayandığından bir bireyden veya bir örgütten bir diğerine değişebilen kendine özgü yapıdadırlar.

Psikolojik kontratın yukarıda sayılan özelliklerine 1990 ve sonrasında; taahhütler, sosyal kararlılık (karşılıklı güven) ve serbest irade ile kontratın kabulü özellikleri dâhil olmuştur (Türker 2010: 18). Terim en genel anlamıyla, işgörenin örgütten beklentilerini ve örgütün de işgörenden beklentilerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Wellin 2007: 17). Bu beklentiler sadece belirli bir ücret için ne kadar iş yapılacağını göstermekle kalmaz, işgören ile örgüt arasındaki tüm hak, ayrıcalık ve yükümlülükler kalıbını da göstermektedir (Singer 1990: 15). Ancak uygulamada, işgörenlerin zihinlerindeki beklentilerin nerede bittiği ve yükümlülüklerin hangi aşamada başladığı net değildir (Mimaroğlu 2008: 54).

Özetle, işgörenlerin işverenlerine ve işverenlerin de işgörenlerine ne borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden bir kavram olarak kullanılan psikolojik kontratı anlamının temelini iş kontratlarına dayandığını söylemek mümkündür. Çünkü imzalanan iş kontratlarında var olan boşluklar ve belirsizlikler psikolojik kontratın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Robinson; Rousseau 1994: 246).

Bir iş ilişkisine bulaştırılan iki birey birbirleri hakkında beklentilere sahip olacaklardır. Rousseau'nun tanımı, bu durumda iki tamamen farklı psikolojik kontrat oluşacağını belirtmektedir. Bunlar işgörenin (Kişi 1) işverenle arasındaki mübadele anlaşması hakkında kafasında oluşan bir takım inançlardan ve işverenin (Kişi 2) işgörenle arasındaki mübadele anlaşmasının hakkında kafasında oluşan farklı bir takım inançlardan ortaya çıkan ayrı psikolojik kontratlardır (Wellin 2007: 28). Dolayısıyla işveren de işgören de kendi psikolojik kontratlarında aynı konular hakkında olan ya da olmayan tutarlı bir algıya sahiptir. Psikolojik kontratın doğal yapısı Şekil 1.1'de gösterilmiştir.

Şekil 1.1. Psikolojik Kontratın Yapısı



Kaynak: Mimaroğlu, Hande. *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2008: 48.

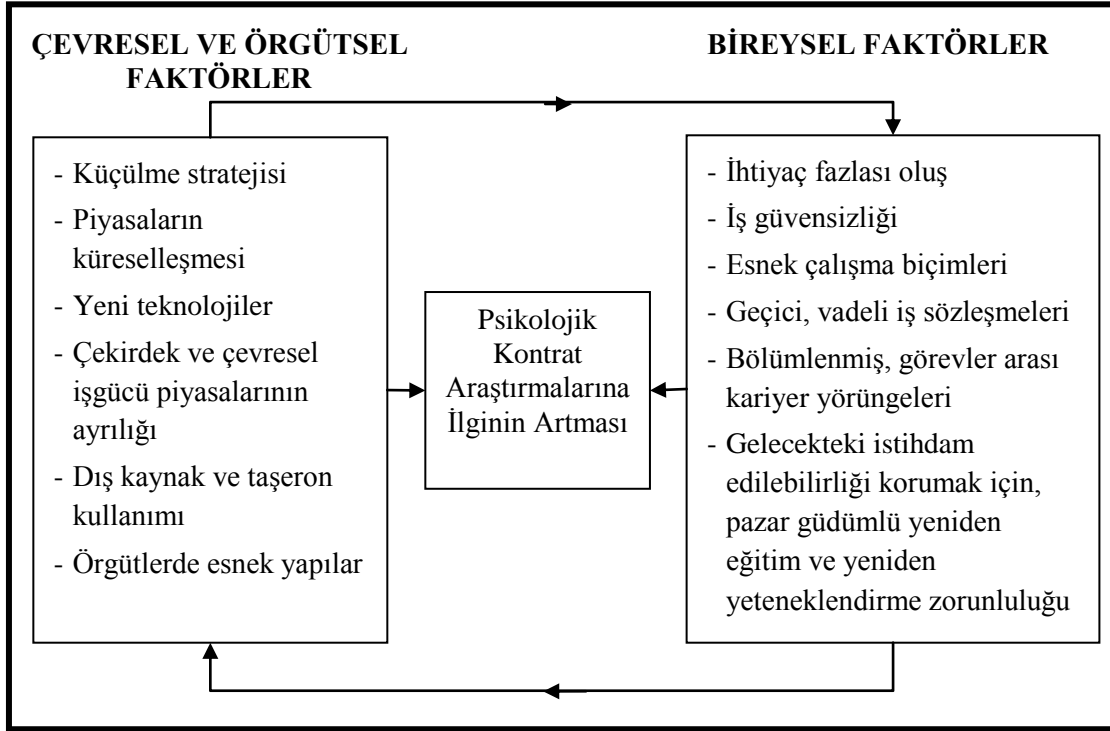
Şekil 1.1’de de görüldüğü üzere birey örgüte çaba, yetenek, bağlılık, zaman gibi faydalar sunarken, örgütten de ücret, iş güvencesi, ödüllendirme, terfi fırsatı gibi teşvikler beklemektedir. Her bireyin psikolojik kontratı, örgüt hakkında bireyin beklentileri ve bireyin inançlarına ek olarak, yönetimin bir işgören olarak ondan beklentilerini de ölçebilmekte, analiz edebilmekte ve yorumlayabilmektedir. İşgörenlerin algıları toplandığında elde edilen sonuç; örgütteki psikolojik kontratların durumu hakkında genel bir resim verebilecektir (Wellin 2007: 28).

Eğer işgörenin; önceden belirlenen şekilde davrandığı ve işverenin de buna karşılık yükümlülüklerini yerine getirdiği konusundaki algılamaları eksiksizse, bireyin psikolojik kontratının tam olduğundan bahsetmek mümkün olabilmektedir. Bunun sonucunda ise işgörenin örgütte gönüllü olarak kalması, örgüte katkı sağlamak istemesi, örgütsel bağlılığının yükselmesi ve motivasyonunun artması gibi olumlu iş davranışları; dengenin kurulmadığı durumlarda ise hem işgören hem de örgüt açısından psikolojik sağlığın bozulması ve işgörende işten ayrılma isteği, devamsızlık ve verimsizlik gibi olumsuz iş davranışları oluşmaktadır (Mimaroglu 2008: 52). Sonuç olarak yukarıdaki tanımlardan da açıkça anlaşılacağı üzere psikolojik kontrat kavramı; algıları, beklentileri, inançları, sözleri ve algıladığı yükümlülükleri kapsayarak (Aydın vd. 2008:253), işgörenin ve işverenin iş davranışlarına etki edebilen önemli bir olgudur.

1.2. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK KONTRATIN ÖNEMİ

1980’lerden bu yana artan rekabet ortamı ve hızlı teknolojik gelişmeler, iş ilişkilerinde her düzeyde ortaya çıkan değişimlerle sonuçlanan, örgütsel yeniden yapılanmalara yol açmakta, dolayısıyla akademisyenlerin özellikle farklı türden istihdam ilişkilerindeki işgörenlerin tepkileri ve psikolojik kontratları hakkındaki çalışmalara olan bilimsel ilgisi gittikçe artmaktadır (Chen vd.2008: 527). Bu ilginin psikolojik kontratta yoğunlaşmasının sebebi; bu hızlı değişim ve örgütsel yaşamın geleneksel normlarına duyulan güven kaybı ortamında ortaya çıkan bir dizi endişeye odaklanmada yararlı ve bütünleştirici bir kavram olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Guest 1998: 649). Bu akademik ilginin nedenleri hakkında Anderson ve Schalk (1998: 643)’ın oluşturduğu model, Şekil 1.2.’de görüldüğü gibidir.

Şekil 1.2. Psikolojik Kontrat Araştırmalarının Artmasında Etkili Olan Faktörler



Kaynak: Anderson, Neil; Rene Schalk. *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998: 643.

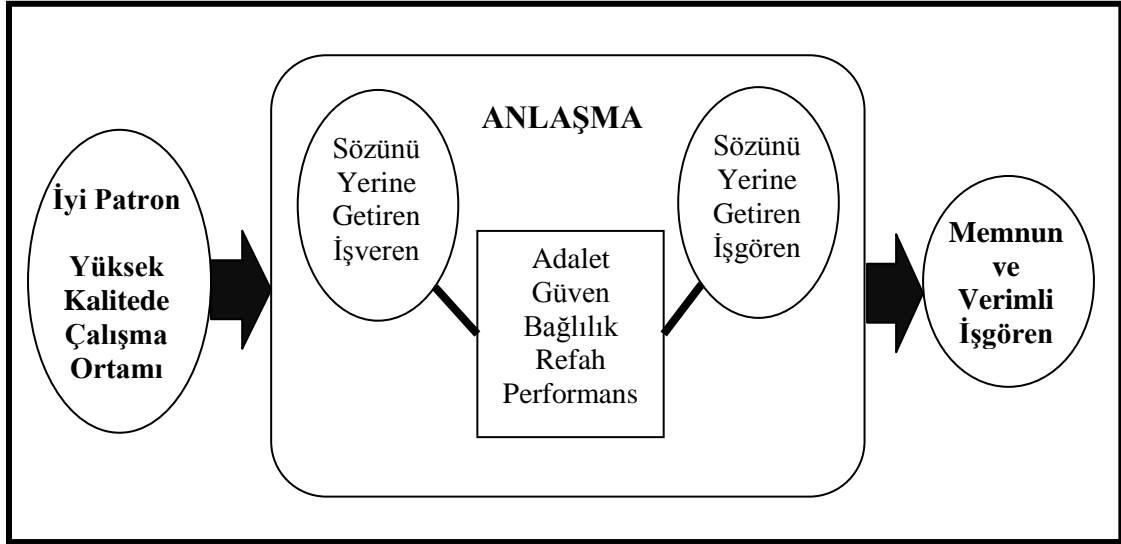
Şekil 1.2.'de de görüldüğü üzere; araştırmaların psikolojik kontrat üzerine yoğunlaşmasının pek çok çevresel, örgütsel ve bireysel nedeni bulunmaktadır. Bu çevresel ve örgütsel faktörlerde; piyasaların küreselleşmesi ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi nedenler ile artan rekabet ortamında pazarda tutunabilmek ve gelişimlerini en verimli şekilde devam ettirebilmek adına örgütlerin uyguladıkları işletme stratejileri, bireysel faktörlerde ise; değişen çalışma biçimleri, iş güvensizliği, geçici iş sözleşmeleri sayılabilir.

Yapılan çok sayıda akademik çalışma göstermektedir ki; psikolojik kontrat işgören uyumlaştırma yönetimi, motivasyon, konsantrasyon, verimlilik ve kaliteli iletişim gibi konuları ele alan etkin ve yararlı bir kavramdır (Clutterbuck 2006: 359). Aynı zamanda psikolojik kontrat, koşullu istihdam ilişkilerinin anlaşılmasına ve bu ilişkilere tutarlılık getirilmesine yardım etmektedir (Parks vd. 1998: 698).

İdeal bir psikolojik kontrat; örgüt ve işgören arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı güven duygusunu yaratan, tarafların birbirlerine karşı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan, örgüt içindeki davranış, başarı

ve gelecekle ilgili çalışmalarını konu alan süreçtir (Doğan; Demiral 2009: 63). Bu bağlamda Guest (2008)'in oluşturduğu ideal bir kontratın şeması Şekil 1.3.'de görülmektedir.

Şekil 1.3. İdeal Bir Psikolojik Kontrat Şeması

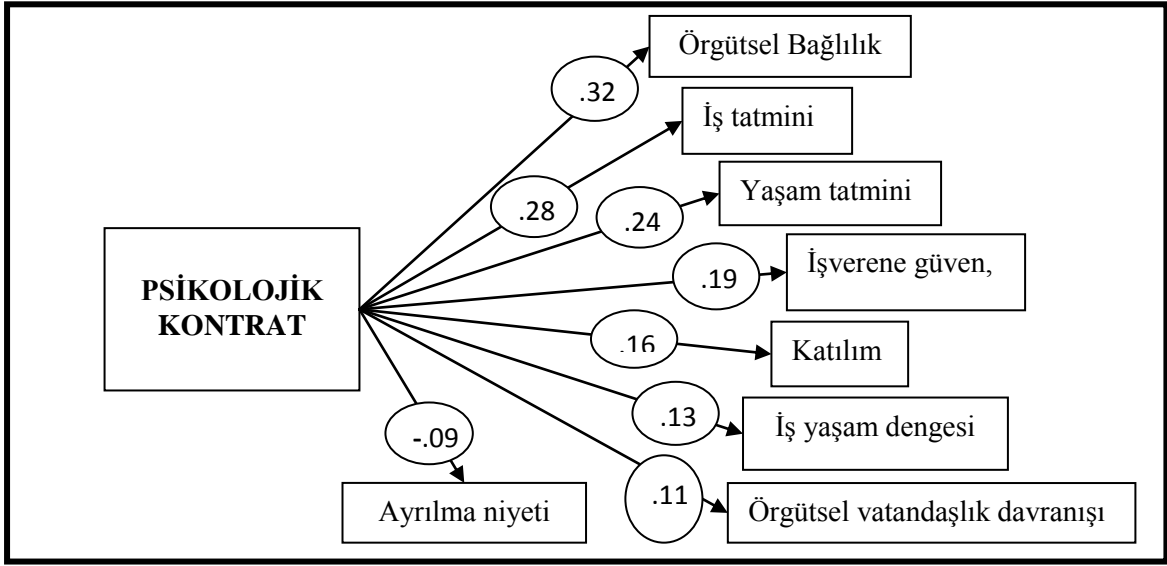


Kaynak: Guest, David E.. *The Psychological Contract and Good Employment Relations*, King's College, London, 2007, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erisim Tarihi: 14.06.2008): 9-10.

Şekil 1.3.'de de görüldüğü üzere psikolojik kontrat sözlerin yerine getirilmesi ile başarıya ulaşan bir süreçtir. Bu süreç; iyi bir çalışma ortamının yaratılmasına katkı sağlayan bir yöneticinin eşliğinde, işgören ve işverenin sözlerini yerine getirmesi; örgüt içinde adalet, güven, bağlılık ve refah hislerinin güçlenmesini ve performansın artmasını sağlayarak işgören memnuniyetini ve verimini yükseltmesiyle gerçekleşmektedir.

İnsan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesinde önemli bir araç olarak görülen psikolojik kontrat; işgören ile işveren arasındaki istihdamın genel yapısından kaynaklı sınırların aşılmasında bir anahtar rolü taşıdığından dolayı, örgütün daha fazla özen göstermesi gereken bir konu olarak vurgulanmalıdır. Psikolojik kontratın bireyin istihdam ve iş davranışlarıyla ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmanın sonuçları Şekil 1.4'de görülmektedir.

Şekil 1.4. Psikolojik Kontratın İş Davranışlarıyla İlişkisi



Kaynak: Guest, David E.. *The Psychological Contract and Good Employment Relations*, King's College, London, 2007, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erisim Tarihi: 14.06.2008): 18.

Şekil 1.4'de Guest'in psikolojik kontratın işgören üzerinde hangi değişkenlere etkisinin olduğunu araştırdığı çalışmasının sonuçları sıklık puanlarıyla birlikte görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere psikolojik kontrat sırasıyla; örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini, işverene güven, katılım, iş yaşam dengesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu, ayrılma niyeti ile ise ters ilişkili bulunmuştur. Guest (2008: 18)'in çalışmasından da anlaşıldığı üzere; işgörenin psikolojik kontratının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Anlaşıldığı üzere örgüt ile işgören arasında uyumlu bir ilişkinin sağlanması için dengeli bir psikolojik kontratın var olması gerekmektedir. Bu noktada psikolojik kontratın cevaplandırması gereken “Örgütten ne isteyebilirim?” “Karşılığında benden ne beklenir?” gibi bir takım sorular ortaya çıkacaktır (Armstrong 2000: 186). Bu sorulara işgörenin ve işverenin bakış açılarından; cevap olabilecek bazı beklentiler Tablo 1.2'deki gibi sıralanabilir.

Tablo 1.2. İşgörenin ve İşverenin İş İlişkilerindeki Beklentileri

İşgörenin bakış açısıyla iş ilişkilerindeki beklentilerin kapsadıkları;	İşverenin bakış açısıyla iş ilişkilerindeki beklentilerin kapsadıkları;
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetime güven, • Kendilerine adalet ve eşitlik bakımından nasıl davranıldıkları, • Yeteneklerini gösterme sahası, • Kariyer beklentileri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı, • İlgı ve etki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaat, söz, • Yeterlilik, • Çaba, • İtaat, • Bağlılık, vefa.

Kaynak: Armstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, KoganPage, London 2000: 186.

Tablo 1.2.'de de görüldüğü üzere; mevcut istihdam ilişkisinden işgören; yönetime güven, davranışların adaletli dağıtımını, kariyer ve yetenek geliştirme fırsatları, ilgili ve etkin yönetim uygulamaları beklemektedir. Diğer taraftan işveren ise; işgöreninin itaat etmesini, taahhütlerini yerine getirmesini, yüksek derecede çaba ve yeterlilik sergilemesini, örgüte bağlı kalmasını beklemektedir. Tarafların beklentilerinin bakış açılarına göre değişmesinin yanı sıra psikolojik kontratlar öznel ve “izleyenin gözünden” algılanmaktadır (Robinson; Rousseau 1994: 246). Bu nedenle, tarafların karşılıklı beklentilerine dair inanışlarının oluşturduğu psikolojik kontratlara inanması veya bu kontratların varlığını kabul etmesi gerekmemektedir.

Psikolojik kontratların içeriği; resmi kontratlarda belirlenmesi çok güç olan bilgi ve yetenek gelişimi, işgörenin motivasyonu, şef ve işvereni ile arasındaki ilişki, örgütte uygulanması ve uyulması gereken etik kurallar ve desteklenmesi gereken kişiler vb. gibi ilişkilerin tanımlanması ve uygulanması konularına dayanmaktadır (Patrick 2008: 2). Bu nedenle psikolojik kontratlar işgören davranışlarını anlamada, işgörenin motivasyonundan işte kalma arzusunun nedenlerini anlamaya kadar anahtar bir rol taşıyabilmektedir. Örneğin Coyle-Shapiro ve Kessler, kontratın yerine getirilmesinin işgörenin performansını olumlu etkilediğini kanıtlamışlardır (Aselage; Eisenberger 2003: 497).

Literatürdeki psikolojik kontrat araştırmalarında; bu kavramın başlıca üç işlevinin olduğu ifade edilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Anderson, Schalk 1998:640):

- Yazılı ve resmi bir kontrat iş ilişkisindeki olası tüm durumlara hitap edemezken, psikolojik kontrat ilişkideki boşlukları doldurduğu için güvensizliği azaltmaktadır.
- İşgörenin örgüte karşı yükümlülüklerini ve örgütün kendisine karşı yükümlülüklerini tartması ve kritik çıktılar temelinde davranışlarını ayarlaması yoluyla, işgören davranışlarını şekillendirmektedir.
- İşgörene örgütte ona ne olacağı hakkında söz sahibi olduğu hissiyatı vermektedir.

Psikolojik Kontrat üzerine yapılan bir başka araştırmaya göre ise (Patrick 2008:4);

- Psikolojik kontratın gücü; insan kaynakları uygulamalarının yoğun olduğu yerlerde daha belirgindir;
- İşgörenlerin; iş güvenliklerine dair inançları arttıkça, yeni başarılarla ulaşma oranları da artmaktadır;
- Bir endüstrinin yaşam süresi ile psikolojik kontratın doğasının bağlantısı bulunmaktadır;
- Psikolojik kontratların gücü ve şekli endüstriden endüstriye değişiklik gösterebilmektedir;
- Bir örgütün dış ortamla olan ilişkisi; işgörenlerinin psikolojik kontrat bakış açılarını etkileyebilmektedir;
- Örgütlerin yönetiliş biçimi ve örgüt kültürleri; psikolojik kontrat bakış açılarını etkileyebilmektedir.

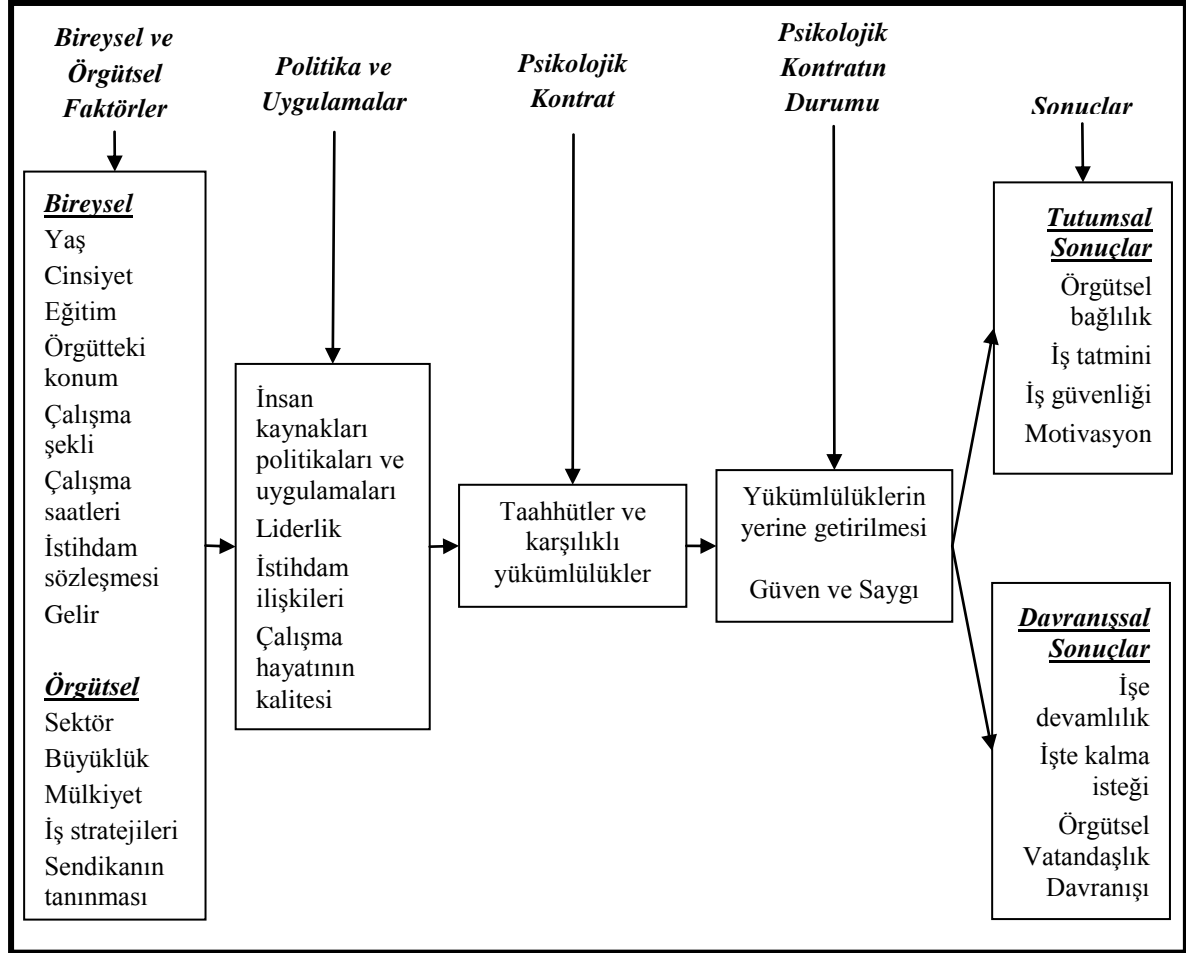
Temelde; psikolojik kontrat işgörenlerin üstlenilen sözlerin karşılıklı olacağına inanarak, dolaysız olarak motive olmasına ve işe bağlılık hissetmesine yardımcı olmaktadır (Aydın vd. 2008: 254). Sonuç olarak, dengeli bir psikolojik kontratın istihdam ilişkileri üzerine olası olumlu etkisi de düşünülecek olunursa, bu kavramın insan kaynaklarının yönetiminde ne denli önemli olduğu anlaşılmaktadır.

1.3. PSİKOLOJİK KONTRATIN OLUŞUMU VE YENİLENEN PSİKOLOJİK KONTRAT

Psikolojik kontrat kavramı; istihdam ilişkilerinde işgören ve işveren arasında oluşan algıları, beklentileri, inançları, algılanan taahhütleri ve yükümlülükleri kapsayabilen, işgörenin ve işverenin iş davranışlarına etki edebilen önemli bir olgudur. Bu bağlamda

psikolojik kontrat işveren ve işgören ilişkisini çağdaş bir şekilde tanımlamada çok önemli bir rol oynamaktadır (Turnley, Feldman 2000: 25). İstihdam ilişkisindeki bu önemli rolün bütünüyle görülebildiği akış şeması aşağıdaki Şekil 1.5deki gibidir.

Şekil 1.5. İstihdam İlişkisinde Psikolojik Kontratın Yeri



Kaynak: Guest, David E.. *The Psychological Contract and Good Employment Relations*, King's College, London, 2007, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erisim Tarihi: 14.06.2008): 11

Şekil 1.5'de de görüldüğü üzere; örgüt politika ve uygulamaları; sektörün durumu, iş stratejileri, örgütün büyüklüğü gibi örgütsel faktörlere ve yaş, eğitim, çalışma saatleri, gelir gibi bireysel faktörlere göre şekillenmekte ve bireyin psikolojik kontratını etkileyebilmektedir. Psikolojik kontratı yani tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülükleri ve taahhütleri ile ilgili algılarını etkileyen bu durum; algılanan yükümlülüklerin karşılanması halinde, iki tarafında lehine sonuçlanabilmektedir. Bu sonuçlar tutumsal ve davranışsal olarak ayrımlandırılmakta, tutumsal sonuçlar içinde;

örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş güvenliği ve motivasyon, davranışsal sonuçlar içinde ise; örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devamlılık ve işte kalma arzusu sıralanabilmektedir. Sonuç olarak; istihdam ilişkilerini anlamada çoğu zaman anahtar bir kavram olarak ortaya çıkan psikolojik kontratın yönetiminde örgütsel politikalar ve uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda Guest (2006: 92)'in örgütsel politikaların ve uygulamaların, psikolojik kontratın yönetilebilmesinde kullanımı ile ilgili modeli aşağıdaki Şekil 1.6'da ki gibidir.

Şekil 1.6. Örgütsel Politikalarla Psikolojik Kontrat Yönetimi

Örgütsel Politika	→ Psikolojik Kontrat	→ İş ile İlgili Çıktı
Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi	Yerine Getirilen Sözler ve Sorumluluklar	
	+	Yüksek Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Destek	Adil Anlaşma	
	+	Motivasyon
Sıcak Örgüt İklimi	Yönetime Güven	Örgütte Kalma Arzusu
Çalışma Otonomisi		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Yüksek istihdam edilebilirlik/iş seçenekleri		İş Tatmini

Kaynak: Guest, David E.. *How an Evolving-Psychological Contract Is Changing Workforce Flexibility*, (Ed. Robert Gandossy, Elissa Tucker, Nidhi Verma), *Workforce Wake-Up Call: Your Workforce is Changing, Are You*(içinde), John Wiley & Sons, USA, 2006: 92.

Şekil 1.6'da da görüldüğü gibi olumlu bir psikolojik kontrat geliştirebilmek amacıyla bir takım örgüt politika ve uygulamaları kullanılabilir. Guest tarafından kullanılması önerilen bu politikalar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Guest 2006: 92-94):

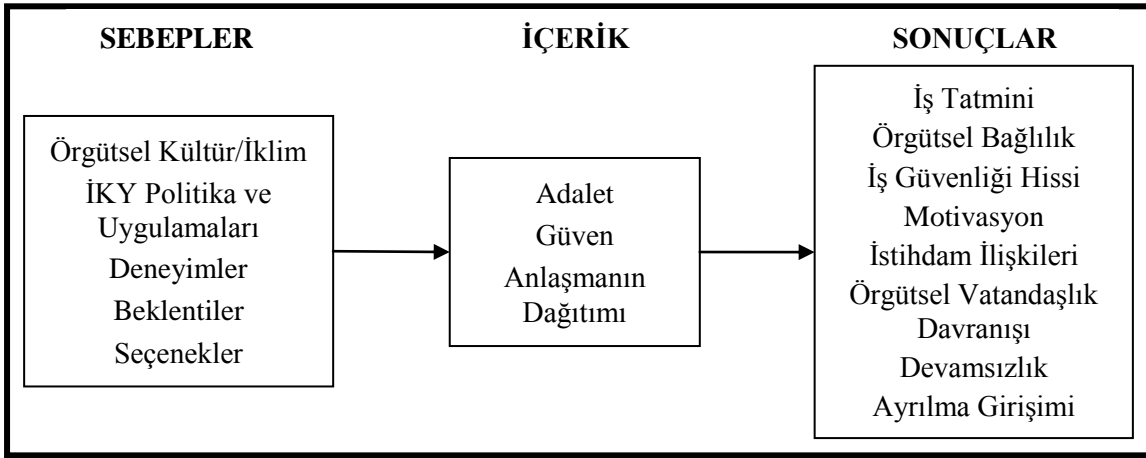
- **Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşgörene eğitim ve gelişim fırsatları, diğer işgörenler ile eşit fırsatlar, çift taraflı açık iletişim, promosyon gibi tedariklerde bulunulmasını kapsamaktadır.

- **Yüksek Düzeyde Örgütsel Destek:** Algılanan örgütsel desteğin önemi bireyin; yardıma ihtiyacı olduğu zaman ona yardımın sunulacağına ve örgütün üst düzey yöneticilerinin kendisinin refah düzeyini önemseydiğine dair inancının oluşması ile aynı zamanda kontratın yerine getirileceğinden kaynaklanmaktadır.
- **Sıcak Bir Örgüt İklimi:** Örgütün işgörene sunduğu desteğin yanı sıra işgörene sunduğu iş ortamı da çok önemlidir. Arkadaşça ve eğlenceli bir örgüt atmosferi, işgörenin örgütle yaptığı üstü kapalı anlaşmanın önemli unsurlardan birini oluşturabilmektedir.
- **Çalışma Otonomisinin Derecesi:** İnsanlar seçimler yaparak kendi boşluklarına değer katmakta ve her şey kendi kontrollerinde gibi hissetmektedirler. Otonominin tedariki örgütsel saygının ve işgörene güvenin bir biçimi olarak düşünülebilmektedir.
- **Yüksek İstihdam Edilebilirlik / İş Seçenekleri:** Örgüt işgörene gelişim olanakları açısından yardımcı olduğu zaman istihdam edilebilirlik, işgören bağlılığı ve örgütsel kimliklenme gibi olumlu iş çıktılarında artışı da beraberinde getirmektedir.

Yukarıda sayılan uygulamalar ile işgörenlerin performanslarının yükselmesi; sarf edilen çaba doğrultusunda örgütün üzerine düşen taahhütleri yerine getirmesi sonucunda yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini ve motivasyon gibi karşılıklı faydalar elde edilmektedir (Currihan, 1999: 495). Dolayısıyla örgütsel politikalar ve uygulamalar ile arzu edilen bir psikolojik kontratın oluşturulmasına yardımcı olunabilir.

Olumlu bir psikolojik kontrat; maliyet ekonomisinin sağlanması için tamamlayıcı bir etken olabilmekte ve bu sürecin detaylı şekilde incelenmesi gerekmektedir (Perçin; Güzel 2008: 7). Aşağıdaki Şekil 1.7’de Guest’in psikolojik kontratı daha işlemsel bir seviyede kavramak için oluşturduğu; sebepler, içerik ve sonuçlar üzerine kurulmuş genel bir psikolojik kontrat modeli görülmektedir. Modelde görülen teori psikolojik kontrata işgören bakış açısından yaklaşmaktadır.

Şekil 1.7. Psikolojik Kontrat Modeli



Kaynak: Guest, David E.. *Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?*, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998: 661.

Şekil 1.7’de de görüldüğü üzere Guest (1998: 661) psikolojik kontratın oluşumunu sebepler, içerdiği öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model olarak ortaya koymuştur. Bu modelde psikolojik kontratın içeriğinde adalet, güven ve kontratın dağılımı olmak üzere üç ana bileşen bulunmaktadır. Örgütsel kültür, insan kaynakları politika ve uygulamaları, bireyin geçmiş deneyimleri, bireyin beklentileri ve mevcut istihdam seçeneklerinden etkilenerek şekillenen bu bileşenler; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, motivasyon, tatmin ve refah gibi iş ile ilgili çıktılarının düzeylerini belirlemektedir.

