



**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE  
İŞ TATMİNİNİN ARACI VE ÖRGÜTSEL  
İLETİŞİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ  
Havayolu Pilotlarına Yönelik Bir Uygulama**

**Doktora Tezi  
Ahmet GÜNAY  
Eskişehir 2021**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE  
İŞ TATMİNİNİN ARACI VE  
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ  
Havayolu Pilotlarına Yönelik Bir Uygulama**

**Ahmet GÜNAY**

**DOKTORA TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU**

**(İkinci Danışman: Dr. Cengiz Mesut BÜKEÇ)**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ekim 2021**

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ (Havayolu Pilotları Üzerine Bir Uygulama)

Ahmet GÜNAY

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim, 2021

Danışman: Prof.Dr. Erhan EROĞLU

(İkinci Danışman: Dr. Cengiz Mesut BÜKEÇ)

Bu tez çalışmasında havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde iş tatmininin aracı ve örgütsel iletişimin düzenleyici rolü incelenerek literatüre katkı sağlanması, havayolu işletme yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler sunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye Havayolu Pilotları Derneği'ne (TALPA) üye olan 267 pilota psikolojik sözleşme algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel iletişim ölçekleri uygulanmış olup veriler IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

*Hipotez bulgularına göre;* psikolojik sözleşme algısının, iş tatmini, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği, devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İş tatmininin *aracı* rolüne ilişkin psikolojik sözleşme algısının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, buna karşın, devam bağlılığı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir. Örgütsel iletişimin *düzenleyici* rolüne ilişkin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde değişimin anlamlı olmadığı; iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki değişimin anlamlı olmadığı; devam bağlılığı üzerindeki değişimin ise anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmaya konu olan faktörler cinsiyet, yaş ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık analizi bağlamında incelenmiştir.

Sonuç olarak, elde edilen araştırma bulguları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilerek literatüre katkı sağlanmış, sektör yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Havayolu Pilotları, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Bağlılık,  
İş Tatmini, Örgütsel İletişim

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE MEDIATOR ROLE OF JOB SATISFACTION AND THE MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION (A Research on Airline Pilots)

Ahmet GÜNEY

Department of Civil Aviation Management  
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences Institute, October, 2021

Supervisor: Professor Erhan EROĞLU

(Co-Supervisor: Doctor Cengiz Mesut BÜKEÇ)

In this thesis, it is aimed to contribute to the literature by examining the mediator role of job satisfaction and the regulatory role of organizational communication in the effect of psychological contract perceptions of airline pilots on their organizational commitment, and to offer suggestions to airline managers and researchers. For this purpose, psychological contract perception, organizational commitment, job satisfaction and organizational communication scales were applied to pilots who are members of the Turkish Airline Pilots Association (TALPA), and the data were analyzed using IBM SPSS 25 and IBM AMOS 24 package programs.

According to the findings of the hypothesis; It has been observed that psychological contract perception has a positive and significant effect on job satisfaction, affective commitment and normative commitment, but has no significant effect on continuance commitment. It was observed that the indirect effect of the psychological contract perception regarding the mediating role of job satisfaction on affective commitment and normative commitment was significant, whereas its indirect effect on continuance commitment was not significant. There is no significant change in the relationship between psychological contract violation perception and job satisfaction regarding the regulatory role of organizational communication; in the relationship between job satisfaction and organizational commitment, the change on affective commitment and normative commitment was not significant; The change in continuance commitment was found to be significant. The factors that are the subject of the research were examined in the context of difference analysis according to the variables of gender, age and working time in the organization. As a result, the obtained research findings were evaluated in detail, contributing to the literature, and suggestions were presented to sector managers and researchers.

**Keywords:** Airline Pilots, Psychological Contract, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Communication

## TEŞEKKÜR

Geride kalan 8 yıl boyunca şahsım için sabır, azim ve mücadelenin, saygınlık ve anlam arayışının, yeniden doğuşun ve varoluşun sembolü olan lisansüstü eğitim sürecimde,

Her an ve her konuda desteğini esirgemeyen, varlığıyla cesaret, güven ve ilham kaynağım olan değerli tez danışmanım Prof.Dr.Erhan EROĞLU'na;

Şahsıma yönelik hiç eksilmeyen güveni, inancı ve anlayışlı yaklaşımlarıyla bana yol gösteren Prof.Dr.Özlem ATALIK'a;

Tez izleme sürecindeki katkılarıyla başarıya ulaşmamda önemli paya sahip Doç.Dr.Umut KOÇ'a ve Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ'a;

Kendilerinden ders alma şansı bulduğum, beni yetiştiren ve destekleyen tüm hocalarıma,

Tez araştırma uygulamasına izin vererek bilime katkı sağlayan Türk Havayolu Pilotları Derneği (TALPA) yöneticilerine ve araştırmaya katılan tüm pilotlara,

Hayatımın her anında varlıklarıyla bana güç ve ümit veren, aldığım nefesin anlamları sevgili eşim Dilara ve canım kızım Buse'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN.....                                          | i   |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE.....                                    | i   |
| PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE.....             | i   |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....                                           | ii  |
| ÖZET . ....                                                          | iii |
| ABSTRACT.....                                                        | iv  |
| TEŞEKKÜR .....                                                       | v   |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....                    | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                    | vii |
| TABLolar DİZİNİ.....                                                 | xii |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                                | xiv |
| 1. GİRİŞ.....                                                        | 1   |
| 1.1. Problemin Tanımı.....                                           | 1   |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                                         | 3   |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....                                         | 3   |
| 1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....                    | 6   |
| 2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME.....                                          | 8   |
| 2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Temelleri .....         | 8   |
| 2.1.1. Barnard'ın (1938) denge kuramı.....                           | 8   |
| 2.1.2. Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normu .....                  | 9   |
| 2.1.3. Adams'ın (1965) eşitsizlik kuramı .....                       | 10  |
| 2.1.4. Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı.....                   | 12  |
| 2.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....          | 13  |
| 2.2.1. Argyris'in tanımlaması .....                                  | 13  |
| 2.2.2. Levinson ve arkadaşlarının tanımlaması .....                  | 13  |
| 2.2.3. Schein'in tanımlaması.....                                    | 15  |
| 2.2.4. Kotter'in tanımlaması.....                                    | 15  |
| 2.2.5. Rousseau'nun yaklaşımı .....                                  | 17  |
| 2.2.6. Herriot ve Pemberton'un tanımlaması.....                      | 20  |
| 2.2.7. Rousseau'nun tanımlamasıyla ilgili eleştirel yaklaşımlar..... | 20  |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.8. Wellin'in tanımlaması.....                                        | 21 |
| 2.2.9. Tanımlamalarla ilgili genel değerlendirme .....                   | 23 |
| 2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri.....                                    | 24 |
| 2.3.1. İşlemsel sözleşme .....                                           | 27 |
| 2.3.2. İlişkisel sözleşme.....                                           | 28 |
| 2.3.3. Dengeli (Balanced) sözleşmeler.....                               | 30 |
| 2.3.4. Geçişsel sözleşmeler .....                                        | 31 |
| 2.3.5. Diğer sınıflandırma ve boyutlandırma değerlendirmeleri.....       | 33 |
| 2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali.....                                     | 34 |
| 2.4.1. Tanımlama karmaşası.....                                          | 34 |
| 2.4.2. Psikolojik sözleşme ihlaline sebep olan unsurlar .....            | 35 |
| 2.4.3. Psikolojik sözleşme ihlalinin Etkileri.....                       | 39 |
| 2.5. Psikolojik Sözleşme Çalışmaları.....                                | 45 |
| 2.5.1. Kavramsal gelişim çalışmaları.....                                | 45 |
| 2.5.2. Kavramsal gelişim sonrası çalışmalar .....                        | 46 |
| 2.5.3. Havacılık sektöründe yapılan psikolojik sözleşme çalışmaları..... | 51 |
| 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....                                                | 53 |
| 3.1. Tanım ve Kavram Boyutu .....                                        | 53 |
| 3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Modelleri .....                   | 57 |
| 3.2.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı.....                                  | 59 |
| 3.2.1.1. Etzioni'nin bağlılık modeli.....                                | 60 |
| 3.2.1.2. Kanter'in bağlılık modeli.....                                  | 62 |
| 3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in bağlılık modeli.....                     | 64 |
| 3.2.1.4. Allen ve Meyer'in bağlılık modeli.....                          | 65 |
| 3.2.1.5. Penley ve Gould'un bağlılık modeli .....                        | 70 |
| 3.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları .....                           | 72 |
| 3.2.2.1. Becker'in bağlılık modeli .....                                 | 73 |
| 3.2.2.2. Salancik'in bağlılık modeli.....                                | 75 |
| 3.2.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı .....                                    | 77 |
| 3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....                                      | 79 |
| 3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                        | 82 |
| 3.4.1. Kişisel faktörler .....                                           | 83 |
| 3.4.1.1. Yaş faktörü .....                                               | 83 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.1.2. Cinsiyet Faktörü.....                               | 86  |
| 3.4.1.3. Eğitim seviyesi faktörü.....                        | 88  |
| 3.4.1.4. Medeni durum faktörü.....                           | 89  |
| 3.4.2. Örgütsel Faktörler .....                              | 91  |
| 3.4.2.1. İşin niteliği .....                                 | 91  |
| 3.4.2.2. Ücret ve ödül sistemi .....                         | 92  |
| 3.4.2.3. Rol çatışması ve belirsizliği .....                 | 94  |
| 3.4.2.4. Örgütsel adalet .....                               | 96  |
| 3.4.2.5. Örgüt kültürü .....                                 | 100 |
| 3.4.2.6. Yönetim ve liderlik .....                           | 101 |
| 3.4.2.7. Örgütsel iletişim .....                             | 104 |
| 4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....                                   | 106 |
| 4.1. Örgütsel İletişim Kavramı.....                          | 106 |
| 4.2. Örgütsel İletişimin Önemi .....                         | 110 |
| 4.3. Örgütsel İletişimin Kuramsal Temelleri .....            | 115 |
| 4.3.1. Klasik yaklaşımda örgütsel iletişim .....             | 116 |
| 4.3.2. İnsan ilişkileri yaklaşımında örgütsel iletişim ..... | 118 |
| 4.3.3. İnsan kaynakları yaklaşımında örgütsel iletişim ..... | 123 |
| 4.3.4. Modern Yönetim Yaklaşımında Örgütsel İletişim .....   | 125 |
| 4.3.4.1. Sistem ve karar alma yaklaşımı açısından.....       | 127 |
| 4.3.4.2. Durumsallık yaklaşımı açısından.....                | 131 |
| 4.3.5. Kültür yaklaşımında örgütsel iletişim .....           | 133 |
| 5. İŞ TATMİNİ.....                                           | 140 |
| 5.1. İş Tatmini Kavramsal Açıklama ve Tanımlamalar .....     | 140 |
| 5.2. İş Tatmininin Önemi .....                               | 145 |
| 5.3. İş Tatmininin Dayandığı Teoriler .....                  | 150 |
| 5.3.1. Kapsam teorileri.....                                 | 152 |
| 5.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi .....      | 152 |
| 5.3.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi .....               | 153 |
| 5.3.1.3. Alderfer'in ERG teorisi.....                        | 155 |
| 5.3.2. Süreç teorileri.....                                  | 156 |
| 5.3.2.1. Adams'ın eşitlik teorisi.....                       | 156 |
| 5.3.2.2. Vroom'un beklenti teorisi .....                     | 157 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4. İş tatmininin etkileyen demografik faktörler .....                                                               | 160 |
| 5.4.1. Cinsiyet Faktörü.....                                                                                          | 160 |
| 5.4.2. Yaş faktörü.....                                                                                               | 163 |
| 5.4.3. Eğitim durumu faktörü.....                                                                                     | 164 |
| 5.4.4. Medeni durum faktörü .....                                                                                     | 166 |
| 5.5. Örgütsel Faktörler:.....                                                                                         | 167 |
| 5.5.1. Ücret .....                                                                                                    | 167 |
| 5.5.2. Terfi imkanları.....                                                                                           | 169 |
| 5.5.3. Yönetimsel Yaklaşım.....                                                                                       | 170 |
| 5.5.4. İşin niteliği, koşulları ve özellikleri.....                                                                   | 172 |
| 5.5.5. Çalışanlarla ilişkiler .....                                                                                   | 175 |
| 6. ARAŞTIRMA UYGULAMASI .....                                                                                         | 177 |
| 6.1. Araştırmanın Yöntemi.....                                                                                        | 177 |
| 6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....                                                                              | 177 |
| 6.3. Evren ve Örneklem.....                                                                                           | 194 |
| 6.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....                                                                               | 196 |
| 6.4.1. Örgütsel iletişim ölçeği.....                                                                                  | 197 |
| 6.4.2. Psikolojik sözleşme ölçeği .....                                                                               | 199 |
| 6.4.3. Örgütsel bağlılık ölçeği .....                                                                                 | 200 |
| 6.4.4. İş tatmini ölçeği .....                                                                                        | 203 |
| 6.5. İşlem ve Veri Analizleri .....                                                                                   | 204 |
| 6.6. Bulgular.....                                                                                                    | 206 |
| 6.6.1. Tanımlayıcı istatistiki bilgiler .....                                                                         | 206 |
| 6.6.2. Hipotez testleri .....                                                                                         | 207 |
| 6.6.2.1. Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi . .....                                 | 208 |
| 6.6.2.2. Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi.....                                                     | 209 |
| 6.6.2.3. Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü (dolaylı etki)..... | 209 |
| 6.6.2.4. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü.....        | 211 |
| 6.6.2.5. İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü .....                      | 212 |
| 6.6.2.6. Farklılık analizleri.....                                                                                    | 214 |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. DEĞERLENDİRME, TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>           | <b>220</b> |
| <b>7.1. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma .....</b> | <b>220</b> |
| <b>7.2. Sonuç ve Öneriler .....</b>                        | <b>237</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                      | <b>241</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                         | <b>1</b>   |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                       | <b>14</b>  |



## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Çalışanların organizasyondan bekledikleri ortak faktörler .....                                                         | 22  |
| <b>Tablo 2.2.</b> Organizasyonların çalışanlardan bekledikleri ortak faktörler .....                                                      | 23  |
| <b>Tablo 2.3.</b> Psikolojik Sözleşme türlerinin temel boyutları .....                                                                    | 25  |
| <b>Tablo 2.4.</b> Performans ve zaman boyutlarına göre psikolojik sözleşme türleri .....                                                  | 26  |
| <b>Tablo 2.5.</b> Psikolojik Sözleşmeyle ilgili ilk zaman makale çalışmaları .....                                                        | 45  |
| <b>Tablo 2.6.</b> Türkiye’deki psikolojik sözleşme tezlerinin yıllara göre niceliksel seyri.....                                          | 46  |
| <b>Tablo 2.7.</b> Türkiye’de yapılan psikolojik sözleşme tez çalışmalarının örgütsel davranış faktörlerine göre niceliksel dağılımı ..... | 47  |
| <b>Tablo 2.8.</b> Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen tez çalışmaları .....                                    | 48  |
| <b>Tablo 2.9.</b> Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen makale çalışmaları.....                                  | 50  |
| <b>Tablo 2.10.</b> Havacılık sektöründe yapılan psikolojik sözleşme araştırmaları.....                                                    | 52  |
| <b>Tablo 3. 1.</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılık türlerine göre düşünce ve tutumlarına.....                                              | 69  |
| <b>Tablo 3.2.</b> Örgütsel bağlılığın yaşlılarda daha yüksek bulunduğu araştırma örnekleri ..                                             | 83  |
| <b>Tablo 3.3.</b> Örgütsel bağlılığın gençlerde daha yüksek bulunduğu araştırma örnekleri ..                                              | 84  |
| <b>Tablo 3.4.</b> Örgütsel bağlılığın yaşla ilişkisinin olmadığına dair araştırma örnekleri .....                                         | 85  |
| <b>Tablo 3.5.</b> Erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla bulunduğu araştırma örnekleri .....                                      | 86  |
| <b>Tablo 3.6.</b> Kadınların örgütsel bağlılıklarının daha fazla bulunduğu araştırma örnekleri .....                                      | 87  |
| <b>Tablo 3.7.</b> Örgütsel bağlılık- cinsiyet ilişkisi bulunamayan araştırma örnekleri .....                                              | 87  |
| <b>Tablo 3.8.</b> Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri ..                                         | 88  |
| <b>Tablo 3.9.</b> Medeni hal ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri .....                                         | 90  |
| <b>Tablo 3.10.</b> Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri.....                 | 95  |
| <b>Tablo 3.11.</b> Örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri .....                                   | 99  |
| <b>Tablo 4.1.</b> İletişim konseptine bakışlar .....                                                                                      | 109 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Örgütsel iletişime dair genel perspektifler .....                                                                       | 110 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Çalışanların önem verdiği 10 unsurun çalışan ve yöneticiler açısından sıralaması .....                                  | 115 |

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.4.</b> Klasik, insan ilişkileri ve insan kaynakları örgütlerinde iletişim .....                                                              | 121 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Klasik ve insan ilişkileri yaklaşımlarının örgüt ve iletişim farklılıkları ....                                                       | 122 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel iletişim çalışmalarında geçen kültürel terimler .....                                                                        | 134 |
| <b>Tablo 5.1.</b> İş tatmini tanımlamaları .....                                                                                                        | 143 |
| <b>Tablo 5.2.</b> Kadınların iş tatmininin daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri.....                                                            | 161 |
| <b>Tablo 5.3.</b> Erkeklerin iş tatmininin daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri.....                                                            | 161 |
| <b>Tablo 5.4.</b> İş tatmininde cinsiyet faktörünün etkili olmadığına dair araştırma örnekleri .....                                                    | 162 |
| <b>Tablo 5.5.</b> Yaş faktörünün iş tatmininde etkili olduğuna dair çalışma örnekleri .....                                                             | 163 |
| <b>Tablo 5.6.</b> Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilen çalışmalar .....                                                   | 165 |
| <b>Tablo 6.1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                                                                                            | 195 |
| <b>Tablo 6.2.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi bulguları.....                                                                      | 202 |
| <b>Tablo 6.3.</b> Boyutlardan elde edilen ortalama puanların dağılımı .....                                                                             | 206 |
| <b>Tablo 6.4.</b> Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri .....                                                      | 207 |
| <b>Tablo 6.5.</b> Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları .....                               | 208 |
| <b>Tablo 6.6.</b> Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları .....                                      | 209 |
| <b>Tablo 6.7.</b> Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları ..... | 210 |
| <b>Tablo 6.8.</b> Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolüne gösteren regresyon analizi .....   | 211 |
| <b>Tablo 6.9.</b> İş tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel İletişimin Düzenleyici Rolünü Gösteren Regresyon Analizi .....                  | 213 |
| <b>Tablo 6.10.</b> Cinsiyete Göre Farklılıklar.....                                                                                                     | 215 |
| <b>Tablo 6.11.</b> Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Varyans analiz Sonuçları.....                                                                        | 216 |
| <b>Tablo 6.12.</b> Yaş Gruplarına Göre Varyans analiz Sonuçları.....                                                                                    | 218 |
| <b>Tablo 6.13.</b> Hipotezlerin Desteklenme ve Red Durumları.....                                                                                       | 219 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1. Çalışan bakış açısıyla psikolojik sözleşme ihlali eşitlik modeli ..... | 36  |
| Şekil 2.2. Psikolojik sözleşme yıkımının (violation) gelişim modeli .....         | 38  |
| Şekil 2. 3. Çalışanların psikolojik ihlale karşı tepki kategorileri .....         | 43  |
| Şekil 3.1. Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli .....                            | 66  |
| Şekil 3.2. Örgütsel bağlılığa tutumsal ve davranışsal bakışlar .....              | 73  |
| Şekil 3.3. Çok boyutlu örgütsel bağlılıklar .....                                 | 78  |
| Şekil 3.4. Kapsamlı örgütsel bağlılığın faktörleri .....                          | 79  |
| Şekil 5.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi .....                        | 153 |
| Şekil 5.2. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi ile gösterimi.....       | 154 |
| Şekil 5.3. Vroom Motivasyon Modeli.....                                           | 159 |
| Şekil 5.4. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş özellikleri teorisi modeli .....        | 174 |
| Şekil 6.1. Araştırma Modeli .....                                                 | 178 |
| Şekil 6.2. Örgütsel İletişim Ölçeğine ait DFA Yol Diyagramı .....                 | 198 |
| Şekil 6.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Ölçeğine ait DFA Yol Diyagramı .....         | 200 |
| Şekil 6.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Yol Diyagramı.....                  | 203 |
| Şekil 6.5. İş Tatmini Ölçeğine ait DFA Yol Diyagramı.....                         | 204 |
| Şekil 6.6. Örgütsel İletişimin Düzenleyici Etkisi .....                           | 214 |

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problemin Tanımı

Örgütsel davranış araştırmalarının temel amacı, örgütün ana unsuru olan “insanı”, onun duygu, düşünce, algı ve tutumlarını anlamak; personel yetkinliklerinin örgüt amaçlarına yönelik verimli bir şekilde nasıl kullanabileceğini tespit etmek; örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimleri incelemek, örgüt içindeki gerek sosyal gerekse iş amaçlı grup dinamiklerini tanımak ve yönetim kademesinin insan unsuruyla ilgili bilimsel gerçeklere yönelik farkındalığını artırabilmektir. Bu temel düşünceye dayanarak denilebilir ki, bir işletmedeki faaliyetlerin sürdürülebilirliği üst yönetiminin aldığı kararlara bağlı olmakla birlikte bu kararların etkin ve verimli bir şekilde uygulanması şirket hedeflerini benimsemiş, örgütsel bağlılığı yüksek ve iyi motive edilmiş nitelikli çalışanlar sayesinde gerçekleştirilebilmektedir.

Teknoloji alanındaki baş döndürücü hız, küresel rekabet şartları, şirket birleşmeleri ve yönetsel değişimlere bağlı olarak yaşanan sosyo-kültürel sorunlar, maliyeti azaltma kaygılarıyla iş gücü yapısında değişikliğe gidilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ve karmaşık işlerin üstesinden gelinebilmesi için çalışanların gelişen durumlara göre kendilerini sürekli yenilemek zorunda olmaları gibi faktörler belirsizliğe ve buna bağlı olarak da çalışanlarda olumsuz duygulara sebep olmaktadır.

Zhou vd. (2014) bu değerlendirmeyi destekler bir ifadeyle bireysel değerlerdeki değişimlere bağlı olarak geçici sözleşme ilişkisinin ve farklı başka seçeneklere olan özgürlüğün giderek daha fazla kişi tarafından tercih edildiğini; bu durumun, çalışanların örgütlere olan bağlılığını azalttığını; dolayısıyla, uygun örgüt-üye ilişkisini kurmanın giderek daha gerekli hale geldiğini belirtmektedir (s.218).

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarının ve bağlılıklarının artırılmasında öncelikle insan odaklı yönetim felsefesinin benimsenmesi önem arz etmektedir. İnsan odaklı örgüt-üye ilişkilerinin temelinde yeterli, kaliteli ve doğru olmasının yanında duygusal açıdan da doyurucu ve sağlıklı bir iletişim sisteminin olması vazgeçilmez bir gerekliliktir. Etkin bir iletişim sistemi işlerin yürütülmesindeki gerekli bilgi akışının ve çalışanların duygularına olumlu yönde hitap eden ortak değer ve amaçların paylaşılmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı ve rekabet gücünü artırmaktadır. Çalışanlara yönelik örgütsel iletişimin nitelik ve nicelik olarak yetersizliği veya eksikliği çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını düşüren, örgüte karşı olumsuz algılara sahip

olmasını sağlayan ve örgütsel bağlılık düzeylerini ciddi derecede azaltan önemli bir sorundur.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hızı özellikle nitelikli iş gücüne dayalı sektörlerle yönelik önemli güçlükleri beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında üzerinde ciddiyetle durulması gereken iki sorun dikkat çekmektedir. Birisi zor elde edilen nitelikli iş gücünü kaybetmemek için uzun süreli sözleşmeler yapmak zorunda olmak; bir diğeri ise kıyasıya rekabetin sürdürdüğü pazar ortamında işletme maliyetlerini düşürmektir. Bu amaçla örgütler çalışanlarla aralarında karşılıklı beklenti ve sorumlulukların belirlenmesine yönelik yazılı birtakım sözleşmeler yapmayı tercih etmektedir. Ancak yazılı olmayan ve örgütsel bağlılık düzeyini ve işten ayrılma kararlarını ciddi derecede etkileyen duygusal odaklı beklentilere dayanan psikolojik sözleşme konusunda yöneticilerin çoğunlukla ihmalkâr davrandıkları yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi, havacılık işletmelerinde de başarılı olabilmenin yolu iyi eğitim almış, meslekî tecrübesi yeterli, işinde kaliteyi önemseyen, yetenekli, idealist ve dinamik çalışanlardan geçmektedir. Gerek iç gerekse dış hatlarda kıyasıya rekabetin yaşandığı hava taşımacılığı sektörü doğası gereği hizmet odaklıdır. Hizmet sunumunun arzu edilen kalitede ve sürdürülebilir olmasını sağlayabilecek en temel faktör olan insan kaynaklarının başarılı ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi havacılık işletmeleri için yaşamsal ve kritik bir husustur. Hava ulaştırma faaliyetlerinin her aşamasında üst düzey bir uçuş emniyeti sağlanması ise insan kaynaklarının iyi yönetilebilmesine bağlıdır. Bu hususun sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunduğu son derece aşıkardır.

Kâr amacı güden diğer tüm kurumlar gibi havacılık şirketleri için de çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek seviyede muhafaza edilmesi amaçların gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından son derece önemlidir. Örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık düzeyi, psikolojik sözleşme algıları ve iş tatmininin arzu edilen nitelikte ve nicelikte sağlanamaması işletmelerin stratejik planlamalarında aksamalara sebep olarak gelecekle ilgili sağlıklı öngörülerde bulunmalarını engelleyici problemlere yol açabilmektedir.

Anadolu Üniversitesi Kütüphanesi elektronik veri tabanı ve Yüksek Öğretim Kurumu web sitesi kullanılarak yapılan literatür taraması sonucunda;

- Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin çeşitli sektörlerde çalışıldığı ancak havacılık sektörü özelinde örgütsel iletişim konusunda yetersiz

sayılabilecek düzeyde çok az sayıda çalışma yapıldığı, örgütsel bağlılık konusunda ise genellikle iş tatmini ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu, psikolojik sözleşme konusunda ise hiçbir çalışmanın yapılmamış olduğu;

- Söz konusu üç faktörün tümünün bir arada incelendiği ve sayıca yetersiz olduğu değerlendirilen sadece bir adet yüksek lisans tez çalışması (Kaynar, 2018) ile iki adet makale çalışması yapıldığı (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008 ve Bitmiş vd., 2014);

- Örgütsel iletişim ile psikolojik sözleşme ihlali ilişkisini inceleyen ancak içeriğine erişim izni verilmeyen sadece bir adet yüksek lisans çalışması olduğu (Özkeçeli, 2005);

- Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık ve/veya psikolojik sözleşme ilişkisinde iş tatmininin rolünü inceleyen herhangi bir çalışmanın yapılmamış olduğu görülmüştür.

Sözü edilen konularla ilgili olarak yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığın örgütsel iletişim ve psikolojik sözleşme ile ilişkisini ayrı ayrı inceleyen çalışmalar yapıldığı, ancak örgütsel iletişim, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin bir arada incelendiği bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

İnsan faktörlerinin havayolu işletmelerinin başarısındaki etkileri dikkate alındığında sözü edilen konuları bütünüyle içeren bir araştırma yapılmamış olması üzerinde çalışılması gereken önemli bir problem olarak değerlendirilmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı havacılık işletmelerindeki çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde iş tatmininin *aracılık (mediator)* rolünü; ayrıca “psikolojik sözleşme-iş tatmini” ve “iş tatmini-örgütsel bağlılık” arasındaki ilişkilerde örgütsel iletişimin *düzenleyici (moderator)* rolünü incelemektir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Ürün ve hizmetlerin giderek birbirine daha fazla benzediği günümüzde rekabet gücünü artırabilmek için örgütlerin fark yaratması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu amacı gerçekleştirebilmenin en etkili ve önemli yolu ise insan kaynağını işe alım sürecinden başlamak üzere en doğru şekilde değerlendirebilmek ve yönetebilmektir.

Örgüt için en değerli kaynak olan insanı doğru bir şekilde tanıyabilmek ve yönetebilmek için onun algılarını, duygu ve düşüncelerini iyi anlamak, örgüt içindeki sosyal ve iş ilişkilerindeki tutumlarını ve beklentilerini doğru tespit etmek gerekmektedir.

İnsan doğasına özgü bu özellikleri ve çalışan-örgüt ilişkilerini yakından tanımak isteyen akademisyenler ve işletme yöneticileri daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim, örgütsel adalet ve iş tatmini gibi olgular ile bunların arasındaki ilişkiler üzerinde çalışmışlardır.

*Örgütsel iletişim*, örgütün faaliyetlerinin yürütülmesinde, yönetim fonksiyonlarının etkin ve doğru bir şekilde işlemesi için vazgeçilmez ve hayati öneme haiz bir unsurdur. Yöneticilerin örgütün faaliyetlerini etkili ve yeterli bir koordinasyon içerisinde yürütebilmesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gereksinim duyulan bilgilerin çalışanlara iletebilmesi gerekmektedir. Çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgilerin iletebilmesi için de sorunsuz işleyen bir örgütsel iletişim sisteminin kurulması önem arz etmektedir. Örgüt içi iletişimin örgüt hedeflerine ulaşılmasında sahip olduğu vazgeçilmez rol ile diğer örgütsel davranışlar arasındaki etkileşimine istinaden etkinliğinin ve yeterliliğinin ölçülmesinin de bir o kadar ciddi ve önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir.

*Psikolojik sözleşme* kavramının iş ve sosyal yaşamdaki hızlı gelişmelerin insan algı, duygu, tutum ve beklentilerinde yarattığı değişimlerin bir sonucu olarak da önemi anlaşılmıştır. Rekabet koşullarının hızlı değişimi örgüt yöneticilerini yazılı iş sözleşmelerine bağlı olarak gönülsüz ve sadece çalışmak zorunda oldukları için çalışan insanlar yerine gerçekten gönülden benimseyerek ve fedakarlıkla çalışan insanları tercih etmeye zorlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgüte karşı tutumlarını belirleyen temel faktörler ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkilere önem verilmeye ve araştırılmaya başlanmıştır.

*Örgütsel bağlılık* düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüt içinde daha uzun süre kalmakta, örgütün amaçlarını ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi görmekte, diğer çalışanlarla ilişkilerinde örgüt çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyerek sinerji yaratmakta, kısacası örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışan tutumlarına yönelik isabetli kararlar vermesini sağlayacağından dolayı çalışanların örgütsel bağlılığını hangi faktörlerin ne düzeyde etkilediğinin bilinmesi önem arz etmekte ve bu amaçla bilimsel araştırmalar yapılması gerekmektedir.

*İş tatmininin*, yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında çalışılan önemli kavramlardan birisi olduğu görülmektedir. Söz konusu kavram “bireysel boyutta”, en basit haliyle, yapılan işten beklentilerin karşılanması ve işe karşı memnuniyet duygusu olmakla birlikte, sadece çalışanı değil en

az onun kadar çalıştığı örgütü de amaç ve hedeflerine ulaşabilme açısından yakından ilgilendiren bir faktördür. İletişim algıları, teknolojik gelişmeler, psikolojik duygu durumları ve ihtiyaçların geçmişe göre daha fazla değişkenlik gösterdiği günümüzde iş tatmini düzeylerinde de değişkenlikle olmasının doğal olduğu, dolayısıyla da konunun çeşitli sektörlerde belli aralıklarla çalışılmasının bilim ve iş dünyası için faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Hava taşımacılığı sektörünü oluşturan birçok bileşen içerisinde en önemli paya sahip olan kilit unsur nitelikli insan kaynağıdır. Çünkü sektörün faaliyetlerini ve sürdürülebilirliğini etkileyen teknolojik, politik ve ekonomik birçok faktör olmasına rağmen nitelikli insan kaynağı olmadan bu faktörlerin etkinliği tartışmalı hale gelmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan rekabetçi liberalleşme politikalarının sonucu olarak uçuş ağlarının genişlemesi, şirketlerin küresel çapta ortaklık veya birleşmelere gitmesi, teknoloji devir hızının yüksekliği, maliyetleri azaltmak adına dış kaynak kullanımına ağırlık verilmeye başlanması, müşterilerin kalite beklentilerinin artması gibi hususlar havacılık işletmelerini nitelikli insan kaynağının seçimine, istihdamına ve elde tutulmasına daha hassas, ciddi ve bilinçli bir yaklaşıma zorlamaktadır.

İnsan faktörü dışındaki diğer tüm hizmet ve ürünlerin kolayca taklit edilebilir olması havacılık sektöründe rekabet avantajı sağlayacak unsurun çalışanlar olduğunu göstermektedir. Yeterli sayıda ve nitelikte insan bulunabilmesi havacılık sektörü için önemli bir sorun teşkil ettiğinden şirket bünyesindeki çalışanlar ile işletmenin uzun vadeli amaçlarının birbiriyle uyumlu ve olumlu bir ilişki içerisinde olması önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda ihtiyaç duyulan insan kaynakları uygulamaları veya politikalarının geliştirilebilmesi ancak personelin çalıştıkları iş ve örgüt hakkındaki düşünce ve algılarının bilinebilmesiyle gerçekleşebilecektir. Bu düşünce ve algıların belirlenmesine yönelik literatürde örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, örgütsel iletişim ve iş tatmini gibi bilimsel çalışmalar öne çıkmaktadır.

Nitelikli insan kaynağının elde edilmesi ve tutulmasının ciddiyetine istinaden havacılık işletmelerine yönelik söz konusu faktörlerle ilgili araştırmalar yapılmasının son derece önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıda belirtilen haklı gerekçelerle yapılması düşünülen bu çalışmayı özgün kılan taraf, şimdiye kadar herhangi bir kurumsal sektöre yönelik örgütsel iletişim, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının “dördünü bir arada”

inceleyen bir akademik çalışma yapılmamış olmasıdır. Ayrıca daha önce havayolu işletmelerine yönelik örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim ve iş tatmini araştırmalarının çok sınırlı sayıda ve ayrı ayrı incelenmiş olması; psikolojik sözleşme konusunda ise hiç araştırma yapılmamış olması diğer bir özgün tarafını oluşturmaktadır.

Bu araştırma sayesinde havacılık sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin aracılık rolü ile “psikolojik sözleşme- iş tatmini” ve “iş tatmini-örgütsel bağlılık” ilişkilerinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolünün olup olmadığı ortaya konacaktır. Bu sayede,

- Gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında daha önce araştırılmamış olan psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü incelenmiş olacak,
- Daha önce hiçbir araştırmada bir arada incelenmeyen söz konusu dört faktör bu çalışmayla birlikte incelenerek bilime katkı sağlanacak,
- Havacılık sektörü yöneticilerinin örgütsel davranış alanındaki önemli konularda personelinin algı ve düşüncelerini bilimsel verilere dayanarak en doğru şekilde öğrenmesi sağlanacak,
- Örgütsel iletişim, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik araştırma bulguları insan kaynakları yönetimi konusunda havacılık sektörü yöneticilerine yol gösterici olacaktır.

#### **1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Yüksek Öğretim Kurumu’nun (YÖK) kurumsal web sitesinden yararlanılarak yurt içinde yapılan tez çalışmaları incelendiğinde çeşitli sektörlerdeki örgütlere yönelik “örgütsel bağlılık” ile ilgili 1406 adet (186 doktora, 1219 yüksek lisans), “iş tatmini” ile ilgili 1711 (204 doktora, 1507 yüksek lisans), “örgütsel iletişim” ile ilgili toplam 119 adet (11 doktora, 108 yüksek lisans), “psikolojik sözleşme” ile ilgili toplam 83 adet (33 doktora, 50 yüksek lisans) çalışma yapıldığı görülmüştür.

Yapılması düşünülen tez konusunu oluşturan örgütsel faktörlerle ilgili “havacılık sektörü” özelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde,

- “Örgütsel Bağlılık” konusunda yapılan toplam 16 çalışmanın (3 doktora, 13 yüksek lisans) çoğunlukla havaalanı yer hizmetlerinde veya uçak bakım merkezlerinde çalışanlara yönelik araştırmalar yapıldığı, havayolu şirketlerine yönelik yapılan sınırlı

çalışmadan birisinin sadece pilotlara yönelik, ikisinin kabin memurlarına yönelik, birisinin örnekleminin belirsiz olduğu;

- “Örgütsel İletişim” konusunda yapılan toplam 3 çalışmadan (1 doktora, 2 yüksek lisans) birisinin kabin memurlarına yönelik, birisinin bakım personeline yönelik, birisinin ise yer hizmetleri personeline yönelik olduğu;

- “Psikolojik Sözleşme” konusunda ise herhangi bir çalışma yapılmamış olduğu görülmüştür.

Araştırmanın kapsamı Türk sivil havacılık sektöründe görev yapan havayolu pilotlarından oluşmaktadır.

Araştırma kapsamını daraltacak ve evreni temsil kabiliyetini zayıflatacak muhtemel kısıtlılıkların şu hususlar olabileceği düşünülmektedir:

- Türk sivil havacılık sisteminde yer alan bazı şirketlerin kendi bünyelerinde araştırma yapılmasına izin vermemesi,
- Şirket yönetiminin pilotların araştırmaya dahil edilmesini kabul etmemesi.

Araştırmanın sınırlılıklarını şu hususların etkileyeceği düşünülmektedir:

- Araştırmanın kesitsel bir çalışma özelliğinde belli tarih aralığındaki zaman ile sınırlı olması,

- Zaman içerisinde kişilerin algılarında ve düşüncelerinde meydana gelebilecek farklılıkların değerlendirme dışında olması (söz konusu sınırlılığın bu çalışma sonrasında yapılacak benzer çalışmalarla genişletilebilme olanağı bulunmaktadır),

- Çalışanların algı, duygu ve düşüncelerinin araştırma sorularını cevapladıkları andaki örgütsel ve çevresel koşullara dayanması (koşulların değişiminin takip edilememesinden dolayı çalışanların soruları doğru anladığı ve cevapları gerçek duygularını yansıtarak verdiği kabul edilmektedir).

## **2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

### **2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Kuramsal Temelleri**

İlk defa Chris Argyris'in (1960) "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı eseri ile literatüre kazandırılan psikolojik sözleşme kavramının konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde temel olarak Blau'nun (1964) "Sosyal Mübadele Kuramı"na dayandığı hususunda fikir birliği içerisinde olduğu görülmektedir (Guest, Isaksson ve Witte, 2010; Petersitzke, 2009; Conway ve Briner, 2005).

Birçok araştırmacı ise (Polat, 2019; Kuşoğlu, 2018; Üzüm, 2017; Amasi, 2017; Dağlı, 2016) sosyal mübadele kuramının yanında Barnard'ın "Denge Kuramı", Gouldner'in "Karşılıklılık Normu", Adams'ın "Eşitlik Kuramı" gibi kuramların psikolojik sözleşme kavramını destekleyen ilave kuramlar olduğunu belirtmektedirler. Söz konusu bu kuramların haricinde araştırmacılardan bazıları, örneğin Baeshen (2018) Salancik ve Pfeffer'ın "Sosyal Bilgi İşlem Kuramı" ve Festinger'in "Bilişsel Çelişki Kuramı"; Aydın (2016) Wiener'in "Kontrol Teorisi" gibi kuramların da psikolojik sözleşme kavramıyla yakından ilişkili olduğunu savunmaktadırlar.

Psikolojik sözleşme kavramının tanımı, açıklaması, zaman içerisindeki oluşum ve gelişimi, çeşitleri ve örgütsel alandaki etkilerinin eksiksiz ve tam olarak anlaşılabilmesi için belirtilen kuramlar arasından en çok benimsenen ve kabul gören kuramların açıklanması yeterlidir. Dolayısıyla bu bölümde öncelikle konunun bütününe kavrayabilmek için ortaya çıkış tarihleri itibarıyla sırasıyla Barnard'ın (1938) "Denge Kuramı", Gouldner'in (1960) "Karşılıklılık Normu", Adams'ın (1963) "Eşitlik Kuramı" ve Blau'nun (1964) "Sosyal Mübadele Kuramı" hakkında açıklayıcı bilgilerden ve psikolojik sözleşmeyle olan ilişkilerinden bahsedilmiştir.

#### **2.1.1. Barnard'ın (1938) denge kuramı**

İlk defa Argyris (1960) tarafından ortaya atıldığı kabul gören psikolojik sözleşme kavramının çalışma ortamındaki davranışlar ve algılar açısından ilişkilendirilebileceği ilk temel kuram Barnard'ın "Denge Kuramı"dır. Çalışan ve işverenlerin karşılıklı beklentileri ve arzu edilen kazanımlarının neler olduğu, nedenleri, önemi, sonuçları ve etkileri uzun yıllardır örgütsel davranış alanını meşgul eden konular arasındadır. Bu konuda önemli yeri olan Barnard'ın (1938) denge kuramı kısaca, çalışanların işe devamlılığının içinde bulundukları örgütün kendilerine kazandırdıklarıyla dengeli bir ilişki içinde olmasına bağlı olduğunu savunmaktadır.

Barnard (1938) “Yöneticinin Fonksiyonları” (The Functions of The Executive) adlı eserinde çalışanlar üzerinde örgütün amaç ve hedeflerine olumlu katkı sağlayabilecek motivasyon unsurlarının neler olabileceğine dair çıkarımlarda ve açıklamalarda bulunmuştur (s.57). Kurama göre çalışanların örgüt içinde çalışmaya devam etme niyetleri ve istekleri, örgüt amaçları doğrultusunda yapmış oldukları olumlu katkılar ile örgüt yönetiminin kendilerine sunacakları teşvik ve destek arasındaki dengeye bağlıdır. Bu denge eşit olduğunda çalışanlar örgütte kalma ve çalışmaya devam etme eğiliminde olmakta, aksi takdirde eşitsizlik olduğunda ise örgütten ayrılma niyetinde olmaktadır. Aslında Barnard’ın bu noktada açıklamaya çalıştığı olgu, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgütün ve çalışanların birbirlerine duyduğu ihtiyaç ile birbirlerinin ihtiyaçlarının giderilmesi adına uyumlu bir denge içerisinde karşılıklı “iş birliği” içerisinde olma gerekliliğidir. Bir başka ifadeyle; örgüt çalışanları, örgüt yönetimiyle olan ilişkileri ve örgüt dışı unsurların (sosyal, ekonomik çevre, diğer örgüt çalışanlarıyla etkileşim vb.) etkisiyle oluşan algıları neticesinde oluşan beklentilerinin gerçekleşebilmesi için çoğunlukla örgütün desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Barnard’ın açıklamaya çalıştığı bu destek, sadece çalışanlar tarafından değil, aynı zamanda örgütün yaşamını ve etkinliğini sürdürülebilmesi için örgüt tarafından çalışanlardan beklenen destek anlamını taşımaktadır (s.244).

Barnard’ın Denge Kuramı’ndan etkilenen ve onun geliştirilmiş bir versiyonu olan March ve Simon’un (1958) Teşvik-Katkı Yaklaşımının da psikolojik sözleşme kavramının şekillenmesinde önemli yeri olduğu söylenilebilir. Bu yaklaşım, psikolojik sözleşme kavramıyla özellikle “açık ve üstü kapalı” teşvik unsurlarından bahsedilmesi noktasında benzerlik göstermektedir. March ve Simon (1958) “Örgütler” (Organizations) adlı eserde psikolojik sözleşme deyimini kullanmadan örgütün çalışanların yapmayı umdukları katkılara istinaden onlara birtakım maddi ve maddi olmayan teşvikler sunduğundan ve çalışanların da işe girerken bu unsurları dikkate alarak davranışlarını belirlediklerinden bahsetmektedirler (s.90).

### **2.1.2. Gouldner’in (1960) karşılıklılık normu**

Sosyal mübadele kuramının oluşmasında önemli rol oynayan karşılıklı değer değişimleri, psikolojik sözleşme kavramı açısından değerlendirildiğinde Gouldner’in Karşılıklılık Normu ile ilişkilendirilebilir. Psikolojik sözleşmedeki beklenti kavramının tam olarak şekil bulamamış ama geliştirilmesine zemin hazırlayan temel fikirlerden

birisini oluşturan karşılıklılık normu iki birey arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Gouldner'ın (1960) bu normuna göre bir kişi kendisine yardım eden kişiye aynı şekilde yardım etmeli, ayrıca kendisine yardım eden kişiyi de incitmemelidir. Gouldner, bu anlayışın evrensel kabul görmüş ahlak kurallarına ve değer yargılarına uygun olduğunu savunmakla birlikte kişinin kendisine yapılan olumlu davranış sonucunda elde ettiği kazanımın değerinin kendi ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verebildiğine göre değiştiğini belirtmektedir (s.163).

Örgütsel bakış açısıyla, bu norma göre çalışanlar kendilerine karşı olumlu davranışlar sergileyen, haklarını korumaya çalışan, maddi manevi anlamda destek olan örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemek, sadakatli olmak ve yapılan işlerde ilave gayret sarf etmek zorunda hissetmektedirler. Diğer taraftan örgüt yöneticilerinin sadece örgütsel kazanımları önemseyerek çalışanların ihtiyaç ve duygularını dikkate almamaları neticesinde çalışanlar da örgüte karşı olumsuz davranışlar sergileme eğiliminde olacaklardır. Karşılıklı bu ilişkiler çalışan-örgüt arasında olduğu gibi bireysel çerçevede çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından da geçerli olmaktadır. Örgüt içindeki mübadele ilişkilerinin temel belirleyicisi olan karşılıklı bu değerlendirmeler hem örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilirliği hem de çalışanların işe devamlılığı açısından son derece önem arz etmektedir. Ancak, Gouldner'ın karşılıklılık normu her ne kadar literatürde psikolojik sözleşmeye temel teşkil eden bir yaklaşım olsa da zaman içerisinde yaşanan örgütsel ve çevresel değişim ve gelişmelere paralel olarak çalışanlar ve örgüt arasındaki mübadele kavramını tam anlamıyla eksiksiz bir şekilde açıklamakta yetersiz kalmıştır. Örneğin Rousseau (1989) karşılıklı kazanımların denkliği noktasında Gouldner'ın karşılıklılık normu ile psikolojik sözleşmeyi belirleyen temel dayanak arasında önemli bir farktan bahsetmektedir. Karşılıklılık normunda taraflar arasında kazanımlar arasındaki denklik bir sorun teşkil etmemesine karşın psikolojik sözleşmede söz verildiği düşünülen veya garanti edilen teşviklerin yerine getirilip getirilmeme derecesi en belirgin problem olarak görülmektedir.

### **2.1.3. Adams'ın (1965) eşitsizlik kuramı**

Psikolojik sözleşmenin teorik alt yapısını oluşturan kuramlardan birisi de genellikle dağıtımsal adalet kavramıyla birlikte sözü edilen Adams'ın Eşitlik Kuramıdır. Adams'ın (1965) literatüre kazandırdığı bu kuram özet olarak çalışanların iş yerinde diğer çalışanlarla kendilerini kıyaslayarak yönetim tarafından onlara nasıl davranılıyor ve ne

kadar değer veriliyorsa kendilerine de onlarla eşit muamele yapılmasını istediklerini ve bunun çalışma istek ve arzusunu etkileyebileceğini savunmaktadır. Bu kurama göre çalışanlar rgt amaçları doğrultusunda göstermiş oldukları gayret ve özveriyi diğer çalışanların çabaları ve örgüte kazandırdıkları ile karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde eşitlik odağında bir değerlendirme yaparak belli çıkarımlarda bulunmaktadır. Adams (1965) bu noktada önemli bir soruna değinerek bir kişinin kendi katkıları ve karşılığında aldıklarıyla ilgili değerlendirme algısı ile bir başka kişinin o kişi hakkında aynı konudaki değerlendirme algısının farklı olabileceğini belirtmiştir (s.274).

Kazanç ve yapılan iş açısından çalışanların birbirlerini kıyaslamaları genellikle kendi kazançlarının başkalarının kazançlarına oranı ile cretSEL boyutta bulundukları iş pozisyonunun başkalarının iş pozisyonuna oranının eşit olup olmadığı şeklindeDir. Kişilerin kıyaslamalarında öğrenim durumları, zekâ, tecrübe, eğitim seviyesi, yetenek, kıdem, yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyal statüsü ve işin yapılmasında harcanan emek gibi birçok faktör bulunmaktadır (Adams,1965, s.277). Adams ve Rosenbaum'un (1962) yapmış olduğu çalışmada bir çalışan kendisi yüksek performans-düşük ücret durumundayken diğerleri yüksek performans-yüksek ücret durumunda olduğunda eşitsizlik hissedebilirken; aynı zamanda kendi durumu düşük performans-yüksek ücret iken diğerleri düşük performans-düşük ücret durumunda olduğunda da eşitsizlik hissedebildiği ortaya konmuştur (s.163). Adams (1965) ayrıca örgüt üyelerinin eşitsizlik kavramını sadece iş hayatındaki faaliyetlerle değil aynı zamanda sosyal yaşam statüsü çerçevesinde çevresindeki diğer kişilerle kıyaslayarak da belli algılamalara sahip olduğunu belirtmiştir (s.280). Kreitner ve Kinicki (2008) ise Adams'ın eşitlik kuramının amacının karşılıklı mübadele ilişkisi içerisinde olan çalışanların eşitsizlik ve adaletsizlik algısına kapıldıklarında bu sorunla nasıl mücadele ettiklerini ortaya koymak olduğunu iddia etmektedir (s.217).

Eşitlik teorisinde olduğu gibi psikolojik sözleşme olgusunun temelinde yer alan çalışan-işveren arasındaki karşılıklı mübadele anlayışı ve beklenti, algı ve adalet odaklı bir zeminde şekillenmektedir. Adalet kavramının, algıların ve beklentilerin baş rol oynadığı eşitlik kuramının işverenlerin sorumluluğunun yerine getirilmesi perspektifinde psikolojik sözleşme kavramı ile yakından ilişkili olduğu ve kavramın gelişmesinde temel teşkil ettiği anlaşılmaktadır.

#### 2.1.4. Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı

Örgütsel davranış kuramları arasında önemli bir yere sahip olan sosyal mübadele kuramı, iş yeri ortamındaki çalışan-iş veren arasındaki çalışma ilişkilerini çok genel ve kaba bir tabirle karşılıklı değiş tokuş (değişim) çerçevesinde açıklamaya çalışan bir kuramdır. Sosyal mübadele kuramın kurucusu olarak görülen Blau'ya (1964) göre bir kişi başka bir kişiye iyilik veya hizmet sunduğunda, kendisine hizmet veya iyilik yapılan kişi karşı tarafa karşı borçlu veya zorunlu hissetmektedir (s.89). Blau (1964) sosyal mübadeledeki hissedilen zorunlulukların çok net tanımlanamayabileceğini ve karşılıklı güvene dayalı olduğunu; ayrıca, her ne kadar söz verilmiş olsa da yerine getirilmesi için güç kullanılamayacak bir durum olduğunu iddia etmektedir (s.113). Esasen sosyal mübadele kuramının dayandığı temel fikir kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmesi ve onlara zarar vermemesi gerektiğini savunan Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normudur. Nitekim, Levinson'un (1965) araştırmasında kişilerin çalıştıkları örgütün öncelikle kendilerine karşı belli zorunlulukları (tatmin edici ücret, güvenlik, fiziki imkanlar, kendini geliştirme, eşitlik ve adalet, fikirlerini önemseme vb.) olduğu algısı taşıdıkları ve bunların yerine getirildiği durumda karşılık olarak örgüte katkı sağlayacakları sonucuna varılmıştır.

Temelinde karşılıklı bir değişim felsefesi yatan sosyal mübadele kuramı birçok araştırmacı (Wu ve Chen, 2015; Conway ve Coyle-Shapiro, 2006; Conway ve Briner, 2009) tarafından psikolojik sözleşmeye dayanak olarak gösterilmekte, kavramın gelişmesinde önemli rol oynadığını belirterek doğrudan ilişkilendirmektedirler. Psikolojik sözleşmeyi karşılıklı değişim ve ilişkiler çerçevesinde “sosyal mübadele” veya “karşılıklılık” kuramlarıyla ilişkilendirme noktasında Petersitzke'nin (2009) değerlendirmesi dikkat çekmektedir. Petersitzke (2009) örgütsel psikolojik sözleşmenin bir değişim ilişkisi olarak tanımlanması durumunda, değişim yapılacak ikinci tarafın kim olduğu ve örgütü kimin temsil ettiği sorularını irdeleyerek, sözleşmeyle ilgili olarak örgüt içinde bir örgüt üyesine birçok üye tarafından farklı tepkiler (davranışlar veya cevaplar) verilebileceğini belirtmektedir. Bu durumda psikolojik sözleşmede bir örgüt üyesinin örgütü taraf olarak tek bir oluşum gibi görebilmesinin ne derece makul olabileceğini sorgulayarak psikolojik sözleşmenin bireysel bakış açısında belirsiz ve tam da net olmadığını iddia etmektedir.

Sosyal mübadelede taraflar arasındaki ilişkiler neticesinde beklenen kazanımlar tamamen tarafların değerlendirmeleri neticesindeki kendi özgün kararlarına bırakılmıştır.

Çevresel, kültürel, psikolojik, maddi, motivasyonel ve bunun gibi birçok faktör kişilerin sosyal mübadele ilişkilerindeki cevabi davranışlarını etkileyebilmektedir. Kazanım veya kayıplar açısından taraflar her ne kadar bir beklenti içerisinde olsalar da zorunluluk gerektiren bir durum söz konusu değildir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme sadece karşılıklı değişimler açısından değerlendirildiğinde sosyal mübadele kuramıyla örtüşebildiği görülmektedir. Ancak, psikolojik sözleşmede önemli yer tutan ve bireyin karşı taraftan beklediği cevabi davranışlar birey tarafından adeta yerine getirilmesi zorunlu beklentiler olarak algılanmaktadır. Ayrıca, istihdam ilişkileri açısından psikolojik sözleşmenin kapsamında sosyal beklentilerin yanında maddi beklentilerin de önemli bir belirleyici olduğu bilinmektedir. Sonuç olarak sosyal mübadele kuramının psikolojik sözleşmeyi kısmi olarak destekleyebildiği anlaşılmaktadır.

## **2.2. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Gelişimi**

### **2.2.1. Argyris'in tanımlaması**

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960'lı yılların başında Argyris'in (1960) "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabıyla ortaya çıkmıştır. Argyris, bu kitapta örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını vurgulamış ve yöneticilerin etkinliğini, çalışanlarıyla birlikte oluşturacakları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır. Psikolojik sözleşmenin kavramsal çerçevesinin oluşmasında önemli role sahip olan Rousseau (1989) öncesi dönemde psikolojik sözleşme kavramı araştırmacılar tarafından kabaca iki taraf arasındaki değiş-tokuş ilişkisi olarak ele alınmıştır.

Argyris (1960) psikolojik sözleşme kavramını en basit ve biçimsel haliyle "örgüt içindeki çalışma ilişkilerini belirleyen ve çalışan-işveren arasındaki birtakım beklentiler" olarak nitelendirmiştir.

### **2.2.2. Levinson ve arkadaşlarının tanımlaması**

Levinson ve arkadaşları (1962) psikolojik sözleşmenin kaynağını çalışan ve işveren arasındaki beklentilerin oluşturduğu yazılı olmayan sözleşmeler olarak ifade edilmiştir. Levinson ve arkadaşları (1962) psikolojik sözleşmenin genel özellikleri hakkında özetle,

- Sürekli aynı kalmayan dinamik bir özelliğe sahip olduğunu,

- Değer yargılarına bağlı olarak her çalışanın farklı beklentiler içerisinde olabileceğini,
- Algısal değerlendirmeler odağında şekillendiğini, yazılı metinler gibi biçimsel özellik göstermediğini,
- En az iki taraf arasındaki alma-verme ilişkisine dayanmasından dolayı karşılıklı olarak bir bağımlılığın söz konusu olduğunu,
- Psikolojik sözleşmedeki bu yazılı olmayan beklenti ve sorumlulukları örgüt içi ilişkilerden elde edilen tecrübe ve davranışların belirlediğini ve değiştirdiğini,
- Yazılı olmayan psikolojik sözleşme beklentilerinin yerine getirilmemesinin zihinsel algılara bağlı olarak kuvvetli duygusal tepkilere neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Çalışanların örgütsel algılamalarında işte geçirdiği zaman süresince üstleriyle ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde karşılaştığı davranış ve tepkiler rol aldığı gibi aynı zamanda daha önceki iş hayatındaki tecrübelerin ve diğer örgütlerdeki uygulamaların öğrenilmesinin de önemli derecede etkili olacağını söylemek mümkündür. Örneğin sektörel olarak aynı iş pozisyonu için verilen ücretlerde özellikle artış yönünde bir değişiklik söz konusu olduğunda çalışanlar kendi örgüt yöneticilerinden de benzer bir karar alacağını ümit edebilirler. Ancak, en iyi ücret algısının tüm çalışanların hepsinde farklı olabileceği hususunun da dikkate alınması unutulmamalıdır.

Özellikle günümüzdeki gelişmelerin ve koşulların hızlı değişimine bağlı olarak sürdürülebilirliği sağlamak adına örgütlerin aldığı kararlar ve uygulamaların durağan olması beklenemez. Örgütlerin bu değişkenliğe ve dinamizme ayak uydurmak için almak zorunda oldukları karar ve uygulamalar çalışanları doğrudan etkileyecektir. Her değişen ve gelişen durum hem örgüt yönetiminin hem de çalışanların algı ve beklentilerini de etkileyecektir. Zaman içerisinde eğitim, gelişme, pozisyon değiştirme ve çevresel faktörler gibi unsurların etkisiyle beklentilerin değişmesi muhtemeldir. Yöneticiler değişen durumlara göre verimliliği ve karlılığı artırabilmek adına alacağı karar ve uygulamaları çalışanlarına nasıl açıklayacağını ve onları nasıl ikna edebileceğini, istihdamın sürekliliğini bir başka deyişle örgüte bağlılıklarını nasıl muhafaza edeceklerini düşüneceklerdir. Bu düşünce yöneticilerin çalışanlarından beklentilerini de beraberinde getirecektir. Aynı şekilde daha iyi iş imkanları ve örgüt içi iş pozisyonların gelecekteki durumları ve bunun gibi birçok unsurla ilgili çalışanlarda da beklenti ve algı değişiklikleri

oluşması muhtemeldir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme bağlamında örgüt üyelerinin algı ve beklentilerinin dinamik bir özelliğe sahip olduğu söylenilebilir.

Levinson ve arkadaşlarının (1962) iş yaşamında çalışanların karşılaştıkları deneyimlerin etkilerini inceledikleri çalışmada çalışanların yöneticilerinden yükümlülük düzeyinde belli beklentilerini dile getirdikleri ve bu beklentilerinin de somut unsurlardan ziyade örgütsel bağlılıklarını etkileyecek birtakım soyut değerlerden oluştuklarını tespit etmişleridir (s.20). Yazılı olmayan bu soyut beklentileri de psikolojik sözleşme olarak anlamlandırmışlardır. Bu değerlendirme Argyris'ten farklı olarak psikolojik sözleşmeyi çalışanların somut ihtiyaçları değil daha çok çalışma ilişkileri temelinde gelişen, örneğin iş tatmini, kariyer olanakları, kararlara katılma gibi soyut beklentiler zeminine oturtmaktadır.

### **2.2.3. Schein'in tanımlaması**

Schein (1965), Argyris'in (1960) ve Levinson'un (1962,1963) attığı temeller üzerine "Örgütsel Psikoloji" adlı eserinde örgüt üyelerinin birbirini anlamasında ve davranışlarında önemli yeri olduğunu belirttiği psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerin basit anlamda sadece yapılan işin karşılığında ödenmesi gereken ücretin dışında ve daha geniş çerçevede ahlaki ve adaletsel boyutunun olduğunu, karşılıklı belirli hak ve sorumluluklar doğurduğunu açıklamaya çalışmıştır. Yazar, söz konusu eserinde bu hak ve sorumluluklara örnek olarak, örgüte belirli bir süre boyunca hizmet eden ve emek veren çalışanların istihdam edilmeye devam edileceği beklentisi içerisinde olacaklarını ve diğer taraftan örgüt yönetiminin çalışanlardan örgütsel bazı önemli bilgilerini sektördeki diğer rakip işletmelerle paylaşamamalarını ve örgütsel imaja zarar vermemelerini bekleyeceklerini belirtmiştir (s.11).

### **2.2.4. Kotter'in tanımlaması**

Daha sonra Kotter (1973), psikolojik sözleşmeyi çalışan ve yöneticiler arasında sözleşme ifade edilmeyen, ancak iş ilişkileri içerisinde birbirlerine alıp vermeyi bekledikleri algısal bir anlaşma olarak tanımlamıştır. Kotter'in (1973) kendisinden yaklaşık on yıl önce psikolojik sözleşme konusunda Argyris'in ortaya koyduğu temeller üzerine yaptığı araştırma konunun gelişiminde önemli rol oynayan bir çalışmadır. Bu araştırmanın amacı kişilerin çalışma yaşamına başladıkları ilk çalışma süreci (yaklaşık üç ay) boyunca daha önceki deneyimlerinin de etkisiyle hangi beklentiler içerisine girdikleri ve bu beklentilerin karşılanma (uyum) derecesine bağlı olarak iş yaşamını nasıl etkilediğini

ortaya koymak olmuştur. Kotter'in (1973) "*joining-up process*" olarak adlandırdığı ve kişilerin bir işletmede çalışmaya başladıkları ilk iki üç aylık süreçte kendilerine sunulmasını umdukları bazı beklentilerle birlikte kendilerinin de işletmeye neler sunabilecekleri ile ilgili; aynı şekilde işletme yönetiminin de bu çalışanlarından neler umdukları ve onlara neler sunabilecekleriyle ilgili belli düşünceler ve beklentiler içerisinde olduklarını belirtilmektedir. Beklentiler bazı durumlarda tam bir uyum içerisinde olabilmekte bazen de birbirlerinden çok farklılıklar içerebilmektedir. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan kendisine özel bir büro tahsis edilmesini bekleyebilmekte ve işletme de ona bu imkânı sağlamayı düşündüğünde karşılıklı tam bir uyum; iki veya üç kişiye bir büro tahsis etmeyi düşündüğünde kısmi bir uyum; hiç büro tahsis etmediğinde tam bir uyumsuzluk durumu olmaktadır. İşe ilk giriş aşamasında çalışan ile yönetimin bu beklentileri açıkça tartışıldığı durumlar olabilmekte iken hiç tartışılmadan örtük kalabildiği veya daha sonrasında beklentiler değişikliğe uğradığında uyum veya uyumsuzluklar söz konusu olabilmektedir.

Kotter'in (1973) yaptığı araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir (s.92-96):

1. Psikolojik sözleşmedeki uyum özellikle iş tatmini ve verimliliği artırmakta, iş gücü devir oranını ise azaltmaktadır.
2. Çalışanlar veya yönetim beklentilerine üst düzeyde odaklanarak tam olarak ve hatta daha fazlasının gerçekleşmesini istemekte; taviz vermek istememekte veya hiç gerçekleşmemesi durumunda ise üzgünlük ve hayal kırıklığı hissetmektedirler.
3. Çalışanların veya yönetimin aslında birbirlerinden ne beklendiklerini veya birbirlerine neler katabilecekleri konusunda net ve açık bir düşünceye sahip olmamasından dolayı beklentilerin birbiriyle uyuşmaması söz konusu olabilmekte; bu ihmalin sonucunda da istenmeden uyumsuzluklar olabilmektedir.
4. İşe başvuru esnasında beklentilerin açıkça paylaşılması uyum olasılığını artıran önemli bir faktördür. Ancak işe yeni başvuran kişinin bu tür beklentilerini açıkça belirtebilmek için kendisine güveni olmaması veya örgüt temsilcisinin pozisyonu ve sorumluluğu itibarıyla bu tür bir tartışma içerisine girmek istememesi gibi sebepler buna engel olabilmektedir.
5. Uyumsuzluk olan beklentilerin açıkça tartışılması durumunda da bazen sorunun çözülmemesi ihtimali olmakta, hatta taraflar isteksizlik ve çözümsüzlük hissinden dolayı bu tür tartışmalara girmek istemeyebilmektedir.

6. Çalışanların teknik beceriler karşılığında kendilerine heyecan, cesaret, iş anlamlılığı ve gelişim gibi olguların sunulmasını beklemelerine rağmen yöneticiler bunların çok daha azını yerine getirme eğiliminde olmakta, hatta buna rağmen kendilerinden sadakat, beceri ve daha fazla uyum beklemektedirler.

Kotter'in bu araştırması işe başlama ve işin ilk zamanlarının iyi yönetilmesinin işe yeni kişi katılım maliyetleri ve istihdamın devamlılığı açısından çok önemli olduğunu; dolayısıyla da verimlilik, yenilikçilik, örgüte bağlılığı etkilediğini göstermiştir.

İlerleyen yıllarda çalışmalarına devam eden Schein'in (1980) psikolojik sözleşme konusunda kavramıyla ilgili tespit ve değerlendirmeleri şu şekilde özetlenebilir:

- Psikolojik sözleşme kavramı “bireylerin çalıştıkları kurumla aralarında yazılı bir şekilde açıkça belirtilmemiş karşılıklı birtakım beklentiler” olarak istihdam ilişkisiyle ilgili yasal haklar ve zorunluluklarla ilgili varsayımlardan oluşmaktadır.
- Psikolojik sözleşme kavramı örgüt psikolojisi kapsamında değerlendirildiğinde açıkça belirtilmeyen karşılıklı beklentilerin örgüt içinde dinamik bir etkisi bulunmaktadır.
- Çalışan algılarının örgüt içindeki tutum ve davranışları belirlemede çok önemli bir yeri bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşme işe alım sürecinin önemli bir parçası olmakla birlikte daha sonraki süreçte düşünceler, ihtiyaçlar, bireysel gelişim gibi faktörlerle değişikliğe uğrayabilir. Dolayısıyla zamanla çalışan beklentileri de aynı kalmayacak ve zamanla değişebilecektir.
- Psikolojik sözleşme olgusunun çalışan ve iş veren olarak her iki tarafı da etkileyen (interaktif), sürekli değişimler gösterebilen ve bu özellikleriyle çalışan davranışları üzerinde de belirleyici olduğundan sürekliliğinin sağlanması, bir başka deyişle zihinlerde tazeliğinin korunması gerekmektedir.

#### **2.2.5. Rousseau'nun yaklaşımı**

Millward ve Brewerton'un (1999) belirtmiş olduğu gibi psikolojik sözleşme kavramı 1990'lı yıllara kadar somut bir zeminden daha çok çalışan ve iş veren arasındaki zımni, algısal ve zihinsel bir olgu olarak gelişme göstermiştir. Conway ve Briner (2005) kavrama yeni bir konsept kazandırdığı iddiasıyla gelişim sürecini Rousseau öncesi ve Rousseau sonrası olarak ikiye ayırmaktadır. Yüzyılın sonlarına doğru örgütlerde yaşanan değişimlerin çalışma ilişkilerine de yansımaya başlaması örgütsel davranış ve örgüt psikolojisine yönelik çalışmalara ilgiyi artırmış; özellikle de Denise Rousseau'nun 1989

yılından itibaren yapmaya başladığı araştırmalar çalışanların örgüt içi davranışlarını ve duygularını anlamada psikolojik sözleşmeyi daha da popüler hale getirmeye başlamıştır. Sonraki süreçte Rousseau'nun çalışmaları söz konusu kavrama olan ilgiyi artırmış ve birçok akademisyene ilham kaynağı olmuştur. Rousseau öncesi dönemde beklentilere bağlı inançlara vurgu yapılırken, sonraki dönemde verilen sözler ve zorunluluklara bağlı inançlar üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Kavramın gelişiminde önemli katkıları olan Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi “kişinin, diğer taraf ile arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasında yer alan şartlar, hükümler ve yükümlülükler konusundaki bireysel inançları” olarak tanımlamakta ve bireyin bu inançlarının, kendisine karşı diğer tarafın daha önce verdiği sözlere (vaatlara) göre şekillenmiş olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre her bir çalışanın inançları ve bu inançlara karşılık gelen beklentileri bulunmakla birlikte, örgüt yöneticilerinin de kendi inançları ve beklentileri olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu karşılıklı kişisel inanç ve beklentilerin birbirleriyle uyumlu olabileceği veya uyumsuzluk gösterebileceği fikri psikolojik sözleşme araştırmalarına olan ilgiyi artırmaya başlamıştır. Rousseau'nun, sunmuş olduğu farklı bakış açıları ve yapmış olduğu yüzlerce akademik çalışma ile kavramın gelişim ivmesinin hızlanmasında ve akademik anlamda katkı sağlanmasında en önemli araştırmacılardan birisi olduğu alandaki birçok araştırmacı tarafından da kabul görmektedir (Conway ve Briner, 2005; Guest, Isaksson ve De Witte, 2010; Petersitzke, 2009; Wellin, 2007; Abdullah, 2017).

Levinson (1962) ve Schein (1965) sonrası Rousseau'ya kadar psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili yapılan çalışmaların genelde birbirlerini tekrarlar ve destekler nitelikte olduğu, farklı bir bakış açısı veya yenilik sunamadıkları görülmektedir. Rousseau'nun (1989) çalışması psikolojik sözleşme kavramının yorumlanmasında ve tarihi gelişim sürecinde adeta bir dönüm noktası olmuştur. Rousseau'nun fikirlerinin önceki çalışmalardan ayrılan yanları şu şekilde özetlenebilir:

- Önceki tanımlar ve açıklamalar sadece karşılıklı beklentiler üzerine inşa edilmişken Rousseau tarafların birbirlerinden bekledikleri ve söz verildiğini kabul ettikleri birtakım unsurları kişisel inançlara dayandırmıştır (s.123).
- Önceki çalışmalarda psikolojik sözleşmede çalışan ve örgüt olmak üzere iki taraftan bahsedilirken, Rousseau bu sözleşmeyi çalışan-örgüt arasındaki beklentiler yerine kişisel bazda çalışanlar ile örgüt içindeki yöneticilerin kişisel beklentileri olarak nitelendirmiştir (s.126).

- Rousseau'ya göre psikolojik sözleşme kavramını etkileyen en önemli unsur çalışanların beklentileriyle örgütün beklentilerinin uyuşma derecesi değil, yöneticilerin çalışanlar tarafından yapılan katkıları açıkça söz verilse bile dikkate almamaları, bir başka deyişle söz konusu sözleşmeyi ihlal etmeleridir. Psikolojik sözleşme ihlali çalışan tutum ve davranışlarında önemli değişikliklere sebep olan bir faktördür (s.129).