İşgören ile işveren arasındaki ilişkide baskın taraf işverendir ve psikolojik kontrat örgüt tarafından şekillendirilmektedir (Perçin; Güzel 2008: 7). Psikolojik kontratın oluşumu ile ilgili çalışmalarda; eğitim, performans değerlendirmesi, işe alma ve yerleştirme vb. gibi tüm insan kaynakları uygulamalarının bu süreci etkileyeceği belirtilmektedir (Türker 2010:7). Psikolojik kontratın oluşumu süreci Tablo 1.3’de görülebilmektedir.

Tablo 1.3. Psikolojik Kontratın Oluşumu Süreci

İş Öncesi	İşe Başlama	İlk Sosyalleşme	Sonraki Tecrübeler	Yenileme Şiddet	/
Profesyonel Normlar	Aktif söz değiş-tokuşu	Söz değiş-tokuşu devamı, Aktif bilgi arayışı	İlişkisel söz değiş-tokuşu, Aktif Bilgi arayışının azalması	Hayal kırıklığı, Bilgilerin yorumlanması	
Sosyal İnançlar	İşgören ve örgütün değerlendirilmesi	Örgütten çok, farklı kaynaklardan bilgi	Örgütün sosyalleşme çabalarının azalması Psikolojik kontrattaki değişimler	Karşılıklı değişimin revizyona uğraması	

Kaynak: Türker, Erkan. *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010: 12.

Tablo 1.3’de görüldüğü üzere; psikolojik kontratın oluşum süreci işgörenin işe başlamasından, istihdam ilişkisindeki mevcut psikolojik kontratının zarar görmesine kadar devam eden bir süreçtir. Taraflar arasındaki istihdam ilişkisi tanımlanırken, her iki taraf da kendi yükümlülüklerine ilişkin algılarına dayanarak faaliyette bulunmaktadır (Robinson vd., 1994: 137).

Psikolojik kontratın içerdiği maddelerin nelerden oluştuğuna bakarak da kavramı incelemek mümkündür. Ancak psikolojik kontratın içeriğinde; çok sayıda maddenin yer alabileceği görülmektedir. Çünkü bu maddeler bireyin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki beklentileri ve taahhütleri ile oluşan algısından oluşmaktadır. Dolayısıyla; psikolojik kontrattaki maddelerin tam bir listesini oluşturmak neredeyse imkânsız olmakla beraber, araştırmacılar ve uygulamacılar bu öğelerin yıllar içerisinde değişen piyasa koşulları ile farklılaştığı konusunda hemfikirdirler (Anderson; Schalk 1998: 641). Bu bağlamda literatürde bulunan yeni psikolojik kontrat algısı hakkındaki önemli önermeler aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 1.4. Yeni Psikolojik Kontrat Önergeleri

Araştırmacılar	Yıl	Önergeler
<i>Kanter; Mirvis</i>	1989	“Örgüte olan sadakat yerini dış arayışlara bıraktı”
<i>DeMeuse; Tornow</i>	1990	“İşveren ile işgören arasındaki bağ eğer zayıflamamışsa bile önemli ölçüde değişti”
<i>Waxler; Higginson</i>	1993	“Eski beşikten-mezara psikolojik kontrat bitti”
<i>Sorohan</i>	1994	“İşveren ile işgören arasındaki geleneksel bağ kullanışsızlaştı”
<i>Cooper</i>	1997	“İşveren ile işgören arasındaki psikolojik kontrat; kalıcı istihdam koşullarını usulca temelden çürütmektedir”

Kaynak: Maguire, Heather. *The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees*, (ed. Wiesner, Retha and Millett, Bruce) *Human resource management: challenges & future directions* (içinde), John Wiley & Sons Australia, Ltd., Australia, 2003: 101.

Tablo 1.4’de görüldüğü üzere Kanter ve Mirvis; işgörenlerin örgüte duydukları sadakatin yerini dış arayışların aldığından Cooper ise işgören ile işveren arasındaki psikolojik kontratın istihdam ilişkilerini usulca ve temelden çürüttüğünden bahsetmektedir. Tablo 1.4’de görülen önermelerden de anlaşılacağı üzere psikolojik kontratın değişimini çoğu araştırmacı dramatik bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu süreçte; işverenin bakış açısından yeni işveren yükümlülükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Maguire 2003: 104):

- Bu işletmede ne kadar kalacağınıza söz veremeyiz.
- Başka bir şirket tarafından satın alınmayacağımıza söz veremeyiz.
- Promosyonlar ile ilgili düzenlemeler için söz veremeyiz.
- Siz emekli olana kadar bu işte kalacağınıza söz veremeyiz.
- Yaşınız geldiğinde emekliliğiniz için maddi destek olacağımıza söz veremeyiz.

Yukarıda da görüldüğü üzere; yeni psikolojik kontratta, iş güvenliği, emeklilik, ödüllendirme gibi konularda işveren daha az sorumluluk üstlenmektedir. Bu değişimle ilgili bir başka araştırma Hiltrop tarafından yapılmıştır. Çalışmasında 1960 ve 1990’lardaki istihdam ilişkilerinden yola çıkarak; psikolojik kontratı tanımlayıcı anahtar öğeler üzerinden sonuca ulaşmaya çalışan Hiltrop’un 1995’de geliştirdiği eski ve yeni psikolojik kontratın karakteristik özellikler açısından farklılıkları Tablo 1.5’de görülmektedir.

Tablo 1.5. Psikolojik Kontratın Eski ve Yeni Şekli

Karakteristik	Eski şekli	Yeni şekli
<i>Odak</i>	Güvenlik, süreklilik, sadakat	Mübadele, gelecek istihdam
<i>Biçim</i>	Yapısal, öngörülebilir, istikrarlı	Yapılandırılmamış, esnek, (yeniden)uzlaşmaya açık
<i>Altında yatan neden</i>	Gelenekler, dürüstlük, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçleri, satılabilirlik, yetenekler ve beceriler, katma değer
<i>İşverenin sorumlulukları</i>	Süreklilik, iş güvenliği, eğitim, kariyer fırsatları	Katma değere (algılanan)adil ödül
<i>İşgörenin sorumlulukları</i>	Sadakat, katılım, tatmin edici performans, otorite ile uyum	Girişimcilik, yaratıcılık, performansı geliştirmek için harekete geçiren değişimler, mükemmel performans
<i>Sözleşmeli ilişkiler</i>	Resmi, çoğunlukla sendika veya toplu gösterim üzerinden	Bireysel sorumluluğunun sunduğu (iç veya dış) hizmetle değişimi
<i>Kariyer yönetimi</i>	Örgütsel sorumluluk, personel departmanı girdileri yoluyla kolaylaştırılmış ve içe-sarmal kariyer planlaması	Bireysel sorumluluk, personel (yeniden)eğitimi ve (yeniden) yeteneklendirmesi ile dışa-sarmal kariyer

Kaynak: Anderson, Neil; Rene Schalk. *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998: 642.

Tablo 1.5’de de görüldüğü üzere eski psikolojik kontrat ile yeni psikolojik kontrat arasında oldukça önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin yeni psikolojik kontratta geleneklerin yerini piyasa güçleri alırken, işgören sadakat yerine gelecek istihdamına odaklanmakta, kariyer planlaması içe-sarmal yerine dışa-sarmal olarak oluşturulmaktadır. Burada asıl vurgulanması gereken ise, yeni psikolojik kontratın kendi iş deneyimleri hakkında işgörene bireysel sorumluluklar getirmesidir.

Özetle, örgütsel değişimlerin sıklıkla yaşandığı günümüzde, psikolojik kontratın karakteristik özelliklerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Çoğu araştırmacı bu değişimlere dramatik bir bakış açısı ile yaklaşmış olsa bile, doğru anlaşılması, iyi konumlanmış ve dengeli bir psikolojik kontrat istihdam ilişkilerini anlamada ve etkin bir biçimde yönetebilmede örgüte anahtar faydalar sağlayacaktır.

1.4. PSİKOLOJİK KONTRATIN TÜRLERİ

Psikolojik kontrat kendi başına bir fikir olarak görülmediğinden ve daha çok taraflar arasındaki algılanan anlaşmalara dayandığından, araştırmacılar kontrat türlerini meydana getiren kontrat maddelerini oluşturmak için çeşitli kontrat tipolojileri üzerinde durmuşlardır (Mimaroğlu 2008: 54). Genel hatlarıyla iş ilişkisinin koşullarıyla ilgili işverenin ve işgörenin inançları veya algılarını (Cavanaugh; Noe 1999: 321) kapsayan psikolojik kontrat kavramının tipolojisi, ilk olarak Macneil ve meslektaşları tarafından işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere iki tür olarak ortaya konulmuştur (Rousseau 2000: 3). Bu tipoloji aşağıda bulunan Tablo 1.6'daki gibidir.

Tablo 1.6. Psikolojik Kontrat Tipolojisi

İŞLEMSEL KONTRAT		İLİŞKİSEL KONTRAT
Ekonomik, Dışsal	<i>Odak</i>	Ekonomik ve ekonomik olmayan, Sosyo-duygusal, İçsel
Kapalı-uçlu, Belirli	<i>Zaman Ölçeği</i>	Açık-uçlu, Belirsiz
Statik	<i>Biçim</i>	Dinamik
Dar	<i>Kapsam</i>	Yaygın
Genel-geçer, Gözlemlenebilir	<i>Somutluk</i>	Subjektif, Anlaşılabilir

Kaynak: Rousseau, Denise M.. *New Hire Perceptions of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts*, Journal of Organizational Behavior, 11: 5, 1990: 391.

Tablo 1.6'da görüldüğü üzere işlemsel kontratlar; dışsal ve ekonomik terimlere odaklı, belirli bir süresi olan, statik, dar kapsamlı ve kolayca gözlemlenebilir olarak ve ilişkiyel kontratları ise; içsel, ekonomik ve ekonomik olmayan ve sosyo-duygusal terimlere odaklı, süresi belirsiz, dinamik, yaygın kapsamlı ve subjektif algılanan kontratlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir anlatımla bu tipolojide kontratlar; odak, zaman ölçeği, biçim, kapsam ve somutluk derecesine göre ayrılandırılmaktadır. Fakat örgütsel çevredeki değişimlerin etkisiyle değişen istihdam ilişkilerinde, bu özelliklerin aynı anda barınabilmesinden dolayı işlemsel ve ilişkiyel kontratlar arasında belirgin bir ayrım yapmak oldukça zorlaşmıştır. Bu nedenle, Macneil vd.'nin geliştirdiği bu tipolojiye zamanla yenileri eklenmiştir. Tablo 1.7'de psikolojik kontrat türleri ile ilgili geliştirilen bazı yaklaşımlar görülebilmektedir.

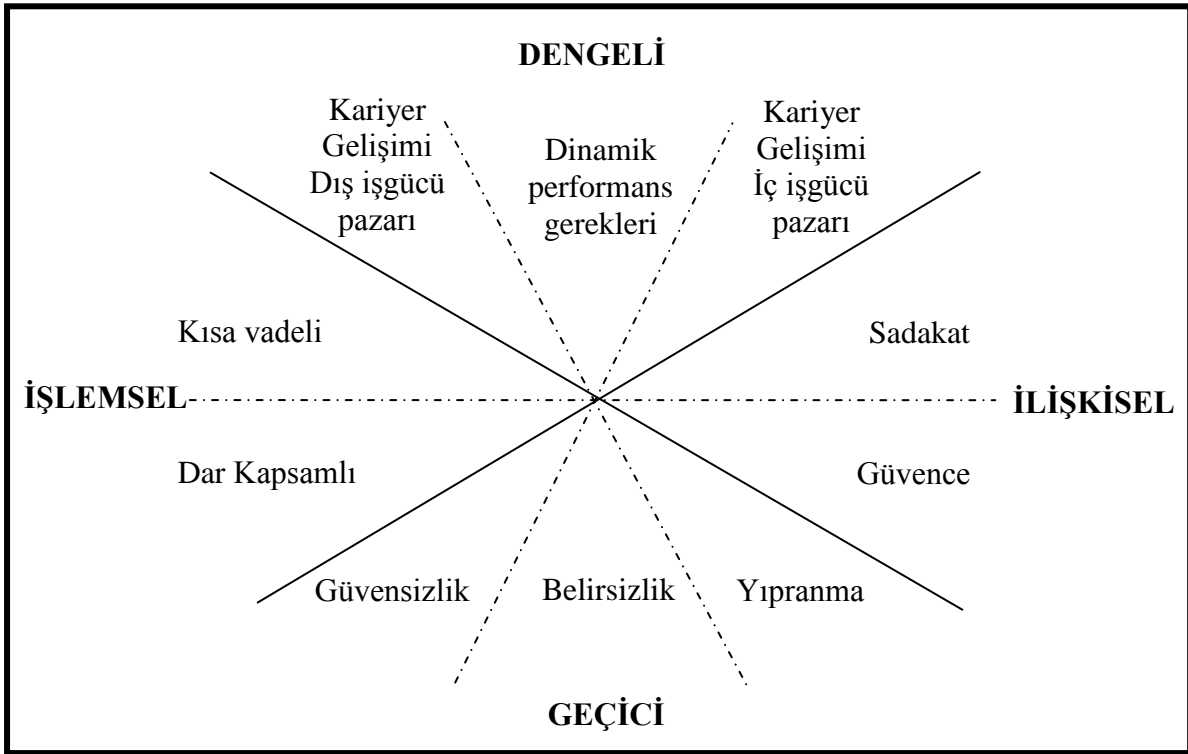
Tablo 1.7. Psikolojik Kontrat Türlerine Farklı Yaklaşımlar

YAZARLAR	YAKLAŞIMLAR
<i>Rousseau</i> (1990,1995)	-İlk sınıflamayı; işlemsel (kısa dönemli, performans odaklı) ve ilişkisel (uzun dönemli, belirsiz) kontrat olarak kabul etmiş, sonrasında az kullanılan geçici ve dengeli kontrat şeklinde sınıflandırma yapmıştır.
<i>Shore ve Barksdale</i> (1998)	-Rousseau'nun ortaya koyduğu sınıflandırmaya ek olarak dört tür ortaya koymuşlardır; karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan kontratlar, karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan kontratlar, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen işgörelere yönelik kontratlardır.
<i>Janssens, M., Sels, I., Van den Brande, I.</i> (2003)	-Taahhütlere odaklı bir yaklaşım geliştirmişler ve zaman, kavranabilirlik, kapsam, yapı, değişebilirlik, kontrat seviyesi, işveren yükümlülükleri ve işgören yükümlülükleri olmak üzere sekiz ölçüt belirlemişler ve altı kontrat türü bulmuşlardır. Bunlar; sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü kontratlardır.

Kaynak: Demiral, Özge. *Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2008: 49.

Tablo 1.7.'de de görüldüğü üzere araştırmacılar psikolojik kontrat türlerine ilişkin çeşitli yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu yaklaşımlara değinilecek olursa; Rousseau; örgütsel çevredeki değişimlerin etkisiyle değişen istihdam ilişkilerini yorumlamada ortaya çıkan karmaşıklık nedeniyle, psikolojik kontratlara geçici ve dengeli olarak adlandırdığı iki tür daha eklemiştir. Böylece kontratları işlemsel, ilişkisel, geçici ve dengeli olmak üzere toplam dört tür olarak incelemiştir. Rousseau, mevcut iş ilişkisinin zaman ölçeğini ve performans kriterlerini de kullanarak psikolojik kontrat türlerini toplam dört grupta incelemiştir. Shore ve Barksdale; Rousseau'nun sınıflandırmasından yola çıkarak dört grup kontrat türü daha öne sürmüştür, Janssens vd. ise tamamen yeni altı kontrat türü ortaya koymuştur. Bu çalışmada; literatürde ki yaygın kullanımı nedeniyle Rousseau'nun dörtlü tipolojisi temel alınmaktadır. Rousseau (2000: 19)'nun, psikolojik kontratın bu dört türünün bileşenlerini ortaya koyduğu model aşağıda bulunan Şekil 1.8'deki gibidir:

Şekil 1.8. Psikolojik Kontrat Türlerinin Bileşenleri



Kaynak: Rousseau, Denise M.. *Psychological Contract Inventory Technical Report*, 2000: 19.

Şekil 1.8’de de görülmekte olan işlemsel, ilişkisel, dengeli ve geçici psikolojik kontrat türlerinin şekilde görülen bileşenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

İlişkisel psikolojik kontrat bileşenleri (Rousseau 2000: 4);

- **Güvence:** İşgörenin işte kalması zorunludur ve işte kalmak için verilen görevleri yapmak durumundadır. İşveren ise uygun ücret vermek ve uzun vadeli istihdam sağlamakla yükümlüdür.
- **Sadakat:** İşgören işletmeye destek sağlamak, sadakat göstermek ve örgütün çıkarlarına bağlılık göstermek zorundadır. İşgörenin iyi bir örgütsel vatandaş olması gerekmektedir. İşverenin ise çalışanlarının refahı ve çıkarlarını gözetmek zorunluluğu vardır.

Dengeli psikolojik kontrat bileşenleri (Rousseau 2000: 4-5);

- **Dış pazarda istihdam edilebilirlik:** İşletme dışı işgücü pazarında kariyer gelişimi sağlanması söz konusudur. İşgörenin kendini pazarlayabilmesi için gerekli becerileri

geliştirmesi şarttır. İşveren, çalışanın uzun süreli istihdam edilebilirliğine katkıda bulunmak zorundadır.

- **İşletme içi gelişim:** İşletmenin içerisindeki işgücü pazarında kariyer gelişiminin sağlanması söz konusudur. Mevcut işverenine yönelik beceriler geliştirmekle yükümlüdür. İşveren ise işgörenine işletme içerisinde kariyer gelişim fırsatları yaratmak zorundadır.

- **Dinamik performans:** İşgören, işletmenin rekabet gücünü arttıracak hedeflere yönelmek ve bu hedeflere ulaşmak için çaba harcamak zorundadır. İşveren, sürekli öğrenmeyi desteklemek ve çalışanlarına, performans gerekliliklerini sağlamak için uygun şekilde yönlendirmelidir.

İşlemsel psikolojik kontrat bileşenleri (Rousseau 2000: 5);

- **Dar kapsam:** İşgören sadece ücret karşılığında verilen işleri yapmak zorundadır. İşveren ise işgörenin örgüte sınırlı katılımını sağlamak durumunda olup, eğitim ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak zorunluluğu yoktur.

- **Kısa vadeli:** İşgörenin işte kalmak zorunluluğu yoktur; sadece sınırlı bir süre için çalışmak zorundadır. İşveren sadece belli veya sınırlı bir süre için istihdam imkânı sağlamak durumunda; ileriki dönemler için bir anlaşma yapmak zorunda değildir.

Geçici psikolojik kontrat bileşenleri (Rousseau 2000: 5);

- **Güvensizlik:** İşgörenler örgütün tutarsız ve karmaşık davranışları karşısında işletmeye güvenmemektedir. İşveren, işgörenlerden önemli bilgileri saklamaktadır. İşletme de işgörelere güvenmemektedir.

- **Belirsizlik:** İşgören, işletmeye karşı yükümlülükleri konusunda tam bir bilgiye sahip değildir. İşveren ise, işgörenlerin işletmeye karşı gelecekteki bağlılığı konusunda kararlı olmadığını görmektedir.

- **Yıpranma:** çalışan, işletmeye yönelik geçmişteki katılımları karşılığında gelecek beklentiler içerisinde. İşveren, çalışanların ücret ve faydalarını azaltan değişimler gerçekleştirmektedir. Bu da geçmiş yıllar ile kıyaslandığında iş yaşamı kalitesini yıpratmaktadır.

Bu kontrat türleri psikolojik kontratların tüm türlerini ifade etmemekle birlikte en modern örgütlerde bu kontrat türlerinden bir veya birkaç tanesinin bir arada bulunduğu gözlemlenebilmektedir (Türker 2010: 23). Rousseau tarafından işlemsel, ilişkisel, geçici ve dengelenmiş olarak gruplandırılmış olan psikolojik kontrat türlerine; konunun alt başlıklarında daha ayrıntılı bir biçimde yer verilmektedir.

1.4.1. İşlemsel Psikolojik Kontrat

İşlemsel kontratlar, kısa bir dönem içerisinde geçen ve performans nitelikleri belirgin olan kontratlardır (Patrick 2008: 3). Bu kısa dönemli veya kısıtlı zaman diliminde oluşan istihdam ilişkileri ekonomik değişime odaklı olup örgüte limitli bir katılımda meydana gelmektedirler (Rousseau 2000: 4). Yüksek ve rekabetçi ücret oranları ile uzun dönemli bağlılığın olmaması işlemsel kontratın temel özelliklerindedir (Rousseau, 1990: 391). İşgören sınırlı veya sabit bir görev dizisiyle yükümlüdür ve işgörene ancak yaptığı iş kadar ücret ödenmektedir (Rousseau 2000: 5).

Bu tür kontratlara dayalı örgüt ve işgören ilişkisinde; düşük örgütsel sadakat, istikrarsız işe alımlar, ek sorumluluk alma isteğinin az olması ve kısa dönemli ödüllendirme sistemi söz konusudur (Demiral 2008: 51). İşveren; işgörenin işe veya örgüte sınırlı bir katkıda bulunması yeterli görmekte, eğitim veya diğer işgören gelişimi uygulaması sunma sorumluluğu hissetmemektedir (Rousseau 2000: 5).

1.4.2. Geçici Psikolojik Kontrat

Geçici kontratlar aslında kontratlardaki çatlaklar veya kırılmalar ve gelecekte oluşabilecek olan sorumluluk duygusunun eksikliği ile gelişen performans kaybının bir yansıması olarak düşünülmektedir (Patrick 2008: 3). İşgören; örgütün karışık ve tutarsız sinyaller gönderdiğine inanmakta, dolayısıyla işgörenin örgüte güveni yok olmakta ve işveren de işgörene karşı güvensiz davranmaktadır (Rousseau 2000: 5). Bu tür kontratlarda işveren ile işgören arasındaki ilişkilerde belirsizlik hâkimdir ve karşılıklı bağlılık oldukça azalmıştır (Türker 2010: 23). İşgören sadece örgüte karşı olan kendi yükümlülükleriyle ilgilidir (Rousseau 2000: 5) ve işveren davranışları çıkar merkezli olup, işgören faydaları ve iş hayatının kalitesi oldukça düşüktür ve ilişki devamında bu faydaların azalmaya devam edeceği beklenebilmektedir (Türker 2010: 23). Aslında tam olarak psikolojik kontrat olarak kabul edilmemekte ama şirketin daha önceden uyguladığı anlaşma ve psikolojik kontratları yadsıyan sosyo-ekonomik ve örgütsel durumundaki değişiklikleri yansıtan bir bilişim verisi olarak görülmektedir (Patrick 2008: 3).

1.4.3. İlişkisel Psikolojik Kontrat

İlişkisel kontrat, hem parasal hem de parasal olmayan değişimleri kapsayan bir ilişki kurulmasına ve bu ilişkinin devam ettirilmesine dayalı açık-uçlu bir kontrattır (Rousseau, 1990: 391). Bu açık-uçlu veya uzun dönemli istihdam ilişkileri karşılıklı güven ve sadakate dayanmaktadır (Rousseau 2000: 4). Ancak tamamlanmamış ve belirsiz performans gereksinimleri ile yürütülen ortak güven ve sadakat temelinde uzun süreli anlaşmaların bir sonucudur (Patrick 2008: 3).

İlişkisel kontrat türünde işgören örgütte kalmakla ve iş tanımına uymakla, işveren ise sabit ücret ve uzun süreli istihdam güvencesi vermekle yükümlüdür. Ayrıca işgören; örgütü desteklemek, örgütün ihtiyaç ve hedeflerine bağlılık ve sadakat duymakla yani iyi bir örgütsel vatandaş olmakla, işveren ise işgörenin ve ailesinin refahını sağlamasına destek vermekle yükümlüdür. (Rousseau 2000: 4)

Bu tarz kontratlarda; kariyer yükselişi, ödüllendirme, gelir, teşvikler ve diğer kazançlar iş performansı ile ilgili olup sadakatin ön plana çıktığı aile şirketlerinde çok yaygındır (Patrick 2008: 3). İlişkisel kontrata dayalı örgüt ve işgören ilişkisinde; yüksek örgütsel sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi söz konusudur (Demiral 2008: 51). Bu kontratlar bütünüyle az tanımlanmış veya hiç tanımlanmamış olabilir (Armstrong; Murlis 2004: 48).

1.4.4. Dengeli Psikolojik Kontrat

Dengeli psikolojik kontratlar; uzun süreli, açık-uçlu, işveren-işgören ilişkisi temellidir, zaman içerisinde değişebilir ve belirgin performans gereksinimleri bulunmaktadır (Patrick 2008: 3). Dinamik ve açık-uçlu kontratlar olmakla beraber, işgörenin kendini geliştirdiği, karşılaşıcağı fırsatların ve kariyer yükseliminin örgütün ekonomik açıdan başarısı, performans artışı ve yetenekleri doğrultusunda oluşturulduğu kontratlardır (Patrick 2008: 3). Örgüt kendi adına veya gelecek istihdamlarında pazara uyum sağlaması adına işgörene kariyer gelişim fırsatları sunmakla, işgören ise yeteneklerini pazar ve/veya örgütü için devamlı olarak geliştirmekle yükümlüdür (Rousseau 2000: 5). İşveren bu sözleşme türünde eğitim ve gelişme imkânlarını en iyi şekilde sunacaktır. (Türker 2010: 23). Yani işgören ve işveren eşit düzeyde bir diğerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Patrick 2008: 3).

İşgören daha fazla hedefe ulaşmak için devamlı performansını yükseltmekle ve böylece örgüte rekabet edilebilirlik kazandırmakla, işveren ise süren öğrenme çabasından dolayı işgöreni ödüllendirmekle yükümlüdür (Rousseau 2000: 5). Dolayısıyla ödüllendirmeler ve teşvikler ancak işgörenlerin işteki başarısı, örgütteki başarısı, işgörenin şirkete katkısı temel alınarak yapılmaktadır (Patrick 2008: 3). Bu kontrat türünde işveren güvenilir bir yapıya sahip olup işgörene katkı sağlayan uygulamaları ile uzun dönemli iş güvencesi sunmaktadır (Türker 2010: 23). Birçok kamusal ve profesyonel yönetilen örgütte bu dengelenmiş psikolojik kontratlar mevcuttur (Patrick 2008: 3).

İşlemsel ve ilişkili kontratlar birçok işletme kontratlarının temel ögesidir. Psikolojik kontratlar resmi kontratlara tezat oluştursalar da, durumun gerçeklik kısmına bakmakta ve resmi kontratlardaki yükümlülüklerden çok daha etkili sonuçlar verebilmektedirler (Patrick 2008: 3). İşgörenlerin işlerinden beklediklerini almalarını ve uyum sağlayabilmeleri için ne yapmaları gerektiğini veya nelere uymaları gerektiğini anlatan psikolojik kontrat olup, yine de bunlar zorlayıcı olmamaktadırlar (Patrick 2008: 3).

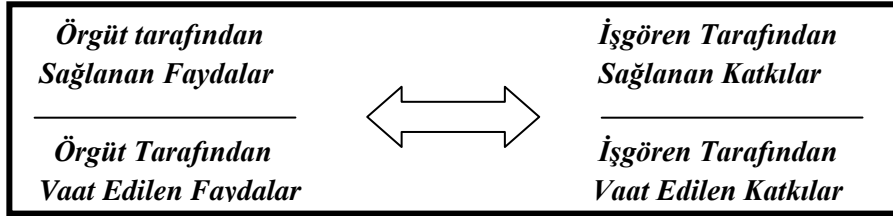
1.5. PSİKOLOJİK KONTRATIN İHLALİ

Günümüz örgütlerinin karşılaştığı yeniden yapılandırma, kademe azaltma ve geçici işgörene artan talep gibi eğilimler işgörenlerin psikolojik kontratlarını derinden ve önemli bir şekilde etkilemektedir. Daha öncede tanımlandığı üzere psikolojik kontrat kavramı; işgörenin, işveren tarafından kendisine verildiğini düşündüğü sözün yerine getirilip getirilmemesi hakkındaki inançları yoluyla davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır. Örneğin; işveren işgöreninden iyi performans göstermesini, kurallara uymasını, örgüte kendisini adanmasını beklerken; işgören yönetimden, kendisine adaletli davranılmasını, uygun çalışma koşulları sunulmasını, açık ve yerleşmiş çalışma saatleri uygulanmasını ve ödüllendirilmeyi beklemektedir (Aydın vd. 2008: 254). Karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirileceğine dair bu inancın azalması ise düşük örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan örgütsel bağlılık ve azalan işgören tatmini gibi arzu edilmeyen iş çıktıları olarak örgüte geri dönecektir. Bu nedenle özellikle son on yılda çoğu psikolojik kontrat araştırması, psikolojik kontratın bileşenlerini ve psikolojik kontratın işveren tarafından yerine getirilmemesi veya ihlal edilmesinin etkilerini çözümlenmeye odaklanmaktadır (Uen vd., 2009: 217).

1.5.1. Psikolojik Kontratın İhlali Kavramı

İşgören ile örgüt arasındaki ilişkinin kaynağında bulunan psikolojik kontrat, kısaca bireyin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inanışından oluşmaktadır (Robinson; Morrison 2000: 525). Temelde bir psikolojik kontrat; işgörenin, algılanan sözlerin karşılıklı olacağına inanarak işine bağlılık hissetmesine ve motive olmasına yardımcı olmaktadır (Rousseau 2004: 121). Herhangi bir sosyal ilişkide de karşılaşıldığı üzere sözler yerine getirildiğinde oluşan kalma isteği ve iş tatmini muhtemel sonuç olurken, diğer bir taraftan eğer sözler tutulmazsa bu durum olumsuz duyguların oluşması ve geri çekilme davranışı ile sonuçlanmaktadır (Conway; Briner 2005:2). Guest (1998: 657)'e göre örgütlerde kontrat ihlali; *“ihlalin ve ona eşlik eden durumların bir işgörenin yorumundan kaynaklanabilecek; duygusal ve duygusal hayal kırıklığı, hüsrana, öfke ve kin deneyimi”* olarak meydana gelmektedir. Yani kontrat ihlali; istihdam ilişkisindeki taraflardan birinin, diğerinin söz verdiği yükümlülükleri yerine getirmediğini algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Robinson; Rousseau 1994: 257). Şekil 1.9'da Morrison ve Robinson'un geliştirdiği bir ihlal modeli yer almaktadır.

Şekil 1.9. Psikolojik Kontrat İhlali Formülü



Kaynak: Morrison, Elizabeth Wolfe; Sandra L. Robinson. *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, The Academy of Management Review, 22: 1, 1997: 240.

Şekil 1.9'da da görüldüğü üzere karşılanmayan sözler ile algılanan kontrat ihlali arasındaki ilişkiyi bir kıyaslama süreci yönetmektedir. Bireyler öncelikle kendilerine vaat edilenleri ve bu vaatlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini hesaplamaktadırlar. Sonrasında ise kendilerinin örgüte ne vaat ettiklerini ve bu vaatlerinden gerçekleştirebildiklerini hesaplamaktadırlar. Son olarak bu iki sonucu birbiriyle kıyaslayan işgören için; kendisinin örgüte sağladıkları, örgütün gerçekte sunduklarından fazla ise işgören; bir kontrat ihlali olduğu algısına ulaşmaktadır.

Robinson ve Rousseau'nun konu hakkındaki ilk araştırmaları psikolojik kontratın yerine getirilmemesi hakkında; düşük örgütsel vatandaşlık davranışı, azalan örgütsel bağlılık ve azalan işgören tatmini gibi olumsuz iş çıktıları ile ilişkili olan ihlal (*breach*) ve şiddet (*violation*) olmak üzere; neredeyse aynı iki farklı terimin bulunduğundan bahsetmektedir (Robinson 1996: 574). Literatürde psikolojik kontrat ihlali algısı ve psikolojik kontrat şiddetinin birbirinden ayrılması konusunda yaşanan bu anlam karmaşasına rağmen, aslında bu terimler aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir.

Psikolojik kontrat ihlali algısı (*perception of psychological contract breach*); işgörenin, işverenin taahhüt ettiğini düşündüğü yüksek ücret, fırsatlar, performans temelli ödeme, uzun dönemli iş güvenliği, sorumluluk yükleme, eğitim ve kariyer gelişimi gibi yükümlülükleri yerine getirmediği algısına sahip olmasıyla başlamaktadır (Robinson 1996: 575). Psikolojik kontrat şiddeti (*psychological contract violation*) ise, örgüt tarafından daha önceden yükümlülükler hakkında verilen vaatler ve örgüt tarafından gerçekte yerine getirilen yükümlülükler ile işgören deneyimleri arasında fark oluşunca verilen yanıtlardır (Anderson; Schalk 1998: 644). Rousseau'ya göre bu yanıtlar; haksızlığa ve ihanete uğramışlık, derin üzüntü hissiyatı gibi güçlü duygusal tepkiler olarak kendini belli etmektedir (Morrison; Robinson 1997: 230). Özetle; Morrison ve Robinson'a göre psikolojik kontrat ihlali algısı; verilen sözün yerine getirilmemesi algısı ve psikolojik kontrat şiddeti ise; psikolojik kontrat ihlali oluştuktan sonra işgören tarafından gösterilen güçlü duygusal ve davranışsal tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Robinson (1997: 231)'a göre psikolojik kontrat ihlali aşağıdaki iki koşul temelinde ortaya çıkmaktadır;

- **Verilen sözlerin tutulmaması:** örgütün bilerek işgörenine verdiği bir sözü yerine getirmemesi,
- **Uyumsuzluk yaşanması:** Verilen bir sözden/taahhütten örgüt ve işgörenin farklı anlamlar çıkarmasıdır.

Neden her ne olursa olsun eğer örgüt işgörenlerinin beklentileri yerine getirmek konusunda isteksiz veya yetersizse, bu durum işgörende güçlü duygusal tepkilere yol açacaktır (Anderson, Schalk 1998: 637). Çünkü psikolojik kontratın yapısı güvene dayalıdır (Robinson, Rousseau 1994: 246). Daha az sert ihlallerin sonuçları ise; yüksek işgören devri, düşük güven ve iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sıralanabilmektedir (Anderson; Schalk 1998: 644).

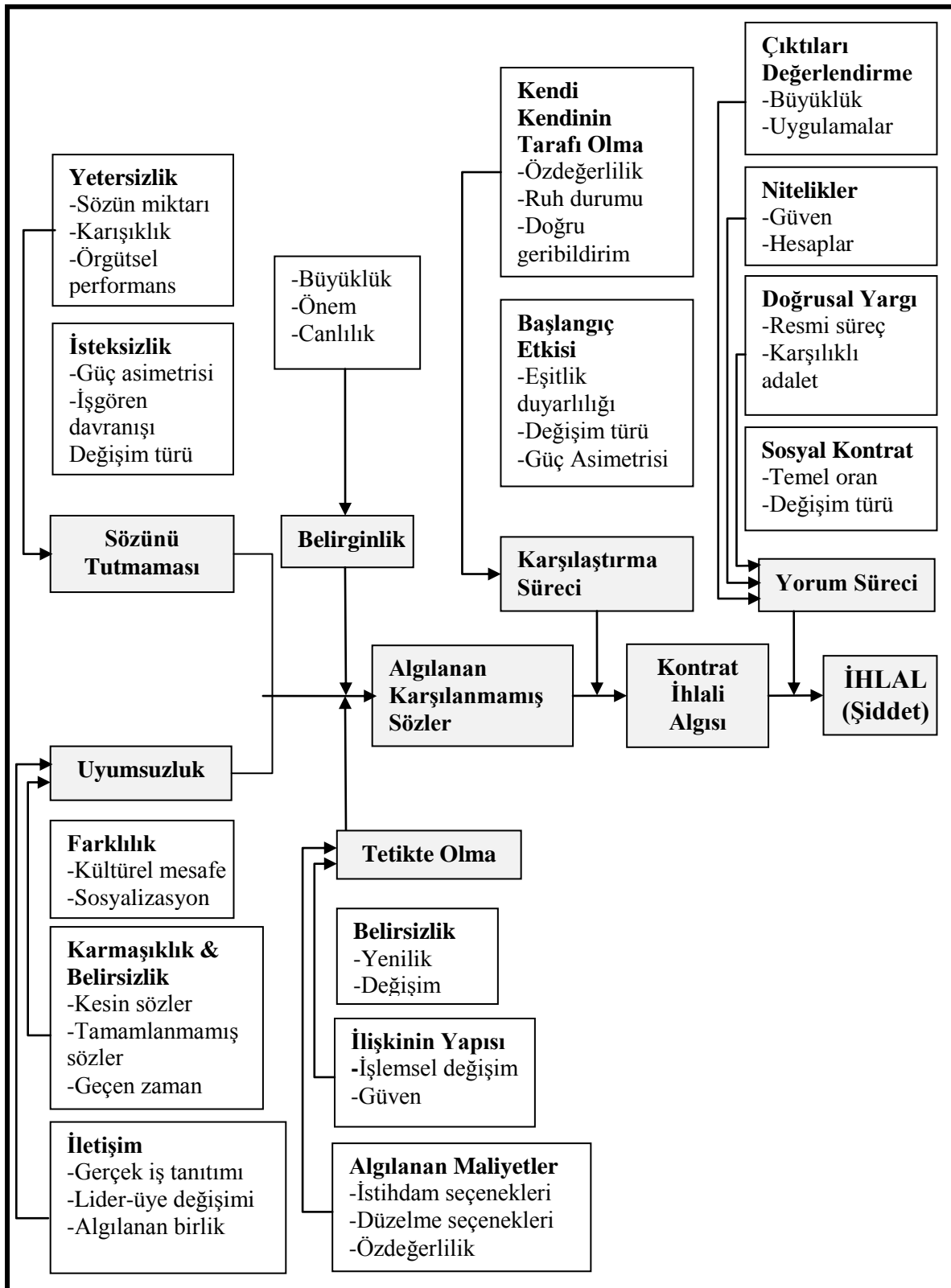
1.5.2. Psikolojik Kontratın İhlali Oluşum Süreci

İşgörenin ve işverenin; istihdam ilişkisinde karşı tarafın sergilediği bir hareket veya bir taahhüt ile oluşan inançları anlamında kullanılan *karşılıklı yükümlülükler* terimi, psikolojik kontratın anahtar ögesi olarak kabul edilmektedir. Bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması bireyler arasındaki ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülükler yöneltik olarak tarafların inançlarının azalmasına neden olmaktadır (Doğan; Demiral 2009: 57). Bunun sonucunda ise; daha öncede belirtildiği üzere, işgörenin karşılıklı yükümlülükler hakkındaki algısından oluşan psikolojik kontrat terimlerinin yerine getirilmediğini hissetmesi psikolojik kontratın ihlaline yol açmaktadır. Psikolojik kontrat ihlalleri; örgüt ve temsilcileri tarafından bilerek, kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller olarak ikiye ayrılabilir. Kasıtlı olarak yapılan ihlaller ise örgütün bu yükümlülüğü bilmesine rağmen imkânsızlık veya isteksizlik sebebiyle yerine getirmeyişidir (Türker 2010: 33). Psikolojik kontrat ihlalinin oluşumu anlamak için ihlalin olduğu örgütün genel karakteristik özelliklerine bakmak faydalı olacaktır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pate vd. 2000: 484):

- Üst yönetim politikalarının adaletli olmaması ve/veya katı politika ve uygulamaların mevcut olması, politikalarda sosyal sorumsuzluğun hüküm sürmesi ve belirlenmiş stratejik bir vizyonun olmaması gibi iş çevresinin doğası ile ilgili sorunların olması,
- Zayıf iletişim, kısık sesli işgören, saygısız davranış biçimleri, yönetsel becerilerde eksiklikler, işgörenin idrak kuvvetine ve hissiyatına saygısızlık olarak yansıyan yönetsel tuhafıklar gibi örgütsel kültür veya örgütsel iklim ile ilgili sorunların olması,
- Rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü gibi işin ve rollerin doğası ile ilgili sorunların olması.

Bu etkenler eşliğinde; eğer işgören kendisine taahhüt edilen yükümlülüklerin yerine getirilmediğine inanırsa, bu istihdam ilişkisinin olumsuz olduğuna inanacak ve örgütteki rolü hakkındaki beklentilerini kısma yoluna gidecektir (Cavanaugh; Noe 1999: 328). Bu bilgiler ışığında; Morrison ve Robinson (1997: 232) tarafından oluşturulan psikolojik kontrat şiddetinin gelişim süreci modeli Şekil 1.10'da ayrıntılı olarak görülmektedir.

Şekil 1.10. Psikolojik Kontrat İhlal Süreci



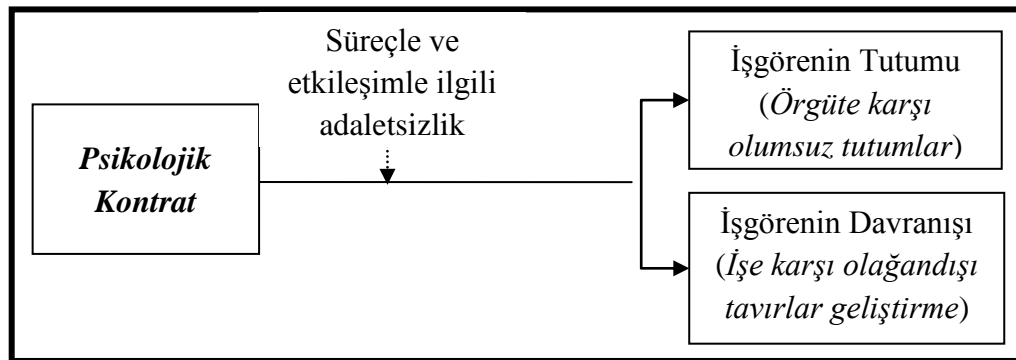
Kaynak: Morrison, Elizabeth Wolfe; Sandra L. Robinson. *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, The Academy of Management Review, 22: 1, 1997: 232.

Şekil 1.10'da görüldüğü üzere ihlalin oluşumunda temel olan iki koşul; uyumsuzluğun ortaya çıkması ve sözlerin tutulmamasıdır. Daha önce de bahsedildiği üzere verilen sözlerin tutulmaması örgütün bilerek işgörenine verdiği bir sözü yerine getirmemesi iken uyumsuzluk yaşanması ise verilen bir sözden/taahhütten örgüt ve işgörenin farklı anlamlar çıkarmasıdır. Bahsedilen bu iki koşul da işgörenin kendisine verilen veya verildiğini düşündüğü sözler ile gerçekte sunulanlar arasında farklılık oluşmasını sağlayarak, işgörenin zihninde karşılanmamış sözlerin/taahhütlerin algılanmasına yol açmaktadır.

İşgörenin kendisine verilen sözler ile sunulanlar arasında farklılık olduğuna dair inancı, bir karşılaştırma sürecinin eşliğinde mevcut psikolojik kontratının ihlal algısına dönüşmesiyle sonuçlanacaktır. Şekil 1.10'da görüldüğü gibi psikolojik kontrat ihlal algısı ile psikolojik kontrat şiddeti arasındaki süreç ise bir işgörenin; ihlalin nedeni, ne zamandır sürdüğü vb. gibi örgüt üyeliğinden kaynaklanan çıktılarının yorumlama sürecinden oluşmaktadır.

Örneklerden de görüldüğü üzere; tarafların birbirlerine karşı algıladıkları yükümlülükleri yerine getirmede başarısız olması mevcut istihdam ilişkisini bozmakta ve karşılıklı yükümlülükler üzerine yönelik olarak tarafların inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Algılanan yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin işgören tutum ve davranışları üzerine etkisi Şekil 1.11'deki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 1.11. İşgörenin Psikolojik Kontratının İhlal Modeli



Kaynak: Mimaroglu, Hande. *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2008: 68.

Şekil 1.11’de de görüldüğü üzere; işgörenin psikolojik kontratında istihdam süreci ve/veya karşılıklı etkileşim ile ilgili herhangi bir adaletsizlik algısı oluştuğunda, örgüt tarafından arzu edilmeyen tutum ve davranışlar meydana gelecektir. Ayrıca; örgüt tarafından verilen sözler tutulmadığında, işgörenin örgüte karşı güveni azalır ve işgörenler mevcut istihdam ilişkilerine yatırım yapmayı bırakırlar (Mimaroglu 2008: 68).

İşverenin (ya da işgörenin) sunması gerekenlerin neler olduğu hakkında; işgörenin (ya da işverenin) algısına (olumlu ya da olumsuz) uygun olarak kabul edilenin dışına çıktığında, ya psikolojik kontrat revize edilecek yani farklı sınırlamalarla ve farklı bir içerikle yeni bir kontrat oluşturulacak ya da sona erdirilecektir (Anderson; Schalk 1998: 645). İşgörenin psikolojik kontrat ihlaline olası tepkisindeki durumsal sınırlamaları daha iyi anlayabilmek adına, ilk olarak Hirschman bir çeşitlendirmeye gitmiştir. Bu çeşitlendirmeye göre işgören psikolojik kontrat ihlali ile karşılaştığında aşağıdaki gibi yanıtlar verecektir (Ven 2004: 6):

- *Yükselen terk* (örgütü tümü ile terk etmek)
- *Yükselen ses* (koşulları iyileştirmek için inisiyatif sergilemek)
- *Azalan sadakat* (ile ilişkili olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” veya ekstra rol davranışında düşüş)
- *Yükselen ihmâl* (isteksiz çaba gösterme, daha fazla devamsızlık ve geç kalma, kaliteye daha az özen gösterme)

Bu yaklaşıma Farrell ile Robinson, aktif-pasif ve yapıcı-yıkıcı olmak üzere iki boyut getirmişlerdir (Rousseau 1995: 134). Eklenen bu boyutları ile kontrat ihlali durumunda birey tarafından verilebilecek yanıtlar ve bu yanıtların ne tür ihlaller sonucunda oluşabileceğinin görüldüğü Rousseau (1995)’nun çalışmasından yola çıkarak oluşturulan tablo aşağıda görülebilmektedir.

Tablo 1.8. İhlal Yanıtlarının Ortaya Çıkış Nedenleri

<p>Sadakat, sessiz kalma</p> <ul style="list-style-type: none"> • İhlalin anlatılabileceği hiçbir ses kanalı, resmi iletişim veya şikâyet yolu olmadığında, • Dışarıda işgören için erişilebilir fırsatlar bulunmadığında. 	<p>Çıkış</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrat işlemsel ise, • Başka birçok olası iş veya olası işgören mevcut ise, • İlişki oldukça kısa ise, • Diğer insanlar da çıkış yaptıysa, • İhlal edilmiş bir kontratı düzeltme teşebbüsünün başarısız olmuştusa.
<p>Ses / Dile getirmek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Güven ve olumlu bir ilişki mevcut ise, • Ses kanalları mevcut ise, • Diğer insanlarda dile getirebiliyor ise, • İnsanlar kontratın diğer tarafını etkileyebileceklerine inanıyorlarsa. 	<p>İhmal</p> <ul style="list-style-type: none"> • İlişkide zaten bir çatışma, güvensizlik ve ihlal geçmişi mevcut ise, • Hiçbir ses kanalı yoksa, • Diğer insanlar da ihmal veya yıkım gösteriyorlarsa.

Kaynak: Rousseau, Denise M.. *Psychological Contracts n Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*, 1 Edition, Sage Publications Inc., USA 1995: 135-138.

Şekilde görüldüğü üzere, kontrat ihlali durumunda verilebilecek dört farklı yanıt bulunmaktadır. Bu dört yanıtın açıklaması aşağıdaki gibidir (Turnley; Feldman 1998: 79):

- **Sadakat/sessiz kalma:** İhlali dile getireceği açık hiçbir kanal olmadığından veya istihdam seçeneği bulunmadığından dolayı mevcut istihdam ilişkisini yaşatmaya hizmet eden yanıtsızlık yoluyla; olumsuz koşulları kabul etmek veya gönüllü olarak katlanmak.
- **Dile getirmek:** Tehditler ve davranışlardaki değişiklikler gibi kayıpların konuşarak azaltılmasını ve/veya güvenin tamir edilmesini amaçlayan eylemler.
- **İhmal:** Muhtemel bir çatışma, güvensizlik veya ihlal geçişi olduğunda veya işgörenlerin çoğunluğu pasif bir ihmal veya aktif bir imha sergilendiğinde oluşan karmaşık yanıt biçimi.
- **Çıkış:** İlişkinin; alternatif iş imkânları ulaşılabilir olduğunda veya psikolojik kontrat şiddetine çözüm olması için, gönüllü olarak sona erdirilmesi.

Yukarıda sayılan psikolojik kontrat ihlalinde karşılaşılabilecek olası yanıtlar, durumsal faktörlere ve kişisel eğilimlere göre şekillenebilmektedir (Rousseau 1995: 134).

Örneğin; işgörenin kişisel karakteristik eğilimleri mevcut istihdam ilişkisini devam ettirme yönünde olursa, bireyin ihlale karşı yanıtı sadakat veya sessiz kalma davranışı şeklinde ortaya çıkarken, bu yönde eğilimi olmayan bir bireyin ihlale karşı yanıtı daha sert yanıtlarla sonuçlanabilmektedir (Rousseau 1995: 134).

Literatürde psikolojik kontrat ihlali ve işgören devri arasında ilişki olduğunu bulgulayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır ve araştırmacılar ihlalin işgören davranışları üzerine doğrudan etkisinin olduğunu belgelemektedirler. Psikolojik kontrat teorisyenleri, kontrat ihlalinin karşılanmayan beklentilerden daha fazlası olduğunu belirtmektedirler. Çünkü ihlal sadece beklenen kazançların kaybı değil, iki taraf arasındaki güvenin ve ilişkinin kaynağının erozyona uğramasıdır (Robinson 1996: 577). Robinson (1996)'un yaptığı araştırmaya göre işgörenin ihlal algısı düşük performans ve zayıf iş davranışları olarak örgüte etki etmektedir (Turnley; Feldman 2000: 26). Psikolojik kontrat terimleri yerine getirilmeyen bir iş gören, bir tür örgütten yabancılaşmaya yol açan psikolojik stres hissedecektir. Bu stres devamında; işe geç gelme ve/veya devamsızlık davranışları, daha da ötesinde işgörenin işyerinden tamamıyla ayrılması gibi olumsuz iş çıktıları doğurabilecektir (Sayılı 2003: 119). Kısaca; ihlalden sonra olumsuz eğilimler artmakta, örgüte duyulan güven azalmakta ve işgörenin örgüte yardım çabaları zayıflayarak, örgüte duyulan yükümlülük hissi gerilemektedir (Aselage; Eisenberger 2003: 497).

1.5.3. Psikolojik Kontrat İhlalinin Türleri

Psikolojik kontrat ihlali; daha önce de açıklandığı üzere, algılanan kazançlar ile elde edilen kazançlar arasında birtakım farklılıklar oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Fakat bu farklılıkların tümü önemsenmeyebilir ya da önemsenenlerin tümü ihlal algısına yol açmayabilir. Dolayısıyla kontrat ihlallerini anlamada asıl sorun; psikolojik kontrat şiddetine (*violation*) yol açma ihtimali daha yüksek olan bazı olayların hiçbir aleyhte tepkiye neden olmazken, zararsız görünen bazı başka olayların güçlü bir öfke ve kızgınlık hissine neden olabilmesidir (Rousseau 1995: 115). Bu nedenle psikolojik kontrat araştırmacıları; ilgilerini, ihlalin etkilerini daha iyi kavrayabilmek adına, ihlal türleri üzerine yoğunlaşmışlardır.

Psikolojik kontrat şiddetinin (*psychological contract violation*) dinamiklerini hesaplayabilmek adına Robinson ve Rousseau (1994: 256) tarafından bir model ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tablo 1.9.'da Robinson ve Rousseau'nun MBA öğrencileri

üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda saptadıkları kontrat şiddeti çeşitleri; örnek cümlelerle ve sıklık düzeyine göre sıralanmış olarak görülmektedir.

Tablo 1.9. Psikolojik Kontrat Şiddetinin Türleri

İhlalin türü	Tanımı	Fr.	Örnek
Eğitim/gelişim	Eğitimin olmaması veya vaat edildiği kadar olmaması	65	“Satış eğitimi pazarlama eğitiminin ayrılmaz bir parçası olarak söz verildi. Asla gerçekleşmedi.”
Tazminat	Vaat edilen ve gerçekleşen maaşlar, ek ödemeler ve ikramiyeler arasında uyumsuzluk olması	61	“Belirli ek ödemeler vaat edildi ve bu ödemeler için mücadele etmedikçe ödenmedi.”
Yükselme	Yükselme veya gelişme programının vaat edildiği gibi olmaması	59	“Bir yıl içinde müdür olmak için iyi bir şansım olacağı sözünü aldım. Böylece mükemmel performans oranları sergiledim fakat ilk yılumda yükselemedim.”
İşin niteliği	İşverenin departmanın veya işin niteliğini yanlış/eksik aktarması	40	“İşverenim risk sermayesi projelerinde çalışacağımı vaat etti. Ama esasında CEO için konuşma yazıyorum.”
İş güvenliği	İş güvenliğine dair yerine getirilmesi beklenen sözlerin tutulmaması	37	“İşletme eğitim programı boyunca kimsenin işten çıkarılmayacağına dair bize söz verdi yani hepimiz güvendeydik (bu güvence için, dönüşte daha az maaşı kabul ettik). İşletme sonradan eğitimdeki dört kişiyi işten çıkardı.”
Geri-bildirim	Geri-bildirim ve gözden geçirmelerin yeterliliğinin vaat edilenle kıyaslanması	35	“...vaat edildiği gibi performans değerlendirmeleri almadım.”
Değişimin yönetimi	İşgörenin vaat edildiği gibi değişimler hakkında bilgilendirilmemesi	29	“Bana geleceğim hakkında daha çok bilgilendirme ve kontrol vaadi verildi.”
Sorumluluk	İşgörene vaat edilenden daha az sorumluluk ve/ya daha az başarı fırsatı verilmesi	27	“Bana daha büyük sorumluluk ve daha çok stratejik düşünme/karar alma vaadi verildi.”
Birey	İşverenin işletmede çalışanların çalışma tarzı, uzmanlıkları veya itibarları ile ilgili yanlış veya eksik bilgi vermesi	25	“Bana dinamik ve başarı fırsatları olan bir çevre vaat edildi... İşletmedeki parlak insanların sırtımı sıvazlayacağı söylendi... büyük yalan. Bu ilk aldatmacadan sonra gerçek resim ortaya çıkmaya başladı.. ABD'nin en iyi 100 işletmesinden birinde çalışmak insanı yıpratıyor.”
Diğer	İşveren tarafından bu kategorilere dâhil olmayan algılanan vaatleri yerine getirilmemesi	26	“İşletmenin orijinal finans ve pazar temsilcileri açıkça hile yapar oldu”

Kaynak: : Robinson, Sandra L.; Denise M. Rousseau. *Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm*, Journal of Organizational Behavior, 15: 3, 1994: 256.

Tablo 1.8’de görüldüğü üzere, MBA öğrencileri üzerinde yapılan araştırmada en yüksek sıklık oranını(65), örgütün eğitim ve gelişim fırsatları ile ilgili verilen ve/veya algılanan sözlerin yerine getirmemesi almıştır. Sıklık sırasındaki ikinci (61)kontrat şiddeti çeşidi; vaat edilen ve gerçekleşen maaşlar, ek ödemeler ve ikramiyeler arasında uyumsuzluk olmasından kaynaklanmaktadır. Sıklık sıralamasına göre üçüncü (59) olan şiddet türü ise yükselme olanakları hakkında olup; işgören kendisine sunulan yükselme veya gelişme programının vaat edildiği gibi olmamasından kaynaklanan psikolojik kontrat ihlali ile karşılaşmaktadır. Bulgulanan daha az sıklık oranına sahip diğer şiddet türleri ise; işverenin işin niteliğini yanlış/eksik aktarması (40), iş güvenliğine dair yerine getirilmesi beklenen sözlerin tutulmaması (37), geri-bildirim vaat edilen kadar olmaması (35), işgöreni kendisini ilgilendiren değişimler hakkında bilgilendirmemesi (29) olarak sıralanmaktadır. Araştırma sonuçlarında ortaya çıkan en düşük sıklık düzeyine sahip şiddet türleri ise; işgörene vaat edilenden daha az sorumluluk ya da başarı fırsatı verilmesi, işverenin işgörenlerinin çalışma tarzı, uzmanlıkları veya itibarları ile ilgili yanlış veya eksik bilgi vermesi, işverenin bu kategorilere dâhil olmayan diğer algılanan vaatleri yerine getirmemesidir.

Sonuç olarak örgütler; küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında, maliyet ekonomisi sağlayabilmek amacıyla insan faktörünü mümkün olduğunca minimize etmeye çalışmaktadırlar. Bu çaba ya belli bir oranda karşılık bulmakta ya da örgütte kalan işgörenlerin iş güvenliği hissini kaybetmesiyle ve örgüte olan güvenlerinin azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere; işgörenler ve işverenler, davranışlarını psikolojik kontratlarındaki algılarına göre şekillendirmektedirler. Bu nedenle örgütlerde; yazılı olmayan kuralları içeren bu kontratlar, yazılı kurallardan daha fazla önem taşımaktadır ve insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlayan psikolojik kontratlara verilen önem giderek artmaktadır. Ayrıca işgören ve işveren arasındaki mübadele ilişkisinin; tarafların algılanan yükümlülüklerini yerine getirmemesi biçiminde ilerlemesi de, psikolojik kontratta önemli değişiklikler yaratabilmektedir. Eğer bu değişim kabul edilebilirlik standardını aşarsa; mevcut psikolojik kontratın koşullarının tekrar gözden geçirilmesi ve yeni bir psikolojik kontrat kurulması gerekecektir (Schalk, Roe 2007: 173).

BÖLÜM II

GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK FAKTÖRLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Uluslararası rekabet, küreselleşme, tüketici bilincinin artması ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, örgütler için insan faktörünün önemini giderek arttırmaktadır. Söz konusu emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörü olunca örgüt için; bu faktörün etkin kullanımı hayati bir önem taşımaktadır. Mübadele ilişkilerindeki bu değişimle birlikte hem tüketiciler hem de işgörenler örgütlerden; sunduklarından daha fazlasını beklemektedirler.

Örgütsel bağlılık; durağan endüstrilerden çok, hızlı değişen ve yüksek rekabet çevrelerinde bulunan endüstrilerde önemli bir rol oynayarak (Mowday 1998: 398), örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin işlerinden memnun ve örgüte bağlı olmalarının sağlanması artık örgütlerin mal ve hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir (Gül, 2002: 37). Dolayısıyla; tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırma çabasına girmektedirler. Bunun nedeni; örgütsel bağlılık ile işgörenlerini problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır (Savery; Syme 1996: 14). Araştırmalar; örgütsel psikolojide büyük önemi olan örgütsel bağlılığı genellikle devamsızlık ve işgören devir oranı ile ilişkilendirirken, bağlılığı yüksek olan işgörenin ekstra-rol davranışları sergileyerek işletmenin rekabet edilebilirliğini arttırabildiği sonucuna varmaktadır (Buchko vd. 1998: 110).

Örgütsel bağlılığı anlarken; bağlılığın işgören, örgüt ve toplum üzerindeki etkisini anlamak oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine, örgütte kalma arzusu duymasına, örgütte kalma kararını sürdürmesine, örgüt faaliyetlerine katılmasına, hatta performans artışının sağlanmasına etki eden önemli bir olgudur (Chow 1994: 3). Bunun nedeni örgütsel bağlılık ile işgörenin; örgütün

amaçlarını içselleştirerek ve yüksek düzeyde performans sergileyerek örgütün hizmet kalitesini yükseltici ve rekabet gücünü arttırıcı etkisinin ortaya çıkmasıdır.

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül 2002: 37).

Son 20 yılda iş tutumları arasında en çok araştırılan konulardan biri olan örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar tarafından ilgiyle karşılanmaktadır. İşgörenlerin bireysel davranışlarını öngörmeye çalışan örgütsel teoriler ve araştırmalar; önemli bir psikolojik faktör olarak gördükleri örgütsel bağlılığa odaklanmaktadır (Khan; Mishra 2004: 120). Çünkü bireyin bağlılık düzeyi; işgörenin örgüt hedeflerine inanması ve örgütün başarısını görmek istemesi olarak örgüte etki etmektedir (Roehl; Swerdlow 1999: 177). Bu durumda örgütsel bağlılık kavramının kapsamı hususunda iki önemli teori ortaya çıkmaktadır (Roehl; Swerdlow 1999: 177):

- İşgörenlerin örgütsel bağlılığı zamanla onların hareketlerini ve seçimlerini belirler.
- Örgütsel bağlılığın gelişimi zaman içinde adım adım oluşan bir süreçtir.

Örgütsel bağlılık hakkındaki kavramlaştırma çalışmalarının 1960'lı yıllara dayanmasına rağmen henüz kavramın tanımı üzerine fikir birliğine varılamamıştır. Yapılan literatür çalışmasında Salancik'in; örgütsel bağlılık araştırmalarının etkin biçimde yürütülebilmesi için kavramın ortak bir tanıma oturtulması zorunluluğundan henüz 1977 yılında söz ettiği fakat günümüzde halen bu ortak tanımın belirlenemediği görülmektedir (Tütüncü 2003: 42). Bunun sebebi, kavramın farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı biçimde tanımlanması ve dolayısıyla farklı biçimde sınıflandırılması ölçülmesidir.

İlk tanımlamalar tek boyutlu olup, duygusal bir bağ ile bağlanmış veya işten ayrılma maliyetinin hesaplanması nedeniyle devam edilen istihdam ilişkilerinden bahsetmektedir (Wasti 2005: 291). Reichers ise; bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak incelenmesi yerine, pek çok farklı unsurdan etkilenen hatta örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak görülmesi ve bu doğrultuda incelenmesi gerekliliği önermiştir (Reichers 1985: 469). Zaman içerisinde teorisyenler ve uygulamacılar tarafından örgütsel bağlılık kavramına gösterilen ilgi ile yeni tanımlamalar geliştirilmiştir.

Tarihsel gelişim sırasına göre anahtar niteliğindeki bazı tanımlamalar Tablo 2.1 de görülmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımlamalarının Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Tanım
1960	Becker	<i>İşgörenin psikolojik olarak kimliklenmesine ve örgüte katılım gücüne etki eden; birey ile örgüt arasındaki bağlılık tutumudur (Becker 1960: 33).</i>
1966	Grusky	<i>Bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Yüceler 2009: 447).</i>
1968	Kanter	<i>İşgörenlerin güçlerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tutum edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Kanter 1968: 499).</i>
1971	Sheldon	<i>Örgüt ile bireyin kimliği arasında örgüt için olumlu sonuçlar yaratan bağlıdır (Smith vd. 1996: 3).</i>
1974	Porter	<i>Bireyin örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütte kalmaya yoğun istek duymasıdır (Mowday 1998: 389).</i>
1977	Salancik	<i>Bağlılık, bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür (Reichers 1985: 468).</i>
1977	Steers	<i>Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermektir (Reichers 1985: 468).</i>
1979	Mowday, Steers ve Porter	<i>Birey ile örgüt arasında duygusal bir bağ, bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür (Yüceler 2009: 447).</i>
1982	Wiener	<i>Örgütün amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener 1982: 421).</i>
1985	Reichers	<i>Örgütü oluşturan çoklu öğeler (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve/ya da toplum) ile özdeşleşme sürecidir (Reichers 1985: 465).</i>
1986	O'Reilly ve Chatman	<i>Bireyin örgüte karşı hissettiği; örgütün özelliklerini ve/veya bakış açılarını içselleştirme ve/veya benimseme düzeyi olarak ortaya çıkan psikolojik bağlıdır (Virtanen 2000: 340).</i>
1997	Meyer ve Allen	<i>İşgörenin örgüte olan psikolojik yaklaşımı olarak ifade edilen, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtarak örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Meyer; Allen 1997: 11).</i>

Tablo 2.1’de belirtilen örgütsel bağlılık tanımları arasındaki bu farklılıklar; tanımlanan psikolojik yaklaşımın doğasından (Erdheim vd. 2006: 961) ve araştırmacıların uzmanlık alanlarının psikoloji, sosyal psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları, örgütsel davranış gibi farklı disiplinler olmasından ileri gelmektedir. Bir diğer etken ise; yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerden örgütlerin de etkilenmelerinden dolayı araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ele alış tarzlarında da değişimlerin ortaya çıkması ve örgütsel bağlılığın duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram yerine duygusal yönü ile de irdelenmeye başlanmasıdır (Güçlü 2003: 149).