Rousseau (1989) çalışanların yöneticilerle olan iletişimlerinden veya onların söylemlerinden kaynaklanan belli zihinsel yorumlamaların ve algıların psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Rousseau ve Shalk (2000) bu yorumlama ve algıların, dolayısıyla da psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde kültürel özelliklerin önemli bir etkisi olduğunu vurgulamakta; kültürel öğelerin nispeten daha fazla önemsendiği toplumlarda beklentilerin ve verilen sözlerin yerine getirilmesi çok daha fazla önemsenmektedir (s.6). Aynı şekilde insan kaynakları araştırmacıları da psikolojik sözleşmenin sübjektif bir kavram olduğu ve kültürlere göre değişkenlik gösterdiği konusunda fikir birliği içerisinde (Agarwal ve Gupta, 2018). Buradan anlaşılacağı üzere, örgütlerin faaliyette bulundukları ülkenin sosyo-ekonomik, kültürel ve ekonomik durumu ile bireysel kültürel ve sosyal farklılıklar psikolojik sözleşmeyi etkilemesi olağan görünmektedir. Örneğin Abdullah'ın (2017) Güney Asya bölgesinde yaptığı çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık bağlamlarında yönetimsel tavırların ve kültürel etkilerin çalışanların davranışlarında ve algılarında, dolayısıyla da psikolojik sözleşme üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir.

Robinson ve Rousseau (1994) psikolojik sözleşmeye konu olan inançların genel beklentilerin oluşturduğu inançlardan farklı olduğunu; esasen çalışan-iş veren ilişkisi içerisinde algılanan karşılıklı zorunluluklara bağlı olarak daha çok işverenin yerine getirmesi gereken beklentilere bağlı inançlar olduğunu belirtmişlerdir (s.246). Bu açıklamaya göre psikolojik sözleşmeye konu olabilecek inançlar verilen sözler odağında değerlendirilmelidir. Örneğin Conway ve Briner (2005) söz, zorunluluk ve beklenti arasındaki farkları psikolojik sözleşme bağlamında şu örnekleri vererek açıklamışlardır (s.24):

- *Söz:* Eğer işveren çalışanın fazla mesaiye kalması durumunda ertesi gün işe gelmeyebileceğini söylüyorsa bu bir sözdür ve psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmelidir.

- *Zorunluluk:* Çalışanın fazla mesaiye kalarak işverenin kendisine ertesi gün ahlaken izin verme zorunluluğu bulunduğunu düşünmesi psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilemez.

- *Beklenti:* Daha önce fazla mesaiye kalarak gelecekte bir gün için işverenin izin vereceğini beklentisi içerisinde olmak psikolojik sözleşme kapsamına girmemektedir. Ancak, böyle bir düşüncesi olan bir çalışanın daha önce fazladan çalışarak bunu gerçekleştirmeye çalışması ve işverenin söz vermesi durumunda bir beklenti içerisinde girmesi bu kapsamda değerlendirilebilir.

#### **2.2.6. Herriot ve Pemberton'un tanımlaması**

Herriot ve Pemberton (1995) psikolojik sözleşmeyi yönetebilme becerisinin onu oluşturan inanç, beklenti ve sözlerin açıklık ve bilinirlik derecesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Diğer taraftan bu unsurların psikolojik sözleşmeye konu olabilmesi için açıklık derecesinin ne olması gerektiğine dair net bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle açık ve net bir şekilde ifade edilen vaat ve sözler normal iş akdinin birer unsuru olabilir ve psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmeyebilirler. Ancak her ne kadar bu unsurlar işe başvuru aşamasında yasal bir iş akdinin maddeleri olsa bile iş hayatı sürecinde yerine getirilip getirilmemesine bağlı olarak çalışanların örtük bir takım inanç ve algılara sahip olmasına sebep olabileceği, dolayısıyla da psikolojik sözleşmeyi etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Ayrıca, çalışanların ve yöneticilerin birbirlerinin düşüncelerini ve amaçlarını her zaman tam ve doğru olarak anlayamayabileceği ve beklentilerin ve algıların somut verilerle desteklenemeyebileceği psikolojik sözleşmeyi etkileyen unsurların belirlenmesini zorlaştırabilmektedir.

#### **2.2.7. Rousseau'nun tanımlamasıyla ilgili eleştirel yaklaşımlar**

Rousseau'nun 1995 yılındaki çalışmasında psikolojik sözleşmeyi çalışan algıları odaklı olarak daha çok tek taraflı olarak değerlendirmesi bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Arnold, 1996 ve Guest, 1998). Çünkü bu tek taraflı yaklaşım örgütü yöneten yöneticilerin de birer insan olduğu gerçeğini göz ardı etmekteydi. Rousseau'ya paralel olarak Morrison ve Robinson da (1997, s.229) benzer bir yaklaşımla psikolojik sözleşmeyi belirleyen temel unsurun çalışanların inanç ve algıları olduğunu iddia etmiştir. Bu değerlendirmeler sonrası Rousseau (2005) psikolojik sözleşmeyi karşılıklı zorunlulukların dikkate alındığı ve hem çalışanların hem de iş verenlerin oluşturdukları kişisel inançlar sistemi olarak tanımlamıştır.

Araştırmacıların tanımlamaları ve açıklamaları dikkate alındığında psikolojik sözleşmenin sosyal bir değişim ilişkisi mi yoksa kişisel algılara bağlı zihinsel odaklı bir süreç mi olduğuna dair fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Rousseau'nun (1989) kişisel inançlar ve zihinsel algılar odaklı yaklaşımı sonrası psikolojik sözleşme üzerinde daha fazla tartışılan bir konu olmaya başlamıştır. Örneğin, Stein (1992) ve Rousseau (2001) bu kavramı geçmiş deneyimlerin inanç ve beklentiler üzerinde etkili olarak ilişki içerisinde bulunan kişi veya gruplara bağlı olarak inanç ve algıların değişiklik gösterebileceği zihinsel bir sistem olarak değerlendirmiştir. Bu bakış açısından etkilenen Morrison ve Robinson da (1997, s.230) örgütlerde psikolojik sözleşme ihlaliyle ilgili çıkarımlar yapmış, sözleşme ihlali algısının bilişsel ve zihinsel bir temeli olduğunu, hatta bir başka çalışmada (Robinson ve Morrison, (2000)) ihlal algısının çalışan davranışlarına olan etkilerinin açıklık veya üstü örtüklükten bağımsız olduğunu savunmuşlardır. Diğer taraftan, psikolojik sözleşmenin aslında Gouldner'ın (1960) karşılıklılık teorisi temelinde karşılıklı bir değişim veya bir anlaşma ilişkisinden ibaret olduğunu ortaya koyan çalışmalar da yapılmıştır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997; Guest ve Conway, 2002; Conway ve Coyle-Shapiro, 2006). Bu bakış açısında öne çıkan tartışma ise organizasyonu veya örgütü kimin veya neyin temsil ettiği hususudur. Örgüt içerisindeki birden fazla üst ve orta kademe yöneticilerin her birinin farklı kişisel algıları, tutum ve davranışlarının çalışanlar üzerinde farklı etkileri olabileceği gerçeği psikolojik sözleşme kavramını karşılıklı değişim ilişkisi yönünden daha karmaşık bir hale getirmektedir. Örneğin Tekleab ve Taylor'un (2003) çalışmasında çalışanların ihlal ve güven algısı ile orta kademe yöneticilerin kendilerine karşı tutum ve davranışları arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **2.2.8. Wellin'in tanımlaması**

Wellin'in (2007) araştırmaları neticesinde psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili değerlendirmesi özet olarak şu şekildedir:

- Psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasında çoğunlukla açıkça dile getirilmeyen, kökeni çok eski çağlara kadar giden ve hatta tanrı ile kul arasındaki ilişkilere dayanan beklentilerden oluşmaktadır.
- Psikolojik sözleşme örgüt içindeki çalışanların çeşitli yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinden kaynaklanan yazılı olmayan beklentilerden oluşmaktadır.

- Bazı işletmeler resmî web siteleri aracılığıyla çalışanlarından ne beklediklerini ve bu beklentilerin yerine getirilmesi karşılığında onlara sağlayabilecekleri destekleri açıklayarak bir bakıma dolaylı olarak psikolojik sözleşme zeminini oluşturmaktadırlar.

- Psikolojik sözleşme genellikle çalışanların örgüte sağlayacakları katkı oranında yönetimin de çalışanlara sağlayacakları katkı üzerine şekillenmiş olsa da sahipliğini çalışanların oluşturduğu işletmelerde psikolojik sözleşme çalışanlar arasında olmaktadır.

- Çalışanların yaşları ve teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin beklentilerde meydana getirdiği değişikliklerin psikolojik sözleşme üzerinde önemli derecede etkisi bulunmaktadır. Örneğin 20'li yaşlarda tecrübe ve yenilik beklentisi ön plana çıkmaktayken, 50'li yaşlarda daha çok devamlılık ve güvenlik beklentisi daha önemli olmaktadır.

Wellin'in (2007, s.49) birçok araştırmaya dayanarak belirlediği, işletmelerin çoğunda kişilik özellikleri ve yaşa göre değişkenlik göstermekle birlikte, çalışanların organizasyondan bekledikleri ortak faktörler Tablo 2.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 2.1.** *Çalışanların organizasyondan bekledikleri ortak faktörler (Wellin, 2007)*

| Faktör      | Açıklamalar                                                                                      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Çevre       | İş için ihtiyaç duyulan ekipmanın ve hoş bir çalışma ortamının sağlanması                        |
| Yön         | İş konusundaki beklentilerin açıkça belirtilmesi, yapılan işin örgüte katkısının anlatılması     |
| İyi olma    | Örgütün çalışanların sağlıklarını düşünmeleri, özel hayata ve iş-yaşam dengesine saygı duyulması |
| Fırsat      | İşte çeşitli yeteneklerin kullanılmasına ve farklı amaçlar edinilmesine fırsat verilmesi         |
| Gelişim     | Geri besleme ve eğitim gibi imkanlarla öğrenmenin teşvik edilmesi ve sorumluluk verilebilmesi    |
| Yaratıcılık | Yeni fikir ve yaklaşımlara açıklık, işte yeni çözüm ve uygulamaların gerekliliği                 |
| Etki        | Çalışanların dikkate alınarak dinlenmesi, belli konulara öncülük ve etki etme imkânı verilmesi   |
| Eşitlik     | Adaletli ücret ve iş koşulları; ödül ve ücret konusunda şeffaf olunması                          |
| İlişkiler   | Bilinçli, işini seven, örgüte bağlı ve arkadaşlığa önem veren iş arkadaşları                     |
| Fark edilme | Yapılan iyi işlerde fark edilme, işyerindeki problem ve sıkıntılarda destek sağlanması           |
| Güvenlik    | İstihdamın devam edilebileceğini öngörebilmek, örgütün değişimleri dikkatlice yapması            |

Wellin'in (2007, s.51) belirlemiş olduğu ve işletme türü, departman ve yönetici özelliklerinin farklılıklarına göre değişkenlik göstermekle birlikte organizasyonların çalışanlardan bekledikleri ortak faktörler Tablo 2.2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.2.** *Organizasyonların çalışanlardan bekledikleri ortak faktörler (Wellin, 2007)*

| Faktör      | Açıklamalar                                                                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Performans  | İşten beklenen seviye ve miktar karşılanmalı, iş kalitesi en az standartlara uygun olmalı                     |
| Esneklik    | Değişen şartların gerektirdiği iş saatlerine uyum sağlayabilmeli, örgütün faydasına ilave                     |
| Öğrenme     | Gelecekte örgüt ihtiyaçlarını düşünerek kendilerini geliştirmeleri, öğrenmeleri ve uzmanlıklarını artırmaları |
| Yardımlaşma | İşi daha etkin yapmak için diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışmak, yardımlaşmak ve destek olmak       |
| Uyum        | İş sistemi ve kurallara uymak, ekip çalışması, örgüt kültürü ve değerlerini anlamak ve benimsemek             |
| Bilgi       | Bilgiyi paylaşarak performansı artırmak, diğer çalışanların da yetenek ve kapasitesini artırmaya çalışmak     |
| İlerleme    | Performansı ilerletmek için yeni fikir ve yaklaşımlar sergilemek                                              |
| Elçilik     | Sektörde örgütün ününü artırıcı davranışlar sergilemek                                                        |
| Dikkat      | Diğer örgüt üyelerini dinlemek ve empatiyle yaklaşmak, müşteri ihtiyaçlarının hassasiyetle dikkate alınması   |
| Bağlılık    | Örgütte işe en azından tatmin edici bir süre devam etme ve örgütün hedeflerini yerine getirme arzusunda olmak |
| Koruma      | Örgütün gizli bilgilerini korumak, örgüt için kabul edilebilir riskler almak                                  |

### 2.2.9. Tanımlamalarla ilgili genel değerlendirme

Psikolojik sözleşme kavramının gelişim sürecinde farklı tanımlamalar yapıldığı ve farklı yaklaşımlar sergilendiği görülmektedir. Zaman içerisinde ekonomi, teknoloji, iletişim olanakları, çalışan ve işveren hak ve sorumlulukları gibi çalışma ilişkilerini etkileyen daha birçok faktördeki değişmeye paralel olarak psikolojik sözleşmeyle ilgili çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda çoğunlukla Rousseau'nun ortaya koymuş olduğu ve daha çok çalışan algı ve inançları temelindeki yaklaşımın benimsenmiş olduğu,

- Sözleşme olgusunun temelindeki karşılıklı değişimleri niteleyen örgütsel sözler ve zorunluluklar ile çalışanların bunları nasıl algıladıkları;

- Ayrıca bu algıların karşılıklı uyum derecesinin çalışan ve örgüt üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004; Kingshot, 2006; Ng ve Feldman, 2008; Richard vd., 2009; McInnis vd., 2009; Collins, 2010)

Örgütsel bağlılık kavramıyla yakından ilişkili olan psikolojik sözleşmede çalışanlar iş yaşamı sürecinde yöneticilerinin kendilerine birtakım kariyer olanakları, maddi destekler ve sosyal imkanlar gibi ilave birtakım fırsatların sunacağı beklentisine girmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda kendilerine sunulan bu fırsatların karşılığında ise örgüte karşı sorumluluk duygusuyla hareket ederek performanslarını artırmak, örgütün amaçlarını adeta kendi amaçları gibi görerek sadakat göstermek ve örgüt bireyleriyle olumlu iş ilişkileri içinde olmak zorunda hissetmektedirler.

Psikolojik sözleşme kavramı, örgüte ilk giriş aşamasında çalışan ve yönetim arasında yapılan anlaşma şartlarına istinaden zaman içerisinde her iki tarafın birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılar sonucunda zihinlerinde gelişen karşılıklı algısal beklentilerden oluşmaktadır. Zihinsel bir olgu olan psikolojik sözleşmede örgüt-üye etkileşiminde karşılıklı iyi niyet beklentisi öne çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanmadığının algılanması durumu ise psikolojik sözleşme ihlali olarak ifade edilmektedir.

Rousseau tarafından yapılan psikolojik sözleşme tanımı, psikolojik sözleşme kavramını araştıranların ilgisini önemli ölçüde artırmıştır. Birçok çalışma Rousseau'nun sözleşme tanımını uygulamış ve onun eserlerini referans olarak kullanmıştır. 2000'li yıllardan itibaren psikolojik sözleşme çalışmalarında kavramsal çerçevenin çoğunlukla, "örgütsel bağlılık", "psikolojik sözleşme ihlali", "işten ayrılma niyeti" ve "iş tutumu" kavramları üzerine kurulduğu görülmektedir.

Robinson ve Rousseau'nun (1994) belirttiği gibi psikolojik sözleşmedeki beklentilerin yerine getirilmediğinin algılanması, bir diğer ifadeyle psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerinde özellikle güven kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma, örgüte faydalı olma düşüncelerinin olumsuz yönde değişmesi gibi örgüt için çok kuvvetli duygusal değişimlere sebebiyet verebilmektedir.

### **2.3. Psikolojik Sözleşme Türleri**

Bu çalışma kapsamında psikolojik sözleşme türlerinin ve boyutlarının neler olduğuna dair geniş bir literatür incelemesi yapılmış olup, bu inceleme neticesinde genel

kabul gören temel türlerin ve alt boyutların yanında yaklaşım tarzlarına bağlı olarak bazı araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı tür ve boyutların da olduğu görülmektedir.

Psikolojik sözleşmenin ilk sınıflandırılması Rousseau (1989) tarafından “işlemsel” (transactional) ve “ilişkisel” (relational) olmak üzere iki ana kategoride yapılmış ve bunu takip eden ilk yıllarda yapılan çalışmalarda bu sınıflandırma referans alınmıştır (Robinson, Kraatz and Rousseau, 1994; Rousseau, 1995). Rousseau’nun (1994, s.139) belirtmiş olduğu gibi aslında daha önce Blau’nun (1964) sosyal ve ekonomik değişimleri ortaya koyduğu mübadele teorisi, Mayer ve Thayer’in (1979) örtük sözleşmelere işlemsel yaklaşım sergilediği çalışması ve Macneil’in (1985) sözleşmeleri işlem maliyeti ve sosyal ilişkiler yönünden değerlendirdiği makalesinin Rousseau’ya bu sınıflandırmayı yapmasında ilham kaynağı olduğu söylenebilir. Rousseau (1989, s.137) yapılan bu ikili sınıflandırmada işlemsel sözleşmeyi ekonomik beklentilerle ilgili ve kısa süreli, ilişkisel sözleşmeyi ise daha uzun süreli sosyal beklentilerle ilgili algılamalara dayandırmıştır. Rousseau (1990, s.390) bir sonraki çalışmasında bu ikili sınıflandırmayı Tablo 2.3.’te görüldüğü gibi Temel Dayanak (*Focus*), Süre (*Time Frame*), İstikrar (*Stability*), Bakış Açısı (*Scope*) ve Somutluk (*Tangibility*) olmak üzere 5 ayrı boyutta inceleyerek detaylandırmıştır.

**Tablo 2.3.** Psikolojik Sözleşme türlerinin temel boyutları (Rousseau, 1990)

|                                        | İşlemsel Sözleşme       | İlişkisel Sözleşme                             |
|----------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Temel Dayanak</b> ( <i>Focus</i> )  | Ekonomik, geçici/dışsal | Hem ekonomik hem sosyal, sosyo-duygusal, içsel |
| <b>Süre</b> ( <i>Time Frame</i> )      | Kapalı uçlu, belirli    | Açık uçlu, belirsiz                            |
| <b>İstikrar</b> ( <i>Stability</i> )   | Statik                  | Dinamik                                        |
| <b>Bakış Açısı</b> ( <i>Scope</i> )    | Dar                     | Geniş                                          |
| <b>Somutluk</b> ( <i>Tangibility</i> ) | Gözlemlenebilir         | Sübjektif, soyut, anlamsal                     |

Psikolojik sözleşmeyi yeni bir bakış açısı ve konseptsel bir yaklaşımla bilimsel temellere dayanarak genişletmeye çalışan Rousseau yapmış olduğu yüksek nitelikli ve genel kabul gören çalışmaları ile bu konuda 1990’lı yılların öncü bilim kişiliği olmuştur. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin sınıflandırılması ve değerlendirilmesi O’nun ortaya

koyduğu çıkarımlar çerçevesinde şekillenmiştir. 1990'daki beş boyutlu değerlendirme Rousseau ve Mclean'in (1993) makalesinde tekrarlanmış olup Rousseau'nun (1995) bir başka çalışmasında söz konusu iki temel sınıflandırma (işlemsel-ilişkisel) performans gereklilikleri ve zaman çerçevesi olmak üzere iki boyutta değerlendirilmiştir. Performans gerekliliğinden kasıt çalışanın işinde göstermesi beklenen performans, zaman çerçevesinden kasıt ise karşılıklı iş ilişkisinin devam etmesi beklenen süredir. Bu çalışmada dikkati çeken hususlardan birisi Tablo 2.4'te görüldüğü gibi iki temel sınıflandırmaya ilave olarak performans ve süre boyutları referans alınarak "Dengeli" (*Balanced*) ve "Geçişli" (*Transitional*) olmak üzere iki farklı sınıflandırmanın eklenmiş olmasıdır.

**Tablo 2.4.** *Performans ve zaman boyutlarına göre psikolojik sözleşme türleri*  
(Rousseau, 1990)

| Zaman Boyutları | Performans Boyutları                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | Belirli                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Belirsiz                                                                                                                                                                                                                          |
| Kısa Süreli     | İşlemsel Sözleşme                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Geçişli Sözleşme                                                                                                                                                                                                                  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirsizlik düşük</li> <li>• Örgütten çıkış kolay, yüksek personel devir oranı</li> <li>• Örgütsel bağlılık düzeyi düşük</li> <li>• Öğrenme seviyesi düşük</li> <li>• Kimlik bilinci ve örgütü benimseme düşük</li> <li>• Yeni sözleşme oluşturma ihtimali var</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirsizlik / muğlaklık var</li> <li>• Örgütten çıkış kolay, personel devir oranı yüksek</li> <li>• İstikrarsızlık / kararsızlık mevcut</li> </ul>                                       |
| Uzun Süreli     | Dengeli Sözleşme                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | İlişkisel Sözleşme                                                                                                                                                                                                                |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek</li> <li>• Kimlik bilinci ve örgütü benimseme yüksek</li> <li>• Gelişmeye açıklık / istek var</li> <li>• Karşılıklı destek var</li> <li>• Dinamik</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üye bağlılık düzeyi yüksek</li> <li>• Duygusal bağlılık yüksek</li> <li>• Kimlik bilinci ve örgütü benimseme yüksek</li> <li>• İlişki derecesi yüksek</li> <li>• İstikrarlı v</li> </ul> |

Dengeli tür kısaca işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin ortak özelliklerini gösteren bir birleşimi, geçişli tür ise çalışanların stabil olmayan iş ortamlarında ele alınan bir psikolojik sözleşme tipi denilebilir.

### 2.3.1. İşlemsel sözleşme

Rousseau (1990) sözleşme tipleriyle ilgili Macneil'in (1985)'in yapmış olduğu sınıflandırmayı benimseyerek işlemsel sözleşmelerin en genel ifadeyle belirli bir süreyle sınırlı olmak üzere özellikle parasal beklentileri içerdiğini belirtmiştir. İşlemsel sözleşme işletmelerin ihtiyaç duydukları hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayacak nitelikte olan kişilerin uzun süreli örgütsel bağlılık beklentisi içerisinde olmadan belli bir süre boyunca ikna edici bir ücret karşılığında elde edilmesi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle işlemsel sözleşmenin merkezinde para gibi somut değerler bulunmakta, zamanla örgüte gönülden bağlılık veya inancı oluşturan sosyal ilişkiler ikinci planda görülmektedir. Rousseau'nun da (1990, s.391) belirttiği gibi zaman içerisinde çalışan ve işveren ilişkilerinde değer odaklı yaklaşımın rekabet gücüne olan olumlu etkisine bağlı olarak çalışan bağlılığına yönelik ilişkisel kültürün geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulsa da işlemsel sözleşme psikolojik sözleşmenin bir türü olmaya devam etmektedir. Zira bir taraftan yoğun rekabet ortamı işletmeleri olabildiğince esnek olmaya zorlamakta, diğer taraftan çalışanlar ve işverenlerin birbirlerine karşı hissettikleri zorunluluk algılarına bağlı olarak şekillenen psikolojik sözleşme olgusu ilişkilerin farklı açılardan değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Çalışanların amacı kısa süreli para kazanma veya uzun süreli kalarak örgütün bir parçası olma gibi farklı amaçları olsa da işverenlerle karşılıklı olarak belli beklenti ve inanç ilişkisi içerisine girmekte, bu durum da dolayısıyla psikolojik sözleşmenin farklı açılardan değerlendirilmesi gerektiğine ışık tutmaktadır. Örneğin bir iş yerini mesleki kariyerinde basamak olarak kullanan bir çalışanın örgüt içerisinde ilişkisel sözleşmeyle ilgili beklentileri zayıf olabilir, ancak tam tersi işlemsel sözleşme durumunun daha belirgin olarak ortaya çıkması beklenir (Rousseau, 1990).

İşlemsel sözleşmelerde çalışanların beklenti ve algıları belirli bir süreyi hesaba katmakta, ölçülebilir ekonomik verileri içermekte, beklentiler karşılanmadığında ekonomik olarak eşitsizlik algısı yaşanmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994; Bathmaker, 1999; Conway ve Briner, 2005). Çalışanların nispeten kısa süreli çalışma niyetinde oldukları işyerinden beklentileri, gösterdikleri performans karşılığında daha ziyade parasal yönden tatmin olacak karşılıklardır (Patrick, 2008). Bu sözleşme türünde kısa zaman sürecinde, örneğin örgütün belli bir zaman dilimi için belirlediği hedef elde edildiğinde çalışanların ek prim veya ödül gibi ekonomik beklentileri yüksek olabilmekte;

bu beklenti gerçekleşse bile kısa bir süre için çalışanın verimliliği artabilmekte ancak işverenin arzu ettiği derecede sürekli olmayabilmektedir (Ballou, 2013, s.5).

İşlemsel sözleşme, zamansal olarak kapalı uçlu (Cable, 2008), yani çalışan kişilerin iş sözleşmesini yenileme veya işe uzun süre devam etme beklentilerinin olmadığı (Holmes, 2016); yazılı sözleşmelerde olduğu gibi tartışılabilir özellikte olan (Conway ve Briner, 2005), kişisel önceliklere bağlı olarak daha çok parasal ödüllere odaklı ve duygusallığın sınırlı etkisinin olduğu sözleşmeler olarak nitelendirilmektedir. Dinamik bir özellik gösterdiğinden hareketle psikolojik sözleşmeyi iki ana kategoriye ayıran Rousseau'ya (1995) göre ilişkisel sözleşme öncesinde işlemsel sözleşme algıları oluşmaktadır. Çünkü ilişkisel sözleşmenin belli bir olgunluğa erişmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Herriot ve arkadaşlarının (1997) işlemsel sözleşmenin odağında çalışma koşulları, ücret ve hiyerarşik ilişkiler gibi Herzberg'in hijyen faktörleri olduğunu ve bunların eksikliğinin işlemsel sözleşmeyi olumsuz etkilediğini belirtmesi Rousseau'nun bu savını destekler niteliktedir. Ancak bunun yanı sıra işlemsel sözleşme algılarının stabil olmayabileceği, işe devam süresine bağlı olarak zaman içinde gelişen duygusal değişimlerle daha ilişkisel bir özellik göstererek değişebileceğine dair çalışmalar dikkat çekmektedir (Isaksson, De Cuyper, Oettel ve De Witte, 2010).

### **2.3.2. İlişkisel sözleşme**

İlişkisel sözleşmeyi en basit anlatımla sosyal ve duygusal etkileşim temeline dayanan, nispeten uzun süreli ve olabildiğince esnek anlaşma olarak tanımlamak mümkündür. Bu özelliklere ilave olarak Mcneil (1985) ve Rousseau (1990) ilişkisel sözleşmenin hem sosyal ve duygusal hem de ekonomik beklentileri içerdiğini, işlemsel sözleşmelere göre daha yaygın ve kapsamlı olduğu kadar daha sübjektif ve zihinsel bir özellik gösterdiğini belirtmektedir.

İlişkisel sözleşmeler karşılıklı güven ve sadakate dayalı uzun dönemli iş anlaşmaları sonucu oluşmaktadır. Bu sözleşme türünde çalışan performansı ile ilgili kariyer ve ücret gelişimi, diğer kar ve ödüllerden önce gelmektedir. İlişkisel sözleşmeler örgütteki uzun dönemli katılımcı ve üyelerde oluşur. Bu psikolojik sözleşme türüne genellikle aile şirketlerinde daha sık rastlanmaktadır (Kıyık,2011).

İlişkisel sözleşmelerin doğası itibariye çalışanlar karşılıklı ilişkilere dayandırdığı beklentilerinin gelecekte bir zamanda gerçekleşeceğine dair büyük bir inanç beslemektedirler. Bu haliyle işlemsel sözleşmelerden farklı bir özellik sergilemektedir.

Örneğin standartların üstünde iş yapan veya beklenenden daha yüksek performans sergilediğini düşünen bir çalışan bunun karşılığında daha yüksek ücret bekleme işlemsel sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu sözleşme kapsamındaki beklentiler belli mantıksal kurallara dayandırılmakta, sınırları daha keskin belirlenmekte ve beklenti seviyesi daha yüksek olmaktadır. Oysa ilişkisel sözleşmelerde çalışanlar bu gibi benzer durumlarda örgüt yöneticilerinin ilerleyen zaman içerisinde bir şekilde bu durumu fark edecekleri ve hemen olmasa bile maddi veya diğer (kişisel gelişim imkanları, daha iyi iş koşulları, statü yükseltilmesi vb.) desteklerle kendilerini ödüllendirecekleri inancına sahip olmaktadır.

İlişkisel sözleşmeleri işlemsel sözleşmelerden ayıran en önemli unsur duyguların ve sosyal ilişkilerin daha ön planda olmasıdır. Rousseau'nun da (1995) belirtmiş olduğu gibi, ilişkisel sözleşmeler esasen uzun süreli bir iş ilişkisi temeline dayanmakta, bu ilişkinin özünde de karşılıklı yoğun bir etkileşim ve bu etkileşimin sebep olduğu bir örgütsel bağlılık düzeyinden bahsedilmektedir. İlişkisel sözleşmelerin işlemsel sözleşmeler göre daha ağır bastığı örgütlerde iş gücü devir oranı daha düşük olmakta, duyguların değişimine bağlı olarak daha dinamik ve sübjektif bir karakterdedir.

İlişkisel sözleşmeler genel bir ifadeyle çalışanların eğitim ve kariyer imkânı gibi geleceğe ve mesleki sürdürülebilirliğe dair beklentiler çerçevesinde şekillenmekte olup örgüt içindeki ilişkilerin gelişmesine bağlı olarak değişkenlik gösterebilen dinamik bir yapıya sahiptir. Bahsedildiği üzere uzun vadeyi kapsadığı öne sürülen ilişkisel sözleşmelerin temelinde doğal olarak örgüt içi güven ve motivasyon kaynakları yatmaktadır. Ancak Guzzo ve arkadaşlarının da (1994) belirtmiş olduğu gibi yapısındaki karmaşıklık ve muğlaklık kolaylıkla beklentilerin hayal kırıklığına dönüşmesine yol açabilmektedir.

Hendry ve Jenkins (1997) çalışanların ve örgütlerin zorunlu olarak nitelendirdikleri karşılıklı beklentilerinin ilişkisel ve sadakat temelli olmaktan ziyade daha çok işlemsel ve performans ağırlıklı bir yöne kaydığını belirtmesine rağmen, yıllar sonra Rousseau (2019) özellikle son on yılda bu trendin daha çok ilişkisel ve sadakat temelli, uzun süreli anlaşmalara doğru bir eğilim gösterdiğini belirtmektedir.

İlişkisel ve işlemsel sözleşmeler birçok araştırmacı tarafından birbirleriyle karşılaştırılmış ve aralarındaki farklardan bahsedilmiştir. Literatür incelendiğinde ilişkisel sözleşmelerin işlemsel sözleşmelerden net bir şekilde birbirlerinden farklı olduğunu iddia eden araştırmacılar olduğu gibi daha farklı yorumlayan yazarlar da

bulunmaktadır. Örneğin, Macneil (1985) ve Rousseau (1995) ilişkisel ve işlemsel sözleşmeleri bir ilişki düzlemindeki iki farklı zıt uç olarak tanımlasa da Guzzo ve Noonan (1994) bu iki sözleşme tipinin farklı derecelerde bir sözleşme içerisinde yer alabileceğini belirtmektedir. Öte yandan Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) ile Robinson ve Morrison (1995) bu iki sözleşme türünün göreceli olarak birbirinden ayrı ve bağımsız olduğunu, bir sözleşme düzleminde değerlendirilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durumda bir çalışanın aynı anda belli oranlarda hem ilişkisel hem de işlemsel sözleşme algılarına sahip olabileceği anlaşılmaktadır.

Çalışan ve işveren arasında örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik sağlam temellere dayalı duygusal ilişkiler kurulabilmesinde yöneticilerin rolü büyük önem arz etmektedir. Dürüst, adaletli, çalışan odaklı ve emeğe saygılı yaklaşımlar çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmesine, örgütte uzun süre kalma isteğinin artmasına, güçlü bir örgüt kültürü oluşmasına, dolayısıyla ilişkisel sözleşmelerin yönetilebilmesinde etkili olmaktadır.

### **2.3.3. Dengeli (Balanced) sözleşmeler**

Psikolojik sözleşmeler iki ana kategoride değerlendirilmiş olmasına rağmen literatürde bu iki sözleşme türünün her ikisinin de özelliklerini bulunduran “balanced” diye ifade edilen dengeli bir sözleşme türü bulunmaktadır.

Anket uygulaması yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerde genellikle işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki ana kategorinin değerlendirildiği görülmektedir. Rousseau (2000) dengeli sözleşmeyi daha çok işletmenin ekonomik çıkarları ve çalışanların kariyer fırsatlarına dayanan dinamik ve açık uçlu (open-ended) bir çalışma sözleşmesi olarak tanımlamakta; işletme ve çalışan olarak her iki tarafın da birbirlerine öğrenme ve gelişim konusunda katkı sağladığını belirtmektedir. Bu değerlendirmeye göre çalışanlara sağlanacak destek zaman içerisinde değişkenlik gösteren pazar şartlarının gerektirdiği ölçüde işletmeye sağlayacakları katkıya bağlı olacaktır. Yani bir anlamda karşılıklı bir beklenti dengesinden söz edilmektedir.

Kişisel öncelikler, geçmiş tecrübeler ve algıların zamanla değişebilmesi gibi etkenler psikolojik sözleşmenin de tam olarak işlemsel veya ilişkisel olmasının önüne geçebilmektedir (Macneil, 1985, Rousseau, 2001). Rousseau (2000, s.4) dengeli sözleşme yükümlülüklerini kısaca üç alt çerçevede özetlemiştir:

- *Örgüt dışı çalışabilirlik*: Örgüt dışında sektördeki kariyer gelişimi veya istihdam edilebilirliktir. İş verenler çalışanların iş yeteneklerini geliştirebilmek için uygun imkanları sağlamak zorundadır. Çalışanlar ise sektörde başka işletmelerde çalışabilir niteliklere sahip olabilmeli, bir bakıma sektörün gerisinde kalmamalıdır.

- *Örgüt içi ilerleme olanakları*: İşletme içinde kariyer gelişimi olanaklarının sunulmasıdır. Yöneticiler çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamalı ve takibini yapmalıdır; buna paralel olarak da çalışanlara örgüt içinde kariyer gelişimi olanakları sunmalıdır.

- *Dinamik performans*: Çalışanlar, işletmenin rekabet gücünü koruyabilmesi için değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan yeni gereklilikleri başarıyla yerine getirmelidirler. Bunu yerine getirebilmek için iş verenler çalışanların yenilikleri öğrenmeleri için onları teşvik etmeli, üstün performans sergileyebilmeleri için gerekli imkanları sağlamada çalışanlara yardımcı olmalıdır.

Bu değerlendirmelerden dengeli sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin her ikisinin benzersiz bir kombinasyonu olduğu, karşılıklı fayda ve çıkarlara bağlı olarak performans gereklilikleri, zorunluluklar ve sorumlulukların tanımlandığı adeta karma bir sözleşme türü olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, karşılıklı kazanımlara bağlı olarak ilişkilerin uzun süreli olmasının arzu edildiği ve karşılıklı katkı felsefesinin önemsendiği sonucuna varılabilmektedir.

Diğer sözleşme türleri ile karşılaştırıldığında dengeli sözleşmelerin özellikle ilişkisel sözleşmelerle birlikte iş tatmini konusunda paralellik gösterdiği ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu, ancak dengeli sözleşmelerin nispeten değişime daha açık oldukları görülmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1996).

Özellikle günümüzde artan rekabet koşullarında örgütün başarısı için çalışanların yetenek gelişimi oldukça önemsenen bir durumdur. Kurumsal işletmelerde rekabet gücünün muhafaza edilebilmesi ve örgütsel başarının elde edilebilmesi için çalışanların kariyer gelişimlerinin sağlandığı, performanslarının ödüllendirildiği ve karşılıklı kazan kazan prensibine dayalı dengeli sözleşmeler kabul görmektedir.

#### **2.3.4. Geçişsel sözleşmeler**

Geçişsel sözleşme psikolojik sözleşme türleri arasında başlı başına ayrı bir sözleşme türü olmayıp daha ziyade süreçsel bir zeminde değerlendirilmektedir. Bir başka ifade ile, örgütsel değişikliklerde veya daha önce yapılan sözleşmelerde anlaşmazlık

yaşanması durumlarında ortaya çıkan bir sözleşmeden ziyade yaşanan bir değişim süreci olarak tanımlanabilir. Rousseau (1995, s.98) psikolojik sözleşme türlerini performans ve zaman çerçevesi olarak iki temel başlıkta değerlendirdiği çalışmasında geçişli sözleşmeleri performans yönünden “belirsiz”, zaman çerçevesi yönünden “kısa dönemli” olarak nitelendirmiştir.

Çalışma ilişkilerinde psikolojik sözleşmeyi temsil eden sözleşme türleri çoğunlukla işlemsel, ilişkisel ve dengeli sözleşmelerdir. Geçişsel sözleşmeler ise radikal değişimler veya örgütsel küçülme gibi seçeneklerin gündeme geldiği stabil olmayan durumlarda tarafların birbirleriyle anlaşamaması veya yapılan anlaşmanın bozulması durumlarını ifade etmektedir (Hui vd., 2004, s.312.).

Rousseau (2000) diğer sözleşme türlerinde olduğu gibi bu sözleşme türü için de oluşturmuş olduğu konseptsel alt boyutları şöyle sıralamaktadır:

- *Güvensizlik*: Çalışanlar örgüt yöneticilerinin niyetlerini ve davranışlarının tutarsız olduğu düşüncesindedirler ve bu düşüncelerini onlarla paylaşarak güvensizlik duyduklarını belli ederler.
- *Belirsizlik*: çalışanlar örgüte karşı yükümlülükleri konusunda zihinsel karmaşa ve belirsizlik hissetmektedirler. Örgüt yöneticileri de bu belirsizlik hissinden dolayı çalışanların gelecekteki tavır ve davranışlarını değerlendirmeye çalışmaktadır.
- *Aşınma*: Çalışanlar örgüte yapacakları katkılar karşılığında geçmişe göre daha az ödüllendirileceği kanısındadırlar. Yöneticiler çalışanlara daha az ücret ve ödül vermektedirler. Sunulan iş yaşamı kalite seviyesinde geçmişe göre azalmalar vardır.

Rousseau’nun (2000) yapmış olduğu alt boyutlandırmalara dayanarak geçişsel sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında yer aldığı; durum ve şartlardaki değişmelere ve bu iki sözleşme türünden uzaklaşmalara bağlı olarak çalışan ve iş verenin algılarıyla şekillendiği söylenebilir. Sektörel şartların ve örgüt içi uygulamaların çalışanlarda kaygı, güvensizlik ve huzursuzluk gibi olumsuz duygular oluşturduğu her durum algılarda ve sözleşme beklentilerinde değişiklik yaratmaktadır. Bu haliyle geçişli sözleşmeler dinamik bir özellik sergilemekte olup bu süreçte personel devir oranının da arttığı görülmektedir.

Çalışanların iş hayatlarındaki farklı evrelerde farklı sözleşmelerden bahsedilebilir. Örneğin maddi kaygılarla işe yeni başlayan bir çalışanın örgütten beklentisi zaman içerisinde örgüte beslediği olumlu duygularla işlemselden ilişkisele doğru gelişebilir, yani geçişsel bir sözleşme yaratabilir. Bu durumun aksine örgütsel bağlılığı yüksek bir

seviyede iken değişen koşullara bağlı olarak beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaya başlayan çalışanlar için ilişkiselden işlemsel sözleşmeye bir dönüş, yine geçişli bir sözleşme süreci yaşanabilmektedir. Çalışma ilişkilerinin oldukça zayıfladığı geçişsel sözleşmeye (sürece) sebep olan temel unsurlar kısaca,

- Değişen dramatik örgütsel koşullardan dolayı (örgütsel küçülmeye gidilmesi, birleşmeler, ödüllendirmenin yapılmaması, sosyal güvencenin garanti edilememesi vb.) çalışanların örgüte karşı güvensizlik ve örgüt içindeki gelecek çalışma hayatıyla ve kariyer beklentileriyle ilgili belirsizlik ve olumsuzluk hissetmesi,
- Örgütün de çalışanların örgüte sadakat ve performanslarını olumsuz algılamasına bağlı olarak şeffaf davranışlardan kaçınarak bilgi akışını zayıflatması ve işle ilgili daha önce çalışanlara verilen sözleri tam olarak yerine getirmemesi olarak ifade edilebilir.

### 2.3.5. Diğer sınıflandırma ve boyutlandırma değerlendirmeleri

Daha önce bahsedilen iki temel ve iki alt sınıflandırmanın haricinde Rousseau ve Tijoriwala'nın (1998) psikolojik sözleşmenin ölçümlenebilmesine yönelik yaptığı farklı bir sınıflandırma çalışması konunun gelişim sürecine bir başka boyut katması yönünden önemlidir. Söz konusu çalışmada psikolojik sözleşmenin *içerik*, *özellik* ve *değerlendirme* odaklı olmak üzere üç türde ölçümlenmesinin konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı belirtilmektedir.

- *İçerik* odaklı ölçümleme, çalışan ve iş veren zorunluluklarında durumsallık ve mütakabiliyet unsurları gibi daha çok konuyla ilgili sözleşme koşullarını incelemektedir.
- *Özellik* odaklı ölçümleme, sözleşmeyi örtük-yazılı veya durağan-değişken gibi davranış temelinde incelemektedir.
- *Değerlendirme* odaklı ölçümleme ise, sözleşme çerçevesinde beklentilerin yerine getirilip getirilmediği, ihlal edildiği ve değişkenliğe uğrayıp uğramadığı gibi daha çok örgüte dair kişisel tecrübelerle dair algılamalar temelindeki incelemelerdir.

Bir diğer üçüncü boyut olarak Arnold (1996) ve Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) hem işlemsel hem de ilişkiyel yünden ele alınabilecek olan “eğitim” kavramının psikolojik sözleşmenin bir diğer değerlendirme boyutu olduğunu belirtmişlerdir.

De Vos ve arkadaşları (2003) iş veren ve çalışan sorumlulukları açısından ayrı ayrı beşer alt boyut belirlemişlerdir. Bunlar,

- *İşveren sorumlulukları açısından,*

Kariyer gelişimi, iş çerçevesi, ekonomik ödüller, iş-yaşam dengesi, sosyal atmosfer,

- *Çalışan sorumlulukları açısından,*

İstihdam edilebilirlik, esneklik, etik davranışlar, sadakat, ilave performans olarak sıralanmıştır.

Thompson ve Bunderson (2003) işlemsel ve ilişkisel sınıflandırmaya dayanarak “ideolojik değişim” diye üçüncü bir değerlendirme kavramı ortaya atmıştır. Bu değerlendirmeye göre yönetsel ve profesyonel olmak üzere iki alt boyut belirlenmiştir. Yönetsel boyut ekonomik yönü ağır basan işlemsel sözleşmeye, profesyonel boyut ise ilişkisel sözleşmeye dayandırılmıştır. Bu değerlendirmeye göre psikolojik sözleşmenin işlemsel veya ilişkisel yerine çalışanların örgütsel bağlılığına daha çok etki eden ideolojik yönden değerlendirilmesi daha doğru bir yaklaşım olmaktadır. Thompson ve Bunderson’a (2003) göre bu yaklaşım psikolojik sözleşme ihlali olsa bile çalışanların sadakat içerisinde kalmaya devam edebileceklerini veya çalışanların onayı olmaksızın neden sözleşmenin ihlal edilebileceğini açıklayabilmektedir.

Bankins (2012) dengeli sözleşmeleri performans, kariyer gelişimi ve iş yeteneklerinin gelişimi olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmiştir.

## **2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali**

### **2.4.1. Tanımlama karmaşası**

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmemesi veya uygulanmaması durumu Türkçe’de “ihlal” kelimesi ile nitelendirilmektedir. Yabancı literatür incelendiğinde söz konusu psikolojik sözleşme ihlalinin birbirinden anlamsal farklılıklar gösteren “breach” ve “violation” olarak iki farklı kelimeyle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Hardy,2018; Akomolafe,2018 McGrath,2013; Petersitzke,2009; Conway ve Briner,2005; Robinson ve Morrison,2000).

“Psychological Contract Breach” deyiimi çalışanların yapmış oldukları katkılara karşılık örgütün kendilerine sunmak zorunda olduğuna inandıkları kazanımların verilmediğini algılamaları olarak tanımlanmakta ve daha çok “bilişsel” bir temele dayanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; Coyle-Shapiro and Parzefall, 2011).

“Psychological Contract Violation” deyiimi ise örgütün psikolojik sözleşme gereklerini yeterince uygulamaması sonucunda, yani ihlal algısı (breach) sonrasında çalışanlarda ortaya çıkan duygusal ve dokunaklı hali ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle örgütün psikolojik sözleşme gereklerini yerine getirmediği algısına ilave olarak

yenilmişlik ve derin psikolojik stres duyguları sonucu öfke, küskünlük, adaletsizlik ve haksızlık hislerine kapılması durumudur. Söz konusu bu olumsuz duygu ve hayal kırıklığı durumu çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Bu anlamıyla “violation” kelimesi psikolojik sözleşmenin ihlalinden daha ileri bir durumu temsil etmesine rağmen “breach” kelimesiyle aynıymış gibi her ikisi için de Türkçe olarak “psikolojik sözleşme ihlali” ifadesi kullanılmaktadır.

Ancak yukarıda açıklanmaya çalışılan anlamlarıyla “breach” kelimesinin kullanıldığı cümlelerin “psikolojik sözleşme ihlali”, “violation” kelimesinin kullanıldığı cümlelerin ise “psikolojik sözleşme yıkımı” şeklinde kullanmanın daha doğru olacağı düşünülmektedir. Çünkü sonraki başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanacak psikolojik sözleşme ihlalini takiben oluşan olumsuz duygu durumları (violation) çalışanlar ve örgüt için son derece yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, psikolojik sözleşme ihlali (breach) algısı sonrasında çalışanlarda mutlaka bir duygusal yıkım/hayal kırıklığı (violation) yaşanacak diye kesin bir yargıda bulunmak yanlıştır. Örneğin, tüm sektörü veya dünyayı etkileyen bir ekonomik kriz ortamında örgütün daha önce söz verdiği ek gelirleri ödeyememesi durumunda çalışanlar bunu anlayışla karşılayabilmekte ve sözleşme ihlali olarak değerlendirmeyebilmektedir.

#### **2.4.2. Psikolojik sözleşme ihlaline sebep olan unsurlar**

Kişisel değerlendirmelere göre şekillenen psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediği algısı duygu ve düşüncelere dayandığı için sübjektif bir özelliğe sahiptir. Bu algılar bazen yöneticilerin veya örgütün açıkça söz verdiği veya garanti etmiş olduğu sözleri bilerek ve isteyerek yerine getirmemesi durumunda, bazen de açıkça belirtilmemiş olsa bile sarf ettiği bir cümlelerin veya gösterdiği davranışın çalışanın zihninde kuvvetli bir beklenti olarak değerlendirilmesi sonucunda oluşmaktadır. İşe yeni giren bir çalışana belli bir zaman sonra terfi verileceği veya maaşının artırılacağı açıkça söylenmesine rağmen bunun yerine getirilmemesi ilk duruma örnek olarak verilebilir. İkinci duruma örnek olarak aynı senaryoda örgütü temsilen işe alım yapan kişinin terfi verilebileceği veya maaşının artabileceği muğlak bir şekilde ifade edilip yerine getirilmemesi verilebilir. Her iki durumda da çalışanlar psikolojik sözleşmenin zihinlerinde şekillendiği şekliyle uygulanmadığını, diğer tarafın bunu yerine getirmediğini düşünmektedir.

Sübjektif özelliğinden dolayı psikolojik sözleşmenin yerine getirilmeme algısının gerçekten apaçık belli unsurlara dayanarak mı yoksa çalışanların tecrübeyle birlikte

zihinlerinde zaman içerisinde şekillenen duygu ve düşüncelerden mi kaynaklandığını kesin olarak ortaya koyabilmek her durumda mümkün olamamaktadır.

Çalışanlarda psikolojik sözleşme algısıyla ilgili en popüler çalışmalardan birisi olan Morrison ve Robinson'un (1997, s.240) makalesinde katkılar ve kazanımlar temelinde çalışanın bakış açısıyla sözleşme ihlal algısı bir eşitlik modellemesiyle Şekil 2.1'deki gibi anlatılmıştır.

Bu eşitlik modelinde aslında örgütün verdiği sözleri ne derecede yerine getirdiği ile çalışanların söz verdikleri katkıları örgüte ne derecede kazandırdığı karşılaştırılmaktadır. Modele göre sol taraftaki oran sağ taraftaki orandan düşük olduğunda çalışanlar psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılmaktadır ve bu eşitsizlik değeri ne kadar fazla ise ihlal algısı daha da belirgin hale gelmektedir.

$$\frac{\text{Örgütün sağladığı katkılar}}{\text{Örgütün söz verdiği katkılar}} = ? \frac{\text{Çalışanın sağladığı katkıları}}{\text{Çalışanın söz verdiği katkılar}}$$

**Şekil 2.1.** Çalışan bakış açısıyla psikolojik sözleşme ihlali eşitlik modeli (Morrison ve Robinson, 1997)

Morrison ve Robinson'a (1997) göre psikolojik sözleşme ihlal algısına yol açan iki ana sebep bulunmaktadır. Birincisi, örgütün çalışanlarına yönelik herkes tarafından bilinen ve zorunlu olarak yerine getirmesi gerekenleri bilerek ve isteyerek yapmaması durumu olan sözleşmeyi “terk etmesi” (*reneging*); ikincisi ise yerine getirilmesi gerekli olduğu düşünülen zorunlulukların çalışan ve örgüt tarafından farklı algılanması sonucu oluşan karşılıklı “uyumsuzluk” (*incongruence*) durumudur. Bunlardan herhangi birisi veya ikisinin kombinasyonu meydana geldiğinde çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlal algısı oluşabilmektedir.

Örgütün sözleşme unsurlarını terk etmesi durumu (*reneging*),

- Örgütün zaten yeterli kapasitesi olmamasından,
- Zaman içerisinde meydana gelen çevresel, sektörel, ekonomik veya örgütsel değişimlerin etkisinden veya
- Çalışanların örgütün beklediği iş performansı ve verimliliği göstermemesinden kaynaklanabilmektedir.

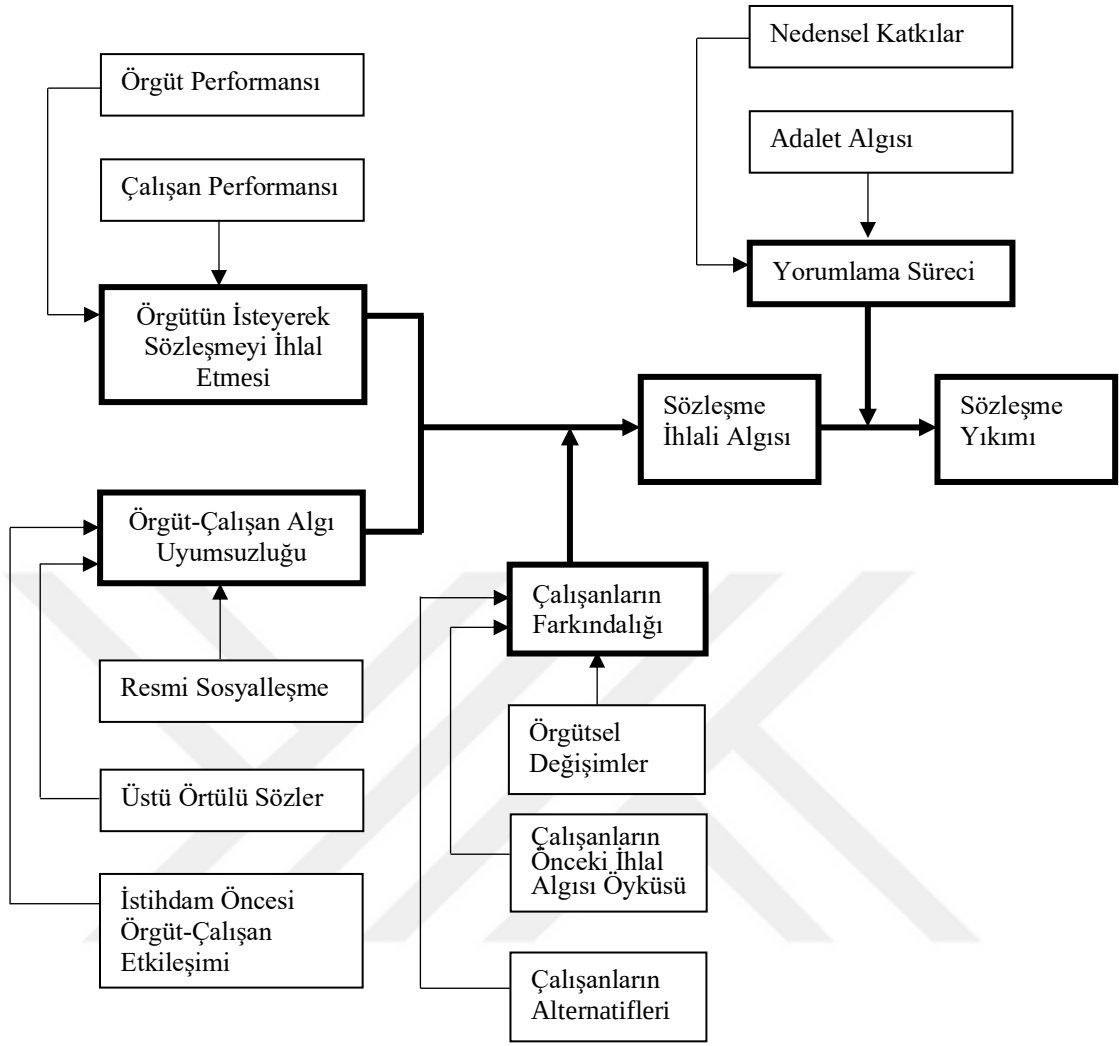
Psikolojik sözleşmenin karşılıklı uyumsuzluk durumu (*incongruence*),

- Çalışanların ve örgütün karşılıklı beklentilerine binaen psikolojik sözleşme algılarının zaman içinde gelişerek değişime uğraması,
- Çalışanların ve örgüt yöneticilerinin iş gereklerine dair bakış açılarındaki farklılıklardan,
- Algılanan yükümlülüklerin karmaşıklık ve belirsizlik derecesinden,
- Çalışan ve örgüt arasında birbirlerinden beklentileriyle ilgili yeterli derece iletişimin olmamasından kaynaklanabilmektedir.

Bahsedilen faktörler dikkate alındığında özellikle psikolojik sözleşme ihlal algısı uyumsuzluğu yaşanmaması veya uyumsuzluk derecesinin nispeten daha az olması için çalışanlar ve örgüt arasında olumlu sosyal ilişkiler kurulması ve karşılıklı iletişim düzeyinin artırılmasının etkili olabileceği söylenebilir. Örneğin, iletişim eksikliği örgütün zihnindeki sözleşme gerekliliklerinin çalışanlar tarafından tam ve net olarak bilinmemesine ve dolayısıyla belirsizliğe; bu belirsizlik de kendi algılarıyla örgütün algılarının uyuşmasını güçleştirebilmektedir. Bu arada şunu da belirtmek gerekir ki, söz konusu algı uyumu karşılıklı iletişimin sağlıklı bir zemin üzerinde doğru ve yeterli bilgi akışı olduğu durumda geçerli olacaktır.

Morrison ve Robinson'un (1997) psikolojik sözleşme ihlal algısı ve duygusunun oluşum sürecine ilişkin kurgulamış olduğu model Şekil 2.2'de görülmektedir. Bu şekilde de görüldüğü üzere “*reneging*” ve “*incongruence*” unsurlarına ilave olarak bir üçüncü durumun daha ihlal algısına ve duygusuna etki ettiği görülmektedir. Bu da “*vigilance*” denilen “farkındalık” veya “takip” olarak ifade edilebilecek çalışanların örgütün sözleşme unsurlarına uyum istek ve becerilerini takip ettiği ve bunları değerlendirmeye aldığı durumdur. Çalışanlar örgütün sözleşme gereklerine uymak isteyip istemediğini anlayabilmek için bu doğrultuda alınan örgüt kararlarını, yöneticilerinin tutum ve davranışlarını sürekli olarak gözlemlemektedir. Kendi beklentileriyle gözlemledikleri arasında bir farklılıklar psikolojik sözleşme ihlal algısına zemin hazırlamaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere örgütün çalışanların sözleşme algılarına dair kayıtsız veya isteksiz bir performans sergilemesi, örgüt içi sosyalleşme tutumlarında veya çalışanların yöneticilerle ve diğer çalışanlarla etkileşimindeki yetersizlikler psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bunun sonucu yaşanan derin duygulanımlara sebep olmaktadır. Ayrıca Morrison ve Robinson'un (2000) çalışmasında daha önceki çalışma hayatında psikolojik sözleşme ihlal algısı yaşayan veya mevcut işyerinde iken farklı iş alternatifleri olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algısına kapılmaları daha olası olmaktadır.



**Şekil 2.2.** Psikolojik sözleşme yıkımının (violation) gelişim modeli (Morrison ve Robinson, 1997)

Aynı çalışmaya istinaden çalışanlar örgütün psikolojik sözleşmeye riayet etmede zayıf kalmasını kendi performans yetersizliklerine veya örgütün kaynak yetersizliğine de bağlayabilmektedirler. Aynı zamanda benzer şekilde ihlal algısına bağlı olarak çalışanların iş performansında da düşmeler olabilmektedir. Bir başka ifadeyle algı, davranış ve duygulanımlar karşılıklı beklentilere bağlı olarak değişmektedir. Dolayısıyla daha işe ilk giriş aşamasında örgüt yöneticilerinin yapılacak iş, iş süreci, beklentileri ve neler sunabilecekleriyle ilgili çalışanları yeterince bilgilendirmeleri; sosyal ilişkilere önem vermeleri psikolojik sözleşme ihlal algısının daha az hissedilmesine yardımcı olabilmektedir.

Örgütün organizasyon yapısında etkili ve güçlü bir insan kaynakları biriminin oluşturulmaması ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının öncelikle üst yönetim

tarafından benimsenmeyerek çalışan odaklı bir yönetim anlayışına hizmet etmemesi çalışanlarda psikolojik sözleşme algısının olumsuz yönde şekillenmesinde önemli bir rol oynayacağı açıktır (Guest ve Conway, 2002). Bu görüşe paralel olarak çalışanların ihtiyaç duyduklarında örgütün kendilerine destek olduğunu hissetmeleri sözleşme algısını olumlu yönde etkilemektedir. Zira Conway ve Briner (2005), örgütsel destek gören çalışanların ufak derecedeki ihlalleri görmezden gelebildiklerini ve hatta bazı büyük ihlalleri bile tolere edebildiklerini belirtmişlerdir.

Çalışanların bulundukları örgütten daha önce çalışmış oldukları yerlerde psikolojik sözleşme ihlali tecrübe etmiş olmaları mevcut bulundukları örgütün de aynı ihlali yapabileceği tahmin ederek çok daha hassas bir algısal değerlendirme içerisine girmesine neden olabilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000).

Psikolojik sözleşmenin tanımında çalışan ve örgüt olmak üzere iki taraf olması bir çalışanın zihnindeki sözleşme algısı çerçevesinde diğer çalışanlar kapsam dışı olarak anlaşılmaktadır. Ancak taraf olmamasına rağmen diğer çalışanlar bir çalışanın psikolojik sözleşme algısını etkileyebilmektedirler. Ho (2005) psikolojik sözleşmede sosyalleşmenin etkisini incelediği çalışmasında çalışanların karşılaştırma yaptıkları bir diğer tarafın aynı örgüt içerisindeki diğer çalışanlar olduğunu, çalışanların örgütün diğer çalışanlara karşı yaklaşım ve desteğini kendilerine uygulananlarla karşılaştırmaları veya onlarla girdikleri sosyal etkileşim neticesinde eşitsizlik veya uyumsuzluk durumu gözlemlmeleri halinde ihlal algısı yaşayabileceklerini belirtmiştir.

#### **2.4.3. Psikolojik sözleşme ihlalinin Etkileri**

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle sözleşme ihlal algısı ve sözleşme yıkımı durumlarında çalışanların tutum ve davranışlarının nasıl olacağını anlamaya yönelik olarak teori ve konsept geliştirmek ve analiz etmek üzerine olduğu görülmektedir (Akomolafe, 2018, s.88)

Psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde veya zaman içerisinde değişikliğe uğradığında çalışanlar üzerinde etkili olmakta, sonuçları itibarıyla önemli bir konu haline gelmektedir (McDonald ve Makin, 2000, s.85). Bir diğer ifadeyle çalışanlar ve örgütün birbirlerinden bekledikleri hususlar tatmin edici derecede yerine getirilmediği sürece sözleşmede sıkıntılar yaşanmakta, dolayısıyla da çalışanlar özelinde ihlal algısına bağlı olarak olumsuz tutum ve davranışlar meydana gelmektedir (Zhao vd., 2007).

Psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerinin değerlendirilmesi noktasında literatürde iki önemli hususa değinilmektedir. Birincisi çalışanların kendi zihinlerinde oluşan beklentilerin gerçekleşmemesi (uyumsuzluk) durumunda meydana gelen ihlal algısı (*unmet expectation*); ikincisi ise örgütün yapmayı taahhüt ettiği veya yerine getirmesi açık ve net olarak belli olan yükümlülük veya zorunlulukların (*obligations*) yerine getirilmemesi durumundaki ihlal algısı durumudur.

Örneğin Guest (1998) çalışanlarda iş tatmini konusundaki çalışmasında duygusal değişimleri zorunlulukların yerine getirilmemesi ve beklentilerin uyumsuzluğu boyutlarıyla incelemiştir. Bu çalışmada zorunlulukların yerine getirilmemesi, bir diğer ifadeyle örgüt tarafından verilen sözlerin ihlali çalışanlarda daha derin duygusal durumlar yaratarak daha güçlü bir iş tatminsizlik düzeyi oluşturmuştur; beklentilerin uyumsuzluğu ise nispeten orta derecede bir tatminsizlik meydana getirmiştir.

Söz konusu çalışmayı destekler nitelikte Rousseau ve Robinson (1994) ile Rousseau ve Tijiorwala (1998) sözleşme temelli olan zorunlulukların beklenti uyumsuzluğuna göre daha olumsuz, daha yoğun ve daha yıkıcı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuşlardır. Bu noktada farklılıkların daha iyi anlaşılabilmesi için Rousseau'nun (1995) yaptığı tanımlamayı belirtmekte fayda bulunmaktadır. Rousseau (1995) psikolojik sözleşmenin beklentilerden farklı olduğunu ifade ederek; psikolojik sözleşmenin,

“Karşılıklı mübadeleye dayanan sözlerin algılanmasına dayandığını, bir tarafın diğer taraf hakkında belli sözler ve davranışları yerine getirmek zorunda olduğuna inanması durumunda ortaya çıktığını” belirtmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışanlarda etkili ve derin olumsuz duygulanım yaratması (*violation*) bireysel ve örgütsel birtakım olumsuz ve yıkıcı etkilere sebep olmaktadır. Daha önce açıklanmaya çalışılan psikolojik sözleşme kavramının dayandığı teoriler incelendiğinde taraflar arasında karşılıklı bir denge ve adalet arayışının olduğu görülmektedir. Bu dengeden sapmalar, bir diğer ifade ile ihlaller özellikle çalışanlar açısından adaletsizlik duygusu yaratmaktadır. Örneğin, Herriot'un (1997) da belirttiği gibi yöneticilerin ödüllendirmede haksızlık yaptığı durumda çalışanlarda oluşan ihlal algısı örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı oluşması ilişkisel sözleşmeden işlemsel sözleşmeye doğru bir geçiş sonucunu doğurmaktadır. İhlal algısı çalışanların aldatılmışlık, adaletsizlik, yenilmişlik gibi duygularına istinaden öfke ve kızgınlık hissetmelerine,

dolayısıyla da ilk etapta performanslarında düşmeye; ihlalin devam etmesi halinde ise örgüte karşı güvensizlik ve hatta sabotaja varan davranış değişikliklerine sebep olabilmektedir.

Örgütün psikolojik sözleşme yükümlülüklerini bilerek ihlal etmesi durumunda çalışanlarda açık ve örtük iki tür davranış, tutum veya düşünce sonucu meydana gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık gibi gönülden yapılan katkıların azalması, iş performansının düşmesi ve hatta işten ayrılma niyetini ortaya konması açık sonuçlara örnek olarak verilebilir. Örgüte güvenin ve bağlılık duygusunun azalması, örgütü bilerek zarara uğratma düşüncesi (sabotaj) gibi tutumlar da örtük sonuçlara örnek verilebilir (Rousseau, 2004, s.124).

Turnley ve Feldman (2000, s.40) psikolojik sözleşme ihlal algısı durumunda çalışanların davranış değişikliklerini,

- İşten ayrılma niyetiyle başka bir örgütte iş arama çabaları,
- Yapılan işte ihmalkâr davranma,
- Örgütsel bağlılığın azalması neticesinde işyerinden ayrılmak isteği şeklinde sıralamıştır.

Turnley ve Feldman (2000, s.39) aynı çalışmada şöyle bir sonuca ulaşmıştır:

*“Sözleşme yıkımı durumunda çalışanların iş sorumluluklarını ve yükümlülüklerini ihmal etmeye nazaran işten ayrılma isteği ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaları daha ağır basmaktadır”.*

Çalışanların sözleşme yıkımı ile karşılaşmaları durumunda daha çok işten ayrılma veya ekstra rol üstelenme çabalarından kaçmayı tercih etmesinin sebebi örgüt içinde reaksiyonlarının dikkat çekmesini ve yankı uyandırmasını istememeleri, dolayısıyla da mevcut olan olumsuz bir durumda kendilerini daha zor bir duruma sürüklemek istememeleri olarak değerlendirilebilir (Turnley ve Feldman (2000)).

Psikolojik sözleşme ihlal algısı çoğunlukla olumsuz sonuçlara sebep olsa da çalışanların bu ihlali yerleştirdikleri mantıksal çerçeveye bağlı olarak her zaman derin ve kuvvetli duygular oluşturmamakta, her çalışanın işi terk edeceği veya örgütsel bağlılığının azalacağı anlamına gelmemekte (Zhao vd., 2007; Kiazad vd., 2014), hatta Parzefall ve Coyle-Shapiro’nun da (2011) belirtmiş olduğu gibi ihlal durumuna karşı bazı çalışanlar proaktif ve pozitif yanıtlar verebilmektedir.

Chang (2018, s.41) psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarını *bilişsel, davranışsal* ve *bireysel iyi olma* olmak üzere üç ana kategoride incelemiştir.

### ***Bilişsel sonuçlar***

Psikolojik sözleşme ihlal algısı çalışanların düşüncelerini iş ve örgüt olarak iki seviyede etkilemektedir. İş seviyesi olarak incelendiğinde çalışanların işlerini hafife aldıkları, iş tatmin düzeylerinin ve iş sahiplenme isteklerinin azaldığı görülmüştür (Conway vd., 2011; Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010).

İhlal algısı örgütsel seviyede çalışanların örgüte karşı olumsuz düşüncelere sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik ve örgütsel güven seviyelerinde azalma; örgütsel sinizm davranışlarında artış görülmüştür (Bashir ve Nasir, 2013; Paillé ve Raineri, 2016). Ayrıca yapılan birçok araştırmada ihlal algısı sonrası başka bir iş arama ve iş devri oranında bir yükseliş olduğu da tespit edilmiştir (Aykan, 2014; Chin ve Hung, 2013; Collins, 2010). Bazı araştırmalarda çalışanların örgüte karşı daha az sorumluluk ve yükümlülük hissi beslediği (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002), daha az örgütsel destekte bulunduğu (Paillé ve Raineri, 2015) ve hatta örgüte karşı intikam duygusu besleyebildikleri (Restubog vd., 2015) sonucuna varılmıştır.

### ***Davranışsal Sonuçlar***

Psikolojik sözleşme ihlal algısı sonrasında çalışanlarda dört çeşit davranışsal tepkiden bahsedilmektedir. Birincisi çalışanların iş davranışlarında verimsizlik (Griep ve Vantilborgh, 2018; Jen vd. 2010), ikincisi motivasyon azalmasına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma (Tufan ve Wendt, 2020; Chen vd., 2008), üçüncüsü örgüt için son derece önemli olan yenilikçi ve proaktif davranışlarda azalma (Bal vd, 2011; Köksal vd., 2018) ve son olarak da iş performansını olumsuz etkileyerek çalışanların örgüt iç etkenliğini düşürmektedir (Bal vd, 2011 ve Chen vd., 2008).

### ***Bireysel İyi Oluş ile İlgili Sonuçlar***

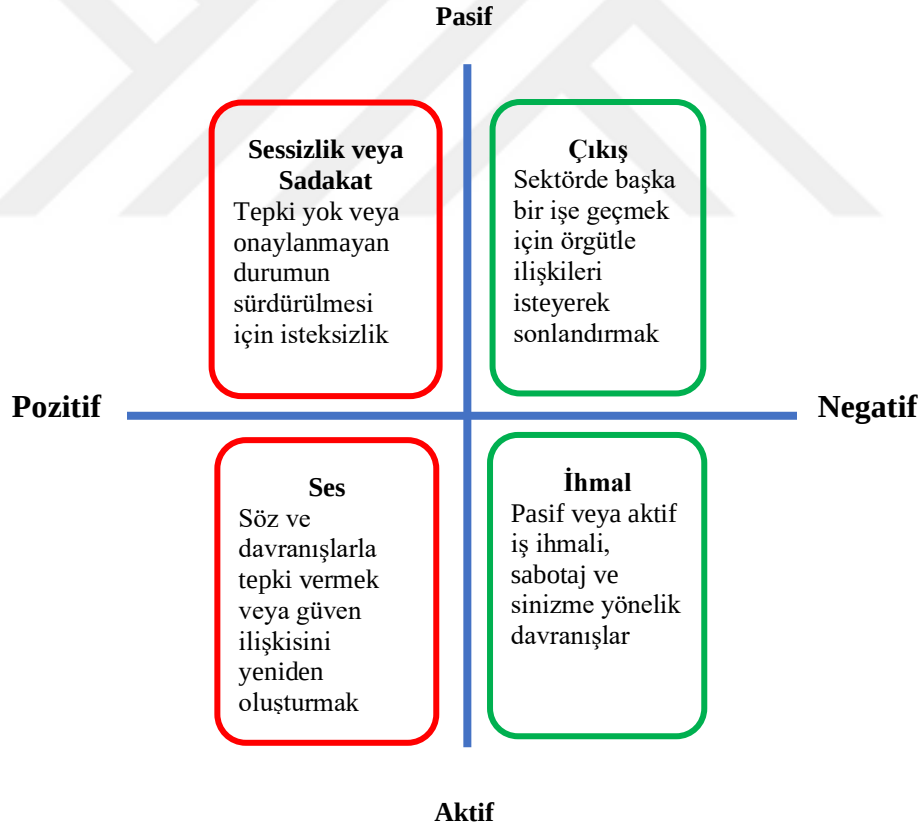
Chang (2018) psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçlarını kişisel iyi olma ile ilişkilendiren az sayıda çalışma olduğunu belirtmektedir. Söz konusu ilişkiyi inceleyen çalışmalar Guest ve Conway'ın (2002) çalışmasıyla başlamış olup ihlal algısının kişisel iyi olma durumunu olumsuz etkilediği ortaya konmuştur. Bireysel iyi oluş durumu genellikle olumsuz duygulanım, tükenmişlik, hasta hissetme ve zihinsel sağlık çerçevesinde incelenmiştir (Reimann, 2016; Üçok, 2014; Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010; Conway ve Briner, 2002). Kızgınlık, gerilim, yılgınlık ve hayal kırıklığına ilave

olarak korku, anksiyete ve depresyon gibi olumsuz duyguların da psikolojik sözleşme ihlal algısıyla ilişkisinin olduğunu tespit eden çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Conway ve Briner, 2002; Pugh vd., 2003).