Örgütsel bağlılık literatüründe en fazla kabul gören tanımlardan biri olan Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilen tanıma göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütsel amaç ve değerleri benimseyip kabullenmesi olarak ifade edilen özdeşleşme gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu tanıma göre; örgütsel bağlılığın genel karakteristik özellikleri (Reichers 1985: 468, Randall 1987: 461, Chow 1994: 3, Luthans 1998: 148, Mowday 1998: 389, Roehl; Swerdlow 1999: 177, Maxwell; Steele 2003: 362):

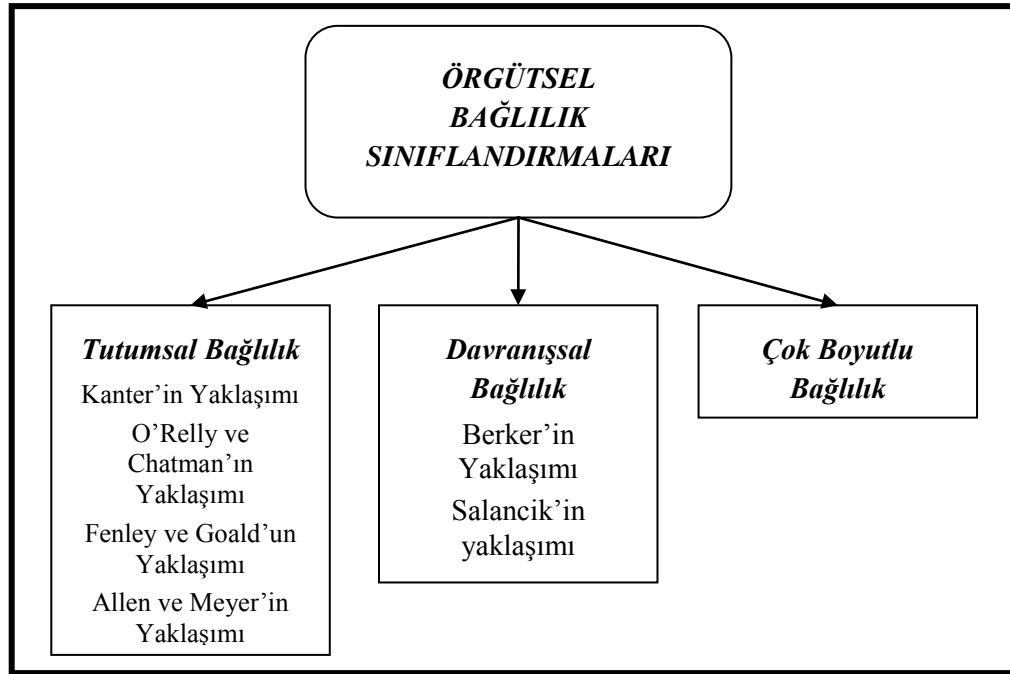
- Örgütün değerlerine ve hedeflerine güçlü bir inanç ve katılım sağlanması,
- Örgüt adına hatırı sayılır ölçüde çaba sarf etmeye gönüllü olunması,
- Örgütün bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir arzu duyulmasıdır.

Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir ve bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya razıdırlar (Bülbül 2007: 4). Meyer ve Allen(1997: 11) örgütsel bağlılığı; işgörenin örgüte olan psikolojik yaklaşımı olarak ifade edilen ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtarak örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın psikolojik ve davranışsal öğeleri bulunmakta (Maxwell; Steele 2003: 362) ve işgörenin örgüte karşı basit bir inanışından ve/veya pasif bir itaatinden daha fazlasını ifade etmektedir. Diğer bir anlatımla örgütsel bağlılık; bireylerin örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek içselleştirmesini, sağladığı faydalar ile aldığı ödüllerin eşit olduğunu düşünerek örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışmasını, yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak örgütünü bırakmamasını ifade etmektedir (Perçin, Özkul 2009: 22).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI

Literatürde örgütsel bağlılık, birçok farklı biçimde tanımlandığı gibi, farklı şekillerde de sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamlarının tutumsal bağlılık, sosyal psikoloji alanında çalışanların ise davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmalarından dolayı (Yavuz 2009: 55) farklı yaklaşımlar olsa da; üç sınıflandırma türü üzerinde durulmaktadır. Bunlar; Şekil 2.1.'de de görüldüğü üzere tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok boyutlu bağlılık olarak sıralanabilir.

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Gül, Hasan. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2: 1, 2002: 40.

Tez çalışmasında temel alınan örgütsel bağlılık sınıflandırmasını ayrıntılı bir biçimde açıklamadan önce çalışmanın bütünlüğünü korumak amacıyla; Şekil 2.1.'de görülen örgütsel bağlılık üzerine geliştirilen bazı yaklaşımları ve sınıflandırmaları kısaca açıklamakta fayda görülmektedir.

Mowday, Steers ve Porter; bağlılığı davranışsal veya tutumsal olarak sınıflandırmakta (Buchko vd. 1998: 110), davranışsal bağlılık sergileyen işgörenin örgütün kendisinden çok, yaptığı belirli bir faaliyete bağlı olduğunu, tutumsal bağlılık sergileyen

işgören ise kendi değer ve hedeflerini örgütün değer ve hedefleriyle uyumlaştırmaya çalıştığını ifade etmektedir (Meyer; Allen 1997: 9). Ek olarak davranışsal bileşenler; örgütte kalma olasılığı ve işi bırakma olasılığından, tutumsal bileşenler ise; işgörenin örgütte kalma arzusu ve örgüte bağlılık hissiyatından oluşmaktadır (Chow 1994: 4). Ayrıca Mowday vd., bu iki tür bağlılık arasında dairesel bir ilişkinin olduğunu ileri sürerek; bağlılık tutumunun bireyi bağlılık davranışına götürdüğünü bu davranışların da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiğini belirtmişlerdir. (Reichers 1985: 468).

Bu iki bağlılık türü ayrı ayrı incelenecek olursa; sosyal psikoloji araştırmacılarının şekillendirdiği davranışsal bağlılık; işgörenlerin örgüte bağlı olmalarından çok, o örgütte yaptıkları faaliyete duydukları bağlılık ile ilgilidir. Bu araştırmacılara göre; birey, bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeni ile davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır (Candan; Çekmecelioğlu 2009: 47). Davranışsal bağlılık, örgüte karşı geliştirilen bir bağlılıktan daha çok bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılıktır (Kılıç; Öztürk 2010: 987).

Bu kapsamda Becker; yan-fayda kavramını ortaya atarak, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de yan-faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre; işgören örgütte kaldığı süre boyunca örgütsel ödeme planları, kıdem tazminatı vb. gibi yan-faydalar edinmekte yani örgüte yatırım yapmakta (Bolat; Bolat 2008: 77) ve böylece işgören, işine devam ederek sorumluluklarını arttırırken örgütten ayrılmasını da zorlaştırmaktadır (Yavuz 2009: 55). Becker'e göre işgörenler; genelleştirilmiş kültürel beklentiler, kişiler-üstü bürokratik düzenlemeler, sosyal pozisyonlara bireysel uyumlandırımlar ve öz-sunum sorunları nedeniyle örgütlerine bağlılık göstermektedirler (Becker 1960: 36-37).

Bu konudaki ikinci yaklaşım Salancik'in yaklaşımıdır. Tablo 2.1.'den hatırlanacağı üzere Salancik; örgütsel bağlılığı, *“Bireylerin kendi istekleri sonucu gösterdikleri davranışlar ve bu davranışlar sonucu örgütün devamına neden olacak eylemler bütünüdür”* (Reichers 1985:468) şeklinde tanımlamaktadır. Salancik'e göre; tutumlar ve davranışlar arasındaki uyum beraberinde bağlılığı getirmekte (Bolat; Bolat 2008: 77), bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman ise birey gerilim ve strese girerek bağlılığı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Çakır 2007: 13).

Örgütsel davranış araştırmacılarının şekillendirdiği tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılık türü ise; işgörenlerin davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Bu tür tutumların ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörler, olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin özellikleridir (Bolat; Bolat 2008: 77).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkilerini, bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarını, davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmesini belirtmektedir (Gül 2002: 40).

Tutumsal yaklaşım üzerine önemli yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Tablo 2.1.'den hatırlanabileceği üzere; Kanter (1968: 499-500); örgütsel bağlılığı, "*İşgörenlerin güçlerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tutum edecek sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri*" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre Kanter'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasının öğelerinin açılımı aşağıdaki gibidir: (Kanter 1968: 501-509)

- Devama yönelik bağlılık, sistemde kalmanın karlı olduğunu düşünerek üyeliğini sürdüren bireyin örgütte kalması ve örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanmasıdır.
- Özdeşleşme bağlılığı; bireyin örgütteki bir gruba bağlılığıyla örgütlerine bağlılık hissetmesidir.
- Kontrol bağlılığı; bireyin davranışlarını örgütün isteklerine uydurmasının gerekli olduğunu düşünmesiyle normlara bağlı kalmasıdır.

O'Reilly ve Chatman, birey ile örgüt arasındaki bağlılığın özdeşleşme, uyum gösterme ve benimseme olmak üzere üç farklı şekilde meydana geldiğini belirtmekte örgütsel bağlılığın temelini, bireyin örgütle oluşan psikolojik bağına bağlamaktadır (Bülbül 2007: 16). Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Çakır 2007: 20).

Yukarıda ele alınan Kanter ile O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmaları bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken konu, bahsedilen psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının bireyden bireye ve bireyin kendi içinde farklılık gösterebileceği gerçeğidir (Gül 2002: 44).

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Meyer ve Allen' a aittir. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç bileşenli model son 20 yıllık süreçteki örgütsel bağlılık araştırmalarında, kavram hakkında daha kapsamlı bir fikir sunduğundan dolayı, yapıtaş niteliğinde bir çalışma haline gelmiştir (Cheng; Stockdale 2003:466). Meyer ve Allen'in literatüre eklediği söz konusu model aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır (Cheng; Stockdale 2003:466):

- Duygusal bağlılık (Porter'ın kavramsallaştırmasına benzeyen, bireyin örgütüyle duygusal bir bağ kurması)
- Devamlılık bağlılığı (emeklilik, yetenek aktarımı, yeniden yerleştirme, kendine yatırım gibi yan fayda birikimini temel alan bağ)
- Normatif bağlılık (sosyal normlara uyumun sağladığı motivasyonu temel alan bağ)

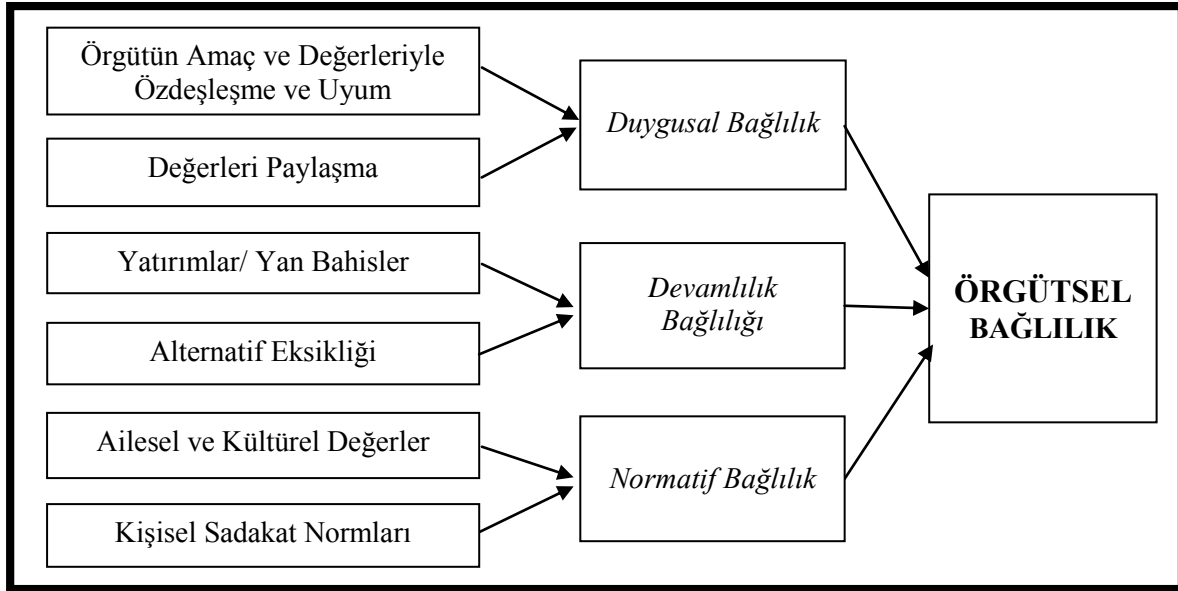
Duygusal bağlılık; işgörenin örgüte katılım sağlayarak ve örgüt kimliği oluşturarak beslediği duygusal bir bağ, devamlılık bağlılığı; işgörenin oluşacak örgütten ayrılma maliyetinin hesaplanmasıyla işe devam etme isteği, normatif bağlılık ise işgörenin örgütte kalmak için yükümlülük hissetmesi olarak kendini göstermektedir (Meyer vd. 1998: 32). Meyer ve Allen'in tanımına göre işgören; örgütle olan istihdam ilişkisine daha anlaşılır bir ifade ile (Jaros 1997:320, Iverson; Buttigieg 1998:2, Heffner; Rentsch 2001:472);

- güçlü duygusal bağlılık beslemekte ise; "istediği" için,
- güçlü devamlılık bağlılığı beslemekte ise; "zorunlu olduğu" için,
- güçlü normatif bağlılık beslemekte ise; "yükümlü olduğu" için devam etmektedir.

Bu örgütsel bağlılık boyutlarının ortak yanları; bireyin psikolojik durumunu ve örgüt ile arasındaki ilişkiyi yansıtmaları, örgüt üyeliğini devam ettirme kararı ile ilgili olması ve işgören devrini azaltıcı etkisinin bulunması olarak açıklanmaktadır (Meyer; Allen 1997: 11-24). İşgören devri; işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra

herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren 2000: 259). Meyer ve Allenin üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli Şekil 2.2’de görülmektedir.

Şekil 2.2. Üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer, John P.; Allen, Natalie J.. *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 1, 1991, 61.

Şekil 2.2’de de görüldüğü üzere; işgörenin örgüte bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinin birbirinden farklı alt boyutları da bulunmaktadır. Kısaca bu model duygusal bağlılığın; bir işgörenin örgütün amaçlarına ve değerlerine olan güçlü inancı ve bu değerlerin paylaşımı ile, devamlılık bağlılığının; kişinin örgüt üyeliğini devam ettirmemesiyle ilişkili olan maliyetin ve istihdam seçeneği eksikliğinin farkına vardığı için örgütte yer alma eğilimi göstermesi ile, normatif bağlılığın ise; etik olanın yalnızca bu olduğuna inandıkları için işgörenlerin işte kalma ve işe katılım gibi davranışlar sergilemesi ile de ilgili olduğu ileri sürmektedir.

Reichers; tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek örgütleri farklılaşmamış bir bütün yerine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonlar şeklinde ifade ederek, çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Bülbül 2007: 22). Çoklu bağlılık yaklaşımı; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık besleyebileceklerini savunmaktadır (Gül 2002: 50). Dolayısıyla, çoklu bağlılık yaklaşımının anlaşılabilmesi için örgütün ilişkili olduğu çeşitli grupların açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Teorisyenler; işgören, müşteri, üst yönetim/sermaye sahipleri ve

kamuoyundan oluşan ve örgütün işlevlerinden fayda sağlayan bu dört grubu “kamusal” terimi ile ifade ederek, örgütün varlık sebebinin bu gruplardan birçoğunun aynı anda hedeflerine ulaşmalarını sağlamak olduğunu belirtmiştir (Reichers 1985: 470).

Örgütsel bağlılığın gerek tanımlanması gerekse sınıflandırılması nasıl olursa olsun, işgörenin örgütüne karşı geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılığın işgören açısından nedenleri kavram etrafındaki karmaşıklığı düzenlemede önemli bir unsur olmaktadır (Güçlü 2003: 157). Çalışmada; Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen, günümüzde de halen geçerliliğini korumakta olan ve bağlılık konusundaki çoğu çalışmada temel alınan (Doğan; Kılıç 2007: 44) örgütsel bağlılık modelindeki; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan üç bileşenli örgütsel bağlılık sınıflandırması temel alınmaktadır. Bu doğrultuda Meyer ve Allen’in üç bileşenli bağlılık modelinin içeriği daha ayrıntılı bir biçimde alt başlıklarda incelenmektedir.

2.2.1. Duygusal (Efektif) Bağlılık

Duygusal (efektif) örgütsel bağlılık; bireyin örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Mowday 1998: 390). Duygusal örgütsel bağlılık sergilemek; işgörenin örgüte karşı sadakat, etkinlik, aidiyet ve memnuniyet gibi olumlu duygusal tepkiler vermesini (Jaros 1997: 320) ve bu olumlu duygusallığın ilişkilerinde merkez olmasını temsil etmektedir (Erdheim vd. 2006: 961). Bu işgörenler her işverenin hayalini kurduğu, kendini örgüte adanmış, sadık, ek sorumluluklar almak için hevesli, işe karşı olumlu tutum sergileyen ve gerektiğinde ekstra çaba göstermeye hazır işgörenlerdir (Çetin 2004b: 95).

Örgütten çekilme isteği, iş bırakma ve devamsızlığın, bu modelin içerdiği üç bağlılık türü ile ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar, duygusal bağlılığın söz konusu sonuç değişkenlerinden çekilme isteğinin en uygun kestiricisi ve iş bırakma ve devamsızlıkla ilişkili bulunan tek bağlılık türü olduğunu göstermiştir (Balay 1999: 238). Örgüte bu boyutta bağlılık duyan bir işgörenin daha az örgütten çekilme davranışı göstermesinin ve değişikliklere karşı daha fazla gönüllü olmasının nedeni bireyin örgütle ve örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesidir (Iverson; Buttigieg 1998: 7). Wasti’nin Türkiye’de yaptığı araştırmada işin genel yapısından

duyulan tatmin ve toplulukçu örgüt kültürünün duygusal bağlılığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır (Uyguç; Çımrın 2004: 92).

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Doğan; Kılıç 2007: 44):

- **İşin cazibesi:** Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün işgörenden ne belediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç güçlüğü:** İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İşgörenler arasında uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenilirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye önem:** İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek.
- **Geri besleme:** İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak

2.2.2. Devam Bağlılığı

Literatürde Allen ve Meyer'in, Becker'in yan-fayda teorisinden yola çıkarak geliştirdikleri devamlılık bağlılığı boyutuna; rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir (Çakır 2007: 22). Yan-fayda; işgörenin bakış açısından emeklilik aylığı, kıdem, tatil, para, iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi gibi değerli olan herhangi bir şey olabilir (Tütüncü 2003: 43). Devamlılık bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para, sosyal güvence gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılık boyutu olup

(Yalçın; İplik 2005: 398) işgörenin istihdam seçenekleri hakkındaki algısına göre gelişmektedir (Erdheim vd. 2006: 962). Yani birey; işten ayrılma maliyeti veya işte kaldığı takdirde edineceği kazanç nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Mowday 1998: 390). İstihdam seçeneği olmadığından veya sağlık, aile, emeklilik gibi zorlayıcı kişisel sebepleri olduğundan dolayı örgüt içinde 'kapana kısılmış' işgören; olumsuz tavırlar sergileyerek yönetim için sorun kaynağı olacak ve fırsat bulduğunda da örgüt ile olan istihdam ilişkisini sonlandıracaktır (Çetin 2004a: 95).

İşgörenin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler de o kadar fazla olmakta ve bu doğru orantı da bireyin örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Nitekim yapılan bir araştırmanın sonucunda örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğu fikrini desteklemektedir (Uyguç; Çımrın 2004: 92).

Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin devamlılık bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Doğan; Kılıç 2007: 46):

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

2.2.3. Normatif (Kuralcı) Bağlılık

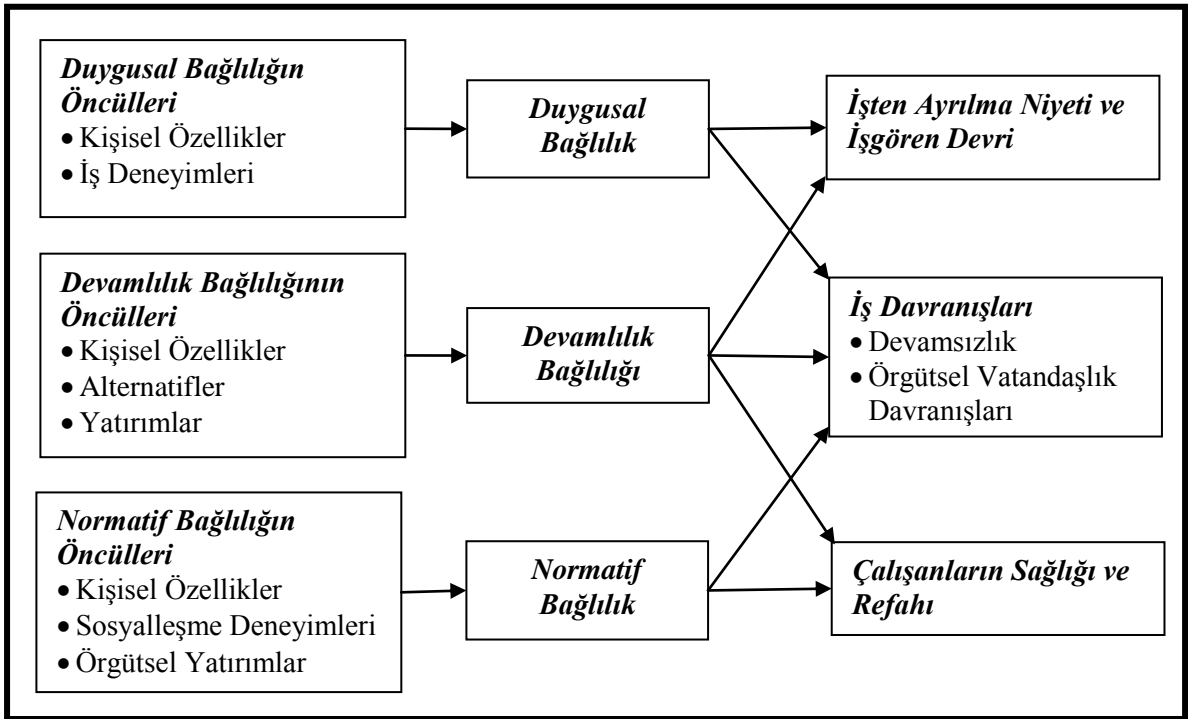
Normatif örgütsel bağlılık boyutunda birey kendisini örgütün bir üyesi olarak kalmak yükümlülüğünde hissetmektedir (Mowday 1998: 390). Ve bu nedenle normatif bağlılık diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Bu farklılığın kaynağı açıklanacak olursa; normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı kayıpları hesaplamamasından dolayı da devam bağlılığından farklıdır (Wasti 2005: 291).

Normatif örgütsel bağlılık örgütün işgörenine yaptığı yatırımlarla ilgilidir. Örneğin örgüt, bireyin kendisi ile örgütü arasındaki ortak yükümlülükler hakkındaki inançlarını temsil eden psikolojik kontratını destekler ve bu kontrattaki bileşenlerini yükseltirse birey kendisini örgüte karşı borçlu hissedecek ve örgütün girişimlerine karşılık vermek isteyecektir (Erdheim vd. 2006: 963). Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin normatif bağlılıklarını etkileyen faktörler; personelin karakteri, sosyal sınıf, statü, görev algısı, yükümlülük duygusu, psikolojik kontrat, kabullenme olarak sıralanmaktadır (Perçin, Özkul 2009: 36).

Toplumlardaki bireycilik ve/veya toplumculuk derecesi, örgütlerde işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir (Gümüştekin; Emet 2007: 103). Örneğin Randall, farklı kültürlerde örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı bir araştırmada grup kimliğine sahip toplumcu bir kültürden gelen bireylerin, bireyci kültürden gelenlere göre daha yüksek seviyelerde normatif bağlılık sergileyebileceğini belirtmektedir (Cheng; Stockdale 2003:466). Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışma hayatına çok değer verildiğinden ötürü işe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak gibi davranışlar işgörenlerde yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Gümüştekin; Emet 2007: 106). Türkiye'de yapılan bir araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin "sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma" olduğunu, işten ayrılma niyeti ile duygusal ve normatif bağlılığın negatif ilişkili, devamlılık bağlılığının ise ilişkisiz olduğunu ortaya çıkarmıştır (Uyguç; Çımrın 2004: 93).

Yapılan çalışmalarda arzu edilen bağlılık boyutu belirtilmemişken, daha çok değişik unsurlar ile örgütsel bağlılığın ilişkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Oysaki örgütsel bağlılığın; örgütten ayrılma isteği ve davranışı gibi iş çıktıları ile en güçlüsü duygusal bağlılık, onu izleyen normatif bağlılık ve en zayıfı devamlılık bağlılığı ile olmak üzere her üç boyutuyla da arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Wasti 2005: 291). Her üç bağlılık boyutunun ortak noktasının, birey ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın bulunması olduğunu göz ardı etmeden, arzu edilen bağlılık boyutları hakkında bu sıralamaya göre bir çıkarım yapılabilmesi olanaklıdır. Konuya toparlayıcı bir bakış açısı sunması amacıyla Meyer ve Allen'in üç bileşenli bağlılık modelindeki örgütsel bağlılık boyutlarının öncülleri ve örgüte nasıl etki edebileceği hakkındaki Şekil 2.3 aşağıda görülmektedir.

Şekil 2.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modelinde Öncüller ve Sonuçlar



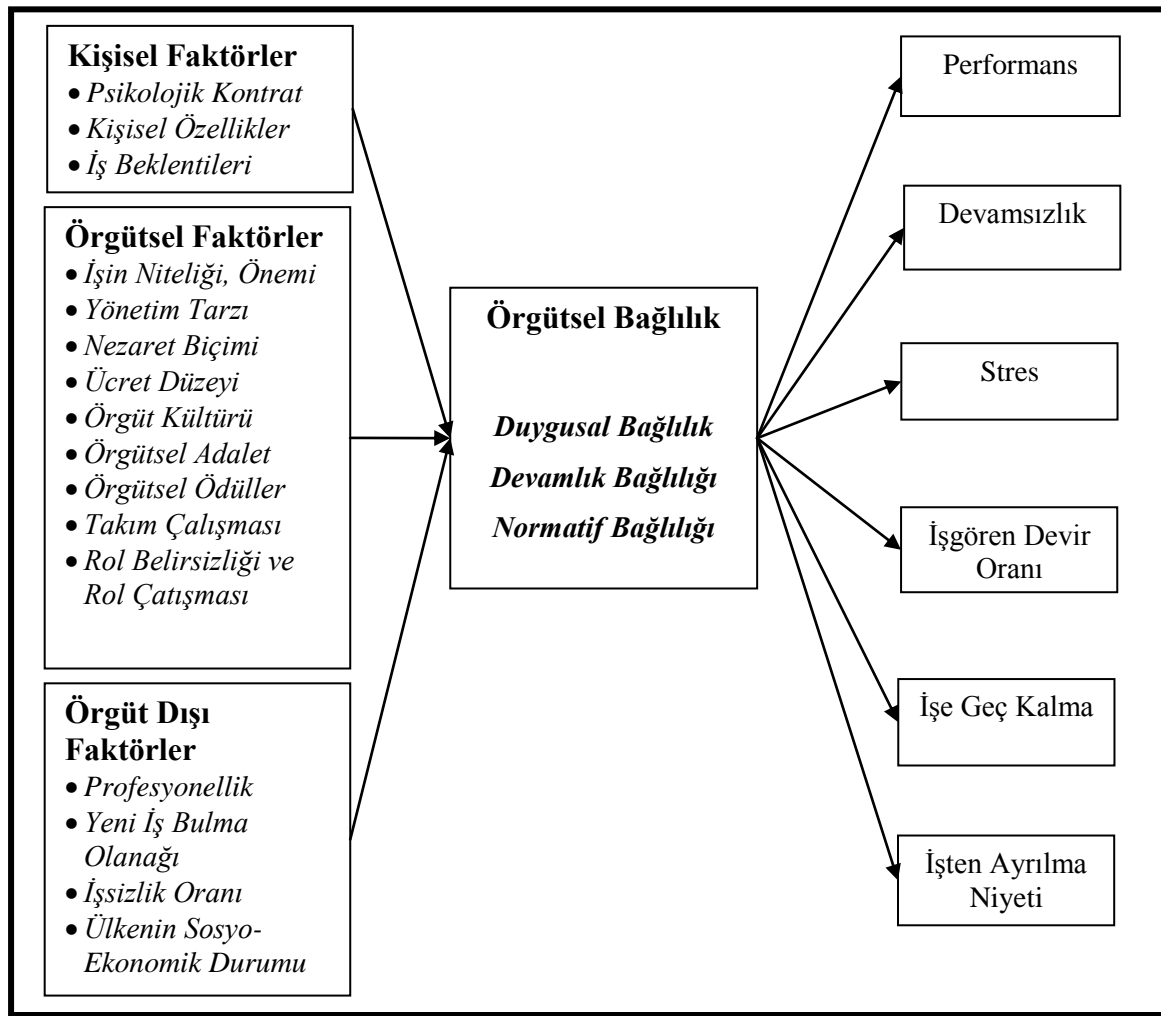
Kaynak: Gül, Hasan. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2: 1, 2002, 46.

Şekil 2.3.'de de görüldüğü üzere örgütsel bağlılığın boyutları çeşitli öncüllerin tabanında şekillenen ve örgüte gerek işgören devri gerek iş davranışları gerekse işgörenlerin refahı düzeyinde yansıyan subjektif bir yapıya sahiptir.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütün, işgörenlerinin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması örgütsel bağlılık davranışını yönetebilme gücü anlamına geleceği için bu faktörleri kavramak çok önemli bir husustur. Mowday, Porter ve Steers; söz konusu bu faktörlere ilişkin bir sınıflandırmaya gitmişler ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerine etki eden söz konusu bu faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler, örgüt-dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında ele almışlardır (Boylu vd. 2007: 59). Suliman tarafından 2002 yılında geliştirilen modele göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler şekil 2.4’de görülmektedir.

Şekil 2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Yüceler, Aydan. *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2009: 450.

Örgütsel bağlılık; bireyin eğitim düzeyi, sosyo ekonomik sınıfı, sosyo-kültürü, aldığı iş başı eğitim, yönetim sistemleri, uygulanan liderlik tarzları, geçmiş iş tecrübeleri vb. gibi yasal, ekonomik, politik ve hatta estetik unsurlara göre şekillenebilmektedir (Virtanen 2000: 343-344). Oliver'ın örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yaptığı bir araştırmada; demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkilerinin kısmen daha az, örgütsel ödülleri ve iş değerlerinin ise daha güçlü bir ilişkisinin olduğunu gözlemlenmiş ve güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bayram 2005: 134).

Kişisel faktörlerde yapının (negatif-pozitif duygusallık, içsel-dışsal denetim odaklı olmak), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde ise alternatif iş imkânlarının örgütsel bağlılığı etkilemede daha öne çıktığını söylemek mümkündür (Türker 2010: 52). Bu kapsamda bağlılık; örgüt türü, kişinin içerisinde bulunduğu ortam, olay ve olguları algılama biçimi vb. gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir (Boylu vd. 2007: 60). Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde öngörebildiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olacaktır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler; bireyin eğitimi, örgütte kalma süresi, örgütteki konumunda kalma süresi, işten beklentileri, değerleri, duygulanımı ve iş motivasyonu gibi işgörenin örgüte getirdiği bireysel karakteristik özelliklerinden veya geçmiş deneyimlerinden oluşmaktadır (Iverson; Buttigieg 1998: 4). Ayrıca literatürde işgören ile örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlanan psikolojik kontratın yerine getirilme düzeyi işgörenin örgüte bağlılığını etkilemektedir. Yani; iyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir.

Bu faktörlere ek olarak; cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, medeni durum gibi farklı kişisel özelliklerin yanında Morris vd. tarafından yapılan bir araştırmanın dışında genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir (Bülbül 2007: 25). Örneğin; yapılan araştırmalarda, bireyin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık tutumunun ters orantılı olduğu tespit edilmiştir (Buchko vd. 1998: 110). Bunun nedeni; daha eğitilmiş olan bireylerin, alternatif iş bulma olanakları

daha yüksek olacağından örgüte karşı daha az bağlılık duymaları olarak açıklanabilmektedir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgüte kişiliğini kazandıran, örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen ve ondan etkilenen, örgüt üyelerinin algılamasıyla işlerlik kazanan, örgüte uzun süreli egemen olan, ölçülebilir özellikler dizisi olarak tanımlanan örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı yönetmede önemli bir rolü bulunmaktadır. Genellikle olumlu ve pozitif bir örgüt ikliminin yaratılması açısından değerlendirilen örgütsel faktörler ışığında, bireyin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu ve dolayısıyla örgütsel bağlılığını artırıcı etkisinin olacağı tahmin edilen öneriler şöyle sıralanabilir (Tütüncü 2003: 71):

- Örgüt bireyin enerjisini artırmalı, gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendirmeli ve ona yaşama gücü sağlayan değerler bütününe kavramasına olanak vermelidir
- Bireysel değerler ile örgüt değerleri arasında bir uyum bulunmalı ve örgüt amaçları ile kişi araçları arasında boşluklar bulunmamalıdır. Diğer bir ifadeyle olumlu bir psikolojik kontratın oluşması gerekmektedir.
- Örgütün sahip olduğu insan kaynakları politikası, bireyin gelişimine, işle ilgili olan ya da olmayan uzmanlık bilgisinin artmasına olanak vermelidir. Aynı şekilde birey ve örgüt arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler geliştirilmelidir.