Turnley ve Feldman (1998) psikolojik sözleşme ihlal algısı sonrasında çalışanların davranışsal ve tutumsal tepkilerini dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar:

- Çıkış
- Ses
- Sadakat
- İhmal

Al Shaqsi (2017) bu dört kategoriye olumlu-olumsuz ve aktif-pasif olmak üzere 4 ayrı boyutta Şekil 2.3.'teki gibi göstermiştir.



**Şekil 2. 3.** Çalışanların psikolojik ihlale karşı tepki kategorileri (Al Shaqsi, 2017)

Çıkış stratejisinde çalışanlar sözleşme ihlali karşısında başka bir iş alternatifi varsa ve/veya diğer iş arkadaşları da bu şekilde davranma eğiliminde ise isteyerek çalışma ilişkisine son vererek örgütten ayrılmaktır. Rousseau (1995) çalışanların daha ziyade bu stratejiyi seçme eğiliminde olduklarını belirtmektedir (s.195). Bu durumda sadece çalışanların değil eğer ilişkiyi devam ettirmek daha maliyetli ve çalışanların yerine kolaylıkla başkalarını bulabilme şansı varsa örgüt stratejisi de bu yönde olabilmektedir.

Ses stratejisinde çalışanlar maruz kaldıkları ihlal durumunun olumsuz etkilerini azaltmak ve ilişkisel güveni tekrar sağlayabilmek amacıyla şikayetçi ve memnuniyetsiz bir tavır alarak seslerini duyurmaya çalışmaktadır. Çalışanlar bazen diğer çalışanlarla dedikodu şeklinde, bazen de yöneticileriyle konuşup işten ayrılacaklarını veya performanslarını düşürebileceklerini ima ederek seslerini duyurmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu stratejiyi genellikle yöneticileriyle olan ilişkilerinin durumuna, örgüt norm ve değerlerine güvenerek anlaşılabilecekleri ümidiyle tercih etmektedir. Seslerini duyurabilme şansları veya iletişim imkanları zayıfsa, durumun değişeceği ümidiyle ilişkileri bir süreliğine devam ettirme niyetinde olan çalışanlar ise sessiz kalarak sadakat stratejisini seçebilmektedirler (Rousseau, 1995; Guest, 2004).

Bir diğer strateji olan ihmal, genellikle örgüt içinde adaletsizlik ve insafsızlık durumları sonrasında ortaya çıkan, agresif davranışlara ve hatta bilerek örgüte zarar vermeye kadar gidebilecek olan bir seçenektir. İletişim kanallarının ve çalışma ilişkilerinin zayıf olduğu, ilave olarak güvensizlik ve karmaşanın görüldüğü örgütlerde çalışanlar tarafından bu seçenek tercih edilebilmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışanlar üzerinde birçok önemli olumsuz etkilere sebep olduğuna ve çalışanların da bu olumsuz etkiler karşısında özellikle örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar gerçekleştirdiğine dair birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Chang'ın de (2018) tespit etmiş olduğu gibi yapılan çalışmaların hepsinde çalışanların maruz kaldığı bu olumsuz sonuçlar karşısında örgüte karşı olan tutum ve davranışlarının incelendiği, ancak örgüt içinde diğer çalışanlara karşı nasıl bir tutum ve davranış sergilediğine dair çalışma yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum ihlal algısı sonrası davranış ve tutumlar konusunun daha karmaşık bir özelliğe sahip olduğunu ve daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

## 2.5. Psikolojik Sözleşme Çalışmaları

### 2.5.1. Kavramsal gelişim çalışmaları

Psikolojik sözleşmenin literatürdeki gelişimine bakıldığında ilk ortaya çıktığı 80’li yıllardan 2000’li yılların başına kadar Tablo 2.5.’te de görüldüğü gibi Sims (1994), Guzzo ve Noonan (1994), Hallier (1998), Turnley ve Feldman (2000) gibi araştırmacıların çalışmaları haricindeki belli sayıdaki araştırmacının daha çok psikolojik sözleşme kavramın teorik ve konseptsel gelişimi üzerine sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 2.5.** Psikolojik Sözleşmeyle ilgili ilk zaman makale çalışmaları

| Araştırmacı                                                   | Yıl  | Makale Başlığı                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Macneil Ian R.                                                | 1985 | Relational contract: What we do and do not know                                                         |
| Rousseau, D.M.                                                | 1989 | Psychological and Implied Contracts in Organizations                                                    |
| Rousseau, D.M.                                                | 1990 | New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts  |
| Rousseau, D.M.                                                | 1993 | The contract of individuals and organizations                                                           |
| Robinson, S.L.<br>Rousseau, D.M.                              | 1994 | Violating the psychological contract: Not the exception but the norm                                    |
| Sandra L. Robinson<br>Matthew S. Kraatz<br>Denise M. Rousseau | 1994 | Changing obligations and the psychological Contract: A longitudinal study                               |
| Sims, R.R.                                                    | 1994 | Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract                           |
| Guzzo, R.A.<br>Noonan, K.A.                                   | 1994 | Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract                               |
| Morrison, E.W.<br>Robinson, S.L.                              | 1997 | When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops                  |
| Hallier, J.<br>James, P.                                      | 1997 | Middle Managers and The Employee Psychological Contract: Agency, Protection and Advancement             |
| Wade-Benzoni, K.A.                                            | 1998 | Building Relationships Around Tasks: Psychological Contracts in Faculty-Doctoral Student Collaborations |
| Turnley, W.H.<br>Feldman, D.C.                                | 1998 | Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring                                        |
| Hallier, Jerry                                                | 1998 | Management communication and the psychological contract: The case of air traffic control                |
| Rousseau, D.M.<br>Tijoriwala, S.A.                            | 1998 | Assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and measures                                   |

| <b>[Tablo2.5. (devam) Psikolojik Sözleşmeyle ilgili ilk zaman makale çalışmaları]</b> |      |                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rousseau, D.M.                                                                        | 1998 | The “problem” of the psychological contract considered                                                                 |
| Robinson, S.L.<br>Morrison, E.W.                                                      | 2000 | The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study                                   |
| Turnley, W.H.<br>Feldman, D.C.                                                        | 2000 | Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators |
| Rousseau, D.M.                                                                        | 2001 | Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract                                       |

### 2.5.2. Kavramsal gelişim sonrası çalışmalar

Tablo 2.6’da görülen gösterilen çalışmalarla belli bir kavramsal olgunluğa ulaştıktan sonra 2000’li yılların başlarından itibaren psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan çalışmalarda sayıca önemli derecede artış yaşanırken daha çok örgütsel davranış faktörleri başta olmak üzere diğer faktörlerle ilişkisini ve etkileşimini inceleyen çalışmaların yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Örneğin, Türkiye’de psikolojik sözleşmeyle ilgili doktora ve yüksek lisans tezleri 2002 yılından itibaren yazılmaya başlanmıştır. Söz konusu tez çalışmalarının özellikle 2010 yılından itibaren niceliksel olarak dikkate değer bir artış sergilediği Tablo 2.6.’dan anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.6. Türkiye’deki psikolojik sözleşme tezlerinin yıllara göre niceliksel seyri**

| Yıllar       |                  | 2002 | 2005 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tez<br>Adedi | Doktora          | 1    | -    | -    | 1    | 1    | 1    | 1    | 3    |
|              | Yüksek<br>Lisans | -    | 2    | 1    | 1    | -    | 3    | 3    | 3    |
| Yıllar       |                  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Tez<br>Adedi | Doktora          | 1    | 4    | 2    | 8    | 4    | 4    | 6    | 1    |
|              | Yüksek<br>Lisans | 3    | 4    | 3    | 6    | 11   | 6    | 13   | 1    |

Ayrıca, bu tez çalışmalarında psikolojik sözleşmenin daha çok hangi örgütsel faktörlerle çalışıldığı da Tablo 2.7’de gösterilmektedir. Bu bilgilere göre araştırmacıların çoğunluğunun psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, sinik tutum, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini önemsedikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.7.** *Türkiye’de yapılan psikolojik sözleşme tez çalışmalarının örgütsel davranış faktörlerine göre niceliksel dağılımı*

| Çalışılan Faktör                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Çalışma Adedi   |                       |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Doktora Tezleri | Yüksek Lisans Tezleri | Toplam |
| Örgütsel Bağlılık                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3               | 17                    | 20     |
| İşten ayrılma niyeti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 6               | 8                     | 14     |
| Örgütsel Sinizm                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4               | 7                     | 11     |
| Örgütsel güven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3               | 6                     | 9      |
| İş tatmini                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2               | 5                     | 7      |
| Örgütsel vatandaşlık                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3               | 3                     | 6      |
| Örgütsel özdeşleşme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1               | 4                     | 5      |
| Örgütsel adalet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2               | 2                     | 4      |
| İş performansı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3               | -                     | 3      |
| Örgütsel sessizlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1               | 1                     | 2      |
| Tükenmişlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -               | 2                     | 2      |
| Diğer:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretkenlik karşıtı iş davranışları</li> <li>• Cam tavan sendromu</li> <li>• Yabancılaşma</li> <li>• İletişim</li> <li>• Duygusal zekâ</li> <li>• Prososyal davranışlar</li> <li>• Üretkenlik karşıtı iş davranışları</li> <li>• Esnek çalışma</li> <li>• Sosyal takas</li> <li>• Etik değerlerin</li> <li>• İşkoliklik</li> <li>• Kişi örgüt uyumu</li> <li>• Örgütsel çekicilik</li> <li>• Duygusal emek</li> <li>• Örgütsel maneviyat</li> </ul> | 12              | 6                     | 18     |

Bu çalışmanın odak noktası psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olduğundan daha önce bu odakta Türkiye’de ve dünyada yapılan tez ve makale çalışmalarının hangi faktörlerle birlikte çalışıldığının ortaya konması sonuçların karşılaştırılması ve değerlendirme yapılabilmesi için önemlidir. Bu amaçla hazırlanmış olan söz konusu tez çalışmaları Tablo 2.8’de sunulmuştur.

**Tablo 2. 8.** *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen tez çalışmaları*

| Araştırmacı                    | Yıl  | Tür     | Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi İncelenen Faktörler       |
|--------------------------------|------|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Koçak, Hakan                   | 2019 | DR TEZİ | • Örgütsel güven                                                                |
| Tambay, Ahmet                  | 2018 | DR TEZİ | • İş sağlığı ve güvenliği                                                       |
| Okon Amasi                     | 2017 | DR TEZİ | • İşten ayrılma niyeti<br>• Sadakat<br>• Kimlik algısı                          |
| Erdoğan, Meltem                | 2015 | DR TEZİ | • Örgütsel sinizm                                                               |
| Abdul Mutalib Bin Mohamed Azim | 2012 | DR TEZİ | • İş-aile psikolojik sözleşme uyumu<br>• Örgütsel ve örgütsel olmayan faktörler |
| Sönmez, Bünyamin               | 2017 | YL TEZİ | • Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi                             |
| Ulukök, Esra                   | 2016 | YL TEZİ | • İşten ayrılma niyeti                                                          |
| Solfrid Bilstad Neraasen       | 2016 | YL TEZİ | • İletişim<br>• Katılım                                                         |
| Gagnum, Birger                 | 2016 | YL TEZİ | • Örgüt kültürü                                                                 |
| Ertuğrul, Ahmet                | 2015 | YL TEZİ | • Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi                             |
| Vermeulen, Twan                | 2015 | YL TEZİ | • İletişim<br>• Algılanan örgüt desteği                                         |
| Dönmez, Nazlı                  | 2015 | YL TEZİ | • Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi                             |
| Čeljo, Eldin                   | 2014 | YL TEZİ | • Örgütsel güven<br>• Örgütsel değişim                                          |
| Hong, Jihye                    | 2012 | YL TEZİ | • Karşılıklılık ( <i>Reciprocation</i> )                                        |

| <b>[Tablo2.8. (devam) Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen tez çalışmaları]</b> |      |         |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delait, Thierry                                                                                           | 2012 | YL TEZİ | • Örgütsel gelişim programı                                                                       |
| Nanyonga, Dorcas                                                                                          | 2012 | YL TEZİ | • İletişim kalitesi<br>• Zaman baskısı                                                            |
| Suijkerbuijk, A.C.J.M.                                                                                    | 2012 | YL TEZİ | • Yetenek yönetimi<br>• İç ve dış faktörler                                                       |
| Keman, Gökçe                                                                                              | 2012 | YL TEZİ | • Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi                                               |
| Can, Atakan                                                                                               | 2011 | YL TEZİ | • Örgütsel güven<br>• Örgütsel vatandaşlık                                                        |
| Çetin, Eyüp                                                                                               | 2010 | YL TEZİ | • Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi                                               |
| Ntege, Freddie                                                                                            | 2010 | YL TEZİ | • Örgüt içi çatışma<br>• Örgütsel vatandaşlık                                                     |
| Makau, Mary Mumbua                                                                                        | 2010 | YL TEZİ | • Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi                                               |
| Demiral, Özge                                                                                             | 2008 | YL TEZİ | • Personel güçlendirme                                                                            |
| Kimau, Kilonzi Jimmy                                                                                      | 2007 | YL TEZİ | • İş tatmini                                                                                      |
| Ran, Yuhong                                                                                               | 2007 | YL TEZİ | • Örgütsel değişim                                                                                |
| Guchait, Priyanko                                                                                         | 2007 | YL TEZİ | • İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları<br>• İşten ayrılma niyeti<br>• Algılanan örgütsel destek |
| Kagongy'a, Abwavo Brenda Alison                                                                           | 2005 | YL TEZİ | • İş tatmini                                                                                      |

Tez çalışmalarına bakıldığında bu çalışmada psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılıkla birlikte incelenen *iletişim* ve *iş tatmini* faktörlerinden en az birisini inceleyen birisi *iletişim*, ikisi *iş tatmini* olmak üzere toplam üç adet çalışma olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmalar tabloda alt fon rengi farklı olarak gösterilmiştir. Bu faktörlerin birlikte incelendiği çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmektedir.

Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen makale çalışmaları ise Tablo 2.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 2. 9.** *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen makale çalışmaları*

| Araştırmacı                  | Yıl  | Yayınlanan Dergi                                                                | Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi İncelenen Faktörler                                              |
|------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mutlucan, N.Ç.               | 2019 | Beykoz Akademi Dergisi, 2019; 7(2), 1-16.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel değişim</li> <li>• İş tatmini</li> <li>• Otantik liderlik</li> </ul> |
| Koçak, H.                    | 2019 | Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (2), 126-143                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel güven</li> </ul>                                                     |
| Kara, E.                     | 2019 | Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt:3, Sayı:1, s.23-36           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özyeterlilik</li> </ul>                                                       |
| Acaray, A.                   | 2019 | Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Say:9, Sayfa: 41-49   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş performansı</li> <li>• Duygusal bağlılık</li> </ul>                        |
| Kulualp, H.G. Karadağ, D.    | 2019 | Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, Sayfa: 87-28 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşten ayrılma niyeti</li> </ul>                                               |
| Bravo, G.A. Won, D. Chiu, W. | 2019 | International Journal of Sports Science & Coaching Vol. 14(3) 273–284           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini</li> <li>• İşten ayrılma niyeti</li> </ul>                         |
| Koçak, H. Koç, H.            | 2018 | İşletme Araştırmaları Dergisi 10/4, 1217-1241                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel güven</li> <li>• Özel ve kamu sektörü</li> </ul>                     |
| Xiong, Z., Ye, J. Wang, P.   | 2017 | Revista De Cercetare Şi Interventie Sociala Volumul: 56                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini</li> <li>• İşten ayrılma niyeti</li> </ul>                         |
| Akmaz, A. Erbaşı, A.         | 2017 | AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Yıl:17, Sayı: 4, s. 125-154    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel güven</li> </ul>                                                     |
| Reiman, M.                   | 2016 | Journal of Occupational Health Vol. 58: 425-433                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zihinsel sağlık</li> <li>• Aşırı bağlılık</li> </ul>                          |
| Maia, L.G.                   | 2015 | Brazilian Administratiton Review Vol.12 (3), p.250-267                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş performansı</li> </ul>                                                     |
| Golparvar, M.                | 2012 | International Journal of Research in Management Issue 2, Volume 4               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel vatandaşlık</li> <li>• İş tatmini</li> </ul>                         |

| <b>[Tablo2.9. (devam) Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığı bir arada inceleyen makale çalışmaları]</b> |      |                                                                                |                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Behery, M.<br>Abdallah, S.<br>Parakandi, M.<br>Kukunuru, S.                                                  | 2016 | Review of International Business and Strategy, Vol. 26, Issue 2, pp. 184-203   | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşten ayrılma niyeti</li> <li>Çalışan tatmini</li> <li>Zaman baskısı</li> </ul> |
| Golparvar M.<br>Hosseinzadeh, K.<br>Abedini, M.<br>Ashja, A.                                                 | 2014 | Researches of Cognitive and Behavioral Science, Volume:4 Issue: 1, Pages:55-70 | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşten ayrılma niyeti</li> <li>İş tatmini</li> <li>Sapkın davranışlar</li> </ul> |
| Özgen, H. M.<br>Özgen, H.                                                                                    | 2010 | Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, Sayfa 1-19            | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş tatmini</li> <li>İşten ayrılma niyeti</li> </ul>                             |
| Karcıoğlu, F.<br>Türker, E.                                                                                  | 2010 | Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Psikolojik sözleşme ve Örgütsel bağlılık ilişkisi</li> </ul>                    |
| Turnley, W.H.<br>Feldman, D.C.                                                                               | 2000 | Journal of Organizational Behavior 21, p.25-42                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>İş tatmini</li> <li>Beklenti uyumsuzluğu</li> </ul>                             |

Makale çalışmalarına bakıldığında bu çalışmanın incelediği faktörlerden en az üç tanesini birlikte inceleyen toplam sekiz adet çalışma olduğu görülmektedir. Çalışmaların büyük çoğunluğunun son yıllarda yapılmış olması konuya olan ilginin artmakta olduğunu göstermesi açısından dikkat çekicidir. Bir diğer dikkat çeken husus ise psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisini özellikle iş tatmini faktörüyle birlikte inceleyen çalışmaların sayıca daha fazla olduğudur. Söz konusu çalışmalar tabloda alt fon rengi farklı olarak gösterilmiştir.

### 2.5.3. Havacılık sektöründe yapılan psikolojik sözleşme çalışmaları

Yapılan literatür taraması sonucu havacılık sektörü özelinde psikolojik sözleşme çalışmalarının oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Sektörde psikolojik sözleşmeyle ilgili yurtiçinde çalışma yapılmamış olması dikkat çekmektedir. Konunun insan psikolojisi, algıları ve duygularına dayanmasının ticari kaygılar sebebiyle havacılık şirketlerinin akademik çalışmalara olumsuz yaklaşmasına sebep olduğu değerlendirilmektedir. Yurt dışında yapılan sınırlı sayıdaki çalışma ise Tablo 2.10’da gösterilmiştir.

**Tablo 2.10.** *Havacılık sektöründe yapılan psikolojik sözleşme araştırmaları*

| Araştırmacı                 | Yıl  | Yayınlanan dergi                                                                                              | Makale konusu                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subramanian, J.             | 2019 | 16th Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources ManagementAt: Paris, France | Kabin çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlaline verdikleri tepkiler: Air France ve Air India’da çalışan kabin çalışanları arasında nitel bir araştırma |
| Okabe, N.                   | 2018 | 2018 <a href="http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.8227">http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.8227</a>        | Havayollarında duygusal işçilik: Psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini ve empati arasındaki ilişki                                                      |
| Okabe, N.                   | 2018 | Transactions of the Academic Association for Organizational Science 2018, Vol. 7, No. 2, pp. 197-202          | Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal işçilik arasındaki etkileşim                                                                |
| Sebastian, S. George, A. P. | 2015 | Journal of Management Thought and Practice                                                                    | Psikolojik sözleşme bağlamında örgütsel bağlılık                                                                                                         |
| Bashira, S. Nasir, M.       | 2013 | International Journal of Hospitality Management 34 (2013) 61– 65                                              | Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık: Pakistan hizmet sektöründe bir çalışma                                                 |
| Yeh, C.                     | 2012 | Journal of Air Transport Management 25 (2012) 67-70                                                           | Hizmet iklimi, psikolojik sözleşme, iş adaptasyonu ve hizmet performansı arasındaki ilişki                                                               |
| Hallier, J.                 | 1998 | Corporate Communications: An International Journal. Volume:3 Number:1. p.11-17                                | İletişim ve psikolojik sözleşmenin yönetilmesi: Hava trafik kontrol örneği                                                                               |
| Hallier, J.                 | 1997 | Journal of Management Studies 34:5 p.703-728                                                                  | Orta seviye yöneticiler ve çalışan psikolojik sözleşmesi: Örgüt, koruma ve gelişme                                                                       |

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Tanım ve Kavram Boyutu

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüte karşı davranışsal ve duygusal tutumlarına bağlı olarak iş performanslarını ve verimliliklerini etkileyen, ürün ve hizmet kalitesinde belirleyici bir rolü olan, dolayısıyla işletme başarısını doğrudan etkileyen en önemli davranışsal faktörlerden birisidir.

Örgütlerin can alıcı ve öne çıkan amaçları,

- Vizyoner bir bakış açısıyla örgütsel hedefler belirlemek,
- Belirledikleri hedeflerin başarılı sonuçlar vermesini sağlamak,
- Mevcut rekabet koşullarında ayakta kalarak sürdürülebilirliği sağlamak,
- Sürdürülebilir rekabette farklılaşarak kazanç sağlayabilmek için ulaştıkları

hedeflerin daha da ilerisinde yenilikçi hedefler belirlemek şeklinde sıralanabilir.

Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütlerin öncelikle nitelikli bir insan kaynağına ihtiyaç duyacağı tartışılmaz bir gerçektir. Örgütlerin bu noktada dikkate alması gereken en önemli husus bu nitelikli insan kaynağının elde edilmesi ve aynı zamanda örgüt içindeki istihdamının devamlılığının sağlanmasıdır. İlk etapta doğru insan kaynağını doğru zamanda ve doğru yerde bulundurmaya sağlayan bir örgütün halletmesi gereken en önemli iş ise bu insan kaynağını verimli ve etkin bir şekilde kullanabilmek; daha önemlisi örgüt değerleriyle uyumlu, örgütün hedeflerini benimsemiş bir şekilde işinde devamlılığını sağlayabilmektir.

Çalışanları çalıştıkları iş yerinde verimli ve istekli bir şekilde çalışmaya iten unsur yöneticilerinden ve yaptıkları işten memnuniyet duymalarıdır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en ön planda mal ve hizmet üretimi gelmektedir. Ancak ifade edilmeye çalışıldığı üzere bu mal ve hizmetlerin üretimiyle amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gereken temel faktör çalışanlardır. Dolayısıyla örgüt bakış açısının merkezinde çalışanlarının memnuniyetini, istek seviyelerini, motivasyonlarını, örgüt hedefleriyle paralelliklerini, olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini bir başka ifadeyle örgüte olan bağlılıklarını sağlamak ve güçlendirmek olmalıdır. Örgütsel bağlılık kavramının özünü oluşturan bu hususlar örgütün başarıya ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır.

İlerleyen paragraflarda daha da açıklamalı olarak ifade edilen örgütsel bağlılık çalışanı örgüte duygusal olsun olmasın örgüte daha da yaklaştırmakta, daha sağlıklı ve tatminkâr bir iletişim zemini yaratmaktadır. Çalışanın örgütle olan bağı ve iş

performansını olumlu yönde etkileyerek psikolojik sözleşme kavramında olduğu gibi iş ilişkilerinin daha uzun süreli ve daha kaliteli olmasını sağlamakta, işi bırakma niyetini ve sinizm gibi olumsuz tutum ve davranışları azaltmaktadır. Bu gerçeğin bilincinde olan örgütler sadece ürün ve hizmetlerini sundukları müşterileri değil, adeta bir iç müşteri yaklaşımıyla çalışanlarını da memnun etmeye çalışmaktadır. Dick ve Metcalfe'nin (2001, s.112) de belirtmiş olduğu gibi örgütsel başarının elde edilmesinde en önemli faktör çalışanların bağlılığı, yani örgütsel bağlılıktır.

Bulundukları sektörde faaliyetlerini geleceğe güvenle bakarak devam ettirmek isteyen işletmelerin iş görenlerinin, yani kendisini oluşturan üyelerinin bağlılıklarını artırmaları büyük önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığın önemini daha açıklayıcı bir şekilde ifade etmeden önce kavramın daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak için literatürde yapılan tanımlamaların incelenmesinde fayda vardır.

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) örgütsel bağlılığın temel özelliklerini,

- Örgüt amaç ve değerlerini kabul etmek ve sıkı sıkıya bağlı olmak,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde olmak ve
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi için güçlü bir isteğe sahip olmak şeklinde belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılığa örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin etki ederek konuyla ilgili pek çok farklı bakış açısı getirmesi kavramla ilgili literatürde bir uzlaşının bulunmamasının en temel sebebi olarak değerlendirilmektedir (Bakan, 2011: 1).

Ersoy ve Bayraktaroğlu'na (2010, s.3) göre örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan tanımlamalarda iki unsur ön plana çıkmaktadır:

1. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işletme başarısı için olabildiğince çaba göstereceklerine ilişkin duyulan beklenti,
2. Güçlü bir şekilde işletmeye bağlanmış çalışanların bağlılıkları zayıf çalışanlara kıyasla daha yüksek performansa sahip olacağı düşüncesi.

Örgütsel bağlılığın ne olduğuna dair çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalarda literatürde öne çıkanlardan bazıları kronolojik olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların örgütte bulundukları sürece harcadıkları gayret ve emek sonucunda elde ettikleri tecrübe, statü ve maddiyatın örgütü terk etmeleri durumunda kaybedileceği kaygısıyla oluşan bağıllık duygusudur (Becker, 1960, s.32).
- Çalışanların çalıştıkları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda davranması, işletme hakkında olumlu değerlendirmelerde bulunmasıdır (Sheldon, 1971).
- Çalışanların işletmenin hedef ve değerlerine inanması ve kabul etmesi, işletmenin faydasına olacak şekilde gayretli ve istekli olma, işletmede çalışmaya devam etmek için istekli olmaktır (Porter, 1974).
- Çalışanların örgütle özdeşleşmesi ve örgütle etkileşiminin gücüdür (Steers, 1977).
- Çalışanların örgüt içindeki faaliyetlerini ve katılımlarını sürdürme inancına bağlı olan bir durumdur (Salancik, 1977, s.62).
- Bireyin işine ve iş yerine olan ilgisini güçlendirerek, davranışları vasıtasıyla örgüte bağlanması, örgüt ve çalışanın uyum içerisinde olmasıdır (Mowday, 1979, s.225).
- Örgüt üyelerinin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmeleri ve kendi hedef ve değerlerine uyarlamasıdır (Wiener, 1982, s.418).
- Çalışma motivasyonu, örgütte çalışmaya devam etme arzusu ve örgüt değerlerini benimseme ölçütlerine bağlı olarak bir çalışanın kendisini örgütle aynı kimliğe sokması ve adeta örgütle bir bütün olmasını sağlayan psikolojik bir bağlanmadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).
- Örgüte giriş anından itibaren edinilen örgüt amaçları ve iş gerekleri ile ilgili bilgiler ve psikolojik sözleşmenin de etkisiyle bir çalışanın zaman içerisinde örgütle beraber meydana getirdiği güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990).
- Çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen ve çalıştıkları örgütten ayrılma veya örgütte bulunmaya devam etmesini etkileyen psikolojik bir durumdur (Meyer vd., 1993, s.359).
- İş görenlerin örgüt içinde kalarak düzenli olarak işe devamlılığı, gerektiğinde örgüt faydasına olacak şekilde fazladan iş yapma çabası, örgütün amaç ve vizyonunu benimsemesidir (Meyer ve Allen, 1997).
- Çalışanların örgütteki varlıklarını sürdürme isteği, örgütle özdeşleşmesi ve örgüt amaçlarını içselleştirmesidir (Robbins, 2003).

- Çalışanların örgüt hedef ve değerlerini benimsemesi, örgüt yararına çaba göstermesi ve örgütü terk etme niyetinin derecesidir (Özsoy, 2004).

- Çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, örgüt kültürü ve değerlerini özümsemesi, bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için çaba sarf etmesi ve örgüt içinde kalmak arzusu içinde olmasıdır (Durna ve Eren, 2005, s.211).

- Çalışanın işletme hedef ve değerlerini benimsemesi, işletmenin bir parçası olmak için çaba göstermesi güçlü bir ailenin üyesi gibi hissetmesidir (Özdevcioğlu ve Aktaş, 2007)

- Çalışan ve işletme arasındaki ilişkiyi anlayan ve tanımlayan, çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesine neden olan bir ruh halidir. Çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için hevesli olması, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, kendi amaçları ile örgütsel amaçları özdeşleştirilmesi; örgütün üyesi olarak kalma isteğinin açık bir ifadesidir (Ahmadov vd., 2008, s.140).

- İş görenlerin yaptıkları işe yönelik tutum ve davranışları, sadakati, iş ile özdeşleşmesi ve uyum durumudur (Chen ve Chen, 2008).

- Çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi, örgütte kalma be örgütün lehine çaba gösterme istekliliği, kendi çıkarlarından çok örgütün çıkarlarını önemseme durumudur (Akgündüz ve Güzel, 2010, s.3).

- Çalışanların örgütün amaç ve değerlerine inanma, gönüllü olarak örgütün üyesi olarak kalma ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çabalama isteği duymasıdır (Vural, Vardarlıer ve Aykır, 2012, s.344).

- Çalışanın kişisel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan; örgütsel amaçlara sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama, duygu ve tutumlarıdır (Eren, 2013, s.555).

- Örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, kabul edilmesi, çalışanların performans ve yeteneklerinin kullanılması, örgüt içerisinde aidiyet ve sürekliliğin sağlanması için istekli olma ve tüm bunlara bağlı olarak oluşan psikolojik bağlılıktır (Telli ve Ünal, 2015, s.3).

Çalışanların örgütsel bağlılığının ne demek olduğunu kısaca ifade etmeye çalışan tanımlamaların çoğunluğunda görülen ortak hususlar,

- Örgütün amaç ve hedeflerinin kendi amaç ve hedefleri olarak benimsenmesi,
- Örgüte karşı faydacı bir tutum ve davranış içerisinde olunması,

– Örgütte faaliyet göstermeye devam etme niyet ve isteğinin olması şeklinde sıralanabilir.

Tanımlamaların kısa ve öz bir şekilde yapılmış olmasından yola çıkarak örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram olduğu yanlışlığına düşülmemesi gerekmektedir. Zira Allen ve Meyer (1997) bu kavramın duygusal, devam ve normatif olmak üzere çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bu tanımlamaların özünde, çalışan-örgüt ilişkisi kapsamında,

- Örgütsel ortak bir kimlik anlayışı,
- Çalışan-örgüt kimliği özdeşleşmesi,
- Adeta kusursuz bir çalışan-örgüt uyumu,
- Tam bir amaç ve hedef birliği gibi örgütsel başarının sağlanmasında hayati önem taşıyan birçok unsurun yattığı söylenebilir.

### **3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ve Modelleri**

Örgütsel bağlılık kavramından ilk olarak William Whyte’ın (1956) “Örgüt İnsanı” adlı eserinde bahsedilmeye başlanmıştır. Psikolojik sözleşme kavramında olduğu gibi Whyte (1956) bu eserinde örgüt ve çalışan arasında görünmeyen bir sözleşmenin olduğunu, çalışanın örgüte bağlılık seviyesinin artmasına bağlı olarak örgütün de çalışana karşı bağlılık seviyesinin artacağını belirtmiştir. Ancak Doğan’ın (2013) da ifade ettiği gibi bu eserde ayrıca aşırı bağlılığın tehlikelerinden de bahsedilmiş, çalışanların sadece örgüt için faaliyet gösteren kişiler değil, aynı zamanda örgüte ait olan varlıklar olduğu iddia edilmiştir. Bu değerlendirmeye göre çalışanlar yaratıcılık kaynağıdır ve nihai ihtiyaçları ise örgüte karşı aidiyet duygusudur. Örgütsel bağlılık kavramı için bir başlangıç noktası olan söz konusu bu eserden sonra kavramla ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı yaklaşım ve değerlendirmelerin olduğu geniş ölçüde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramına bakış açısına ve değerlendirmelere bağlı olarak farklı yaklaşımlar ve alan yazındaki araştırmacıların farklı modelleri olmuştur. Kavramın tanımlanmasındaki farklılıkların yaklaşım ve modellemeye de devam ettiği söylenebilir.

Birçok yaklaşım farklılığı olmasına rağmen önceki çalışmalar incelendiğinde teorik olarak iki ana yaklaşım benimsenmiştir (Muthuveloo ve Rose, 2005). Bunlar, çalışanların algı ve tepkilerine dayanan “Tutumsal” ve “Davranışsal” olmak üzere iki temel yaklaşımdır. Bu yaklaşımların oluşmasında örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanında

alışan araştırmacıların kendi bakış açılarıyla eğilmiş olmaları etkili olmuştur. Örgütsel davranışçılar çoğunlukla tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşmış, sosyal psikologlar ise davranışsal boyuta yönelmişlerdir (Mowday vd., 1982, s.24).

Tutum ve davranış kelimeleri yanlış bir şekilde anlam olarak birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir. Hatta Türk Dil Kurumu'nun sözlüğündeki anlamlarına bakıldığında,

Tutum “tutulan yol, tavır” olarak; davranış ise “davranma işi, tutum, davranım, muamele, hareket” olarak ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere davranış kelimesinin karşılığında “tutum” kelimesi de kullanılmıştır. şimşek ve arkadaşları (2014, s.57) tutumun tarifini “bireylerin belirli objelere karşı, tecrübe ettiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli tavır alışları ile ilgili davranış biçimleri” olarak yapmıştır. Ancak, rgtsel bağlılığın sınıflandırılmasında “tutumsal bağlılık” çalışanların algı, duygu ve düşüncelerine bağlı olarak örgüte yönelik psikolojik eğilimi anlamında kullanılmaktadır.

Davranışsal bağlılık ise oluşan tutumların sonucunda çalışanların örgüte yönelik hareket ve eylemlerini nitelendiren bir sınıflandırmadır. Bu iki yaklaşım birbirinden farklı anlamlara gelse de birbirleriyle yakın ilişkili olmaları sebebiyle örgütsel bağlılığın bu doğrultuda bir bakış açısıyla değerlendirilmesinin daha doğru olacağı değerlendirilmektedir. Esasen yaklaşımın biri tutumsal bağlılığın davranışlar üzerindeki etkisine, diğeri ise bu bağlılığın sebep olduğu davranışların sonuçlarına ve tekrar tutumlar üzerinde etkili olup olmadığına odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle iki yaklaşım da birbirleriyle karşılıklı etkileşim halindedirler.

Kavramın farklı araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak farklı faktörlere göre araştırıldığı ve değerlendirildiği “modeller” ise kendi özelliklerine göre bu iki ana yaklaşımın altında açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür araştırmalarının çoğunluğunda temel yaklaşım konusunda bir fikir birliği olmasına rağmen modellerin incelenmesinde kapsam alanı olarak standart bir çizgide olmadığı görülmektedir. Örneğin çalışmaların çok büyük çoğunluğunda Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Salancik (1977), Allen ve Meyer (1997), O'Reilly ve Chatman'in (1986), Penley ve Gould (1988) modellemeleri bu yaklaşımlara dahil edilirken; Reichers (1985), Katz ve Kahn (1977), Mowday ve arkadaşları (1979), Argryis (1998) gibi araştırmacıların modellemelerinin sadece bazı çalışmalarda yaklaşımlara dahil edilerek incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada genel olarak fikir birliği içerisinde olunan modellemeler yaklaşımlara dahil edilerek incelenecektir.

Yukarıda bahsedilen modellemelerin kronolojik bir sırayla incelenmesiyle aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramının da tarihsel gelişim sürecinin net ve açık bir şekilde ortaya konabileceği değerlendirilmiştir. Bu amaçla ilerleyen paragraflarda öncelikle kavramın iki ana yaklaşımı olan “Tutumsal” ve “Davranışsal” boyutlarının ne demek olduğu açıklanmış, daha sonra ise kronolojik bir sıra ile kavramla ilgili modellemeler incelenmiştir.

### **3.2.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık çalışanların örgütle olan ilişkileri odağında kendi öncelikleri ve değer yargılarıyla örgütün amaç ve hedeflerini karşılaştırarak uyum derecesini sorguladıkları, bunun sonucunda da örgüt hakkında belli fikir yapısına sahip oldukları temeline dayanmaktadır. Bu özelliğiyle psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel sözleşmeye benzemektedir.

Tutumsal yaklaşıma göre çalışanlarda örgütsel bağlılık bir takım iş tecrübeleri, örgütsel algılar ve kişisel karakteristikler gibi örgüte karşı olumlu duyguları ortaya çıkarabilen unsurlara bağlı olarak gelişmektedir. Çalışanın amaç ve değerlerinin örgüt amaç ve değerleriyle uyumunu düşünmesi tutumsal bağlılığın oluşmasında en önemli etkindir (Mowday vd., 1982). Porter ve arkadaşları (1974) tutumsal bağlılığı çalışanların örgüte katılmasıyla birlikte iş ilişkileri süresince oluşan örgütsel algılarına bağlı olarak gelişen psikolojik bir bağlanmaya benzetmiş, bağlanma derecesinde duyguların ön planda olduğunu belirtmişlerdir.

Meyer ve Allen’e (1997) göre tutumsal bağlılıkta, çalışanların ve örgütün amaçlarının birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanın bağlılık gösterdiği örgütle uyumlu olması ve amaçlarının organizasyon amaçları ile aynı doğrultuda olması gerekmektedir.

Doğan’ın da (2013) belirtmiş olduğu gibi tutumsal bağlılık bireylerin kendi değer ve amaçlarının örgütün var oluş gerekçeleriyle ne derece uyumlu olduğunu değerlendirdikleri biçimindeki bir düşünce yapısı olarak tanımlanmakta ve personelin örgütle olan ilişkileri üzerine düşünmelerini sağlayan sürece odaklanmaktadır.

Örgüte duygusal ve sıkı biçimde bağlanan, onun mensubu olmaktan gurur duyan çalışanların katılımcılığının, birlik ve beraberliğinin arttığı bağlanma yaklaşımı tutumsal yaklaşım olarak adlandırılır (Özutku, 2008: 80).

Davranışların öncüsü olma özelliğiyle ele alındığında tutumsal bağlılık çalışanların örgüte karşı davranışlarının niyetini belirlemektedir. Sayani ve Swamy'nin (2014) de ifade ettiği gibi tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışı gerçekleştirme niyetinin bireyin davranışını gerçekleştirmeye yönelik tutumu ve bireyin sübjektif normları tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir. Bu düşünceyi destekler nitelikte Bakan (2011) tutumsal bağlılıkla davranışsal bağlılık arasındaki farkı belirleye unsurun duygusallık boyutu olduğunu belirterek, tutumsal bağlılığı duygusallığın belirlediğini, davranışsal bağlılıkta ise duygusallık boyutunun ele alınmadığını savunmaktadır.

Ancak, her ne kadar birbirinden farklı bağlılık sınıflandırmaları olduğu iddia edilse de Balay (2014) tutumsal bağlılık olarak adlandırılan olgunun bireyin çalıştığı örgütle olan ilişkisinin ve ona olan bağlılığının belirlenmiş kuralların bağlayıcılığı çerçevesinde oluşmuş pasif bir sadakat olmadığını; aksine örgütün hedeflerine, misyonuna, vizyonuna, başarısına ve böylece de örgütün tümüyle varlığına bilinçli bir katkı gerçekleştirmeyi ve bu amaçla kendisinden bir şeyler vermek yönündeki çok etkin ve belirleyici ilişkiyi tanımladığını belirtmektedir.

Tutumsal bağlılık üzerine çalışma yaparak kendilerine özgü model üreten birçok araştırmacı bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık modelleri literatürde kabul gören araştırmacıların önde gelenleri Etzioni (1961), Kanter (1968), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1997) olarak sıralanabilir. Bu modeller tutumsal bağlılığın nasıl oluştuğunu, ana unsurlarını ve ayrıntılarını içermesi itibarıyla kavramın daha iyi anlaşılabilmesini sağladığından incelenmesi gerekmektedir.

#### **3.2.1.1. Etzioni'nin bağlılık modeli**

Örgütsel bağlılığın modellemesiyle ilgili ilk önemli çalışmayı yapanlardan birisi Etzioni'dir. Etzioni (1961) örgütün çalışanlar üzerindeki etki ve ilişki gücünün çalışanın örgüte yaklaşma derecesine ve türüne bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bir diğer ifade ile çalışanın örgütteki etkisi ve gücünü belirleyen etmen örgüte olan yakınlık türü ve derecesidir.

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık çalışanın örgüte yakınlık gösterme türüne göre şu üç gruba ayrılmaktadır (Gül, 2002):

- Ahlaki Yakınlaşma

- Çıkarıcı Yakınlaşma
- Yabancılaştırıcı Yakınlaşma

### ***Ahlaki Yakınlaşma***

Moral bağlılık diye de ifade edilebilen bu yaklaşım, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini kendi kişisel vazifesi gibi gördüğü, örgüt değerlerini ve kurallarını içselleştirdiği ve özdeşleştirdiği, örgüte karşı olumlu ve yoğun duygular besleme durumu olarak ifade edilebilir. Bu duygular içerisinde olan bir çalışan örgüte faydalı işler yapmaktan hoşnutluk hissettiği için olumlu yönde örgüte bağlılık seviyeleri de artmaktadır.

Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine değer vermekte, dolayısıyla yaptıkları işi bu değer yargısına göre isteyerek ve severek yapmaktadırlar (Schein, 1978, s.65).

### ***Çıkarıcı Yakınlaşma***

Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütte daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devamı yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002).

Bu bağlılık türünde çalışanlar kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya devam ettikleri sürece örgüte katkıda bulunma ve örgüt içinde kalma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin gücü örgütten elde ettikleri kazanımın derecesine göre değişkenlik göstermektedir (Zangaro, 2001).

### ***Yabancılaştırıcı Yakınlaşma***

Bu yaklaşım türünde çalışanların örgüte karşı algıları ve düşünceleri olumsuzdur. Örgütün kendilerini cezalandırdığını ve kendilerine zarar verdiği düşüncesinin hâkim olduğu bir ortamda çalışanlar örgüte karşı olumsuz bir yönelişe geçmektedir (Balay, 2000, s.16). Bir bakıma ahlaki yakınlaşmadaki duyguların tam tersi olarak yorumlanabilecek bu yakınlaşma türünde çalışanlar psikolojik olarak kendilerini örgütten uzak hissetmektedirler. Bu bağlılık boyutunu oluşturan husus ise duygusal olarak olumlu

bir bağ hissetmemesine rağmen çalışanların örgütte kalmaya devam etmek zorunda olduklarını hissetmeleri veya örgütün kendilerini örgütte kalmaya zorlamasıdır. Onları bu eğilime iten ana sebep ise işin bizzat kendisiyle ilgili veya örgüt çalışma koşullarını değiştirme güçlerinin ve alternatiflerinin olmamasıdır.

### **3.2.1.2. Kanter'in bağlılık modeli**

Kanter (1968) tutumsal bağlılığı sadece bireysel değil sosyal bir bakış açısıyla değerlendirerek bir model oluşturmaya çalışmıştır. Bu modele göre çalışanlar örgüt içerisindeki sosyal sisteme önem vermekte, gönüllü olarak bu sistemin yararına gayret ve sadakat göstermeye çalışmakta, kendi düşüncelerini ve kişilik özelliklerini sosyal sisteme entegre etmeye çalışmakta, kısacası örgütün sosyal sistemini benimsemekte ve sempati duymaktadır. Bir diğer ifadeyle çalışanlar işlerini yaparken çevresindeki kişilerin ve onları oluşturduğu sosyal grubun tepkilerini ve etkileşimini dikkate almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar örgüt sosyal sisteminin gereklerinin yerine getirebilmek için örgüte karşı olumlu düşünceler içerisinde fedakârca çalışma isteği duymaktadırlar.

Bu modele göre örgütsel bağlılığı oluşturan iki ana sistemin *örgüt sosyal sistemi* ve *çalışanın bireysel sistemidir*. Örgüt sosyal sistemi içerisindeki çalışanların bağlılık türleri ise *sosyal kontrol*, *gruplar arası birlik* ve *sistemde devamlılık* olmak üzere üçe ayrılmıştır. Çalışanların bireysel sistemi de üç grupta değerlendirilerek *duygusal*, *bilişsel* ve *normatif* olarak ayrılmıştır.

Kanter (1968) bu iki sistemi birlikte yorumlayarak, aradaki etkileşimin bir sonucu ve örgüt sosyal sisteminin çalışanlardan talep ettiği hususların bir gereği olarak çalışanların tutumsal eğilimlerini üç farklı bağlılık anlayışı altında incelemiştir. Bunlar *devama yönelik bağlılık*, *kenetlenme bağlılığı* ve *kontrol bağlılığı* olarak ifade edilmiştir.

#### ***Devama yönelik bağlılık***

Çalışanların örgütün faaliyetlerinin devamını sağlamak amacıyla örgüt üyeliğini sürdürme niyetinde olması, örgüte karşı sadakat beslemesi ve bu uğurda gayret ve çaba göstermesidir. Çalışanların düşüncesinde ön plana çıkan husus örgüte yapmış oldukları fedakarlıklar, çabalar ve emekler olduğundan bunların boşa gitmesi istenmemekte, tüm bu fedakarlıkların karşılığının görülebilmesi ümidiyle örgüte bağlılık sürdürülmektedir. Gül'ün de (2002) de ifade ettiği gibi bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesneleri inceleyerek herhangi bir

duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir.

Kanter (1968) çalışanların bir karşılaştırma yaparak örgütten ayrılma maliyetinin örgütte kalmaktan fazla olduğu veya başka bir ifadeyle örgüt içindeki bireysel pozisyonlarının ve faaliyetlerinin daha karlı olacağı sonucuna varmaları durumunda örgüte bağlı olmaya devam edeceklerini belirtmiştir. Bu değerlendirmeye göre çalışanların örgütte bulundukları süre içerisinde yaptıkları katkılar ne kadar fazla ise örgüte devama yönelik bağlılık dereceleri de o oranda artmaktadır.

### ***Kenetlenme bağlılığı***

Literatürde bazı yazarlar tarafından *birleşme bağımlılığı* (Topal, 2019; Işık, 2020) veya *uyum bağlılığı* (Tekin, 2019) olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlılık türünde etkili olan bir çalışanın örgüt içindeki diğer çalışanlar ve gruplarla olan ilişkileri ve etkileşimidir. Örgüt, çalışanları rozet, sembol gibi somut araçlar veya ortaklaşa düzenlenen tören ve toplantılar gibi etkinlikler vasıtasıyla birbirlerine duygusal olarak yakınlaştırmaya çalışmaktadır. Böylece, oluşturulmaya çalışılan ortak duygusal durum ve olumlu etkileşim sonucu çalışanlar birbirleriyle daha sıkı ve olumlu ilişkiler içerisine girmekte, bulundukları sosyal gruba karşı aidiyet hissetmekte, duygusal olarak tatmin olmakta ve dolayısıyla örgüte karşı bağlılıkları artmaktadır.

Kenetlenme bağlılığı çalışanların içinde bulundukları gruba karşı olumlu duygusal bir eğilim göstermekte, grupla birlikte ortaklaşa çalışmaya istekli olmakta, aynı zamanda kişisel sosyalleşme ihtiyacını da olumlu yönde etkilemektedir (Kanter, 1968, s.502). Koçak'a göre (2019) kenetlenme bağlılığı çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediğinden örgüt içi dedikodu, çekişme, kıskançlık ve çatışmayı da azaltmaktadır.

### ***Kontrol bağlılığı***

Çalışanların örgüt normlarını ne derecede benimsediğine ve ne kadar uyum göstermek istediğine bağlı olan bir bağlılık türüdür. Örgüt normları çalışan davranışlarına şekil veren özelliğiyle örgüt kültürünün de önemli bir parçası olduğundan kontrol bağlılığının örgüt içindeki yerleşik kültürle doğrudan ilişkilidir. Kontrol bağlılığında çalışanlar, örgüt normlarını oluşturan kural ve değerlerin gerekliliğine gönülden

inanmakta, dolayısıyla bu norm ve değerlerin yaşatılabilmesi için örgüt yöneticilerinin veya liderlerin talimatlarına uyum göstermenin gerekli olduğunu düşünmektedirler. Kanter, bu bağlılık türünde örgüt normlarının çalışanların davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirdiğini belirterek çalışanların olumlu normatif duygular içerisinde olduğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılığı bahsedildiği şekilde farklı boyutlara ayıran Kanter (1968) bu bağlılık türlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını, aralarında kuvvetli ilişkiler bulunduğunu ve örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için bütünsel bir bakış açısıyla hepsinin önemsenmesi gerektiğini belirtmektedir.

### **3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in bağlılık modeli**

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın bir tür psikolojik bağ olduğunu belirtmiş ve bu bağlılığı *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* olmak üzere üç boyuta ayırmıştır. Söz konusu psikolojik bağın oluşabilmesi ise çalışanın örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin farkında olması ve bu farkındalığa göre bu faktörleri kendi içinde özdeşleştirilmesiyle yakından ilgilidir. Bu özdeşleştirme ve benimseme dereceleri de bu bağlılık modelinin bahsedilen üç bileşenini oluşturmaktadır.

Bu modele göre örgütsel bağlılığı oluşturan üç bileşen çalışanların verdiği tepkiler itibariyle birbirlerinden bağımsızdır. Sosyal ilişkiler ve örgütte kalmaya devam etme niyeti bağlılık türüne göre farklılıklar arz etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s.493).

#### ***Uyum bağlılığı***

Uyum bağlılığında çalışanlar için asıl önemli olan belirli faydaları ve ödülleri elde etmek, kendilerine gelebilecek zararlardan ve cezalardan kaçınabilmektir. Dolayısıyla çalışanın asıl amacı örgütte devamlılığı sağlamak değildir. Örgüt amaç ve değerlerinin benimsenmesinden ziyade ödüllendirmeler, terfiler ve ikramiyelerin çekiciliği çalışanları örgüte bağlayan ana unsurlardır. Çalışanları teşvik eden temel öge örgütün sağladığı bu ödüllendirmelerdir ve çalışanlar bunlara razı oldukları sürece bağlılıkları söz konusudur. Aksi durumda Bakan'ın da (2011) ifade ettiği gibi çalışanlar örgüte uyum göstermekten vazgeçmekte, verimlilikleri düşebilmekte ve başka iş arayışına girebilmektedirler.

#### ***Özdeşleşme bağlılığı***

Çalışanların diğer çalışanlarla ve örgütle yakın ilişkiler içerisinde olduğu, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettikleri ve örgütte faaliyet göstermeye devam etme isteği gösterdikleri bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışanlar diğer çalışanlarla birlikte grup çalışması yapmaktan memnuniyet duymakta, kendisini gruba ait

hissettiği için mutlu olmakta, grup üyelerinin davranışlarını ve etkilerini kabul etmekte, kendi tutum ve davranışlarını diğer çalışanları ile ilişkilendirerek doyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendi tutum ve düşüncelerini örgüt üyeleriyle paylaşma imkânı bulmakta, dolayısıyla kendini ifade etme ve kabul ettirme şansına sahip olabilmektedir. Bu etkileşimden doyum sağlayan çalışanların örgütsel bağlılıkları olumlu yönde gelişmektedir.

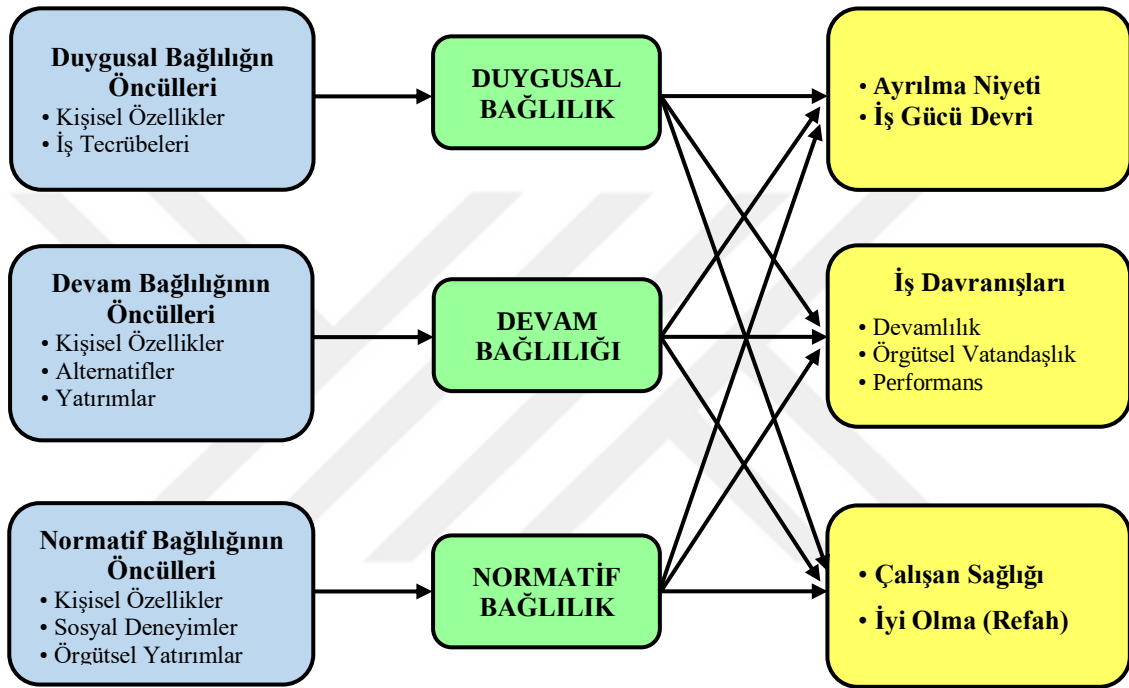
### ***İçselleştirme bağlılığı***

İçselleştirme bağlılığı bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002, s.43). İçselleştirme bağlılığının diğer bir bileşen olan uyum bağlılığından farkı, uyum bağlılığının bir nevi kazanç sağlama ve maliyet dengesine dayanması ve çalışanlar için daha çok bir araçsal anlam taşıması; içselleştirmeyle birlikte özdeşleşme bağlılığının ise örgütü merkeze alarak çalışanlar için daha ziyade amaçsal bir anlam taşımasıdır. Örneğin Bakan'a (2011) göre üst pozisyonlarda görev yapan çalışanların bazı istisnai durumlarda beklentilerin üzerinde performans sergileyebilmesi için uyum bağlılığı yeterli olmayabilmekte, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesinin yanında diğer çalışanlarla ilişkilerin yakın olduğu özdeşleşme ve içselleştirme düzeyinde bir bağlılık gerekmektedir.

#### ***3.2.1.4. Allen ve Meyer'in bağlılık modeli***

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını 1984 yılındaki makalesinde duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyutta tanımlamıştır. 1990 yılındaki makalesindeki iki çalışmayla bu boyutlara *normatif* olmak üzere bir üçüncü boyutu daha katarak bu boyutların aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Bu makalenin ardından 1991 yılındaki makalesinde ise bu boyutlandırmayı daha kapsamlı bir şekilde incelemiş, her bir boyutun örgütsel bağlılığa ve çalışanların davranışlarına farklı yansımaları olduğunu ortaya koyarak gelecek çalışmalar için bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır. Onların bu ve daha sonraki çalışmaları literatürde oldukça fazla ilgi görmüş, benimsenmiş ve örgütsel bağlılığın ölçülmesinde birçok çalışmaya konu olmuştur. Allen ve Meyer oluşturmuş oldukları bu modelde bahsedilen üç boyutu birer bağlılık türü olarak değil, örgütsel bağlılığın birer bileşeni olarak yorumlamışlardır.

Allen ve Meyerin örgütsel bağlılık boyutlarının her biri çalışanların örgüte karşı bağlılık anlayış ve niyetlerini farklı açılardan incelemesi açısından önem arz etmektedir. Meyer ve arkadaşları'nın (2002) sözü edilen bu üçlü boyutun öncülleri ve sonuçlarıyla birlikte aralarındaki ilişkileri özetledikleri model çalışması Şekil 3.1'de görülmektedir. Şeklin sol tarafında duygusal, devam ve normatif bağlılığa sebep olabilecek genel kategoriler, sağ tarafında ise bu boyutların sebep olabileceği değişkenler belirtilmektedir.



**Şekil 3.1.** Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (Meyer vd., 2002)

Bu modelde dikkat çeken husus duygusal, devam ve normatif tüm boyutların örgütten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde etkisi olmasına rağmen diğer iş davranışlarına yansımalarının farklı olabilmesidir. Örneğin, iş davranışları ve çalışan sağlığına duygusal ve normatif bağlılığın olumlu yönde, devam bağlılığının ise olumsuz veya nötr bir etkisi olmaktadır.

Allen ve Meyer (1991) söz konusu üç bağlılık boyutunun psikolojik durumları temsil etmesi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilere dayanması, örgüte devam edip etmemeye ilgili olması yönleriyle ortak özellikler taşıdıklarını belirtmişleridir. Allen ve Meyer'in bağlılık modelinin daha iyi anlaşılabilmesi için modeli oluşturan üç boyutun açıklanması gerekmektedir.

### ***Duygusal Bağlılık***

Çalışanların duygusal olarak kendilerini örgüte yakın, örgütün ayrılmaz bir parçasıymış gibi hissetmeleri ve örgütle adeta özdeşleşmeleri durumundaki bağlılık duygusal bağlılık olarak tarif edilmektedir. Çalışanların örgüte karşı olumlu duyguları onların isteyerek örgütte kalmalarına ve katkıda bulunmaya devam etmelerini sağlamaktadır.

Allen ve Meyer (1991, s.69) duygusal bağlılık boyutunu da personel özellikleri, yapısal özellikler, işle ilişkili özellikler ve iş deneyimleri olmak üzere dört faktörü dikkate alarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Demografik faktörlerin oluşturduğu personel özelliklerinin duygusal bağlılıkla ilişkili bulunmakta, ancak çevre, ödüllendirme ve iş pozisyonu gibi değişkenlerin farklı etkisinden dolayı her durumda aynı sonucu vereceği garanti edilememektedir.

Örgüt yapısının bağlılıkla ilişkisi olmasına rağmen çalışmaların genellikle çalışan algı ve özelliklerine dayalı yapılması konuyla ilgili daha doğru bilgilere ulaşılabilmesi için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. İşin yapıldığı ortam, işin yapılmasından duyulan tatmin ve iş pozisyonu gibi iş deneyimleri de duygusal bağlılık üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır. Hatta Allen ve Meyer'e (1991) göre çalışanlarının örgütte kalmasını etkileyen en önemli etken iş deneyimleridir.

Yapılan araştırmalar duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların ekonomik nedenlerden bağımsız olarak ve maddi bir karşılık beklemeden örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için iş tanımlarından daha fazla istekli oldukları, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirdikleri, yüksek aidiyet duygusuyla fedakârca çalıştıklarını göstermektedir. Dolayısıyla duygusal bağlılık örgütlerin çalışanlarında var olmasını en çok istediği bağlılık türü duygusal bağlılık türüdür (Koçak, 2019).

### ***Devam Bağlılığı***

Bu bağlılık türü Allen ve Meyer'in Yan Bahis Teorisini (Becker, 1960) referans olarak oluşturmuş olduğu daha çok ekonomik temellere dayanan bir bağlılık boyutudur. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde çalışanlar örgüte yapmış oldukları katkıları ve yatırımları dikkate alarak bir kâr zarar hesabı yapmaktadır. Yapılan bu hesaba göre örgütten ayrılmanın maliyeti daha fazla ise örgütte kalmaya devam etmektedirler. Çalışanlar tarafından değerlendirmeye sadece ekonomik sonuçlar değil, sosyal ve psikolojik etkiler de katılmaktadır. Aslında Etzioni'nin çıkarıcı yaklaşım modeline karşılık gelmektedir.

Bu bağıllık türünde çalışanın gönülden ve yoğun duygularla örgüte bağıllığı söz konusu olmadığından, devam kararı alması bir nevi zorunluluk ve ihtiyaç durumundan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri kişisel olarak kayıp yaşamamaları için yapmaktadırlar. Devam bağıllığı, işinden veya çalıştığı kurumdan memnun olmadığı için farklı bir iş veya iş yeri arayışında olan, ancak alternatif bulamamasından dolayı hayat mücadelesini sürdürmek zorunda olan kişilerde de görülebilen bir bağıllık türüdür. Çalışanlar daha iyi bir alternatif bulana kadar örgütte çalışmaya devam etmektedirler.

Örgütte çalışma koşulları ve sözleşmesi de devam bağıllığı gelişmesine sebep olabilmektedir. Örneğin bir çalışan,

- Örgütte çalışmaya devam ederse çok özel mesleki yetenek ve kazanımlar elde edebileceğinin farkında olması veya
- Zaman içerisinde örgütte çalışmaya devam ederken farkında olmadan bireysel yetkinliklerinin azalmasıyla karşılaştığında başka bir yerde çalışma şansını kaybetmesi durumlarında kendisini örgütte çalışmaya devam etmeye mecbur hissedebilmektedir.

Hatta Allen ve Meyer'e (1991, s.77) göre, duygusal olarak bağıllık hissetmeseler bile yukarıda bahsedilen zorunlu durumlar çalışanların bilerek iş performansını artırmasına bile sebep olabilmektedirler.

### ***Normatif Bağıllık***

Normatif bağıllık türünde çalışanlar örgüte karşı bir minnet duygusu içerisinde adeta kendilerini borçlu hissederek ahlaki olarak örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmektedirler. İlk defa Wiener'in (1982) ortaya attığı normatif bağıllık yaklaşımından esinlenerek oluşturulan bu bağıllık kavramı daha önce bahsedildiği gibi Etzioni'nin moral bağıllığı ve Kanter'in kontrol bağıllığı ile benzeşmektedir.

Örgüt normlarına olan inanç ve güveni çalışanların içselleştirmesi ve ahlaki olarak yorumlayarak yerine getirilmesinin doğruluğunu teyit etmesi sonucu oluşan bir bağıllıktır. Bu bağıllıkta ahlaki olarak devam zorunluluğu hissedilmektedir. Wiener (1982) örgütsel bağıllığın oluşmasında kültürel ve sosyal etkileşimin öneminden bahsederek güçlü bir örgüt kültürünün ve sosyal sistemin çalışanlar üzerindeki normatif etkisinin de belirleyici olacağından bahsetmiştir. İşe giriş öncesinde çalışanların yaşadıkları toplumun kültürel ve sosyal normlar iş hayatlarında da bağıllık yönünden etkili olmaktadır. Meyer, Allen ve Smith'e (1993) göre bu sosyal etkileşim çalışanları

yöneticilere ve örgüte karşı sadakatli olmaya yöneltebilmekte, örgütün kendilerine sağladığı imkân ve kazanımlara karşı kendilerini de bir şeyler yapmaları gerektiğine inanmalarına sebep olabilmektedir. Bu noktada çalışanlarda örgüte karşı kuvvetli bir sorumluluk ve yükümlülük duygusu gelişmektedir.

Literatürde çoğunlukla kabul gören ve çalışmalara konu olan bu üç örgütsel bağlılık türü daha net anlaşılabilmesi için bir çalışanın örgütte kalmaya yönelik düşünce ve tutumlarından örnekler vererek tablo 3.1’deki şekilde ifade edilmiştir.

**Tablo 3. 1. Çalışanların Örgütsel Bağlılık türlerine göre düşünce ve tutumlarına örnekler**

|                                                  | <b>Tutum Örnekleri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Ana Sebep</b>                    |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Duygusal Bağlılık<br/>(Yoğun His Odaklı)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çok iyi anlaştığım bir çalışma ekibim var. Onlarla çalışmaktan keyif alıyorum. Ayrılırsam üzülürüm.</li> <li>• Bu örgütte çalışanlar birbirlerine çok saygılı ve güler yüzlü. Burada çalışırken kendimi iyi hissediyorum.</li> <li>• Bu örgütte yapmış olduğum işten kaliteli ve faydalı sonuçlar aldığım için bana gurur ve heyecan veriyor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Gönülden İstek</b>               |
| <b>Devam Bağlılığı<br/>(Maliyet Odaklı)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu firmada çalışmaya başlarken belli aralıklarla prim verilebileceği söyleniyordu. Verilmeme ihtimaline karşı alternatif firmaları da incelesem iyi olur mu acaba?</li> <li>• Bir baba olarak çocuğumun iyi bir eğitim almasının her şeyden önemli olduğunu düşünüyorum. Bu işten ayrılırsam bu imkânı kaybedebilirim. İşe devam etmeliyim.</li> <li>• Bu kurumda pilot olarak çok az uçuyorum ama diğer şirketlerdeki deli gibi uçanlarla aynı parayı veriyorlar. Ayrılmak akıllıca olmaz.</li> </ul>                                                                                        | <b>Maddi Çıkarlar ve İhtiyaçlar</b> |
| <b>Normatif Bağlılık<br/>(Zorunluluk Odaklı)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyesi olduğum kurum bu mesleki tecrübeye ulaşmak için bana çok pahalı eğitimleri ücretsiz sağladı. Şimdi bunların karşılığını örgüte fayda sağlayarak vermeliyim.</li> <li>• Hastalandığım zamanlarda yöneticilerim bana yeteri kadar izin verdiler ve maddi/manevi destek oldular. Onlara minnettarım. Şimdi ben de onlara yardımcı olmalıyım.</li> <li>• Sektörel ekonomik krizden dolayı şirket zor günler yaşıyor. Şimdiye kadar şirket bize sektör ortalamasının üzerinde ücret verdiği için minnettarız. Şimdi de biz bu zor zamanda şirketi bırakmadan işe devam etmeliyiz.</li> </ul> | <b>Borçluluk ve Minnet Duygusu</b>  |

Colquitt, Lepine, ve Wesson'ın (2018) örgütsel bağlılığın çeşitleriyle ilgili yapmış oldukları değerlendirmeye göre daha önce bahsedilen duygusal, devam ve normatif bağlılıkların dereceleri kişilerin değer yargılarına ve algılarına göre farklılık göstermektedir. Bu konuda göz önüne alınması gereken önemli hususlardan birisi de çalışanların özel ve iş hayatındaki safhadır. Örneğin, iş yaşamının ilk safhalarında duygusal bir bağla örgüte bağlı olan bir çalışan zaman içerisinde bir aile kurduğunda veya sosyal çevresi genişlediğinde ihtiyaçlarının farklılaşması sebebiyle bağlılığa etki eden önceliklerinin değişmesiyle maliyete dayalı devam bağlılığı hissedebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında örgüt yöneticilerinin bu gerçeklerin farkında olması, örgüt politika ve uygulamalarını bu hususları dikkate alarak belirlemesi gerekmektedir.

#### **3.2.1.5. Penley ve Gould'un bağlılık modeli**

Penley ve Gould (1988, s.44) örgütsel bağlılığı daha çok çalışanların verdikleri duygusal tepkilere dayandırarak inceleyen önceki çalışmaları eleştirmiş ve bu çalışmalarda araçsal faktörlerden bahsedilmesine rağmen bunların hangilerinin çalışan davranışlarına nasıl etkilediğine dair açıklayıcı bilgilerin olmadığını belirtmiştir. Örgütsel bağlılığı oluşturan araçsal ve duygusal bileşenlerin birbirinden bağımsız bir şekilde çalışanın örgüte bağlılığını oluşturmadığını ve birbirlerini farklı açılardan etkilediklerini savunmuştur. Örneğin, tüm çalışanların sadece ekonomik çıkarlar karşılığında örgüte katkı sunmadıkları, örgüte olan duygusal bağın etkili olduğunu, hatta ödüllerde azalma olduğunda bile çalışan katkısının daha da artabileceğini, bunun tam tersine ödüllerde artış olsa bile çalışan katkısında azalma olabileceğini belirtmiştir.

Penley ve Gould (1988) yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın duygusal ve araçsal bileşenlerin birbiriyle etkileşimli şekilde incelenmemesini kavramın anlaşılabilmesi açısından bir eksiklik olarak görmüştür. Örgütsel bağlılığı kendi bakış açılarına yakın bir şekilde inceleyen O'Reilly and Chatman'i (1986) istisna olarak nitelendirmiştir.

Penley ve Gould (1988) çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını hem araçsal hem de duygusal yönden hesaba katarak inceleyen Etzioni'nin (1961,1975) çalışmalarını uyarlayarak bir model geliştirmiştir. Bir başka ifade ile oluşturulan model Etzioni'nin uyarlanmış modelidir. Yazarlar, Etzioni'nin modelini,

- Literatürde çok az ilgi gördüğü,
- Makro örgüt yapısını ele aldığı
- Karmaşık olduğu

– Tüm bileşenleri değerlendirebilen uygun bir ölçek olmadığı gibi sebeplerle geliştirmek istemişlerdir. Etzioni'nin bağlılık bileşenlerini uygun görmelerine rağmen, yazarlar, özellikle duygusal bileşenleri oluşturan moral ve yabancılaştırıcı bileşenlerin birbirleriyle olan ilişkisinin belirsiz olmasına ve net olmamasına eleştirel yaklaşmışlardır.

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin (1961) modeline benzer bir şekilde örgütsel bağlılık bileşenlerini *Ahlaki (Moral)*, *Hesapçı* ve *Uzaklaştırıcı* olmak üzere üçe ayırarak incelemiştir.

### ***Ahlaki (Moral) Bağlılık***

Ahlaki bağlılık çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi ve örgütle aynı kimliği benimsemesi olarak karakterize edilmektedir. Bu bağlılık türü örgütsel kimlikle yakından ilişkili olmakla birlikte örgüte aidiyet ve yakınlık hissi öne çıkmaktadır. Çalışan örgütün hedeflerine ulaşmasında kendilerini sorumlu hissetmektedirler. Penley ve Gould (1988, s.45) ahlaki (moral) bağlılığı uzaklaştırıcı (yabancılaştırıcı) bağlılıktan ayırarak birbirlerinin zıttı olarak değil, bağımsız olarak incelemiştir.

### ***Hesapçı (Çıkarıcı) Bağlılık***

Daha önce yapılan tanımlarda olduğu gibi çalışanların örgütle aralarında karşılıklı bir alışveriş ilişkisi olarak nitelendirdiği bir bağlılık türüdür. Çalışanlar yapmış oldukları katkılar karşılığında örgütün kendilerine kazandıklarını değerlendirerek tutum sergilemektedirler. Ancak farklı olarak Penley ve Gould (1988) çalışanların bağlılık tutumunda bu bileşenin tek başına belirleyici olamayacağı, kızgınlıkların ve diğer olumsuz duygulanımların etkili olabileceğini belirtmektedir.

### ***Uzaklaştırıcı (Yabancılaştırıcı) Bağlılık***

Bu bağlılık türü de ahlaki türde olduğu gibi çalışanların örgüte karşı duygularına dayanmaktadır. Etzioni'nin yabancılaştırıcı bağlılık türünde bahsedildiği gibi bu bağlılık türünde de çalışanlar örgütün ödül ve ceza sistemini iş niteliği ve niceliğinden bağımsız, tutarsız, mesnetsiz, eşitsizlik üzerine kurulan bir sistem olarak düşünmekte, dolayısıyla da örgüt içinde kontrol edemediği bu ortama duygusal olarak uzaklaşmakta ve yabancılaşmaktadırlar. Uzaklaştırıcı etkenlerden birisi de çalışanların iş yeri değiştirme alternatiflerinin olmasıdır. Bu dış etken örgütten umduklarını bulamayan çalışanların

örgütten duygusal olarak uzaklaşmasına ve örgütten ayrılma niyetine katkı sağlayan bir etkidir. Ancak, bahsedilen olumsuzluklar olsa bile Gould'un (1979) "örgüt yapışkanlığı/inatçılığı" (*stickiness*) olarak nitelendirdiği ve birtakım duygusal rollerin etkisiyle çalışanlar örgütte kalmaya devam edebilmektedir.

### 3.2.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

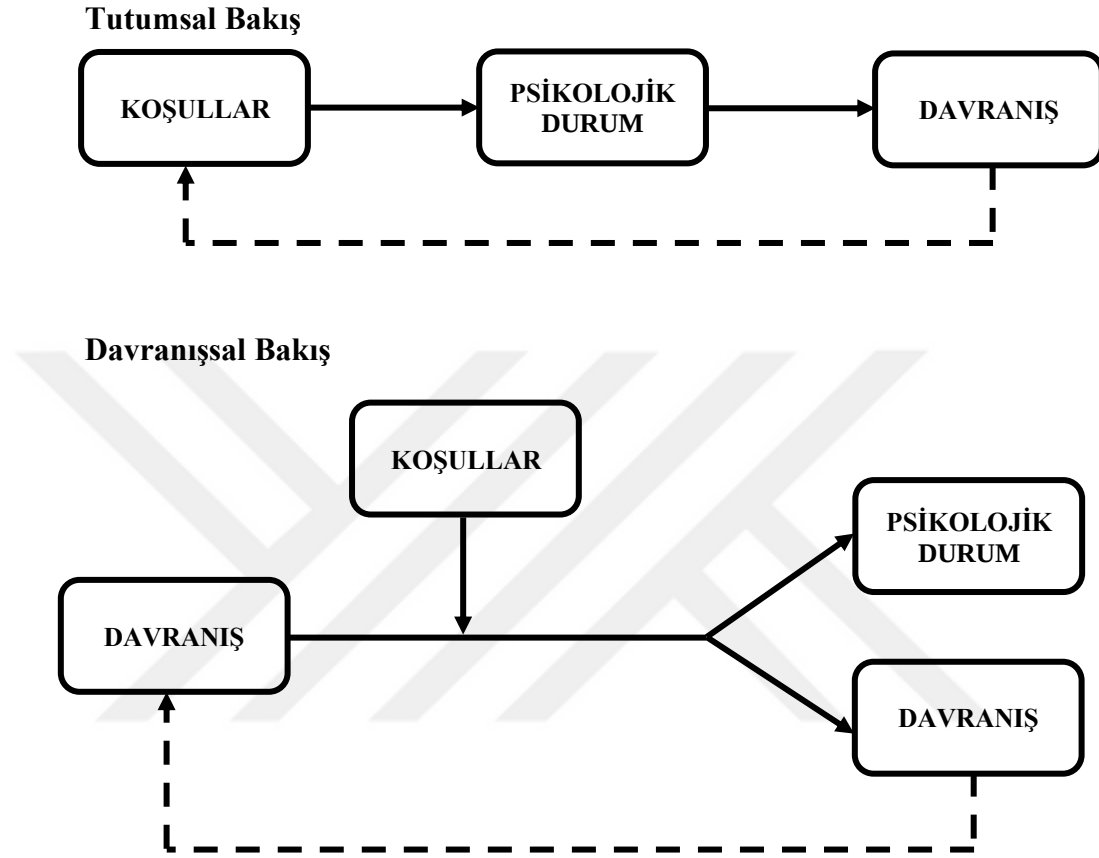
Örgütsel bağlılığı oluşturan iki temel yaklaşım olan tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile bu iki yaklaşım arasındaki farklılıklar literatürde birçok yazar tarafından ortaya konarak açıklanmaya çalışılmıştır (Allen ve Meyer, 1991; Mowday vd., 1982; Salancik 1977. Örneğin kavramın ilk gelişme zamanlarında Mowday ve arkadaşları (1982, s.26) tutumsal bağlılığı çalışanların daha ziyade örgütle olan ilişkilerine odaklandıkları ve kendi amaç ve değerleriyle örgütün uyum sağlayıp sağlamadığını düşündükleri zihinsel bir süreç olarak; davranışsal bağlılığı ise örgütte kilitlendikleri belli problemler ile bu problemlerle başa çıkmaya çalışma süreci olarak tanımlamışlardır.

Allen ve Meyer'e (1991) göre davranışsal bağlılıkla ilgili çalışmalar genellikle çalışanın bir davranışına yol açan durumlar ile bu davranışların sürekli bir hal alarak tutumları da etkilediğine odaklanmaktadır. Bir davranış çalışan tarafından benimsendiğinde bir tutuma dönüşmekte, tutum haline gelen davranışlar da tekrar edebilir bir hale dönüşmektedir. Tutumsal yaklaşımda bağlılığa dayalı bir davranışın sonucu bağlılığın değişmesinde veya stabil bir hal almasında etkili olabilmekte; davranışsal yaklaşımda ise davranışın sebep olduğu tutumlar söz konusu davranışın tekrar edilmesine etki edebilmektedir. Bahsedilen tutumsal ve davranışsal bağlılık farkı Allen ve Meyer (1991) tarafından Şekil 3.2'deki gibi gösterilmiştir.

Mowday ve arkadaşları (1982, s.24) örgütsel bağlılığı davranışsal açıdan inceleyen araştırmacıların daha çok sosyal psikologlar olduğunu belirtmektedir. Sosyal psikologlar, davranışların tekrarlandığında alışkanlık haline dönüşebileceğini, dolayısıyla da örgüt özelinde çalışanlardaki bu davranışın tekrarlanması durumunda örgüte karşı belli bir bağlılığın gelişebileceğini belirtmektedirler. Davranışsal bağlılık normatif ve duygusal beklentilerden farklı çalışanların tepkilerinin dışı vurumu olarak da nitelendirilmektedir. Örneğin çalışanlar davranışsal tepkilerini veya cevaplarını, örgütte çalışmaya devam ederek, kurallara uyarak, işi sekteye uğratmayarak göstermektedirler.

Davranışsal bağlılık yaklaşımının açıklanmasında literatürde çoğunlukla Becker (1960) ve Salancik'in (1977) çalışmalarından bahsedilmektedir. Hatta tutumsal ve

davranışsal yaklaşımların farklarını açıklamaya çalışan en popüler örgütsel bağlılık yazarlarından birileri olan Allen ve Meyer’de (1991, s.65) konuyu açıklığa kavuştururken bu yazarlara sıklıkla atıfta bulunmaktadır.



Şekil 3.2. Örgütsel bağlılığa tutumsal ve davranışsal bakışlar (Allen ve Meyer, 1991)

### 3.2.2.1. Becker’in bağlılık modeli

Allen ve Meyer’in (1991) devam bağlılığına yakın bir bağlılık modeli Becker’in örgütsel bağlılık modeli literatürde yan bahis modeli olarak ifade edilmektedir. Allen ve Meyer (1991) algılanan örgütsel maliyetleri açıklarken Becker’e (1960) atıf yaparak çalışanların mevcut örgüt faaliyetlerini sonlandırmaları veya örgütten ayrılmaları durumunda karşılaştacakları maliyetlerin farkına vararak örgütte kalıp kalmamaya karar verdiklerini ve davranışlarını da buna uygun ve tutarlı olarak devam ettirdiklerini belirtmiştir. Örneğin işle ilgili olsun ya da olmasın çalışanlar örgütte kendileri için önemli buldukları ücret, iş pozisyonu, zaman kaybı ve aile tepkisi gibi unsurları bahis konusu

yaparak olumsuzluk yaşamamak için örgüte bağlılıklarını sürdürme yolunu seçebilmektedirler.

Becker'e (1960) göre bu bağlılık modelinin gerçekleşebilmesi çalışanların bu önemli unsurların farkında olmasına bağlıdır. Farkında olmaması durumunda bu tür bir bağlılıktan söz edilememektedir. Örgüte devam etme bağlılığı konusunda farkındalığın etkisine yönelik Salancik'in (1977) eleştirel bir yaklaşımı olmuştur. O'na göre çalışanın örgüte devam etme davranışı sergilemesine katkı sağlayacak unsurlar bazı durumlarda kolaylıkla fark edilmeyebilmekte ve daha çok psikolojik ögelere dayanmaktadır. Allen ve Meyer (1991) devam bağlılığına sebep olan unsurların tespiti konusunda Becker'e hak vermesine rağmen, yan bahis olarak ortaya atılan unsurun daha çok çevresel faktörlerin şekillendirdiği ve çalışan davranışlarına etki eden psikolojik bir durum olduğunu; dolayısıyla bu durumun davranışsal değil de tutumsal çerçevede değerlendirilmesi gerektiğini iddia etmektedir.

Çalışanların davranışlarındaki tutarlılık, örgüt içinde amaçladıkları hedeflerin değişmemesine ve bu uğurda faaliyet göstermeye devam etme isteğine bağlıdır. Dolayısıyla amaca ulaşmak için yapılması gereken davranışlar bellidir ve çalışanlar bu davranışları tekrar etme eğilimi içerisindedirler (Becker, 1960, s.33). Bu durum, çalışanın elde etmeyi umduğu ve istediği hedeflere ulaşabilmek için örgütte sergileyeceği tutum ve davranışlarıyla ilgili bir nevi kendi kendine söz vermesi gibi değerlendirilebilir. Verilen söz çalışanın ortaya koyduğu bahistir. Hedefe ulaşmak için zaman içerisinde tekrarlayan tutarlı davranışlar sergileyip sözünü yerine getirmeye çalışan örgüt üyeleri böylelikle örgüte bağlılık göstermektedirler.

Becker'e (1960) göre çalışanların örgüte olan bağlılık davranışları üzerinde etkili olan yan bahislere sebep olan birtakım faktörler vardır. Bunlar, *kültürel beklentiler*, *bürokratik düzenlemeler*, *sosyal roller* ve *sosyal etkileşimler* olarak sıralanmaktadır.

*Kültürel değerler* toplumdan dışlanmamak ve onay görmek açısından çalışanların yan bahis yaparken dikkate almak zorunda olduğu önemli bir unsurdur. Örneğin bir çalışanın çok sık iş değiştirmesi toplum tarafından hoş karşılanmayabilmekte ve güven kaybına sebep olabilmektedir.

İş değiştirmeyi düşünen bir çalışan *bürokratik kuralların* sebep olabileceği tazminat gibi sebeplerle maddi kayıplara uğrayabileceği endişesi taşıyabilir ve kararını örgütte kalmaya devam etme yönünde kullanabilir. Diğer yandan emeklilik kararı almayı

düşünen bir çalışanın maaşındaki azalmayı hesaba katarak bu kararından vazgeçmesi söz konusu olabilir.

Çalışanlar bulundukları çalışma ortamındaki arkadaşlarıyla mutlu oldukları bir sosyal rol içerisinde iseler başka bir firmaya veya aynı iş yerinde farklı insanların olduğu başka bir pozisyona veya departmana geçmektense bulundukları pozisyonu devam ettirme niyetinde olabilmektedirler.

İş yerinde çalışanlar zaman içerisinde sosyal etkileşimler neticesinde birbirleriyle ilgili belli kanılara varmaktadırlar. Örneğin işine her gün zamanında gelerek mesai bitimine kadar zamandan taviz vermeden çalışan bir kişi diğer çalışanların veya yöneticilerin bu konuda tutarlı biri olduğunu düşünmelerini istiyorsa bu davranışını sürdürmeye devam etmesi beklenmektedir.

#### **3.2.2.2. Salancik'in bağlılık modeli**

Davranışsal bağlılık yaklaşımında Becker (1960) yapılan birtakım hesapların odağında şekillenen davranışları, Salancik (1977) ise çalışanların kendi eylemlerinin yol açtığı inanca bağlı olarak süregelen davranışları esas almıştır. Buna göre Becker farkındalığın bir zorunluluk olduğundan bahsederken, Salancik (1977), bağlılığın gözle görülen bir olgu olmadığını, çoğunlukla da fark edilmeden oluştuğunu belirtmektedir.

Salancik'in (1977, s.63) bağlılık modelinde çalışanların örgütün faaliyetlerine ve uygulamalarına olan ilgisi ve inancı ile kendi davranışlarının uyumunun sorgulanması söz konusudur. Bu inanç ve davranış uyumluluğunun sağlanması durumunda çalışanın örgüte bağlılığından söz edilebilmektedir. Uyum sağlanamaması durumunda ise kişi stres ve gerilim yaşayabilmektedir.

Salancik (1977), davranışı kişinin ne olduğunun ve ne yapma niyetinde olduğunun fiziksel bir göstergesi olarak tanımlamaktadır. Davranışlar gelecekte yapılacaklarla ilgili beklentileri belirlemektedir. Bu beklentiler de davranışları çevreleyerek kişinin eylemlerini etkilemektedir. Ayrıca, çalışanın yapmış olduğu davranışa örgütteki diğer kişilerin şahit olması durumunda önemli derecede caydırıcı bir faktör olmadığı sürece çalışanlar bu davranışa devam etme eğilimi göstermekte, dolayısıyla davranışa karşı bir bağlılık oluşmaktadır. Ancak kişilerin her davranışı aynı oranda bağlılık oluşturmamaktadır.

Benimsenen davranışlar çalışanlarda o davranışlara karşı bir inanç ve bağ oluşturmakta, bu inançlar da örgüt faaliyetlerine ve örgütün kendisine olan ilgiyi

kuvvetlendirmektedir (Mowday vd., 1982, s.20). Salancik'e (1977) göre kişileri eylemlerine bağlayan ve bağlılığı etkileyen üç faktör vardır. Bunlar, “*davranışın görünürlüğü*”, “*geri alınmazlık*” ve “*istem*” olarak sıralanabilir.

*Davranışın görünürlüğü* ve örgütteki diğer çalışanlar tarafından bilinirliği bağlılığa etki eden bir faktördür. Salancik (1977, s.64) kişinin örgüte bağlılığını artırmanın en kolay yollarından birisinin onun kimliğini örgüt çapında tanıtmak ve görünür kılmak olduğunu belirtmektedir. Özellikle işe ilk başlamalarda kişinin fotoğrafıyla birlikte iletişim vasıtalarıyla mümkün olduğunca geniş bir çevreye tanıtılması, yaptıkları olumlu işlerin yayınlanması, hatta örgüt dışı kurumlar için kişiyi tanıtıcı formlar (CV) yazılması gibi adımlar çalışanlarda davranışsal bağlılığın gelişmesi açısından faydalı olmaktadır.

*Geri alınmazlık* faktörü bir çalışanın yapmış olduğu davranışın tutarlı bir şekilde devam ettirilmesi anlamına gelmektedir. Davranışın tersine davranılması veya davranışın terk edilmesi durumunda daha önce bu davranışa şahit olmuş olan örgüt üyelerinin olumsuz değerlendirmesine maruz kalınması kişisel pişmanlık duygusuna sebep olarak örgüt ilişkilerini ve bağlılığını etkilemektedir. Zira davranışların geri çekilmesi veya tutarsızlığı diğer örgüt üyeleriyle veya tüm örgütle ilişkilerin de geri döndürülemeyecek şekilde kötüleşmesine sebep olabilir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların önceki davranışlarıyla tutarlı faaliyetler içerisinde olması örgüt tarafından kabul görmekte, bu da çalışanlarda olumlu duygulanım ve tutumlar yaratarak bu davranışların tekrarını getirmektedir.

Geri alınmazlık ve davranışın görünürlüğü faktörleri her ne kadar çalışan bağlılığında etkili olsa bile Salancik'e (1977) göre çalışanın davranışa yönelik gerçekten bir isteği yoksa, yani bu davranış kendi özgür iradesiyle istemli bir şekilde yapmıyorsa örgütsel bağlılığın da gerçek anlamda gerçekleşmesi ve gelişmesi düşünülemez. İstem tüm bağlılık türleri için şart ve gereklidir. Ayrıca istem çalışanı davranışa bağlayan bir çimento gibidir ve çalışanı yaptığı davranışları içsel olarak benimsemeye motive etmektedir. Davranışların istemsiz olması çalışanın bu davranışın sonuçları hakkında da duyarsızlık göstermesine sebep olmaktadır. Çalışanların bir işi sevmediklerini, ancak sadece para için yaptıklarını ifade etmeleri istemsiz davranışa örnek olarak verilebilir. Diğer iki davranış bağlılığından farklı olarak istem faktörü bağlılıkta nispeten muğlak kalmaktadır. Davranışların aynı anda hem istem hem de zorlayıcı birtakım çevresel faktörlerin etkisi altında kalması muğlaklığı artıran bir başka unsur olarak değerlendirilmektedir (Salancik, 1977, s.69).

### 3.2.3. Çoklu bağıllık yaklaşımı

Reichers (1985) örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan ampirik çalışmaları araştırarak,

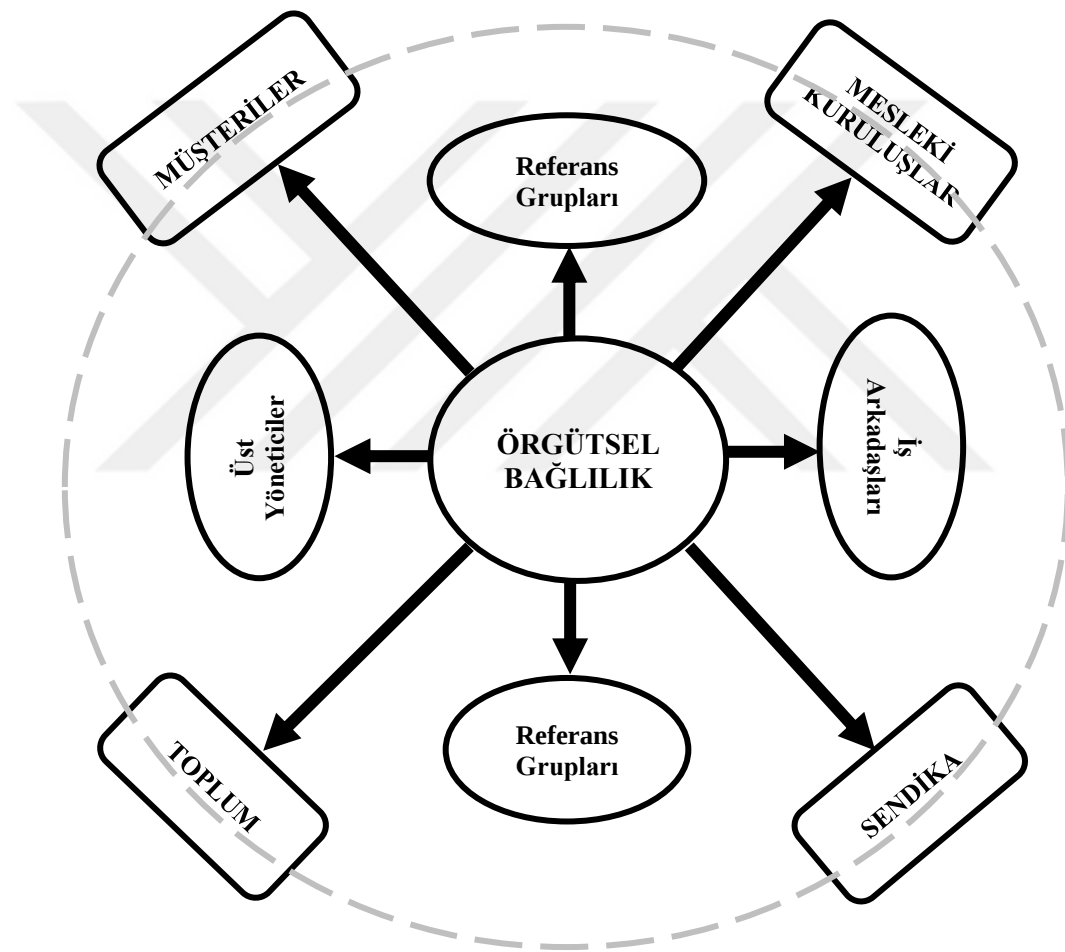
- Örgütsel bağıllığın hangi araştırmalarda bağımsız ve bağılı değişken olarak ele alındığını,
- Örgütsel bağıllığın hangi araştırmalarda hangi anlamlarıyla (yan bahis, atıf, üye-örgüt amaç uyumu) ele alındığını incelemiş ve belli çıkarımlarda bulunarak örgütsek bağıllık kavramına daha kapsamlı ve çok boyutlu farklı bir yaklaşım getirmiştir.

Yapılan incelemeye göre örgütsel bağıllığın sebepleri ve etkileriyle ilgili yapılan çalışmaların çoğunluğunun örgütsel bağıllığın öncüllerine yönelik olduğu ve bunlara dayanarak değişkenlere yönelik birçok önemli sınıflandırmalarının yapıldığı anlaşılmıştır. Reichers'a (1985) göre örgütsel bağıllık çalışmalarıyla ilgi bazı eksiklikler ve sorunlar bulunmaktadır. Bunlar bağıllık ölçeklerindeki eksiklikler, bağıllık kavramı literatürü geliştirilirken bizzat çalışanların fikirlerinin sorulmaması, literatürün sadece çalışan ve örgüt ilişkilerine yönelmesine rağmen bir bütün olarak örgüt doğasını odaklanmaması olarak sıralanmaktadır. Reichers (1985) çoklu bağıllık yaklaşımını çalışanların örgütün yapısal olarak bütününe yönelik bağıllık tecrübeleri üzerine yapılandırmıştır. Söz konusu çoklu bağıllık yaklaşımını diğer yaklaşımlara alternatif olarak değil, onları geliştirici bir şekilde, amaç ve değerlerin örgütsel bağıllık oluşturduğu gerçeğine dayanarak tutumsal yaklaşım temelinde geliştirmiştir.

Çoklu bağıllık yaklaşımına göre örgütü oluşturan çeşitli kaynaklar bulunmaktadır ve çalışanlar bunların her birine karşı farklı bağıllık düzeylerine sahip olabilmektedir. Bu kaynaklar örgüt içinde iş arkadaşları, üst yöneticiler ve referans grupları; örgüt çevresinde ise toplum, sendika, müşteriler ve mesleki kuruluşlar olarak sıralanmaktadır. Bu kaynaklar Reichers tarafından Şekil 3.3'teki ilişki ile gösterilmiştir.

Örgütsel bağıllık düzeyini belirleyen ölçeklerin uygulanması sonucunda bağıllık düzeyleri bazı çalışanlarda aynı çıkabilmektedir. Ancak, söz konusu bağıllık yaklaşımına göre örgütteki bir çalışanı örgüte bağlayan boyut ile başka bir çalışanıki birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin, bir çalışan için örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata satıyor olması bağıllık etkeni iken, diğer bir çalışan için örgütün çalışanlara yönelik insancıl yaklaşımı bağıllıkta öncü rol oynayabilmektedir. Bu gerçeğin farkında olmak örgütsel bağıllığın sürdürülebilmesi açısından yöneticilere yol gösterici olabilmektedir. Örneğin örgütün farklı bir pazara girmesi, üst yönetimin ve/veya rekabet şartlarına bağlı

olarak amaç ve değerlerdeki değişiklikler çalışanların daha önceki bağlılık önceliklerine ters düşebilmekte ve bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanların önceki ve mevcut bağlılıklarını karşılaştırarak bir çatışma içerisine girmelerine, dolayısıyla bağlılık ilişkisini bitirmelerine veya farklı alternatif bağlılıklara yönelmesine sebep olabilmektedir. Örneğin bahsedilen koşullarda bir çalışanın örgütten ayrılma kararı alması bağlılığının düşük olmasından değil bağlılık çatışması yaşamasından kaynaklanmaktadır (Reichers, 1985, s.467-474).

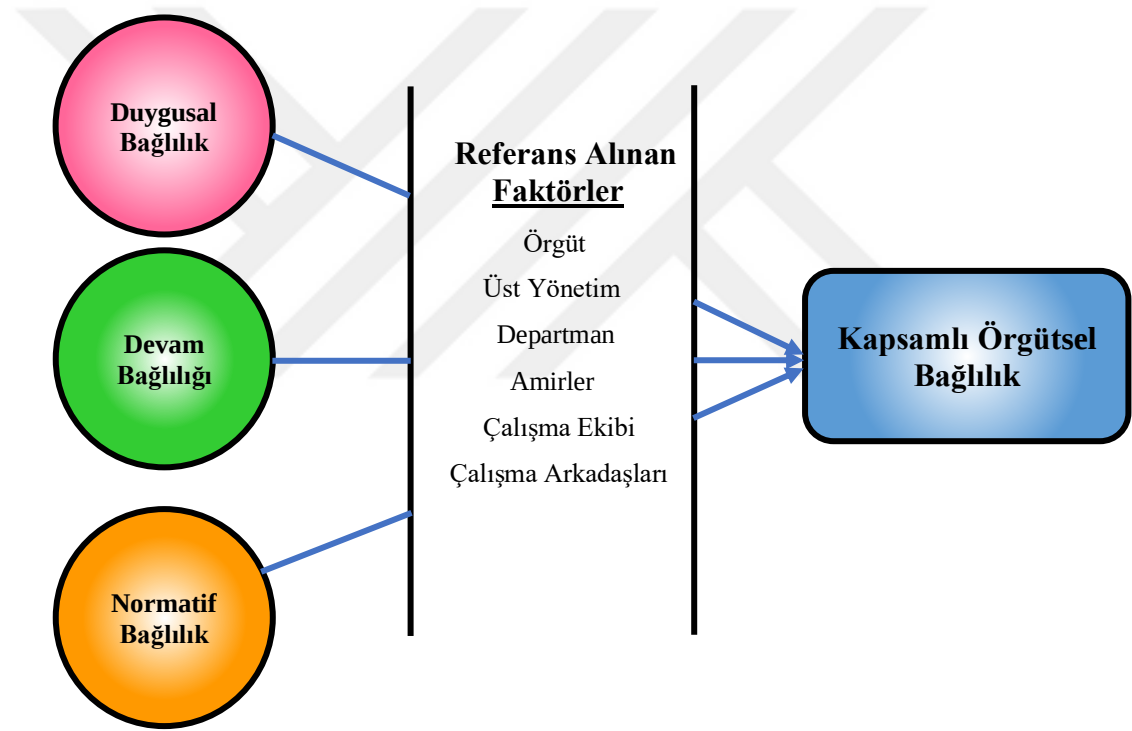


Şekil 3.3. Çok boyutlu örgütsel bağlılıklar (Reichers,1985, s.472)

Colquitt, Lepine, ve Wesson (2018), örgütü içindeki farklı unsurlarla birlikte ayrıntılı bir bakış açısıyla değerlendirmektedirler. Yazarlara göre örgütsel bağlılık sadece tek bir unsur olarak salt “örgüt” kelimesine olan bağlılık değil, bunun ötesinde çalışanın aynı zamanda örgütün üst yöneticilerine, çalıştıkları departmana, ilk amirine veya birlikte

çalıştıkları ekibe veya yakın çalışma arkadaşlarına olan bir bağlılık anlamına gelmektedir. Örgütü meydana getiren bu unsurların her birine olan bağlılık çalışan açısından bir odağı temsil etmekte ve birbirinden farklı odak derecelerinde olabilmektedir. Bir başka ifadeyle bir çalışanın örgütte kalmasına çalışma ekibine karşı duygusal hisler, çaresizlikten dolayı ekonomik kaygılar veya minnettarlık gereği zorunluluk hissi gibi faktörlerden herhangi birisi sebep olabilmektedir.

Colquitt, Lepine, ve Wesson'ın (2018) değerlendirmeleri de çok boyutlu örgütsel bağlılık anlayışını desteklemektedir. Çoklu bakış açıyla kapsamlı örgütsel bağlılığa etki eden örgüt içi faktörler Şekil 3.4'teki gibi gösterilmiştir.



Şekil 3.4. Kapsamlı örgütsel bağlılığın faktörleri (Colquitt vd.,2018, s.64)

### 3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramının bilinmesi ve anlaşılmasını önemi öncelikle örgütü oluşturan ve örgütsel sistemin işleyişini sağlayan temel unsurun örgüt çalışanlarının olmasında yatmaktadır. Çünkü sistemin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi ve örgütün başarısı çalışanların örgütte çalışmayı ve katkı sağlamayı istemesine, örgütün amaç ve değerlerinin çalışanların fikirleriyle uyuşmasına doğrudan bağlıdır. Özellikle işin doğası

gereği müşterileriyle yoğun ve yakın ilişkiler içerisinde olan, onların tatminini ve memnuniyetini sağlamaya çalışan hizmet işletmelerinde, başarıya etkisi çok yüksek olan örgütsel bağlılık kavramı daha hassas ve önemli olmaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesinin iş performansı, iş değiştirme niyeti, işe düzenli devam etme, verimlilik ve bunun gibi örgütün başarısı için hayati öneme haiz birçok faktörle ilişkili olması hizmet işletmesi olmasa bile diğer tüm işletmelerin de konuya ciddiyet ve hassasiyet göstermesini zorunlu kılmaktadır. Zira bahsedilen olumsuz sonuçlar işletmeleri finansal olarak kayba uğratmanın yanında çalışanlar arası ilişkileri de olumsuz yönde etkileyerek örgütte bir çatışma ve huzursuzluk ortamı yaratabilmektedir.

Artan rekabet ortamında işletmeler sürdürülebilir bir rekabet başarısı elde etmek istemektedirler. Bu başarının ve örgütün devamlılığın sağlanması için bilgi ve beceri bakımında nitelikli işgücüne sahip olmak ve bu işgücünün örgütsel bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığa yönelik araştırmaların ve çalışmaların hızlı bir şekilde artışının altında da bu sebep yatmaktadır (Bayram, 2005).

Literatürde birçok araştırmacı kendi incelemeleri ve bakış açılarına bağlı olarak örgütsel bağlılığın önemini belirtmeye ve açıklamaya çalışmıştır. Bunlardan bazıları sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

Somers (1995) çalışan devamsızlığının örgütsel bağlılık seviyesine bakarak anlaşılabilirliğini ve tahmin edilebileceğini iddia etmektedir.

Guay ve arkadaşlarına (2015) göre örgütsel bağlılık normal olmayan örgütsel davranışlarla negatif ilişkili bir olgu olarak çalışanların hem kendi aralarındaki sosyal ve iş ilişkilerinde hem de örgütle olan ilişkilerinde aracı bir rolü bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık örgütün başarısına etki eden özellikleriyle son derece önemli bir tutumsal ve davranışsal bir faktördür. Bu özellikler, çalışanların,

- Örgütün hedef ve değerlerine inanması ve kabul etmesi,
- Örgüt adına çaba sarf etmeyi istemesi ve
- Örgüt üyeliğini sürdürmek için tam bir istek duyması olarak sıralanmaktadır

(Porter vd., 1973, s.3).

Örgütsel bağlılık, modern yönetim düşüncesi içerisinde en çok ilgi gören ve hem akademik hem de sektörel düzeyde çalışmaların yapıldığı alanlardan biri olmuştur. Rekabetçi yapının günden güne değiştiği ve yoğunlaştığı iş dünyasında, örgütsel bağlılık örgüt amaçlarına ulaşmak için kritik rol oynamaktadır (Aslan, 2008).

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürebilmesi, çalışanların uyumlu ve üretken olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmaları durumunda işe karşı olumlu tutumlar geliştirmekte ve örgüte daha faydalı olmaktadır (Sığrı, 2007, s. 262).

Çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ve örgüte bağlı hissetmeleri önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı olan ve örgütle özdeşleşen çalışanların genellikle daha verimli çalışacağı düşünülmektedir. Bu hususların önemine istinaden örgütsel bağlılığın artırılmasına ve özdeşleştirmeyi sağlamaya yönelik birçok çalışma yapılmaktadır (Riketta, 2002, s.257).

Başarıya ulaşmak isteyen örgütler için örgütsel bağlılığa sahip çalışanların istihdamı çok önemlidir. Bu amaçla uygun niteliklere sahip personelin bulunması ve istihdamının devam ettirilmesi için yüksek maliyetlere katlanan örgütler bu kaynağı kısa sürede kaybetmek istememekte, çalışma ilişkilerinin uzun süre devamını önemsemektedir. Bu noktada uzun süreli iş ilişkilerinin sağlanmasında etkili olan örgütsel bağlılık kavramının ve onunla etkileşimli olan faktörlerin araştırılması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışan verimliliği ve mutluluğu üzerinde potansiyel bir etkisi bulunmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgüt içinde kalmada olumlu yönde etkisi olan örgütsel bağlılık örgütle çalışan arasında çok boyutlu psikolojik bağlardan meydana gelmektedir (Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg, 2008, s.212). Bu psikolojik bağların örgüt kültürüne ve çalışan motivasyonuna son derece önemli katkıları bulunmaktadır (Mullins, 2007).

Martin ve Nicholls (1987) örgütsel bağlılığın önemi ve kurumları örgütsel bağlılığı güçlendirmeye yönlendiren temel güçlerden şu şekilde bahsetmektedir (Aktaran: Bakan, 2011, s.42):

*Teknolojik gelişmelerin hızlanması:* İleri teknoloji kullanımı gerektiren sektörler, artık yalnızca fiziksel (bedensel) çabasını içi için harcayan değil bununla birlikte zihinsel (düşünsel) aktivitelerini harekete geçiren unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, yönetim bilimi literatüründe mavi/beyaz yakalı ayrımına ilave olarak “altın yakalı çalışanlar” olarak isimlendirilen ve daha çok sahip oldukları bilgilerini kullanarak iş yapan elemanlardan söz edilmektedir. Bu tür çalışanların kendilerinden beklenenleri kurum adına ortaya koyabilmeleri için aidiyet duygusunu yaratıcı, örgüt amaçlarını içselleştirici ve örgüte bağlılığı arttırıcı bir örgüt ikliminin oluşturulması gereklidir.

*Bilişim ve iletişim devrimi:* Bilişim ve iletişim devrimi yalnızca ileri teknoloji kullanan firmaları değil, bütün firmaları etkilemektedir. Bilişim/iletişim teknolojilerinden yararlanarak müşterilerle çok iyi diyalog kurabilen firmalar, diğerlerine oranla rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Bilişim ve iletişim alanında yaşanan gelişmeler karşılığında bir firma çalışanının sürekli, sesini duyduğu ancak kendisiyle yan yana bir araya gelmediği başka Şubedeki meslektaşıyla aynı amaca doğru yolculuk ederken mutlu olabilmesi ve kendisine teknoloji arayıcısıyla ulaşan ve yine yalnızca sesini işittiği veya yazılı siparişini aldığı müşterisine sunduğu hizmetin kalitesini arttırabilmesi için örgütüne bağlılığı yüksek bir eleman konumuna ulaştırılması gerekmektedir.

*Gelişen ve büyüyen hizmet sektörü:* Gün geçtikçe müşteriyle doğrudan temas eden çalışan sayısı arttırmaktadır. Ayrıca rekabet baskısı, firmalara müşteriyle yakın temas halinde bulunan elemanlarına diğer çalışanlarına oranla daha fazla önem vermeleri gerektiğini hissetmektedir. Yönetim günün her anında ve sürekli çalışanların arkasında durarak çalışanların müşterilerle nasıl ilişki kurduklarını kontrol edemez. Müşteri ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesi zorlamayla veya emirle de artırılamaz. Bu kalite ancak örgütüyle güçlü bir bağlılık kurmuş, firma açısından müşterinin önemli olduğunu algılayan çalışanlarla mümkün olabilecektir.

*Küresel Rekabet:* Küresel rekabet sayesinde bütün işletmeler verimlilik, kalite, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ne kadar önemli olduğunu daha iyi anlamaya başladılar. Rekabet edici düzeydeki bir kalite ve verimlilik düzeyine, kendisine katılım imkânı sunulmamış kurumuna aidiyet duygusunu kazanmamış ve örgütüne bağlılık duygusu gelişmemiş çalışan profiliyle ulaşmak mümkün değildir. Verimlilik ve kalite gibi hususlarda rekabet edici konuma ulaşılabilmek için yaptığı işin önemine inanan, düşüncelerine değer verilen, örgütün çıktılarını ve çalışmalarını örgüte bağımlı kılacak lider özelliğe sahip yöneticilere gereksinim bulunmaktadır.

### **3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlıkta incelendiği görülmektedir.

Kişisel faktörler daha çok çalışanların demografik özellikleri olan yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve medeni durum çerçevesinde;

Örgütsel faktörler ise işin niteliği, örgüt kültürü, lider davranışları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgüt iklimi, örgüt çevresi, kararlara katılım, örgüt içi iletişim,

örgütsel güven ve adalet, rol çatışması ve belirsizliği, ekip çalışması, kariyer olanakları, ücret ve ödül sistemi, personel güçlendirme, örgüt içi sosyal ilişkiler gibi daha geniş bir perspektifte incelenmektedir.

Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığı düzeyi üzerinde önemli bir faktör olduğunu gösteren çalışmalar (Porter vd. 1974; Sager, 1989; Putti vd. ,1990) olduğu gibi örgütsel bağlılıkta belirleyici bir rolünün olmadığını savunan çalışmalar da (Morris vd., 1993) bulunmaktadır.

### 3.4.1. Kişisel faktörler

#### 3.4.1.1. Yaş faktörü

Literatür çalışmaları incelendiğinde örgüt çalışanlarının yaş faktörünün örgütsel bağlılığa etkisinde çalışanın örgütteki çalışma yılının kastedildiği anlaşılmaktadır. Bazı araştırmalarda çalışanların yaşı, bir başka ifadeyle örgütteki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın olumlu yönde etkilendiğine yönelik sonuçlara ulaşılmasına rağmen, bazı araştırmalarda gençlerin, diğer bir ifade ile çalışma hayatının ilk evrelerindeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin daha fazla olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Bunların yanında yaşın örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi olmadığına veya boyutlarına göre farklılık gösterdiğine dair çalışmalar da bulunmaktadır. Literatürde bu çalışmalar örnek olarak verilebilecek çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3.2. Örgütsel bağlılığın yaşlılarda daha yüksek bulunduğu araştırma örnekleri**

| Araştırmacı<br>(Yıl)                 | Sektör                                          | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tüfekçi, N.<br>(2018)                | Birinci Basamak<br>Sağlık Kurumu<br>Çalışanları | 41 yaş üzerindekiilerin duygusal bağlılık düzeylerinin 21-25 yaş aralığındakilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi, 41 yaş üzerindekiilerin çoğunlukla aile kurmuş ve bir aileye sahip olmanın verdiği sorumlulukla işlerine daha sıkı sarılmaları, buna karşılık 21-15 yaş aralığındakilerin iş hayatına henüz yeni atılmaları, muhtemelen kendi aileleriyle yaşamaları nedeniyle sorumluluklarının daha az olması gibi nedenler olabilir. |
| Ateş, Ö.T. ve<br>Buluç, B.<br>(2018) | İlköğretim<br>öğretmenleri                      | Farklılığın 21-30 yaş ve 41-50 yaş arası öğretmenler ile 51 yaş ve üstü öğretmenler arasında, 31-40 yaş arası öğretmenler ile 51 yaş ve üstü öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Sonuçlarda ayrıca 51 yaş üstü öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre en yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.                                                                                                                                              |

| <b>[Tablo 3.2. (devam) Örgütsel bağlılığın yaşlılarda daha yüksek bulunduğu araştırma örnekleri]</b> |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suri, M.<br>Petchsawang,<br>P. (2018)                                                                | Özel banka<br>çalışanları                                                               | 50 yaş üstü çalışanların örgütsel bağlılık seviyesi 30 yaş altı çalışanlardan anlamlı bir şekilde yüksektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Yiğit, Z.<br>(2010)                                                                                  | Gazete ve dergi<br>dağıtımını yapan<br>şirketin mavi ve<br>beyaz yaka<br>çalışanları    | X kuşağının (1965-1977 tarihleri arasında doğanlar) örgütsel bağlılık seviyesinin ve Y kuşağına (1977-1994 tarihleri arasında doğanlar) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda X kuşağına mensup çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de daha düşük olduğu görülmüştür                                                                                                                                                                                                                                   |
| Özkaya, M.O.,<br>Kocakoç, İ.D.<br>Kara, E.<br>(2006)                                                 | Kamu kurumu<br>ve özel şirket<br>çalışanları                                            | 41-50 yaş grubundaki kişilerin devamlılık bağlılığı skorları, diğer tüm yaş gruplarındakinden anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuçlar göstermektedir ki; yaş ilerledikçe, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, çalışanlar belli bir yaş grubundan sonra yeni bir iş arama sürecine girmektense, aynı iş yerinde gerek aynı pozisyonda gerekse farklı bir pozisyonlara yükselme konusunda farklı arayışlara ya da beklentilere girmek istememeleri olarak düşünülebilir |
| Finegold, D.,<br>Mohrman, S.<br>Spreitzer,<br>G.M. (2002)                                            | ABD Teknoloji<br>sektöründeki 6<br>büyük firmanın<br>bilim insanları<br>ve mühendisleri | Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre aradaki fark az da olsa örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Meyer, J.,<br>Allen, N.<br>Smith, C.<br>(1993).                                                      | Sağlık<br>Hemşireleri                                                                   | Yaşı daha fazla olanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Tablo 3.3. Örgütsel bağlılığın gençlerde daha yüksek bulunduğu araştırma örnekleri**

| <b>Araştırmacı (Yıl)</b>                             | <b>Sektör</b>                          | <b>Bulgular</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yağar, F.<br>Dökme, S. (2019)                        | Kamu<br>sektöründeki<br>tıp doktorları | Genç doktorların yaşlı olanlar göre duygusal bağlılıkları daha fazladır                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Varol, F.,<br>Karaer, M.<br>Ortakarpuz, M.<br>(2017) | İlaç<br>mümessilleri                   | Normatif bağlılık bakımından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Buna göre 36-40 ve 31-35 yaş gruplarında bulunan tıbbi mümessiller 20 yaş ve altı gruptakilerden daha düşük normatif bağlılığa sahiptir. İlaç sektörünün aktif çalışma süresinin üst sınırı olarak kabul edilen 35 yaş sınırına yakın olan bir kitle olduğundan çalışmakta oldukları işten ayrılma veya çıkarılma endişesi ile yeni alternatifler veya kendi işlerini kurarak iş imkânları sağlama düşüncesi ile daha düşük devam bağlılığına sahip olmaktadır. |

**[Tablo 3.3. (devam) Örgütsel bağlılığın gençlerde daha yüksek bulunduğu araştırma örnekleri]**

|                  |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kirel, Ç. (1999) | Aalışveriş merkezi ve süpermarket çalışanları | Gençler iş değiştirmek istemezken daha yaşlıların esnek çalışma saatleri uygulanan yerlere geçmek istedikleri gözlenmiştir. Sonuçlar gençlerin işlerini daha eğlenceli bulunduğunu göstermiştir. Çünkü yapılan iş itibarıyla aktif, gençlere hitap edebilecek, sürekli hareket gerektiren, insanlarla yüz yüze iletişim kurabilen özellik göstermektedir. Bu nedenlerle çalışanlarda genç olanlar işi eğlenceli bulduklarını, dolayısıyla esnek çalışma saatlerinin çok önemli olmadığını vurgulamışlardır. Yaş ilerledikçe yorgunluğa bağlı performans düşüklüğü görülebilir. Daha önce de belirtildiği gibi işe yeni başlamaları bireylerin henüz başka bir yerde iş tecrübelerinin olmamaları sonucuna bağlı olarak tatmin ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu söylenebilir. |
|------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tablo 3.4. Örgütsel bağlılığın yaşla ilişkisinin olmadığına dair araştırma örnekleri**

| Araştırmacı (Yıl)                                | Örneklem                    | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uştu, H. ve Tümkaya, S. (2017)                   | Sınıf öğretmenleri          | Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ve hizmet yılları duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki yaratmaktadır. Fakat diğerk bağımsız değişkenler olan; işten ayrılma niyeti, cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet ve sınıf mevcudu ise istatistiksel olarak duygusal bağlılığı yordayıcı anlamlı bir etki yaratmamaktadır. |
| Uğraşoğlu, İ.K. ve Çağanağa, Ç.K. (2017)         | Lise öğretmenleri           | Örgütsel Bağlılık ölçeği ve alt boyutları, yaş değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kısaca öğretmenlerin farklı yaşlara sahip olması örgüte bağlılıklarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir.                                                                                                                           |
| Babadağ, M. (2015)                               | Belediye çalışanları        | Yaş ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığına karar verilmiştir.                                                                                                                                                                         |
| Iqbal, A. (2010)                                 | Triko mağazası çalışanları  | Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Çolakoğlu Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). | 5 yıldızlı otel çalışanları | Farklı yaş gruplarına ait çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerine bakış açılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir                                                                                                                                                                                     |

Yaş faktörünün örgütsel bağlılığa etkisiyle ilgili farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Ajayi'nin (2017) hizmet işletmesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre genç ve yaşlı olanların örgütsel bağlılıkları orta yaş grubuna oranla daha fazla bulunmuştur.

### 3.4.1.2.Cinsiyet Faktörü

Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılığa etkisine dair bulgulara yaş aktöründe olduğu gibi farklı sonuçlara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır. Literatür incelemesi sonucu erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalardan örnekler Tablo 3.5’te, kadınların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu bulgusu olan çalışmalara örnekler Tablo 3.6’da ve cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisinde anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusunun olduğu çalışmalar Tablo 3.7’de özet olarak sunulmuştur.

İnceleme sonucunda cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde belirgin ve anlamlı bir farklılık olmadığına dair çalışmaların fazlalığı dikkat çekmektedir. Bunun yanında tüm çalışmaların nicel olarak sayısına ulaşılmasa da erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılan çalışmalara kadınların bağlılıklarının daha fazla olduğuna dair çalışmalardan daha fazla rastlanmıştır.

Bu bulgulara göre literatürde cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisinde fikir birliği olmadığı rahatlıkla söylenilebilir.

**Tablo 3.5. Erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla bulunduğu araştırma örnekleri**

| Araştırmacı (Yıl)                         | Sektör                                | Bulgular                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ateş, Ö.T. ve Buluç, B. (2018)            | İlköğretim öğretmenleri               | İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca erkeklerin sıra ortalamaları kadınlardan yüksek bulunmuştur. |
| Farooq, N. ve Zia, Y.A. (2013)            | Yüksek öğretim kurumu öğretmenleri    | Erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın öğretmenlere göre daha fazla bulunmuştur.                                                                                        |
| Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, S. (2011) | 2005-2009 doktora tezleri meta analiz | Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda genellikle erkeklerin bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.                          |

Ayrıca, Peterson ve arkadaşlarının (2019) kültürel farklılıkların örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisindeki rolü ile ilgili 26 farklı ülkeden insanlarla yaptıkları çalışmada konuyla ilgili dikkat çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Avustralya, Çin, Macaristan ve Jamaika’da erkeklerin, Bulgaristan ve Romanya’da kadınların örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Güç mesafesinin fazla olması, belirsizlikten kaçış, feministlik ve tutku kadınların bağlılıkla ilişkisinde önemli yer eden faktörler olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.6.** Kadınların örgütsel bağlılıklarının daha fazla bulunduğu araştırma örnekleri

| Araştırmacı (Yıl)                                                           | Sektör                                              | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ake, U. (2019)                                                              | Hizmet sektörü çalışanları                          | Duygusal bağlılık boyutunda erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir fark olup, kadınların duygusal bağlılıkları daha fazla bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Dixon, M. A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M., ve Kent, A. (2005) | Spor ve rekreasyon sektöründe staj yapan öğrenciler | Kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin olduğu bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Küçüközkan, Y. (2015)                                                       | Hastanelerde çalışan sağlık personeli               | Kadınların “duygusal bağlılık” puan ortalamasının erkeklerin duygusal bağlılık puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde “yüksek” olduğu saptanmıştır Kadınların “devamlılık bağlılığı” puan ortalamasının erkeklerin devamlılık bağlılığı puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde “düşük” olduğu saptanmıştır Kadınların “normatif bağlılık” puan ortalamasının erkeklerin duygusal bağlılık puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde “yüksek” olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, kadınların erkeklere nazaran, daha çok “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” duygusuna sahip olduklarını ve daha az devamlılık bağlılığına sahip olduklarını göstermektedir |

**Tablo 3.7.** Örgütsel bağlılık- cinsiyet ilişkisi bulunamayan araştırma örnekleri

| Araştırmacı (Yıl)                        | Sektör                                    | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tüfekçi, N. (2018)                       | Birinci Basamak Sağlık Kurumu Çalışanları | Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür                                                                                        |
| Suri, M. ve Petchsawang, P. (2018)       | Özel banka çalışanları                    | Erkekler ve kadınlar arasında örgütsel bağlılığa dair belirgin bir farklılık bulunmamaktadır                                                                                                                                                             |
| Uğraşoğlu, İ.K. ve Çağanağa, Ç.K. (2017) | Lise öğretmenleri                         | Örgüte bağlılık ve alt boyutlarının toplam puanları cinsiyete göre incelendiğinde; devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutlarının ve örgüte bağlılık ölçeği toplamının cinsiyet bağımsız değişkeni ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. |
| ERTÜRK, R. ve AYDIN, B. (2016)           | Ortaöğretim öğretmenleri                  | Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki algılarında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır                                                                                                                              |
| Ariffin, H.F. ve Ha, N.C. (2015).        | Hotel çalışanları                         | Örgütsel bağlılığın üç boyutuyla ilişkili olarak cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.                                                                                                                                                   |

### 3.4.1.3.Eğitim seviyesi faktörü

Eğitim seviyesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla yüksek eğitim seviyesinin örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açtığı sonucuna varıldığı görülmektedir. Yine de söz konusu bu faktörün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını veya eğitim seviyesinin düşüklüğünün örgütsel bağlılığa olumlu yönde etkisinin olduğunu gösteren çalışmalara da rastlanmıştır. Dolayısıyla kişisel faktörler arasında yer alan eğitim düzeyinin de örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve ilişkisinin net olduğu söylenememektedir. Bu kanaati destekleyen çalışmalara örnekler Tablo 3.8’de sunulmuştur.

**Tablo 3.8.** Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri

| Araştırmacı (Yıl)                                                                                           | Sektör                                          | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığına dair araştırma örnekleri</i>      |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ertürk, R. ve Aydın, B. (2016).                                                                             | Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler | Eğitim düzeyi değişkenine göre, öğretmenlerin duygusal bağlılığa, devam bağlılığına, normatif bağlılığa ve örgütsel bağlılığa yönelik görüşlerinde anlamlı fark yoktur                                                                                                                                                        |
| YILDIRIM, N. (2018)                                                                                         | Sağlık Hemşireleri                              | Hemşirelerin eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir                                                                                                                                                                            |
| <i>Eğitim düzeyi yüksek olanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri</i> |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Abdulla, M.H.A. ve Shaw, J.D. (1999)                                                                        | Sağlık çalışanları                              | Ülke vatandaşı olup olmama durumu eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ilişkisini farklı etkilemektedir. Ülke vatandaşlarının eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bununla birlikte yabancı çalışanların eğitim seviyesi düştükçe örgütsel bağlılık seviyeleri artış göstermektedir.                    |
| Gören, T. Ve Sarpkaya, P.Y. (2014)                                                                          | İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler | Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumu bakımından duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Eğitim enstitüsü mezunlarının duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim fakültesi ve diğer okullardan mezun olanların bağlılıklarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. |
| Epren, O. (2019)                                                                                            | Üniversite Akademik ve İdari personeli          | Yüksek lisans ve doktora mezunlarının lise mezunlarına göre örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>[Tablo 3.8. (devam) Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri]</b>        |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Eğitim düzeyi yüksek olanların örgütsel bağlılıklarının daha az olduğuna dair araştırma örnekleri</i></b> |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hunt, S. D.;<br>Chonko, L. B. ve<br>Wood, V.R.<br>(1985)                                                        | Pazarlama<br>çalışanları | Eğitim düzeyi yüksek olan pazarlama elemanlarının örgütsel bağlılıkları daha düşük olmaktadır.<br><br>Yüksek eğitim seviyesine sahip olanların işten beklentilerinin daha fazla olmasından kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Bu beklentilerin karşılanmaması durumunda bağlılık seviyesinin düşecektir.                                                                              |
| Abdulla, M.H.A.<br>ve Shaw, J.D.<br>(1999)                                                                      | Sağlık<br>çalışanları    | Ülke dışından gelen yabancı çalışanlarda eğitim düzeyi düşük olanların örgütsel bağlılık seviyesinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Erbay, A. (2009)                                                                                                | Banka<br>çalışanları     | Eğitim düzeyleri açısından lise ve yüksek lisans mezunları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Devam bağlılığı, yüksek lisans mezunu çalışanlarda lise mezunu çalışanlara oranla daha düşük bulunmuştur. Normatif bağlılıklarına baktığımızda da yine yüksek lisans mezunu çalışanların, lise mezunu çalışanlara oranla bağlılık düzeyleri daha düşüktür. |

Sánchez Căizares ve López-Guzmán Guzmán (2010) otel çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada eğitim seviyesi nispeten düşük olanların iş değiştirme ve devamsızlık düzeylerinin daha düşük, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Sonucun bu şekilde çıkmasının sebebi daha düşük eğitimli çalışanların kendi seviyelerini de dikkate alarak örgütün kendi isteklerine bir şekilde karşılık vermesini yeterli bulmalarına bağlanmaktadır.

#### **3.4.1.4.Medeni durum faktörü**

Çalışanların medeni durumlarının örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen çalışmalarda da daha önceki kişisel faktörlerde olduğu gibi birbirinden farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar bulunmaktadır. Evli olanların örgütsel bağlılığının daha yüksek bulunduğu çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan örnekler Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Kişisel faktörlerin etkisiyle ilgili farklı farklı değerlendirmelerde bulunan ve farklı yaklaşımlar sergileyen araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, çalışanların iyi bir gözlemci olup olmamasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen Day ve arkadaşları (2002) örgüt içinde yakın gözlem yapma eğiliminde olanların örgütsel bağlılık seviyelerinin daha düşük olmasına rağmen daha iyi iş performansı ve liderlik özellikleri sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Aynı yaklaşımla araştırma yapan Flynn ve Ames

(2006) ise gözlem yapma eğilimi yüksek olan çalışanların başkalarının davranışlarına çok dikkat ettiklerini ve diğerlerine oranla örgüte daha iyi uyum sağlayabildikleri bulgusuna ulaşmıştır.

Yukarıda örnek olarak verilen tüm çalışmalar kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisinde belli bir teoriden bahsedilmesinin mümkün olmadığını; araştırma yapılan çalışma sektörü, sözleşme tipi, çalışma şartları, coğrafi ve kültürel farklılıklar gibi diğer birçok faktörün kişisel özellikleri etkileyerek konuyu daha karmaşık ve standart dışı bir hale getirmektedir. Ayrıca, çalışma sektörü, kültür, sosyal ve çevresel değişkenlerin kişinin yaşı, medeni hali, eğitim düzeyi ve cinsiyetinin örgütsel bağlılığa etkisinde ne derece rol oynadığına dair sistematik ve yeteri kadar çalışma yapılmamış olması kesin yargılara ulaşabilmeyi mümkün kılmamaktadır.

**Tablo 3.9. Medeni hal ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri**

| Araştırmacı (Yıl)                                                                                              | Sektör                              | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Medeni durumun örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisinin olmadığına dair araştırma örnekleri</i></b>   |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Babadağ, M. (2015)                                                                                             | Belediye çalışanları                | Örgütsel bağlılığın her üç boyutunda da evlilerle bekarlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.                                                                                                                                                                  |
| Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017)                                                                            | Üniversite araştırma görevlileri    | Örgütsel bağlılığın her üç boyutunda da evlilerle bekarlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.                                                                                                                                                                  |
| Çoğaltay, N. (2015)                                                                                            | Öğretmenler                         | 2008-2014 yılları arasında Türkiye’de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet ve medeni hal faktörleriyle ilişkisini inceleyen çalışmaların meta analizi neticesinde medeni hal faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. |
| <b><i>Evli olanların bekarlara göre örgütsel bağlılığının daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri</i></b> |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ., Kara, E. (2006).                                                          | Kamu ve özel sektördeki yöneticiler | Evli olanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri bekarlardan daha fazla bulunmuştur.                                                                                                                                                                            |
| Al-Esmael, B.A. (2007)                                                                                         | Kamu ve özel sektör çalışanları     | Evli olanlarda duygusal ve normatif bağlılık bekar olanlara göre daha fazla bulunmuştur. Devam bağlılığı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.                                                                                                         |
| <b><i>Bekarların evli olanlara göre örgütsel bağlılığının daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri</i></b> |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Sánchez Căizares, S.M. ve López-Guzmán Guzmán, T.J. (2010)                                                     | Otel çalışanları                    | Medeni hal faktörünün cinsiyet, yaş, sözleşme ve vardiya tipiyle birlikte değerlendirildiği çalışmada uzun süreli sözleşme yapan, erkek ve evli olmayan bir çalışanın örgütsel bağlılığının daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.                                 |

### 3.4.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler ise işin niteliği, örgüt kültürü, lider davranışları, örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, örgütsel adalet, rol çatışması ve belirsizliği, ücret ve ödül sistemi, personel güçlendirme, örgüt içi sosyal ilişkiler gibi daha geniş bir perspektifte incelenmektedir.

#### 3.4.2.1.İşin niteliği

Kişilerin hangi kurumda çalışacaklarını belirleyen en önemli seçim faktörlerinden birisi hiç şüphesiz yapacakları işin özellikleridir. İlk defa bir işe başlayacak olan kişiler kendi yetenek, yetkinlik ve ilgileri, işin kendilerine sunacağı fırsatlar, işin ilginçliği, zorluk derecesi, çalışma ortamı ve bunun gibi birçok faktörü araştırmakta; iş veya işyeri değiştirecek olanlar ise daha önceki iş tecrübelerini değerlendirmektedirler. Tüm bu araştırmalar ve değerlendirmeler kişilerin işlerini severek ve isteyerek yapmak istemelerinden, kısacası çalışma hayatından memnuniyet duyarak mutlu olmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların bu amaca ulaşabilmeleri işlerini devam ettirerek çalıştıkları örgütte uzun süre kalmalarını, bir diğer ifadeyle örgüte bağlılık seviyelerinin artmasını sağlayabilmektedir. Bu konuyla ilgili literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur.

İşin kapsamı ve faaliyet alanı olarak farklı görev boyutları ve çeşitleri, bağımsız çalışma imkanları, işin zorluk derecesi ve önemi, olumlu geri dönüşler gibi faktörler şeklinde sıralanabilir. İşin kapsam ve çeşitliliği ne kadar geniş ise çalışanların örgütsel bağlılığının da daha fazla olmasını beklemek gayet doğal kabul edilmelidir. Bahsedilen bu faktörler çalışanların işlerine davranışsal entegrasyonlarını artırmakta ve dolayısıyla da sorumluluk duygularını geliştirmektedirler. Sorumluluk duygusunun gelişmesi işin diğer çalışanlarla karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde olduğu durumlarda genellikle örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi bulunmaktadır (Mowday vd., 1982; Salancik, 1977).

Örgüt seçiminde olduğu kadar örgütteki devamlılığı da etkileyen iş nitelikleri Allen ve Meyer'in (1991) de belirttiği gibi örgütsel bağlılık hakkında da fikir veren ve dikkate alınması gereken bir argümandır. Moon (2000) örgütsel bağlılığın kişisel özelliklerden ziyade işin nitelikleriyle daha yakından ilişkili olduğunu iddia etmiştir.

Çalışanın işini severek ve isteyerek yapması, işi icra ederken haz ve mutluluk hissetmesi, işin sonunda ortaya çıkan ürünlerin faydaları itibarıyla gurur duyması, beden ve zihinsel olarak üstesinden başarıyla gelebiliyor olması gibi unsurlar iş tatmininin

oluşmasında, dolayısıyla işe ve örgüte karşı olumlu duygular besleyerek örgütte çalışmaya devam etme niyetinde olmasında oldukça etkili olabilmektedir.

Motivasyon ve bağlılık açısından etkili olmasından dolayı çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmesi ve iş yapabilme yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.71). İşin niteliğinin örgütsel bağlılığın boyutlarına etkisini çeşitli sektörlerde yaptığı araştırmayla belirlemeye çalışan Gautam ve arkadaşları (2001) işin niteliğinin ve işin cazibesinin normatif ve devam bağlılığı üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğunu, ancak duygusal bağlılıkla bir ilişkisinin olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Celep (2014, s.30) örgütsel bağlılığa etki eden iş niteliklerini şöyle sıralamaktadır:

- İşin çalışanın gelişimine ve yeni bir şeyler öğrenmesine imkân tanınması,
- İşin yaratıcı, yenilikçi ve ilgi çekici olması,
- Çalışanın rol genişliği, yani farklı rollere sahip olabilmesi,
- Üstesinden gelinen işlerin zorluk derecesinin yüksek olması,
- İş süresince örgüt iletişiminin yoğunluğu,
- Yapılan işe ilişkin geri bildirimin miktarı ve sıklığı.

AI-Esmael'e (2007) göre daha önce işin nitelikleriyle ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen örgütsel bağlılığa etkisi konusunda genellenebilir bir sonuca ulaşılamamıştır. Ayrıca kişilerin farklı ücret, statü, koşullarda çalışmasından dolayı örgütsel bağlılığı etkileme noktasında iş niteliğinin örgütler arasında farklılık gösterebilecek bir faktör olarak değerlendirilmesi daha uygun görülmektedir.

#### **3.4.2.2. Ücret ve ödül sistemi**

Çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarına olan etkisi yönünden örgütsel davranış yazınında çokça incelenen örgütsel faktörlerden birisi de ücret faktörüdür. Ücret düzeyinin ve adaletli dağıtımının örgütsel bağlılık derecesini nasıl ve ne derece etkilediğine dair birçok çalışma yapılmıştır. Doğru ve adaletli bir ücret sisteminin ihtiyaç ve beklentilere bağlı olarak çalışanların iş tatminlerini ve dolayısıyla örgütte kalma isteklerini artırması mümkün görünmektedir. İlerleyen paragraflarda bazı örnekleri de verilen çalışmaların çoğunluğunda ücretin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık boyutlarına göre farklı bulguların olduğu çalışmalar da bulunmaktadır.

Çoğu kişinin iş seçiminde dikkate aldığı ve iş dünyasındaki en önemli faktörlerden birisi olan ücretin akla uygun olması verimliliği artırmakta ve personel devir oranını düşürmektedir. Diğer yandan rasyonel olmayan yüksek ücretlendirmeler de iş performansını artırmak bir yana işletmelerin maliyetlerini artırarak olumsuz etki yaratabilmektedir.

Çalışanlar örgüte yaptıkları katkıların karşılığı olarak genellikle ücreti hesaba katmakta, böylelikle Becker'e (1960) göre yüksek ücret aldıklarında örgütte daha fazla kalma niyetleri olmakta, Angle ve Perry'ye (1983) göre ise örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

Ücretlendirme faktörü çalışanlar arasındaki eşitlik boyutuyla örgütsel adalet kapsamında da değerlendirilebilmektedir. Ücret adaletinin ve yapılan işe göre eşitliğin sağlanması çalışanların adalet duygusu üzerinde etkilidir. Adaletli ve eşit bir ücretlendirme sistemi çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular ve tutumlar sergilemesini sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütler çalışan motivasyonu, ücret doyumu, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi faktörlerin arasındaki dengeyi sağlamak zorundadır (Hung vd., 2018, s.104).

Yüksek ücret verilen çalışanlar bir şekilde ödüllendirildiklerini düşünmekte, bu düşünce ise onların düşük ücretlilere göre fazla duygusal bağlılık hissetmelerine yol açmakta, bu durum ise zamanla normatif bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, yüksek ücret çalışanlarda devam bağlılığı düzeyini de artırmaktadır. Çünkü düşük ücret alanların örgütten ayrılmaları durumunda maddi olarak kaybedecekleri de düşük olacağından işi bırakmaları daha kolay olabilmektedir. Ücret arttıkça finansal kaygılarla çalışanların bu ücreti bırakarak başka bir örgüte geçme niyetleri azalabilmektedir. Sektördeki rekabet seviyesinin üzerinde ücret verilmesi çalışanlarda işlerine daha fazla sarılarak duygusal bağlılığın gelişmesinde etkili olabilmektedir (Al-Asmael, 2007). Gürbüz'ün (2007) aynı paraleldeki değerlendirmesine göre de örgütün ücreti piyasa seviyesinin altında belirlemiş olması çalışan kaybına uğramasına neden olmakta, piyasa seviyesinin üzerinde belirlemesi durumunda ise çalışanların örgüt içinde devamlılığını önemli ölçüde sağlayabilmektedir.

Ücret düzeyinin örgütsel bağlılığın boyutlarına etkisiyle ilgili dikkat çekici bir araştırma da Çöl ve Gül'ün (2005) çeşitli üniversitelerden akademisyen ve idari personel üzerinde yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre ücret yüksekliği akademisyenlerde duygusal bağlılığı artırırken devam bağlılığını azaltmaktadır.

Yazarlara göre örgütün asıl arzuladığı da duygusal bağlılık olduğuna göre ücretlerin artırılması örgüt yararına olmaktadır. Ücret artışı idari personelde ise hem duygusal hem de normatif bağlılığı artırıcı bir etken olarak bulunmuştur.

Vandenberghe ve Tremblay'in (2008) ilaç firması çalışanlarıyla yaptığı çalışmada ücret doyumunun duygusal bağlılığı etkileyerek iş bırakma niyeti üzerinde tam etkili olduğu, normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi olmasına rağmen bunun iş bırakma üzerinde etkisinin olmadığı gibi farklı bir bulguya ulaşılmıştır.

Uslu (2018) ücret düzeyinin örgütteki üst düzey yöneticilerle eğitim seviyesi yüksek olanlarda örgütte kalmayı belirleyiciliğinin daha fazla olduğunu belirtmektedir. Bu belirleyicilikteki en önemli sebep ise daha yüksek veya aynı ücretle çalışma imkânı olan alternatif iş imkanlarıdır. Cohen'in (1992) örgütsel bağlılığın öncüllerine yönelik mavi yakalılar ile beyaz yakalılara yönelik yaptığı meta analiz çalışmasında ücret düzeyinin beyaz yakalılarda çok daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Beyaz yakalılar arasında ise işinde daha uzman ve tecrübeli olanlar için ücret düzeyi örgütsel bağlılıkta daha etkili olmaktadır.

Ücret artışının ve yüksekliğinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğine yönelik bahsedilen araştırma bulgularının tersine veya daha değişik bulgulara ulaşılan sayıları az da olsa bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Ogba'nın (2008) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre yüksek ücretli çalışanların bağlılıkları düşük ücretlilere göre daha az çıkmıştır. Ayrıca tüm bu bulguların tersine Morris ve arkadaşları (1993) ise ücretlendirmenin çalışanların tutumlarını önemli derecede etkilemediğini, örgütsel bağlılık veya çalışma süresi üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını bulgusuna ulaşmıştır. Hunt ve arkadaşlarının (2018) çalışmasında ücret faktörünün örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında düzenleyici bir rol oynadığı, yüksek ücret doyumunun işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde düzenlediği bulgusuna ulaşmıştır.

#### **3.4.2.3. Rol çatışması ve belirsizliği**

Rizzo ve arkadaşları (1970) rol belirsizliğini iş gereklerinin açık ve net olmaması, rol çatışmasını ise iş gereklerinin veya değişik kişilerden istenen görevlerin birbirleriyle tutarsız ve uyumsuz olması şeklinde tanımlamıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliği iş stresinin en büyük sebeplerinden birisi olarak çalışan tatminini etkilemekte, personel devir oranını ve iş yükünü artırmaktadır. Çalışmalar rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş

tatmini ile, dolayısıyla da örgütsel bağlılıkla olumsuz yönde ilişkisi olduğunu göstermektedir (Wu ve Norman, 2006; Chang, 2003; Biton ve Tabak, 2003).

İş yerindeki rol beklentilerinin veya diğer çalışanlardan görevlerle ilgili gelen isteklerin birbirleriyle uyumlu olmaması rol çatışması yaratmaktadır. Rol çatışması yaşayanlarla yaşamayan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır. Analitik sonuçlara göre rol çatışması sadakat, bağlılık ve sorumluluk duygularını azaltmakta, ayrıca iş yeri memnuniyeti de olumsuz etkilemektedir (Börk, 2015). Örgütsel bağlılık yazınında önemli araştırmacılardan olan Meyer ve Allen (1997) kendilerinden ne beklendiği konusunda emin olamayan (rol belirsizliği) veya kendilerinden tutarsız görünen davranışlar (rol çatışması) beklenen çalışanlarda örgütsel bağlılığın düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Rol belirsizliği daha çok iş gereklerinin aydınlatılması veya işin başarılı bir şekilde bitirilebilmesi için gerekli bilgilerin eksikliği durumunda oluşmaktadır. Rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de işyerinde rahatsızlığa, iş stresine, iş tatmininin azalmasına, dolayısıyla da motivasyon ve performans kaybına yol açmaktadır. Ayrıca birkaç iş aynı anda yapılmaya çalışıldığında işlerin birbirleriyle ikilem içerisinde kalması durumunda işleri başarılı bir şekilde yapma isteğine de bağlı olarak çok fazla iş yükü duygusu oluşabilmektedir. Rol belirsizliği psikolojik açıdan çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine yol açmaktadır. Rol belirsizliğinin yüksek olması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde önemli derecede etkilemektedir (Fauzan vd., 2017).