Yukarıda belirtilen önerilere uyulan bir örgütte, örgütsel bağlılık düzeyinin olumlu etkilendiği düşünülmektedir. Örgüt kültürü; örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikir ve düşünceler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Özkalp; Kırel 2001: 178). Örgüt kültürü kendi işlevi gereği işgörenin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır (Şimşek vd. 2001: 37). Dolayısıyla olumlu geliştirilmiş bir örgüt kültürü de örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca; işgörenin iş yerinde kendisine verilen görevde istenilen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkan rol belirsizliğinin (Bülbül 2007: 47), işgörenin iş yerinde çalıştığı yere aykırı olarak durumunda ortaya çıkan rol çatışmasının (Şimşek vd. 2001: 224) ve işgörenin sahip olduğu çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığa etkisi bulunmaktadır.

Şekil 2.4.'de görülen örgütsel faktörlere ek olarak; güven, iş tatmini, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, iş güvenliği, örgütte tanınma, yabancılaşıma, ücret dışında sağlanan haklar, iş saatleri, rutinlik, işgörene gösterilen ilgi ve tanınan fırsatlar, terfi ve kariyer geliştirme fırsatları, yetkilendirme, aşırı iş yükü, iş stresi, işgören-işveren ilişkileri, örgütün güvenilirlik düzeyi, örgüt büyüklüğü, formalleşme ve kontrol derecesi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulaması, esnek çalışma saatleri de örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler içerisinde sayılabilir (Perçin, Özkul 2009: 27).

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler; Morrow ve Goetz'e göre bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi anlamına gelen profesyonellik (Bülbül 2007: 60), yeni iş bulma olanağı, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi dışsal faktörlerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içinde örgüt dışı faktörlerin örgütsel faktörler kadar önemi bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni; özellikle devamlılık bağlılığında ortaya çıkan yeni iş bulma olanağı unsurunun, örgüt dışı faktörler arasında bulunmasıdır. Çünkü işgörenin yeni iş bulma olanağının olmaması, şu ana kadar sayılan faktörlerden olumsuz yönde etkileniyor olsa bile, işi bırakma kararı alamaması anlamına da gelmektedir.

Kişisel faktörlere dâhil olan eğitim unsurunda da görüldüğü üzere, yüksek eğitimli bir işgörenin yeni bir iş bulma olanağı daha fazladır ve iş beklentileri de bir o kadar yüksektir. Bir araştırmaya göre; Amerika'da MBA yapmış öğrencilerin bir işe başladıktan altı ay sonra, daha iyi bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılıkları artmaktadır (Tütüncü 2003: 73).

Şüphesiz ki; yeni iş bulma olanağı sadece işgörenin kişisel becerileri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslar arası değişkenlerle de ilişkilidir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri yorumlamak için, sadece bireye ve örgüte yoğunlaşmak yerine sektörün yapısını da iyi anlamak gerekmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek mümkün olabilecek en üst seviyede verimliliklerini ve örgütsel bağlılıklarını sağlamaktır. Genellikle; yüksek örgütsel bağlılık sahibi işgörenlerin, örgüte ve üretime katılımlarının daha yüksek olduğu ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın düzeyi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (Wiener, 1982: 419).

İşgörenlerin çoğunluğunun yüksek veya düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu bir örgütte, bireyin bağlılığının da bu durumdan etkilenmesi, bağlılık yapısının pekiştirici bir etkisi olduğunu göstermektedir (Maxwell; Steele 2003:363). Buradan da anlaşılacağı üzere; bireyin iş arkadaşlarının bağlılığı, kendi bağlılığı üzerine de etkide bulunabilmektedir. Örgüte bağlanmanın, işgören davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Bayram 2005: 127):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İş tatmini, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli bir kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın tatminden daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Örgütsel açıdan bakıldığında; örgüte bağlı işgören oldukça avantajlı olarak görülse de, Randall *körü körüne* bir bağlılığın mevcut düzeni kabul etmeye götüreceğini dolayısıyla örgütün değişime uyum sağlayamayacağını ve yenilik yapma yeteneğini kaybedeceğini öne sürmektedir (Meyer; Allen 1997: 8). Örgütsel bağlılık ile iş ile ilgili olumsuz çıktılar arasındaki ilişki tamamen anlaşılmadığından, bağlılığın örgüt ve örgüt üyelerine olası olumsuz etkilerini anlamaya önem gösterilmelidir (Randall, 1987: 461). Randall (1987: 462); örgütsel bağlılık hakkında yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın hem işgören hem de işveren açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını, bağlılık düzeylerine göre

kapsamlı bir şekilde değerlendirmektedir. Hem birey hem de örgüt açısından her düzeyde ortaya çıkan bağlılığın olası sonuçlarının bir arada görülebildiği Tablo 2.2. aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.2. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük -İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	- Mesleki gelişimin ve ilerlemenin yavaşlaması -Dedikodu sonucunda bireysel maliyetler -Olası isten çıkarılma, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	-Örgüte olumsuz etkisi olan düşük performanslı işgörenlerin işten ayrılması, moralin yükselmesi ve yeni işgörenlerin işe alınması -Söylentilerin örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	-Yüksek işgören devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasadışı, faaliyetler sınırlı ekstra rol davranışı, rol modeline zarar verme, söylentilerin örgüt için zararlı sonuçları, işgörenler üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlü Düzeyde Örgütsel Bağlılık	-Geliştirilmiş aidiyet duygusu, etkinlik, sadakat ve görev bilinci -Yaratıcı düşünce -Bireysel kimliğin korunması	-Sınırlı mesleki gelişim ve kariyer fırsatları -Parçalanmış bağlılıklar arasında uzlaşmanın kolay olmaması	-İşgörenlerin artan hizmet süresi, sınırlı işi bırakma isteği ve artan iş tatmini	-İşgörenlerin ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlama olasılığı - Örgütsel etkililikte olası azalma.
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	-İşgörenlerin mesleki gelişiminin sağlanması -Davranışın ödüllendirilmesi -İşgörenlerin işini tutkuyla yapması	—Bireysel gelişim, yaratıcılık, yenilikçilik olanaklarının sınırlandırılması -Değişime karşı bürokratik direnç -Sosyal ve ailevi ilişkilerde stres ve gerilim -İşgörenler arasında dayanışmanın yetersizliği -İş dışında sınırlı zaman ve enerji	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütün taleplerini kabul etmeleri -Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve adaptasyonun yoksunluğu - Geçmişteki politika ve süreçlere güven duyma -Aşırı gayret gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme -Örgüt adına yasadışı eylem yapma

Kaynak: Randall, Donna M.. *Commitment and the Organization: The Organization Man Revised*, Academy of Management Review, 12: 3, 1987: 462.

Tablo 2.2. de görülmekte olan düşük, ılımlı ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz bu sonuçları aşağıdaki alt başlıklarda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir (Bayram 2005:135). Nadirde olsa düşük düzeyde örgütsel bağlılık, hem örgüte hem de işgörene dolaylı olumlu sonuçlar da doğurabilmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında; düşük örgütsel bağlılığın bireysel yaratıcılık, inovasyon ve bireyler alternatif istihdam arayışında olacaklarından dolayı insan kaynaklarının çok daha etkin kullanımı gibi, örgütsel açıdan bakıldığında ise; eğer işgören yıkıcı veya düşük performans sahibiyse yüksek devamsızlık ve işgören devir oranının işlevselleşmesi gibi olumlu sonuçları olabilmektedir (Randall 1987: 461). Örgüte olumsuz etkisi olan düşük performanslı işgörenin işten ayrılması; örgüt içindeki moralin yükselmesine, yeni elemanların işe alınmasıyla örgüt ikliminin düzelmesine, örgütteki mevcut işgörenlerin tutumlarının iyileşmesine ve belki de performans artışına neden olabilecektir. Aynı zamanda düşük düzeyde bağlılık, uzun dönemde örgüte faydalı olabilecek küçük çaplı örgüt-içi şikâyetlere neden olarak, oluşan gayri-resmi iletişim sistemi sayesinde örgüte olumsuz sonuçları olabilecek olaylara karşı tedbirli olmasına yardım etmektedir (Randall 1987: 461).

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde; örgütte yayılan informal zararlı iletişime zamanında müdahale edilemediği takdirde; örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmekte, böylece işgören yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıplarına neden olmaktadır (Randall 1987: 463). Bununla birlikte; düşük düzeyde bağlılık besleyen işgören, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri olduğu gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterdiğinden, örgüt içinde “*duygusuz işgören*” olarak tanımlanmaktadırlar (Bülbül 2007: 63). Bu işgörenler, örgüt dışı faaliyetlere daha eğilimli olacakları için bunlar üzerinde kontrol sağlamak zorlaşacak ve örgütün kendisine zarar verici yasa dışı faaliyetlere katlanması gerekebilecektir. Aynı zamanda bu bireyler; örgütten ayrılma seçeneği olsa bile örgüt ile olan mevcut istihdam ilişkisini sürdürerek enerjisini örgütün hedeflerini sekteye uğratmaya harcayabilmektedir (Randall 1987: 463). Örgüt açısından bu olumsuz sonuçlara ek olarak; örgütün itibarı ve müşterilerinin örgüte olan güveni azalabilmekte ve dolaylı olarak kârda bir düşüş

yaşanabilmektedir. Böyle bir durumda eğer yönetici konumundaki bir birey; düşük örgütsel bağlılığa sahipse, bu durumdan örgütün performansı zarar görebilmektedir (Randall 1987: 463).

2.4.1. İlimli Örgütsel Bağlılık

Örgüte ilimli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız bir sadakat duymadığı durumları ifade etmektedir (Tütüncü 2003: 76). Yinede ilimli düzeyde örgütsel bağlılık besleyen bir işgören, düşük düzeye kıyasla sadakat ve görev bilinci açısından daha fazla duygusal yoğunluğa sahiptir. Örgütler bu artan sadakat ve sorumluluk hissiyatından direkt olarak fayda görebilmekte, işgörenin iş tatmin seviyesi ve örgüte hizmet süresi artabilmekte, işten ayrılma isteği ve dolayısıyla işgören devir oranı azalabilmektedir (Randall 1987: 462). Ayrıca; artan bağlılık düzeyi ile işgörenin aidiyet, güvenlik ve etkinlik duyguları da artmaktadır. İlimli örgütsel bağlılık; birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmesinin ve bağlılığının tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Bülbül 2007: 64). Bu düzeydeki işgörenler; örgütün bütün değerlerini olmasa da bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bu nedenle ilimli bağlılık düzeyi belirgin olmayabilir ve düşük veya yüksek örgütsel bağlılıkla karıştırılabilir.

İlimli düzeyde örgütsel bağlılık her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilmektedir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak adına çaba göstermektedirler (Randall, 1987: 463). İşgörenin örgüte ilimli düzeyde bağlılık duyması; topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında kalarak kararsızlık yaşaması ve/veya örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecek bir bocalama ya da çatışma yaşaması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Bülbül 2007: 64). Tamamıyla bağlı olmayan işgören; sınırlı ekstra-rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, örgüt çatısı altında yardımlaşma, takım çalışması, bilgi paylaşımı gibi örgüt üyeliğinin getirdiği iş davranışlarından kaçınmakta, örgüt için fazladan çaba harcamak istememektedir. Örgüte gereken çabayı sarf etmemesine bağlı olarak kariyer hedeflerine ulaşamamasının nedenini örgütün yeterli fırsatları vermemesine bağlayarak, kariyer imkânlarını yavaş ve belirsiz bulabilir. İlimli örgütsel bağlılık besleyen işgören aynı zamanda örgütün etkinliğini azaltarak, örgütün performansına olumsuz etkide bulunabilmektedir.

2.4.2. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık birey açısından; aidiyet hissi, etkinlik, kariyer ilerlemesi, sadakat, yüksek verimlilik ve daha fazla sorumluluk sahibi olma isteği ile örgüt açısından ise; artan görev süresi, sınırlı işgören devri, indirgenmiş eğitim maliyetleri, yüksek iş tatmini, örgütün taleplerini kabul etme ve örgüt hedeflerinde buluşma ile sonuçlanmaktadır (Chow 1994: 3, Rowden 2000: 30). Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden dolayı iş tatminleri yüksektir (Tütüncü 2003: 77). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin aşağıda sıralanan ortak özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir (Uygur 2007: 73):

- Daha az eğitime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu bireylerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.
- Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacakları bir araç olarak değerlendirirler.
- Bu bireylerin davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Randall'a göre yüksek düzeyde bağlı işgören; örgütün hedeflerini kabullenerek, verimliliğini yüksek düzeyde tutabilmek ve örgütün daha fazla üretim talebini karşılayabilmek hususunda gönüllü bir çaba göstermektedir. Hoffer tarafından (askeri birlikler üzerinde) yapılan bir araştırmaya göre; bu yüksek ve sorgulanmayan örgütsel bağlılık, bireyin dâhil olduğu örgütün hedeflerine göre oldukça olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Randall 1987: 464). Bu kişilerin örgütten ayrılmaları ancak; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, düşük iş tatmini ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Çakır 2007: 27).

Örgütsel bağlılık literatüründe yüksek örgütsel bağlılığın olumlu etkilerine dair birçok kaynak bulunmakta, fakat muhtemel tehlikelerinden nadiren bahsedilmektedir. Yüksek bağlılık düzeyi; yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, işgörenin gelişiminin ve hareketlilik fırsatlarının sınırlandırılması, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir

(Bülbül 2007: 64). Yüksek bağlılık düzeyindeki işgören; geçmiş politikalara, prosedürlere ve geleneksel uygulamalara fazlasıyla güvendiği için örgütün esnekliğini kaybetmesine neden olmaktadır. İlk bakışta; örgüt açısından yüksek düzeydeki verimlilik ve sorgulanmayan sadakat faydalı görünse de, örneğin işverenlerine körü körüne bağlı olan üstün yetenekli genç yöneticiler; enerjilerini hoşlanmadıkları işlerde harcayarak aşırı sadakatleri ile örgüte dolaylı yönden zarar verebilmektedirler (Randall 1987: 465).

Ayrıca yüksek bağlılık seviyesindeki bireylerin kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinden, aile ilişkilerinde gerilim yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır (Tütüncü 2003: 77). Örgütlere fazlasıyla bağlı olan bu bireyler, iş dışı aktivitelere sınırlı zaman ve enerji ayırmaktadırlar. Schein'in akademisyenler ve bilim insanları üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre, bireyin örgüte katılım oranı yükseldikçe ailedeki etkin rolü gerilemektedir (Randall 1987: 465). Yüksek düzeyde bağlılık; işgörenin, aile ilişkilerinde olduğu gibi zamanla kişisel duygularını kaybetmesi ve sosyal becerilerini kaybetmesi gibi biçimlerde sosyal ilişkilerine de yansıtılabilmektedir.

Son olarak; örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermek, işgörenin zaman içerisinde yasal olmayan faaliyetler göstermesine neden olabilmektedir. Alan araştırmaları yüksek örgütsel bağlılık taşıyan işgörenlerin; yasal çalışma sürelerinin çok üstünde, karşılıksız iş saati geçirme gibi davranışları normal saymakla beraber, çatışma durumlarında örgütün kurallarını kişisel ahlak ve toplumsal kurallarında üstünde tutmaları nedeniyle birleşik suçlar ile ilgili illegal davranış sergilemeye daha fazla eğilimli olduklarını göstermektedir (Randall 1987: 466).

Yapılan araştırmalara göre; iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusunun örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık oranının ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu (Reichers 1985: 467) hatırlatılarak bu üç bağlılık düzeyi arasında bir kıyaslamaya gidilecek olursa; düşük örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt için işlevsizken, yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin örgüte olası maliyetinin avantajından daha yüksek olduğunu, ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık sahibi işgörenlerin ise çok daha stabil ve iş tatmini yüksek bulunduğu söylenebilmektedir (Randall 1987: 466).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PSİKOLOJİK KONTRAT İLE İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir kontratla işe girmesiyle başlar ve örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, *“Bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir”* (Gül 2002: 38).

Psikolojik kontrat ise; birinci bölümde de kapsamlı bir biçimde ifade edildiği üzere *“Örgüt ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı yükümlülükler dair oluşan bireysel inançlar ve algılamalar bütünüdür”* (Schalk; Roe 2007: 167). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik kontratın örgütler için oldukça önemli olmasının nedeni psikolojik kontrat ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında oldukça açık bir bağlantının bulunmasıdır.

Bu bağlantı; kısaca birey ve işveren arasındaki karşılıklı ancak açık bir şekilde ifade edilmeyen beklentiler anlamına gelen psikolojik kontratın (Armstrong 2006: 225); eğer doğru tanımlanmış algılardan oluşmaktaysa, işgörenin örgütün değerlerini kabullenip paylaşması ve örgütün üyesi olarak kalmayı arzulaması gibi olumlu iş davranışlarıyla sonuçlanmasından ileri gelmektedir.

Makro açıdan yaklaşılacak olursa; artan pazar rekabeti ve müşteri talepleri; örgütlere hem sürdürülebilir hem de taklit edilemez mal ve hizmetler üretmeyi zorunlu hale getirmekte, bu iki unsuru sunabilecek anahtar değişken olarak ise insan faktörü işaret edilmektedir. Örneğin; psikolojik kontrat ve kariyerizm araştırmalarında, yeniden yapılanma ve küçülme gibi işletme stratejileri (Kondratuk vd. 2004: 335) ve artan küresel rekabet gibi engellenemez çevresel koşullar işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine olumsuz etkide bulunmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın var olan psikolojik boyutu; işgörenin örgütle kurduğu kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler eşliğinde gelişen ilişkisine paralel olarak şekil almakta ve bu şekillenmenin sonucunda birey, örgütte kalma veya kalmama kararı almaktadır.

Bu aşamada; bireyin kararını, bireyin örgüte katkısı ile örgütün bireye teşvikinin mübadelesi de (değiş-tokuş) yani psikolojik kontratı da etkilemektedir. Aşağıda bulunan Şekil 2.5.’de bu mübadele sürecinin faktörleri görülmektedir.

Şekil 2.5. Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Mübadele Süreci



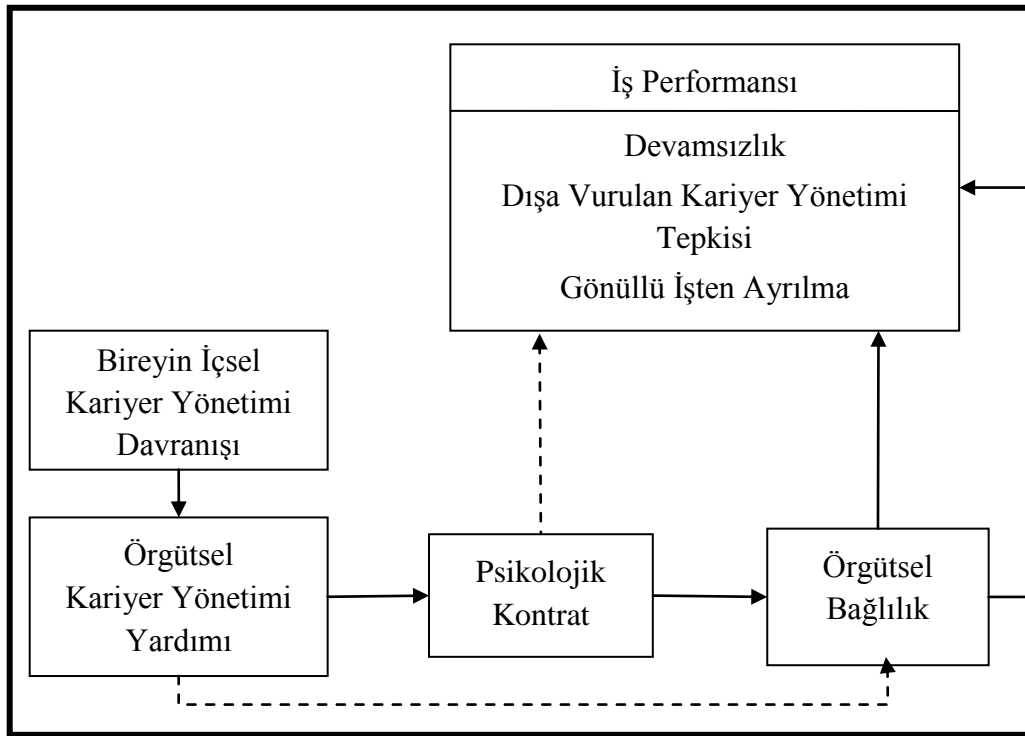
Kaynak: Tütüncü, Özkan. *Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2003: 68.

Şekil 2.5.'de görüldüğü üzere; bireyin örgüte yaptığı katkılar ile örgütün bireye sunduğu teşvikler bütünlüğü bozulamaz bir döngüdür. İşgörenin örgütsel bağlılığını etkileyen psikolojik kontratın teorik mekanizması en iyi sosyal mübadele teorisi ile açıklanabilir (Ng; Feldman 2008: 2). Sosyal mübadele, karşılıklı fayda sağlamak amacıyla iki ya da daha fazla bireyin işbirliği yapması olarak tanımlanmaktadır (Robinson vd., 1994: 138). Bu teori; psikolojik kontrat bakış açısının, işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine dolaysız bir etkisi olduğunu savunmaktadır (Ng; Feldman 2008: 2).

İşgören ile işveren arasındaki psikolojik kontratı kapsayan mübadele unsuru, örgütsel bağlılık bakış açılarından birçoğunda ortak unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Smith vd. 1996: 3). İşgörenin beklentileri yani önemli ihtiyaçları örgüt tarafından karşılandığında, örgütsel bağlılığının da artması beklenmektedir (Smith vd. 1996: 3). Örgütsel bağlılığı arttırmak için; bireysel değerler ile örgüt değerleri arasında bir uyum bulunmalı ve örgüt amaçları ile kişi araçları arasında boşluklar bulunmamalı, yani olumlu bir psikolojik kontrat oluşturulmalıdır (Tütüncü 2003: 71).

Araştırmalar; örgüte yeni dâhil olan işgörenin karşılanmayan beklentilerinin örgütsel bağlılığının ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir faktör olan, iş tatmininin üzerine olumsuz etkisinin olduğunu göstermektedir (Lam; Zhang 2003: 215). İş tatmini ise; işgörenin iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu 2001: 340). Diğer bir anlatımla; yeni işgören, eğer psikolojik kontratı adil ve eşit ise sadece iş tatminsizliğini algılamaktadır (Lam; Zhang 2003:215). Diğer taraftan; psikolojik kontratın yerine getirilmesi başta örgütsel bağlılık olmak üzere, devamsızlık oranı, işgören devir hızı ve iş performansının bağımsız değişkenleri gibi işle ilgili davranışlara olumlu etkide bulunmaktadır (Sturges vd. 2005:821).

Şekil 2.6. Kariyer Yönetimi, Psikolojik Kontrat, Örgütsel Bağlılık ve İş İle İlgili Çıktıların İlişkisi



Kaynak: Sturges, Jane; Neil Conway; David Guest; Andreas Liefoghe. *Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior*, Journal of Organizational Behavior, 26, 2005: 826.

İşgörenin örgütle uyumlu çalışmasını, örgüt içindeki rol ve sorumluluklarının bilincinde olmasını, örgütün kendisinden ne beklediğini ve buna nasıl cevap vermesi gerektiğini öğrenmesini ve örgütün kendisine sağlayacağı ücret, terfi, ödül vb. gibi olanakları bilmesini sağlayan psikolojik kontrat; örgüt ve işgören arasında yarattığı güven duygusu ile birlikte örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir (Doğan; Demiral 2009: 63). Örneğin; Sturges vd. (2005: 833) tarafından yapılan bir araştırmada, kariyer yönetiminin örgüt tarafından desteklenmesinin işgören üzerinde olumlu etki yaratarak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Etkin ve sağlıklı işleyen bir psikolojik kontrat; işgörenin daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyacak, taraflar arasında güven duygusunu pekiştirerek, duygusal bir bağ kuracak, işgören performansını ve verimliliğini artıracak böylece işgörenin işinden duyduğu tatmin artacak bu durum da onun örgüte bağlılığını sağlayacaktır (Doğan; Demiral 2009: 63). Örgütsel bağlılık ile psikolojik kontrat teorilerinin benzerliklerden bahseden bir çalışmaya göre bu ortak noktalar şunlardır; (Türker 2010: 69-71)

- Her iki teoride de bir birey olan işgören bakış açısından iş ilişkileri incelenmektedir.
- Her iki teori de iş gören algılarına dayanmaktadır ve gelecekteki işgören davranışlarını anlamak üzerine kuruludur.
- İşgörenin psikolojik kontratını etkileyen kariyer ilerleme imkânları, ödüllendirmeler ve sözlerini yerine getirme gibi davranışlardaki değişiklikler işgören bağlılığı ve davranışları üzerinde etkilidir.
- Örgütsel bağlılık psikolojik kontrat şiddeti ile azalan iş performansı ve iş gücü devri arasında uyumlaştırıcı olarak görev yapmaktadır.
- Örgütsel bağlılık ve psikolojik kontratın iş gören davranışlarını anlamaya çalıştığı ölçek soruları da birbirini tamamlayıcı nitelikte ve benzerlikler bulunmaktadır.

Sayılan ortak noktaları destekler biçimde; Doğan ve Demiral (2009: 69-72)'ın yaptıkları bir araştırmada işgörenin psikolojik kontratını; duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığın her üç boyutuyla da ilişkili bulmuşlardır.

Anlaşıldığı üzere; psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; bir uça işgörenin daha yüksek performans sergilemesine, diğer uça ise işgörenin psikolojik kontrat öğelerinin yerine getirilmemesi ile kontratın ihlaline ya da çiğnenmesine yol açabilmektedir (Sturges vd. 2005:825). Psikolojik kontratın yerine getirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki bulunmakla birlikte (Coyle-Shapiro; Kessler 2000:904) kontratın ihlal edildiğinde bu ihlale, işgören tarafından çok ciddi tepkilerle karşılık verilecektir. Yapılan araştırmalar psikolojik kontratın yerine getirilmesinin başta örgütsel bağlılık olmak üzere, devamsızlık oranı, işgören devir hızı ve iş performansı vb. bağımsız değişkenleri gibi işle ilgili davranışlara olumlu etkide bulunduğu savunulmaktadır (Sturges vd. 2005:821). Araştırmalar psikolojik kontrat ihlali ile bireyin işten ayrılma kararı ve davranışı, dolayısıyla işgören devir hızının da güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Robinson; Rousseau 1994:257, Robinson 1996:578). Ayrıca, işgörenin psikolojik kontratının yerine getirilmediğini anlamasına rağmen istihdam ilişkisini sürdürmesi; ilerleyen zamanlarda düşük kalitede hizmet sunması, dedikodu yapması, donanımlara zarar vermesi hatta işletme içerisinde hırsızlık yapmak gibi yasal olmayan eylemlerde bulunması gibi olumsuz iş davranışlarına yol açabilmektedir (Knights; Kennedy 2005: 58). Diğer taraftan; örgüte yeni dâhil olan işgörenin karşılanmayan beklentilerinin örgütsel bağlılığının üzerine de olumsuz etkisinin olduğunu göstermektedir (Lam; Zhang 2003: 215).

BÖLÜM III

PSİKOLOJİK KONTRAT İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI PSİKOLOJİK KONTRAT İHLALLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Değişen çevre koşullarında, artan rekabet ortamında ve turizm talebinin dışsal olaylara aşırı duyarlılığı karşısında, işletmelerin başarıya ulaşması; ancak insan faktörünün iyi yönetilmesi, böylece işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanıp, onlardan en yüksek düzeyde verim elde edilmesi ile olanaklıdır. Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında, örgütler maliyet ekonomisi sağlayabilmek amacıyla insan faktörünü mümkün olduğunca minimize etmeye çalışsalar da, bu çaba turizm endüstrisinde ancak belli bir oranda karşılık bulacaktır çünkü güler yüzlü bir işgörenin yerine makinelerin getirilebileceği alanlar oldukça sınırlıdır. Literatürde turizm endüstrisi; turist ve günübirlikçi olarak tanımlanan insanlara hizmet ve mal arz eden çok sayıda örgüt ve işletmeler bütünü olarak tanımlanmaktadır (İçöz 2005: 22). Bu endüstrinin turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle "insan" faktörü büyük ölçüde ön plana çıkmakta, buna ek olarak hizmet sektörüne olan talebin hızlı yükselişiyle, iş hayatının kalitesi gittikçe önem kazanmaktadır. Ürün ve hizmet sunumundan oluşan bu yegâne endüstride, hizmeti hem oluşturup hem de icra eden işgörenin aynı zamanda otel işletmesini de temsil etmesi ise azımsanmayacak bir roldür (Cheng; Brown 1998: 136). Daha öncede belirtildiği üzere; işgörenler ve işverenler, davranışlarını psikolojik kontratlarındaki algılarına göre şekillendirmektedirler. Bu nedenle; yazılı olmayan kuralları içeren bu kontratlar, özellikle emek yoğun otel işletmelerinde yazılı kurallardan daha fazla önem taşımaktadır. Yani; otel işletmelerinin spesifik özelliklerinden dolayı, insan kaynaklarının etkin kullanımını sağlayan psikolojik kontratlara önem verilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapıldığından dolayı, otel işletmelerinin kendine has özelliklerini sıralamak gerekmektedir. Otel işletmesinin hizmetlerini stoklama imkânı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle ürün aslında “satılan zaman” olmaktadır. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılmaktadır. Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik sosyal bir işletmedir. Bu özellik, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Müşteriler için rahat ve huzurlu bir ortamın oluşturulmasında, müşteriler ile yüz yüze temas halinde olan işgörenlerin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan bireyler olması gerekmektedir. Turizm endüstrisinde talep, öncede kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır. (Aktaş 1989: 20)

Ayrıca otel işletmelerinin çoğunluğunun faaliyetleri mevsimlik olarak yürütülmektedir ve bu durumun işgörenler üzerinde de önemli sonuçları mevcuttur. Mevsimlik işletmelerde işgörenle ilgili yaşanan sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Nitelikli işgören, geçici bir faaliyet için işe ciddiyetle bağlanmamakta,
- İşler mevsimin çok sınırlı bir döneminde, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaştığı için işgören çoğunlukla tembelleşmekte, asıl iş zamanında ve günlerinde işlerini gereği gibi yapamamakta,
- İş geçici olduğu için talep edilen ücretler, devamlı olan işletmelerindeki ücretlere oranla yüksek olmakta,
- Hizmetlerin işgören arasında dağıtımında da büyük sorun yaşanmaktadır (Usta, 2001: 140)

Ayrıca; turizm endüstrisinde yaşanan ekonomik ve siyasi krizlerden çabuk etkilenme gibi bazı sorunlar nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği, otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı etkili bir kariyer yönetiminin uygulanmasını gerektirmektedir (Kılıç; Öztürk 2010: 982-983). Dolayısıyla; otel işletmelerinin emek-yoğun yapısına bağlı olarak insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde insan kaynakları uygulamalarını daha da önemli hale getirmektedir.

Araştırmanın amacı; işgücünün turizm işletmelerinde yarattığı değer göz önünde bulundurarak, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüte karşı var olan psikolojik kontratlarını ve psikolojik kontratları hakkındaki olası ihlal algılarının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini incelemektir. Araştırmadan elde edilen veriler ile otel yöneticilerine ve işgörenlerine, başta örgütsel bağlılık olmak üzere iş tatmini, devamsızlık, verimlilik, işten ayrılma niyeti gibi konularda öneriler geliştirilmesi ve söz konusu işletmelere ve işgörenlerine fayda sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, turizm yazınına katkı sağlanması bu tez çalışmasının diğer bir amacını oluşturmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar, kitaplar ve elektronik ortamlardan faydalanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Anket tekniği; sosyal konularda yapılan araştırmaların veri kaynağı olan insandan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri olup, birinci elden yani birincil kaynaktan veri toplama biçimidir (Odabaşı 1999: 81).

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmelerinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows Release 15.0 ve Minitab 12.0 istatistiksel hazır yazılım paket programlarından yararlanılmıştır. Analizlerde; frekans ve yüzde yöntemi, ağırlıklı ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi (TYVA), Tukey HSD testi ile Ordinal Lojistik Regresyon Analizi kullanılmıştır. Çalışmanın izleyen alt bölümlerinde araştırma yöntemine ilişkin hususlar açıklanmaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, işgören ilişkileri açısından psikolojik kontratı ve işgörenin psikolojik kontratının yerine getirilmesinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ortaya koymaya yöneliktir. Araştırma; Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmış ve bir, iki, üç yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın dışında tutulmuştur. Bunun nedeni, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine kıyasla büyük olmaları, daha profesyonelce yönetildikleri düşüncesinin yanı sıra (Çakıcı 1998: 9) insan kaynaklarını daha etkin kullandıkları varsayımıdır. Son olarak; yapılan

araştırma otel işletmelerinde konum, departman ve kadro durumu ayırt edilmeksizin çalışan tüm işgörelere yöneliktir, yöneticiler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket; beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörelerin kategorik özellikleri belirlenmektedir. İkinci bölüm işgörelenin; işveren yükümlülükler algısını, üçüncü bölüm işgörelenin; işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algısını, dördüncü ve son bölüm ise işgörelerin örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Wellin (2007: 28)'in ifade ettiği üzere; işgörelerin karşılıklı yükümlülükler dair beklentileri ile ilgili algıları toplandığında, örgütteki psikolojik kontratların durumu hakkında genel bir resim elde edilebilmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçekler, işgörelerin gerek işverenlerinin yükümlülüklerine dair beklentilerini gerekse bu beklentilerin karşılama düzeyini toplayan nitelikte ölçeklerdir. Bu ölçeklere ek olarak; çalışmada, işgörelerin örgütsel bağlılık düzeyleri de araştırılmış ve işgörelerin psikolojik kontratlarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

3.2.2.1. İşgörelenin; İşveren Yükümlülükleri Algısı Değişkeni

Çalışmada işgörelerin psikolojik kontratları ölçmek amacıyla Mark Roehling'in ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, işverenin işgörelere karşı yapmakla veya sağlamla yükümlü olduğu konular hakkındaki işgörelen algısını ölçmektedir. Mark Roehling ölçeği konunun önemli boyutlarının incelenmesine yönelik en uygun ölçektir. Kullanılan bu ölçek; Mark Roehling'in doktora tezindeki anket uygulamasıdır.

Roehling'in ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında; "kesinlikle katılmıyorum" 1 puan, "katılmıyorum" 2 puan, "kararsızım" 3 puan, "katılıyorum" 4 puan ve "kesinlikle katılıyorum" 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır.

3.2.2.2. İşgörelenin; İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi Algısı Değişkeni

. Çalışmada işgörelerin psikolojik kontratlarının yerine getirilip getirilmediği ölçmek amacıyla Mark Roehling'in ölçeği kullanılmıştır. Roehling'in ölçeği; ölçekte kullanılan ifadelerle, işverenin işgörelere karşı hangi yükümlülükleri gerçekleştirdiğini ve

gerçekleştiremediğini sorgulayarak, işverenin işgörene karşı olan yükümlülüklerini karşılama düzeyini belirlemeye yöneliktir.

Roehling'in, işverenin işgörene karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki işgören algısını ölçen bu ölçeği ise; "1: Gereğinden çok daha azını gerçekleştirdi, 2: Gereğinden azını gerçekleştirdi, 3: Gerektiği kadarını gerçekleştirdi, 4: Gereğinden fazlasını gerçekleştirdi ve 5: Gereğinden çok daha fazlasını gerçekleştirdi" şeklinde hesaplanan 5'li likert ölçeği tarzında hazırlanmıştır. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır.

3.2.2.3. Örgütsel Bağlılık Değişkeni

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1997: 118-119) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi olup, araştırmada 5'li likert ölçeğinde kullanılmıştır. Bunun sebebi ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle karşılaştırma (korelasyon) yapabilmektir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılık türlerinin tamamını ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Bu nedenle çalışmada; örgütsel bağlılığı ölçmek için bu ölçek kullanılmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçek 15 sorudan oluşmaktadır. 3., 4., 6. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır.

3.2.3. Araştırma Evreninin ve Örnekleminin Belirlenmesi

Çalışma için gerekli veriler, Antalya'da faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Turizm İşletmesi Belgesi almış dört ve beş yıldızlı otel işletmesinden Ağustos 2008'de toplanmıştır. Araştırmada Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin seçilmesinin nedenleri ise aşağıda belirtilmektedir:

(a) Türkiye'deki otel işletmelerinin yatak kapasitelerinin önemli bir kısmının (%58,38'inin) Antalya'da faaliyet gösteriyor olması.

(b) Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde yapılacak bir araştırmanın tüm Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmeleri hakkında fikir verebileceği varsayımı.

Bölge olarak Antalya'nın seçilmesinin en önemli nedeni, Antalya'nın Türkiye turizmi açısından en önemli turistik çekim merkezi olmasıdır. 2008 yılı itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin, %51,26'sı, bu otellerdeki oda

kapasitesinin %59,1'i ve yatak kapasitesinin de %58,38'i Antalya'dadır. Benzer şekilde 2008 yılı itibariyle Türkiye'de tesislere gelişlerin %48,02'si, gecekalmelerin ise %85,50'si Antalya'da gerçekleşmektedir (<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAEF224863CBA28A8C>).

Araştırmanın evreni Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerdir. Antalya'da faaliyet gösteren 396 adet beş yıldızlı otelin bulunduğu, Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerinden anlaşılmaktadır. Ana kitlenin tamamı ile anket uygulaması, pratik olarak olanaklı olmadığı için örnekleme yoluna başvurulmuştur. 396 otel işletmesi arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile otuz otel belirlenmiştir. Otel yönetimlerine telefon aracılığıyla araştırma hakkında bilgi verilmiş ve kendilerinden araştırma için izin istenmiştir. Bu otellerden yirmi altısı otellerinde araştırma yapılmasına izin verirken, dört otel işletmesinden izin alınamamıştır. Bu otellerin yerine yine basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile dört otel daha belirlenmiş ve otel yönetimleri ile görüşülerek araştırma için gerekli olan izinler alınmıştır. Bu otuz otelde rastgele belirlenmiş 25'şer işgörene toplam 750 anket, araştırmacı tarafından dağıtılmış ve katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmıştır. İki hafta sonra anketler yine araştırmacı aracılığıyla toplanmıştır. İşgörenlere dağıtılan 750 ankettan 228'i yanıtlanmış olarak geri alınmış ve %30,4'lük bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Elde edilen anketlerin 177 adedi kullanılabilir bulunmuştur.

3.2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenilirlik; ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır (Erdoğan 2003: 247). Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık ve aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık olarak açıklanabilir. Güvenilirliğin ölçülmesi için test-tekrar test güvenilirliği, paralel (eşdeğer) form güvenilirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach's Alfa (α) güvenilirliği yaklaşımları kullanılabilir (Büyüköztürk 2004: 163-164).

Araştırmada kullanılan; işverenin işgörene karşı yükümlülükleri, işverenin işgörene karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık (homojenlik) modeli olan Cronbach's Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa "bu ölçekte bulunan

maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yada tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır (Gürkan 2006: 76). Araştırma kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.1’ de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayısı	Ortalama
İşgörenin; İşveren Yükümlülükleri Algısı	17	0,924	4,08
İşgörenin; İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi Algısı	17	0,920	3,14
Örgütsel Bağlılık	15	0,845	3,22

Tablo 3.1’de de görüldüğü üzere; işgörenlerin, *işverenin yükümlülüklerine* yönelik algılarının ölçüldüğü ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach’s Alpha 0,924 olarak; ölçekte yer alan tüm soruların ortalaması ise 4,08 olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin, *işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyine* yönelik algılarının belirlenmeye çalışıldığı ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach’s Alpha 0,920 olarak; ölçekte yer alan tüm soruların ortalaması ise 3,14 olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin *örgütsel bağlılıklarına* yönelik algılarının ölçüldüğü, ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha 0,845 olarak; ölçekte yer alan tüm sorulara göre örgütsel bağlılık düzeyinin genel ortalaması 3.22 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak; araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ilişkin Cronbach’s Alfa değerleri 0,80’in üzerinde olduğundan ölçek yüksek düzeyde güvenilir. Dolayısıyla ölçeği bozan ve çıkarılması gereken herhangi bir soru bulunamamıştır.

3.2.5. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreçte farklılık kazanacaktır. Araştırmanın amacına yönelik yapılan analizlerde; frekans ve yüzde yöntemi, ağırlıklı ortalama, T-testi, tek yönlü varyans analizi (TYVA), Tukey HSD testi ile Ordinal Lojistik Regresyon Analizi kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU

Araştırmada işgörenlerin çalışmakta oldukları kuruma ve işverene yönelik tutum ve algılarını belirlemeye yönelik üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler;

- İşgörenin; işveren yükümlülükleri algısını belirlemeye yönelik (X_1),
- İşgörenin; işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algısı düzeyine yönelik (X_2) ve
- Örgütsel bağlılığı belirlemeye yöneliktir (Y).

Örgütsel bağlılığın diğer iki ölçek tarafından açıklandığı varsayımı altında örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmış, diğer değişkenler ise açıklayıcı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere yedi ana hipotez oluşturulmuştur. Ana hipotez yukarıda verilen anket soru gruplarını kapsayan niteliktedir. Bununla birlikte ifade edilen her bir ana hipotez gerçekte o soru grubunda yer alan tüm değişkenlerin her biri için ayrı ayrı hipotezler içermektedir. Ana hipotezler aşağıda verildiği gibidir:

Hipotez 1:

H_0 : İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları ile işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi arasında farklılık yoktur.

H_1 : İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları; işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinden yüksektir.

H_2 : İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları; işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinden düşüktür.

Hipotez 2:

H_0 : İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmamaktadır.

H_1 : İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3:

H₀: İşvereninin yükümlülüklerini karşılama düzeyine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmamaktadır.

H₁: İşvereninin yükümlülüklerini karşılama düzeyine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4:

H₀: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları üzerinde etkili değildir.

H₁: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları üzerinde etkilidir.

Hipotez 5:

H₀: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki algıları üzerinde etkili değildir.

H₁: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki algıları üzerinde etkilidir.

Hipotez 6:

H₀: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili değildir.

H₁: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir.

Verilen ana hipotezin altında işgörenin farklı kategorik özelliklerinin her biri için ayrı birer hipotez oluşturulup istatistiksel sonuçları yorumlanacaktır. Örneğin; işgörenin kategorik özelliklerinden olan cinsiyet, gelir ve eğitim düzeyi, çalışılan departman vb.'nin her biri için ayrı ayrı hipotezler kurulup istatistikî sınamalar ve ilgili yorumlar yapılacaktır. Benzer yaklaşım tüm ana hipotezler için geçerlidir.

3.3.1. Birincil Grup Bulgular

Bu bölümde, anket formlarının on üç soruyu kapsayan kategorik bulgularına ilişkin sonuçlar tablolar halinde aşağıda yer almaktadır.

3.3.1.1. Araştırmaya Katılanlar İle İlgili Kategorik Bulgular

Ankette yer alan ilk onbir soru işgörenler hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmış ve sonuçlar tablolaştırılarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Cinsiyetiniz</i>	Erkek	103	58,2
	Kadın	74	41,8
	Toplam	177	100

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işgörenlerin 103 tanesi erkek; 74 tanesi kadındır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar %58,2 ve %41,8 şeklindedir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Eğitim Durumunuz</i>	İlköğretim	29	16,4
	Lise ve dengi	65	36,7
	Ön lisans	42	23,7
	Lisans	36	20,3
	Yüksek lisans-doktora	5	2,8
	Toplam	177	100

Tablo 3.3'de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %36,7 oranla 65 tanesi lise ve dengi okul düzeyinde eğitime sahiptirler. Devamı ise; %23,7 oranla 42 tanesi ön lisans, %20,3 oranla 36 tanesi lisans, %16,4 oranla 29 tanesi ilköğretim ve %2,8 oranla 5 tanesi yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptirler.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Medeni Hâl Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Medeni Haliniz</i>	Evli	78	44,1
	Bekar	99	55,9
	Toplam	177	100

Tablo 3.4'de görüldüğü üzere; araştırmaya katılanların 78 tanesi evli, 99 tanesi bekadır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar ise; %44,1 ve %55,9 şeklindedir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Oteldeki Görevleri Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Oteldeki Göreviniz</i>	Şef	22	12,4
	İşgören	155	87,6
	Toplam	177	100

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılanların 155 tanesi otel işletmesinde işgören, 22 tanesi şef görevinde çalışmaktadır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar ise %87,6 ve %12,4 şeklindedir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departman Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Çalıştığınız Departman</i>	Ön büro	20	11,3
	Kat Hizmetleri	44	24,9
	Muhasebe-Finansman	16	9,0
	Satış-Pazarlama	13	7,3
	Halkla İlişkiler	3	1,7
	Yiyecek-İçecek	56	31,6
	İnsan Kaynakları	8	4,5
	Diğer	17	9,6
	Toplam	177	100

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılanların %31,6 oranla 56 tanesi yiyecek-içecek departmanında çalışmaktadır. Devamı ise; %11,3 oranla 20 tanesi ön büro, %24,9 oranla 44 tanesi kat hizmetleri, %9 oranla 16 tanesi muhasebe-finansman, %7,3 oranla 13 tanesi satış-pazarlama, %1,7 oranla 3 tanesi halkla ilişkiler, %4,5 oranla 8 tanesi insan kaynakları, %9,6 oranla 17 tanesi diğer departmanlarında çalışmaktadır.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılanların Oteldeki Konumları Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Oteldeki Konumunuz</i>	Eleman	52	29,4
	Kadrolu Eleman	92	52,0
	Stajyer	5	2,8
	Dönemsel Eleman	28	15,8
	Toplam	177	100

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %52 oranla 92 tanesi otel işletmesinde kadrolu eleman olarak çalışmaktadır. Kalanı ise %29,4 oranla 52 tanesi eleman olarak, %15,8 oranla 28 tanesi dönemsel eleman, %2,8 oranla 5 tanesi stajyer olarak çalışmaktadır.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Aylık Gelir Kategorisi</i>	0 - 600	29	16,4
	601 - 700	26	14,7
	701 - 800	27	15,3
	801 - 900	21	11,9
	901 - 1000	25	14,1
	1001 ve üstü	49	27,7
	Toplam	177	100

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %27,7 oranla 49 tanesinin aylık geliri 1001TL ve üstü, kalanının ise; %16,4 oranla 29 tanesinin 600TL’na kadar, %15,3 oranla 27 tanesinin 701TL ile 800TL arasında, %14,7 oranla 26 tanesinin 601TL ile 700TL arasında, %14,1 oranla 25 tanesinin 901TL ile 1000TL arasında, %11,9 oranla 21 tanesinin 801TL ile 900TL arasında aylık gelir elde ettiği belirtilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılanların Kadro Durumu Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Kadro Durumunuz</i>	Kadrolu(Daimi)	99	55,9
	Sözleşmeli(Geçici)	70	39,5
	Diğer	8	4,5
	Toplam	177	100

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %55,9 oranla 99 tanesi kadrolu (daimi) işgören, %39,5 oranla 70 tanesi sözleşmeli (geçici) işgören, %4,5 oranla 8 tanesi diğer işgören olarak istihdam edilmektedirler.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süreleri Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>Sektörde Çalışma Süreniz</i>	1 ay - 36 ay	54	30,5
	37 ay - 84 ay	62	35,0
	85 ay - 132 ay	36	20,3
	133 ay ve üzeri	25	14,1
	Toplam	177	100

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin sektörde çalışma süreleri %35 oranla 62 tanesi 37 ay ile 84 ay arasında hesaplanmıştır. Kalanının sektörde çalışma süresi ise; %30,5 oranla 54 tanesi 1 ay ile 36 ay, %20,3 oranla 36 tanesi 85 ay ile 132 ay, %14,1 oranla 25 tanesi 133 ay ve üzeri arasında hesaplanmıştır.

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalışma Süreleri Dağılımı Tablosu

	Kategori	Sıklık	Yüzde
<i>İşletmede Çalışma Süreniz</i>	1 ay - 36 ay	131	74,0
	37 ay - 84 ay	30	16,9
	85 ay - 132 ay	14	7,9
	133 ay ve üzeri	2	1,10
	Toplam	177	100

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin işletmede çalışma süreleri %74 oranla 131 tanesi 1 ay ile 36 ay arasında hesaplanmıştır. Kalanının işletmede çalışma süresi ise; %16,9 oranla 30 tanesi 37 ay ile 84 ay, %7,9 oranla 14 tanesi 85 ay ile 132 ay, %1,1 oranla 2 tanesi 133 ay ve üzeri arasında hesaplanmıştır.

3.3.1.2. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmeleri İle İlgili Kategorik Bulgular

Ankette yer alan ilk on bir soru işgörenler hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmış ve sonuçlar tablolaştırılarak yukarıda açıklanmıştır. Kategorik soruların bundan sonraki bölümünde otel işletmeleri ile ilgili bulgular sunulmaktadır.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Konaklama İşletmesinin Sınıfı Dağılımı Tablosu

<i>Konaklama İşletmesinin Sınıfı</i>	Kategori	Sıklık	Yüzde
	Dört yıldızlı	4	2,3
	Beş yıldızlı	173	97,7
	Toplam	177	100

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin 173 tanesi beş yıldızlı otel işletmesinde, 4 tanesi 4 yıldızlı otel işletmesinde çalışmaktadır. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar ise; %97,7 ve %2,3 şeklindedir.

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Konaklama İşletmesinin Statüsü Dağılımı Tablosu

<i>Konaklama İşletmesinin Statüsü</i>	Kategori	Sıklık	Yüzde
	Bağımsız	84	47,5
	Zincir	87	49,2
	Diğer	6	3,4
	Toplam	177	100

Tablo 3.13’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %49,2 oranla 87 tanesi zincir otelde, %47,5 oranla 84 tanesi bağımsız otelde çalıştıklarını belirtmişlerdir. %3,4 oranla kalan 6 işgören ise; diğer statüdeki otellerde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.14. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Konaklama İşletmesinin Türü Dağılımı Tablosu

<i>Konaklama İşletmesinin Türü</i>	Kategori	Sıklık	Yüzde
	Şehir oteli	49	27,7
	Kıyı oteli	105	59,3
	Golf oteli	16	9,0
	Diğer	7	4,0
	Toplam	177	100

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin %59,3 oranla 105 tanesi kıyı otelinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Kalanı ise; %27,7 oranla 49 tanesi şehir otelinde, %9 oranla 16 tanesi golf otelinde, %4 oranla 7 tanesi diğer tür otellerde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

3.3.2. İkincil Grup Bulgular

İkincil grup bulgular işgören bakış açısından; işverenin yükümlülükleri ve işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi ile kategorik özelliklere göre farklılıklarına ilişkin bulgular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Aşağıda bu bulgular açıklanmaktadır.

Ayrıca değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve korelasyonlar Ek 1’de görülmektedir. Araştırmada ölçeklere verilen yanıtlar toplanmış ve toplam skorların ortalaması alınmıştır. İşgörenlerin kategorik özelliklerine göre farklılıklar araştırılırken hesaplanan bu skorlar dikkate alınacaktır.

3.3.2.1. İşgören Bakış Açısından İşverenin Yükümlülükleri Ve İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin, *işverenin yükümlülüklerine* yönelik algılarının ölçüldüğü ölçeğin güvenilirliğine yönelik Cronbach’s Alpha 0,924 olarak hesaplanmış, ölçeği bozan herhangi bir soru bulunmamıştır. Ölçekte yer alan tüm soruların ortalaması 4,08 olarak hesaplanmıştır. İşgörenlerin, *işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyine* yönelik algılarının belirlenmeye çalışıldığı ölçeğin güvenilirliği için Cronbach’s Alpha 0,920 olarak hesaplanmış, ölçeği bozan herhangi bir soru bulunmamıştır. Ölçekte yer alan tüm soruların ortalaması 3,14 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak işgörenlerin işverenin yükümlülüklerine yönelik algıları, işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algısından daha yüksek bulunmuştur.

Her bir soru için algılar arasında oluşan farklılıkların istatistiksel açıdan farklı olup olmadığı *t* testine göre araştırılmış ve sonuçlar Tablo 3.15’de verilmiştir. Ayrıca güvenilirlik analizi sonuçları ve betimleyici istatistikleri de Tablo 3.15’de görülmektedir.

Tablo 3.15. İşgörenlerin, İşverenin Yükümlülüklerine Yönelik Algılarının ve Bu Yükümlülüklerin Karşılama Düzeyine Yönelik Algılarının Betimleyici İstatistikleri

	İşgörenin Algıladığı...								t
	İşveren Yükümlülükleri				İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi				
	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha	
Bence işverenim,									
1.İlgi çekici iş <u>sunmakla yükümlüdür / sunmaktadır.</u>	3,51	1,168	,571	,922	2,84	1,093	,656	,914	5,638
2.İşle ilgili eğitim <u>vermekle yükümlüdür / vermektedir.</u>	4,14	,871	,690	,918	3,24	1,023	,691	,914	8,954
3.Kariyerimi geliştirmeye yardımcı <u>olmakla yükümlüdür / olmaktadır.</u>	3,98	,882	,635	,920	2,97	1,135	,748	,912	9,358
4.İşimi iyi yaptığım sürece beni işte <u>tutmakla yükümlüdür/ tutmaktadır.</u>	4,18	,918	,575	,921	3,42	,951	,555	,917	7,680
5.İşle ilgili kararlara katılmama izin <u>vermekle yükümlüdür / vermektedir.</u>	3,73	1,057	,598	,921	2,71	1,145	,570	,917	8,780
6.Özel ve iş yaşamımı dengeleyebilmem için çalışma saatlerinde esnek <u>olmakla yükümlüdür / olmaktadır.</u>	3,70	1,100	,597	,921	2,69	1,107	,445	,920	8,573
7.Samimi bir iş ortamı <u>sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	3,91	1,046	,698	,918	3,15	1,040	,630	,915	6,881
8.İş performansıyla ilgili düzenli geri bildirim <u>sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	3,95	,834	,733	,918	3,02	,977	,694	,914	9,596
9.Güvenli bir iş ortamı <u>sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	4,32	,860	,583	,921	3,52	,948	,674	,914	8,278
10.Uzun süreli iş güvencesi <u>vermekle yükümlüdür / vermektedir.</u>	4,11	,959	,682	,918	3,24	1,077	,696	,913	8,082
11.Kişisel sorunlarıma yönelik destek <u>sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	3,71	1,067	,555	,922	2,79	1,081	,686	,914	8,115
12.İşime son verirken, iyi bir neden <u>göstermekle yükümlüdür / göstermektedir.</u>	4,39	,840	,649	,920	3,28	,964	,537	,918	11,585
13.Bana saygılı <u>davranmakla yükümlüdür / davranmaktadır.</u>	4,32	,799	,575	,921	3,47	1,023	,582	,916	8,630
14.Düzenli ücret artışı <u>sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	4,28	,803	,626	,920	2,86	1,179	,495	,919	13,172
15.İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynakları bana <u>sağlamakla yükümlüdür/ sağlamaktadır.</u>	4,42	,863	,657	,919	3,43	1,010	,516	,918	9,958
16.Bana karşı dürüst <u>davranmakla yükümlüdür / davranmaktadır.</u>	4,25	,863	,629	,920	3,40	1,034	,607	,916	8,425
17.Beceri ve performansımın benzer olduğu çalışanlara sunulan fırsatların aynısını bana <u>sunmakla yükümlüdür / sunmaktadır.</u>	4,42	,856	,612	,920	3,34	1,022	,609	,916	10,708

H₀: İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları ile işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi arasında farklılık yoktur.

H₁: İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları ile işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinden yüksektir.

H₂: İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları ile işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinden düşüktür.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen *t* hesap değerleri Tablo 3.15’de verilmiştir. Ölçeklerde bulunan tüm sorular için istatistiksel açıdan ortalamalar arasında fark bulunmuştur ($P < 0.001$). Buna göre işgörenlerin, “işverenin kendilerine karşı yükümlülükleri” yüksek bulunmuştur. Bir başka deyişle, “işverenin yükümlülükleri karşılama düzeyi” düşük bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15’de “işgörenlerin işverenin yükümlülüklerine yönelik algıları” ve “işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi” anketlerine katılımcıların 5’li likert tipi ölçeğe göre verdikleri cevaplar görülmektedir. Bu cevapların ortalamaları dikkate alınacak olunursa; işgörenlerin işverenin yükümlülüklerine yönelik algıları anketinde en yüksek ortalamalara sahip olan 15, 17, 12 numaralı sorular ve işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyine yönelik algıları anketinde ise en düşük ortalamalara sahip olan 6, 5, 11 numaralı sorular olmak üzere üçer soru göze çarpmaktadır. Buradan işgörenin psikolojik kontratına ve psikolojik kontrat ihlaline dair şu sonuçlar çıkarılabilir.

- Araştırmaya katılan işgörenlerin; işverenin yükümlülüklerine yönelik algılarında, özellikle iş arkadaşları ile kendilerine sunulan fırsatlar arasında eşitlik ve adalet olmasına, örgütün işlerini yapabilmeleri için gerekli kaynakları kendilerine sunmasına ve işten çıkarma durumunda örgütün geçerli sebepleri olmasına önem gösterdikleri görülmektedir.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin; işverenin üstüne düşen yükümlülükleri karşılama düzeyinde, özellikle özel hayatı ile iş hayatı arasındaki dengeyi koruyabilmesi için çalışma saatlerinde esnek olunması, kişisel sorunlarına yönelik destek sağlanması ve iş ile kararlara katılımına izin verilmesi konularında beklentilerinin karşılanmadığı görülmektedir.

Ayrıca likert ölçekli bu maddelerin betimsel dağılımları Ek 2’te verilmiştir. Ek 3’ten anlaşılacağı gibi 3’ün solunda kalan değerler katılanları, 3’ün sağında kalan değerler katılmayanları ifade etmektedir. Bunun yanında standart sapmalarını da dikkate alarak % 95 güven aralığında bu sonuçları yorumlamak mümkün olabilmektedir.

3.3.2.2. İşgören Bakış Açısından İşverenin Yükümlülükleri Ve İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi ile Kategorik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda; işgörenlerin, işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile eğitim durumu, gelir, kadro durumu ve sektörde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile cinsiyet, medeni durum, oteldeki görev, çalışılan departman, oteldeki konum, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile cinsiyet, medeni durum, oteldeki görev, çalışılan departman, oteldeki konum, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile cinsiyet, medeni durum, oteldeki görev, çalışılan departman, oteldeki konum, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü ve işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, yukarıda sayılan kategorik özelliklerle işverenin işgörene karşı yükümlülükleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumuna göre işgörenlerin, ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı TYVA’ne göre araştırılmış ve ‘işverenin size karşı yükümlülükleri’ algılamasında farklılık bulunmuştur (F= 8,646; P=0,0001). Tablo 3.16’da görülmektedir.

Tablo 3.16. Eğitim Durumuna Göre “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Algısı Farklılık Testi

Eğitim durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar
<i>İlköğretim</i>	29	3,5822	,80966	İlköğretim - Lise ve dengi İlköğretim - Ön Lisans İlköğretim – Lisans
<i>Lise ve Dengi</i>	65	4,0109	,67678	
<i>On Lisans</i>	42	4,3081	,31552	
<i>Lisans</i>	36	4,3007	,40236	
<i>Lisansüstü</i>	5	4,2941	,38797	
Toplam	177	4,0781	,62924	

Tablo 3.16’ya göre ilköğretim mezunu olan işgörenlerin ‘işverenin size karşı yükümlülükleri’ algısı diğer eğitim durumuna sahip işgörenlerden daha düşük bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, eğitim durumu ile işverenin işgörene karşı yükümlülükleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, işgörenlerin eğitim düzeyi düştükçe, işverenlerinin kendilerine karşı yükümlü olduğunu algıladıkları unsurların azaldığı sonucuna varılabilmektedir.

Gelir düzeyine göre işgörenlerin, ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı TYVA’ne göre araştırılmış ve sadece ‘işverenin size karşı yükümlülükleri’ algısında farklılık bulunmuştur (F=4,381; P=0,001). Farklı bulunan gruplar Tablo 3.17.’de verilmiştir.

Tablo 3.17. Gelir Düzeyine Göre “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Algıları Farklılık Testi

Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı gruplar
<i>0-600</i>	29	4,2901	,51544	0-600 - 601-700
<i>601-700</i>	26	3,6719	,90827	
<i>701-800</i>	27	3,9172	,60458	601-700 - 801-900
<i>801-900</i>	21	4,2045	,37371	
<i>901-1000</i>	25	4,0165	,82659	601-700 - 1001+
<i>1001+</i>	49	4,2341	,32319	
<i>Toplam</i>	177	4,0781	,62924	

Tablo 3.17’e göre, gelir düzeyi 601-700 TL olan işgörenlerin işverenin yükümlülükleri algısı, 0-600 TL, 801-900 TL ve 1001+ TL olan işgörenlerden daha az bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin aylık gelir düzeyi ile işverenin işgörene karşı yükümlülükleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, aylık 601 ile 700 TL arasında gelir elde eden işgörenin işverenin kendisine karşı yükümlülükleri hakkındaki algısının diğer tüm aylık gelir gruplarına göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Kadro durumuna dair işgörenlerin ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı TYVA’ne göre araştırılmış ve işgörenlerin ‘işverenin size karşı yükümlülükleri’ algılamaları arasında farklılık bulunmuştur (F= 4,097; P=0,018). Farklı bulunan gruplar Tablo 3.18’de görülmektedir.

Tablo 3.18. Kadro Durumuna Göre İşgörenlerin “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Farklılık Testi

Kadro Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
<i>Kadrolu(Daimi)</i>	99	4,0422	,61529	Sözleşmeli – Diğer
<i>Sözleşmeli(Geçici)</i>	70	4,1882	,49819	
<i>Diğer</i>	8	3,5588	1,32693	
<i>Toplam</i>	177	4,0781	,62924	

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere farklılıklar sözleşmeli işgörenlerle diğer kadro durumunda işgörenler arasında bulunmuştur. Sözleşmeli işgörenlerin ‘işverenin size karşı yükümlülükleri’ puanları $4,1882 \pm 0,49819$ şeklinde, diğer kadroda bulunanların ise $3,5588 \pm 1,32693$ şeklinde hesaplanmıştır. Buna göre Diğer kadroda bulunan iş görenlerin ‘işverenin size karşı yükümlülükleri’ daha düşük algılanmıştır.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile işgörenin kadro durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile işgörenin kadro durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin kadro durumu ile işverenin işgörene karşı yükümlülükleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak; diğer(ekstra, part-time) kadro durumunda yer alan işgörenlerin, sözleşmeli işgörene göre; işverenin kendisine karşı yerine getirmesi gerektiği yükümlülükler hakkındaki algısının daha az unsura bağlı olmasını, işletmedeki geçici istihdamına ve beklentilerinin düşük olmasına bağlanabilmektedir.

Sektörde çalışma süresine göre işgörenlerin ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı TYVA’ne göre araştırılmış ve sadece “işverenin size karşı yükümlülükleri” algısında farklılık bulunmuştur ($F=3,287$; $P=0,022$). Sonuçlar Tablo 3.19’de verilmiştir.

Tablo 3.19. Sektörde Çalışma Süresine Göre “İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri” Farklılık Testi

Sektörde çalışma süresi (Ay)	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
1-36	54	4,0730	,75900	37-84
37-84	62	4,1888	,38228	
85-132	36	3,8088	,80007	85-132
133+	25	4,2024	,41214	
Toplam	177	4,0781	,62924	

Sektörde çalışma süresi 85-132 ay olan işgörenlerin “işverenin size karşı yükümlülükleri” algısı 37-84 ay olanlardan daha düşük bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 85-132 ay olan işgörenlerin algısı $3,8088 \pm 0,8001$, çalışma süresi 37-84 ay olanların ise $4,1888 \pm 0,38228$ olarak hesaplanmıştır.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda; işgörenin, sektörde çalışma süresi ile işverenin kendisine karşı yükümlülükleri algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak; işletmede 7 yıl ile 11 yıl arasında istihdam geçmişi olan işgörenlerin, diğer işgörelere göre işverenlerinin kendilerine karşı daha az yükümlülüğü olduğu algısına sahip oldukları sonucuna varılabilmektedir.

Sektörde çalışma süresine göre işgörenlerin ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı TYVA'ne göre araştırılmış ve tüm algılarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($P > 0,05$).

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda; işgörenlerin, işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile oteldeki görev, çalışılan departman, oteldeki konum, kadro durumu ve konaklama işletmesinin statüsü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, aylık gelir, konaklama işletmesinin sınıfı,

konaklama işletmesinin türü, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunamamıştır.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, aylık gelir, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, aylık gelir, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, yukarıda sayılan kategorik özelliklerle işverenin işgörene karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada ölçeklere verilen yanıtlar toplanmış ve toplam skorların ortalaması alınmıştır. İşgörenlerin kategorik özelliklerine göre farklılıklar araştırılırken hesaplanan bu skorlar dikkate alınmıştır. İşgörenlerin oteldeki görevlerine göre ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmış ve sadece işgörenlerin, işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algılamaları arasında fark bulunmuştur (t=2,001, P=0,047). Buna göre şeflerin puanı 3,4144±0,828, işgörenlerin puanından 3,0998±0,668 daha yüksek bulunmuştur. Değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve korelasyonlar Ek 1’de görülmektedir.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile oteldeki görevleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile oteldeki görevleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin oteldeki görevi ile işverenin kendisine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, işletmede şef görevinde çalışanların işgörenlere kıyasla; işverenin kendisine karşı yükümlülüklerini daha yüksek düzeyde karşıladığı algısına sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Çalışılan departmanlara göre işgörenlerin ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (TYVA)'ne göre araştırılmış ve işgörenlerin sadece, işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algılamaları arasında farklılık bulunmuştur ($F=2,320$; $P=0,028$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur.