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair yapılan araştırmalardan örnekler Tablo 3.10'da sunulmuştur.

**Tablo 3.10.** *Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri*

| Araştırmacı (Yıl)     | Sektör                                                     | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reichers, A.E. (1986) | Sağlık çalışanları                                         | Rol belirsizliği ve rol çatışması faktörleri örgütsel bağlılığın öncülleridir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi vardır.                                                                                     |
| Cohen, A. (1992)      | Çeşitli sektörlerden beyaz ve mavi yakalılar (Meta analiz) | Uzman olmayan beyaz yakalı çalışanlarda rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığa etkisi uzman olanlardan daha fazla bulunmuştur. Bunun muhtemel sebebi uzman olmayanlar için rol gerekliliklerinin açık ve net olmasının önemli olması olarak açıklanmıştır. |

| <b>[Tablo 3.10. (devam) Rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri]</b> |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. Topolnytsky, L. (2002)                                                             | 1985-2000 arası meta analiz                                                       | Rol belirsizliği ve rol çatışmasının Kuzey Amerika dışındakiler için duygusal bağlılık üzerinde olumsuz yönde kuvvetli bir etkisi bulunmaktadır. Kuzey Amerika'daki çalışmalarda rol belirsizliğinin devam bağlılığı üzerinde olumsuz yönde daha kuvvetli bir etkisi olduğu bulunmuştur. |
| Gillet, N., Forest, J., Benabou, C. Bentein, K. (2015)                                                                         | Çalışma hayatındaki yüksek lisans öğrencileri                                     | Rol çatışmasının iş tatmini aracılığıyla duygusal bağlılığa etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                        |
| Glismeyer, M., Bishop, J.W. Fass, R.D. (2015)                                                                                  | Emniyet teşkilatı                                                                 | Rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının işten ayrılma niyetiyle pozitif yönlü ilişkisi vardır.                                                                                                                                                                                           |
| Perrewe, P.L. Ralston, D.A. Fernandez, D.R. (1995)                                                                             | ABD ve Hong Kong'da tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışan yüksek lisans öğrencileri | Rol çatışması her iki grubun örgütsel bağlılıklarını negatif olarak etkilemektedir.                                                                                                                                                                                                      |

#### 3.4.2.4.Örgütsel adalet

Örgütsel adalet literatürde genellikle Adams'ın eşitlik teorisi ve Homans'ın karşılıklı değişim (exchange) teorisine dayandırılmaktadır (Jang, 2019; Yıldız,2019; Öz, 2019; Rahman, 2016). Adams'a (1965) göre çalışanların örgüte yaptıkları katkıları kendilerine sunulan ödül ve kazançlarla karşılaştırdıklarında bir uyum söz konusu ise kendilerinde bir adalet duygusu oluşmaktadır. Tam tersi durumda ise adaletsizlik hissiyle birlikte tatminsizlik ve hoşnutsuzluk oluşmaktadır. Homans (1961) kişilerin örgütteki diğer üyelerle karşılıklı değişim ilişkilerinde kendi maliyetlerini azaltma ve karşılığında daha fazla kazanma eğilimi gösterdiklerini belirtmiştir. Bu açıdan örgütsel adalet çalışanların birbirleriyle ve örgütle olan karşılıklı ilişkilerindeki beklentileri çerçevesinde yorumlanabilir (Jang, 2019). Colquitt vd.'nin (2013) yapmış olduğu meta analiz çalışması örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların verimlilik karşısı iş davranışlarının daha az olduğunu ve daha olumlu görev ve iş performansı sergilediklerini ortaya koymuştur.

Örgütsel adalet kavramı genellikle dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve bilgisel adalet olmak üzere dört boyutta alınmaktadır (Beugre, 2002; Colquitt vd., 2005). Örgütsel adaletin alt boyutları farklı araştırmacılar tarafından iki, üç veya dört faktörlü modellerle açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin, Greenberg (1990) ve Sweeney ve McFarlin

(1993) *dağıtımsal* ve *işlemsel*; DeConinck (2010) ve Liljegren ve Ekberg (2010) bu iki faktöre ilave olarak *etkileşimsel*; Colquit (2012) ise tüm bu faktörlere ilave olarak *bilgisel* olmak üzere konuyu toplamda dört faktörde ele almışlardır. Literatürde örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisi genelde *dağıtımsal*, *işlemsel* ve *etkileşimsel* olmak üzere üç boyutta incelendiği görülmektedir.

Örgütsel adalet kavramı ilk zamanlarda Adams'ın (1965) sosyal değişim teorisine dayanarak dağıtımsal adalet çerçevesinde ele alınmıştır. Bu perspektifte *dağıtımsal adalet* çalışanların örgüte yaptıkları katkıları değerlendirerek buna karşılık geldiğini düşündükleri örgüt kaynaklarının kendilerine ve diğer çalışanlara adil olarak dağıtılmasıdır. Çalışanlar yetkinlik, tecrübe statü, performans, çaba ve emek gibi unsurlara karşılık hak edildiğini düşündükleri kazanımların (ücret, ödül, dinlenme imkânı, takdir edilme, daha iyi iş koşulları vb.) örgüt yöneticileri tarafından karşılanmasını istemektedirler. Aynı iş ortamında aynı işi yapmalarına rağmen farklı düşünce tarzlarından dolayı dağıtımsal adalet algılarında farklılıklar olabilmektedir.

Lambert vd. (2005) örgütsel adaletin sadece ödül, kazanım ve kaynaklar çerçevesinde değil aynı zamanda örneğin düşük performans gösterenlere de hak ettiği şekilde adaletli bir cezanın verilmesini de içermesi gerektiğini belirtmektedir.

Çalışanlar ücret, kararlara katılım ve fırsatlar konusunda yeterli derecede desteklendiklerinde örgütsel bir tatmin yaşamaktadır. Ancak bu unsurların dağıtımı ve uygulama şekli adaletsiz olduğunda çalışanlarda örgüte karşı olumsuz bir algı veya duyarsızlık gelişmektedir. Bu durum ise doğal olarak örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Porter ve Steers, 1973).

Jang'ın (2019) örgütsel adaleti iki boyutunu değerlendirmeye aldığı çalışmasında adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini özel ve kamu olmak üzere iki farklı çalışan grubunda araştırmış ve karşılaştırmıştır. Bu çalışmada dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özel işletmelerde örgütsel bağlılığa etkisi yönünden kamu işletmelerinin tersine dağıtımsal adaletin işlemsel adaletten daha etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuç çalışanların kamu sektöründeki kaynakların dağıtımının özel sektör kadar esnek olmadığı gerçeğinin farkında olmasıyla ilişkilendirilmiştir.

*İşlemsel adalet* örgütün kaynaklarının çalışanlara ne şekilde dağıtıldığı, örgütsel ve çalışanlarla ilgili uygulamalara nasıl karar verildiği gibi hususları sorgulayan bir adalet boyutudur. Çalışanlar örgütün aldığı kararlarda nelerin hesaba katıldığını, kararların

hangi kıstaslara göre verildiğini önemsemekte, değerlendirmekte ve zihninde adalete dair bir algı oluşmaktadır.

İşlemsel adaletin daha iyi anlaşılabilmesi için dağıtımsal adaletle karşılaştırma yapılabilir. Rahman'ın (2016) da ifade ettiği gibi dağıtımsal adaleti belirleyen unsur örgütün çalışanlara yönelik faaliyet ve politika sonuçları iken, işlemsel adaleti belirleyen unsur ise bu sonuçların ne anlam ifade ettiği, nasıl oluştuğu ve hangi kriterlere göre belirlendiğidir. İşlemsel adalet örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir faktördür. Zira Zaini'nin de (2009) belirttiği gibi sonuçlara giderken örgütün izlediği adımlar son derece hayatidir ve bu adımların adaletli olarak algılanması durumunda sonucu adaletli olmasa bile çalışanlar tarafından makul karşılanabilmekte ve kabul edilebilir olmaktadır. Çalışanların faaliyet ve uygulamalarda bizzat yer alarak süreç hakkında bilgilendirilmesi, alınan kararlarda fikirlerine yer verilmesi, faaliyet süreçlerinin kurallara uygun ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi ve belirsizlikten olabildiğince uzak olunması gibi hususlar çalışanların zihninde örgütü meşru bir zemine taşımakla birlikte işlemsel adalet duyguları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Lambert ve arkadaşları (2007) işlemsel adaletin iş tatmini üzerinde (dolayısıyla da örgütsel bağlılık üzerinde) daha fazla etkisinin olduğunu açıklamışlardır.

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan etkileşimsel adalet ise örgütün faaliyetlerinde çalışanlar arasındaki davranışlar ile yöneticilerin çalışanlara karşı davranış tarzına bağlı olarak gelişen bir adalet algısıdır. İşlemsel adalet boyutuyla karşılaştırıldığında daha az resmi kural içermekte, yöneticilerin çalışanlara karşı dürüstlük, nezaket, saygı, hoşgörü ve hakkaniyet gibi davranışlarını referans almaktadır. İşlemsel adalette çalışanların adalet algıları doğrudan örgütü referans alırken, etkileşimsel adalette ise yöneticileri ve diğer çalışanları referans almaktadır (Masterson vd., 2000; DeConinck, 2010).

Greenberg (1990) etkileşimsel adaleti kişiler arası (*interpersonal*) ve bilgisel (*informational*) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kişiler arası olan daha önce bahsedildiği gibi yöneticilerin çalışanlara davranış şekilleriyle ilgili, bilgisel olan ise çalışanlara faaliyetlerle ve alınan kararlar konusunda yeterli, doğru ve ikna edici bilgi vermeyle ilgilidir.

Etkileşimsel adalet örgüt yöneticileriyle çalışanlar arasındaki ilişkisinin kalitesine vurgu yapmaktadır. Örgüt yöneticilerinin ve liderlerin örgüt faaliyetlerinin işleyişi üzerinde olduğu gibi çalışan tutum ve davranışları üzerinde de önemli bir etkisi

bulunmaktadır. Dolayısıyla yönetici ve çalışanların ilişkileri karşılıklı beklentiler değerlendirildiğinde etkileşimsel adalet düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği söylenebilir (Dai ve Xie, 2015).

Eren (2010) örgütsel adaletin yüksek motivasyon, örgüt aidiyeti ve yöneticilere güven duyulmasıyla ilgili olduğuna vurgu yapan çalışmalar olduğunu belirtmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilişkisi araştırılan örgütsel faktörler arasında örgütsel adaletin oldukça popüler olduğu ve birçok çalışma yapıldığı, ulaşılan bulgulara farklılıklar olabildiği ama örgütsel adalet düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışma bulgularına yönelik örnekler Tablo 3.11’de sunulmuştur.

**Tablo 3.11.** Örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri

| Araştırmacı (Yıl)                                                | Sektör                             | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tokmak, M. (2019)                                                | Gıda                               | Örgütsel adaletin %40,3 oranında örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tanrıverdi, H., Koçaslan G. Eğriboz, N. (2019)                   | Çeşitli                            | Genel örgütsel adalet algısı ile genel örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre genel örgütsel adalet algısı arttıkça genel örgütsel bağlılık algısı artmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Öz, C.S. ve Sağlam, T. (2019)                                    | Gıda                               | Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığa ait tüm alt boyutlarda pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiş; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenleri ile örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.                                                                                                                                                                                                                                |
| Astuti, S.D. Ingsih, K. (2019)                                   |                                    | Dağıtımsal adalet iş tatminini ve çalışan performansını, işlemsel adalet ise duygusal ve devam bağlılığını artırmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Büyükyılmaz, O. Tunçbiz, B. (2016)                               | Üniversite akademik personel       | Örgütsel adaletin her üç boyutunun da duygusal bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Devam bağlılığı üzerinde örgütsel adaletin yalnızca etkileşimsel adalet boyutunun etkili olduğu, dağıtım ve işlemsel adaletin etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık üzerinde ise, dağıtım adaletinin ve etkileşimsel adaletin pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu, işlemsel adaletin ise herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. |
| Rahman, A. Shahzad, N. Mustafa, K. Khan, M.F. Qurashi, F. (2016) | Yüksek öğrenim enstitü çalışanları | Dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Bağcı, Z. (2013)                                                 | Tekstil                            | Örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| <b>[Tablo 3.11. (devam) Örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen araştırma örnekleri]</b> |                                 |                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Işık vd. (2012)                                                                                             | Sağlık                          | Örgütsel adaletin tüm boyutları normatif örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.                                                                                   |
| Ramamoorthy ve Flood (2004)<br>Wang vd. (2010)                                                              | Mavi yakalı çalışanlar          | Dağıtımsal adalet boyutunun normatif örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.                                                                                   |
| Seymen vd. (2009)                                                                                           | Otel çalışanları                | İşlemsel ve etkileşimsel adaletin normatif örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.                                                                             |
| Çöp (2008)                                                                                                  | Turizm                          | Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin pozitif yönde anlamlı, ancak adalet ve bağlılık algı düzeyleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. |
| Wasti, S.A. (2001)                                                                                          | Kamu ve Özel sektör çalışanları | Örgütsel adalet çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları pozitif yönde etkilemektedir. Devam bağlılıkları üzerinde ise herhangi bir etkisi yoktur.         |

#### **3.4.2.5.Örgüt kültürü**

Örgütsel bağlılığın özünde çalışanların örgüt amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve kendi öncelikleriyle uyumu vardır. Örgüt kültürü de bu amaç, hedef ve değerlere ulaşmak için kabul edilen ve benimsenen davranışlar, yaklaşımlar ve düşünceler bütünü olduğundan örgüt kültürün örgütsel bağlılıkla çok yakın, güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi ve kabul etmesi, bir başka ifadeyle çalıştığı örgütteki kültürel atmosferden ve değerlerden memnuniyet duyması örgüte olan bağlılıklarının artmasına; diğer taraftan yüksek düzeyde olan örgütsel bağlılık da örgüt kültürünün güçlenmesine sebep olmaktadır. Tichy'nin de (1982) betimlediği gibi örgüt kültürü örgüt faaliyet süreçlerini bir arada tutan normatif bir tutkaldır.

Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmesinde önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Son yıllarda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde de sıklıkla durulmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu ve çalışanların bağlılıkları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürüne yönelik değişik sınıflandırmalar olsa da örgüt kültürünün birçok işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerin en önemlileri arasında örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa katkı sağlaması gelmektedir. (Yalım, 2017).

Çalışanların örgüte bağlılığı ve örgütte kalmalarını etkilemesi açısından örgüt kültürü çok önemli bir unsurdur. Örgüt kültürünün esnek olması çalışanların işlerini zorluk ve sıkıntı hissetmeden ve daha bağımsız hissederek yapmalarını sağlamaktadır. Örgüt kültürünü benimseyen ve doğru bir şekilde anlayan çalışanların iş

performanslarındaki artış dolaylı olarak iş tatmini ve verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir (Habib vd., 2014).

Lund (2003) örgüt kültürünün iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik ve işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Martins ve Terblanche (2003) çalışanlar üzerindeki etkileri açısından örgüt kültürünün iki boyutta incelenebileceğini belirtmektedir. Birinci boyut olan iç entegrasyonda örgüte yeni katılanların sosyalleşmesine yardımcı olunmakta, örgütün sınırları gösterilmekte, çalışanlarda örgüt kimliği ve örgütsel bağlılık oluşturulmaktadır. İkinci boyut olan örgütsel koordinasyon ise çalışanları bir arada tutan tutarlı davranışlar bütünü ve bir sosyal sistem yaratmaktadır. Örgüt kültürü bu özellikleriyle örgütün vizyon ve misyonu, örgüt çevresi, örgüt başarısı için gerekli araçlar, örgüt imajı, yönetim ve liderlik tarzları gibi örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlarla ilişkilidir.

Örgüt kültürünün ve alt boyutlarının örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğuna dair çeşitli literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur (Singh ve Das, 1978; Lahiry, 1994; Chang, 1999; Silverthorne, 2004; Akyürek vd., 2013; Habib vd., 2014; Yalım, 2017; Balay ve İpek, 2010).

Aynı örgüt içinde çalışanların farklı ülkelere veya farklı coğrafyalara mensup olmasının örgüt kültürünün oluşmasında üzerinde durulması gereken bir başka husustur. Farklı kültürlerden gelen çalışanların faaliyetlere, yönetim ve liderlik tarzına, sosyal ve iş ilişkilerine bakış açıları ve algılamaları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin batı ve doğu kültürleri çalışanların beklentilerini, tutum ve davranışlarını farklı etkilemektedir (Hofstede, 2001).

#### **3.4.2.6.Yönetim ve liderlik**

Bir örgütün başarılı veya başarısız olmasını çalışanların performansları ve verimliliklerinin payının çok yüksek olduğu kuşku götürmez bir gerçektir. Bir başka ifadeyle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesini sağlayanlar çalışanlardır. Ancak çalışanlar örgüt içinde neyi nasıl yapacaklarını, nelere dikkat edeceklerini, yetki ve sorumluluklarını, haklarını, gelecekte kendilerini hangi fırsat ve kazanımların beklediğini kendi başlarına belirleyemezler ve bunları nasıl yapacakları konusunda da yeterli uzmanlık seviyesine sahip değildirler. Dolayısıyla çalışanları bu doğrultuda yönlendiren yöneticiler ve yönetim politikaları örgüt sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi, amaç ve hedeflere ulaşılabilmesinde baş rol oynamaktadır. Çalışanların yetkinlik ve tecrübeleri üst

seviyede olsa da yöneticilerin kendilerine değer vermemesi, davranışlarının saygısız ve hakkaniyetsiz olması, fikirlerine değer vermemesi, yeterli ve doğru iletişim imkanları sağlamaması, empati kuramamaları ve bunun gibi birçok olumsuz tutum ve davranış şekllinden dolayı örgütün başarısız olmasına sebep olabilmektedir.

Yönetim tarzı çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini ve bağıllık düzeyini etkilemektedir. Örgüt kararlarına yüksek katılım imkânı sağlayan, esnekliğe önem veren, çalışanları insan yerine koyan, örgütü sosyal bir sistem olarak gören yönetim yaklaşımları örgütün faaliyetlerinde uyum ve istikrar oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler oluşması örgütsel vatandaşlık ve kimlik duygusunu olumlu yönde etkileyerek bağıllığı artırmaktadır (Cohen, 1992). Tahiroğlu (2002) yöneticilerin örgütlerde uyguladıkları yönetim biçiminin örgütsel bağıllığı etkileyen bir faktör olduğunu ve yöneticinin görevinin düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, astlarına yeni felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu işletmenin tamamına yaymak olduğunu belirtmektedir. Ancak yönetici üzerine düşen görevin salt bu olduğunu düşünerek çalışanları karar alma ve felsefe üretme sürecine katmazsa örgütsel bağıllığın olumsuz etkilenebileceğinin de bilincinde olması gerekmektedir. Balcı'nın da (2009) belirttiği gibi örgüt ve çalışanları ilgilendiren kararların alındığı üst yönetimin merkezileşme derecesi ve çalışanları kararlara dahil edip etmeme yaklaşımları örgütsel bağıllık üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzlarının örgütsel hedef ve değerlere bağıllığı artırdığı ifade edilmektedir (Abraham, 1997). Örgütsel bağıllık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağıllıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir. (Demirel, 2009).

Araştırmalarda çalışanlara değer değer veren, onların kararlara katılmalarını destekleyen ve onlara güven veren yönetim anlayışının örgütsel bağıllığı artırdığına yönelik bulgulara rastlanmıştır (Erdil vd., 2004; İnce ve Gül, 2005; Perryer ve Jordan, 2005). İnce ve Gül'ün de (2005) belirttiği gibi çalışanları üzerinde sık sık denetimler

yapan ve üzerlerinde baskı hissetmesine neden olan yönetim yaklaşımlar örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir.

Ulutaş (2011) imalat sektöründe faaliyet gösteren altı işletme üzerinde yaptığı araştırmada katılımcılık, bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaya çalışmış ve katılımcılık ile bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, katılımcılık düzeyindeki artışın örgütsel bağlılığı artırdığı bulgusuna ulaşmıştır.

Örgüt içindeki demokratik çalışma ortamının çalışan bağlılığına etkisini araştıran Uysal'ın (2019) araştırma sonucuna göre örgüt içinde işlerin şeffaflık ilkesiyle yürütülmesi çalışanların örgütsel demokrasi algısını arttırmakta; örgüt içinde katılımcılığı, şeffaflığı, adaleti ve hesap verebilirliği esas alan demokratik bir iklim yaratılması çalışanlarda pozitif yönde örgütsel demokrasi ve örgütsel bağlılık algıları oluşturmaktadır.

Liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların çoğunda liderlik ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu; bu ilişkinin liderliğin alt boyutlarına göre değişiklik gösterdiği görülmüştür (Tosunoğlu, 2014). Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen Tosunoğlu'nun (2014) çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların örgüte duydukları güveni, örgüte duyulan güven de bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmektedir. Benzer şekilde pasif liderlik tarzının da bağlılığın alt boyutlarını örgüte duyulan güven aracılığıyla tahmin ettiği tespit edilmiştir. Pasif liderlik tarzı çalışanların örgüte duydukları güveni negatif yönde, örgüte duyulan güven de bağlılığın alt boyutlarını pozitif yönde tahmin etmektedir.

Liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bir başka çalışmada Kırkpınar ve İşcan (2018) dönüştürücü liderlik davranışıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer yandan etkileşimci liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgular iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta dönüştürücü liderliğin önemini ortaya koymaktadır.

Liderlerin etik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisini inceleyen Altun (2013) etik liderlik tarzının, çalışanların örgüte bağlılığını kuvvetle etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

### **3.4.2.7.Örgütsel iletişim**

Örgütler, bünyesinde çalışan kişilerin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda güdüldüğü, yönlendirildiği, çabalarının birbirleriyle uyumlu bir şekilde koordine edildiği, özetle onların yönetildiği ve aynı zamanda sosyal ilişkilerin olduğu yapılardır. Bu faaliyet ve süreçlerle ilgili yöneticilerle astların (biçimsel) veya çalışanların kendi aralarındaki (biçimsel olmayan) iletişimin niteliği ve yeterliliği örgüt faaliyetlerinin başarılı ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde hayati konulardan birisidir. Çünkü işlerin yapılabilmesi için bilgiye ve bu bilginin zamanında, doğru ve yeterli bir şekilde ihtiyaç duyan kişiye veya birime ulaştırılabilmesi gerekmektedir. Bilgi, işin icra edilmesi için gerekli olduğu kadar insanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütle ilgili zihinlerinde eksiklik hissettikleri hususların giderilerek belirsizliğin ortadan kaldırılması açısından da son derece önemli bir olgudur. Zira bilgi örgüt üyelerinin diğer üyelere, yöneticilere ve tüm örgüte karşı algılarını şekillendiren temel unsurdur. Dolayısıyla bilgi ihtiyacının tam, doğru ve yeterli bir şekilde karşılanabilmesi için örgüt içinde sağlıklı, güvenilir ve güçlü bir iletişim sisteminin oluşturulması gereklilikten de öde adeta bir sorumluluk ve zorunluluktur. Bu doğrultuda Güllüoğlu'nun da (2011, s.45) belirttiği gibi çalışanlar tatmin edici bu iletişim ortamını yakaladıklarında daha verimli işler çıkarmakta ve performanslarında artış görülmekte, aynı zamanda kendilerini çalışma ortamında mutlu hissederek örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

Güçlü ve iyi işleyen bir iletişim sistemi sayesinde örgüt içinde motivasyon artırmakta, çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşabilmekte, fikirlerini özgürce sunabilmekte, örgütle ilgili kararlara katılabilmekte, kendilerine değer verildiğini hissetmekte, örgüte güvenleri ve inançları artmakta, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi düşünmekte, dolayısıyla da örgütte kalma istekleri ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca bu sayede örgüt amaçlarını benimseyen ve örgüte bağlılık hissi artan çalışanlar zamanda örgüt içindeki iletişim ağına katılma süreci de dönüşümlü olarak olumlu olacaktır (Kıraç, 2012).

Örgüt üyeleri arasında duygu, düşünce ve bilgilerin doğru bir şekilde ve gizlenmeden herkese açık bir şekilde paylaşılması iletişim sisteminin sağlıklı olmasına, kendilerini örgüte ait hissetmelerine neden olarak örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Çetin, 2004:61)

Örgütsel iletişim, örgüt içinde temel iş fonksiyonlarının yürütülmesinde ve çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasında önemli bir destek olmasının yanında

iş tatmini ve performansı artıran bir faktör olarak örgütsel bağlılığı da artırmaktadır (Demir, 2000, s.135).

Kıraç'ın (2012) sanal örgütlerde iletişimle ilgili olarak yaptığı değerlendirme dikkat çekmektedir. O'na göre sanal örgütlerde yüz yüze iletişim eksikliği nedeniyle daha iyi iş fırsatlarına rastladıklarında ya örgüt üyeliğinden ayrılmayı tercih etmekte ya da aynı anda birden fazla örgütte çalışmayı sürdürme eğilimi gösterebilmekte, dolayısıyla da örgütsel bağlılıkları çok düşük olabilmektedir. Bu olumsuzluğun azaltılabilmesi için elektronik iletişimin tamamlayıcı bir yöntem olarak belirlenmesi, insan ilişkilerindeki azalmayı telafi edebilmek adına yüz yüze iletişime dayalı iş veya sosyal içerikli toplantılar düzenlenmesi tavsiye edilmektedir.

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır.

Başığit'in (2006) çalışmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, ancak biçimsel olmayan iletişimin bağlılığa etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Ada, Alver ve Atlı'nın (2008) yaptığı çalışmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına yönelik farklı etkilere rastlanmıştır. Bu çalışmada örgütsel iletişimin tüm alt boyutlarda pozitif yönlü etkisi olduğu, devam bağlılığıyla zayıf, duygusal bağlılıkla orta ve normatif bağlılıkla güçlü derecede ilişki olduğu bulunmuştur.

Taşlıyan ve Hırlak'ın (2014) araştırmaları sonucunda örgütsel iletişimin duygusal bağlılıkla pozitif yönlü ve yüksek düzeyde; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü orta derecede ilişkili olduğu bulunmuştur.

Zhen'in (2013) örgütsel iletişim ve tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisini konu alan çalışmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde tükenmişlikten daha fazla etkisinin olduğu bulgusu konunun önemini ortaya koyması açısından kayda değer bir sonuçtur. İletişim araçlarının kalitesi, çalışanlara geribildirimde bulunulması ve iletişim ikliminin bağlılık üzerinde anlamlı olduğu görülmüştür.

## 4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 4.1. Örgütsel İletişim Kavramı

Örgüt, ortak amaçlar doğrultusunda belirlenen hedefleri yerine getirmek üzere bir araya gelen kişilerin faaliyet gösterdiği, bünyesinde birbirleriyle etkileşim ve iletişim halindeki birtakım birimleri de barındıran ve devamlılığı konusunda üyelerinin fikir birliği içerisinde olduğu sistematik sosyal bir yapı olarak tanımlanabilir.

Örgüt kavramı çoğunlukla fabrikalar ve iktisadi şirketler gibi kâr amaçlı oluşumlar olarak nitelendirilse de okullar, devlet kuruluşları, vakıf ve dernekler gibi sosyal ve yardım amaçlı yapıları da tarif edebilmektedir. Bu çalışmada irdelenen örgüt kavramı kâr amaçlı kuruluşları kapsamaktadır.

Örgütler, her biri benzer veya farklı çok çeşitli duygu, düşünce, algı, kişilik ve kültüre sahip insanlardan oluşan dinamik ve sosyal bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla örgütü meydana getiren unsurların kendi aralarında karşılıklı bilgi alışverişi yapabilmesi, birbirlerine adeta bir sinir ağı gibi güçlü ve hayati bir şekilde bağlanabilmesi için örgüt içinde sağlam, güçlü ve güvenilir bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütün faaliyetlerinin aksaksız, etkin, verimli ve kazançlı bir şekilde yerine getirilebilmesi için yönetim kademesi tarafından belirli araç ve yöntemler kullanılarak örgüt çalışanlarıyla iletişim kurulması gerekmektedir. Bunlar, içeriğine ve şekline bağlı olarak herhangi bir mekânda bireysel dar bir çerçevede veya bir salonda toplantı yaparak yüz yüze olabildiği gibi, telefon, yazılı bildirimler veya elektronik posta gibi araçlarla uzaktan iletişim şeklinde de olabilmektedir.

Örgütsel iletişim kavramı örgüt üyelerinin birbirleriyle karşılıklı iletişiminin yanında esasında daha üst ve karmaşık bir düzeyde sistematik ve biçimsel bir yapıya sahiptir. Örgütlerin yapısı, faaliyet alanı, yönetim biçimi, kültürü ve buna benzer başka faktörler örgüt içi iletişimin modelini ve türünü belirlemede etken olabilmektedir. Örgüt yönetiminde başarıya ulaşabilmek için belirlenmiş ve kabul görmüş tek bir yöntem olmadığı gibi örgütsel iletişimde de farklı bakış açıları, modeller ve türlerden söz edilebilmektedir. Zira örgütün makro bir bakış açısıyla daha bütünsel bir görüşle değerlendirildiği bir düşünce tarzı ile bireysel boyuta inen mikro yaklaşım arasında iletişim tarz ve yöntemi yönünden farklılıklar olması muhtemel ve doğaldır.

Örgütsel iletişim,

- \* Örgüt çalışanları arasında,
- \* Örgütü meydana getiren çeşitli düzeydeki birimler arasında,

\* Yöneticilerle çalışanlar ve yönetim kademesiyle alt birimler arasında işe ve/veya sosyal ilişkilere yönelik bildirimlerin tesis edildiği; ayrıca, bu ilişkiler sisteminin devamının sağlanmasına temel teşkil eden bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu tanımlama, bu çalışmaya temel teşkil eden iletişim çerçevesinin örgüt içi iletişimle sınırlandırılması kapsamında yapılmıştır. Esasında, örgütsel iletişim daha geniş anlamıyla örgütlerin çevrelerindeki diğer örgüt ve/veya ekonomik/sosyal oluşumlarla olan ilişkilerini ve iletişimlerini de kapsamaktadır.

Örgüt çalışanlarının davranış, düşünce, algı ve ihtiyaçlarını inceleyen örgüt psikolojisi, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi alanlarla ilgili çalışmalar sosyal ve teknolojik gelişmelerin hızına bağlı olarak zaman içerisinde daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bu çalışmaların önemine binaen tüm bu alanlarla yakından ilişkili, hatta temel taşı oluşturarak örgütsel iletişim kavramı da örgüt yönetimi çerçevesinde incelenmesi ve değerlendirilmesi gereken bir faktör haline gelmiştir.

Örgütsel iletişim kavramının kapsam ve çerçevesine yönelik Goldhaber ve arkadaşlarının (1978, s.76) değerlendirmesi dikkat çekmektedir. Yazarlar söz konusu kavramı şu iki temel yaklaşımla nitelendirmeye çalışmışlardır:

*Birincisi* bireysel çerçeveden daha ziyade örgütün hiyerarşik yapısına odaklı, bir bakıma belli kurallar ve sistematik işleyiş çerçevesinde işleyen birimler arasındaki dikey bilgi alışverişine dayanan bir süreç olarak belirlenmiştir. Bu bakış açısı örgüt iletişimini mekanik bir süreç içerisinde örgüt içi rollere ve faaliyetlerin sürekliliğine dayanan bilgi aktarımıyla sınırlandırmaktadır.

*İkincisi* ise çalışanları oluşturan örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını etkileyen örgüte yönelik algılamaları, duygu ve düşüncelerine yöneliktir. Bu yaklaşıma göre örgüt içi iletişim kalitesi ve yeterliliği çalışanların algılamalarını, duygu ve düşüncelerini etkileyerek davranışlara etki etmektedir. Yüksel de (2013, s.8) bu paralelde örgütsel iletişim kavramını tüm örgütü kapsayan ve çalışanlar arasındaki bilgi değişim süreci olarak tanımlamakta, örgüt içi iletişimin örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşim ve iletişimini etkilediğini belirtmektedir.

Örgütsel iletişime olan yaklaşım tarzı ve bakış açısına göre çeşitli genel tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin;

Cornelissen (2004)'e göre örgütsel iletişim, örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde faydalı ve gerekli bir süreç olarak iletişim yönetimine bütünsel bir yaklaşım çerçevesi çizmekte ve iletişim faaliyetlerinin bütününe kapsamaktadır.

Tutar’a (2003, s.116) göre örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak biçimde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Daha genel bir tanımla örgüt iletişimi, örgütün biçimsel ve biçimsel olamayan grupları arasında kurulan iletişimidir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin “örgütsel amaçlarla”, örgütün içinde ve örgütün dışında kurdukları iletişim biçimidir.

Türkmen (2000, s.41) örgütsel iletişimi, örgütteki kişi ve kurumları birbirine bağlayan; dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bilgi alışverişini sağlayan; hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rolü olan; örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçları doğrultusunda mesaj alışverişi yaptıkları; planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanmasında etkinliği olan temel bir alt sistem olarak nitelendirmektedir.

Kitchen ve Daly (2002, s.49) ise örgütsel iletişim kavramına daha çok işletme çalışanlarının mutluluğu ve tatmini açısından yaklaşarak bu faktörü daha çok onları örgüt içinde tutma yönüyle değerlendirmiştir. O’na göre örgütsel iletişim işletme çevresindeki hızlı değişimlerin etkisiyle işletme ve çalışanların değer yargılarındaki değişimler neticesinde örgüte bağlılıkları konusunda ihtiyaç duyulan desteği sağlayan önemli faktördür.

Geçikli (2004, s.108) ise örgütsel iletişimi daha ziyade örgüt yönetimi bakış açısıyla değerlendirerek örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilmesi amacıyla yönetim fonksiyonlarının çalıştırılmasına yönelik örgüt içi ve örgüt dışı düşünce alışverişinin yürütülmesi olarak tanımlamıştır. Solmaz da (2007) bu yaklaşıma benzer şekilde örgütsel iletişimin örgütün amaçları doğrultusunda ve örgütsel bütünlüğü sağlayacak şekilde örgütün tüm öğelerinin etkileşimi olduğunu belirtmiştir.

Gürgen (1997, s.33) ise iletişim kavramını sistematik ve daha genel bir şekilde tanımlamış, örgütsel ilişkileri belli bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlayarak bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bilinçli bir denge oluşturduğunu açıklamaya çalışmıştır.

Ural (2001) örgütsel iletişimi örgüt içi çalışanlar odağında sistemsel bir bakış açısıyla değerlendirerek, çalışanların eğitimi, kültürel ve amaçlara yönelik sosyalleşmeleri, faaliyet tanımları, politika ve stratejilerin benimsetilerek motive edilmeleri, ayrıca örgüt dışına örgüt ile ilgili bilgi akışına kaynak olabilecek bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Özkan da (2013, s.72) örgütsel iletişim kapsamının örgüt üyelerinin tutumları, duyguları, ilişkileri ve becerilerini de kapsadığını, aynı zamanda da hem çevresini etkileyen hem de çevresinden etkilenen karmaşık bir sistem olarak iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını da içerdiğini açıklamaktadır. Söz konusu karmaşık sistemin yarattığı belirsizlik ortamı ise birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajlar oluşturularak ve değiştirilerek giderilmeye çalışılmaktadır. Bu bakış açısıyla örgütsel iletişim sisteminde çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendileriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek istemektedirler.

Robert Craig'ın (1999) iletişim üzerine yaptığı çalışmada yedi boyutlu bir iletişim teorisi, diğer bir ifadeyle iletişimin dünyada nasıl çalıştığına dair sunduğu yedi düşünce yolu iletişim kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlaması açısından dikkat çekmektedir. Craig'ın (1999) iletişimle ilgili fikir ve değerlendirme yolları ile bu yolların örgütsel boyutta nasıl bir rolü olabileceğini ifade ettiği Tablo 4.1'de gösterilmiştir (Craig, 1999'dan aktaran Miller, 2011, s.14).

**Tablo 4.1. İletişim konseptine bakışlar (Craig'den (1999) aktaran Miller. 2011)**

|                        | <b>İletişimin Teori Boyutu</b>              | <b>Örgüt Bağlamında Muhtemel Kullanımı</b>                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Söyleme Dayalı</b>  | Uygulamalı konuşma sanatı                   | Kriz zamanlarında örgüt liderlerinin iletişim stratejileri                                         |
| <b>Göstergesel</b>     | İşaretlerle özneler arası aracılık          | Örgütlerin kurumsal sembollerle kimlik yaratma ve sürdürme düşüncesi                               |
| <b>Olgusal</b>         | Ötekilik tecrübesi;<br>Diyalog              | İki çalışan arasındaki tartışmaya aracılık etmek için diyalog kurma                                |
| <b>Sibernetik</b>      | Bilgi süreci                                | Telekomünikasyonu kullanan çalışanlar için iletişim ağı kurulması                                  |
| <b>Sosyopsikolojik</b> | İfade, etkileşim ve etki                    | Çatışma yönetim programını geliştirmek için kişilik ve etkileşim tarzları hakkında bilgi kullanımı |
| <b>Sosyokültürel</b>   | Sosyal düzenin oluşturulması ve yenilenmesi | Çokuluslu örgütlerde, milli, etnik ve örgütsel kültür kesişimlerine bakılması                      |
| <b>Eleştirel</b>       | Tutarsız düşünce                            | Cinsiyet ve güç konusundaki inançları değiştirme programında düşüncelerin zıtlaşması               |

Eisenberg (2010) iletişim olgusunun bilgi transferi, işlemsel süreç, stratejik kontrol ile yaratıcılık ve sınırlama arasındaki denge rollerine sahip olmasına dayanarak belirlediği örgütsel iletişime dair genel perspektifleri Tablo 4.2’de olduğu gibi sunmuştur. Örgütsel iletişim teorilerinin dayandığı bu temel rollerden örgüt için en iyi olduğu düşünülenler kullanılabilir.

**Tablo 4.2. Örgütsel iletişime dair genel perspektifler (Eisenberg, 2010)**

|                          | <b>BİLGİ AKTARIMI ROLÜYLE İLETİŞİM</b> | <b>İŞLEMSEL SÜREÇ ROLÜYLE İLETİŞİM</b>                              | <b>STRATEJİK KONTROL ROLÜYLE İLETİŞİM</b>                                                                                   | <b>YARATICILIK VE SINIRLAMA ARASINDAKİ DENGE ROLÜYLE İLETİŞİM</b>                         |
|--------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>METAFOR</b>           | Kanal ve İletim                        | Süreç                                                               | Kontrol                                                                                                                     | Denge                                                                                     |
| <b>AMAÇ</b>              | İletişimin araç olarak kullanımı       | Mesajların dinleyenlerin ihtiyaç ve beklentilerine göre uyarlanması | Çevresel kontrol ve çoklu amaçlara ulaşmak için belirsizlik içeren mesajların kişilere dağıtımı ve geri dönüşlerin alınması | Bireysel yaratıcılık ve örgüt kısıtlamalarının arasındaki gerginliğin anbean dengelenmesi |
| <b>ETKİNLİĞİN ÖLÇÜMÜ</b> | Alicının gönderileni anlaması          | Gönderici ve alicının anlamı paylaşması                             | Anlamaların çeşitli yorumlamaları sayesinde koordineli işlerin yapılması                                                    | Bireysel tatmin ve toplum uyumunun dengelenmesi                                           |

## 4.2. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için örgütün tüm unsurlarının eş zamanlı bir şekilde çalışması gerekmektedir. Çünkü bir örgütte ortaya çıkan tüm durumlar birbirine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütsel yapı ve süreçlerin işletilmesinin en önemli araçlarından biri olan iletişim örgütün hem iç hem de dış çevreyle kuracağı ilişkinin anahtarıdır (Tutar, 2009: 181).

Örgütsel işleyişe etki ederek katkı sağlayan temel ve dinamik sistemlerden birisi olan örgütsel iletişimin amaçları aynı zamanda ne kadar önemli olduğunun da bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Gürgeç (1997, s.119) bu amaçları şöyle sıralamaktadır:

- Faaliyetlerle ilgili mevzuatı örgüt üyelerine bildirerek olası hataları önlemek,
- Örgüt bölümleri ve yöneticilerini çeşitli iletişim vasıtalarıyla tanıtarak örgüt üyelerinin örgütle ilgili bilgilerini artırmak,

- Örgütün izlediği politika, kararlar ve genel işleyiş hususlarının çalışanlara duyurularak örgütün hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza uygulamaları, kariyer imkanları ve sosyal haklar konularında bilgilendirilmesini sağlamak,
- Teknolojideki ve yönetim anlayışlarındaki değişimler hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Örgüt üyelerini örgütün finansal durumu, faaliyetleri ve projelerinden haberdar etmek.

Örgütler günümüzde dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmekte ve bu durum örgütleri açık sistem anlayışında yönetilmeye itmektedir. Açık sistemde yönetilen bir örgüt için iletişim hayati önem taşımaktadır. Örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir şekilde ilerlemesi örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, çevresiyle olan ilişkilerin düzenlenmesi ve örgütü oluşturan birimler arasında eş güdümün sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Yıldırım, 2019, s.132).

Etkin bir iletişim sisteminin var olduğu örgütlerde yöneticilerin örgütü doğru değerlendirip yerinde ve etkili kararlar alması mümkün olmaktadır. Çalışanların görevleri iyi düzenlenmiş ve tanımları açık olsa bile aralarındaki iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim mümkün olmayacaktır (Yozgat, 1984, s.306).

Örgüt içi iletişim, motivasyon, kontrol, bilgi ve örgütsel heyecan olmak üzere dört temel amaca hizmet etmektedir. Bu amaçların dışında örgütsel iletişim bilginin paylaşılması, yeniliklerin ortaya konulması, gelişim, geri bildirim, çalışanların çalışma isteklerinin arttırılması gibi yan amaçlara da hizmet etmektedir. Etkin bir iletişim süreci organizasyonun içinde ve dışında bilginin paylaşımını mümkün kılmaktadır (Demirtaş, 2010: 16).

İletişim, çalışanların görevleriyle ilgili olarak neyi nasıl yapmasını gerektiğini, ne kadar iyi yaptıklarını ve varsa, performansı iyileştirmek için neler yapılabileceğini netleştirerek motivasyonu artırma işlevi de öngörmektedir. Özel hedeflerin oluşturulması, hedeflere yönelik ilerlemeler hakkında sorumlulara geri bildirim yapılması ve örgütte arzulanan davranışların pekiştirilmesi, iletişim sayesinde olur ve bu da motivasyonu artırır (Atak, 2005: 61).

Örgütü meydana getiren unsurlarının oluşturulması ve bir bütün halinde amaçlara ulaşılabilmesi örgütlenme ve bu örgütlenme sonrasında üyeler ve birimler arasındaki koordinasyon fonksiyonlarının hayata geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu fonksiyonların yürütülebilmesi için de mutlaka örgütsel bir iletişim sistemine ihtiyaç

duyulmaktadır. Örgütsel iletişim örgüt içi faaliyetlerin koordineli ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinin yanında toplumsal sistemin bir parçası olarak aynı zamanda örgüt dışındaki paydaşlarla olan ilişkilerin de vaz geçilmez bir unsurudur.

Stratejik olarak bakılacak olursa, örgütsel iletişim çalışanların hem motive eder hem de güçlendirir. Eğer çalışanlar işletmelerinin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmada kendilerinin rolünü bilmezlerse, çalışmaları ile ilgili geri dönüş almazlarsa, motivasyonlarını ve ilgilerini kaybedebilirler. İşletmenin performansı da doğal olarak bu süreçten negatif olarak etkilenir. Yapılan araştırmalar, etkili bir iletişim stratejisi olan işletmelerin zayıf iletişimi olan işletmelere göre daha başarılı olduğunu kanıtlamaktadır (Ragusa, 2010, s.6).

Örgütsel iletişim, örgütte iç güvenin, serbest bilgi akışının, iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır. Örgütün bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar. Örgütsel bir etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur; ancak yeterli değildir. İletişimin beklenen mesajı aktarabilmesi için aynı zamanda algılanabilmesi, yani çalışanı harekete geçirebilme (motive edebilme) yeteneğinde olması gerekir. Örgütsel iletişimin etkin biçimde kurulması, çalışanların iletişim becerilerine bağlıdır (Tutar, 2003, s.117).

Örgüt, çalışanlar tarafından oluşturulan bir tür karakter olması dolayısıyla örgütsel iletişim etkili veya etkisiz olması durumuna göre kurumsal hedeflere ulaşmada olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir (Chang, 2006, s.24).

Richmond'un (2005, s.25) belirtmiş olduğu gibi örgütsel iletişim bilgi verme, düzenleme, bütünleştirme, yönetim, ikna etme ve sosyalleştirme gibi örgütün faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devamı için gerekli çok önemli işlevlere sahiptir.

Çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için yönetim tarafından işlerinin nasıl yapılacağına ve örgüt amaç ve politikalarına dair bilgi verilmesine, bunun yanında yaptıkları işlerle ve ihtiyaç duydukları diğer konularla ilgili yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına bilgi vermelerine ve mesajlaşmalarına gerek vardır. Bahsedilen bilgilendirme ve mesajlaşmalar örgüt faaliyetlerinde kuralların ihlali ve yetersizliği durumlarında düzeltici ve düzenleyici rol oynamaktadır.

Örgüt için gerek duyulan işlerin mükerrer hale gelmemesi, diğer bir ifadeyle aynı işlerin tekrar edilerek zaman ve enerji kaybına yol açılmaması için hem çalışanların hem de yöneticilerin kimin hangi işi ne zaman yaptığından haberdar olması örgüt içi ihtiyaç

duyulan iş bölümü veya iş birliklerinin sağlıklı bir şekilde oluşturulmasını sağlayarak bütünleştirici bir etki yaratmaktadır.

Etkin bir örgütsel iletişim yöneticilerin çalışanlarını ve çalışanların da birbirlerini tanımaları neticesinde doğru, etkin ve verimli yönetilebilmelerine ve örgüt içi sinerjik bir atmosfer oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını ikna ederek motivasyon sağlama çabaları ancak sağlıklı ve doğru iletişim kurmalarıyla doğru orantılıdır. Çalışanlar arasındaki iletişimin yeterliliği ve kalitesi de hem birbirlerini ikna edebilmeleri hem de çalışma ortamının huzuru ve iş verimliliği açısından son derece önemli bir faktördür. Bovée ve Thill' in de (2000, s.4) ifade ettiği gibi etkili iletişim becerileri olan bir çalışan diğer çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler üzerinde daha etkili olmakta; ayrıca iletişim kurduğu kişi ve grupların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayabilir ve bu gereklilikleri daha doyurucu bir şekilde karşılayabilir.

Örgütsel ve yönetsel işlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, örgüt üyelerinin aralarında etkin bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında yaşanan problemlerin çözümü ve çatışmaların önlenmesi etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşmekte, çalışanların birbirleriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim motivasyonlarını arttırmaktadır (Demirtaş, 2010: 413).

Yöneticinin iş yaptırmak için ne beklediğini, nasıl ve ne zaman istendiğini örgütsel iletişim sayesinde öğrendiği gibi yöneticiler de örgütte ne gibi problemlerin ve aksaklıkların olduğunu yine örgütsel iletişim sayesinde öğrenebilir. Bu sürecin etkinliği örgütteki işlerin uyum ve koordinasyon içinde yürütülmesi açısından bir gerekliliktir. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütler temeli sağlam olmayan binaya benzer, ufak bir sarsıntıda hasar görür, daha büyük bir sarsıntıda yıkılır ve yok olur (Eskiyörük, 2015).

Kişilerarası ilişkiler ve örgütsel yaşam açısından hayatı bir öneme sahip olan iletişim, yöneticilik açısından yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisidir. İletişim, yöneticinin vermiş olduğu kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır (Koçel, 2014, s.610).

Sabuncuoğlu ve Gümüş'ün (2016, s.102) belirtmiş oldukları gibi iletişim; örgütlerde insan kaynaklarının etkililiğinde, çalışan davranışlarına ve tutumlarına etkide bulunmada, örgüte ve işe ilişkin tatminde, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta, örgütsel değişim sürecinde vazgeçilmez bir işlev üstlenmektedir.

Örgütsel iletişim,

- Örgüt amaçlarının ve stratejisinin anlaşılabilmesi ve benimsenebilmesi,
- Örgütle ilgili bilinmesi gerekenlerin ortaya konarak çalışanlarda yeterli ve gerekli örgütsel bağlılığın oluşturulması,
- Doğru olmayan ve olumsuzluk yaratan bilgi paylaşımının önüne geçilmesi,
- Örgüte özgü kültürün ve ortak değerlerin belirlenip içselleştirilerek çalışanlar arasında dayanışma bilinci geliştirilmesi,
- Örgütün müşterileri ve dış çevresiyle olan ilişkilerinde karşılıklı güvenin sağlanması,
- Karar verme sürecinde çalışanlara seçenekleri belirleme ve değerlendirme fırsatı sunması,
- Doğru bilgi akışı sayesinde çalışanların olumlu tutum ve davranış sergilemesine yardımcı olması,
- Toplantılar ve mesajlaşmalar vasıtasıyla fikir paylaşımları yapılarak örgütsel problemlere çözüm bulabilmesi,
- Örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında güven tesis ederek anlaşmazlıkları önleyebilmesi veya çözüme kavuşturması açılarından önemli fonksiyonlara sahiptir.

Örgütsel iletişimin örgüt amaçlarına hizmet edebilmesi ve etkin olabilmesi için yöneticiler ve onların mahiyetinde çalışanların birbirlerinden ve örgüt yaşamından beklentilerinin, diğer bir ifade ile önceliklerinin neler olduğunun bilinmesi önem arz etmektedir.

Harris ve Nelson'un (2008) yaptığı araştırma sonuçlarına göre Tablo 4.3'te de görüldüğü gibi yöneticilerin ve çalışanların önceliklerinde ve algılamalarında önemli derecede farklılıklar olduğu görülmüştür. Bura da dikkat çeken hususlardan birisi de yöneticiler çalışanları motive edebilmeleri için motivasyonu nasıl sağlayacakları değil de onları neyin motive ettiğine odaklanmalarıdır. Karşılıklı bu algılamaların ve önceliklerin örgütsel iletişimin niteliğini, tarzını ve şeklini etkileme potansiyeli barındırması açısından dikkate alınmasının son derece önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütteki etkili iletişimi adeta mükemmelliğe giden bir yol olarak nitelendiren Shockley-Zalabak (2001, s.4) doğal olarak insan ve teknolojiye dayanan örgütsel iletişim sistemlerinin karmaşık problemlere yaratıcı çözümler getirdiğini, örgütsel mükemmelliğin ise çalışanların örgütsel bağlılıklarından, beraber çalışma isteklerinden, benimsenen değerlerden ve geleceğe dair beklentilerden kaynaklandığını belirtmektedir.

**Tablo 4.3.** Çalışanların önem verdiği 10 unsurun çalışan ve yöneticiler açısından sıralaması (Harris ve Nelson, 2008)

| <b>Çalışanların İşlerinden Bekledikleri/İstedikleri</b> | <b>Çalışanların ne istedikleri hakkında yöneticilerin düşünceleri</b> |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. İlgi çekici bir iş                                   | 1. Tatmin edici ücret                                                 |
| 2. İş bitiminde takdir edilmeleri                       | 2. İş güvenliği                                                       |
| 3. Örgütün geleceğinde var olma duygusu                 | 3. Ödüllendirilme ve kariyer ilerlemesi                               |
| 4. İş güvenliği                                         | 4. İyi çalışma koşulları                                              |
| 5. Tatmin edici ücret                                   | 5. İlgi çekici bir iş                                                 |
| 6. Ödüllendirilme ve kariyer ilerlemesi                 | 6. Nazik ve anlayışlı bir disiplin                                    |
| 7. İyi çalışma koşulları                                | 7. Yönetimin çalışanlara vefalı olması                                |
| 8. Yönetimin çalışanlara vefalı olması                  | 8. Kişisel sorunlarında yardım edilmesi                               |
| 9. Kişisel sorunlarında yardım edilmesi                 | 9. İş bitiminde takdir edilmeleri                                     |
| 10. Nazik ve anlayışlı bir disiplin                     | 10. Örgütün geleceğinde var olma duygusu                              |

Çalışma hayatında meydana gelen teknolojik, sosyolojik ve ekonomik gelişme ve değişimlerin takip edilerek örgüte uyarlanabilmesinin açılarından hayati öneme haiz bir olgudur. Örgütsel iletişimin örgüt yönetiminin diğer fonksiyonlarıyla olan doğrudan ilişkili olması itibarıyla hiç şüphesiz gerekliliği ve önemine dair sayısız faktör bulunmaktadır. Örgütsel iletişim sisteminin güçlü olmadığı, iletişim ihtiyacını karşılayamadığı örgütlerde çalışanların hem yöneticileriyle hem de kendi aralarında olumlu ve iyi ilişkiler içerisinde olması mümkün olmadığından zamanla motivasyon ve iş verimi kayıpları ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için örgütte güçlü bir iletişim sisteminin olması hayati öneme haiz olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.3. Örgütsel İletişimin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel iletişimi kuramsal açıdan değerlendirebilmek, kuramsal dayanağının temellerini ve gelişimsel sürecini anlayabilmek için örgütlerin ve örgüt yönetim biliminin gelişim aşamalarındaki yerini incelemek gerekmektedir. Örgütsel davranış ve örgüt yönetim bilimi gelişim aşamaları genel bir sınıflandırmayla klasik, neo-klasik, modern, postmodern ve eleştirel olarak sınıflandırılmakla birlikte örgütsel iletişim yaklaşımları

özelinde çeşitli yazarlar tarafından içerik itibariyle ortak görüşleri kapsamına rağmen farklı alt başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Örneğin,

- Mullins (1996) klasik, insan ilişkileri, sistemler ve durumsallık;
- Shockley-Zalabak (2001) klasik, insan davranışı, bütünleşik, postmodern ve eleştirel;
- Eisenberg, Goodall ve Trethewey (2010) ile Miller (2011) ise Klasik, İnsan İlişkileri, İnsan Kaynakları, Sistem, Kültür ve Kritik Yaklaşımlar başlıkları altında değerlendirmişlerdir.

Hecht'in (1978) değerlendirmesine göre, örgütsel iletişimin ilişkili olduğu kapsamın içerisinde örgütsel davranış yönetiminin yanında örgütsel psikoloji, genel psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dalları da yer almakta olup örgütsel iletişimin kuramsal yapısının oluşmasında direkt etki etmektedir. Dolayısıyla sadece kendine özgü belli örgütsel iletişim kuramları olmadığını ve ilişkili olduğu bilim alanlarının kuramsal gerçekleriyle de değerlendirilmesi gerekmektedir.

Şimşek'in de (2011, s.55) belirtmiş olduğu gibi, örgütsel iletişimin çok disiplinli ve çok yönlü olması, tarihsel bir bakış açısıyla incelenmesini gerektirmektedir. Tarihsel bağlamda örgütlerde iletişimin yalnızca bir yönetim işlevi olmadığının anlaşılması, örgütsel iletişimin işlevlerini ve işleyişini incelemeye yöneltmiştir. Örgütsel iletişimin birey ve örgüt açısından farklı anlamları ise örgütsel iletişim değerlendirmelerinde birey ve örgüt bakış açılarının ayrı ayrı yansıtılmasını önemli kılmaktadır.

Bu yazının takip eden paragraflarında örgütsel iletişimin kuramsal olarak yeri ve gelişimi “Klasik”, “İnsan İlişkileri”, “İnsan Kaynakları”, “Modern (*Sistem, Karar Alma ve Durumsallık çerçevesinde*)” ve “Kültür” yaklaşımları başlıkları altında yukarıda belirtilen diğer yaklaşımları da kapsayıcı şekilde incelenmiştir.

#### **4.3.1. Klasik yaklaşımda örgütsel iletişim**

Klasik örgüt yaklaşımında örgüt içi faaliyetlerin icra edilmesinde insan kaynağından, daha doğrusu çalışanlardan etkinlikle ve verimli bir şekilde yararlanılması ve örgüt yapısının biçimselleştirilmesi anlayışı temel alınmıştır. Max Weber, Henry Fayol ve Frederick Taylor'un çalışmaları ve değerlendirilmeleriyle şekillenen Klasik yaklaşıma daha ziyade Taylor'un “Bilimsel Yönetim” anlayışı egemen olmuştur. Bilimsel yönetim yaklaşımının temel dayanaklarına çalışanların bilimsel esaslara göre belirlenmiş belli kalıplarda faaliyet göstermeleri ve bu sayede verimliliğin artırılacağı anlayışı ve

inancı hâkim olmuştur. Buna paralel olarak da örgüt içindeki iletişim sisteminin de belli biçimsel kurallara ve şekilsel süreçlere dayalı olması gerektiği üzerinde durulmuş, iletişimin yöneticilerden çalışanlara doğru yukarıdan aşağıya örgüt içi yetki esaslarına dayanarak yürütülmesi gereği benimsenmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımının en çok önem verdiği yapılan işlerdeki verimlilik unsuru işlerin doğru bir şekilde ancak mümkün olan en kısa sürede yerine getirilmesine dayanmaktadır. Bu anlayışa dayanarak örgüt içi iletişim biçimi yöneticilerin talimatlarını ve emirlerini çalışanlara iletme amacını gütmüştür. Yönetici çalışan arasındaki bu mekanik iletişim biçiminin yönü daha ziyade tek yönlü ve yukarıdan aşağı şeklinde yürütülmüştür.

Çalışanlardan yöneticiye olan iletişim ise sadece işle ilgili faaliyetlerin özellikle de işin bitirilmesi ve yaşanan aksaklıkla sınırlı kalmıştır. Her ne kadar bu dönemde dikey ilişki ağır basmış olsa da Fayol'un yönetim ilkelerinde komuta birliği ilkesine istinaden örgüt içinde dikey iletişim hiyerarşisi içerisinde hangi çalışanın hangi yöneticiden emir alabileceği açıklığa kavuşturularak, işin gerektirdiği durumlarda ise Koçel'in de (2014) belirtmiş olduğu ve Fayol Köprüsü denilen astların kendi aralarında iletişimine olanak tanıyan bir sistem de kurulmaya çalışılmıştır. Ancak Sunborn (1964) klasik yönetim yaklaşımının 1930'lu yıllara kadar etkili olduğu dönem boyunca yetkiye ve statüye dayanan tek yönlü iletişimin ağırlıklı olduğunu belirtmektedir.

Klasik yaklaşımın önemli isimlerinden birisi olan Max Weber de örgüt içi iletişimin hiyerarşiye ve emri komuta zincirine uygun olarak biçimsel bir yapıda olmasını, ancak farklı olarak emirlerin ve mesajların yazılı olarak iletilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Klasik yönetim yaklaşımını savunan bilim adamları iletişim etkinliğinin sağlanabilmesinin yöneticilerin etki alanlarındaki astların sayısına bağlı olduğunu, "sınırlı denetim alanı" denilen belli bir sınırlama dahilinde bu etkinliğin sağlanabileceğini savunmuşlardır. Bu anlayışa göre bir yöneticinin 5-7 kişilik bir ast grubuyla etkili iletişim sağlanabileceği, sayının daha fazla olduğu durumda ise astlardan gelen bilgi ve mesajları gerektiği ölçüde değerlendiremeyecek, kendisi de astlarına emirleri yeterli ve zamanında vermeyecektir (Aziz ve Dicle, 2017, s.78).

Çalışanların sosyal ve toplumsal algı ve ihtiyaçlarına gerektiği ölçüde yer verilmeyen klasik örgüt yönetimi yaklaşımında iletişimin rolü çalışanlara işlerini nasıl yapacaklarıyla ilgili bilgileri ve kurallara uyulmadığı takdirde hangi yaptırımların uygulanacağına yönelik bildirimleri iletmekten ibarettir. Hatta yönetimin asıl görevinin

işle ilgili aksaklık yaşanmaması ve verimliliğin artırılması için çalışanları bahsedilen konularda bilgilendirmek olduğu görülmektedir. Bu yaklaşım döneminde örgütsel iletişimin oldukça dar bir çerçevede değerlendirildiği anlaşılmaktadır (Zaremba, 2010, s.35; Miller, 2012, s.30). Dolayısıyla klasik örgüt yaklaşımında örgütsel iletişimin çalışanların güdülenmeleri, örgüte bağlılıkları veya iş tatminleri üzerinde etkili olup olmadığı üzerinde durulmadığından örgütün verimliliğine ve karlılığına olan etkisi anlaşılamamıştır. Bu bilgilere dayanarak denilebilir ki bu yaklaşımda örgütsel iletişim içerik ve kapsama alanı olarak oldukça dar, yön olarak hiyerarşik ve genelde yukarıdan aşağı tek yönlü, kullanılan iletişim aracı olarak yüksek oranda yazılı talimat, kural ve standart usullerin tercih edildiği, tarz olarak ise resmiyete dayanan bir sistem olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki bilgilere istinaden klasik örgüt yaklaşımında örgütsel iletişimin özelliklerine yönelik olarak özetle şu maddeler sıralanabilir:

- Görevlerin aksaksız ve kolayca yerine getirilmesi için bir araç olduğundan çalışanlar arası sosyal ve kişisel ilişkileri desteklemez,
- Çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerinde değil, yöneticilerin astlarına yönelik özellikle de günlük işleyişle ilgili talimatlarının bildirilmesinde kullanılır,
- Kişiler ve bölümler arası iletişim sadece hiyerarşik iletişimin etkin olmadığı zorunlu durumlarda uygulanabilir,
- İletişimin şekli, içeriği, yöntemi ve yönetimi örgüt fonksiyonlarının yerine getirilmesi için sadece yönetim kademesi tarafından belirlenir ve hayata geçirilebilir.

#### **4.3.2. İnsan ilişkileri yaklaşımında örgütsel iletişim**

Elton Mayo öncülüğünde 1927 yılında başlayan ve yaklaşık beş yıl süren “Hawthorne Deneyleri” sonuçlarına istinaden yapılan değerlendirmeler ışığında örgüt yönetimi alanında yeni bir yaklaşım ve fikir doğmuştur. Klasik yönetim yaklaşımı sonrasında ortaya çıkan bu yaklaşım Neo-Klasik Örgüt Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. Bu yaklaşımın doğmasına sebep olan deneylerin sonuçlarına göre klasik yönetim anlayışının aksine örgütte verimliliğin artırılması için insanın adeta bir makine gibi değerlendirilmemesi, insan ilişkilerinden ve duygularından bağımsız olarak katı kurallar uygulamaya çalışmanın her zaman başarılı sonuçlar vermeyeceği, bir takım sosyal ve psikolojik faktörlerin dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yapılan işe değil, işi

yapan insana odaklanması, onun anlamaya çalışılması, örgüt içindeki diğer çalışanlarla ilişkilerinin dikkate alınması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalar,

- Çalışanlar arası iletişimin çalışma davranışlarını belirlediğini,
- İletişim faktörünün üretim ve çalışma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu,
- Çalışanların yöneticilere bildirimde bulunabilmesinin iş tatminini artırdığını,
- Birlikte çalışmalarda zamanla grup ve ekip içinde oluşan bir takım sosyal ve ahlaki değerlerin üretim düzeyini olumlu yönde etkilediğini ortaya koyması açısından bir ilk olmuştur (Miller, 1999, s.26; Shockley-Zalabak, 2001, s.101).

Neo-klasik yaklaşımın bir diğer önemli ismi olan Likert (1961, s.114) ise çalışanların örgüt içindeki yönetsel sürece dahil olarak örgüte dair alınan kararlarda söz sahibi olmasını ve katılımcı bir role sahip olmasını savunmuştur. Dolayısıyla çalışanlar ile yönetim kademesi arasında iyi bir iletişim sistemi kurulmasını desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu iletişim sisteminde özellikle orta kademe yöneticilerinin hem ast hem de üst rollerine istinaden her iki role uygun iletişim yeteneklerinin kuvvetli olması gerektiğini, astlardan gelen mesajları üst yöneticilere, üst yöneticilerden gelen bildirim ve istekleri ise astlara uygu bir şekilde iletebilmelerinin önemli olduğunu savunmuştur. Likert (1961, s.44-52) ayrıca örgüt faaliyetlerinin işletilebilmesi için dikey iletişim yanında yatay iletişimin de önemine vurgu yaparak sağlıklı bir iletişim sayesinde oluşabilecek karşılıklı güvenin örgütler için hayati bir fonksiyon olduğunu ortaya koymuştur.

Ross ve Murdick'in de (1977, s.122) belirttiği üzere davranışsal teori olarak da adlandırılan bu yaklaşımın dayandığı ana konular örgüt içindeki insan unsurunu anlaşılması, örgüt yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkiler, çalışanların örgüt içindeki birbirleriyle olan sosyal ilişkiler, iletişimin davranışlar üzerindeki etkileri ile bu davranışların örgüt üzerindeki etkileri olarak sıralanabilir. Örgütün oluşturulmasında ve faaliyetlerinin sürdürülebilmesinde yöneticileri insan unsuru ve sosyal ihtiyaçları dikkate almaya zorlayan neo-klasik yaklaşım fiziksel faktörlerden ziyade örgüt içi iletişim ve etkileşimlerin daha etkili olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

Bu yaklaşım felsefesinin odağında örgüt çalışanları ve çalışanlar arası ilişkiler yattığından örgüt içi iletişim sistemi de çalışanların benimsediği, ortak örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyaçlara cevap verebilen etkili bir sistem olmak zorunda olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla neo-klasik yaklaşımda klasik yönetim anlayışındaki gibi tek

yönlü hiyerarşik iletişimin aksine hem çalışanlardan yöneticilere hem de çalışanların ve grupların kendi aralarında olmak üzere çok yönlü bir iletişim benimsenmiştir. Bu yaklaşımda Chester Bernard'ın (1949) örgütsel iletişime yönelik değerlendirmeleri dikkatleri çekmektedir. Bernard, yönetimin etkinliğinin ve etkililiğinin yöneticilerin ellerinde bulundurdıkları yetkilere dayanarak verdikleri emirler değil, alt kademedeki çalışanların bu yetkileri kabul etme derecesine ve benimsemelerine bağlı olduğunu savunmuştur. Bir bakıma klasik yönetim anlayışındaki yukarıdan aşağı olan iletişim yönünün aşağıdan yukarıya daha etkili olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

Neo-klasik yaklaşımı ortaya çıkaran çalışmalarda örgüt içinde önceden belirlenmiş standart kurallara bağlı biçimsel iletişimden ziyade herhangi bir kurala bağlı olmayan ve çalışanlar arasındaki sosyal iletişimin etkisini ve önemini ortaya çıkaran sonuçlara ulaşılmıştır. Sosyal ilişkilerin öneminin yanında çalışanların yönetime ve örgütün işleyişine dair düşüncelerinin dikkate alınması tartışılmış, ilk kez işçilerin örgütte alınan kararlarda ve yönetimde söz sahibi olması tartışma konusu yapılmış, çalışanların fikirlerini yöneticilere ulaştırılması için şikâyet ve öneri kutuları oluşturularak değerlendirmeye alınmıştır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016, s.80).

İnsan ilişkileri yaklaşımında örgüt amaçlarına ulaşabilmek için örgüt kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerektiği gerçeğinden hareketle, örgütün en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynağının Eisenberg'in de (2009, s.700) belirttiği gibi örgütün temsilcileri ve üretim girdisi olarak görülmesi, işlerin yapılmasında etkileşimli iletişim ön plana alınarak yenilikçilik desteklenmektedir.

Tutar'ın da (2009, s.32) belirttiği gibi neo-klasik yaklaşımda örgütün başarılı olabilmesi için yatay iletişimin önemli olduğu, aynı ve çeşitli düzeydeki çalışanlar ve birimler arasında yatay ve çapraz iletişim kurulması gerektiği benimsenmektedir.

Neo-klasik yönetim yaklaşımında örgüt içi iletişimin amacı sadece işlere yönelik değil aynı zamanda örgüt üyelerinin iş tatminlerini artırmaya, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettirerek duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlamaktır. Bu amaçları hedefleyen neo-klasik yaklaşımda klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece yazılı değil sözlü ve yüz yüze iletişim olanaklarına önem verilmektedir.

Miller (2011, s.45) örgütsel iletişimi neo-klasik örgüt kuramı çerçevesinde farklı bir bakış açısıyla “insan ilişkileri” ve “insan kaynakları” yaklaşımı olmak üzere iki alt başlıkta değerlendirmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımında verimliliğe giden akış sürecinde sırasıyla iş faktörleri, çalışanların öncelikli ihtiyaçlarının tatmini, iş tatmini ve sonunda

da verimlilik gelmektedir. Oysaki ihtiyaçları karşılanan ve iş tatmini sağlanan her çalışanın beklenen iş verimliliğini neden sağlayamadığı cevaplanması gereken bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Miller'e göre son zamanlarda yapılan çalışmalar tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkinin kültürel değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. İnsanın karmaşık bir varlık olması onun hangi aktivite karşılığında ne kadar emek harcayacağına karar vereceğini kolaylıkla belirleyebileceğini göstermektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımında çalışanın salt motivasyonun sağlanmasının verimliliği artıracığı beklenirken insan kaynakları yaklaşımında çalışanın yenilikçi fikirlerle işletmeye katkı sağlamasına olanak sağlanmakta ve bunu için de teşvik edilmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımda gerçek bir personel güçlendirmesi ve yüzeysel bir iletişimden daha fazlası yatmaktadır. Çalışanların performansının artırılabilmesi karar süreçlerine katılımlarının ancak kararlarda etkili olabileceklerine ve değişiklik yapabileceklerine inandıkları ölçüde olabilmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımını insan ilişkileri yaklaşımının diğer unsurlarından ayıran iki temel unsurdan birincisi örgüt verimliliği ve çalışan tatminini en üst düzeye çıkarılması, ikincisi ise bu iki unsur arasında denge ve uyumu sağlayabilmek için çalışan fikirlerinin örgüt işleyişine etki edebilmesidir. İletişim açısından klasik, insan ilişkileri ve insan kaynakları yaklaşımlarının arasındaki fark Tablo 4.4'te özet olarak gösterilmektedir.