Tüm çoklu karşılaştırmalar Tukey HSD testine göre yapılmıştır. Tukey HSD testine göre, kat hizmetleri departmanında işgörenler ile insan kaynaklarında işgörenler arasında farklılık bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 3.20. İşgörenlerin 'işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi' farklılık testi

Çalışılan Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
<i>Ön büro</i>	20	3,1853	,73626	Kat Hizmetleri - İnsan Kaynakları
<i>Kat Hizmetleri</i>	44	2,8289	,64373	
<i>Muhasebe-Finansman</i>	16	3,2757	,78384	
<i>Satış-Pazarlama</i>	13	3,2398	,61623	
<i>Halkla İlişkiler</i>	3	3,5882	,44411	
<i>Yiyecek-Ýiyecek</i>	56	3,1975	,68263	
<i>İnsan Kaynakları</i>	8	3,6324	,58381	
<i>Diğer</i>	17	3,1765	,68283	
<i>Toplam</i>	177	3,1389	,69591	

Tablo 3.20'de görüldüğü üzere; kat hizmetlerinde işgörenlerin işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi $2,8289\pm 0,643$ şeklinde hesaplanırken, insan kaynakları departmanında çalışanların ki ise $3,6324\pm 0,583$ şeklinde hesaplanmıştır. Dolayısıyla kat hizmetlerinde çalışanların işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi daha düşük bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin çalıştığı departman ile işverenin kendisine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, kat hizmetlerinde çalışan işgörenlerin; işverenin kendilerine karşı olan yükümlülüklerini karşılamadığı algısına sahip olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Oteldeki konuma göre işgörenlerin ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı araştırılmış ve işgörenlerin, işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algılamalarında farklılık bulunmuştur ($F= 3,658$; $P=0,014$). Sonuçlar Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Oteldeki Konuma Göre İşgörenlerin ‘İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi’ Farklılık Testi

Otelde konum	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
<i>Eleman</i>	52	3,1912	,66458	Eleman - Dönemsel eleman
<i>Kadrolu Eleman</i>	92	3,2161	,68672	
<i>Stajyer</i>	5	3,3412	,78854	Kadrolu eleman - Dönemsel Eleman
<i>Dönemsel Eleman</i>	28	2,7521	,67286	
<i>Toplam</i>	177	3,1389	,69591	

Tablo 3.21’e göre dönemsel eleman olarak işgörenler ile hem eleman hem de kadrolu eleman arasında farklılık bulunmuştur. Dönemsel eleman olarak işgörenlerin ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ $2,7521\pm 0,6728$ olarak, eleman olarak çalışanların ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ $3,1912\pm 0,66458$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre dönemsel elemanların ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ daha düşük bulunmuştur. Kadrolu elemanların ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ $3,216\pm 0,686$ olarak hesaplanmış ve dönemsel eleman olarak işgörenlerin ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ kadrolu işgörenlere göre daha düşük bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile oteldeki konumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile oteldeki konumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin oteldeki konumu ile işverenin kendisine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, işletmede dönemsel eleman olarak çalışan işgörenlerin diğer konumlarda istihdam edilen işgörenlere kıyasla, işverenin yükümlülüklerini yerine getirmediği algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Kadro durumuna göre işgörenlerin ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ algılamaları arasında farklılık bulunmuştur ($F= 3,075$; $P=0,049$). Sonuçlar aşağıda bulunan Tablo 3.22’ de verilmiştir.

Tablo 3.22. Kadro Durumuna Göre İşgörenlerin ‘İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi’ Farklılık Testi

Kadro Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
<i>Kadrolu</i>	99	3,2157	,69783	Kadrolu - Sözleşmeli
<i>Sözleşmeli</i>	70	2,9933	,63730	
<i>Diğer</i>	8	3,4632	,96935	
<i>Toplam</i>	177	3,1389	,69591	

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi bu farklılık kadrolu ile sözleşmeli işgörenler arasında bulunmuştur. Sözleşmeli işgörenlerin ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ $2,9933\pm 0,637$ kadrolu işgörenlerden $3,2157\pm 0,6978$ daha az bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile kadro durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile kadro durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin kadro durumu ile işverenin kendisine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, işletmede sözleşmeli olarak çalışan işgörenlerin, işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algısının daha düşük olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Konaklama işletmesinin statüsüne göre işgörenlerin, ölçekte yer alan algıları arasında fark olup olmadığı TYVA’ne göre araştırılmış ve ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ algılamasında farklılık bulunmuştur ($F=5,977$; $P=0,003$). Sonuçlar Tablo 3.23’ de verilmiştir.

Tablo 3.23. Konaklama İşletmesinin Statüsüne Göre İşgörenlerin ‘İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi’ Farklılık Testi

İşletmenin statüsü	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
<i>Bağımsız</i>	84	2,9825	,61666	Bağımsız - Zincir
<i>Zincir</i>	87	3,2461	,74128	
<i>Diğer</i>	6	3,7745	,43293	Bağımsız - Diğer
<i>Toplam</i>	177	3,1389	,69591	

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere bağımsız işletme statüsüne sahip otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi’ algıları, zincir ve diğer statüye sahip otel işletmelerindeki iş görenlerden daha düşük bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile çalıştığı konaklama işletmesinin statüsü arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi ile çalıştığı konaklama işletmesinin statüsü arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenin çalıştığı konaklama işletmesinin statüsü ile işverenin kendisine karşı yükümlülükleri karşılama düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgudan, bağımsız otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algısının daha düşük olduğu görülmektedir. Zincir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha yüksek “işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi algısı” olmasından yola çıkarak; daha etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sahip olduğu varsayılabilir.

3.3.3. Üçüncü Grup Bulgular

Örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik kullanılan Likert ölçekli maddelerin betimsel dağılımları Ek 2’te görülebilmektedir. Ek 2’den anlaşılacağı gibi 3’ün solunda kalan değerler katılanları, 3’ün sağında kalan değerler katılmayanları ifade etmektedir. Bunun yanında standart sapmalarını da dikkate alarak % 95 güven aralığında bu sonuçları yorumlamak mümkün olabilmektedir. Üçüncü grup bulgular ise, örgütsel bağlılığa ilişkin bulgular ile kategorik özelliklere göre farklılıklarına ilişkin bulgular olarak iki gruptan oluşmaktadır. Araştırmada ölçeklere verilen yanıtlar toplanmış ve toplam skorların

ortalaması alınmıştır. İşgörenlerin kategorik özelliklerine göre farklılıklar araştırılırken hesaplanan bu skorlar dikkate alınacaktır. Aşağıda bu bulgular açıklanmaktadır.

3.3.3.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

İşgörenlerin *örgütsel bağlılıklarına* yönelik algılarının ölçüldüğü, ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha 0,845 bulunmuştur. Ölçeği bozan bir başka deyişle ölçekten çıkarılması gereken bir soru bulunmamıştır. İşgörenlerin tüm sorulara göre örgütsel bağlılık düzeyinin genel ortalaması 3,22 hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.24'de verilmiştir.

Tablo 3.24. İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Güvenilirlik Ve Betimleyici İstatistikleri

SORULAR	Ortalama	Std. Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
1.Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	3,45	,953	,524	,834
2.İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,56	1,075	,465	,837
3.İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	2,71	1,202	,284	,849
4.İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	3,53	,948	,602	,829
5.İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	2,72	1,163	,229	,852
6.İstesem bile su an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,41	1,030	,621	,827
7.Su an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatimin büyük bölümü olumsuz etkilenir.	3,32	1,051	,597	,829
8.İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,28	1,043	,594	,829
9.İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	2,98	1,100	,473	,836
10.İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,05	,999	,502	,835
11.İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	2,89	,999	,282	,847
12.Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,46	,965	,488	,835
13.İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	3,32	,893	,534	,833
14.İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle isten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	3,32	1,023	,520	,833
15.Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	3,39	,983	,497	,835

Tablo 3.24’de “örgütsel bağlılık” anketine katılımcıların 5’li likert tipi ölçeğe göre verdikleri cevaplar görülmektedir. Bu cevapların ortalamaları dikkate alınacak olunursa; işgörenlerin örgütsel bağlılığını ölçmeye yönelik ankette en yüksek ortalamaya sahip olan 2 numaralı soru göze çarpmaktadır. Bu yanıtın, diğer yanıtlara oranla daha yüksek ortalamaya sahip olmasından; işgörenin örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi hissedecek düzeyde duygusal örgütsel bağlılık beslediği düşünülebilir.

3.3.3.2. Örgütsel Bağlılık ile Kategorik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda; işgörenlerin, örgütsel bağlılığı ile cinsiyet ve oteldeki konumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile eğitim durumu, medeni hal, oteldeki görev, çalışılan departman, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

H₀: İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile eğitim durumu, medeni hal, oteldeki görev, çalışılan departman, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile eğitim durumu, medeni hal, oteldeki görev, çalışılan departman, aylık gelir, kadro durumu, konaklama işletmesinin sınıfı, konaklama işletmesinin türü, konaklama işletmesinin statüsü, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, yukarıda sayılan kategorik özelliklerle işgörenin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda H₀ hipotezi kabul edilmiştir.

İşgörenlerin oteldeki konumuna göre örgütsel bağlılıklarında farklılık bulunmuş ve bu farklılıklar dönemseller olarak işgörenler ile eleman olarak işgörenler arasında olduğu belirlenmiştir (F=2,611; P=0,05). Sonuçlar Tablo 3.25.’de verilmiştir.

Tablo 3.25. Oteldeki Konuma Göre İşgörenlerin ‘Örgütsel Bağlılık’ Farklılık Testi

Oteldeki Konum	N	Ortalama	Std. Sapma	Farklı Gruplar
<i>Eleman</i>	52	3,3295	,53029	Eleman – Dönemsel
<i>Kadrolu Eleman</i>	92	3,2478	,61811	
<i>Stajyer</i>	5	2,8533	,57038	
<i>Dönemsel Eleman</i>	28	3,0167	,48095	
<i>Toplam</i>	177	3,2241	,57986	

Tablo 3.25’e göre; dönemsel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık puanı $3,0167 \pm 0,481$ şeklinde hesaplanırken, eleman olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık puanı $3,3295 \pm 0,5303$ şeklinde hesaplanmıştır. Dolayısıyla dönemsel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık puanı, eleman olarak işgörenlerden daha düşük bulunmuştur.

H₀: İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile oteldeki konumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: İşgörenlerin örgütsel bağlılığı ile oteldeki konumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin; örgütsel bağlılığı ile oteldeki konumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya dayanarak, oteldeki konumu “dönemsel” olan işgörenin, “eleman” olan işgörene kıyasla, örgütsel bağlılığının daha düşük olması, işletmedeki istihdamının dönemsel olmasından kaynakladığı sonucuna varılabilmektedir.

3.3.4. Dördüncü Grup Bulgular

Dördüncü grup bulgularında ele alınan analizler, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin bulunmasına yönelik olarak yapılmıştır. İfade edilen bu değişkenler aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.4.1. Ordinal Lojistik Regresyon Analizi ile Örgütsel Bağlılığın Belirlenmesi

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmada dört farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler;

- İşverenin işgörenlere karşı yükümlülüklerini belirlemeye yönelik (X₁),
- İşverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyine yönelik (X₂) ve
- Örgütsel bağlılığı belirlemeye yöneliktir (Y).

Örgütsel bağlılığın diğer iki ölçek tarafından açıklandığı varsayımı altında; örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmakta, diğer değişkenler ise açıklayıcı değişken olarak ele alınmaktadır. Çalışmada işgörenlerin çalışmakta oldukları örgüte ve işverene yönelik tutum ve algılarını belirlemeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında bağımlı değişkenin ordinal yapısından dolayı Sıralı logit modele dayalı olan Ordinal Logistic Regression Analizi (OLOGREG) kullanılmıştır. Sıralı logit model standardize edilmiş logistik olasılık dağılımına dayanmaktadır. Sıralı logit modelde hatalar logistik olarak dağılmaktadır (Chow 1988). Sıralı logit model $-\infty$ ile $+\infty$ aralığında gözlenemeyen bir y^* değişkeninin gözlenen y değişkeni ile ilişkilendirildiği bir modelden oluşturulabilir (Long 1997: 116).

Sıralı Lojistik Regresyon yöntemi; cevap değişkeninin üç ve daha fazla kategori içerdiği ve değerlerin sıralı ölçekle elde edildiği durumlarda, cevap değişkeni ile açıklayıcı değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymaya yönelik bir yöntemdir (Özdamar, 2004, s.608). Sıralı logit model iki değerli logit modelin genişletilmiş halidir ve aşağıdaki şekilde formüle edilir.

$$y^* = \sum \beta_k x_k + \varepsilon \quad (3.1)$$

Burada x_i bağımsız değişkenler vektörü, ε ise hata terimidir. y değişkeni m kategori için gözlenirse aşağıdaki eşitlik elde edilir.

$$y = m \quad \text{eger} \quad \tau_{m-1} \leq y^* < \tau_m \quad m = 1, \dots, j \quad \text{için} \quad (3.2)$$

Burada τ 'lar eşik (thresholds) değerleridir. Gözlenen y değişkeni, y^* ile ilişkilendirildiğinde eşitlik (Denk. 3.3.) elde edilir (Agresti 1990: 9, Long 1997: 116).

$$y = \begin{cases} 1 & \text{eger} \quad \tau_0 = -\infty \leq y_i^* < \tau_1 \\ 2 & \text{eger} \quad \tau_1 \leq y_i^* < \tau_2 \\ 3 & \text{eger} \quad \tau_2 \leq y_i^* < \tau_3 \\ 4 & \text{eger} \quad \tau_3 \leq y_i^* < \tau_4 \end{cases} \quad (3.3)$$

Sıralı logit modelde J kategori olduğunda olasılıklara ilişkin denklemler aşağıda verildiği gibi olmaktadır.

$$\text{Prob}(y = 1) = L\left(-\sum_{k=1}^K x_k \beta_k\right), \quad (3.4)$$

$$\text{Prob}(y = 2) = L\left(\tau_2 - \sum_{k=1}^K x_k \beta_k\right) - L\left(-\sum_{k=1}^K x_k \beta_k\right), \quad (3.5)$$

$$\text{Prob}(y = 3) = L\left(\tau_3 - \sum_{k=1}^K x_k \beta_k\right) - L\left(\tau_2 - \sum_{k=1}^K x_k \beta_k\right), \quad (3.6)$$

$$\text{Prob}(y = j) = 1 - L\left(\tau_{j-1} - \sum_{k=1}^K x_k \beta_k\right), \quad (3.7)$$

Şeklinde j kategori için olasılıklar elde edilebilir.

Eğer; çoklu cevapların kategorileri sıralıysa, değişkenin dağılımı ordinal çoklu nominal dağılım olarak isimlendirilir. Değişken anket sorularında cevapları “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde ise söz konusu değişken ordinal çoklu dağılıma uygunluk gösterir.

Çalışmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık belirlenmiş diğer değişkenler ise açıklayıcı değişken olarak modele katılmıştır. Böylece bağımlı değişken hem sürekli değişkenler tarafından hem de kesikli (nominal) değişkenler tarafından açıklanmaya çalışılacaktır.

Bir başka deyişle; işgörenlerin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar sonuç değişkeni olarak modele katılmış, nedensel değişkenler ise işgörenlerin kategorik özelliklerinin yanında majör değişken olarak “işverenin yükümlülükleri hakkındaki işgören algısı” ve “işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkında işgören algısı” sorularından oluşmuştur. Ordinal sonuçların şartlı olasılıkları birikimli olasılıklar Denk. 3.1. - Denk. 3.7. eşitliklerinden elde edilmiştir (Power; Xie 2000: 212).

Araştırmada bağımlı değişken referans kategorisi olarak “kesinlikle katılıyorum” kategorisi alınmış ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir. İşgörenlerin “kesinlikle katılıyorum” algısı örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu göstermektedir.

İşgörenlerin farklı özelliklerinin araştırma sorularında nedensel faktör olup olmadığını belirlemeye yönelik OLOGREG çıktıları elde edilmiş ve sonuçlar Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26. Ordinal Regresyon Analizi Sonuçları

Predictor	Ordinal Regresyon				Yüzde	
	Katsayısı	Standart hata	Z	P		
Const(1)	2,67643	2,38799	1,12	0,262		
Const(2)	4,98677	2,4151	2,06	0,039		
Const(3)	9,29287	2,51956	3,69	0,000		
Const(4)	12,1823	2,55966	4,76	0,000		
Yükümlülük Algısı	-0,812808	0,310843	-2,61	0,009	0,44	
Karşılama Düzeyi	0,117132	0,286425	0,041	0,032	1,12	
Cinsiyet	<i>Erkek</i>					
	<i>Kadın</i>	-0,721896	0,375377	-1,92	0,054	0,49
Oteldeki Görevi	<i>Şef</i>					
	<i>İşgören</i>	1,20813	0,592019	2,04	0,041	3,35
Çalışılan Departman	<i>Önbüro</i>					
	<i>Kat Hizm.</i>	-1,28388	0,677409	-1,9	0,058	0,28
	<i>Muh.-Fin.</i>	-0,719571	0,789801	-0,91	0,362	0,49
	<i>Satış-Paz.</i>	-0,297617	0,839126	-0,35	0,723	0,74
	<i>Halkla İliş.</i>	-2,59876	1,4091	-1,84	0,065	0,07
	<i>Yiyecek-İç.</i>	-1,36696	0,599419	-2,28	0,023	0,25
	<i>İnsan Kay.</i>	-1,34142	0,987792	-1,36	0,174	0,26
	<i>Diğer</i>	-1,46414	0,788402	-1,86	0,063	0,23
Oteldeki Konum	<i>Eleman</i>					
	<i>Kadrolu Elm.</i>	-0,276875	0,872608	-0,32	0,751	0,76
	<i>Stajyer Elm.</i>	2,12102	1,20615	1,76	0,079	8,34
	<i>Dönemsel Elm.</i>	1,25457	0,597605	2,1	0,036	3,51
Gelir	0,0820297	0,0006154	3,3	0,001	1,12	
Kadro Durumu	<i>Kadrolu</i>					
	<i>Sözleşmeli</i>	-0,500228	0,905109	-0,55	0,058	0,61
	<i>Diğer</i>	-0,0891912	1,22763	-0,07	0,0642	0,91
Konaklama İşletmesinin Sınıfı	<i>4 yıldızlı</i>					
	<i>5 yıldızlı</i>	1,20979	1,16074	1,04	0,297	3,35
Konaklama İşletmesinin Türü	<i>Şehir</i>					
	<i>Kıyı</i>	0,548983	0,421177	1,3	0,192	1,73
	<i>Golf</i>	-0,278845	0,72746	-0,38	0,701	0,76
	<i>Diğer</i>	-1,30031	0,899128	-1,45	0,148	0,27
Sektörde Çalışma Süresi Ay	0,0054375	0,0041109	1,32	0,186	1,01	
İşletmede Çalışma Süresi Ay	-0,0077583	0,0061298	-1,27	0,206	0,99	
Eğitim	<i>İlköğretim</i>					
	<i>Lise ve den.</i>	0,128315	0,537536	0,24	0,811	1,14
	<i>Önlisans</i>	0,930552	0,664164	1,4	0,161	2,54
	<i>Lisans</i>	-0,241907	0,74356	-0,33	0,745	0,79
	<i>Yük. Lis-Dok.</i>	-1,59718	1,2468	-1,28	0,200	0,20
Medeni Durum	<i>Evli</i>					
	<i>Bekar</i>	0,307376	0,408643	0,75	0,452	1,36

Tablo 3.26'ya göre modele katılan "işverenin size karşı yükümlülükleri", "işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi", "oteldeki görev", "çalışılan departman", "oteldeki

konum” ve “gelir” değişkenleri %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Benzer şekilde %10 anlamlılık düzeyinde ‘cinsiyet’ ve ‘kadro durumu’ değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Diğer değişkenler ise OLOGREG açısından anlamlı bulunmamıştır. Buna göre;

- İşgörendenlerin yükümlülük değişkenindeki bir birimlik artış örgütsel bağlılık puanında $1/0,44=2.27$ kat azalışa neden olma olasılığına sahip olmaktadır ($P=0,009$).

H₀: İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda işverenin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

- İşgörendenlerin ‘işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinde bir birimlik artış örgütsel bağlılık puanlarında 1,12 kat artışa neden olma olasılığına sahip olmaktadır ($P=0,032$).

H₀: İşverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinin; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyinin; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda yükümlülüklerini karşılama düzeyinin; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü grup bulgularda açıklanan istatistiksel analiz sonucunda işgörendenlerin sadece; cinsiyet ve oteldeki konumu ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. OLOGREG analizi sonucunda ise; aşığıdaki kategorik özelliklerin işgörendenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

- İşgörendenlerin örgütsel bağlılık puanı şeflere göre 3.35 kat daha yüksek olma olasılığına sahiptir ($P=0,041$).

H₀: İşgörenlerin oteldeki görevlerinin; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşgörenlerin oteldeki görevlerinin; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda işgörenin oteldeki görevlerinin; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

- Ön büroda çalışan işgörenler dışında kalan tüm çalışanların örgütsel bağlılık puanları, ön büroda çalışanlara göre daha düşük olma olasılığına sahip bulunmuştur. Buna göre Kat hizmetlerinde çalışanların örgütsel bağlılık puanları 3,57 kat daha düşük olma olasılığına sahiptir (P=0,058). Yiyecek içecek departmanındakilerin ise örgütsel bağlılık puanlarının 4 kat düşük olma olasılığına sahip olduğu söylenebilir (P=0,023).

H₀: İşgörenlerin çalıştığı departmanın; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşgörenlerin çalıştığı departmanın; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda işgörenin çalıştığı departmanın; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

- Oteldeki konumu Dönemsel eleman olan iş görenlerin örgütsel bağlılık puanı konumu ‘eleman ‘olan işgörenlere göre 3,51 kat daha yüksek olma olasılığına sahip bulunmuştur (P=0,036).

H₀: İşgörenlerin oteldeki konumlarının; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşgörenlerin oteldeki konumlarının; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda işgörenin oteldeki konumunun; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

- İşgörenlerin gelirlerindeki bir birimlik artma örgütsel bağlılık puanını 1,12 kat artırma olasılığına sahip olduğu bulunmuştur ($P=0,001$).

H₀: İşgörenlerin aylık gelirinin; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşgörenlerin aylık gelirinin; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda; işgörenin aylık gelirinin, işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

- Kadro durumu sözleşmeli olan işgörenlerin örgütsel bağlılık puanı kadroluya göre düşük olma olasılığı 1,639 kat bulunmuştur ($P=0,058$). Benzer şekilde diğer kadroda bulunan işgörenlerin kadroluya göre düşük olma olasılığı 1,099 kat bulunmuştur ($P=0,0642$).

H₀: İşgörenlerin kadro durumunun; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşgörenlerin kadro durumunun; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda işgörenin kadro durumunun; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

- Cinsiyeti kadın olan işgörenler erkeklere göre örgütsel bağlılık puanları $1/0,49=2.04$ kat daha düşük olma olasılığına sahip bulunmuştur($P=0,054$).

H₀: İşgörenlerin cinsiyetlerinin; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmamaktadır.

H₁: İşgörenlerin cinsiyetlerinin; örgütsel bağlılığı üzerine etkisi olma olasılığı bulunmaktadır.

Yapılan OLOGREG analizi sonucunda; işgörenin cinsiyetinin, işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine istatistiksel açıdan etkisi olma olasılığı bulunmuştur. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.27’de araştırma kapsamında ele alınan hipotezler, araştırma bulguları ve değerlendirmeler bir arada görülebilmektedir.

Tablo 3.27. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma Hipotezleri	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
<i>H₁: İşvereninin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları, işvereninin yükümlülüklerini karşılama düzeyinden yüksektir.</i>	İşvereninin yükümlülüklerine dair işgören algılamaları, işvereninin yükümlülüklerini karşılama düzeyinden yüksektir.	H₁ hipotezi kabul edilir
<i>H₂: İşvereninin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmaktadır.</i>	İşvereninin yükümlülüklerine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmaktadır.	H₂ hipotezi kabul edilir
<i>H₃: İşvereninin yükümlülüklerini karşılama düzeyine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmaktadır.</i>	İşvereninin yükümlülüklerini karşılama düzeyine dair işgören algılamalarının; işgörenin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi bulunmaktadır.	H₃ hipotezi kabul edilir
<i>H₄: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları üzerinde etkilidir.</i>	İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülükleri hakkındaki algıları üzerinde etkilidir.	H₄ hipotezi kısmen kabul edilir
<i>H₅: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki algıları üzerinde etkilidir.</i>	İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin kendilerine karşı yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki algıları üzerinde etkilidir.	H₅ hipotezi kısmen kabul edilir
<i>H₆: İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir.</i>	İşgörenlerin kategorik özellikleri; işverenlerinin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir.	H₆ hipotezi kısmen kabul edilir

SONUÇ

Değişen piyasa koşullarıyla belirsizleşen istihdam yapısında, örgütlerde işgücünü verimli kullanmak ve işgücünün devamlılığını sağlamak, üretim faktörü insan olan turizm endüstrisinin en önemli sorunlarından biridir. Daha spesifik olarak otel işletmelerinin ürünü olan hizmet sunumunun stoklanamaması ve ancak eş zamanlı tüketilmesi nedeniyle işgörenler direkt olarak otel işletmesini temsilen karşılaşılan sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. Otel işletmelerinde kademe ayırt edilmeksizin işgörenin taşıdığı bu büyük rol; işgörene verilen önemi de arttırmaktadır. Öte yandan işgörenlerinin; problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmek isteyen tüm örgütler üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu noktada işgörenin örgütsel bağlılığından, iş tatminine, işte kalma arzusundan, örgütsel vatandaşlık davranışına kadar geniş bir yelpazede işgören davranışları üzerine etkisi olan psikolojik kontrat devreye girmektedir.

Son yıllarda psikolojik kontrata yönelik algıdaki artışın sebebi; işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri tatmini, dolayısıyla rekabet avantajı sağlamak için, etkin insan kaynakları yönetimine önem vermeye başlamalarıdır. Psikolojik kontratın yerine getirilmesi ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmalar; örgütsel psikolojide büyük önemi olan örgütsel bağlılığı genellikle devamsızlık ve işgören devir oranı ile ilişkilendirirken, bağlılığı yüksek olan işgörenin ekstra-rol davranışları sergileyerek işletmenin rekabet edilebilirliğini arttırabildiği sonucuna varmaktadır.

Çalışmanın amacı; istihdam anlayışındaki değişimler sonucu önemi giderek artan, psikolojik kontratlarının, örgütsel bağlılık gibi işgören davranışları üzerindeki etkilerinin ölçülmesidir. Yapılan yazın taramasından hareketle, psikolojik kontratların yerine getirilip getirilmemesinin örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen; işgörenlerin cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, kadro durumu, oteldeki görev, konum ve departman, işletmede ve sektörde çalışma süreleri, çalışılan konaklama işletmesinin sınıfı, türü ve statüsü gibi kategorik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve psikolojik kontrat üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışmanın diğer bir amacıdır. Bu kategorik özelliklerden elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetleyebilmek mümkündür.

İşgörenlerin işveren yükümlülükleri hakkındaki algıları ile kategorik özellikleri arasındaki ilişki araştırıldığında; ilköğretim düzeyinde eğitimi olan, diğer kadroda istihdam edilen, şef konumunda görev alan işgörenlerin işverenin yerine getirmesi gerektiğini algıladığı yükümlülüklerin daha az unsurdan oluştuğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir anlatımla; yukarıda sayılan kategorik özelliklerdeki işgörenler, işverenlerinin onlara karşı daha az yükümlülüğünün olduğunu düşünmektedir.

İşgörenlerin, işverenin yükümlülüklerini karşılama düzeyi hakkındaki algılamaları ile kategorik özellikleri arasındaki ilişki araştırıldığında; oteldeki konumu dönemsel eleman olan, kadro durumu sözleşmeli olan, insan kaynaklarında çalışan ve çalıştığı konaklama işletmesinin statüsü bağımsız konaklama işletmesi olan işgörenlerin, işverenden beledikleri yükümlülüklerin karşılama düzeyinin daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer bir anlatımla; yukarıda sayılan kategorik özelliklerdeki işgörenler, işverenlerinin onlara karşı yerine getirmesi gerektiğini düşündükleri yükümlülüklerin, işveren tarafından karşılanmadığını düşünmektedir.

İşgörenlerin, örgütsel bağlılıkları ile kategorik özellikleri arasındaki ilişki araştırıldığında ise; kadın işgörenlerin erkek işgörelere kıyasla daha düşük, önbüro departmanında çalışan işgörenlerin kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörelere kıyasla daha yüksek, dönemsel elemanların eleman olarak istihdam edilen işgörelere kıyasla daha yüksek ve kadrolu eleman olarak çalışan işgörenlerin daha yüksek örgütsel bağlılık sergileme olasılığının olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, işgörenlerin aylık gelirleri attıkça örgütsel bağlılık sergileme olasılığının da arttığı bulgulanmıştır. Diğer bir anlatımla; işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, yukarıda sayılan kategorik özelliklerle ilişkili olarak artmakta veya azalmaktadır.

İşgörenin kategorik özellikleri dışında, araştırma modeline katılan nedensel değişkenler de bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmanın ana hipotezlerini de oluşturan bu değişkenlerden elde edilen bulguların, aşağıdaki gibi özetlenmesi ve çıkarımlarda bulunulması mümkündür.

İşverenin yükümlülükleri hakkındaki işgören algıları ile işverenin bu yükümlülükleri karşılama düzeyi arasında bulgularan farklılıkta; işgörenin işveren yükümlülükleri hakkındaki algılarının, bu yükümlülüklerin karşılama düzeyinden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Buradan; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, istihdam ilişkisinde

buldukları işverenlerinden yerine getirmesini bekledikleri yükümlülükleri, işverenlerinin karşılamadığı sonucuna varılabilmektedir.

İşgörenin algıladığı işverenin yükümlülüklerindeki artış, işgörenin örgütsel bağlılığında azalışa neden olma olasılığına sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu yükümlülüklerin karşılama düzeyindeki artış ise, işgörenin örgütsel bağlılığında artışa neden olma olasılığına sahip olduğu bulgulanmıştır.

Bu bulgulardan yola çıkarak;

- İşgörenin; işverenin yerine getirmesi gerektiğini algıladığı yükümlülüklerin artmasıyla, işgörenlerin örgütsel bağlılığın düşme olasılığına sahip olduğu,
- İşgörenin; işverenin yerine getirmesi gerektiğini algıladığı yükümlülüklerin yerine getirilme puanının artmasıyla, işgörenlerin örgütsel bağlılığın da artma olasılığına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm bu bulgular ışığında; işgörenlerin algıladıkları işveren yükümlülükleri ve bu yükümlülüklerin karşılama düzeyi örgütsel bağlılık düzeyini direkt olarak etkilediği söylenebilmektedir. Dolayısıyla otel işletmeleri; işgöreninin psikolojik kontratının yerine getirilmesinin, öncelikle örgütsel bağlılıklarının artması olmak üzere, hem müşteri memnuniyetinin sağlanması, hem işgören kaynaklı maliyetlerin azalması, hem de örgütün daha verimli biçimde işlemesi yoluyla rakiplerinin önüne geçebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için etkili bir araç olduğunu unutmamalı ve gereken önem gösterilmelidir.

Yapılan araştırma sonucunda ulaşılan bulgulardan da anlaşılacağı üzere; aslında işgörenlerin büyük çoğunluğu yüksek düzeyde eğitim ve psikolojik kontrat hakkında bilgi sahibi olmasalar bile; otelin stratejik ve finansal durumunun, sahipleri ve yönetici davranışlarının ve kendi beklentilerinin farkındadırlar. Genelde bu beklentiler; iş sürekliliği güvencesinin verilmesi, işten çıkarılma korkularını giderecek açıklamalar yapılması, işgörelere sunulan fırsatların eşit biçimde örgütteki herkese dağıtılması, daha esnek çalışma saatleri ve koşulları sağlanması, kişisel sorunlarına yönelik destek sağlanması, kendilerine de söz hakkı verilmesi ve gerekli eğitimler verilerek onlara kariyerlerinde yükselme şansı tanınmasından oluşmaktadır.

Sonuç olarak; otel işletmelerinin kendine has özelliklerinden ötürü yaşamakta olduğu istihdam sorunu için psikolojik kontratların anlaşılması ve bilinçli bir şekilde yönetilebilmesi, otel işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yüksek işgören

sorumluluğu, pozitif çalışma ortamı ve seyrek işgören değişimi gibi ölçülebilir ve örgüt için yararlı olan durumlar, taahhütlerini yerine getiren, itibar sahibi işgörenleri olan örgütlerde oldukça fazladır. Dolayısıyla ana unsuru insan gücü olan turistik hizmetler, bizzat işgörenler tarafından ve psikolojik tatminlerde dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir.

Bu araştırmada; işgörenlerin işverenden beklentileri ve bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığı ve aynı zamanda araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmış, elde edilen bulgular sınıflandırılarak, psikolojik kontrata yönelik sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Aşağıda araştırmanın kuramsal bölümünde elde edilen sonuçlar ve uygulama bölümünden elde edilen sonuçlara göre hem işletmecilere hem de ilgili araştırmacılara bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yönetmel açıdan psikolojik kontratın önemi; işgörenlerin beklentilerini karşılarken, yetkinliklere dayanan yükümlülüklerle yetki - sorumluluk dengesini korumaktır. Bu amaçla işgörenlerin pozisyonlarına uygun beklentilerinin gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Özellikle insan ilişkilerine dayalı olarak yürütülen turizm sektöründe verimliliğin sağlanması için, öncelikle işgörenlerin beklentileri yerine getirilmeli ve sonra onlardan müşterilerin beklentilerini karşılamaları istenmelidir.
- Dünyadaki sarsılan ekonomik dengelerin sonucu olarak süregelen ekonomik krizlerin etkisiyle artan işten çıkarmalardan ötürü, örgüte güveninin yanı sıra, örgütteki önemini sorgulamaya başlayan işgören; örgüt üyeliği hissini arttırmak amacıyla örgüt stratejileri, önemli örgütsel kararlar vb. gibi konularda mümkün olduğunca bilgilendirmelidir.
- Geçici kadroda istihdam edilen işgörenlerin kendilerini “ilk çıkarılacak” olarak görmelerinden ötürü; iş ile ilgili olağan durumlarda da onları bilgilendirerek ve iletişim kanallarını devamlı açık tutarak örgütsel bağlılık hissi sağlanmaya çalışılmalıdır.
- İşgörenlerin; sosyal güvencelerinin sağlanması ve primlerinin tam ve düzenli olarak ödenmesi yoluyla işgörenin psikolojik kontratlarında yer alan temel unsurların karşılanmasına çalışılmalıdır.
- İşgörenlerin performanslarındaki artışın primle desteklenmesi ve motive edilmesi yoluyla örgütsel bağlılık artırılmaya çalışılmalıdır.

- İşgörenlerin ilk imza anından başlayarak örgütten beklentileri dikkatlice öğrenilmeli, etkin insan kaynakları uygulamaları ile sürekli geri-bildirim sağlanmalı, bu sayede işgörenin daha verimli çalışacağı unutulmamalıdır.
- İşverenin; psikolojik kontratın yerine getirilmediği algısı ile başa çıkması, devamında işgörenin psikolojik kontratının ihlali veya şiddetine yol açabileceği için oldukça zor olabilmektedir. Bu gibi bir durumda; işverenin davranışı kontratın durumunu belirleyeceği için, işgörenin bozulduğunu düşündüğü maddeyi anlamaya çalışarak, bireysel bir sorun yerine örgütü etkileyecek bir sorun olarak ele alınmalıdır. Sorumlu bir işveren, olayı işgören açısından görmeyi denemelidir, gerekiyorsa yeni kontrat oluşturmak için iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Sonuç olarak yöneticiler kontratı, işgöreni etkin iletişim, düzenli geri-bildirim, pozitif gözlem gibi yollarla devamlı kontrol altında tutmalıdır.

Psikolojik kontratın örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden alınan örnek kütlerde yer alan unsurlar genellenemez. Ancak psikolojik kontratın örgütsel bağlılıkla ilişkisinin otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından sonuçlarına dair önemli bulgular sunan bu çalışma doğrultusunda daha sonra yapılacak olan çalışmalarda; psikolojik kontratın iş tatmini, işten ayrılma niyeti, katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile ilişkisini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılması tavsiye edilebilir. Ayrıca yapılacak araştırmaların daha fazla otel çalışanı üzerinde uygulanması ve diğer tür işletmeler ile karşılaştırma yapılması da önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Agresti, Alan. *Categorical Data Analysis*, John Wiley, New York, 1990.
- Aktaş, Ahmet. *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Repromat, Ankara, 1989.
- Anderson, Neil; Rene Schalk. *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998, 637-647.
- Armstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, KoganPage, London 2000.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10. Basım, Kogan Page, London 2006.
- Armstrong, Michael; Helen Murlis. *Reward Management*, 5.Basım, Kogan Pages, USA, 2004.
- Aselage, Justin; Robert Eisenberger. *Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration*, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, 491-509.
- Aydın, İnalet; Kürşad Yılmaz; Hasan Basri Memduhoğlu; Ebru Oğuz; Sabri Güngör. *Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey*, Higher Education Quarterly, 3, 2008, 252-272.
- Aytaç, Serpil. *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Genişletilmiş 2.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005
- Balay, Refik. *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32: 1, 1999, 237-246.
- Bayram, Levent. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, 59, 2005, 126-139.
- Becker, Howard S.. *Notes On The Concept of Commitment*, The American Journal of Sociology, 66: 1, 1960, 32-40.
- Bolat, Oya İnci; Tamer Bolat. *Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11: 19, 2008, 75-94.
- Boylu, Yasin; Elbeyi Pelit, Evren Güçer. *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44: 511, 2007, 55-74.
- Buchko, Aaron A.; Laurence G. Weinzimmer; Alexander V. Sergeyev. *Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers*, Journal of Business Research, 43, 1998, 109-116.

- Bülbül, Muharrem. *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007.
- Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 4.baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Candan, Burcu; Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurlar Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*, Yönetim Dergisi, 20: 63, 2009, 41-58.
- Cavanaugh, Marcie A.; Raymond A. Noe. *Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract*, Journal of Organizational Behavior, 20, 1999, 323-340.
- Chen, Zhen Xiong; Anne S. Tsui; Lifeng Zhong. *Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective*, Journal of Organizational Behavior, 29, 2008, 527-548.
- Cheng, Angeline; Alan Brown. *HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore*, The International Journal of Human Resource Management, 9: 1, 1998, 136-154.
- Cheng, Yuqiu; Margaret S. Stockdale. *The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context*, Journal of Vocational Behavior, 62, 2003, 465-489.
- Chow, Irene Hau-siu. *Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong-Kong and Taiwan*, The International Journal of Career Management, 6: 4, 1994, 3-9.
- Chow, Ven Te, David R. Maidment, Larry W. Mays. *Applied Hydrology*, McGraw Hill, New York, 1988.
- Clutterbuck, David. *Communication and The Psychological Contract*, Journal of Communication Management, 9: 4, 2006, 359-364.
- Conway, Neil; Rob B. Briner. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York, 2005.
- Coyle-Shapiro, Jackie; Ian Kessler. *Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*, Journal of Management Studies 37: 7 2000, 903-930.
- Currivan, B. Douglas. *The Casual Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover*, Human Resource Management Review, 9: 4, 1999, 495-524.
- Çakıcı, A. Celil. *Otel İşletmecisinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları*. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 9: Eylül-Aralık, 1998, 9-16.

- Çakır, Abdullah. *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Çetin^a, Münevver Ölçüm. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- Çetin^b, Münevver Ölçüm. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- De Vos, Ans; Dirk Buyens, Rene Schalk. *Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality And The Role Of Reciprocity*, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, 537-559.
- Demiral, Özge. *Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde, 2008.
- Doğan, Selen; Selçuk Kılıç. *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29: Temmuz-Aralık, 2007, 37-61.
- Doğan, Selen; Özge Demiral. *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32: Ocak-Haziran, 2009, 47-80.
- Erdheim, Jesse; Mo Wang; Michael J. Zickar. *Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment*, Personality and Individual Differences, 41, 2006, 959-970.
- Erdoğan, İrfan. *Pozitivist Metodoloji*, Erk Yayınları, Ankara, 2003.
- Guest, David E.. *Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?*, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998, 649-664.
- Guest, David E.. *How an Evolving-Psychological Contract Is Changing Workforce Flexibility*, (Ed. Robert Gandossy, Elissa Tucker, Nidhi Verma), *Workforce Wake-Up Call: Your Workforce is Changing*, Are You (içinde), John Wiley & Sons, USA, 2006.
- Güçlü, Nezahat. *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 2003, 147-159.
- Gül, Hasan. *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2: 1, 2002, 37-55.
- Gül, Hasan; Ercan Oktay; Hakan Gökçe. *İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış, 15, Ekim, 2008, 1-11.

- Gümüştekin, Gülten Eren; Canan Emet. *Güçlendirme Algularındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 2007, 90-116.
- Gürkan, Güney Çetin. *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.
- Heffner, Tonia S.; Joan R. Rentsch. *Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach*, Journal of Vocational Behavior, 59, 2001, 471-490.
- Iverson, Roderick D.; Donna M. Buttigieg. *Affective, Normative, and Continuance Commitment can the "Right Kind" of Commitment Be Managed?*, The University of Melbourne Department of Management Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations, 7, 1998, 1-25.
- İçöz, Orhan. *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2005.
- Jaros, Stephan J.. *An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions*, Journal of Vocational Behavior, 51, 1997, 319-337.
- Kanter, Rosabeth Moss. *Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities*, American Sociological Review, 33: 4, 1998, 499-517.
- Khan, S M; P C Mishra. *Search for Predictors of Multidimensional Organizational Commitment*, Journal of Management Research South Asia Publications, 4: 2, 2004, 120-126.
- Knights, Janice Anna; Barbara Jean Kennedy. *Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants*, Applied Human Research Management Research, 10: 2, 2005, 57-72.
- Kılıç, Gonca; Yüksel Öztürk. *Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Ege Akademik Bakış, 10: 3, 2010, 981-1011.
- Kondratuk, Tammy B.; Peter A. Hausdorf; Karen Korabik, Hazel M. Rosin. *Linking Career Mobility With Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate To Organizational Commitment?*, Journal of Vocational Behavior, 65, 2004, 332-349.
- Lam, Terry; Hanqin Qlu Zhang. *Job Satisfaction And Organizational Commitment in The Hong Kong Fast Food Industry*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15: 4, 2003, 214-220.

- Long, J .Scott.. *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*, Sage, USA, 1997.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, 8.Edition, McGraw-Hill, NewYork, 1998.
- Maguire, Heather. *The changing psychological contract: challenges and implications for HRM, organisations and employees*, (ed. Wiesner, Retha and Millett, Bruce) *Human resource management: challenges & future directions* (içinde), John Wiley & Sons Australia, Ltd., Australia, 2003, 87-103.
- Maxwell, Gillian; Gordon Steele. *Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality, 15: 7, 2003, 362-359.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. 1991: 61'den uyarlayan Güçlü, Nezahat. *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, 2003, 147-159.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.. *A Three-Component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, 1, 1991, 61-89.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.. *Commitment In Workplace, Theory, Research and Application*, Sage Publications, London, 1997.
- Meyer, John P.; P. Gregory Irving; Natalie J. Allen. *Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior, 19: 1, 1998, 29-52.
- Mimaroğlu, Hande. *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2008.
- Morrison, Elizabeth Wolfe; Sandra L. Robinson. *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, The Academy of Management Review, 22: 1, 1997, 226-256.
- Mowday, Richard T.. *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, 8: 4, 1998, 387-401..
- Ng Thomas W. H.;Daniel C. Feldman. *Can You Get A Better Deal Elsewhere? The Effects of Psychological Contract Replicability on Organizational Commitment Over Time*, Journal of Vocational Behavior, 74, 2008, 1-10.
- Odabaşı, Yavuz. *Ünite 5 – Anket Yöntemi*, (Ed. Ali Atıf BİR) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (içinde), Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1081, 1999.
- Özdamar, Kazım. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004.
- Özgen, Hande Mimaroğlu; Hüseyin Özgen. *Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19: 1, 2010, 1-19.

- Özkalp, Enver; Çiğdem Kirel. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 149, Eskişehir, 2001.
- Parks, Judi McLean; Deborah L. Kidder, Daniel G. Gallagher. *Fitting Square Pegs Into Round Holes: Mapping The Domain of Contingent Work Arrangements Onto The Psychological Contract*, Journal of Organizational Behavior, 19, 1998, 697-730.
- Pate, Judy; Graeme Martin; Harry Staines. *Exploring The Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model And Case Study Evidence*, Strategic Change, 9, 2000, 481-493.
- Patrick, Harold Andrew. *Psychological Contract and Employment Relationship*, The ICFAI Journal of Organizational Behaviour, 7: 4, 2008, 1-11.
- Perçin, Nilüfer Şahin; Berrin Güzel. *Otel İşletmelerinde Psikolojik Kontrat: İşletme ve Çalışanlar Arasında Yazılı Olmayan Anlaşmalar*, 1. Ulusal Yönetim ve Ekonomik Bilimler Konferansında Sunulan Bildiriler Kitabı, Birleşik Matbaacılık, 2008.
- Perçin, Nilüfer Şahin; Emrah Özkul. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık*, (ed. Zeyyat Sabuncuoğlu), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, (içinde), MKM Yayıncılık, 2009.
- Powers, Daniel A.; Yu Xie. *Statistical Methods for Categorical Data Analysis*, Academic Press, New York, 2000.
- Randall, Donna M.. *Commitment and the Organization: The Organization Man Revised*, Academy of Management Review, 12: 3, 1987, 460-471.
- Reichers, Arnon E.. *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, The Academy of Management Review, 10: 3, 1985, 465-476.
- Robinson, Sandra L.. *Trust and Breach of the Psychological Contract*, Administrative Science Quarterly Journal, 41, 1996, 574-599.
- Robinson, Sandra L.; Matthew S. Kraatz; Denise M. Rousseau. *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, The Academy of Management Journal, 37, 1994, 137-152.
- Robinson, Sandra L.; Elizabeth Wolfe Morrison. *The Development of psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study*, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000, 525-546.
- Robinson, Sandra L.; Denise M. Rousseau. *Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm*, Journal of Organizational Behavior, 15: 3, 1994, 245-259.
- Roehl, Wesley S.; Skip Swerdlow. *Training and Its Impact on Organizational Commitment Among Lodging Employees*, Journal of Hospitality & Tourism Research, 23: 2, 1999, 176-194.
- Roehling, Mark V. *The Origins and Early Development of th Psychological Contract Construct*, Journal of Management History. 3:2,1997, 204-217.

- Rousseau, Denise M.. *New Hire Perceptions of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts*, Journal of Organizational Behavior, 11:5, 1990, 389-400.
- Rousseau, Denise M.. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, 1 edition, Sage Publications Inc., USA 1995.
- Rousseau, Denise M.. *Psychological Contract Inventory Technical Report*, 2000, 1-30.
- Rousseau, Denise M.. *Psychological Contract in Workplace – Research Briefs*, Academy of Management Executive, 18: 1, 2004, 1-9.
- Rowden, Robert W.. *The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*, The Leadership & Organization Development Journal, 21: 1, 2000, 30-35.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. *Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Ege Akademik Bakış, 7: 2, 2001, 613-628.
- Savery, Lawson K.; Paul D. Syme. *Organizational Commitment And Hospital Pharmacists*, Journal of Management Development, 15: 1, 1996, 14-22.
- Saylı, Halil. *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003.
- Schalk, Rene; Robert E. Roe. *Towards A Dynamic Model Of The Psychological Contract*, Journal of the Theory of Social Behaviour, 2007, 167-182.
- Serinkan, Celalettin; Ahmet Bardakçı. *Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12: 9, 2007, 152-163.
- Singer, Mare G.. *Human Resource Management*, Puns Kent Publication Company, Boston, 1990.
- Smith, Kenneth; Susan R. Gregory; Debby Cannon. *Becaming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the hospitality Workplace*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8: 6, 1996, 3-9.
- Sparrow, Paul; Cary L. Cooper, *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*, Butterworth-Heinemann, 2003.
- Sturges, Jane; Neil Conway; David Guest; Andreas Liefoghe. *Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior*, Journal of Organizational Behavior, 26, 2005, 821-838.
- Şimşek, Şerif; Tahir Akgemci, Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

- Toker, Boran. *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8: 1, 2007, 92-107.
- Turnley, William H.; Daniel C. Feldman. *Re-Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators*, Journal Of Organizational Behavior, 21, 2000, 25-42.
- Türker, Erkan. *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.
- Tütüncü, Özkan. *Kalite Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2003.
- Uen, Jin-feng; Micheal S. Chien; Yu-Fang Yen. *The Mediating Effects of Psychological Contracts on the Relationship Between Human Resource Systems and Role Behaviors: A Multilevel Analysis*, J Bus Psychol, 24, 2009, 215-223.
- Usta, Öcal. *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001.
- Uyguç, Nermin; Dilek Çımrın. *DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19: 1, 2004, 91-99.
- Uygur, Akyay. *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 2007, 71-85.
- Ven, Cyril van de. *The Psychological Contract; a big deal?*, Behavioural Sciences Service Centre, Chapter 3: E, 2004, 1-11.
- Virtanen, Turo. "Commitment and the Study of Organizational Climate and Culture", (ed.Neal M. Ashkanasy), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (içinde) 2000, 339-354.
- Walker, Arlene; Dorothy M. Hutton. *The Application Of The Psychological Contract To Workplace Safety*, Journal of Safety Research 37, 2006, 433-441.
- Wasti, Arzu S.. *Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes*, Journal of Vocational Behavior, 67, 2005, 290-308.
- Wellin, Michael. *Managing The Psychological Contract: Using Personal Deal To Increase Performance*, Gower Pub., England, 2007.
- Wiener, Yoash. *Commitment in Organizations: A Normative View*, The Academy of Management Review, 7: 3, 1982, 418-428.
- Yavuz, Ercan. *İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi 1: 2, 2009, 51-69.

Yalçın, Azmi; Fatma Nur İplik. *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14: 1, 2005, 395-412.

Yüceler, Aydan. *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 2009, 445-458.

Kullanılan E-Kaynaklar

Guest, David E.. *The Psychological Contract and Good Employment Relations*, King's College, London, 2007, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erisim Tarihi: 14.06.2008).

<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAEF224863CBA28A8C> (Erişim Tarihi: 26.04.2009)

Ek 1. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

	\bar{x}	s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Cinsiyetiniz	1,418	,495	1															
Oteldeki Göreviniz	3,876	,331	-,028	1														
Çalıştığınız Departman	4,243	2,302	-,130	,040	1													
Oteldeki Konumunuz	2,051	,9785	,061	-,015	-,079	1												
Aylık Geliriniz	964,4	398,3	-,060	-,345**	,104	-,132	1											
Kadro Durumunuz	1,486	,585	,021	,255**	-,109	,105	-,199**	1										
Konaklama İşletmesinin Sınıfı	1,977	,149	-,179*	,058	,049	,086	,058	-,004	1									
Konaklama İşletmesinin Türü	1,893	,719	-,129	-,009	,136	,105	,258**	,017	,189*	1								
Konaklama İşletmesinin Statüsü	1,559	,562	-,090	-,174*	,105	-,104	,114	-,209**	,152*	,276**	1							
Sektörde Çalışma Sureniz	77,73	56,87	,040	-,306**	-,079	-,014	,092	-,417**	-,056	-,083	,054	1						
İşletmede Çalışma Sureniz	32,86	34,92	-,044	-,193**	,086	-,068	,100	-,339**	,093	-,188*	,068	,554**	1					
Eğitim Durumunuz	2,565	1,075	,002	-,025	-,099	-,038	,399**	-,023	-,062	-,083	,010	-,122	-,085	1				
Medeni Haliniz	1,559	,498	-,101	,114	,034	,035	,050	,232**	-,058	,042	-,068	-,410**	,347**	,372**	1			
Yükümlülükler	4,078	,629	-,094	,047	,049	-,060	,118	-,009	-,084	,019	,037	-,027	-,071	,364**	,108	1		
Karşılama Düzeyi	3,138	,696	,058	-,150*	,158*	,195**	,110	-,070	-,018	,107	,246**	-,082	-,018	,039	-,019	,243**	1	
Örgütsel Bağlılık	3,224	,579	,168*	-,069	,182*	-,190*	-,111	-,017	-,103	-,048	,119	-,012	,044	-,061	-,081	,158*	,164*	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ek 2. Likert Ölçekli Soruların Betimsel Dağılımları

	İşverenin Size Karşı Yükümlülükleri										İşverenin Yükümlülüklerini Karşılama Düzeyi									
	Kesinlikle katılmıyorum	%	Katılmıyorum	%	Kararsızım Kararsızım	%	Katılıyorum	%	Kesinlikle Katılıyorum	%	Çok daha azını gerçekleştirirdi	%	Daha azını gerçekleştirirdi	%	Gerçekliği kadarmı gerçekleştirirdi	%	Daha fazlasını gerçekleştirirdi	%	Çok daha fazlasını gerçekleştirirdi	%
Bence işverenim,...																				
<u>İlgi çekici iş sunmakla yükümlüdür / sunmaktadır.</u>	12	6,8	28	15,8	28	15,8	75	42,4	34	19,2	29	16,4	24	13,6	82	46,3	31	77,5	11	6,2
<u>İşle ilgili eğitim vermekle yükümlüdür / vermektedir.</u>	6	3,4	2	1,1	14	1,9	94	53,1	61	34,5	11	6,2	22	12,4	79	44,6	44	24,9	21	11,9
<u>Kariyerimi geliştirmeye yardımcı olmakla yükümlüdür / olmaktadır.</u>	6	3,4	4	2,3	22	12,4	100	56,5	45	25,4	20	11,3	37	20,9	67	37,9	34	19,2	19	10,7
<u>İşimi iyi yaptığım sürece beni işte tutmakla yükümlüdür/ tutmaktadır.</u>	7	4,0	2	1,1	13	7,3	85	48,0	70	39,5	8	4,5	12	6,8	77	43,5	58	32,8	22	12,4
<u>İşle ilgili kararlara katılmama izin vermekle yükümlüdür / vermektedir.</u>	8	4,5	14	7,9	38	21,5	74	41,8	43	24,3	30	16,9	48	27,1	54	30,5	34	19,2	11	6,2
<u>Özel ve iş yaşamımı dengeleyebilmem için çalışma saatlerinde esnek olmakla yükümlüdür / olmaktadır.</u>	10	5,6	14	7,9	39	22,0	70	39,5	44	24,9	29	16,4	48	27,1	56	31,6	36	20,3	8	4,5
<u>Samimi bir iş ortamı sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	7	4,0	13	7,3	24	13,6	78	44,1	55	31,1	14	7,9	26	14,7	73	41,2	48	27,1	16	9,0
<u>İş performansıyla ilgili düzenli geri bildirim sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	3	1,7	8	4,5	24	13,6	102	57,6	40	22,6	9	5,1	43	24,3	72	40,7	41	23,2	12	6,8
<u>Güvenli bir iş ortamı sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	6	3,4	-	-	10	5,6	77	43,5	84	47,5	3	1,7	19	10,7	67	37,9	59	33,3	29	16,4
<u>Uzun süreli iş güvencesi vermekle yükümlüdür / vermektedir.</u>	7	4,0	3	1,7	21	11,9	78	44,1	68	38,4	9	5,1	33	18,6	68	38,4	41	23,2	26	14,7
<u>Kişisel sorunlarıma yönelik destek sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	9	5,1	13	7,3	40	22,6	73	41,2	42	23,7	18	10,2	57	32,1	62	35,0	25	14,1	15	8,5
<u>İşime son verirken, iyi bir neden göstermekle yükümlüdür / göstermektedir.</u>	4	2,3	2	1,1	11	6,2	64	36,2	96	54,2	8	4,5	21	11,9	81	45,8	48	27,1	19	10,7
<u>Bana saygılı davranmakla yükümlüdür / davranmaktadır.</u>	4	2,3	2	1,1	7	4,0	85	48,0	79	44,6	7	4,0	21	11,9	58	32,8	63	35,6	28	15,8
<u>Düzenli ücret artışı sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	3	1,7	3	1,7	12	6,8	83	46,9	76	42,9	25	14,1	46	26,0	49	27,7	42	23,7	15	8,5
<u>İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynakları bana sağlamakla yükümlüdür / sağlamaktadır.</u>	4	2,3	3	1,7	11	6,2	55	31,1	104	58,8	5	2,8	25	14,1	64	36,2	55	31,1	28	15,8
<u>Bana karşı dürüst davranmakla yükümlüdür / davranmaktadır.</u>	5	2,8	2	1,1	13	7,3	81	45,8	76	42,9	7	4,0	26	14,7	60	33,9	58	32,8	26	14,7
<u>Beceri ve performansımın benzer olduğu çalışanlara sunulan fırsatların aynısını bana sunmakla yükümlüdür / sunmaktadır.</u>	4	2,3	3	1,7	10	5,6	58	32,8	102	57,6	6	3,4	30	16,9	62	35,0	55	31,1	24	13,6

Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Kesinlikle katılmıyorum	%	Katılmıyorum	%	Kararsızım	%	Katılıyorum	%	Kesinlikle katılıyorum	%
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	4	2,3	23	13,0	63	35,6	64	36,2	23,	13,0
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	8	4,5	23	13,0	40	22,6	73	41,2	33	18,6
İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	32	18,1	51	28,8	43	24,3	38	21,5	13	7,3
İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	3	1,7	22	12,4	57	32,2	69	39,0	26	14,7
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	31	17,5	50	28,2	42	23,7	46	26,0	8	4,5
İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	8	4,5	27	15,3	48	27,1	73	41,2	21	11,9
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatimin büyük bölümü olumsuz etkilenir.	11	6,2	26	14,7	55	31,1	66	37,3	19	10,7
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	9	5,1	35	19,8	47	26,6	70	39,5	16	9,0
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	15	8,5	48	27,1	54	30,5	45	25,4	15	8,5
İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	9	5,1	46	26,0	61	34,5	50	28,2	11	6,2
İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	15	8,5	47	26,6	65	36,7	43	24,3	7	4,0
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	6	3,4	24	13,6	48	27,1	81	45,8	18	10,2
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	9	5,1	12	6,8	82	46,3	62	35,0	12	6,8
İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle isten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	10	5,6	25	14,1	59	33,3	65	36,7	18	10,2
Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	5	2,8	30	16,9	52	19,4	71	40,1	19	10,7

Ek 3: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, psikolojik kontrat ve psikolojik kontratın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Bu çalışma **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi** Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında **Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK**'ün danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ceyda Melek CESEROĞLU

ceydamelek@windowlive.com

Aşağıda işinizle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (x) işareti koyarak belirtiniz.

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın		
Oteldeki Göreviniz	<input type="checkbox"/> Genel müdür	<input type="checkbox"/> Departman müdürü	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> İşgören
Çalıştığınız Departman	<input type="checkbox"/> Ön büro	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<input type="checkbox"/> Muhasebe-Finansman	<input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama
	<input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler	<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları	<input type="checkbox"/> Diğer
Oteldeki Konumunuz	<input type="checkbox"/> Eleman	<input type="checkbox"/> Kadrolu Eleman	<input type="checkbox"/> Stajyer	<input type="checkbox"/> Dönemsel Eleman
Aylık Gelir (YTL) (Lütfen Belirtiniz)			
Kadro durumunuz	<input type="checkbox"/> Kadrolu (Daimi)	<input type="checkbox"/> Sözleşmeli (Geçici)	<input type="checkbox"/> Diğer	
Konaklama işletmesinin Sınıfı	<input type="checkbox"/> Dört Yıldızlı	<input type="checkbox"/> Beş Yıldızlı		
Konaklama işletmesinin Türü	<input type="checkbox"/> Şehir Oteli	<input type="checkbox"/> Kıyı Oteli	<input type="checkbox"/> Diğer	
Konaklama İşletmesinin Statüsü	<input type="checkbox"/> Bağımsız	<input type="checkbox"/> Zincir	<input type="checkbox"/> Diğer.....	
Sektörde çalışma süreniz (Lütfen Belirtiniz)			
İşletmede çalışma süreniz (Lütfen Belirtiniz)			
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise ve Dengi	<input type="checkbox"/> Ön lisans	
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans – Doktora		
Medeni Haliniz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar		

BÖLÜM 1: İŞVERENİN SİZE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ					
Bu bölüm işvereninizin size karşı yapmakla veya sağlamakla yükümlü olduğu konuları belirtmektedir. Burada bahsedilen “yükümlülük”; yasa, toplum, verilen sözler veya ahlaki değerler tarafından belirlenmiş görev veya sorumluluklardır.					
<i>1=Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>2= Katılmıyorum</i>	<i>3= Kararsızım</i>	<i>4= Katılıyorum</i>	<i>5=Kesinlikle Katılıyorum</i>	
	Bence işverenim...	1	2	3	4 5
1.	İlgi çekici iş sunmakla yükümlüdür.				
2.	İşle ilgili eğitim vermekle yükümlüdür.				
3.	Kariyerimi geliştirmeye yardımcı olmakla yükümlüdür.				
4.	İşimi iyi yaptığım sürece beni işte tutmakla yükümlüdür.				
5.	İşle ilgili kararlara katılmama izin vermekle yükümlüdür				
6.	Özel hayatım ile iş hayatım arasındaki dengeyi sağlayabilmem için çalışma saatlerinde esnek olmakla yükümlüdür.				
7.	Samimi bir iş ortamı sağlamakla yükümlüdür.				
8	İş performansıyla ilgili düzenli geri bildirim sağlamakla yükümlüdür.				
9	Güvenli bir iş ortamı sağlamakla yükümlüdür.				
10	Uzun süreli iş güvencesi vermekle yükümlüdür.				
11	Kişisel sorunlarıma yönelik destek sağlamakla yükümlüdür.				
12	İşime son verirken, iyi bir neden göstermekle yükümlüdür.				
13	Bana saygılı davranmakla yükümlüdür.				
14	Düzenli ücret artışı sağlamakla yükümlüdür.				
15	İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynakları bana sağlamakla yükümlüdür.				
16	Bana karşı dürüst davranmakla yükümlüdür.				
17	Beceri ve performansımın benzer olduğu çalışanlara sunulan fırsatların aynısını bana sunmakla yükümlüdür.				

BÖLÜM 2: İŞVERENİN YÜKÜMLÜLÜKLERİNİ KARŞILAMA DÜZEYİ

Bu bölüm işvereninizin size karşı olan yükümlülüklerini karşılama düzeyini belirlemeye yöneliktir. İşvereninizin aşağıdaki ifadelerin hangilerinde size karşı yükümlülüklerini tam olarak gerçekleştirdiğini ve gerçekleştirmediğini belirtiniz.

1= Gerektiğinden <i>çok daha azını</i> gerçekleştirdi.	2= Gerektiğinden <i>daha azını</i> gerçekleştirdi.	3= Gerektiği kadarını gerçekleştirdi.	4= Gerektiğinden <i>daha fazlasını</i> gerçekleştirdi.	5= Gerektiğinden <i>çok daha fazlasını</i> gerçekleştirdi.	
Bence işverenim...					
	1	2	3	4	5
1.	İlgi çekici iş sunmaktadır.				
2.	İşle ilgili eğitim vermektedir.				
3.	Kariyerimi geliştirmeye yardımcı olmaktadır.				
4.	İşimi iyi yaptığım sürece beni işte tutmaktadır.				
5.	İşle ilgili kararlara katılmama izin vermektedir.				
6.	Özel hayatım ile iş hayatım arasındaki dengeyi sağlayabilmem için çalışma saatlerinde esnek olmakla yükümlüdür.				
7.	Samimi bir iş ortamı sağlamaktadır.				
8.	İş performansıyla ilgili düzenli geri bildirim sağlamaktadır.				
9.	Güvenli bir iş ortamı sağlamaktadır.				
10.	Uzun süreli iş güvencesi vermektedir.				
11.	Kişisel sorunlarıma yönelik destek sağlamaktadır.				
12.	İşime son verirken, iyi bir neden göstermektedir.				
13.	Bana saygılı davranmaktadır.				
14.	Düzenli ücret artışı sağlamaktadır.				
15.	İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynakları bana sağlamaktadır.				
16.	Bana karşı dürüst davranmaktadır.				
17.	Beceri ve performansımın benzer olduğu çalışanlara sunulan fırsatları bana da sunmaktadır.				

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum .					
4. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
5. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum .					
6. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
7. Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
8. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
9. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.					
10. İşyerime bu kadar katkımler olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
11. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum .					
12. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
13. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
14. İşyerimde ki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.					