**Tablo 4.4.** *Klasik, insan ilişkileri ve insan kaynakları örgütlerinde iletişim (Miller, 2011)*

|                         | <b>Klasik Yaklaşım</b>  | <b>İnsan İlişkileri Yaklaşımı</b> | <b>İnsan Kaynakları Yaklaşımı</b>  |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <b>İletişim İçeriği</b> | Görev                   | Görev ve sosyal                   | Görev, sosyal ve yenilik           |
| <b>İletişim Yönü</b>    | Dikey (Yukarıdan aşağı) | Dikey ve yatay                    | Tüm yönlerde, Takım bazlı          |
| <b>İletişim Kanalı</b>  | Genellikle yazılı       | Sıklıkla yüz yüze                 | Tüm kanallar                       |
| <b>İletişim Tarzı</b>   | Resmi                   | Resmi olmayan                     | Her ikisi, özellikle resmi olmayan |

Tablo 4.4'te de görüldüğü üzere klasik örgütlerde iletişim ağırlıklı olarak dikey yönlü, yöneticilerden çalışanlara doğrudur. İnsan ilişkileri yaklaşımında söz konusu bu dikey iletişim mevcut olmakla birlikte çalışanlar birimler arası iletişim ilişkisi motivasyon sağlayan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımında ise çalışanlar iletişim kurmaya ve düşüncelerini açıklamaya teşvik edilmekte, dolayısıyla

da örgütün her kademesinde ve her yönde (dikey, yatay, çapraz) örgütün bütününe kapsayan bir iletişim sistemi oluşturulmuştur.

Eisenberg vd. (2010, s.74) örgüt ve iletişim yönünden klasik ve insan ilişkileri yaklaşımına tarihsel ve kültürel etkileri Tablo 4.5’te olduğu gibi özetlemektedir.

**Tablo 4.5.** *Klasik ve insan ilişkileri yaklaşımlarının örgüt ve iletişim farklılıkları (Eisenberg vd., 2010)*

| <b>KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI</b>                                                                                                                                                                    | <b>İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI</b>                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Tema:</b> Verimlilik ve etkinliğe bilimsel akıl sayesinde ulaşılır</p> <p>Aydınlanma idealleri<br/>Endüstriyel devrim<br/>Bilimsel metotlar</p>                                              | <p><b>Tema:</b> Verimlilik ve etkinliğe iyileştirilmiş insan ilişkileri sayesinde ulaşılır</p> <p>Duygusal idealler<br/>Psikolojinin gelişimi<br/>Sosyal bilim metotları</p>                 |
| <p><b>Baskın metafor:</b> Örgüt etkin bir makinedir</p>                                                                                                                                            | <p><b>Baskın metafor:</b> Örgüt ilişkilerin toplamıdır</p>                                                                                                                                   |
| <p><b>Desteklenen Prensipler:</b></p> <p><i>İdeal form:</i> Örgütü oluşturan topluluğun ideal form hiyerarşik otorite ve değerlerdir</p>                                                           | <p><b>Desteklenen Prensipler:</b></p> <p><i>İdeal form:</i> Örgütü oluşturan topluluğun ideal form demokratik ve dürüst ilişkilerden oluşan değerlerdir</p>                                  |
| <p><b>Bölümlemeler:</b> İş, sosyal sınıf, ırk, cinsiyet, ulus bölümlemeleri; kurallar herkese eşit uygulanırsa kişiler çok çalışır ve talimatlara uyarlar ve bu durum onlar için daha iyi olur</p> | <p><b>Bölümlemeler:</b> Tartışma, paylaşılan bilginin eksikliği temelinde; yönetim ve çalışanlar arasındaki mantıksal ikili ilişkiler güven, dürüstlük, ahlak ve güç üzerine kurulmuştur</p> |
| <p><b>Çatışma:</b> Birimler temelinde çatışma; yönetim ve çalışanlar arasındaki çatışma ilişkisi paraya ve güce dayanmaktadır</p>                                                                  | <p><b>Çatışma:</b> Tartışma, paylaşılan bilginin eksikliği temelinde; yönetim ve çalışanlar arasındaki mantıksal ikili ilişkiler güven, dürüstlük, ahlak ve güç üzerine kurulmuştur</p>      |
| <p><b>Uygulama:</b> Mekanik unsurların örgüte ve iletişime uygulanması makine metaforunu faaliyete geçirir (İşler adeta saat gibi yürür)</p>                                                       | <p><b>Uygulama:</b> İnsana ve davranışa dayalı psikolojinin uygulanması ilişkisel metaforların faaliyete geçmesini sağlar (Örneğin, bu örgüt bir aile gibi düşüncesi)</p>                    |
| <p><b>İletişim:</b> aşağı yönlü ve belli usullere dayalı; kurallara uyma bir değer olarak benimsendiğinden karşı durmak çalışanları moralini sorgulanabilir hale getirir</p>                       | <p><b>İletişim:</b> İlişkilere ve ihtiyaçlara dayanmaktadır; işe dayalı kendini gerçekleştirme bir değer haline gelmektedir</p>                                                              |
| <p><b>Örgütün baskın formu:</b> Bürokrasi</p>                                                                                                                                                      | <p><b>Örgütün baskın formu:</b> Bürokrasiyle birlikte ekipler ve gruplar</p>                                                                                                                 |
| <p><b>İstikrar:</b> en iyi şekilde emirlere sadakatle sağlanır</p>                                                                                                                                 | <p><b>İstikrar:</b> en iyi şekilde ilişkisel ve kişisel mutlulukla sağlanır</p>                                                                                                              |
| <p><b>Kısıtlama:</b> Çok kısıtlayıcı; detaylara ve usullere mantıksız bir şekilde sadakat teşvik ediliyor, yaratıcılık engellenmeye çalışılır</p>                                                  | <p><b>Kısıtlama:</b> Açıklıkta hata, güven ve/veya ahlakın suistimali; çalışanların mutluluğunu etkinlik ve verimlilikle eşitlenmeye çalışılır</p>                                           |

Eisenberg, Goodall ve Trethewey (2010, s.73), insan ilişkileri yaklaşımının ağırlıklı olarak mekanik yapıda olan örgütler üzerindeki etkisinin tartışılmasının kolay olmadığını, Chris Argyris'in (1957) hiyerarşi ve uzmanlaşmanın çalışanların gelişiminde yetersiz ve uygun olmadığını savunan görüşlerinin günümüzde bile romantik olarak nitelendirilerek eleştirildiğini belirtmektedir. 1950'li yıllarda insan ilişkileri yaklaşımının savunmuş olduğu görüşte çalışanların moralinin iyi olmasının verimliliği olumlu yönde etkileyeceğine dair daha fazla çalışma yapılması gerektiği ifade edilmiş, sonraki yıllarda ise bu yaklaşım örgütsel davranış araştırmalarında önemli derecede yer almıştır.

#### **4.3.3. İnsan kaynakları yaklaşımında örgütsel iletişim**

İnsan ilişkileri yaklaşımı örgütteki insan unsurunu öne çıkararak çalışanların örgüt etkinliğindeki rolünü artırmasına rağmen özellikle örgütsel faaliyet ve kararlara katılımları, işe ve çalışma ilişkilerine yönelik algıları yönünden birtakım unsurlarda eksik kalmıştır. İnsan kaynakları yaklaşımı örgüte daha bütüncül bir bakış açısı ile çalışanları örgütün tüm faaliyetlerine isteyerek nasıl katılabilecekleri ve onları bu konuda nasıl teşvik edilebileceğine yönelik bir yönetim felsefesine sahiptir.

İnsan kaynakları yaklaşımını temsil eden teorisyenlerin kimler olduğu konusunda araştırmacılar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Eisenberg vd.'ne (2010, s.75) göre bu yaklaşımın temsilcileri Abraham Maslow, Douglas McGregor ve Rensis Likert iken Miller'e (2011) göre Blake ve Mouton ile Rensis Likert olarak belirtilmiştir. Bu yazında inssn kaynakları yaklaşımında iletişim faktörü her iki sınıflandırma da dikkate alınarak ele alınmıştır.

Bu yaklaşımda teorisyenler çalışanların duygularının ve kişisel becerilerinin örgütün amaçlarına ulaşılmasında dikkate alınması gerektiğini savunmuşlar, çalışanlara bakış açıları yönünden aynı zamanda örgüt iletişiminin niteliği üzerinde de etkili olmuşlardır. Çalışanların düşünce ve algılarının örgüte bilişsel katkı sağlayan ana faktörler olduğu gerçeği bu yaklaşımının temel felsefesini oluşturmaktadır.

Örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan insan ilişkileri yaklaşımı zaman içerisinde çalışma hayatındaki teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelere paralel olarak örgüt yönetiminde ihtiyaç duyulan unsurları tam anlamıyla karşılayıp karşılamadığı tartışılmaya başlanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımına yönelik davranış sergileyen yöneticiler çalışanlara yönelik örgütsel faaliyetleri sadece örgüt çalışanlarını önemsediklerini göstermek ve bir bakıma onların ihtiyaçlarını tatmin etmek amaçlı hayata

geçirmeye çalışırlar. Oysa insan kaynakları yaklaşımına yönelik davranış sergileyen yöneticiler ise çalışanların bilgi, tecrübe ve yeteneklerini dikkate alarak örgütsel faaliyetlere tam olarak katılımlarını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Örgüt yöneticilerinin davranışlarına yönelik Miles'in da (1965) açıklamaya çalıştığı bu farklılıklar aslında insan ilişkileri ve insan kaynakları yaklaşımlarının arasındaki farkı da açıklamaktadır.

İnsan ihtiyaçlarının seviyeleri ve motivasyon oluşturmada bu ihtiyaçların tatmin edilmesinin ne derecede etkin olduğunu inceleyen Maslow (1965) insanların en üst düzeydeki ihtiyaçlarının kendini gerçekleştirme ihtiyacı olduğunu, diğer ihtiyaç seviyelerinden farklı olarak bu ihtiyacın bir motivasyon unsuru olarak kesintisiz sürekli olarak tazeliğini koruduğunu savunmuştur. Fizyolojik (*yiyecek, giyecek, barınma*), güvenlik (*iş ve yaşam güvenliği*), sevgi (*bağlılık hissi, takdir edilme*), kendine güven ve saygı (*maaş, rütbe, statü*) ihtiyaçlarının ardından gelen kendini gerçekleştirme ihtiyacı örgüt amaç ve hedeflerinin çalışan amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasını dikte ettirmektedir. Dolayısıyla bu teori, örgüt çalışanlarına hangi birimde ve hangi statüde çalıştığından bağımsız olarak aynı kalite ve nitelikte iletişim olanakları sağlanmasını, ayrıca kendini gerçekleştirmede eşit fırsatların tanınması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

McGregor (1960), X ve Y tipi çalışan davranışları teorisyeni olarak bu gerçekliğin yöneticiler tarafından bilinmesinin çalışanlarda mevcut olan sorumluluk ve yenilikçi ruh potansiyelinin ortaya çıkarılmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur. Y tipi davranışın benimsendiği örgütlerde yönetimin çalışanlara yaklaşımı çalışanları örgütle özdeşleştirmeye, teşvik ve motive etmeye, örgütün amaçlarına hizmet eden faaliyetleri yaparak aynı zamanda kendi isteklerini yerine getirmeyi sağlayan bir düzen kurmaya yöneliktir.

Likert'in (1961) belirlemiş olduğu destekleyici ilişkiler prensibine göre örgüt içindeki tüm etkileşimler kişi ve grup değerleri ve önemleriyle uyumlu olmalı, iletişim tüm yönleriyle açık hale getirilmelidir. Örgüt yönetimleri bu temel anlayış esasına göre istismarcı, yardımsever, istişare eden ve katılımcı olmak üzere türlere ayrılmıştır. İnsan kaynakları yaklaşımının bu bakış açısına göre katılımcılık anlayışına uygun olarak iletişimin açık olması desteklenmektedir. Yazara göre çalışanlar örgütsel kararlarda etkin rol almalı, bunun için de her kademedede örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasında iletişim desteklenmelidir. Özellikle orta kademe yöneticiler hem ast hem de üst olmak üzere sahip oldukları iki rolde etkin olabilmeleri için iletişim yetenekleri bakımından iyi bir performans sergilemelidir. Aslında Likert'in (1967, s.50) yönetici tipleri olarak

geliştirdiği dört ayrı sistem içerisinde insan kaynakları yaklaşımına en uygun olan dördüncü sistem olan katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu sistemde yöneticilerle çalışanlar arasında tam bir iletişim uyumu ve güven söz konusudur. Çalışanlar örgüt içerisinde farklı gruplarda yer alabilmekte, bu çalışanlar gruplar arası bir bağlantı çivisi olarak görülmekte, bu sayede gruplar arasında bir iletişim ilişkisi kurulmaktadır. Likert iletişimi

Anlaşıldığı kadarıyla insan kaynakları yaklaşımı ile insan ilişkileri yaklaşımının arasında örgüt yönetimi ile çalışanların arasındaki ilişkileri ve iletişim sistemi açısından önemli bir fark bulunmaktadır. Şöyle ki, insan kaynakları yaklaşımı kuvvetli ve etkin bir iletişim sistemi ile çalışanları güçlendirmeyi amaçlamakta, böylelikle örgütsel başarı ve verimliliğin artırılacağını savunmaktadır. Bir bakıma örgütü oluşturan en önemli unsurun çalışanlar olduğu gerçeğine dayanarak yönetsel bütünleşmeyi sağlamaya çalışmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar (Butts vd, 2009) çalışanların kendi katılımlarının örgüt işleyişinde etkili olduğuna inanmadıkları ve örgütsel iletişimde kendilerine yeterince yer verilmedikçe sürece performanslarında olumlu bir değişiklik olmayacağını göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen örgüt kuramı yaklaşımlarının örgütsel iletişime yönelik uygulama usulleri dikkate alınarak özetle şu değerlendirme yapılabilir:

Klasik yönetim anlayışına göre biçimlendirilen örgüt yapılarında bilgiler ve talimatlar hiyerarşik bir düzen içerisinde ve büyük çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru dağıtılmaktadır. Örgütsel iletişim kapsamlı ve ayrıntılı düşünülmekten uzak, yöneticiler tarafından amaçlarına hizmet eden bir araç niteliğindedir. Bu özelliği dolayısıyla sosyal yönü ihmal edilen ve resmi ifadeler taşıyan genellikle de yazılı şekilde iletilen göreve özgü talimatlar formundadır.

Davranışsal yaklaşım veya insan ilişkileri yaklaşımı olarak da ifade edilen neo-klasik yaklaşımda iletişimin merkezinde insan unsuru bulunmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları, algılamaları ve örgüte yönelik değerlendirmelerini de kapsayan, örgütün işleyişine yönelik belli başlı kararlara çalışanların da katılımına olanak sağlayan, örgüt ve grup içi bireysel iletişim kabiliyetlerinin belirleyici ve etkili olduğu bir örgüt yönetim yaklaşımıdır.

#### **4.3.4. Modern Yönetim Yaklaşımında Örgütsel İletişim**

Sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi odağında insan unsuru olan bilim alanları ile teknolojiye bağlı olarak zaman içerisinde klasik ve neo-klasik örgüt

yönetim yaklaşımlarının örgüt yönetiminde eksik ve yetersiz kaldığı yönler ortaya çıkmıştır. Klasik yönetimin merkezinde yer alan biçimsellik ve üretim niceliği felsefesi ile neo-klasik anlayışın önem verdiği sosyo-psikolojik ihtiyaçlar örgütü içinde bulunduğu çevresel faktörlerle birlikte bütüncül bir yaklaşımla ele almak için eksik kalmıştır.

Klasik ve neo-klasik örgüt yönetimi yaklaşımı sonrası gelişen sistem ve durumsallık yaklaşımları modern yönetim yaklaşımları adı altında değerlendirilmektedir. Modern yönetim yaklaşımı, hangi yönetim biçiminin etkili olacağının duruma ve ortamın şartlarına göre değişeceğini savunmaktadır. Yönetici, örgüt içi unsurları (çalışanların ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri gibi) dikkate alarak yönetim tarzını belirlemelidir. Diğer taraftan yönetici, örgüt dışı unsurları (müşteri beklentileri, yerel ve küresel ekonomi, diğer örgütlerle rekabet) da dikkate almalıdır. Bu nedenle örgüt içinde ve örgütün birimleri arasında gerçekleşen iletişim ve geribildirim son derece önem taşımaktadır. (Çetintaş, 2016, s.191; Hamilton, 2008, s.40).

Modern yönetim yaklaşımı örgütü bir bütün olarak tüm yönleriyle ve çevreyle etkileşimde olan bir sistem olarak ele almakta, iletişimi şekilsel algılamadan uzak, bir uzlaşma, denge ve çözüm unsuru olarak benimsemektedir. Bu kuramsal anlayışa göre iletişim örgütsel çatışmaların yok edilmesine yönelik değil, tam tersine bu çatışmalara yol açabilecek unsurların açıkça tartışılarak çözüm geliştirilmesini sağlayacak bir sistem olarak kabul edilmektedir. Modern yaklaşımın bu anlayışı örgütsel iletişimi çalışanlar, birimler ve örgütler arasında uzlaşmayı ve eş güdümü sağlayarak verimlilik ve etkinlik aracı haline getirmektedir.

Örgüt ilişkiler sistemi içerisinde yer alan her kademedeki yöneticiler, çalışanlar ve çevre birimlerinin amaç ve hedeflerinin tam manasıyla birbirleriyle paralellik göstermesini ve uyumlu olması gerektiğini merkezine alan modern yaklaşım anlayışı bunun gerçekleşebilmesini etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlamaktadır.

Modern yaklaşım teorilerine göre örgütsel verimlilik örgüt çalışanlarının ve örgütle ilişkisi olan diğer birimlerin ortak amaçlar doğrultusunda ikna edilebilmesine, ikna edilebilmeleri de ancak kendilerinin inandıkları ve güvendikleri, tatmin edici, yeterli ve etkili bir örgütsel iletişim sisteminin varlığına bağlıdır.

Bütüncül bir bakış açısıyla örgütü çevresel faktörlerle birlikte değerlendiren modern yaklaşım teorisi sadece örgüt üyelerinin davranışlarını ve sosyo-psikolojik algılarını dikkate almakla kalmayıp aynı zamanda çevresiyle etkileşim içerisinde olan bir sistem olarak değerlendirmektedir.

Modern ve bütünsel yaklaşım örgütün amaç ve hedefleriyle çalışanların amaç ve ihtiyaçları arasında uyum sağlayacak yöntemler ve davranışlar geliştirmeye yönelik bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Dolayısıyla insan unsurunun çok yönlü doğasını anlayarak çalışanla ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde ve etkileşimlerde sorunların gizlenmesinden ziyade açıkça ortaya konarak çözüme kavuşturulmasını desteklemektedir. Bu kapsamda çalışanların motive edilmelerinde çevresel faktörleri de dikkate alarak hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına yer vermektedir.

Modern örgüt kuramında örgütsel iletişimde olması gereken temel dayanak noktaları şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgüt amaç ve hedeflerinin çalışan amaç ve hedefleriyle tam bir uyum içinde olmasını, çalışanların bu düşüncelerle örgüte adanmışlıklarını desteklemeli,
- Sebep sonuç ilişkisi çerçevesinde çalışanları kendi ihtiyaç ve isteklerinin ancak örgütün hedeflerine ulaşmasıyla mümkün olabileceğine inandırmalı,
- Çalışanları örgütün tüm faaliyetlerinden haberdar etmeli, alınacak kararlara dahil etmeli,
- Teknolojik gelişmeler bağlı olarak ihtiyaç duyulan elektronik ve sanal alt yapıya dahil edilmeli,
- Bilgiyi depolama, bilgiye hızlı ve güvenli ulaşılmasının yanında bilginin paylaşımını kolaylaştırıcı ve etkinliğini artırıcı internet tabanlı bulut teknolojileri kullanılmalı.
- Modern örgüt teorisini şekillendiren durumsallık ve sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütün içinde bulunduğu ve etkilendiği durum ve şartlara göre hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaçlarını destekleyecek bilgi paylaşımı ve geri bildirimle olanak sağlamalı.

Yağmurlu (2004, s. 44) klasik ve neo-klasik yaklaşım döneminden sonraki bütüncül örgüt kuramları yaklaşımını örgütsel iletişim açısından Katz ve Kahn ile Herbert Simon'un temsil ettikleri Sistem ve Karar Alma Yaklaşımları; Lawrence ve Lorsch'un Durumsallık Yaklaşımı başlıkları altında değerlendirmiştir.

#### **4.3.4.1. Sistem ve karar alma yaklaşımı açısından**

Daha önceki yönetim yaklaşımlarının çoğunlukla mesaj alışverişinden ibaret gördükleri örgütsel iletişim sistem yaklaşımı çerçevesinde daha karmaşık bir süreç olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak Eisenberg vd.'nin (2010, s.88) belirttiği üzere

bilim insanlarının bu karmaşık iletişim sistemini analiz edebilecek metodolojik yöntemleri oluşturmadaki eksiklikleri nedeniyle dinamik bir iletişim sistemi teorisi geliştirilememiştir. Örgütsel iletişimin sistem yaklaşımı ile değerlendirilebilmesi için öncelikle örgütün yaşayan sosyal ve karmaşık bir yapı olduğunun ve aynı zamanda tüm örgüt unsurlarının aralarındaki ilişkilerin önemli olduğunun kabul edilmesi gereklidir.

Sistem yaklaşımına göre faaliyetlerin işleyişine destek olan bir unsur olarak örgütsel iletişim, sadece örgüt içindeki çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan değil aynı zamanda örgütün etkileşimde bulunduğu çevre birimlerle ve kurumlarla da bilgi paylaşımını sağlayan bir sistemdir.

Örgütsel iletişimi açıklayan sistem yaklaşımında, “bütünün parçaların toplamından fazla olması”, örgütsel iletişimin ayrı ayrı açıklananlardan daha büyük bir işlevi olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişimin en önemli işlevi, iletişimsiz bir örgütün yaşayamayacağı savından hareketle, kan dolaşımına benzer bir mekanizmayla örgütün var olmasını sağlamasıdır (Şimşek, 2011, s.58).

Örgütsel iletişim kavramı sistem yaklaşımı çerçevesinde diğer yaklaşımlarda olduğu gibi örgütün bir bütün olarak ele alındığı etkinlik ve denetim yönünden değerlendirilmiştir. Sistem yaklaşımının temsilcisi Katz ve Kahn (1977, s.282) örgüt içi iletişimi örgütü harekete geçiren ve aynı zamanda denetleyen bir bilgi aktarım sistemi olarak nitelendirerek özellikle karar verme işlevine yönelik etkisine vurgu yaparak sınırsız bir iletişimin tam tersine verimsizliğe yol açacağını belirtmiştir. Örgütün bir bütün olarak değerlendirildiği sistem yaklaşımına göre iletişimi etkileyen her faktör aynı zamanda örgütü de bütün olarak etkilemektedir. Örgütsel iletişim sistemsel bir yaklaşımla örgütün tüm öğelerinin birbiriyle ve örgütün bütün olarak dış çevresiyle etkileşimini sağlayan bir süreç olarak görülmektedir. Bu fonksiyonuyla örgütsel iletişim örgüt faaliyetlerini düzenleyici ve çalışan-örgüt amaçları arasında uyumu sağlayan bir role sahiptir.

Sistem yaklaşımının ana düşüncesi örgütün çeşitli birimlerden oluştuğu ve örgütün faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin ve amaçlara ulaşabilmenin bu birimlerin eş güdüm içerisinde iletişim halinde olması gerektiği esasına dayanmaktadır. Örgüt içi işleyiş uyumu ve çevreyle olan sağlıklı etkileşim ise örgütsel iletişimin kalitesine ve etkinliğine bağlı olmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarından farklı olarak iletişim tek yönlü değil, dikey, yatay ve çapraz olmak üzere çok yönlü ve gayet açık şekildedir. Serbest bir iletişim

ortamı yaratılan bu yaklaşımda çalışanların iletişim konusunda eğitilmeleri ve sosyal iletişim kabiliyetlerine de önem verilmektedir (Hamilton, 2008, s.55).

Eisenberg vd. (2010) sistem teorisinin örgütsel iletişime olan etkisi ve ilişkisini daha yenilikçi çalışmalara imza attıklarını düşündükleri Peter Senge'in (1990) "Öğrenen Örgütler" ve Karl Weick'in (1995) "Anlamlandırma" modelleri üzerinden açıklamaktadır.

Peter Senge'in teorisine göre öğrenen örgüt diye adlandırılan ve adeta bir şemsiye altında birleşen sistemler bütünü örgütü yönetmektedir. Bu sistemler bütünüünün dayandığı beş özellik (disiplin) bulunmaktadır. Bunlar,

- Bütüncüllük, karşılıklı dayanışma ve bağımlılık gereği bir üyenin başarısı için tüm üyelerin başarısının şart olması,
- Tüm üyelerin öğrenmeye ve kendi kendini değerlendirmeye bağlılık göstermesi,
- Bireysel yorum ve hareketleri şekillendiren ve limitleyen esnek zihinsel modellerin varlığı,
- Sıkı hiyerarşik kontrol yerine tüm örgüt üyelerinin ahenk içerisinde belirlenen ortak vizyonu paylaşarak kendi işlerinin bu vizyona ulaşmada nasıl katkı sağlayacağı anlayışına sahip olmaları
- Ekip ya da grup öğrenmesinde diyalog yoluyla iletişimin önemsenmesi.

Senge (1990, s.277) öğrenen örgütler teorisinde daha katılımcı ve bütünleştirici bir zihinsel değişimin gerekliliğini savunmaktadır. Bir diğer ifade ile örgüt çalışanlarının diğerlerini kendilerinden farklı görerek kendi düşüncelerinin kabul ettirme çabasında tartışma içerine girmesi neticesinde gerçek öğrenme gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla bu zihinsel farkındalıkla diyalog sürecinin yürütülmesi daha fazla değer içermektedir.

Sistem teorisini anlam yaratma, anlamlandırma ve iletişim faktörleriyle birbirine bağlayarak örgütsel davranış ve iletişim alanında önemli bir etki oluşturan Karl Weick (1995), örgütlerin oldukça karmaşık ve belirsizliklerle dolu bir ortamda bulunduklarını, bu olumsuzluğun üstesinden gelebilmeleri için "belirsizliği azaltma" (*equivocality reduction*) diye adlandırdığı ve karşılıklı ilişkiler yoluyla şüpheli durumları anlamlandırmaya çalışmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu anlam yaratma ya da anlamlandırma sürecinin gerçekleşebilmesi farklı gözlemciler tarafından farklı ilişkilendirmelerle olabilmektedir. Belirsizliğin azaltılması adına yapılan anlamlandırma sürecinde iletişimin nasıl olacağı bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Weick'in

(1979) örgüt modeli sahneleme, seçim ve idame olmak üzere üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır.

İlk aşama olan sahneleme bölümünde örgüt üyeleri gelişen olaylara ve bu olaylara karşılık gelen belirsizlik algılarına göre değişkenlik gösterebilen ve dikkat edilmesi gereken faaliyetler doğrultusunda bir atmosfer, diğer bir ifadeyle ilgilenilmesi gerektiğini düşündükleri bir konuyu gündeme getirmektedir (yaratmaktadır).

İkinci aşama olan seçim aşamasında ise bu atmosferle ilgili ciddi olduğunu düşündükleri kısımları (konuları) iletişim yoluyla mantıklı bir çerçevede anlamlandırarak ele almaktadırlar.

Üçüncü aşama ise iletişim yoluyla anlamlandırılarak seçilen konuların yorumlanması ve bu yorum sonucunda ortaya çıkan değerlendirmelerin ve derslerin sonraki eylemlerde kullanılması için kaydedilmesi, bir diğer ifadeyle muhafaza edilerek idamesinin sağlanması aşamasıdır. Bu aşamalardan da anlaşıldığı kadarıyla Weick'in bir sistem olarak ele aldığı örgüt işleyişinin anlamlandırma süreci karşılıklı etkileşim ve geri beslemeleri yorumlamaktan oluşmaktadır.

Örgütlenme ve örgüt içi işleyişin etkileşimsel yönüne sistematik olarak yaklaşan Weick (1979; 1995) yukarıda bahsedilen örgütlenme sürecini üç ayrı konseptle genişletmektedir. Bunlar geçmişe dönük anlamlandırma, gevşek bağlantı ve kısmi katılım olarak ifade edilmektedir (Eisenberg vd, 2010, s.91).

Örgüt üyelerinin önce plan yapıp daha sonra eyleme geçtikleri genel kanısının aksine Weick'in (1995, s.61) geçmişe dönük anlamlandırma olarak adlandırdığı konseptte göre önce davranışta bulunmakta, sonra da bu davranışın sonucuna göre ne anlama geldiğini değerlendirerek açıklayabilmektedir. Bunu da "*Ne söylediğimi anlayana kadar ne düşündüğümü nereden bilebilirim?*" sözüyle desteklemektedir. Ancak şu da bir gerçek ki bir örgütte planladıklarını davranışa dönüştürenler olduğu gibi davranışlarını bir plana dayandırmayan ve sonrasında ortaya çıkan sonuçlara göre çeşitli eylemleri planlayan ya da planlamak zorunda olanlar da mevcut olabilir. Weick'in bu yaklaşımı kişilerin davranışlarının çoğunlukla zannettikleri veya farz ettikleri gibi gelişmeyebileceğini anlatmaktadır.

Örgüt içi iletişim bağlantılarını konu alan Weick'in (1979) gevşek bağlantı konsepti zayıf veya gevşek nitelendirmeleri çerçevesinde iletişim yoğunluğuna göre değişkenlik gösteren çok istisnai bir yaklaşımdır. Genel kabul gören yaklaşımlarda örgüt birimleri arasında olması gereken iletişimin zayıflığı örgüt verimliliğini düşüren bir etken olmasına

rağmen Weick'in bu yaklaşımına göre birbirleriyle yaptıkları iş itibariyle çok ilişkili olmayan birimler arasında gevşek bir iletişim ağının bulunması çevresel olumsuz etkilere daha az maruz kalınacağı düşüncesiyle kısa vadede olmasa da uzun vadede daha uygun olabilmektedir.

Weick'in (1979) üçüncü konsepti olan kısmi katılım yaklaşımına göre örgüt üyelerinin işe katılım durumları ile iş dışı yaşamlarındaki ve aktivitelerindeki rolleri birbirlerinden farklı olabileceğinden geleneksel örgütsel davranış ve motivasyon teorileri her çalışan için geçerli ve yeterli değildir. Dolayısıyla örgütü oluşturan çalışanların farklılıkları örgütsel iletişimi etkileyen bir unsur olmaktadır.

Simon (1957, s.40) örgüt içinde karar mekanizmalarına katılmalarında çalışanları kısıtlayan ve kusursuz değerlendirmeler yapmalarını engelleyen unsurların kişisel kabiliyetler, örgüte bağlılık dereceleri ve kendilerine yeteri kadar bilgi akışının sağlanamaması olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla çalışanların iletişim yönünden sınırlandırılmaları ve kısıtlanmaları çalışanların alacağı kararları doğrudan etkilediğinden örgütsel iletişimin bu sınırlandırmaları dikkate alan bir sistem olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Sistem yaklaşımı örgüt içi ilişkilerin ve örgütü etkileyen çevresel faktörlerle olan bağın öneminin ortaya koyması yönünden örgütsel iletişime daha bütüncül bir çerçeve çizmesine rağmen değişkenlik gösteren dinamik bir çalışma atmosferinde iletişimin içeriğini kesin olarak belirtebilmesi mümkün olmamaktadır.

#### **4.3.4.2. Durumsallık yaklaşımı açısından**

Örgütlerin kullandıkları teknolojinin farklı olmasına bağlı olarak farklı yapılarda olmalarının etkilerini ve bu farklılıklara bağlı olarak her durumda en iyi örgütlenme ve yönetim şekli olmayacağını savunan Lawrence ve Lorsch (1973, s.187) örgüt yapısına uygun iletişim sisteminin kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çerçevede örgüt yapısı, çevresel faktörler, örgüt etkinliği ve yönetici kararları arasında bir ilişkiden bahsedilmiştir.

Örgütsel iletişim sisteminin etkinliği ve türü, söz konusu ilişkilere, örgütün alt birimlerinin bulundukları farklı ortam ve şartlara göre değişkenlik göstermektedir. Örgüt içindeki iki farklı çalışma biriminin faaliyetlerinin esnek ve dinamik özellik gösterip göstermemesine bağlı olarak iletişim sisteminin nasıl kurulması gerektiği değişkenlik gösterebilmektedir.

Örgütsel bütünlük üzerinde duran ve örgütsel iletişimin örgütün bir bütün olarak faaliyet gösterebilmesinde son derece önemli rolü olduğunu savunan durumsallık yaklaşımı değişimler ve farklılıklar ekseninde özellikle çevreyle olan etkileşimi ele almaktadır. Yaklaşım, örgütsel etkinliğin çevreyle olan etkileşime ve bütünleşmeye bağlı olduğu ve bu bütünleşmenin ise ancak yeterli ve etkin bir örgütsel iletişimle sağlanabileceği üzerinde durmaktadır. Yaklaşımın teorisyenleri Lawrence ve Lorch (1973, s.199) örgütlerdeki iletişimin duyulacak ihtiyaca ve karar verilecek konuya göre değişkenlik gösterebileceğini belirtmektedir.

Örgütün iç ve dış dinamiklerini oluşturan unsurların beklentilerinin önemsendiği modern yönetim yaklaşımına göre bu beklentilerin yerine getirilmesinde önemli rolü bulunan örgütsel iletişim için belirlenmiş en iyi yol yoktur. Örgüt içinde ve çevresinde çalışma hayatını etkileyen ve sürekli dinamik bir özelliğe sahip olan faktörlerde meydana gelen değişimler yeni durumlar ortaya çıkarmakta, ihtiyaç duyulan iletişim tekniği, niteliği ve süreci bu yeni duruma veya durumlara göre şekillenmektedir.

Örgüt yapısı ve örgütü meydana getiren çalışanların kültürel özellikleri de örgütsel başarı, verimlilik ve etkinlik gibi faktörler de olması gereken örgütsel iletişim tarzını ve niteliği üzerinde belirleyici olmaktadır. Örneğin, Tutar'ın da (2009, s.35) ifade ettiği gibi mekanik ve nispeten dışa kapalı örgütlerde sınırlı, belirli yönde ve resmi bir iletişim sistemi başarılı olabilecekken açık sistemi benimseyen ve değişim hızının yüksek olduğu dinamik örgütlerde ihtiyaca göre belirlenen esnek ve çok yönlü bir iletişim sistemi anlayışı daha uygun olacaktır.

Durumsallık yaklaşımına göre örgütsel iletişim ağı, yönü ve şekli her örgütün etkileşim içerisinde bulunduğu iç ve dış çevreye göre değişkenlik gösterebilmekte, iletişim için gerekli kanallar ve iletişim araçları da durumun gerektirdiği şartlara göre belirlenmektedir. Esnek ve yoğun bilgi ihtiyacının olduğu örgütler hiyerarşik ve tek yönlü iletişim sistemine uygun olmadığından süreç içerisinde doğal olarak bu sistemi değişikliğe zorlayacaktır. Dolayısıyla bu bağlamda örgütsel iletişim, örgütün ihtiyacı olan değişim, ilerleme, gelişim ve sürdürülebilirlik unsurlarına temel teşkil eden özelliğiyle modern yönetim yaklaşımında başat rol üstlenmektedir.

#### 4.3.5. Kültür yaklaşımında örgütsel iletişim

Sistem teorisinin iletişimi örgütsel süreçlerin merkezine yerleştirdiği 1970’li yıllarda örgütsel kültürün iletişimle ilişkisini inceleyen araştırmalar yaygınlaşmaya başlamıştır (Eisenberg ve Riley, 2001, s.293).

Mesajların, anlamların ve sembollerin örgüt hayatının merkezinde yer alan temel unsurlardan olması iletişim araştırmacılarını özellikle örgüt kültürüyle ilgilenmeye itmiş, zamanla örgüt kültürüne kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili yorumlamalı yaklaşımlara varacak derecede katkılarda bulunmuşlardır.

Örgüt içindeki sosyal etkileşimlere odaklanan yaklaşımlar örgütün ve iletişimin birbirlerinden ayrılmaz bağlara sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öyle ki, iletişimin örgüt tarafından kullanılan bir araç olmaktan ziyade  rg t  meydana getiren bir süreç olduğu görülmüştür (Keyton, 2005, s.79).

Örgüt kendisini oluşturan çalışanlar ve çevresel unsurların belli amaç ve hedefler doğrultusunda iletişim ve etkileşim içinde olduğu dinamik ve sosyal bir yapıdır. Örgütsel işleyişin ve ihtiyaç duyulduğunda çeşitli değişim süreçlerinin gerçekleştirilebilmesi iletişimin devamlılığı ile sağlanabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin var olabilmesi için iletişim olmazsa olmaz bir süreçtir.

Örgüt kültürünün oluşmasında önemli yeri olan değerler, kabullenmeler ve örgütsel semboller örgüt üyelerinin tavır ve davranışları üzerinde etkili olmakta, böylelikle doğrudan iletişim sürecine dahil olmaktadır. Örgüt  yelerinin algılamalarını da etkileyen bu unsurlar örgütün zaman içerisinde gelişiminin ve doğal olarak da kültürünün şekillenmesinde temel rol oynamaktadır. Dolayısıyla  rg t kültürü ve iletişimin birbirleriyle bütünleşmiş iki kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürünün oluşmasında önemli yeri olan örgüte yüksek aidiyet hissedilmesi, davranışların belli normatif değerlere dayanması, karşılıklı güven duygusu, faaliyetlerde ortak anlayışa sahip olunması gibi unsurlar ancak iletişim sayesinde sağlanabilmektedir. Örgüt kültürünün yaşaması, sürdürülmesi, değerren koşullara tepki verebilmesi, örgüt üyelerinin kabullenmeleri ve yeni üyelere aktarılabilmesi örgütsel iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü ve örgütsel iletişim birbiriyle etkileşim içerisinde örgütün ayrılmaz iki temel faktörüdür.

Eisenberg (2010) antropolojik bakış açısıyla örgütsel iletişim çalışmalarında yer alan kültürel terimleri Tablo 4.6’da olduğu gibi göstermiştir. Söz konusu terimler güncel çalışmalarda yerini korumakla birlikte bir taraftan örgüt ve iletişime dair nelerin önemli

olduğunu temsil etmekte diğer yandan da örgütsel iletişim süreci hakkında fikir vermektedir.

**Tablo 4.6. Örgütsel iletişim çalışmalarında geçen kültürel terimler (Eisenberg, 2010)**

| <b>SEMBOLLER</b>                   | <b>DİL</b>                                                                                                                                                                       | <b>METAFORLAR</b>                                           |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Kelimeler/Hareketler               | Grup içi konuşmalar<br>Teknik terimler<br>Jargon<br>Şakalar<br>Dedikodu<br>Söylenti<br>Cinsiyetçi kullanım                                                                       | Kültürel kullanıma dayalı gösterilir                        |
| Ürünler<br>Eşyalar<br>Karikatürler | İş alanının fiziki düzeni<br>Kişisel anlamlar<br>İş yerinde mizah<br>Sosyal/politik yorumlar                                                                                     | Güç/Statü<br>İroni/Çelişki<br>Yönetimsel baskıya direnç     |
| <b>RUTİNLER</b>                    | <b>RİTÜELLER</b>                                                                                                                                                                 | <b>TOPLULUKLAR</b>                                          |
| Tekrarlanan davranışlar            | Kişisel performanslar<br>Grup performansları<br>Yeni çalışan oryantasyonu<br>Gruba kabul etme<br>Teşvikler<br>Yıllık kutlamalar<br>Dışlama/İhraç etme<br>Emeklilik/İşten çıkarma | Devamlılık/Süreklilik<br><br>Kültürel Uyum<br><br>Farklılık |
| <b>NESNELERİN KULLANIMI</b>        | <b>ÇALIŞANLARIN EL KİTAPLARI</b>                                                                                                                                                 | <b>TEMSİL</b>                                               |
| Logolar                            | Şirket broşürleri<br>Yıllık raporlar<br>Tanıtım                                                                                                                                  | Sembolik birlik                                             |
| Ödüllendirme                       | Mükafat                                                                                                                                                                          | Güçlendirme                                                 |

Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini ifade eder. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla oluşur, değişir, aktarılır ve öğretilir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanıdır (Eroğlu ve Özkan, 2009, s.50-52).

Örgüt içinde oluşan kendine özgü kültür zamanla bir takım davranış ve faaliyetlerin çalışanlar tarafından içselleştirilerek ve benimsenerek geleneksel hale gelmesine etki etmekte; geleneksel hale gelen davranış ve faaliyetler ise örgütsel kültürün sahiplenilmesine bağlı olarak sürdürülebilirlik, liderlik tarzları, istikrar, örgütsel bağlılık, çalışanlar arası ilişkiler ve daha birçok örgütsel tema üzerinde belirleyici olmaktadır. Söz

konusu bu etkiler ve belirleyicilikler örgütsel iletişimin varlığı ve etkinliği ile hayat bulabilmektedirler.

Kültür karşılıklı etkileşimi, karşılıklı etkileşim de iletişimi zorunlu kılmaktadır. Örgüt üyelerinin ve örgüt içi birimlerin karşılıklı iletişimleriyle şekillenen ve canlılığını sürdüren örgütsel yapı bir bakıma örgütün ruhunu ve karakteristik durumunu yansıtmaktadır. Ellis ve Maoz'un da (2003) belirttiği gibi paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özeti olan örgütsel iletişim kültürel bir temele dayanmaktadır. Örgütsel iletişim örgütsel paylaşımları sağlayan ve bu paylaşımların bir davranış şekli haline gelmesini sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Bu özelliğine istinaden örgüt kültürü ile örgütsel iletişimin kaynaşmış olduğu anlaşılmaktadır. Zira örgütsel iletişimin örgütleyici ve denetleyici rolüne benzer şekilde Scholl (2003) örgüt kültürünün sosyal kimlikler üzerinden örgüt üyelerinin davranışlarını, sosyal kabullenişleri, benimsenen değerleri ve düşünsel planlamaları düzenleyici ve denetleyici rolü olduğunu, bu rolün de çalışanlarda ortak amaçların oluşmasına katkı sağladığını belirtmiştir.

Örgütsel iletişime bakış açısı ve hangi yönden değerlendirilmek istenmesine bağlı olarak bilimsel yaklaşımlar farklılık göstermektedir. Örneğin Pacanowsky ve Trujillo-O'Donell (1982) örgütsel iletişimle ilgili yapılan araştırmaların genelde örgütte çalışmaların daha iyi işleyebilmesine yönelik nasıl olması gerektiğine yönelik olduğunu, ancak örgüt kültürü odağında yapılan örgütsel iletişim çalışmalarının ise örgüt yaşamını anlamayı amaçladığını belirtmektedir.

Örgüt yapısı ve örgütsel davranışın örgütsel iletişimle ilişkisine dair teorik yaklaşımlar örgüt kuramlarına göre değişkenlik göstermektedir. İletişimi örgütsel yapının bir bağımlı değişkeni olarak savunan klasik örgüt kuramcılarının yanında etkileşim yaratan özelliğiyle örgüt ve örgütün kültür yapısını şekillendiren bir bağımsız değişken olduğunu düşünenler de bulunmaktadır. Ancak örgütsel iletişim ve örgüt kültürü aralarında belirgin sınırlar tasvir edilemeyecek kadar birbirleriyle kaynaşmış olan olgulardır.

Örgüt yaşamının ve aynı zamanda her biri örgüt kültürünün bir parçasını oluşturan çeşitli semboller, kurallar, usuller, değerler, inançlar, davranışlar ve bunun gibi daha birçok unsurun benimsenmesi ve örgüt yapısına yerleştirilebilmesi ancak etkin bir örgütsel iletişim sistemiyle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla kültürel yaklaşımda örgütsel iletişim kolaylaştırıcı, aktarıcı ve bağdaştırıcı rolüyle örgütsel davranışa ve örgüt

performansına etki etmektedir. Ayrıca, bu bilgiler ışığında örgüt içinde oluşturulan iletişim sisteminin işlerin yapılmasıyla veya örgütsel düzen bilgilerinin iletilmesi yoluyla dikte ettirici ve sorumluluk doğurucu özelliğiyle örgüt yaşamını doğrudan şekillendirici rolünün kültürel yapının oluşmasında etken olduğunu söylemek mümkündür.

Kültürel yaklaşımlar ve değerlendirmeler çeşitli insan gruplarının ve ulusların kültürlerini araştıran antropoloji bilimine dayanmaktadır. Örgüt kültürü araştırmalarında örgütlerin ne tür özelliklere sahip olduğu, örgütleri birbirlerinden farklı kılan faktörlerin neler olduğu, işlerin yapılmasında nasıl bir yöntem izledikleri veya faaliyetlerin işleyişinde nasıl bir iletişim yöntemi tercih ettikleri gibi unsurlar değerlendirilmektedir.

Karmaşık ilişkiler ve değerleri bünyesinde bulundurması örgütleri özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde kültürel açıdan araştırma konusu yapmaya başlamıştır. Konuyla ilgili önemli çalışmalar yapanlar arasında Deal ve Kennedy'nin (1982) "Güçlü Kültür" çıkarımı dikkat çekmektedir. Bu çıkarıma göre güçlü kültürel unsurlara sahip olan örgütlerde bireysel performanslar, dolayısıyla da örgütün performansı artmaktadır. Güçlü kültürü belirleyen dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar,

- Örgüt üyelerinin inançları ve örgütün geleceğine yönelik bakış açılarından oluşan "*değerler*",
- Örgüt değerlerini yüceltmeye çalışan üyelerin öne çıkan "*kahramanlıkları*",
- Örgüt içinde değerlerin kutlandığı "*törenler ve buluşmalar*"
- Örgütsel değerlerin yerleşikliğini sağlayan ve destekleyen "*iletişim sistemi*"dir.

Çalışma sahalarındaki değerler ve tavırları geliştirmeyi amaçlayan etnografya araştırmacıları çalışan gruplarını davranışlar ve semboller üzerinden gözlemleye başlamışlar, çalışanlar üzerinde etkili olan tavırlar ve kültürler arası etkileşim hakkında düşünce geliştirmek istemişlerdir. Bantz (1993) bu çıkarımları "örgütsel iletişim kültürü metodu" ismiyle sistematik hale getirmiştir. Bu metoda göre araştırmacılar öncelikle örgütsel iletişim mesajlarını toplamalı, sonra da bu mesajları kelime, tema ve sembolik formlara (metafor ve hikâye vb.) göre analiz etmelidirler. İkinci adımda ise örgütsel normlar, roller, teşvikler ve tarzlar dikkate alınarak analiz edilen mesaj ve sembolik formlardan anlam çıkarımları yapılabilmektedir (Miller, 2011, s.95).

Bahsedilen gözlem metodu ve anlam çıkarımları yoluyla örgütsel kültürün gözlemlerine dayanan ufak bir gömülü teori yaratılmaktadır (Glaser ve Strauss, 1967'den aktaran Miller, 2011, s.95). Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular bu gömülü teoriye

uygun olarak analiz edildikten sonra paylaşıma ve iletmeye hazır hale gelmektedir. Son yıllarda örgüt kültürüne olan yaklaşımlar kültürleri anlamaya ve betimlemeye yöneliktir. Bu yönelim kültürlerin karmaşık, belirsizlikleri ve alt kültür parçalarını barındıran, örgüt üyelerinin iletişimlerinin meydana getirdiği sosyal yapılar olduğu temeline dayanmaktadır (Miller, 2011, s.96).

Eisenberg (2010, s.113) örgütsel kültürü ve örgütsel iletişimi üç temel bakış açısıyla değerlendirmiştir.

Bunlardan birincisi *uygulama odaklı* bakış açısıdır. Bu görüşe göre yöneticiler çalışanların tatmin düzeylerini artırmak ve rekabet gücünü kuvvetlendirmek için belli uygulamalı iletişim stratejileri uygulamayı istemektedirler. Bu perspektifte kültür yönetim tarzı ve teknoloji gibi örgütsel bir özelliktedir. Dolayısıyla yöneticiler daha etkili bir örgüt yaratmak için kültürü bir kaldıraç olarak kullanabilirler. Bu amaçla kültürel öğelerle (hikayeler veya ritüeller gibi) örgütsel sonuçlar (çalışan bağlılığı gibi) arasında nedensel bağlar kurulabileceğine inanılmaktadır.

İkinci bakış açısı olan *yorumlayıcı* görüşü savunan araştırmacılar ise kültürün kişisel veya bir yönetim ekibi tarafından kontrol altına alınamayacak kadar çok karmaşık, bütüncül ve her yere nüfuz eden özellikleri olduğunu savunmaktadırlar. Yorumlayıcı görüş kültürün tüm örgüt çalışanları arasındaki günlük iletişim davranışlarıyla kurulan ve gelişen sosyal bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Bu görüşü savunanlara göre kültürü yönetmekten bahsetmek anlamsızdır; kültür yönetilemez ve bir süreç sonucunda ortaya çıkar; dolayısıyla liderler kültürü yaratamaz, bu süreci ancak kültürün üyeleri meydana getirir (Martin, 1985'den aktaran Eisenberg, 2010, s.118).

Uygulama odaklı görüş örneğin örgüt logoları ve değer cümleleriyle ilgilenirken yorumlayıcı görüş sembollere sınırlı yaklaşmakta, iletişimin olduğu, geliştiği ve örgütsel kültür süreci içinde yer aldığı akıllıca ve incelikli yollara odaklanmaktadır. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için insanların nasıl iletişim kurduklarına diyaloglarında nasıl anlam yarattıklarına önem vermektedir.

Üçüncü bakış açısı olan eleştirel ve postmodern görüş örgüt içindeki güç ilişkileri ve statü faktörlerini ele alarak örgüt kültürünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için hikayeler, ritüeller, şakalar, görev durumları gibi kültürel öğelerin güç faktörünün oluşmasında ve desteklenmesinde nasıl bir etkisi olduğu ve örgüt içi grupları nasıl etkilediği hakkında eleştirel yaklaşımlar sergilenmektedir. Örgüt içinde baskın olan güçlü

grup veya kısımlara alternatif daha güçsüz olanların ortaya çıkarılması ve anlaşılmaya çalışılması gerekmektedir.

Eisenberg vd. (2010, s.130) örgütsel kültürün oldukça ilgi gösterilen ve karmaşık bir konu olduğunu, ilgili araştırma yol ve yöntemlerinin birbirlerinden farklılıklar gösterdiğini, literatürde kültür bağlamında iletişime dair tutarlı ve kalıcı bir yaklaşım olmadığını savunmaktadırlar. Bu nedenle iletişim perspektifinde teorilere dayanarak örgütsel kültürün özelliklerini genel olarak şu şekilde önermişlerdir:

- Davranış şekillerinden ve yorumlamalarından oluşan kültürün oluşmasında ve dönüşüme uğramasındaki ana faktör iletişimdir.
- Sembolik ifadeler ve günlük iletişim şekillerinin önemi kültürel açıdan dikkate alınmalıdır.
- İletişime sadece hareketler ve kelimeler açısından değil, sözsüz iletişim tipleri (araçlar, kültürel öğeler ve iş süreçleri gibi) yönünden de önem verilmelidir
- Örgütsel kültürün iş yaşamına nasıl etki ettiği geniş bir çerçevede ulusal, lokal, ailesel ve diğer etkili kuvvetlerle olan bağları kapsamında incelenmektedir.
- Kültür araştırmalarında çoklu teşviklerin meşruluğu ve yerindeliği örgüt performansı ve güç yapıları çerçevesinde incelenmektedir.

Bahsedilen bu bilgilerden de anlaşılmaktadır ki, örgüt kültürünü oluşturan özellikler günlük örgüt yaşamında örgüt üyelerinin iş ve sosyal etkileşimlerinin ve iletişimlerinin birer parçasıdır. Kültür ve iletişim birbirleriyle etkileşim içerisinde birbirlerini yaratmakta ve değiştirmektedir. Örgüt üyeleri iletişimin ortaya çıkardığı ve değiştirdiği kültürel öğelere göre davranmakta, örgüt kültürü ise işletme süreci içerisinde çeşitli çevresel faktörlerin ve üyelerin etkileşimlerine bağlı olarak değişimlere uğrayabilmektedir.

Örgütsel iletişim ve örgüt kültürünün karmaşık özellikler barındırması, değişen çevresel ve iç dinamiklerden etkilenmeleri konuyla ilgili değerlendirme yaklaşımlarını da etkilemektedir. Semboller sisteminin örgütsel iletişim ve nihayetinde örgüt kültüründeki karmaşıklığı yarattığını savunan yaklaşımlar olduğu gibi yazılı ve yazılı olmayan anlatı tarzlarının örgüt inanç, değer ve normlarının anlaşılmasını sağlayan unsurlar olduğunu savunan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Örgütsel iletişim örgüt kültürünü geliştirici ve sürdürülebilir kılıcı özelliği sayesinde örgüt üyelerinin ve örgütün bütününe amaç ve hedeflerine ulaşmasında rol oynamaktadır (Keyton, 2005, s.120).

Örgüt yönetiminde kültür yaklaşımı tüm örgüt üyelerinin, diğer bir ifade ile tüm örgütün davranışsal açıdan değerlendirilebilmesini sağlayan bir perspektif sağlamaktadır. Bu perspektif sayesinde iletişimin örgüt yaşamındaki ve performansındaki yeri ve önemi daha iyi anlaşılabilir. Söz konusu yaklaşım her ne kadar bütüncül ve kapsamlı olsa da çevresel faktörlerin dinamizmi ve belirsizliği içerisinde değişen koşullar örgütsel iletişim sürecini ve tarzını da etkileyebilmektedir.



## 5. İŞ TATMİNİ

### 5.1. İş Tatmini Kavramsal Açıklama ve Tanımlamalar

İşletmelerde karlılık ve sürdürülebilirlik stratejilerinde öncelikli kavramlar arasında yer alan *müşteri memnuniyetinin önemi* iş dünyasındaki küresel ve yerel rekabet şartlarının acımasızlık derecesine bağlı olarak artan bir ivmeyle kendisini göstermeye devam etmektedir. Sektörel alanda kurumsal ve örgütsel güçlü kimlikleriyle yer alma gayretinde olan işletmelerin ana hedefleri arasında yer alan müşteri memnuniyetine ulaşmada anahtar ve baş rol oynadığı söylenebilen iş tatmini kavramı ise en az söz konusu müşteri memnuniyeti kadar önem arz etmektedir. Özellikle nitelikli insan kaynağının, diğer bir ifade ile beşerî yeteneklerin vazgeçilmez değer olarak kabul edildiği örgütsel sistemlerde örgüt ve çalışan arasında maddi çıkarılara dayalı ilişkinin yanında algı, duygu ve tutumlara dayalı psikoloji ve motivasyona dayalı ilişkilerde bulunmaktadır.

Çalışma psikolojisi alanında yaygın biçimde kullanılan ve birçok akademik çalışmada üretkenlikle, güdülenmeyle, işe devamsızlıkla ve işe gecikmeyle, iş kazalarıyla, psikolojik sağlıkla ve yaşam doyumu gibi faktörlerle ilişkileri incelen iş tatmini kavramı işletmeler için sürdürülebilirlik, verimlilik ve kârlılık açısından oldukça önemlidir (Günay, 2016, s.7).

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın bilimsel olarak değerlendirilmeye başlanmasının çoğunlukla Elton Mayo ve arkadaşlarının 1920’lerde yapmış olduğu Hawthorne araştırmalarına dayandırıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar çalışanların yaptıkları işe karşı duydukları memnuniyet düzeyi üzerinde işyerindeki sosyal ve psikolojik etkilerin ücret ve çalışma saatlerindeki düzenlemelerden daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Yazıcıoğlu ve Sökmen’in de (2007, s.74) iddia ettiği gibi iş tatmini kavramının söz konusu araştırmalar öncesinde klasik yönetim yaklaşımının öncülerinden Taylor ve Gilbert’in nispeten daha dar bir çerçevede yorgunluk ve stresi temel alarak yaptıkları tanımla ortaya çıktığı söylenebilir. İş tatmininin ilk değerlendirmeleri fabrika ortamında çalışan kişilerin zihinsel stres ve fiziki yorgunluk seviyeleri dikkate alınarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Hoppock’un (1935) “Job Satisfaction” adlı kitabında iş tatminini “çalışan kişinin işinden tamamıyla memnun olmasına sebep olacak psikolojik, fizyolojik ve çevresel ortamın herhangi biri veya bunların herhangi birinin birleşimi” olarak tanımlaması konuyla ilgili ilk bilimsel tanım olarak nitelendirilebilir. Bu tanımlamada iş tatmininin dış faktörlerden etkilendiği kadar çeşitli çalışma dinamiklerinden kaynaklanan ve

çalışanın duygularını etkileyen birtakım olgulara da bağlı olduğunun belirtilmesi, diğer bir deyişle memnuniyet duygusunun birçok faktöre bağlı olduğunun ifade edilmeye çalışılması dikkat çekmektedir.

Yönetici perspektifi içerisinde insan (çalışan) algı, duygu ve ihtiyaçlarının daha belirgin bir biçimde önem kazanmaya başladığı neo-klasik yönetim yaklaşımı sürecinde, özellikle de 2nci dünya savaşı sonrası dönemde ekonomik gelişmenin hız kazanmasına ve iş gücünün yoğunlaşmasına bağlı olarak çalışma hayatına dair çalışanları ve dolayısıyla işletmeleri etkileyen faktörler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu faktörler arasında iş tatmini çalışma psikolojisi ve yönetim biliminde üzerinde hassasiyetle ve önemle durulan, hatta teoriler üretilen bir konu haline gelmiştir. Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland, Wroom, Lawler ve Porter, Adams ve Locke gibi bilim insanlarının üretmiş olduğu teoriler iş tatmininin gelişim sürecine, açıklanmasına ve önemine ışık tutmuştur ve günümüzde de bilimsel çalışmalarda iş tatminine dayanak olarak gösterilmektedir.

İş tatmini kavramını örgüt iklimi çerçevesinde inceleyen Çekmecelioğlu (2005) ekonomik ve teknolojik koşullardaki değişimle birlikte artan rekabetin gerektirdiği daha hızlı, yenilikçi ve esnek olma özelliklerinin başarıyı yakalamada işletmelerin sahip olması gereken kriterler olduğunu, bunu yerine getirebilecek en önemli unsurun ise çalışanların yaratıcılıklarını destekleyecek, yaptıkları işi önemli ve anlamlı bulabilecekleri örgüt iklimi olduğunu belirtmektedir. Yapılan işin anlamı ve önemli olduğu duygusuna sahip olan çalışanların işlerini yaparken memnuniyet hissetmeleri iş tatmini kavramının tam da özünde yattığı ifade edilebilir.

Bu çerçeveden bakıldığında Sarabakhsh ve arkadaşlarının (1989, s.239) yapılan işin çalışan hayatında önemli bir yer tutmasının iş fonksiyonlarına ve sosyo-ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olduğuna dair değerlendirmesi dikkat çekmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki, yapılan iş çalışanların gün içerisinde kayda değer derecede zamanlarını geçirdikleri, ekonomik ve sosyal yaşamları ile ruhsal durumlarını etkileyen bir faaliyet olarak tatmin derecesi adeta yaşamın merkezine oturmuş bulunmaktadır. Hoş ve Oksay da (2015, s.2) benzer bir bakış açısı ve değerlendirmeye iş tatmini kavramını çalışanların sosyal, fiziksel ve ruhsal gereksinimlerinin beklentileri doğrultusunda karşılanmasıyla ilişkilendirmekte, üretken, başarılı ve mutlu olabilmelerinin en önemli şartlarından olduğunu öne sürmektedir.

İş tatmini kavramsal olarak sadece yapılan işin niteliğine veya yüküne bağlı olmanın ötesinde çalışma arkadaşlarına, iş ortamına ve kurallarından da etkilenen daha geniş bir perspektifi temsil etmektedir. Çalışanlar iş ortamından veya işin niteliğinden memnun olsa da çalışma arkadaşlarıyla uyum sağlayamıyorsa veya yöneticilerinin tavırlarından hoşnut değilse tam anlamıyla bir iş tatmini duygusuna sahip olamayabilirler. Beşiktaş da (2009, s.6) bu fikre paralel olarak iş tatminini yapılan iş ile işe dair edinimlerin çalışanların amaçlarına, hedeflerine, değerlerine, istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi durumunda hissettikleri duygu durumu olarak tanımlamaktadır. Söz konusu duygu durumu Yeltan'ın da (2007, s.53) ifade ettiği gibi çalışanlarda bir davranıştan ziyade işe ve işyerine karşı bir tutum meydana gelmesine sebep olmakta, iş tatmini duygu düzeyine bağlı olarak ortaya çıkan olumlu veya olumsuz tutumlar hem çalışanları hem de işletmeleri etkilemektedir.

İşletmelerde yetenek kavramının ve nitelikli çalışan faktörünün öneminin daha fazla hissedilmeye başlandığı son yıllarda insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlara yönelik yaklaşımları değişmeye başlamış, örgüt başarısını sağlayabilmek için söz konusu yetenekleri ikna edebilmek ve örgüt içinde çalışmaya devam etmelerini sağlamak adeta bir amaç haline almaya başlamıştır. Bunun bir amaç haline gelmesindeki en büyük sebep çalışanların işletmeye katkı sağladığı ve sadakatli olduğu ölçüde maliyetin azaldığının ve rekabet gücünde üstünlüğün elde edilebildiğinin görülmüş olmasıdır. Yüksek çalışma verimliliği düzeyi ve örgüte olan sadakatin derecesi çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyet derecesi ile doğru orantılı olduğundan çalışanların iş tatmini üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmeye başlamıştır. Akıncı'nın da (2002, s.2) belirtmiş olduğu gibi günümüz işletme anlayışının temel noktalarından birisi de çalışan memnuniyetinin ön planda tutulması ve insanın sahip olunan en değerli kaynak olarak görülmesidir. Ayrıca, çalışan ve işveren arasında karşılıklı maddiyata dayanan faydacı ilişkinin yanında çalışanın işe yönelik bireysel ve sosyal ihtiyaçlarının da olduğu dikkate alındığında iş tatmininin örgütsel bir görev ve sorumluluk olduğu anlaşılmaktadır.

İnsanın düşünce dünyası, manevi ve sosyal yönünün yöneticiler tarafından desteklenmesi doğal bir ihtiyaç olduğu gibi iş hayatı için de kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çalışanların bu yöndeki ihtiyaçlarının karşılanması onlar için adeta bir ödüllendirme olup, kendilerine olan güveni artırmaya, iş doyumunu sağlanmasına, verimliliklerinin artmasına, örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine, hizmet kalitesini daha iyi seviyelere getirerek rekabet avantajı elde etmeye, dolayısıyla da sürdürülebilirliğe katkı

sağlamaktadır. Çünkü bu şekilde bir yaklaşım tarzı insan unsuruna odaklanarak motivasyonu artıran, alınan kararlara çalışanları da dâhil eden, kişilik özelliklerini dikkate alan, şirketi sosyal bir yapı olarak değerlendiren bir yönetim şeklidir (Günay, 2016, s.8).

**Tablo 5.1. İş tatmini tanımlamaları**

| Araştırmacılar                     | Tanımlamalar                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoppock (1935)                     | Psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin çalışanın işinden memnuniyet duymasına sebep olacak şekilde birleşmesi durumu                                                                                                                         |
| Locke (1976)                       | Çalışanın işini veya işiyle ilgili edindiği tecrübeleri değerlendirmesi neticesinde oluşan memnuniyet verici duygu durumu                                                                                                                            |
| Kemelgor (1982)                    | Çalışanın işinden beklentisi ve elde ettikleri ile bunlara atfettiği önem ve değer derecesi arasındaki ilişki                                                                                                                                        |
| Schneider (1987)                   | Çalışan ve işveren arasında işin kabul edilebilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin olumlu olarak değerlendirildiği karşılıklı çekim durumu                                                                                                            |
| McPhee and Townsend (1992)         | Çalışanın fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları doğrultusunda işe dair değerlerin yerine getirildiğine olan olumlu ve memnuniyet verici duygular durumu                                                                                                 |
| Robbins (1998)                     | Çalışanın gerçekte maruz kaldığı ve maruz kalması gerektiğini düşündüğü iş miktarı arasındaki farkı dikkate alarak işine karşı geliştirdiği genel tutum ve davranış                                                                                  |
| Susskind vd. (2000)                | İş tatmini iş yeri ve çalışanın işine yönelik algısını temsil etmekte; içinde bulunulan örgüt yönetiminden alınan destek seviyesi, çalışma koşulları ve çalışanın örgütteki çalışma iklimini değerlendirmesi                                         |
| Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) | Kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması                                                                                                                        |
| Cüceloğlu (2003)                   | Çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyet ya da yaptıkları işten elde ettikleri olumlu duygular; işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum sağlaması durumu                                                                    |
| Kreitner and Kinichi (2007)        | Çalışanın bireysel olarak işine yönelik algıladığı dengesizlik durumu tatminsizlik olarak nitelendirilirken, çalışma etiği ve adalet yönetiminde denge sağlanması gibi unsurlar ise tatmin sağlamaya yönelik uygulamalar olarak tanımlanabilmektedir |
| Islam and Siengthai (2009)         | Çalışanın işini beğenmesi veya işinin memnuniyet verici temsil durumundan kaynaklanan iyimserlik durumu. Bu durum çalışanın işinden aldığı zevki ve işine yönelik duyduğu bağlılığı göstermektedir.                                                  |

Literatürde iş tatminine yönelik yapılan çok sayıda tanımlamanın ilişkilendirilen konular, araştırmacıların bakış açıları ve araştırma evreni gibi faktörlere göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 5.1’de kronolojik sıralamaya göre belirtilmiştir.

İş tatminine yönelik tanımlamalar arasında kelime ve cümle farklılıkları olsa da çoğunlukla birbirlerinden çok farklı olmadıkları anlaşılmaktadır. Tanımlamalardan iş tatmininin çalışanın işine veya işyerine yönelik sadece bir veya birkaç faktörü dikkate alarak hissettiği bir duygu durumu olmadığı anlaşılmaktadır.

İşi yaparken alınan keyif, yapılan işin önemi, faydası ve gerekliliği, işin yapıldığı ortamın fiziksel uygunluğuna yönelik şartlar, işin yapılmasında şart koşulan kuralların niteliği, çalışma arkadaşlarıyla uyum, yöneticilerin tavır ve destekleri, işin zorluk risk derecesine bağlı olarak belirlenen ücret, işin çalışanın nitelik ve donanımına uygunluğu, çalışma saatlerinin uygunluğu ve süresi, işyerindeki sosyal ve kültürel ortam, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olan iletişim düzeyi ve niteliği, adil ve etik uygulamalar ve daha birçok faktörün iş tatmini üzerinde önemli derecede etkili olduğunu söylemek mümkündür. Zira iş tatmini kavramının örgütsel davranış biliminin tüm alanlarıyla ilişkili olduğu yapılan bilimsel araştırmalarda da görülmektedir.

İş tatmini kavramı çalışanların duygu, düşünce ve algılarına bağlı olarak değişkenlik gösterdiğinden yapılan araştırmalarda çoğunlukla motivasyon teorilerine dayandırılmaktadır. Kayabaşı da (2019, s.55) bu görüş doğrultusunda iş tatmininin bireyin duygusal tepkisi olduğunu ve tutumsal özellikler taşıdığını, işe olan memnuniyet algısı sonucunda tutumların meydana geldiğini, bu tutumların ayrıntılarıyla neden ve sonuçlarını da ortaya koyarak motivasyon teorileriyle açıklanabileceğini belirtmektedir.

Ancak, geçmişte incelenen iş tatminine ilişkin sistematik araştırmaların motivasyon kuramlarına göre gerçekleştirildiğini söylemenin olağan olduğunu söyleyen Yüksel (2005, s.294) kişinin yapısal özellikleri sebebiyle davranış değişiklikleri olduğunu, motivasyon kuramlarının yalnız başına motivasyon ve iş tatmini kavramlarını bir bütün içerisinde açıklayamayacağını iddia etmiştir.

İş tatmininin kavramsal çerçevesinin çizilmesi ve nasıl ifade edildiğinin yanında örgütler ve çalışanlar için öneminin de açıklanması konunun daha iyi kavranmasını sağlayacaktır.

## 5.2. İş Tatmininin Önemi

Daha önce de belirtildiği üzere Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne çalışmalarında psikolojik ve sosyal faktörlerin çalışanların iş tatminleri üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve daha sonraları bunun sonucunun da işi bırakma ve iş verimine direkt olarak yansıdığı görülmüştür.

Spektor (1997) çalışanların önemsendiği değerlerin örgütlerde yol gösterici ve uygulamalara yön verici olması gerektiğini, çalışanlara yönelik yaklaşımların önemli olduğunu, bu yaklaşımların zihinsel ve duygusal durumlar üzerinde belirleyici olarak iş tatminini doğrudan etkilediğini, iş tatmininin ise örgütün nasıl çalıştığının ve kararlar alınırken performansı yükseltebilecek unsurların dikkate alınıp alınmadığı hususunda bir gösterge olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde insan kaynaklarının en önemli görevlerinden birisi sahip olunan yeteneklerin amaç ve hedefleri ile örgütsel amaç ve hedefleri uyumlaştırarak sürdürülebilir başarıyı yakalamaktır. Söz konusu örgütsel başarının işe ve örgüte yönelik olumlu duyguların neticesinde meydana gelebileceği, zira yüksek iş performansı ve verimliliğin bu olumlu duygulara, dolayısıyla da motivasyon sağlayıcı yaklaşımlara bağlı olduğu unutulmaması gereken bir durumdur.

Toker'e (2007) göre iş tatmini kavramı sadece bireysel açıdan değil değerlendirilemeyecek kadar önemli, kapsamlı ve ciddiyetle erle alınarak incelenmesi gereken bir konudur. Bu perspektifte iş tatmini çalışanların hem işyerindeki hem de sosyal hayattaki duygu durumlarını etkileyerek mutluluklarında belirleyici olmakta, örgütler için ise hizmet veya ürün kalitesiyle birlikte kaliteyi de doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda işletmenin iyi bir şekilde yönetildiğinin ve çalışma ortamının verimli ve sağlıklı olduğunun referanslarından birisi olarak iş tatmini son derece hayati öneme haiz bir husustur.

İş tatmininin özellikle hizmet sektörü çalışanları için son derece önemlidir. Çünkü, sadece yaptıkları işten memnuniyet duyan, iş tatmini seviyesi yüksek olan çalışanlar müşterilere kaliteli hizmet sunabilirler. Sadece müşterilerin memnuniyetine odaklanıldığında ve çalışanlarının memnuniyetini dikkate alınmadığında bir hizmet işletmesinin başarılı olmasını beklemenin ütöpik bir yaklaşım olacağı aşikardır.

Çalışanların güçlendirilmesi ve iş tatminlerinin önemsenmesi onların işini ve işyerini terk etme düzeyini azaltmak, iş ortamını iyileştirmek ve örgüt fonksiyonlarını etkili kılmak için son derece önemli hususlardır (Erstad, 1997).

Örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyen çalışanların işe devamsızlık durumu, araştırma ve geliştirmeye isteksizlik, örgütsel kararlara katılım seviyesinin düşüklüğü, işi bırakma, işe geç gelme, örgüte karşı olumsuz eleştirilerin süreklilik kazanması gibi hususlar iş tatmin düzeyinin düşüklüğünün rol oynadığı hususlardır. İş tatmin düzeyinin yüksek olmasıyla artan moral ve motivasyon örgüte yabancılik hissini azaltan, işe anlam katan, örgüt-çalışan amaçlarını bütünleştiren bir özelliğe kavuşmaktadır. Verimli çalışma, kaliteli hizmet sunumu, düşük ürün hata oranı, kabul edilebilir işgücü devir oranı, sağlıklı ve verimli bir örgüt ortamı iş tatmininin önemli derecede katkı sağladığı unsurlardır (Bakan, 2011, s.242).

Sardar (2017), iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların kendi yaşamlarına yönelik daha saygılı ve alçakgönüllü, daha mutlu ve daha coşkulu ve hevesli olduklarını belirtmekte; bu iddialarını ise Helman ve arkadaşlarının (2008) emekli olan kişilerin emekli oldukları andaki iş tatminlerine yönelik çalışma sonuçlarını referans göstererek desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre emeklilik anında çalışanların sadece yüzde 11'inin iş tatmin düzeylerinin çok yüksek derecede olduğu ortaya konmuştur. Yaklaşık yüzde 40'ının ise kariyer ve yükselme olanaklarının azalması, düşük ücret, çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzluk, iş güvenliği olmaması, yönetici ilgisizliği ve kötü çalışma koşulları gibi sebeplerle iş tatmin düzeylerinin oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar iş tatmin düzeyinin kişinin işine devam durumunu ve yaşam kalitesini oldukça etkilediğini göstermektedir.

Çalışma motivasyonunun iş verimliliğini artırarak örgütün sağlıklı işleyişi ve başarı düzeyini etkileyen bir faktör olması iş tatmininin önemini anlaşılmasında temel teşkil etmektedir. Çünkü, her ne kadar motivasyon ve iş tatmini tıpatıp birbirlerinin yerine kullanılamayacak olsalar da aralarında yakın ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt yönetiminin işe ve örgüt yaşamına yönelik bireysel ihtiyaçları da gözeterek motivasyon sağlayıcı birtakım uygulamaları neticesinde çalışanlarda iş tatmin düzeyi yükselbilmekte, diğer yandan işe yönelik tatmin oluşturma çabaları da çalışanlarda motivasyonun artmasına sebep olabilmektedir. Örneğin Sorge ve Wagner (1997) motivasyon sağlayabilecek bir ihtiyacın kişileri o ihtiyacı gidermeye yönelik bir harekete sevk ettiğini, bu hareketin ve arayışın gerçekleşmesi durumunda tatmin duygusunun geliştiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla iş tatmininin iş motivasyonunun bir sonucu olduğu kanaati gelişmektedir. Ancak iş tatmininin daha önce bahsedilen birçok faktörden

etkileniyor olması sadece motivasyonun iş tatmini sağlamada yeterli olamayacağının örgüt yöneticileri tarafından biliniyor olması önemli bir husustur.

İş tatmini çalışanların kendilerini iyi hissedebilmelerini ve verimli olmalarını sağlayan bir sebep, aynı zamanda örgütün başarısını etkileyen diğer faktörlere olan etkisi sebebiyle bir sonuç niteliğiyle örgütsel davranış araştırmalarında hem bağımsız hem de bağımlı değişken olarak incelenebilen özelliğe sahiptir. Bu yönüyle iş tatmininin kendisinin önemli bir ihtiyaç, başka ihtiyaçların karşılanmasında ise vazgeçilmez bir unsur olmaktadır.

Çalışanların kendi kişisel özelliklerinin işe yönelik algılarda etkili olması iş tatmininin aslında sanıldığı kadar yüzeysel ve basit olmadığını, üzerinde önemle durulması gereken karmaşık ve hassas bir konu olduğunu göstermektedir. Örneğin, basit bir düşünceyle aynı statüde aynı veya benzer işleri yapan, aynı ücreti alan ve aynı çalışma koşullarına sahip olan iki çalışanın iş tatmin seviyelerinin aynı olacağı öngörülebilir. Ancak, eğitim seviyesi, aile yaşantısı ve iş tecrübesi gibi bireyler arasında farklılıkların olabileceği birçok faktör iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların birbirlerinden ve çevresel faktörlerden etkilenme durumları da algılamalarda ve değerlendirmelerde farklılıklar oluşturabilmektedir. Dolayısıyla, bu farklılıkların iş tatminini etkileyebildiği iş tatminin de bu unsurları etkileyebildiği bir ilişki sistemi bulunmaktadır. Bu ilişkiler sisteminin dengeli yürütülmesi örgüt başarısında önemli rol oynamaktadır.

İş doyumunu sağlayan, işgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenlerde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş doyumunun örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Samadov, 2006, s. 6).

Çalışanların mensubu oldukları örgüte sadakatleri onların örgüt içerisindeki davranışlarını, örgütün başarısına yönelik çalışmalarını, bilinçli ve isteyerek işlerini iyi yapmalarını etkileyen önemli bir olgudur. İş tatmininin çalışan sadakatine etkisini inceleyen Pandey ve Khare (2012) iş tatmini ve sadakat arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla çalışan devir oranının düşük olmasında iş tatmininin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Öger'in (2009, s.33) ifade ettiği gibi iş tatmini çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlar yaratmakta, işten keyif almanın yanında kendilerinde yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik ve bağlılık oluşturarak kaliteli ürün veya hizmet sunumu ortaya çıkarmakta, böylelikle örgüte maksimum fayda sağlanmamaktadır.

İş tatmini düşük düzeyde olan çalışanların fırsat bulduğunda işi bırakma ve işyerini değıştirme düşüncesi içerisinde olmaları örgütün başarısına olumsuz yansıyarak zarar etmesine sebep olmaktadır. Çalışanların sağlığı ve mutluluğunda yüksek iş tatmini duygusunun olumlu etkisi olmaktadır (Türk, 2007, s.96).

Örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve rakipler karşısında üstünlük sağlamak için örgütsel amaçlara ulaşması gerektiğini belirten Erdal (2020, s.61) bu gerekliliğın yerine getirilebilmesi için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç olduğunu, iş performansının ise yalnız örgütler değil çalışanlar içinde önemli olduğunu vurgulamakta, çalışanların kendisinden beklenenleri gerektiği gibi yerine getirebilmesinde, başarılı olabilmesinde, özgüven, mutluluk ve huzur hissetmesinde iş tatmininin önemli rolü olduğunu, bunun da çalışanın iş yaşantısında ve çevresinde itibar görmesinin temel öncülü olduğunu iddia etmektedir.

Rogelberg (2007, s.410) örgütlerin yeni politika veya uygulamalar karşısında çalışanların davranışlarını gözlemlemek, işe yönelik tepkilerini değerlendirerek memnuniyetsizlik yaratan taraflarını ortaya çıkarıp iş tanımlamalarında dikkate almak için iş tatmininin ölçülmesinin gerekliliği üzerinde durmuş; bunun ciroyu öngörebilmek ve üretim seviyesini arzu edilen seviyeye çıkarabilmek gibi daha birçok yönden örgüte faydalar getirecek önemli bir konu olduğunu belirtmiştir.

İş tatminini çalışanların işe yönelik psikolojik duygu durumları açısından araştıran Colquitt ve arkadaşları (2015, s.105) örgütün işleyişine ve başarısına önemli derecede etki edebilecek üç farklı duygu durumunun iş tatminiyle ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Birinci duygu durumu yapılan işin bir anlam ifade ettiğine, toplumsal veya örgütsel fayda sağladığına olan inançtır. Bu inancın kuvvetli olması iş tatmin düzeyini artırmakta ve işin benimsenerek üretkenliğın ve kalitenin artmasını sağlamaktadır.

İkinci duygu durumu çalışanın yaptığı işe bağlı olarak örgüt içerisindeki önemli bir yeri ve rolü olduğuna, bu rolün de örgütün işleyişine önemli ve olumlu bir etkisinin olduğuna olan inancı ve bu inancın doğurduğu sorumluluktur. Dolayısıyla bu inanç ve sorumluluk duygusu işlerin daha hassas ve iyi yapılma gayretini beraberinde getirmektedir. Üçüncü duygu durumu ise çalışanların yaptıkları işin yönetim tarafından

değerlendirilerek gösterdikleri performansa yönelik geri bildirim yapılması ihtiyacı hissedilmesidir. Bu geribildirim işini iyi yapan çalışanların bunun bilincinde olmasını sağlamakta, hatta ödüllendirmeyi gündeme getirerek motivasyonu artırıcı bir etki yaratabilmekte ve performansa olumlu yansımaktadır. Aksi durumda çalışanın yaptığı işin anlamlılığına ve getirisine yönelik inancı azalabilmektedir. İş tatminine etki ederek örgüt başarısına katkı sağlayan bu duygu durumlarını bir arada değerlendirerek verimlilik ve performans artırma çabasında olan örgüt yöneticilerinin iş tatminini artırmaya yönelik adımlar atarken çalışanların yetenek, bilgi ve eğitim durumlarını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmininin verimlilik ve performans ile olumlu yönde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak diğer taraftan bazı araştırmacıların bunu kabul etmeyen açıklamaları da bulunmaktadır. Örneğin Aziri (2011) iş gücü verimliliğinin iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olmadığını, çalışanlar işlerinden tatmin olsa bile bu durumun işlerinde her zaman yüzde yüz gayret üretecekleri anlamına gelmediğini belirtmektedir. Türk (2007) bu konuyu toplumsal yaşam açısından yaklaşılarak örneklendirmiş, toplumları oluşturan bireylerin yaşamlarından duyduğu memnuniyetin toplumsal başarı, mutluluk ve üretkenliği olumlu yönde etkilediğini, buna benzer ve paralel olarak çalışanların hayatlarında önemli derecede zaman geçirdikleri işlerinin mutluluk ve üretkenlik açısından belirleyici ve dengeleyici olduğunu, işe devamsızlığı azalttığını ve verimlilik düzeyini artırdığını ifade etmiştir.

Özkalp ve Kırel'in (2001, s.132) de belirtmiş olduğu gibi iş tatmini düzeyinin yüksek olması çalışan, işveren ve örgütün tamamı için performans ve işe devamlılık açısından arzu edilen bir durumdur. Ancak, iş tatmininin yüksek olmasından dolayı beklenen bu sonuçları aynı işte uzun çok uzun süre çalışma, ekonomik durum, farklı iş bulma imkânı gibi faktörler de etkilemektedir. Sonuç olarak örgüt yöneticiler ve akademisyenler iş tatmininin örgütsel davranış ve örgüt başarısı açısından önemli bir değişken ve araştırma konusu olduğu yönünde fikir birliği içerisinde olduğu görülmektedir.

### 5.3. İş Tatmininin Dayandığı Teoriler

Daha önce de ifade edildiği gibi iş tatmini ile motivasyon arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye yönelik olarak bazı çalışanların diğer çalışanlara göre işlerinden daha memnun olmalarını sağlayan sebepleri, bu sebeplerin ardında yatan süreçleri ve bu süreçlerin dayanaklarını ortaya koymak iş tatmininin bilimsel yönden anlamını ve kapsamını anlayabilmek için gereklidir. Motivasyon teorilerinin birbirleriyle olan yakınlığı ve içerik açısından birbirlerini kapsayan yönleri olması iş tatmini özelinde kati bir sınıflandırılmaya sokulması çok doğru bir yaklaşım değildir. Ancak literatürde iş tatminini etkileyen ve ona bilimsel dayanak sağlayan teorilerin çoğunlukla motivasyon teorileri çerçevesinde açıklandığı, bu teorilerin de kapsam ve süreç olmak üzere iki ana sınıflandırma ile değerlendirildiği görülmektedir (Foster, 2000; Rollinson, 2008; Mullins, 2008; French vd., 2011; Kaur, 2012).

Kapsam teorileri, çalışanların iş yaşamlarında ihtiyaç duydukları, davranışları üzerinde belirleyici ve düzenleyici olan, motivasyon sağlayarak performanslarını ve iş tatminlerini artıran unsurları temel almaktadır. Diğer bir ifade ile kapsam teorileri çalışanların içinde bulundukları duruma göre gerekli temel gereksinimlerin ve işe yönelik doğrudan etkili motivasyon kaynaklarının neler olduğunu, bu gereksinimlerin davranışları yönlendirmedeki etkilerini belirtmekte ve açıklamaktadır. Daha ziyade örgütün çalışma hayatını etkileyen içsel faktörleri odağına alan kapsam teorileri özellikle yöneticilerin çalışanları daha iyi tanıyarak onları motive edecek ve işlerinden tatmin olmalarını sağlayacak faktörleri anlayabilmeleri ve onları daha iyi yönetebilmeleri açısından önem arz etmektedir.

Bilimsel çalışmalarda kapsam teorilerini en iyi temsil eden açıklayan teorilerin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Alderfer'in ERG (VİG) Kuramı olduğu görülmektedir (Sardar, 2017; Elomami, 2015; Al Tayyar, 2014).

Kapsam teorileri çalışanların bireysel olarak hissettiği ihtiyaçlarını açıklarken süreç teorileri ise bu ihtiyaç ve gereksinimleri bilişsel ve sebep sonuç ilişkisi çerçevesinde incelemektedir. Süreç teorileri çalışanların ihtiyaç hissettiği unsurları hangi faktörlerin nasıl etkilediğini, bu etkilemenin davranış süreci üzerinde nasıl ve hangi yönde belirleyici olduğunu açıklamaktadır. Motivasyon unsurlarını daha çok çevresel faktörlere ve durumsallığa dayandıran, çalışan ihtiyaçlarını sağlayacak yönetsel tutumları inceleyerek etkinliğini açıklayan, çalışanların duygu ve algılarını kavramsal çerçevede değerlendiren süreç teorileri aynı zamanda beklenti teorileri diye de adlandırılmaktadır (Barutçugil,

2004; Gültekin, 2013). Süreç teorilerinde motivasyon unsurlarının çalışanların işe yönelik davranış ve tutumlarına olumlu yönde etkisinin devamlılığı ve bunun nasıl sağlanabileceği temel alınmaktadır. Gruneberg'e (1979) göre süreç teorileri iş tatmini ile çalışanların beklentileri, gereksinimleri, algı ve değerleri arasındaki bağlantıyı temel almaktadır.

Süreç teorileri insan davranışlarının istenilen yöne nasıl yönlendirilebileceğini açıklamaya çalışır. Bireyleri belli bir davranışa motive edebilmek için “hangi etkenler kullanılmalı ve bu etkenler bireyi nasıl etkiler?” sorusuna odaklanan kuramlardır. İnsan davranışlarını belli bir zaman süresince gözlemleyerek ve yine belli bir zaman sürecinde bazı faktörlerin davranış üzerindeki etkisini inceleyerek iş doyumunu açıklamaya çalışır (Günay, 2016, s.15).

Çalışanların davranışlarına sebep teşkil eden başlatıcı unsurlar ile bu unsurların yönetimi ve örgütteki devamlılığının esas alınması bir süreci işaret etmektedir. Dolayısıyla teoriler süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır. Süreç teorileri motivasyon unsurlarının çalışanları geçmişte nasıl etkiledikleri ve gelecekte davranışlarını nasıl etkileyebileceklerine yönelik beklentileri açıklamakta, Rollinson'un da (2008) da belirttiği gibi zaman içerisinde kişisel farklılıklara bağlı olarak beklentilerin ve gereksinimlerin değişebileceği üzerinde durmaktadır.

Literatürde süreç teorilerine dayanak olarak genellikle Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Vroom'un Beklenti Teorisi gösterilmektedir (Elomami, 2015; Al Tayyar, 2014). Sözü edilen teorilerle çoğunlukla benzer ancak bazı noktalarda terminoloji veya anlatım usulleriyle farklılık gösteren Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ve Locke'ın Amaç Teorisinin de süreç teorileri kapsamında değerlendirildiği çalışmalar mevcuttur (Darıcan, 2019; Topaloğlu, 2019). Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Vroom'un Beklenti Teorisinin incelenmesinin bu çalışma için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Bazı araştırmacılar iş tatminine yönelik çalışmalarında kuramsal dayanak olarak kapsam ve süreç teorilerinin belli bir kısmını incelemekler yetinmiştir. Örneğin Sardar (2017), iş tatminine dayanak sağlayan motivasyon teorilerinin araştırma yapılan konunun özelliğine ve ihtiyacına göre seçilmesi gerektiğini belirterek kendi çalışmasında sadece kapsam teorilerinden bahsetmiştir. Bu çalışmada iş tatmininin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasındaki aracı rolüne istinaden hem kapsam hem de süreç teorileri ile ilişkili olduğu değerlendirildiğinden her iki sınıflandırmaya ait alt teoriler incelemiştir.

### 5.3.1. Kapsam teorileri

#### 5.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

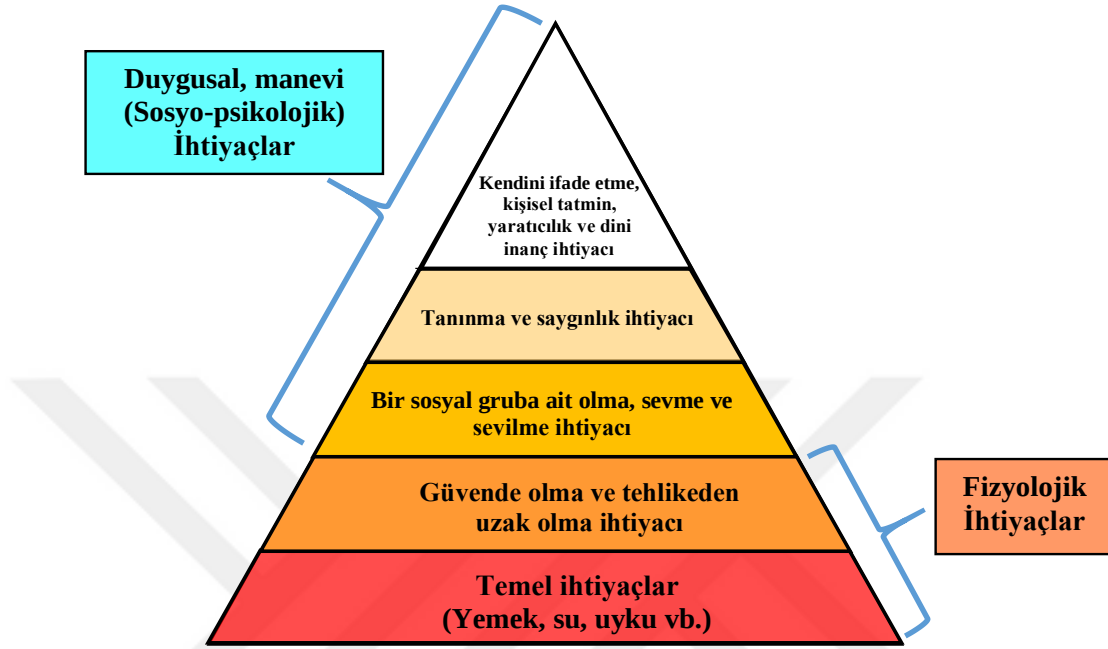
Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına ve iş tatminine yönelik literatürde kabul gören ve araştırmalarda yaygın olarak bahsedilen ilk temel teorilerden birisi Maslow'un (1943) yaptığı araştırma sonucu ortaya konmuştur. Teori, ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak adlandırılan ve insanların gereksinim duyduğu şeylerin kategorik olarak belli sınıflandırmalara dahil edildiği ve birbirleri arasında belli bir öncelik sıralamasına tabi olduğuna dayanmaktadır. Bireylerin yaşamlarında zorunlu olarak hissettiği temel ihtiyaçlar ilk sırada yer almakta, öncelik sırasına göre temel ihtiyaçları takip eden diğer ihtiyaçlar birbiri ardına sıralanmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş temel kategoriden oluşmaktadır. Söz konusu ihtiyaçlar piramidi şekil 5.1'de gösterilmiş olup insanlarda bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik istek ve motivasyon ancak kendisinden önceki ihtiyaçların giderilmesi neticesinde meydana gelmektedir. Bir başka ifade ile örneğin bir örgütteki çalışanları motive eden unsur sahip oldukları veya karşılanan ihtiyaçları değil, henüz karşılanmayan ancak giderilmesini düşündükleri veya ulaşmaya çalıştıkları gereksinim ve hedeflerdir. Dolaysıyla alışanlarda iş tatmini de söz konusu ihtiyaçların giderilmesine yönelik motivasyonun devamlılığına bağlı olmaktadır. Diğer yandan teoriye göre üst seviyedeki gereksinimlere karşı motivasyon gelişen kişiler daha alt seviyelerdeki gereksinimlerde bir azalma veya eksiklik olduğunda öncelikle bunların giderilmesine odaklanmaktadır.

Motivasyonun ne zaman ve hangi şartlarda geliştiğine ışık tutan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi örgütlerde insan kaynakları birimlerini çalışanların tutum ve davranışlarına motivasyon faktörü perspektifinde değerlendirmeye itmiştir. Ancak yine de çalışma psikolojisi alanındaki gelişmeler ve farklı bakış açıları teoriye yönelik eleştirileri gündeme getirmiştir.

İhtiyaç olarak gösterilen bazı unsurların aslında insanların isteklerinden ibaret olduğu ve bu isteklerin de sınırının olmadığı (Koutsoyians, 1991), ihtiyaçların öneminin kişisel farklılıklara bağlı olarak değişkenlik gösterdiği gerekçesiyle kesin kategorilere ayırmanın zor olduğu (Wahba ve Bridwell, 1976) gibi düşüncelere dayanarak teorinin uygulanabilirliğinin sorgulandığı da görülmektedir. Bunlara ilave olarak yapılan iş, işyeri ortamı ve sosyo-kültürel farklılıklar ihtiyaç türlerinin ve kategorilerinin önceliklerini değiştirme potansiyeli olan faktörler olabileceği düşünüldüğünde teorinin eksik yanları

olduğu da anlaşılmaktadır. Ancak yine de örgütsel uygulamalarda çalışanların ihtiyaçlarına istinaden motivasyon oluşturarak iş tatminini yükseltme açısından temel bir çerçeve sunmaktadır.

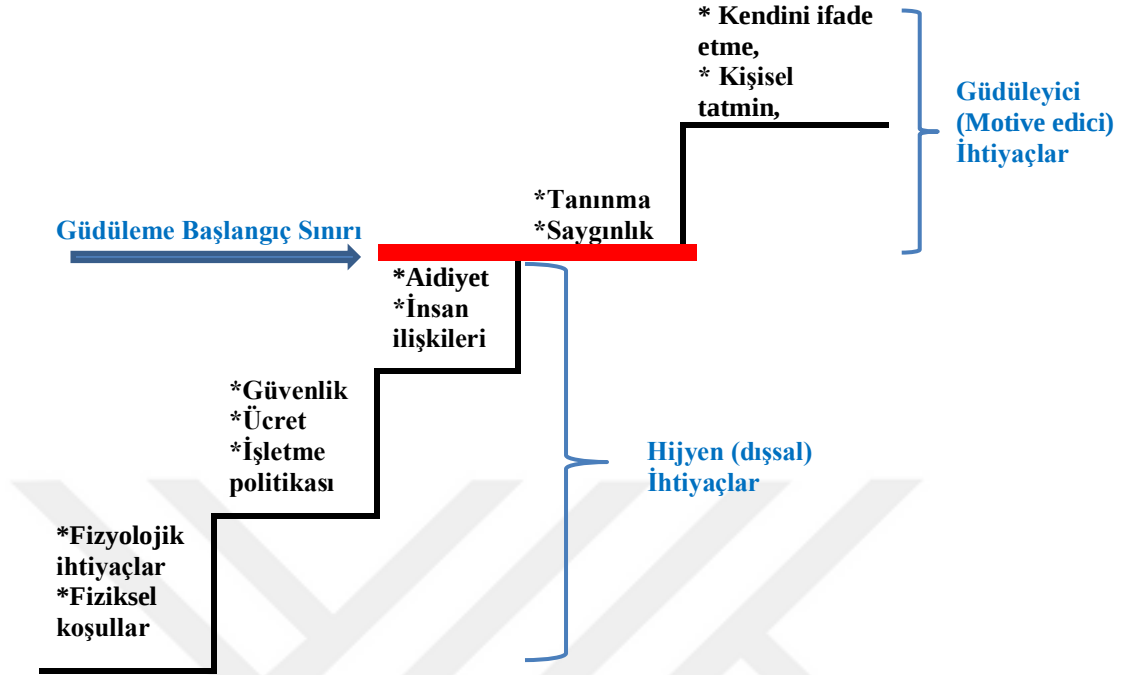


Şekil 5.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi (King, 2009)

#### 5.3.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Herzberg ve arkadaşları (1959) bir işletmede çalışan mühendis ve muhasebecilere yönelik işlerinden çok memnun oldukları ve son derece memnuniyetsizlik hissettikleri durum ve zamanlarla ilgili bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada elde ettikleri verilerin analizi sonucunda iş tatmini ve tatminsizliğine sebep olan faktörleri “hijyen” (iş tatminsizliğine sebep olan) ve “güdüyeyici” (motive eden, iş tatmini oluşturan) olmak üzere iki ana kategoriye ayırmışlardır. Bulguların değerlendirilmesi neticesinde,

- Güdüyeyici faktörlerin işin bizzat kendi içeriği, başarı, tanınma, sorumluluk, işte ilerleme ve kendini geliştirme gibi içsel faktörler olarak da adlandırılan unsurlardan oluştuğu, bu unsurların varlığının ve gerçekleşmesinin iş tatmini yarattığı, ancak yokluğunun ise iş tatminsizliğine sebep olmadığı,
- Hijyen faktörlerin ise iş güvenliği, ücret, çalışanlarla ilişkiler, çalışma koşulları, işletme politikası ve yönetici tavırları gibi dışsal faktörler olarak da adlandırılan unsurlardan oluştuğu, bu unsurların varlığının iş tatmini oluşturacağı anlamına gelmediği, ancak yokluğunun iş tatminsizliğine yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 5.2. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi ile gösterimi

Teori, literatürde “Herzberg’in Çift Faktör Teorisi” veya “Hijyen-Motivasyon Teorisi” olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriyi diğer motivasyon teorilerinden ayıran başlıca özellik iş tatmini yaratan faktörlerin iş tatminsizliğine yol açanlardan farklı olabileceğinin belirtilmesidir. Bir diğer ifade ile iş tatmini faktörleri iş tatminsizliği faktörlerinin tam karşıtı (zıddı) değildir. Ayrıca, teoriyi Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden ayıran en önemli farklar,

- Ampirik bir çalışma olması,
- Maslow’un fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde değerlendirdiği unsurların

Maslow’a göre iş tatmini yaratmasına rağmen, Herzberg’e göre iş tatminsizliğinin önüne geçerek güdülenme için müsait zemin yaratması olarak ifade edilebilir.

Günay (2016, s.13) teorisinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından Herzberg’in çift faktör teorisindeki faktörleri Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile gösterimini Şekil 5.2.’de olduğu gibi belirtmiştir.

Literatürde Herzberg’in çift faktör teorisine karşı bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Teoride iki ayrı sınıflandırmada gösterilen ve motivasyon yönünden farklı

etkileri olduğu öne sürülen faktörlerin birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılamayacağı ve her iki sınıftaki faktörlerin de iş tatminine eşit oranda etki yapabileceği, örneğin hijyen faktör olarak gösterilen ücretin motivasyon yaratan bir unsur olduğu belirtilmektedir (Rollinson, 2008; Mullins, 2008). Ayrıca, bu teoriye dayanak olan ampirik çalışmanın sadece bir işletmedeki belli bir meslek grubuna yapılmış olması ve çalışan algılarına bağlı olarak önceliklerinin farklı olabileceği hususunun dikkate alınmaması gibi eksiklikler eleştirilmiştir (Locke, 1976; Furnham, 2005; Heathfield, 2009). Teori eleştirilere rağmen Dawis'in (2004, s.473) belirtmiş olduğu gibi yöneticileri özellikle iş zenginleştirmeye ve dolayısıyla iş tatminine uygun ortam oluşturmaya yöneltmesi açısından önemli bir rol üstlenmiştir.

#### **5.3.1.3. Alderfer'in ERG teorisi**

Bir psikolog olan Alderfer'in (1969) insanların ihtiyaçlarına ve motivasyon kaynaklarına yönelik yapmış olduğu çalışma neticesinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin devamı ve bir bakıma farklı bir bakış açısıyla yorumlanması niteliğinde bir motivasyon teorisi ortaya çıkmıştır. Maslow'un birbirini izleyen ve beş kategoride ortaya koyduğu motivasyon yaratan faktörler Alderfer tarafından aralarında belli bir sıra ilişkisi olmayan üç kategoriye ayrılmıştır. Söz konusu üç faktör teoriye adını veren, İngilizce kısaltması ERG (Existence, Relatedness, Growth) olan ve Türkçe Varoluş, İlişki kurma ve Gelişme (VİG) ihtiyacı olarak ifade edilmektedir.

Varoluş kategorisindeki ihtiyaçlar Maslow'un teorisindeki birinci ve ikinci seviye ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına tekabül etmektedir. İlişki kurma kategorisi çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla olan karşılıklı ilişki ve iletişim ihtiyacını, örgüte aidiyet duygusunu ve kabul görme ihtiyacını temsil etmektedir. Gelişme kategorisinde ise saygınlık, kendini geliştirme, tanınma, kendini ifade etme ve kendini tatmin gibi ihtiyaçları belirtmektedir.

Bu teoride ihtiyaçlara dair kategoriler belirlenirken Maslow'dan farklı olarak çalışan tutum ve davranışları dikkate alınmış ve aralarında belli bir seviye ilişkisi olmadığı belirtilmiştir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisindeki en alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığında daha üst seviyedeki ihtiyaçlara yönelik motivasyon oluşacağı Alderfer tarafından da kabul görmesine karşın tüm kategorideki ihtiyaçların çalışan önceliklerine bağlı olarak hepsinin aynı zamanda birbirlerinin yerine getirilip getirilmediğinden bağımsız olarak gelişebileceği iddia edilmektedir. Örneğin bu teoriye göre ücret ve

saygınlık görme ihtiyacı motivasyon faktörü olarak bir çalışanı eş zamanlı etkileyebilmektedir veya kategorik olarak birbirinden ayrılan gereksinimlerin birinde olan eksiklik tatmin oluşabilmesi için diğerine olan ihtiyacın bireye bağlı olarak artmasına sebep olabilmektedir.

Alderfer'in (1969) çalışan tutum ve davranışları temelinde ortaya koyduğu bu teoriye göre bir çalışan arzu ettiğiinden az ücret alsa bile kendini gerçekleştirme, tanınma, saygınlık ve yaratıcılık gibi faktörleri gerçekleştirmeyi hedefleyebilmekte ve bu durum kendisini işinde önemli derecede motive eden bir kaynak haline dönüşebilmektedir. Tam aksine gelişme kategorisindeki ihtiyaçların doyum sağlamaması durumunda bir çalışan ilişki kategorisinde yer alan çalışma arkadaşları veya yöneticilerle iyi ilişkiler geliştirme ve sosyalleşme ihtiyaçlarına yönelerek motivasyon ve tatmin elde etme yoluna gidebilmektedir. Aslında Sun'ın da (2002) belirtmiş olduğu gibi Alderfer'in ERG teorisi çalışan tutum ve davranışlarının çevresel durumlara bağlı olarak şekillendiğini açıklamakta, tatmin kavramının çalışanın çevresiyle ilişkisi neticesinde hissettiği ruh hali olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu teorinin yöneticiler tarafından çalışanların davranış ve tutumlarının farkına varılarak motivasyon unsurlarını geliştirici uygulamaların belirlenebilmesi ve iş tatmini oluşturulabilmesi açısından önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır.

### **5.3.2. Süreç teorileri**

#### **5.3.2.1. Adams'ın eşitlik teorisi**

Tutum ve davranışlar konusunda araştırmalar yapan Adams (1963), bir işletmede yöneticilerin çalışanlara sunduğu kazanımların ve ödüllerin çalışanlar arasında farklılıklar göstermesinin motivasyon ve iş tatminine yönelik algıları nasıl değiştirdiğine yönelik önemli bulgulara ulaşmıştır. Çalışanların kendilerine sunulan ödül, kazanım ve değerleri benzer işi yapan ve benzer performans gösteren diğer çalışanlarla karşılaştırdıkları, bu karşılaştırma neticesinde kendilerinde oluşan adalet ve eşitlik algısının motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların sahip oldukları yetenek, tecrübe, bilgi ve nitelikleriyle birlikte işletmeye yaptıkları katkılar girdi olarak; ücret, sosyal yardım, sağlıklı işyeri ortamı, iş güvencesi, işte yükselme, ilave ödüller gibi imkanlar da çıktı olarak nitelendirilmektedir. Bu girdi ve çıktılarının birbirine oranı ve bu oranın diğer çalışanlarla karşılaştırılması neticesinde çalışanlarda yöneticilere ve işletmeye yönelik bir adalet ve eşitlik algısı oluşmaktadır.

Çalışanlarda oluşan algı eşitsizlik veya adaletsizlik yönünde ise iş tatmini açısından da olumsuzluk yaratarak iş performansının azalmasına yol açmaktadır. Eşitsizlik algısı bahsedilen girdi ve çıktı oranlarının olması gerektiği düşünülenden hem daha az hem de daha fazla olduğu durumda gerçekleşmektedir. Örneğin çalışanların kendi kazançlarının kendileriyle aynı girdiyi sağlayan diğer çalışanlardan az olduğunu düşünmeleri durumu negatif eşitsizlik, fazla olduğunu düşünmeleri durumu ise pozitif eşitsizlik olarak belirtilmektedir (Spektor, 2006).

Sadece aynı işyeri içindeki çalışanlarla değil aynı zamanda benzer diğer işletmelerdeki çalışanlarla da yapılan karşılaştırmalarda negatif eşitsizlik durumu üzüntü, kırgınlık, öfke, isteksizlik gibi duygulara sebep olurken pozitif eşitsizlik durumu ise çalışanlarda suçluluk duygusuna yaratabilmektedir (Adams, 1963). Eşitsizlik durumunun her iki tarafı da bir dengesizlik hali meydana getirerek olumsuzluğa ve tatminsizliğe yol açmaktadır.

Adams'ın eşitlik teorisi daha çok kişisel algılamalara dayandığı, dolayısıyla ampirik olarak ölçülebilmesinin zorluğu, kişiden kişiye değişebildiği, daha ziyade soyut tarafının ağır bastığı ve kültürel farklılıkların etkili olabileceği gibi gerekçelerle eleştirildiği görülmektedir (Vroom, 1969; Donovan, 2002; Schermerhorn vd., 2005).

### **5.3.2.2. Vroom'un beklenti teorisi**

Örgüt çalışanlarının kişisel istek ve amaçlarının örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlaştırılarak güdülenmesi için onların tutum ve davranışlarını neyin etkilediğini bulmak motivasyon teorilerinin en önemli amaçlarından birisidir.

Vroom'un (1964) ortaya koyduğu motivasyon teorisine göre ise tutum ve davranışlarının sonucunda kendilerini neyin beklediğinin bilinmesi veya tahmin edilmesi çalışanların motivasyonları üzerinde önemli derecede etkili olmakta, meydana gelen sonuçların kendileri için ne ifade ettiği ise iş tatmin düzeylerini belirlemektedir. Dolayısıyla tutum ve davranışları hangi faktörlerin yönlendirdiğinden ziyade söz konusu faktörleri belirleyen etmenlerin neler olduğunu açıklamaya çalışması Vroom'un beklenti teorisini diğer motivasyon teorilerinden ayıran temel özelliğidir.

Teorinin dayandığı temel düşünce çalışanların verdiği kararların kendi istedikleri (amaçları doğrultusundaki) kazanımları getireceğine yönelik inançlarıdır. Çalışanlar sergiledikleri iş performansı veya davranışlar ölçeğinde bir sonuç beklentisi içerisinde olduklarından tutum ve davranışlarını da bu beklentiye uygun şekilde belirlemektedirler.

Bu noktada motivasyon açısından kritik öneme haiz olan husus motivasyonun beklentiler temelinde oluşması ve beklentilerin her çalışan için aynı olmamasının yöneticilerin belirlediği motivasyon unsurlarının herkes için aynı etkide olmayacağını ortaya koymasıdır. Dolayısıyla bu teori çalışanların fayda ve zevkler odağında (hedonistik) davranış biçimleri geliştirdiklerini, bu doğrultudaki tutum ve davranışlarının kendilerine kazanç sağlayacağına yönelik beklentiler doğrultusunda ve davranışlarının yönetim tarafından ödüllendirilmesi halinde ise iş başarısı duygusunu ve iş tatminini etkilediğini savunmaktadır (Vroom, 1964, s.15; Özkalp ve Kirel 2011, s.293).

Beklenti teorisinin temelinde çalışanların tutum ve davranışlarını, bu tutum ve davranışlarının ardından kendilerini neyin beklediği, yani sonucunun ne olacağı belirlemektedir. Çalışanlar bu sebeple kendilerine cazip gelen sonucu yaratacak davranış ve tutumu seçenekler arasından bilinçli olarak belirlerler. Çalışanların bilinçli olarak seçtikleri iş davranışı performansının beklenen sonuca etki derecesi onların işe yönelik motivasyon derecesini belirlemektedir (Suciu vd., 2013, s.183).

Amaç, hedef ve kazanımlar her çalışan için aynı değerde değildir. Dolayısıyla işte gösterilen belli bir performansın sonucunda elde edilecek sonuç bazı çalışanları tatmin edebilirken bazılarını yeteri kadar motive etmeye yetmeyebilmektedir. Bu varsayımdan hareketle oluşan teorisinin beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve çekicilik (valence) olmak üzere üç dayanak noktası bulunmaktadır.

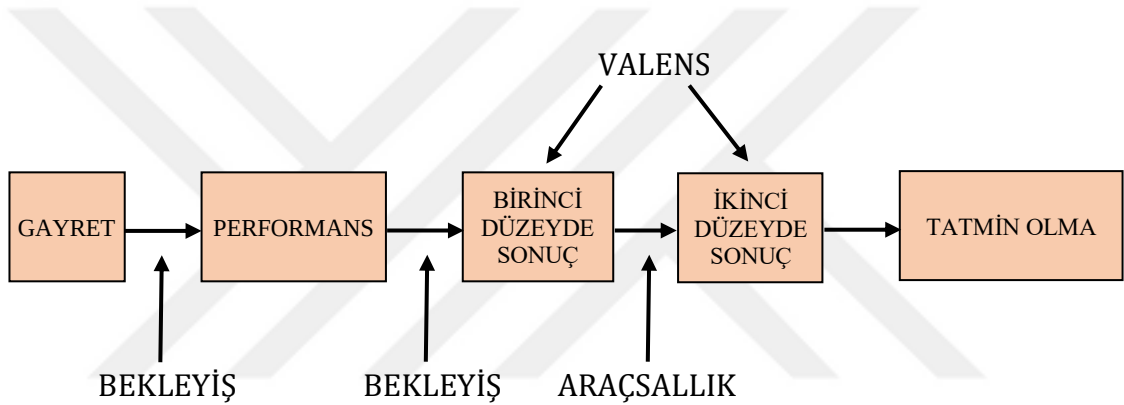
Beklenti (expectancy), daha önce de ifade edildiği gibi çalışanların işte gösterdikleri tutum, davranış, gayret ve performansın neticesinde ortaya çıkacağını bekledikleri, tahmin ettikleri ve umdukları şeydir. Bir bakıma beklenenin oluşma ihtimali veya bu ihtimale yönelik inanç olarak da nitelendirilen bu değişkenin meydana gelmesinden çalışanların emin olma durumu rakamsal olarak 1 (bir), emin olmaması ise 0 (sıfır) ile temsil edilerek formüle edilmiştir. Bu formülde motivasyon unsuru beklenti, araçsallık ve çekicilik değişkenlerinin çarpımından oluşmaktadır.

Araçsallık (instrumentality) olarak ifade edilen değişken çalışanın gösterdiği davranış ve performansın sonucunun diğer beklentilere giden yolu etkileme derecesidir. Diğer bir ifade ile Tağ ve Çetinkaya'nın da (2019, s.861) belirttiği gibi gösterilen çaba ve emek birinci düzey çıktılarına, bunlar da birtakım ikinci düzey çıktılarına neden olmaktadır. Birinci düzey çıktı ile ikinci düzey çıktı arasında algılanan ilişki araçsallık olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla araçsallık denilen unsur birtakım ikinci düzey çıktıları elde etmek için belirli birinci düzey çıktıların (performansın) ne derece işlevsel olduğuna

dair çalışanın inancı olarak tanımlanabilmektedir. Sonuçlar arası ilişki formülde rakamsal olarak +1 ile -1 arasında bir değer olarak ifade edilmektedir. Örneğin ikinci düzey çıktılar birinci düzey çıktılar olmadan gerçekleşmiyorsa araçsallık derecesi -1 olmaktadır.

Çekicilik (valence), işe yönelik davranış ve performansların ortaya çıkaracağı sonuçların çalışanlar tarafından arzu edilme derecesi veya bir bakıma kendilerinin sonuca yönelik yükledikleri önem ve anlam olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu çekicilik çalışanlara göre değişkenlik gösterdiğinden her çalışanın gayret sarf etme ve performans düzeylerinin de farklı olması beklenmektedir.

Beklenti teorisinin modeli Koçel (2013, s.634) tarafından Şekil 5.3'te olduğu gibi gösterilmiştir.



Şekil 5.3. Vroom Motivasyon Modeli

Beklenti teorisinin formülasyonuna göre bahsedilen üç değişkenin durumunun her biri çalışan motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Örneğin, gösterilen gayret ve performans neticesinde umulan sonucun gerçekleşme ihtimalinin olmaması çalışanlarda işe yönelik güdülenmenin yetersiz olmasına veya bazen hiç olmamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla araçsallık ve çekicilik derecesi üst düzeyde olsa bile motivasyon olumsuz olmaktadır. Bu mantıksal çerçeve ayrı ayrı diğer değişkenler için de geçerli olmaktadır. Dolayısıyla beklenti teorisi motivasyonu etkileyen unsurların çeşitliliği ve kapsamı açısından diğer teorilerden daha geniş bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların güdülenmeleri için sadece ihtiyaçlarının yetmediği, bireysel, örgütsel ve çevresel çeşitli faktörlerden etkilenen istekleri ve beklentileri olduğu, bu beklentilerin her çalışanı farklı derecede tatmin ettiği gibi hususlar beklenti teorisini referans alınan motivasyon teorileri arasına katmıştır.

#### **5.4. İş tatmininin etkileyen demografik faktörler**

Literatürde iş tatminini etkileyen demografik faktörlerin çoğunlukla yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum alt başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Demografik faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Paul ve Phua (2011) cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve iş tecrübesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasına rağmen yaş faktörünün etkili olduğu sonucuna varmıştır. Diğer yandan, Oshagbemi'nin (2003) araştırma sonuçlarına göre kıdem durumunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu, ancak çalışma süresi, yaş ve cinsiyet faktörlerinin etkili olmadığı görülmüştür. Bu çalışma kapsamında iş tatminini etkileyen söz konusu faktörler literatürdeki örnek çalışmaları içeren tablolar halinde sunulmuştur.

##### **5.4.1. Cinsiyet Faktörü**

Literatürde cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığına dair birçok çalışma yapılmıştır.

Her ne kadar iş tatmini daha önce de belirtildiği gibi sadece tek bir faktörden etkilenmese de cinsiyet faktörünün havacılık gibi daha önce nispeten daha az çalışılmış iş alanlarında veya rollerinde incelenmeye devam edilmesinin kavramın teorik alt yapısına katkı sağlaması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Havacılık sektöründe iş tatminine yönelik çalışmaların genellikle yer hizmetleri personeli ile kabin memurlarına uygulandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın örneklem grubunun pilotlar olması çalışmayı önemli kılan unsurlardan birisidir.

Tablo 5.2.'de gösterildiği gibi bazı çalışmalarda kadınların iş tatmininin daha fazla olduğu bulgusuna rastlanmıştır.

Tablo 5.3.'de örnekleri gösterilen bazı çalışmalarda ise erkeklerin iş tatminlerinin kadınlardan daha fazla olduğu bulunmuştur.

Söyük'ün de (2007, s.77) belirttiği gibi cinsiyet iş tatmininde bir değerlendirme faktörü olarak ele alınsa da yapılan çalışmalar arasında tutarsızlıklar bulunmaktadır.

Tablo 5.4.'de gösterildiği gibi cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farkı olmadığına dair sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 5.2. Kadınların iş tatmininin daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri**

| Araştırmacı<br>(Yıl)                               | Örneklem                                                                    | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kifle, T. ve<br>Desta, I.H.<br>(2012)              | Avustralya<br>Üniversitelerinde<br>doktora yapan<br>akademisyenler          | Kadın ve erkeklerin iş tatminlerinin bazı konularda ayrıştıkları görülmüştür.<br>Kadınların iş yerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde ve sosyal faaliyetlerde;<br>Erkeklerin ise iş yükü, kariyer ilerleme fırsatları ve iş saatleri konusunda daha fazla tatmin duygusuna sahip oldukları bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Clark, A.E.<br>(1997)                              | İngiltere hane<br>halkından 10 bin<br>çalışan kişi                          | İş tatmini konusunun kadınlar yönünde olumlu farklılaşması nispeten daha genç, daha yüksek eğitilmiş, uzman ve yönetici pozisyonunda olanlar, anneleri uzmanlık gerektiren bir işe sahip olanlar, erkeklerin sayıca fazla olduğu yerde çalışanlarda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu gruba dahil olanlar yaptıkları işin ne gerektirdiği ve ne ifade ettiği konularında daha fazla beklentiye sahip oldukları belirtilmiştir.<br>Ayrıca, kadınların önceki işlerinin daha kötü olması ve işe yönelik beklentilerinin erkeklere göre daha az olması onların iş tatmininin erkeklere göre daha fazla olmasına sebep olabileceği belirtilmiştir. |
| Sousa-Poza, A.<br>ve Sousa-Poza,<br>A.A.<br>(2003) | 1991-2000<br>yılları arasında<br>İngiltere hane<br>halkı çalışanları        | Clark'ın (1997) bulgularına paralel olarak kadınların iş tatmin düzeyleri daha fazla olmasına karşın, yıllar itibarıyla erkeklerle aralarındaki iş tatmin düzeyi farkının azaldığı tespit edilmiştir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Aypar, Z.<br>(2017)                                | Havayolu<br>işletmelerinde<br>kabin ekibi<br>olarak görev<br>yapan personel | Kabin memurlarının demografik değişkenlerine yönelik yapılan analizde kadın kabin memurlarının iş tatmin düzeyi erkek kabin memurlarına göre yüksektir. Bu durum ankete katılan 138 kabin memuruna karşılık 60 erkek memurun sayıca azlığından olabildiği gibi, kabin memurluğu pozisyonunun daha çok kadınlara özgü bir meslek dalı olmasının da etkisi görülmektedir                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**Tablo 5.3. Erkeklerin iş tatmininin daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri**

| Araştırmacı<br>(Yıl)                     | Örneklem | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Savery, L.K. ve<br>Luks, J.A.<br>(2000). |          | Erkeklerin iş tatmin düzeyleri daha fazladır. Çalışma saatlerinin uzun olduğu durumlarda erkeklerin bu duruma daha kolay uyum gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, kadınların ise iş dışında eve ve çocuklara daha çok zaman ayırdıkları için “esnek” çalışma saatlerinin belirlendiği işyerlerinde iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır. |

| <b>[Tablo 5.3. (devam) Erkeklerin iş tatmininin daha fazla olduğuna dair araştırma örnekleri]</b> |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Çarıkçı, H. (2004)                                                                                | Kamu ve Özel Sektör Personeli                                                                  | Cinsiyet, fiziksel çalışma ortamından, üstlerle ilişkilerden ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerden alınan tatmini etkilemektedir.<br>Gerek kamu gerekse özel sektör çalışanları için kadın personelin genel olarak işlerinden ve işlerinin çeşitli unsurlarından daha az memnun oldukları görülmüştür. |
| Kadioğlu, R. (2019)                                                                               | Türkiye merkezli havayolu kokpit ve kabin personeli                                            | Bireysel ve örgütsel iş doyumu boyutunda erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında düzensiz çalışma saatlerinin ev işleri ve çocuk bakımı açısından sorunları beraberinde getirmesi gösterilmiştir.  |
| GÜR, Y. (2014)                                                                                    | Kamu ve Özel Havacılık çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen katılımcılar | Demografik değişkenler arasında iş tatmini yönünden farklılık yaratan faktörün sadece cinsiyet olduğu görülmüştür. Bulgulara göre erkeklerin kadınlara göre örgütsel iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.                                                                             |
| Mehta, P. (2019)                                                                                  | Havacılık sektörü güvenlik, emniyet, kabin memurluğu ve yer hizmetleri çalışanları             | Erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri kadın çalışanlardan daha fazla bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                      |

**Tablo 5.4. İş tatmininde cinsiyet faktörünün etkili olmadığına dair araştırma örnekleri**

| <b>Araştırmacı (Yıl)</b> | <b>Örneklem</b>                              | <b>Bulgular</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Güngören, M. (2017)      | Havalimanı terminal işletmesi çalışanları    | Cinsiyete göre yapılan analiz sonuçlarına göre iş tatmini boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.                                                                                                                |
| Suntur, A.S. (2012)      | Havayolu ve teknik bakım merkezi çalışanları | Kadın ve erkek çalışanların iş tatmini ortalamaları karşılaştırıldığında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Cinsiyetin motivasyon ve iş tatminine etkisine ilişkin herhangi bir sonuç elde edilememiştir. |
| Artan, M. (2018)         | Havacılık Yer Hizmetleri Çalışanları         | Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerindeki alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.                                                                                                        |
| Çobanoğlu, N. (2019)     | Havayolu Kabin Memurları                     | Araştırmaya katılan kabin memurlarının cinsiyet değişkeni ile dışsal tatmin, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.                                                          |

| <b>[Tablo 5.4. (devam) İş tatmininde cinsiyet faktörünün etkili olmadığına dair araştırma örnekleri]</b> |                                                |                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biçer, İ. (2017)                                                                                         | Hava yolu işletmesi yer hizmetleri çalışanları | İş tatmini düzeyi açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır |

#### 5.4.2. Yaş faktörü

İş tatmini üzerinde yaş faktörünün bir etkisi olmadığı bulgusuna rastlanan çalışmaların yanında insanların yaşına bağlı olarak duygu, düşünce, algı, ihtiyaç ve beklentilerinde meydana gelen değişimlere paralel olarak iş tatminleri üzerinde yaşın etkili olduğuna dair çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışma kapsamında yaş faktörünün iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu düşünüldüğünden Tablo 5.5'te destekleyici çalışma örnekleri sunulmuştur.

**Tablo 5.5. Yaş faktörünün iş tatmininde etkili olduğuna dair çalışma örnekleri**

| <b>Araştırmacı (Yıl)</b> | <b>Örneklem</b>                           | <b>Bulgular</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Karakurt, A. (2009)      | Havacılık yer hizmetleri çalışanları      | Elde edilen bulgulara göre genç yaşta çalışanların iş tatmini düzeyleri daha fazladır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Güngören, M. (2017)      | Havalimanı terminal işletmesi çalışanları | İş tatmini boyutunda yaş gruplarına göre 46-65 yaş grubu ile 36-45 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Göreceli olarak yaşlı grubun daha yüksek iş tatminine sahip olduğu ihtiyatlı bir şekilde belirtilebilir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Nacar, T. (2017)         | Havayolu Kabin Memurları                  | 24 ila 30 yaş arasındakiler ile 51 yaş ve üzerinde olanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek seviyelerde olduğu bulunmuştur. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşça düşük katılımcıların hayat ve iş ortamından beklenti düzeylerinin daha yoğun olması ve tecrübe olarak daha düşük seviyelerde olmaları;</li> <li>• 51 yaş ve üzerinde olan katılımcıların emeklilik yaşlarının yaklaşması ve iş ortamında elde etmiş oldukları deneyimler ile çalışma ortamlarının daha kolay bir hale gelmiş olması bulgulara dayanak olarak gösterilmiştir.</li> </ul> |

| <b>[Tablo 5.5. (devam) Yaş faktörünün iş tatmininde etkili olduğuna dair çalışma örnekleri]</b> |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Can, D. (2017)                                                                                  | Havayolu Kabin Memurları                                               | Araştırmaya katılan kabin memurlarının içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini, iş tatmini genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır                                                                                                                                                                                                                                      |
| Artan, M. (2018)                                                                                | Havacılık Yer Hizmetleri Çalışanları                                   | 26-35 yaş arası yer hizmetlerinde çalışanlar ile 18-25 yaş arası ve 36-45 yaş arası çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.<br>26-35 yaş arası çalışanların iş tatmin düzeyi 18-25 yaş arası çalışanlar ve 36-45 yaş arası çalışanlardan düşüktür.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Uyar, T. (2013)                                                                                 | Havacılık sektörünün iş havacılığı alt sektöründe çalışan teknisyenler | Yaş gruplarının iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanamamıştır.<br>Ayrıca yaş artışının iş tatmini ya da herhangi bir alt boyutu ile olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına korelasyon analizi ile bakılmış, tatmin ve alt boyutlarının yaş ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır                                                                                                                                                                                                                           |
| Govender, L. Grobler, S. (2017)                                                                 | Güney Afrika Havayolu Teknik birim çalışanları                         | En fazla iletişim, promosyon ve ödüller alt boyutlarında olmak üzere çalışma koşulları, iletişim ve iş arkadaşları gibi iş tatminini belirleyen diğer tüm boyutlarda yaş gruplarının hepsinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.<br>Özellikle genç yaşlarda olanların diğer yaş gruplarıyla olan farklılıkları dikkat çekmektedir.<br>30 yaş altı grup promosyon, ödül, çalışma arkadaşları ve iletişim alt boyutlarında diğer gruplardan;<br>30-40 yaş grubu iletişim ve işin doğası alt boyutunda kendisinden yaşlı olanlardan olumlu yönde anlamlı bir farklılık göstermektedir. |

#### 5.4.3. Eğitim durumu faktörü

İş tatmini üzerinde eğitim düzeyi faktörünün etkisini inceleyen havacılık sektöründe yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Havalimanı terminal ve yer işletmesi çalışanları üzerinde çalışma yapan Güngören (2017) ve Varışlı (2015) ile havayolu kabin memurları üzerinde çalışma yapan Yılmaz (2019), Kadioğlu (2019), Çobanoğlu (2019), Altıntaş (2018) ve Can'ın (2017) araştırma bulgularına göre eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Diğer taraftan, havacılık sektörü özelinde eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılan çalışmalar olduğu da görülmektedir. Söz konusu çalışmalar ve bulguları Tablo 5.6’da sunulmuştur.

Tablo 5.6’daki araştırmalar incelendiğinde,

Suntur (2012), Artan (2018), Aypar (2017) ve Biçer’in (2017) bulgularına göre eğitim düzeyi daha yüksek olanların iş tatminlerinin daha düşük;

Nacar’ın (2017) bulgusuna göre ise eğitim düzeyi daha yüksek olanların iş tatminlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, havacılık sektörü özelinde iş tatmininin eğitim düzeyi ile ilişkisine yönelik şimdiye kadar yapılan araştırma sonuçları dikkate alındığında eğitim düzeyi yüksekliği ile iş tatmin düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu veya anlamlı bir ilişki olmadığına dair çalışmaların belirgin şekilde sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.

Ancak buna rağmen bu sonuçlardan farklı olarak havacılık sektöründe eğitim düzeyi yüksek olanlarda iş tatmininin görece daha fazla olduğu yönünde bulguya ulaşılan bir çalışmanın varlığı sektör özelinde konuyla ilgili kesin ve net bir ortak yargıya ulaşılmasını güçleştirmektedir.

**Tablo 5.6. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilen çalışmalar**

| Araştırmacı<br>(Yıl)   | Örneklem                                       | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suntur, A.S.<br>(2012) | Havayolu ve teknik bakım merkezi çalışanları   | Lise ve altı okullardan mezun olan havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesinin, üniversite mezunu havacılık sektörü personelinin iş tatmini seviyesine göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu durum üniversite ve üzeri eğitime sahip personelin beklentilerinin, lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. |
| Artan, M.<br>(2018)    | Havacılık Yer Hizmetleri Çalışanları           | Lisans mezunu çalışanların dışsal tatmin sıra ortalaması orta öğretim mezunu çalışanların, lise mezunu çalışanların ve lisansüstü mezunu çalışanların sıra ortalamasından küçüktür.                                                                                                                                                              |
| Biçer, İ.<br>(2017)    | Hava yolu işletmesi yer hizmetleri çalışanları | Ön lisans mezunlarının dışsal iş tatmini puanları yüksek lisans ve üstü mezunlarının dışsal iş tatmini puanlarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir                                                                                                                                                                              |

| <b>[Tablo 5.6. (devam) Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilen çalışmalar]</b> |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nacar, T.<br>(2017)                                                                                       | Havayolu Kabin Memurları | Eğitim düzeyi değişkeninin içsel ve dışsal iş tatmin açısından anlamlı çıkan sonuca bakıldığında; katılımcılardan yüksek lisans mezunu olanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmin düzeylerinin de artış gösterdiği söylenebilir. |
| Aypar, Z.<br>(2017)                                                                                       | Havayolu Kabin Memurları | Genel Tatmin alt boyutunda da yüksek okul mezunlarının ortalaması lisans mezunlarından yüksektir                                                                                                                                                                                                                          |

#### 5.4.4. Medeni durum faktörü

Çalışanların medeni durumlarının iş tatminlerine olan etkisini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Diğer demografik faktörlerde olduğu gibi medeni durumun iş tatminine yönelik etkisinde ortak bir yargıya ulaşılamadığı ve farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Örneğin, Uhlíř, L. ve Řehoř, P. (2020), Kumar (2021), Özkalp ve Kirel (1996) evli olanların iş tatminlerinin evli olmayanlardan daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Kumar (2021) polis memurlarına yönelik yaptığı araştırmada eşlerin işte yaşanan stres ve baskı gibi iş tatminini etkileyen faktörlere yönelik birbirlerine destek rolü üstlendiklerini belirtmiştir. Çalışmada işten kazanılan ücretin aileyi destekleme noktasında işi oldukça anlamlı kılarak iş tatmini yaratmasının bunun sebebi olabileceğine dikkat çekilmiştir.

Bekarların iş tatmininin daha fazla olduğuna dair Tavas ve Tekiner (2016), Yenihan vd. (2016) ve Mercanlıoğlu'nun (2012) çalışmaları örnek olarak verilebilir. Mercanlıoğlu (2012) iş tatminini 20 farklı boyutta incelemiş; iş tatmin düzeyinin otorite, ücret ve iş arkadaşları boyutunda evlilerde, takdir ve sorumluluk boyutunda ise bekarlarda daha yüksek olduğu, diğer boyutlarda ise anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Soni ve Srivastava (2019), Büyükyılmaz vd (2019), Balıbey ve Öndaş (2018), Tavas ve Tekiner (2016) ve Iravanja vd. (2013) yapmış oldukları çalışmalarda medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığına dair bulgulara ulaşmıştır.

Havacılık sektörü özelinde medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde bekarların iş tatmin düzeylerinin daha fazla olduğuna dair Mehta'nın (2019) güvenlik, emniyet, kabin memurluğu ve yer hizmetleri çalışanları üzerinde yaptığı çalışmanın olduğu görülmektedir.

Evli havacılık çalışanlarının iş tatminlerinin daha yüksek olduğuna dair Kadioğlu (2019), Biçer (2017) ve Nacar'ın (2017) çalışma bulgularına ulaşılmıştır. Kadioğlu (2019), kokpit ve kabin personeli üzerinde yaptığı çalışmada evli katılımcıların bireysel iş doyumu düzeylerinin, bekâr katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu; bekâr katılımcıların örgütsel iş doyumu düzeylerinin ise boşanmış katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Nacar (2017), kabin memurlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada benzer bulgulara ulaşmış, çalışanların iş tatmin düzeylerinde medeni durum değişkeninin etken bir unsur olduğunu, evli olanların, bekar ve boşanmış çalışanların iş tatmin düzeylerinden fazla olmasının sebebini evli çalışanların üstlenmiş oldukları aile sorumluluklarını iş ortamında devam ettirmelerine bağlamıştır.

Medeni durum faktörü ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığına dair havacılık sektörü özelinde Suntur (2012), Yılmaz (2019), Çobanoğlu (2019), Altıntaş (2018) ve Can'ın (2017) çalışmaları örnek olarak verilebilir. Suntur (2012) evli ve bekar havacılık sektörü çalışanların her ikisinin işle ilgili motivasyon ortalamasının iş dışı motivasyon ortalamasına göre daha yüksek olduğunu, evli ve bekar havacılık sektörü çalışanlarının iş tatmini ortalamaları arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmediğini belirtmiştir. Yılmaz (2019), evli ve bekar çalışanların medeni durumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde bir farklılık göstermediğini, bu durumun havayolu çalışanlarının, düzensiz gibi görünen fakat kendi içerisinde belli bir düzene sahip çalışma şartlarının, onları sosyal hayattan soyutlamadığını, sosyal hayatlarına yeterli vakit ayırabilmeleri sayesinde de medeni durum değişkenine göre iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığını belirtmiştir.

## **5.5. Örgütsel Faktörler:**

### **5.5.1. Ücret**

Bireysel temel ihtiyaçların karşılanmasında ve sosyal statünün belirlenmesinde en önemli faktörlerden birisi olan ve çalışanların iş yerinde gösterdikleri emek ve performansın karşılığında kendilerine ödenen ücret iş tatmininde de belirleyici bir role sahiptir. Her ne kadar Herzberg'in (1959) teorisine göre hijyen faktörler arasında yer alan ücretin tek başına varlığı tatmin yaratmaya yetmese bile yokluğunun iş tatminsizliği oluşturması dikkate alınmasını gerektirmektedir. Ayrıca Adams'ın (1963) eşitlik teorisi de yapılan işin niteliği ve gösterilen performansın dikkate alınarak çalışanlar arasında

adaletli ve orantılı bir ücretlendirme ve ödüllendirmenin iş tatmini yaratmada etkili olduğunu savunmuştur.

Teorik olarak ücretin iş tatmini üzerinde etkili olduğu genel kabul görse de yapılan çeşitli çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Toplumun ekonomik özellikleri, kültürel faktörler gibi unsurlar iş tatminine yönelik ücret algısında farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, öğretmenler üzerinde çalışma yapan Michaelowa (2002) ekonomik olarak nispeten daha fakir ülkelerde öğretmenlerin geçimleri için ek iş yapmak zorunda kaldıklarını, bu sebeple ücretin iş tatminleri üzerinde oldukça etkili bir faktör olduğunu belirtmektedir. Robbins vd. (2009), ekonomik olarak gelişmiş ve hayat standartlarının yüksek olduğu ülkelerde ise ücret düzeyinin sadece belirli bir seviyeye kadar iş tatmini sağladığı, daha üzerinde ise etkisi olmadığını savunmuşlardır.

Kütüphane çalışanlarının iş tatminlerine yönelik geniş çaplı bir araştırma yapan Sook (2008) ücret ve promosyon imkanlarının iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu, iş tecrübelerinin ilave ücret gerektirdiğinin farkında olan ve bu imkanlara sahip olanların olmayanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Bozkurt ve Bozkurt'un (2008) ifade ettiği gibi işletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Çalışanların yaptığı iş karşılığında aldıkları ücretin diğer çalışanlarla orantılı ve adaletli olması durumunda iş tatminleri olumlu etkilenmektedir. Bu noktada önemli olan hususlardan birisi de ücretin belirlenmesinde çalışanların beklentileri, performansları ve sektördeki diğer işletmelerdeki ücret düzeylerinin dikkate alınması gerektiğidir. Zira Yüksel'in de (2000, s.63) belirtmiş olduğu gibi ücret faktörünün iş tatmini sağlamada kesin ve net bir şekilde pozitif veya negatif olarak nitelendirilmesinden ziyade söz konusu faktörün adalet ve objektiflik derecesinin dikkate alınması daha anlamlı ve belirleyici olmaktadır.

İş tatmininde standart belirlenen ücretin yanında çalışanların gösterdikleri iyi performans, öne çıkan verimlilik ve örgüte ilave katkıları karşılığında ilave olarak ödüllendirilmeleri de oldukça etkili olabilmektedir. Söz konusu ödüllendirme sadece maddi kazanç olarak değil bazı durumlarda duygusal haz sağlayan manevi katkılar olarak da ortaya çıkmaktadır. Koçel (.....) ücretlere yapılan artışlar, yöneticilerin takdirleri, terfi ettirme, statüyü geliştirme, iş koşullarını iyileştirme ve kararlara katılma imkânı verme gibi unsurları ödül çerçevesinde değerlendirmiştir. Söz konusu unsurlar çalışanların örgüt içerisinde kendilerini anlamlı ve değerli hissetmelerini sağlayarak

motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatminleri artırmaktadır. Zira Maslach vd. (2001) çalışanların sarf ettikleri gayretlerinin ve emeklerinin yöneticiler tarafından farkında olunmaması ve bunun neticesinde herhangi bir ödüllendirme yoluna gidilmemesi durumunda kendilerini yetersiz ve başarısız olarak nitelendirebildiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla maddi olarak belli seviyedeki standart ücretin yanında ödüllendirmenin de iş tatmini üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

İş tatminine dayanak sağlayan motivasyon teorilerinde de bahsedildiği üzere çalışanların işe yönelik motive edilebilmesi, onlardan yeterli performans ve verimin elde edilebilmesi, iş gücü devir oranının azaltılabilmesi için son derece önemli bir faktör olmasına karşın maddi kazancın tek başına yeterli olmadığı, hatta tatmin edici belli bir seviyenin üzerinde de motivasyon üzerindeki etkisinin aynı kalabildiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yeterli ve doyurucu bir ekonomik gücün iş tatmini üzerinde olumlu etki yapabilmesi için çalışanların ihtiyaç duydukları sosyal ve duygusal unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu durum iş tatmini konusunda örgüt yöneticilerinin dikkate alması gereken bir husus olarak öne çıkmaktadır.

### **5.5.2. Terfi imkanları**

Çalışanlar zaman geçtikçe yaptıkları işin ayrıntılarını ve inceliklerini öğrenmekte, tecrübe kazandıkça işi daha hatasız ve kaliteli yapmakta, yapılan iş üzerinde uzmanlaşmakta, değerlendirici, öğretici ve hatta yönetici olabilecek niteliğe sahip olmaktadır. Çalışma hayatı sürecinde işe yönelik edindikleri nitelikler çalışanların kendilerine ve yaptıkları işe olan düşüncelerini ve algılarını da değiştirmektedir. İşinde tecrübe kazanan ve uzmanlaşan çalışanlar işe yeni başlayanlarla aynı derecede değerlendirilmekten ziyade farklı değere sahip olduklarının kendilerine hissettirilmesini ve bu değere karşılık gelen pozisyonlarda görevlendirilmelerini arzu etmektedirler. İşlerinde ilerleyen zamanlardaki kariyer beklentilerine paralel olarak kişisel gelişimleri açısından da kendilerine terfi imkânı tanınmasına ihtiyaç duymaktadırlar.

Herzberg (1959) beklentileri karşılayan terfi imkanlarının iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkilediğini belirtirken, Adams (1963) terfi politikalarının şeffaf ve adil olması durumunda tatmin sağlayacağı üzerinde durmuştur. Kreitner ve Kinicki de (2006) Adams'ın (1963) düşüncelerini destekleyerek terfi faktörünün iş tatmini ile ilişkilendirilmesinin ancak çalışanların terfiye yönelik eşitlik ve adalet algısına bağlı

olduğunu, terfi imkanının her çalışan için adil ve eşit olmadığına anlaşılmaması durumunda iş tatminsizliğine sebep olacağını savunmuştur.

Adil ve yeterli bir ücretin yanında terfi imkanları da çalışanların sosyal statüleri ve kişisel gelişimleri açısından önemli olmaktadır. Mesleklerinde ilerleme imkanları olduğunu gören çalışanlar bu imkanlardan faydalanabilmek için işlerini daha iyi yapmak için gayret sarf etmekte, dolayısıyla mesleki ve örgütsel bağlılıkları pekişmektedir. Bu düşünceye paralel olarak Bull da (2005) çalışanların geleceğe dair terfi inançlarının kuvvetli olmasının mevcut işlerinde tatmin yarattığını ve kişisel ve mesleki gelişmeleri için anlamlı bir gerekçe oluşturduğunu belirtmiştir. Hickson ve Oshagbemi de (1999) işlerinde başarılı olarak terfi ettirilen ve yönetici pozisyonuna getirilen çalışanların iş tatmini düzeylerinin nispeten daha düşük statülü pozisyonlarda çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Darıcan (2019) terfi faktörünün iş tatmini üzerinde etkili ve önemli olduğunu, ancak terfi gerekçesinin tatmin düzeyinde belirleyici olduğunu belirtmiştir. Yazar, örneğin, kıdemden dolayı terfi alan bir çalışan ile iyi iş performansından dolayı terfi ettirilen bir çalışanın iş tatmin düzeylerinin birbirinden farklı olduğunu, performansın sebep olduğu terfinin tatmin üzerinde olumlu yönde daha etkili olduğunu belirtmektedir. Daha önce açıklanan motivasyon teorileri ile de paralellik gösteren bu durum çalışanların terfi sistemi üzerinde adalet ve eşitlik algısını etkileyebilmesi açısından anlamlı ve gerçekçi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla terfi imkanları ve bu imkanların adil kurallara göre belirlenmesi çalışanların iş tatminlerinin yanında örgütsel bağlılıklarını, işe devam etme kararlarını, verimlilik ve iş performanslarını da etkilemektedir. Yine bu değerlendirmeye benzer şekilde Koç'un (2012) da belirttiği üzere, adalet ve objektiflikten uzak terfiler ve salt hiyerarşik sistem gereği yapılan üst seviye görevlendirmeler terfinin anlamını daraltmakta ve amacından uzaklaştırmakta, sadece zamanı geldiği için adeta bir kural gibi yapılan örgüt içi yükseltmeler beklenen etkiyi yaratmamakta, özellikle genç çalışanlar üzerinde örgüte yönelik olumsuz algılamalara da sebep olabilmektedir.

### **5.5.3. Yönetimsel Yaklaşım**

Çalışanların iş yaşamlarındaki memnuniyeti etkileyen en önemli unsurlardan birisi de yöneticilerin çalışanlara yönelik tavırları, onları denetleme ve gözetleme usulleri, iletişim yeterliliği ve kalitesi, duygularını ve beklentilerini anlama çabaları ile tüm bunları

adalet ve eşitlik şemsiyesi gerçekleştirmeleri olarak ifade edilebilen yönetimsel yaklaşımlardır.

Yönetimsel yaklaşımların iş tatmini üzerinde etkili olduğu birçok bilim insanı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Başaran (1991) çalışanların iş tatminini ürün ve hizmet üretimi gibi örgüt yönetiminin ana amaçlarından birisi gibi görülmesi gerektiğini, iş tatmin düzeyini yüksek seviyede tutmaya çalışmanın ürün ve hizmet kalitesini artırma çabası kadar doğal ve gerekli bir yönetim felsefesi olmasının elzem olduğunu belirtmektedir.

Yöneticilerin çalışanlara görevlerinin, sorumluluklarının, yetkilerinin neler olduğunu ve nasıl uygulanacağını, kimden emir alacaklarını, kendilerinden işe yönelik neler beklediklerini, iş performans kriterlerini ve karşılıklarını, terfi olanaklarını, genel işleyiş kurallarını ve bunun gibi örgüt ve örgütün yönetim usulleri ile ilgili bilgileri kaliteli bir iletişim ilişkisi içerisinde açıklamaları örgüte, yöneticilere ve işlerine yönelik algıların olumlu olmasını sağlamaktadır. Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarında da açıklanmaya çalışıldığı gibi çalışan-yönetici arasındaki ilişki çalışanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde doğrudan etkili olduğundan yöneticilerin tavır ve davranışları iş tatminini de etkilemektedir. Örneğin Kim (2002) yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemseyerek örgütsel kararlara katılmaya teşvik etmelerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Yapılan çalışmalara bakıldığında yöneticilerin çalışanlar üzerindeki yarattığı etkinin liderlik tarzları ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

Kırkpınar ve İşcan (2018) halk sağlığında çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlik davranışıyla iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan etkileşimci liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulguların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta dönüştürücü liderliğin önemini ortaya koyduğu ifade edilmiştir.

Aydın ve Aktaş (2020) çalışanların etik liderlik algıları arttıkça hissettikleri iş tatmininin artacağı üzerine yaptığı çalışmada hem etik liderlik ölçeği alt boyutları hem de iş tatmini ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiler, yazın taramasına paralel şekilde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, iletişimsel etik alt boyutunun, içsel doyuma yönelik bir etkisinin olduğu görülmüş, davranışsal etik alt boyutunun, dışsal doyuma yönelik bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Sütbaşı ve Atilla (2020) sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının, iş performansı düzeyleri ve iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulguya benzer şekilde Yalçınbaş ve Eren (2017) de havayolu şirket çalışanlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada hizmetkar liderlik algısı ile çalışan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Kılıç da (2020) öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini belirtmiştir.

Yöneticilerin çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını izlemeleri ve denetlemeleri de iş tatminini etkileyen en belirleyici faktörlerden birisidir. Sullivan ve Glanz (2009) çalışan ve denetleyici arasındaki ilişkinin karşılıklı saygı ve güven esasına dayandığını belirtmekte, Wech de (2002) bu düşünceyi destekleyerek denetleyici olan üst yönetim temsilcilerinin davranışlarının ve ilişki şeklinin güven unsurunu geliştiren ve iş tatminini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu açıklamakta, ayrıca iletişim ve güven fakiri yöneticilerin çalışanlarda stres ve kaygı oluşturarak iş tatminsizliğine yol açtığını belirtmiştir. Bu doğrultuda çalışanlarla yakın ve iyi iletişim kuran yöneticiler onların özelliklerini, yeteneklerini ve kapasitelerini daha iyi anlama imkânı bulabilirler ve bu sayede örgüt amaçları doğrultusunda onlardan daha iyi istifade edebilirler.

#### **5.5.4. İşin niteliği, koşulları ve özellikleri**

İş tatminindeki en büyük rolün doğal olarak tatmin duygusunun olduğu unsurun, yani bizzat işin kendisinin ve iş ortamını oluşturan çalışma koşulları olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır. Zira literatürdeki çalışmaların büyük çoğunluğu bunu desteklemektedir (Sargent ve Hannum, 2005; De Nobile ve McCormick (2008); Gözener ve Sayın (2007); Tutar (2016)).

İşin niteliğinin kapsamında işin içeriği ve zorluk derecesi, işin örgüt içindeki pozisyonu, fiziksel ve sosyal koşulları, ilgi çekiciliği, toplumdaki değeri, saygınlığı ve tercih edilebilirliği, ilgi çekiciliği, monotonluğu, sonuçlarının çalışan ve toplum üzerindeki etki derecesi gibi faktörler sayılabilir.

Köksal'dan (1968) aktaran Keleş'e (2006, s.40) göre yapılan işin, çekici ve zevkli oluşu, monoton olmaması, örgüt içinde ve toplum açısından önemli görülmesi, uzmanlığı ve belli bilgiyi gerektirmesi, devamlı yeniliklere ve bilgiye açık oluşu gibi hususlar işten duyulan tatmini artırmaktadır.

Gözener ve Sayın (2007) çalışanların sahip oldukları yeteneklere uygun işlerde çalıştıklarında veya çok yönlü ve farklılık yaratan bir özelliğe sahip işlerde başarılı oldukları yöneticileri tarafından görüldüğünde iş tatmini oluştuğunu belirtmektedir.

Brief vd. (1976) insanlarda yapması nispeten zor işleri başarma arzusunun yattığını, bu nitelikteki işlerde gösterilen başarının duygusal olarak daha fazla haz oluşturacağı inancına sahip kişilerin bu işlere karşı daha istekli olduklarını, söz konusu başarının da yapılan işten duyulan tatmin duygusunu artırdığını ifade etmektedirler. Ancak bu noktada işin zorluk derecesinin artması veya zorluk derecesine uygun bir kazanç ve getirisi olmaması durumunun iş tatminini olumsuz etkileyeceği dikkate alınması gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma ortamının insanların fizyolojik ve ruhsal özellikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenmesi bir diğer önem arz eden iş faktörlerindendir. Ortam ısısı ve gürültü düzeyi, yapılan işin hassasiyetine bağlı olarak ışıklandırma durumu, çalışma araç ve gereçlerinin insan sağlığına ve ergonomisine uygun olması, iş sürelerinin işin zorluk ve yoruculuk derecesine göre ayarlanması gibi faktörler çalışma ortamını oluşturan unsurlara örnek verilebilir.

Öğretmenlerin iş tatminlerine yönelik çalışma yapan Perie ve Baker (1997) okul desteği, öğrencilerin tavır ve davranışları, okul atmosferi ve güvenlik gibi işyeri koşullarının iş tatmini ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu gözlemlemiştir.

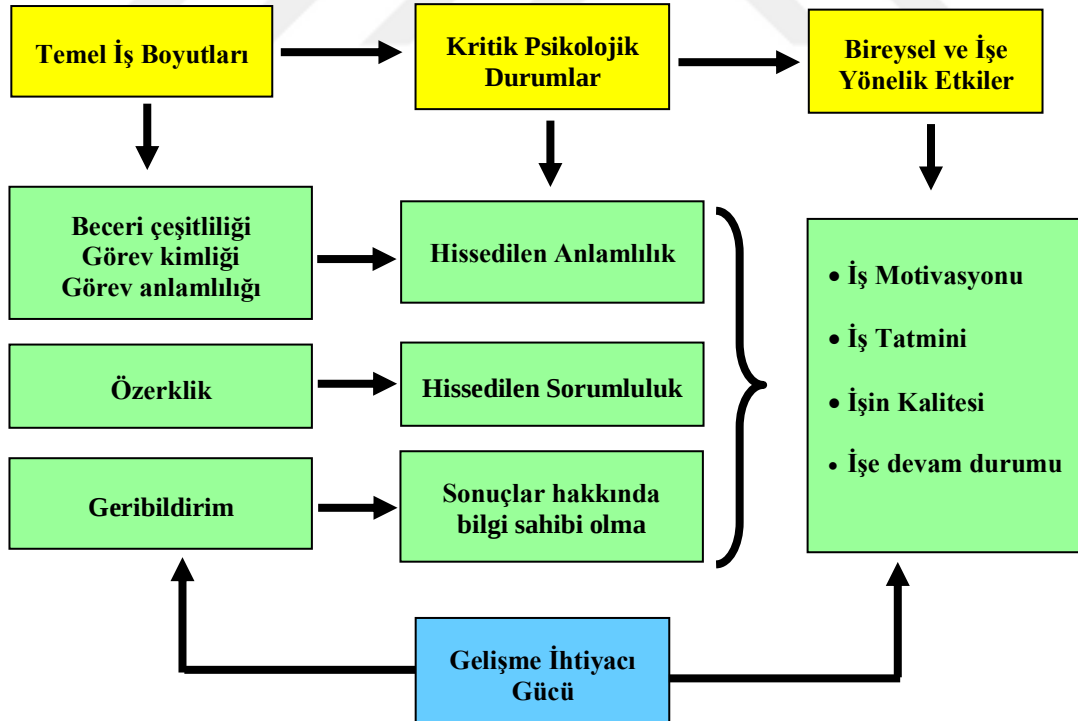
Vischer (2007), teknolojiye ve iş çeşitlerindeki değişime paralel olarak modern ofislerde çalışma hayatının karmaşıklaştığından bahsederek bu konu çerçevesinde çalışma yapan bilim insanlarının üretkenlik, çalışma hayatı kalitesi, hava kalitesi, ofis dekorasyon ve fiziksel özellikleri gibi faktörler arasında giderek daha fazla ilişki bulduklarını belirtmektedir.

İş tasarımı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi bir teoriye dönüştüren Hackman ve Oldham'ın (1976) çalışması işin kendisinin iş tatmini üzerine etkisini inceleyen önemli çalışmalardandır. Yazarlar beş adet temel iş boyutu belirlemiş, bu temel iş boyutlarının her birinin çalışanlarda oluşturduğu kritik psikolojik durumlar ile bu psikolojik durumların bireysel ve işe yönelik etkilerini incelemişlerdir. Temel iş boyutları *beceri çeşitliliği*, *görev kimliği*, *görev anlamlılığı*, *özerklik* ve *geri bildirim* olarak sınıflandırılmıştır.

*Beceri çeşitliliği boyutu*, bir işin başarıyla yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişide olması gereken yetenek çeşitliliğidir. *Görev kimliği boyutu*, çalışanın yaptığı işi

başlangıçtan itibaren bitirinceye kadar tüm sürecinde yer alarak yönetmesi, verdiği emeklerin sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmeti görmesi, bunun sonucunda da başarı ve sorumluluğu aynı anda hissetmesidir. *Görev anlamlılığı boyutu*, yapılan işin örgüt içinde ve dışındaki yarattığı etkinin önem derecesidir. Bu ilk üç temel iş boyutu psikolojik durum olarak hissedilen anlamlılığı oluşturmaktadır. *Özerklik boyutu*, çalışanın yapacağı işin planlanması ve icrasındaki usullerin belirlenmesinde kendisine verilen bağımsızlık ve inisiyatif derecesidir. Psikolojik durum olarak işin sonuçları ile ilgili sorumluluk hissedilmesine yol açmaktadır. *Geribildirim boyutu*, çalışanın yaptığı iş ve emeğinin sonucunda yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmesi ve kendisine bildirmesi durumudur. Psikolojik durum olarak işin sonucu hakkında bilgi sahibi olunmasına yol açmaktadır. Bahsedilen temel iş boyutları ile bu boyutların yol açtığı psikolojik durumlar bir bütün olarak iş motivasyonunu, iş tatminini, işin kalitesini ve işe devam edip etmeme kararını etkilemektedir.

Hackman ve Oldham (1976) aşağıda bahsedilen iş özellikleri teorisine dayanarak bir motive etme potansiyeli formülü geliştirmiştir.



Şekil 5.4. Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Teorisi modeli

Bu formül beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev anlamlılığının ortalaması ile özerklik ve geribildirim çarpımı şeklinde oluşturulmuştur. Yazarlar tüm bu modelleme ve formülasyon üzerinde çalışanın gelişme ihtiyacı hissetmesinin ve bu hissin gücünün etkili olduğunu da eklemişlerdir.

#### 5.5.5. Çalışanlarla ilişkiler

Çalışanların işyerindeki sosyal ihtiyaçları kapsamında değerlendirilen çalışma arkadaşları ile ilişkileri yapılan işten ve işyerinden memnun olmayı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.

Motivasyon teorisyenlerine göre de iş yerindeki çalışma ilişkileri ve sosyalleşme olgusu çalışan ihtiyaçlarında ve işe yönelik motivasyonda belirleyici etkiye sahiptir. Örneğin Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde sosyalleşme ihtiyacına üçüncü basamakta yer vermiş, Herzberg vd. (1959) ise ilişkilerin ihtiyaçlara cevap veremeyecek derecede olumsuz olduğu veya hiç olmadığı durumda tatminsizlik oluşacağını belirtmişlerdir.

Çalışma hayatı içerisinde işini yapmaktan haz duyan, işini seven, işinin kendisine uygun olduğunu düşünen, örgütsel yönetim politika ve yaklaşımlarından hoşnut olan çalışanların duygusal ve algısal durumları da olumlu yönde olmakta, dolayısıyla bu olumluluk işletmedeki diğer çalışanlarla ilişkilere de olumlu yönde tesir etmektedir. Diğer yandan çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde bulunan, onlardan iş ve sosyal anlamda ihtiyaç duyduğu desteği görebilen bir çalışan kendisini zorluklar karşısında daha güçlü hissetmekte, stresle daha kolay baş edebilmekte, yaptığı işe karşı olumlu bir algı ve düşünceye sahip olmakta ve doğal olarak bulunduğu işyerinde çalışmaya devam etme konusunda daha kararlı olabilmektedir.

Örgüt içi ilişkilerin iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen ve birbirleriyle olumlu yönde pozitif ilişki olduğu bulgusuna ulaşan birçok çalışma yapılmıştır.

Purohit (2004) yaptığı çalışma sonunda bir grup içerisindeki üyelerin gruba bağlılıklarının yüksek olması ve birbirleriyle karşılıklı iş birliği içerisinde olmalarının iş tatmin düzeyini artırdığını, aksi durumun ise tatmin düzeyini azalttığını belirtmiştir. Gruba bağlılık ve iş birliğinin arzu edilen seviyede olması için de yeterli ve kaliteli bir iletişimle sağlanacağı hususu da ilişkilerde iletişim faktörünün çok önemli olduğunun dikkate alınması gerektiğini de dikte ettirmektedir. Yönetimin üzerine düşen en büyük sorumluluklardan birisi olan iletişim sisteminin tüm çalışanlar için eşit, adil ve şeffaf

olarak sağlanması hususu çalışanların birbirlerine olan güvenini pekiştirmekte, olumsuz kaygıları ortadan kaldırmakta ve karşılıklı ilişkilerin daha sağlıklı ve olumlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla Türk'ün (2007) de belirttiği gibi ilişkilerin etkilendiği en önemli sorunlardan birisi açık ve yeterli bilgi akışının sağlanması ve diğer çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerinin şeffaflık derecesidir.

Örgüt içi karşılıklı ilişkiler üzerinde çalışanların bireysel özellikleri, kültürel yapıları, değerleri, öncelikleri ve yaşadıkları maddi ve ruhsal sorunlar da etkili olmaktadır. Dolayısıyla bu noktada başta üst yöneticiler olmak üzere örgüt yönetimine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Çalışma ilişkilerinin ve iletişimin sağlıklı olabilmesi, ürün ve hizmetlere olumlu yansıtılması için yöneticilerin çalışanların bireysel özelliklerini ve sorunlarını çok iyi bilmeleri ve çalışanlarla bu konuda bilgilendirici ve telkin edici bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir.

Daha önce ücret başlığı altında da belirtildiği gibi maddi kazanımlar sadece belli bir yere kadar motivasyon ve tatmin sağlamakta etkili olabilmektedir. Bazı çalışanlar için çalıştıkları işyeri sosyalleşme ihtiyaçlarının giderildiği en önemli ve hatta tek yer olabilmektedir. Dolayısıyla maddi kazanımların sosyal ilişkilerle desteklenmesi çalışan memnuniyeti, örgüte olan bağlılık ve iş tatmini açısından çok etkili bir faktör olmaktadır.

## 6. ARAŞTIRMA UYGULAMASI

### 6.1. Araştırmanın Yöntemi

Bilimsel araştırmalar genel olarak *temel* araştırmalar ve *uygulamalı* araştırmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Karasar,1999). Temel araştırmaların amacı mevcut bilgilere yenilerini katmaktır. Temel araştırmaların açıklama, ayrıntı saptama, neden-sonuç ilişkisi saptama ve kuram geliştirme olmak üzere dört düzeyi vardır (Erişti vd., 2013, s.6).

Pozitivist anlayışa sahip olan nicel araştırmalar sayısal veriler kullanarak genellenebilir ve kesin sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla nicel araştırmalarda bireylerin davranışları gözlem, deney veya test yoluyla nesnel bir şekilde ölçülmekte ve sayısal verilerle açıklanmaktadır. Nicel araştırmalarda çok fazla veriyi ekonomik ve hızlı bir şekilde elde edebilmek için veri toplama yöntemi olarak çoğunlukla *anket* tercih edilmektedir.

Sayısal verilerin kullanıldığı nicel araştırma yöntemi felsefi olarak, pozitivism, objektivizm ve realizm gibi felsefi akımlara dayanmaktadır (Erişti vd., 2013, s.6).

*Kesitsel* araştırmalar araştırma konusu olan değişkenlerin belli bir zaman aralığında incelendiği araştırmalardır. Bir başka ifadeyle araştırmaya ait bulgular sadece araştırma yapılan zaman aralığıyla sınırlı olarak değerlendirilebilir.

Yukarıda belirtilen bilgilere istinaden bu araştırma,

- Temel felsefe açısından “*temel*”,
- Amacı açısından “*açıklayıcı*”,
- Yöntem açısından “*nicel*”,
- Süre açısından “*kesitsel*”,
- Analiz birimi açısından ise “*bireysel*”
- Seçilen felsefi kuramlar açısından “*pozitivist*” bir araştırmadır.

### 6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma,

- Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin *aracılık* (*mediator*) rolü var mıdır?

• “Psikolojik Sözleşme-İş Tatmini” ilişkisi ile “İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık” ilişkisinde “Örgütsel İletişimin” *düzenleyici* (*moderator*) rolü var mıdır? soruları çerçevesinde modellenmiştir.

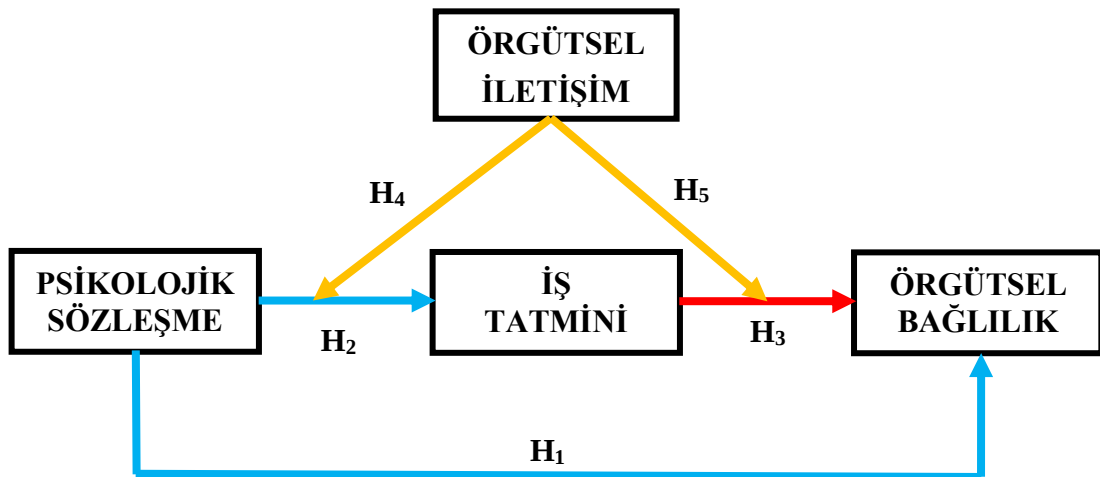
Değişkenler nedensellik kıstasına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ifade edilmektedir. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde belli bir etkisi olan, bağımlı değişkeni değiştiren onun belirleyicisi ve öncülü olan bir değişkendir. Bir başka ifadeyle bağımlı değişkende oluşan sonucun tamamının veya bir kısmının nedenidir. Dolayısıyla bağımlı değişkenlerin bir tepki veya sonuç olduğu çıkarımı yapılabilir. Bağımlı değişkeni değiştiren unsurların neler olduğu veya hangi faktörlerden etkilendiği araştırma sorusunun odağını oluşturmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde farklı etkileri ve sonuçları olabilmektedir. Bu etki ve sonuçlara istinaden bu araştırma kapsamına aracı değişken ve düzenleyici değişken de girmektedir.

Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten, bir bakıma müdahale eden ve aralarındaki nedensellik bağlantısını ortaya çıkaran değişkendir. Aracı değişken, bu iki değişken arasında bir bağlantı mekanizması gibi çalışır. Gürbüz ve Şahin (2018) aracı değişkeni domino taşlarına benzetmektedir. Bağımsız değişken aracı değişkeni (domino taşı) etkilemekte, bu domino taşı da bağımlı değişkeni etkilemektedir (s.79).

Düzenleyici değişken ise bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya şiddetini etkileyen değişkendir.

Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 6.1’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilk araştırma sorusunda bağımsız değişken “*psikolojik sözleşme*”, bağımlı değişken “*örgütsel bağlılık*” ve aracı değişken (mediator) “*iş tatmini*” olarak belirlenmiştir.

İkinci araştırma sorusunda ise bağımsız değişkenler sırasıyla “*psikolojik sözleşme*” ve “*iş tatmini*”, bağımlı değişkenler “*iş tatmini*” ve “*örgütsel bağlılık*”, düzenleyici (moderator) değişken ise “*örgütsel iletişim*” olarak belirlenmiştir.

Araştırma modelinden yola çıkılarak *faktör ilişkilerinin* dayandığı 5 adet ana hipotez ile *farklılık analizlerinin* incelendiği 7 adet yardımcı hipotezi destekleyen bilimsel gerekçeler aşağıda sunulmuştur.

### ***Psikolojik Sözleşme-Örgütsel Bağlılık İlişkisi***

Örgütsel bağlılık kavramıyla yakından ilişkili olan psikolojik sözleşmede çalışanlar iş yaşamı sürecinde yöneticilerinin kendilerine birtakım kariyer olanakları, maddi destekler ve sosyal imkanlar gibi ilave birtakım fırsatların sunacağı beklentisine girmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda kendilerine sunulan bu fırsatların karşılığında ise örgüte karşı sorumluluk duygusuyla hareket ederek performanslarını artırmak, örgütün amaçlarını adeta kendi amaçları gibi görerek sadakat göstermek ve örgüt bireyleriyle olumlu iş ilişkileri içerisinde olmak zorunda hissetmektedirler.

Levinson vd. (1962), yapmış oldukları çalışmada çalışanların yöneticilerinden yerine getirmeleri gerektiğine inandıkları ve onların sorumlulukları olduğunu iddia ettikleri bir takım soyut değerleri psikolojik sözleşme olarak anlamlandırmışlar ve bu sözleşmenin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini belirtmişlerdir.

Schein (1965) “*Örgütsel Psikoloji*” adlı eserinde psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerin karşılıklı belirli hak ve sorumluluklar doğurduğunu, çalışanların örgüte belirli bir süre hizmet etmeleri ve emek vermeleri karşılığında istihdam edilmeye devam edecekleri beklentisi içerisinde olacaklarını, bu beklenti yerine getirildiği sürece de örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkileneceğini açıklamıştır.

Kotter’in (1973) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşmedeki uyum özellikle iş tatmini ve verimliliği artırmakta, dolayısıyla örgütsel bağlılığı artırarak iş gücü devir oranını azaltmaktadır. Kotter’in (1973) bu araştırması işe başlama ve işin ilk zamanlarının iyi yönetilmesinin işe yeni kişi katılım maliyetleri ve istihdamın

devamlılığı açısından çok önemli olduğunu; dolayısıyla da verimlilik, yenilikçilik, örgüte bağlılığı etkilediğini göstermiştir.

Robinson ve Rousseau'nun (1994) belirttiği gibi psikolojik sözleşmedeki beklentilerin yerine getirilmediğinin algılanması, bir diğer ifadeyle psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerinde özellikle güven kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma, örgüte faydalı olma düşüncelerinin olumsuz yönde değişmesi gibi örgüt için çok kuvvetli duygusal değişimlere sebebiyet verebilmektedir.

Rousseau'nun da (1995) belirtmiş olduğu gibi, ilişkisel sözleşmeler esasen uzun süreli bir iş ilişkisi temeline dayanmakta, bu ilişkinin özünde de karşılıklı yoğun bir etkileşim ve bu etkileşimin sebep olduğu bir örgütsel bağlılık düzeyinden bahsedilmektedir.

Herriot (1997) yöneticilerin ödüllendirmede haksızlık yaptığı durumda çalışanlarda oluşan psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etki yarattığını belirtmiştir.

Turnley ve Feldman (2000) psikolojik sözleşme ihlal algısı durumunda çalışanların davranış değişiklikleri arasında örgütsel bağlılıklarının azalması neticesinde işyerinden ayrılma kararı alabildiklerini göstermiştir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı örgütsel seviyede çalışanların örgüte karşı olumsuz düşüncelere sebep olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik ve örgütsel güven seviyelerinde azalma; örgütsel sinizm davranışlarında artış görülmüştür (Bashir ve Nasir, 2013; Paillé ve Raineri, 2016).

Ayrıca, yapılan birçok araştırmada ihlal algısı sonrası başka bir iş arama ve iş devri oranında bir yükseliş olduğu da tespit edilmiştir (Aykan, 2014; Chin ve Hung, 2013; Collins, 2010).

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 1** oluşturulmuştur:

**Hipotez 1 (H1):** *Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algısı örgütsel bağlılıklarını (H1a: Duygusal bağlılık, H1b: Devam bağlılığı, H1c: Normatif bağlılık) olumlu yönde etkilemektedir.*

### ***Psikolojik Sözleşme-İş Tatmini İlişkisi***

Psikolojik sözleşme algısının iş tatmini üzerindeki etkisi veya aralarındaki ilişkiye dair literatürde birçok çalışma bulunmaktadır.

Kotter'in (1973) yaptığı araştırma sonuçlarına göre psikolojik sözleşmedeki uyum özellikle iş tatmini ve verimliliği artırmakta, iş gücü devir oranını ise azaltmaktadır.

Psikolojik sözleşme türlerinden dengeli sözleşmelerin özellikle ilişkisel sözleşmelerle birlikte iş tatmini konusunda paralellik gösterdiği ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1996).

Guest (1998) çalışanlarda iş tatmini konusundaki çalışmasında duygusal değişimleri zorunlulukların yerine getirilmemesi ve beklentilerin uyumsuzluğu boyutlarıyla incelemiştir. Bu çalışmada zorunlulukların yerine getirilmemesi, bir diğer ifadeyle örgüt tarafından verilen sözlerin ihlali çalışanlarda daha derin duygusal durumlar yaratarak daha güçlü bir iş tatminsizlik düzeyi oluşturmuştur; beklentilerin uyumsuzluğu ise nispeten orta derecede bir tatminsizlik meydana getirmiştir.

Nam (2018) beyaz yakalı iş görenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme algıları ile iş tatmini arasında yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki, işlemsel psikolojik sözleşme algıları ile orta düzeyli ve pozitif bir ilişki bulmuştur.

Memiş ve Dikici (2017) çalışanların psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça sahip oldukları iş tatmin düzeylerinin de artacağını ortaya koymuştur.

Tumley ve Feldman'ın (2000) üniversite, banka ve ticaret sektöründeki yöneticilere yönelik yapmış olduğu çalışmaya göre, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda çalışanlar işlerinden tatmin olmamaya başlamakta ve işinden tatmin olmayan çalışanlar zaman içerisinde işinden, örgütünden soğumaktadır. Bunun sonucu olarak da bütün örgüt çıktılarının olumsuz etkilenmesi mümkün olabilmektedir

Knights vd.'ne (2005) göre psikolojik sözleşmenin ücret, terfi ve diğer faydalardan yararlanma gibi işlemsel boyutlarının ihlal edilmesi işgörende iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır.

Yiğit (2015) iş görenlerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Koyuncu ve Katlav (2014) otel işletmelerinde, Dikili ve Bayraktaroğlu (2013) ise kamu sektöründe çalışanların psikolojik sözleşme algısı ve boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu göstermiştir.

Özler (2012) akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ve bunun yanında; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları üzerinde; psikolojik sözleşmenin yalnızca ilişkisel boyutunun ise iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Özgen ve Özgen (2010) ilişkisel psikolojik sözleşmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel psikolojik sözleşmelerin ise işten ayrılma niyeti ile pozitif korelasyon gösterdiğine işaret etmektedir.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 2** oluşturulmuştur:

**Hipotez 2 (H2):** *Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algısı iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.*

### ***Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılıkta İş Tatmininin Rolü:***

Aracılık rolü çerçevesinde psikolojik sözleşmenin iş tatminine etkisi ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin gösterilmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşmenin iş tatminine etkisi ile ilgili gösterilen çalışmalar Hipotez 2'nin açıklamaları kısmında belirtilmiştir.

İş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisine yönelik dayanak olarak gösterilen çalışma örnekleri aşağıda belirtilmiştir.

İnsanın düşünce dünyası, manevi ve sosyal yönünün yöneticiler tarafından desteklenmesi doğal bir ihtiyaç olduğu gibi iş hayatı için de kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çalışanların bu yöndeki ihtiyaçlarının karşılanması onlar için adeta bir ödüllendirme olup, kendilerine olan güveni artırmaya, iş doyumunu sağlanmasına, verimliliklerinin artmasına, örgütsel bağlılıklarının güçlenmesine, hizmet kalitesini daha iyi seviyelere getirerek rekabet avantajı elde etmeye, dolayısıyla da sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

Islam ve Siengthai (2009) çalışanın işini beğenmesi veya işinin memnuniyet verici temsil durumundan kaynaklanan iyimserlik durumu olarak nitelendirdiği iş tatmininin çalışanın işinden aldığı zevki, işine ve işyerine yönelik duyduğu bağlılığı gösterdiğini belirtmiştir.

Öger (2009) iş tatmininin çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlar yarattığını, işten keyif almanın yanında kendilerinde yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik ve örgütsel bağlılık oluşturduğunu ifade etmiştir.

Ülker ve Özdemir (2016) yaptıkları çalışmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş tatmin düzeylerinden olumlu yönde etkilendiği, iş tatminine ilişkin bulguların yüksek oranda memnuniyet yönünde olduğu ve çalışanların örgütlerine karşı devam bağlılığı hissetmekle birlikte, duygusal bir bağlılık hissetmedikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Özdemir vd. (2017) otel çalışanlarının iş tatmini ölçeğinin içsel ve dışsal iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Sıgır ve Basım (2004) tarafından yapılan araştırmada ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Sıgır ve Basım'a göre iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir artış örgütsel bağlılığı arttırırken, iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir azalma da örgütsel bağlılığı azaltacaktır.

Karataş ve Güleş (2010) tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre de iş tatmini ve örgütsel bağlılık karşılıklı olarak etkileşim içindedir ve iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığının da yüksek olacağı, tam tersi durumlarda ise iş tatmini ile paralel olarak örgütsel bağlılığında azalacağı ortaya konulmuştur

Kaya ve İlban'ın (2019) çalışma bulgularına göre, iş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde yüzde 45 gibi görece güçlü sayılabilecek bir etki meydana getirdiği görülmüştür. Bu durum, çalışanın işletme içerisinde sorumluk aldığı spesifik işine ilişkin tutumunun, tüm işletmeye karşı duyduğu sorumluluğu ve duygulanımını belirlemek adına önemli ipuçları vermektedir.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 3** oluşturulmuştur:

**Hipotez 3 (H3):** Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde (**H3a:** duygusal bağlılık, **H3b:** devam bağlılığı, **H3c:** normatif bağlılık) iş tatmininin aracılık (mediator) etkisi vardır.

### **Örgütsel İletişim-İş Tatmini İlişkisi:**

Elton Mayo öncülüğünde 1927 yılında başlayan ve yaklaşık beş yıl süren “Hawthorne Deneyleri” sonuçlarına istinaden yapılan değerlendirmeler ışığında ortaya çıkan Neo-Klasik Örgüt Yaklaşımı, klasik yönetim anlayışının aksine örgütte verimliliğin artırılması için insanın adeta bir makine gibi değerlendirilmemesi, insan ilişkilerinden ve duygularından bağımsız olarak katı kurallar uygulamaya çalışmanın her zaman başarılı sonuçlar vermeyeceği, bir takım sosyal ve psikolojik faktörlerin dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Söz konusu çalışmalar,

- Çalışanlar arası “iletişimin” çalışma davranışlarını belirlediğini,
- “İletişim” faktörünün üretim ve çalışma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu,
- Çalışanların yöneticilere bildirimde bulunabilmesinin iş tatminini artırdığını,
- Birlikte çalışmalarda zamanla grup ve ekip içinde oluşan bir takım sosyal ve ahlaki değerlerin üretim düzeyini olumlu yönde etkilediğini ortaya koyması açısından bir ilk olmuştur (Miller, 1999, s.26; Shockley-Zalabak, 2001, s.101).

Neo-klasik yönetim yaklaşımında örgüt içi iletişimin amacı sadece işlere yönelik değil aynı zamanda örgüt üyelerinin iş tatminlerini artırmaya, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettirerek duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlamaktır. Bu amaçları hedefleyen neo-klasik yaklaşımda klasik yaklaşımda olduğu gibi sadece yazılı değil sözlü ve yüz yüze iletişim olanaklarına önem verilmektedir.

Zaman içerisinde örgütlerde iletişim faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmalarda genellikle iletişim faktörünün iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Wheless vd.’nin (1984) yaptığı çalışma iletişim faktörünün iş tatmininin yüzde 76’sını açıkladığını, üstlerle iletişimin ve üstlerin astların fikirlerine açık olmasının iş tatmininin belirlenmesinde önemli derecede rol oynadığını göstermiştir.

Goris vd. (2000) tarafından farklı şirketlerde çalışan kişilere yapılan çalışmada üstlere doğru (yukarı yönlü) dikey iletişim ve yatay iletişimin performans ve iş tatminine anlamlı katkı sağlamadığı, ancak astlara doğru (aşağı yönlü) dikey iletişimin anlamlı katkı sağladığı ortaya konmuştur. Söz konusu iletişim faktörü için kendisi, ücret ve iş arkadaşları boyutlarına katkı sağlamaktadır.

Ehlers (2003), çalışanların birinci amirlerinden elde ettikleri iletişim doyumuyla iş tatmininin “yönetici” boyutu arasındaki korelasyona dikkat çekmiştir. Araştırma bulgularında kişiler arası iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş; örgütlerde etkili iletişimin çalışanların iş tatminlerini artıran bir faktör olduğu anlaşılmıştır.

Aliyeva'nın (2005) Rusya'nın başkenti Moskova'da faaliyet gösteren Türk kökenli kurumlarda çalışan kişilere yönelik yaptığı çalışmada kurum içi iletişimle çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu gösterilmiştir. Bulgulara göre etkili bir kurum içi iletişim çalışanların iş tatmini yükseltmektedir.

Eroğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada iletişim ile iş tatmini boyutları tek tek incelenmiş, analizlerde iş tatmini boyutları olarak alınan yönetim politikası, yönetici, çalışma arkadaşları, işin niteliği ve ücret boyutları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Turgut (1999) tekstil firması çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmada iletişim tarzı algısındaki değişimin iş tatmininde oluşan değişikliğin yüzde 88'ini açıkladığı gösterilmiştir.

Ünler vd.'nin (2014) çalışmasında şeffaf iletişim tarzını benimseyen ve çalışan-yönetici arasındaki iletişimin iyi olduğu örgütlerde çalışanların kuruma yönelik güvenleri ve iş tatminlerinin olumlu yönde etkilendiği, dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinin de (bu tür iletişim iklim özelliklerine sahip olmayan kurumlara kıyasla) daha az olduğu görülmüştür. Bu durum yönetici-çalışan arasındaki iletişimin şeffaf ve güven verici nitelikte olmasının iş tatmini açısından önemini göstermektedir.

Ay vd. (2019) çalışma bulgularının analizi sonucunda ast-üst iletişimi ölçeği ile iş tatmini ölçeği ve boyutları arasında pozitif ve genel olarak güçlü ilişkiler olduğunu, dolayısıyla iletişim ile iş tatmini arasında güçlü ilişkiler olduğunu ve iletişimde iyileştirmelerin iş tatminini artırmasına katkı sağlayacağını değerlendirmişlerdir.

Karabey ve Karcioğlu (2008) marketlerde çalışan hizmet personeli üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında doğrudan bağlı olunan yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin alt boyutlarının iş ortamındaki önemli bazı değişkenlerle bağlantılı olduğu görülmüştür. Çalışmada iki yönlü iletişimle iş tatmini ve performansı pozitif ilişkili bulunduğundan, yöneticilerin çalışanların görüş, öneri ve değerlendirmelerini alma imkânı bulabildiği iki yönlü iletişim akışına gereken önemin verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Taşlıyan ve Hırlak (2014) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel iletişim etkinliği ile bütün iş tatmini unsurları (yönetici, işin niteliği, çalışma arkadaşları, ücret, yükselme, yönetsel yaklaşım) arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 4** oluşturulmuştur:

**Hipotez 4 (H4):** *Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici (moderator) etkisi vardır.*

#### **Örgütsel İletişim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi:**

Güllüoğlu'nun da (2011) belirttiği gibi çalışanlar tatmin edici bu iletişim ortamını yakaladıklarında daha verimli işler çıkarmakta ve performanslarında artış görülmekte, aynı zamanda kendilerini çalışma ortamında mutlu hissederek örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

Başıyigit'in (2006) çalışmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, ancak biçimsel olmayan iletişimin bağlılığa etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Ada vd. (2008) yaptıkları çalışmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına yönelik farklı etkilere rastlanmıştır. Söz konusu çalışmada örgütsel iletişimin tüm alt boyutlarda pozitif yönlü etkisi olduğu, devam bağlılığıyla zayıf, duygusal bağlılıkla orta ve normatif bağlılıkla güçlü derecede ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Taşlıyan ve Hırlak'ın (2014) araştırmaları sonucunda örgütsel iletişimin duygusal bağlılıkla pozitif yönlü ve yüksek düzeyde; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü orta derecede ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Zhen'in (2013) örgütsel iletişim ve tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisini konu alan çalışmasında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde tükenmişlikten daha

fazla etkisinin olduğu bulgusu konunun önemini ortaya koyması açısından kayda değer bir sonuçtur. İletişim araçlarının kalitesi, çalışanlara geribildirimde bulunulması ve iletişim ikliminin bağlılık üzerinde anlamlı olduğu görülmüştür.

*Hipotez 4*’ün açıklamaları kısmında *İş Tatmini- Örgütsel İletişim* ilişkisi incelenmiş olup bu kısımda da *Örgütsel İletişim-Örgütsel Bağlılık* ilişkisi incelenmiştir. Bu ilişki incelemeleri çerçevesinde bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 5** oluşturulmuştur:

**Hipotez 5 (H5):** *İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde (H5a: duygusal bağlılık, H5b: devam bağlılığı, H5c: normatif bağlılık) örgütsel iletişimin düzenleyici (moderator) etkisi vardır.*

#### ***Psikolojik Sözleşmede Cinsiyet Faktörü:***

Powell ve Graves’e (2003) iş yerindeki kadınlar ve erkeklerin eşit düzeyde büyüme fırsatı elde edemediklerini, bu yüzden de kadınların daha fazla psikolojik sözleşme ihlaline maruz kaldığını düşünmektedirler.

Karcıoğlu ve Türker (2010) erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bulguyu, örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ve psikolojik sözleşme algı düzeylerinin erkek denekler için daha yüksek olmasına, Türk aile yapısı içerisinde kadınların ailelerine bağlılıklarının daha yüksek olmasına ve iş yeri ilişkilerinin ikincil planda olmasına dayandırmışlardır. Ayrıca erkekler için, aile geçimini sağlamanın kadınlara göre daha öncelikli bir görev olduğunu, bu nedenle de erkeklerin psikolojik sözleşme ihlallerini daha az algıladıklarını ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Akmaz ve Erbaş (2017) çalışanların cinsiyetine göre psikolojik sözleşme algılarının istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığını tespit etmişlerdir. Buna göre erkeklerin psikolojik sözleşme olumlu algı düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yılmaz’ın (2012) ve Gemalmaz’ın (2014) çalışmaları da bu çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Adams ve arkadaşlarının (2014) psikolojik sözleşmede demografik faktörlerin etkisini incelediği çalışmalarında işlemsel sözleşme boyutunda erkeklerin, ilişkisel sözleşme boyutunda ise kadınların algı düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 6** oluşturulmuştur:

**Hipotez 6 (H6):** *Psikolojik sözleşme algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.*

***İş Tatmininde Cinsiyet Faktörü:***

Literatürde cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığına dair birçok çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalarda kadınların iş tatmininin daha fazla olduğu bulgusuna rastlanırken, bazılarında ise tam tersi veya cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farkı olmadığına dair sonuçlara ulaşılmıştır.

Aypar (2017), havayolu kabin memurlarının demografik değişkenlerine yönelik yapmış olduğu analizde kadın kabin memurların içsel tatmin düzeyi erkek kabin memurlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yazar bu durumu kabin memurluğu pozisyonunun daha çok kadınlara özgü bir meslek dalı olmasının etkisinden kaynaklanmış olabileceğini belirtmiştir.

Kadioğlu (2019), Türkiye merkezli havayolu kokpit ve kabin personeline yönelik çalışmasında bireysel ve örgütsel iş doyumu boyutunda erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri arasında düzensiz çalışma saatlerinin ev işleri ve çocuk bakımı açısından sorunları beraberinde getirmesi gösterilmiştir.

Gür (2014), kamu ve özel havacılık çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen katılımcıların demografik değişkenleri arasında iş tatmini yönünden farklılık yaratan değişkenin sadece cinsiyet faktörü olduğu görülmüştür. Bulgulara göre erkeklerin kadınlara göre örgütsel iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Mehta'nın (2019) havacılık sektörü güvenlik, emniyet, kabin memurluğu ve yer hizmetleri çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri kadın çalışanlardan daha fazla bulunmuştur.

Bahsedilen bu çalışmaların yanında iş tatmini başlığı altında da belirtildiği gibi havacılık sektöründe iş tatmini konusunda cinsiyet değişkeninin farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı yönünde araştırma bulgularına da rastlanmıştır. Literatürde havacılık sektöründe cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisinin pilotlar bağlamı özelinde incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine yönelik diğer havacılık çalışanlarına yönelik daha önce bahsedilen çalışma bulgularına ve havayolu uçuş görevlerinin düzensiz saatlerinin aile yaşamına etkilerinin kadın ve erkeklerde birbirlerinden farklılık göstereceği değerlendirilerek **Hipotez 7** oluşturulmuştur.

**Hipotez 7 (H7):** *İş tatmini cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.*

**Örgütsel Bağlılıkta Cinsiyet Faktörü:**

Aydın vd.'nin (2011) 2005-2009 yılları arası doktora tezlerine yönelik cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği meta analiz çalışmasında araştırmalarda genellikle erkeklerin bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farooq ve Zia (2013) yüksek öğretim kurumu öğretmenlerine yönelik yaptıkları çalışmada erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ake'nin (2019) hizmet sektörü çalışanlarına yönelik çalışmasında duygusal bağlılık boyutunda erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir fark olduğu, kadınların duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür.

Dixon vd'nin (2005) spor ve rekreasyon sektöründe staj yapan öğrencilere yönelik yaptıkları çalışmada da kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin olduğu bulunmuştur.

Seçgin'in (2013) çalışmasında erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durumun erkeklerin çalışma hayatında daha fazla sorumluluk almaları ve çalışmaya devam etme zorunlulukları açısından bakıldığında oldukça anlamlı olduğu; ayrıca, erkek çalışanların çalıştıkları yerden ayrılma kararı alırken hem sahip oldukları norm ve değerleri hem de maddi unsurları göz önünde bulunduruyor olabileceği belirtilmiştir.

Demirbaş (2017) örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Çalışmada ayrıca, genel örgütsel bağlılık bulgularına göre de cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 8** oluşturulmuştur:

**Hipotez 8 (H8):** Örgütsel bağlılık (**H8a:** duygusal bağlılık, **H8b:** devam bağlılığı, **H8c:** normatif bağlılık) cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

#### ***Psikolojik Sözleşme Algısında Çalışma Süresi Faktörü:***

Çalışma süresi ve iş tecrübesinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisine dair literatürde az sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Ng ve Feldman (2009) bu çerçevede yapmış oldukları kapsamlı ve ayrıntılı çalışmada çalışma süresinin ve tecrübesinin psikolojik sözleşme algısına yönelik birtakım etkileri olduğunu savunmuşlardır. Çalışma süresi ve tecrübesi arttıkça çalışanların işlerinden elde ettikleri kazanımlar veya ödüllerin artması ve yıllar geçtikçe işlerinden beklentilerinin daha gerçekçi olmaya başlaması onların işe ve işyerine yönelik duygu ve davranışlarında da değişikliklere yol açmaktadır. Bu bulgular Eichar vd. (1991) ve Quarstein vd.'nin (1992) bulguları ile de örtüşmektedir. Ayrıca, iş süresi ilerledikçe çalışanların kariyerleri için yapmak istediklerini gerçekleştirmek için nelerden feragat edebileceklerine dair düşünceleri daha da netleşmektedir. Dolayısıyla belirledikleri hedeflere ilerlerken psikolojik sözleşme ihlali gibi bazı olumsuzluklardan daha az etkilenebilmektedirler.

Ng ve Feldman'ın (2009) çalışma süresinin etkisine dair diğer bir bulgusu ise çalışma süresi arttıkça çalışanların zihinlerinde algıladıkları ideal psikolojik sözleşme kriterlerinin çalıştıkları işyerinden farklı diğer örgütlerde de bulamayacaklarına olan inançlarının artmasıdır. Bu bulguyu destekleyen Schneider vd.'nin (1995) araştırmasına göre iş görenlerin çalışma süresi arttıkça yaptıkları işin kendi yapılarına ve uzmanlıklarına uygun olduklarını düşünerek bulundukları işletmede kalmaya devam etme niyetleri ağır basmaktadır.

Dikili'nin (2012) çalışma bulgularına göre ise çalışma süresi arttıkça psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğine dair algı düzeyinin azalmaktadır.

Dolayısıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik sözleşme algılarının işyerinde geçen süreye bağlı olarak değişkenlik göstermesinin doğal olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 9** oluşturulmuştur:

**Hipotez 9 (H9):** Psikolojik sözleşme algısı kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

#### **Örgütsel Bağlılıkta Çalışma Süresi Faktörü:**

Seçgin'in (2013) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyi konusunda 1-5 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı ve negatif yönlü bir farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası çalışanların 20 yıl ve üzeri çalışanlara göre duygusal bağlılıkları anlamlı derecede düşüktür. Buna gerekçe olarak çalışanların yıllar geçtikçe kendilerini çalıştıkları kurumlar ile daha fazla özdeşleştirdiği ve benimsediği; işe yeni başlayan çalışanlarda yeni bir ortama girme ve uyum sürecinin etkisinin olabileceği belirtilmiştir.

Dağcı (2017) 1-5 yıldır meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyi 6-11 yıldır meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyinden yüksek olduğunu ve bu farklılığın da anlamlı olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bunu yanında söz konusu çalışmada 20 yıldan fazla süre meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri 6-11 yıldır meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgulara dayanak olarak zaman geçtikçe özellikle orta çalışma sürelerinde olan çalışanlarda yeni kariyer yolları deneme veya daha iyi şartlarda çalışma isteği gösterilmiştir.

Nacar'ın (2017) çalışmasında kurum içerisinde daha fazla zaman geçirme imkânı bulan katılımcıların devam ve normatif bağlılık faktörlerine daha fazla yatkın oldukları gözlenirken, duygusal bağlılık faktörleri içerisinde ise kurumda yeni başlayanlar ile 13 yıl ve üzeri görev yapan personellerinin diğer katılımcılara göre daha fazla yatkın oldukları gözlenmiştir.

Utku (2019) 1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyleri 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışma yılı olan kabin memurlarının düzeyinden yüksektir. Çalışmada bulgulara dayanak olarak ilk yıllarda duygusal bağlılığın yüksek olmasının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması sürecinin başında olması ile açıklanmıştır.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 10** oluşturulmuştur:

**Hipotez 10 (H10):** *Örgütsel bağlılık (H10a: duygusal bağlılık, H10b: devam bağlılığı, H10c: normatif bağlılık) kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.*

#### ***Psikolojik Sözleşme Algısında Yaş Faktörü:***

Tükeltürk vd. (2012) genç yaşlardaki çalışanların psikolojik sözleşmeye yönelik ihlal algısının, işletmedeki yaşlı çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Karcıoğlu ve Türker (2010) psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık uyum düzeylerinin çalışanların yaşlarının artışına paralel olarak arttığını göstermişlerdir.

Erkutlu vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada yaş arttıkça, bireyin psikolojik sözleşme ihlali algısı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı görülmüştür.

Adams vd. (2014) psikolojik sözleşme üzerinde yaş ve cinsiyet faktörlerinin etkisini inceleyen çalışmalarında yaş arttıkça ilişkisel sözleşme boyutunda algı düzeyinin arttığını, bununla birlikte yaş azaldıkça bu defa işlemsel sözleşme boyutunda algı düzeyinin arttığı sonucuna varmışlardır.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 11** oluşturulmuştur:

**Hipotez 11 (H11):** *Psikolojik sözleşme algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.*

#### ***Örgütsel Bağlılıkta Yaş Faktörü:***

Seçgin'in (2013) çalışmasında yaşın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde yalnızca duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılığın 24-29 yaş aralığındaki çalışanlar ile 48 yaş üzeri çalışanlar için anlamlı olduğu görülmüştür. Çalışmada bunun sebebinin belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların kendilerini yaptıkları iş ile ve bulundukları kurumlar ile özdeşleştirmeleri olarak gösterilmiştir. Yaş ilerledikçe çalışanların duygusal bağlılıklarının arttığı, gençlerin işten ayrılma konusunda yaşlı

çalışanlara göre daha cesur olabildiği ve çoğunlukla duygusal faktörlerden çok maddi unsurları göz önünde bulundurarak karar verdikleri belirtilmiştir.

Dağcı (2017), çalışmasında 20-25 yaş grubunun örgütsel bağlılık düzeyinin 26-35 yaş grubu ortalamasından daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu sonuca dayanak olarak orta yaşlarda yeni kariyer yolları deneme veya daha iyi şartlarda çalışma isteği gösterilmiştir. Benzer şekilde 39-45 yaş grubu örgütsel bağlılık düzeyinin 26-35 yaş grubu örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Aypar (2017) yaş değişkeni ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Çalışmada kabin memurlarının 41-45 yaş arasında olanların duygusal bağlılık ortalamaları 31-35 yaş arasındaki kabin memurlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Nacar (2017) yaş değişkeni ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğunu, devam bağlılığı açısından istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Anlamlı sonuç elde edilen duygusal bağlılık ile normatif bağlılık faktörleri açısından katılımcıların yaş ortalaması arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinde yer alan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde de olumlu bir artış olduğu saptanmıştır.

Çobanoğlu (2019) 18-25 yaş arasındaki kabin memurlarının devam bağlılığı düzeyinin kendilerinden yaşlı olanlardan daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulguya dayanak olarak, 18-25 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılığı açısından daha düşük ortalamaya sahip olmasının jenerasyon farkı ve aile görevleri açısından daha fazla rol üstlenmelerinin az olması gösterilmiştir. Çalışmada ayrıca, özellikle Y kuşağının çalıştıkları şirketlere yönelik olarak daha az bağlılık hissettikleri, kariyer olarak hayatları boyunca daha fazla iş değiştirdikleri, havacılık sektöründe özellikle ekonomik dalgalanmaların yoğun yaşandığı dönemlerde yabancı dil bilgisi nedeniyle kabin memurluğuna başlayan gençlerin farklı sektörlerde kariyer yapmak istemeleri nedeniyle devam bağlılıklarının düşük olduğu ve mesleğin ilk birkaç yılında personel devir hızında artış gözlemlendiği belirtilmiştir.

Utku'nun (2019) çalışmasında,

- 18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyinin 31-35 yaş arası ve 36-40 yaş arası kabin memurlarından yüksek olduğu,
- 26-30 yaş grubu kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyinin 36-40 yaş arası kabin memurlarından yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Çalışmada 18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının literatürdeki sonuçlar ile uyumlu olduğu belirtilmiş; örgütsel bağlılık çalışmalarının, mesleğe yeni başlamış genç bireylerin duygusal bağlılıklarının yüksek olmasını mesleğin ilk yıllarında işe yeni başlayan bireylerin yeni bir iş bulma ve örgütü ile bütünleşmesinin doğal bir sonucu olarak değerlendirdikleri vurgulanmıştır.

Yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarına ve açıklamalara dayanarak aşağıda belirtilen **Hipotez 12** oluşturulmuştur:

**Hipotez 12 (H12):** *Örgütsel bağlılık (H12a: duygusal bağlılık, H12b: devam bağlılığı, H12c: normatif bağlılık) yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.*

### 6.3. Evren ve Örneklem

Evren; genel evren (ideal evren) ve araştırma evreni olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Genel evren tanımlanması kolay ancak ulaşılması güç ve çoğu zaman imkânsız olan bir evrendir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s.125). Bu çalışmanın genel evreni Türk Sivil Havacılık sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde çalışan pilotlardan oluşmaktadır.

Genel evrendeki tüm pilotlara ulaşabilmek pratikte mümkün olmadığından belirlenecek olan araştırma evreninden örnekleme yoluna gidilmiştir. 2020 yılındaki küresel virüs salgınının yüz yüze birlikteliği olumsuz etkilemesi nedeniyle pratikte katılımcılarla iletişim kurulabilmesi ve anketin uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla bu çalışmanın araştırma evreni Türk Havayolu Pilotları Derneği'ne (TALPA) üye 5287 pilot olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yaparak araştırma evreni kapsamına giren havayolu pilotlarına ulaşmak amacıyla TALPA Başkanı ile elektronik posta vasıtasıyla iletişimde bulunulmuş ve araştırma isteği iletilmiştir. İçeriği EK-1 ve EK-2'de sunulan yazışmalarda görüldüğü üzere anket uygulanmasına olumlu cevap alınmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olan anketin elektronik bağlantı adresi ilgili dernek tarafından derneğe üye olan havayolu pilotlarına iletilmiştir. Bu yönüyle araştırmanın örneklem tekniği kolayda örneklem olduğu ifade edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Üç aylık (2020 yılı Eylül-Aralık ayları arasında) veri toplama süreci sonucunda toplamda 267 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018, s.130)’e göre bu büyüklükteki bir örneklem oldukça geniş bir ana kütleyi %90 güven düzeyinde temsil edebilme potansiyeline sahiptir. Yapılan veri temizliği işlemleri sonucunda 7 adet anketin ciddiyyetten uzak doldurulduğu ve aykırı gözlem değerlerine sahip olduğundan dolayı analize dahil edilmemiş ve araştırmanın veri seti 260 denekten oluşan bir örneklemden oluşmuştur.

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine yönelik bilgileri Tablo 6.1’de verilmiştir. Tablo 6.1’deki bulgulara göre; araştırmaya katılım gösteren deneklerin %96,5’i (251 kişi) erkek, %3,5’i (947 kişi) ise kadındır. Katılımcıların %3,1’i (8 kişi) 18-25, %3,8’i (10 kişi) 26-30, %6,9’u (18 kişi) 31-35, %5,8’i (15 kişi) 36-40, %10,8’i (28 kişi) 41-45, %69,6’sı (181 kişi) 46 ve üzeri yaş aralığındadır. Deneklerin %2,3’ü (6 kişi) 1 yıldan az, %24,6’sı (64 kişi) 2-5 yıl arası, %46,2’si (10 kişi) 6-10 yıl, %23,8’i (62 kişi) 11-15 yıl, %3,1’i (8 kişi) 16 yıl ve üstü hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların %90,8’i (236 kişi) evli, %9,2’si (24 kişi) bekarıdır. Deneklerin %0,8’i (2 kişi) ilköğretim, %0,08’i (2 kişi) ortaöğretim, %60,8’i (158 kişi) lisans, %37,7’si (98 kişi) ise lisansüstü eğitim düzeyinde eğitime sahiptir.

**Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Değişken        | Özellik       | n   | % Yüzde |
|-----------------|---------------|-----|---------|
| Cinsiyet        | Erkek         | 251 | 96.5    |
|                 | Kadın         | 9   | 3.5     |
|                 | Toplam        | 260 | 100.0   |
| Yaş dağılımları | 18-25         | 8   | 3.1     |
|                 | 26-30         | 10  | 3.8     |
|                 | 31-35         | 18  | 6.9     |
|                 | 36-40         | 15  | 5.8     |
|                 | 41-45         | 28  | 10.8    |
|                 | 46 ve üzeri   | 181 | 69.6    |
|                 | Toplam        | 260 | 100.0   |
| Hizmet süresi   | 1 yıldan az   | 6   | 2.3     |
|                 | 2-5 yıl arası | 64  | 24.6    |

|               |                |     |       |
|---------------|----------------|-----|-------|
|               | 6-10 yıl arası | 120 | 46.2  |
|               | 11-15 arası    | 62  | 23.8  |
|               | 16 yıl ve üstü | 8   | 3.1   |
|               | Toplam         | 260 | 100.0 |
| Medeni durum  | Evli           | 236 | 90.8  |
|               | Bekar          | 24  | 9.2   |
|               | Toplam         | 260 | 100.0 |
| Eğitim durumu | Ortaöğretim    | 2   | .8    |
|               | Lise           | 2   | .8    |
|               | Üniversite     | 158 | 60.8  |
|               | Lisan üstü     | 98  | 37.7  |
|               | Toplam         | 260 | 100.0 |

#### 6.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Bu araştırmada en çok kullanılan nicel veri toplama tekniklerinden birisi olan anket tekniği kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Anket formunda literatür taraması yapılarak araştırmalarda genel kabul görmüş ve Türkçe geçerlemesi yapılmış ölçekler kullanılmıştır. Bu amaçla geliştirilen anket soruları EK-3 ve EK-7 arasında verilmiştir. Ankette demografik sorular ile araştırma değişkenlerine yönelik ölçeklere yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ve ayrıntıları aşağıda belirtilen ölçeklerin tamamı beşli Likert formatında kullanılmıştır. En olumlu ifade 5, en olumsuz ifade ise 1 olarak kodlanmıştır.

Anket; “Demografik Özellikler”, “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel İletişim Ölçeği” olmak üzere toplam beş bölüm olarak düzenlenmiştir. Anketin cevaplandırılmasında Likert tipi ölçeklendirme kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri “1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

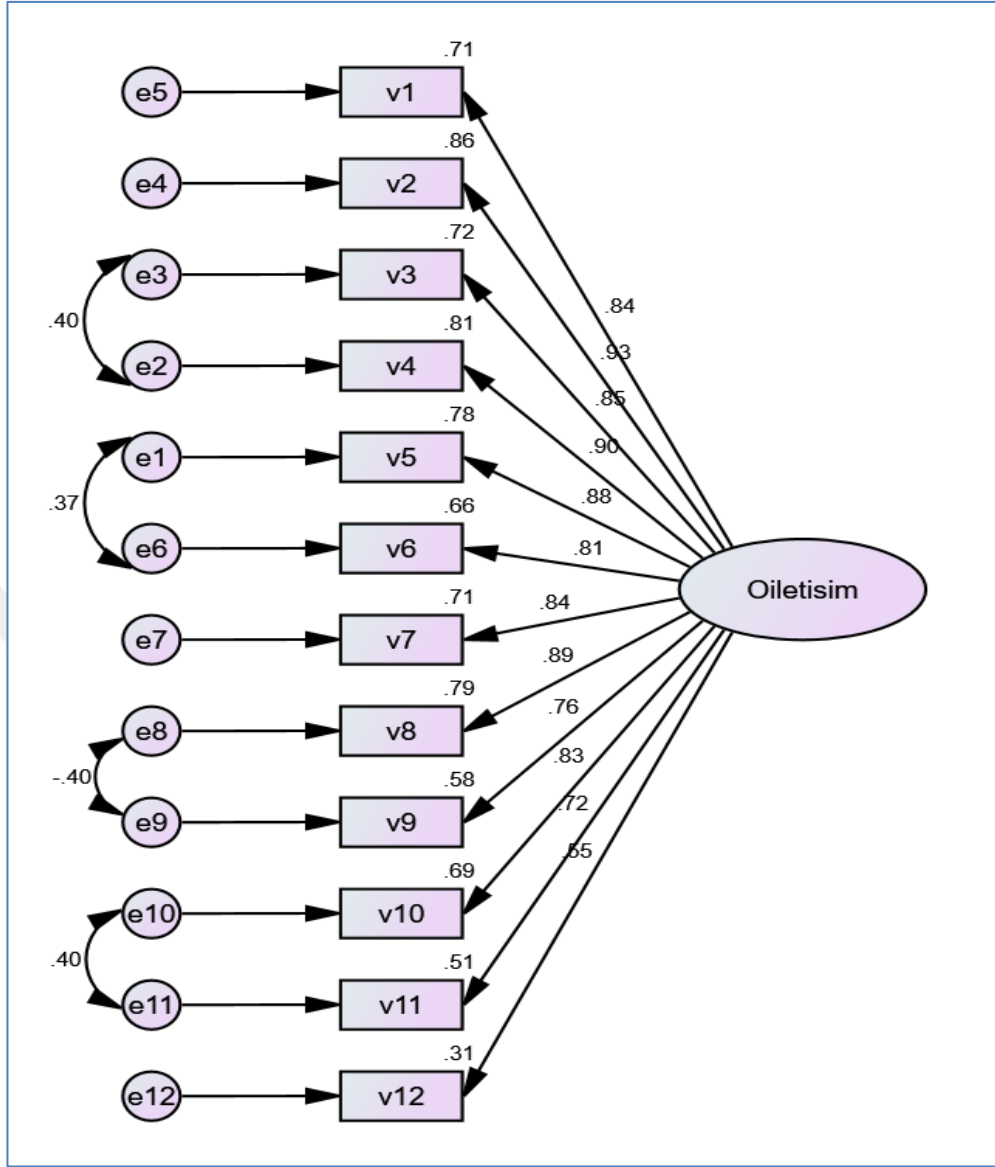
Ankette öncelikle katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi, kimlik bilgisinin gerekmediği, gizlilik garantisi, doldurma talimatı, tez danışmanı ve araştırmacı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Demografik özellikler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kurumdaki hizmet süresi olarak belirlenmiştir.

#### **6.4.1. Örgütsel iletişim ölçeği**

Bu araştırmada Başol ve Karatuna'nın (2015) makale çalışmasında kullanılan, bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki dikey iletişim tatminini sorgulayan ve Melikoğlu (2009) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan, Postmes ve arkadaşlarının (2001) 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Başol ve Karatuna'nın (2015) yapmış olduğu analizlerde dikey iletişim tatmini değişkenlerinin içsel tutarlılığa sahip olduğu, ancak normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Aynı çalışmada yapılan güvenilirlik analizlerine göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada kullanabilmek için alınan ölçek kullanım izni EK-8'de sunulmuştur.

Örgütsel İletişim Ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirliği bu çalışmada hesaplanmıştır. Buna göre, güvenilirlik katsayısı ise 0,78 olarak saptanmıştır. Bu değerler, yazında eşik değer olarak yaygın kabul gören 0.70'in üstünde değerler olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018), söz konusu ölçeğin güvenilir ölçek olduğu ifade edilebilir.



Şekil 6.2. Örgütsel İletişim Ölçeğine ait DFA Yol Diyagramı

Örgütsel İletişim Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin'in (2018) önerileri doğrultusunda birinci tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda 12 maddeden oluşan tek boyutlu faktöriyel yapı doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri yazında genel kabul gören sınırlar dâhilinde Gürbüz, 2019a) olması, ölçeğin veri ile uyumlu ve geçerli olduğuna işaret etmektedir. ( $\chi^2$  [N= 260] = 243,42;  $p < 0,05$ ;  $\chi^2 / sd = 4,86$ ; CFI = 0.94; SRMR = 0.06; RMSEA = 0.07). Örgütsel İletişim ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 6.1'de verilmiştir.

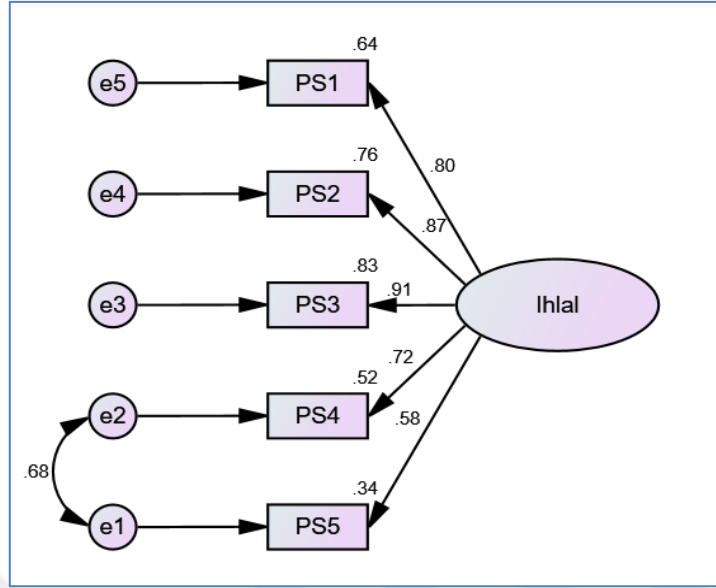
#### 6.4.2. Psikolojik sözleşme ölçeği

Bu araştırmada Koçak'ın (2019) doktora tezinde kullanılan, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve 5 maddeden oluşan psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeği kullanılmıştır.

Koçak'ın (2015) tez araştırmasında yaptığı güvenirlik analizlerine göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,869 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada kullanabilmek için alınan ölçek kullanım izni EK-9'da sunulmuştur.

Bu çalışmada Psikolojik Sözleşme İhlal Ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirliği hesaplanmıştır. Buna göre, güvenirlik katsayısı ise 0,90 olarak saptanmıştır. Bu değerler, yazında eşik değer olarak yaygın kabul gören 0.70'in üstünde değerler olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018), söz konusu ölçeğin güvenilir ölçek olduğu ifade edilebilir.

Psikolojik Sözleşme İhlal Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin'in (2018) önerileri doğrultusunda birinci tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda beş maddeden oluşan tek boyutlu faktöriyel yapı doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri yazında genel kabul gören sınırlar dâhilinde Gürbüz, 2019a) olması, ölçeğin veri ile uyumlu ve geçerli olduğuna işaret etmektedir. ( $\chi^2$  [N= 260] = 14,57;  $p < 0,05$ ;  $\chi^2 / sd = 3,64$ ; CFI = 0.99; SRMR = 0.05; RMSEA = 0.07 ). Psikolojik Sözleşme İhlal ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 6.2'de verilmiştir.



**Şekil 6.3.** Psikolojik Sözleşme İhlal Ölçeğine ait DFA Yol Diyagramı

#### 6.4.3. Örgütsel bağlılık ölçeği

Çalışmanın temel konularından biri olan örgütsel bağlılık ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelemiş olup bu çalışmalarda sıkça kullanılan Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin Çetin (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu araştırmada kullanabilmek için alınan ölçek kullanım izni EK-10'da sunulmuştur.

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından 18 soru olarak yenilenen ölçek, duygusal, normatif ve devamlı bağlılık olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutundan ilki olan duygusal bağlılık (1-6. maddeler) çalışanın örgüt ile arasındaki duygusal bağlılığın düzeyini açıklamakta çalışanın kendisini örgüt ile bütünleştirmesini ifade etmektedir. Ölçeğin diğer boyutu olan devam bağlılığı (7-12. maddeler) çalışanın işinden ayrılması durumunda katlanacağı maliyetlerin bilincinde olmasını ifade etmektedir. Devam bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanın işinde devam etmesinin asıl sebebi mevcut işine ihtiyacının olmasıdır. Son boyut olan normatif bağlılık (13-18. maddeler) ise çalışanın işinde devam etmeyi bir zorunluluk olarak görmesini ifade etmektedir. Yüksek normatif bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar ahlaki değerleri nedeniyle mevcut işyerinde devam etmek zorunda olduklarını hissetmektedirler. Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddelerine ters puanlama uygulanmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin'in (2018) önerileri doğrultusunda birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda 16 maddeden oluşan üç boyutlu faktöriyel yapı doğrulanamamıştır ( $\chi^2$  [N= 260] = 497,75;  $p < 0,05$ ;  $\chi^2 / sd = 3,77$ ; CFI = 0.82; SRMR = 0.08; RMSEA = 0.11). Bunun üzerine aynı boyut içinde yer alan maddelerin modifikasyonları yapılmıştır. Buna rağmen yazında genel kabul gören uyum iyiliği değerlerine ulaşılammıştır Tüm bu işlemler sonucunda ölçeğin faktöriyel yapısının sorunlu olduğu değerlendirilerek ölçeğe KFA uygulanmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür (Gürbüz, 2019a).

KFA kapsamında ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde açıklanan varyansı azami düzeye çıkaran varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018). KFA sonucunda öz değeri 1'den daha büyük yedi faktör elde edilmiştir. Bu bulgu ölçeğin faktöriyel yapısının oldukça sorunlu olduğunu işaret etmektedir. Yapılan inceleme sonucunda bazı maddelerde çapraz yüklenme (cross loading) ve bazı maddelerin ise faktör yük değerlerinin oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Çapraz yüklenme eğilimi gösteren ve faktör yük değeri 0,3'ün altında kalan maddeler teker teker analizden çıkarılarak KFA tekrarlanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yapılan analizler sonucunda, elde edilen KFA sonuçları Tablo 6.2'de verilmiştir.

Daha sonra örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan boyutların Cronbach alfa cinsinden güvenilirlikleri hesaplanmıştır. Buna göre, güvenilirlik katsayıları duygusal bağlılık boyutu için 0,90, normatif bağlılık boyutu için 0,75 ve devam bağlılığı boyutu için 0,66 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. Devam bağlılığı boyutu hariç diğer boyutların güvenilirlik değerleri, yazında eşik değer olarak yaygın kabul gören 0.70'in üstünde bir değer olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018), söz konusu ölçeklerin güvenilir ölçekler olduğu ifade edilebilir.

Bu bulgulara göre; örgütsel bağlılık ölçeğinin ölçeğinin 14 maddeden oluştuğu ve üç faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %61,95'ini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0,4'ün üzerinde olduğu saptanmıştır.

**Tablo 6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi bulguları**

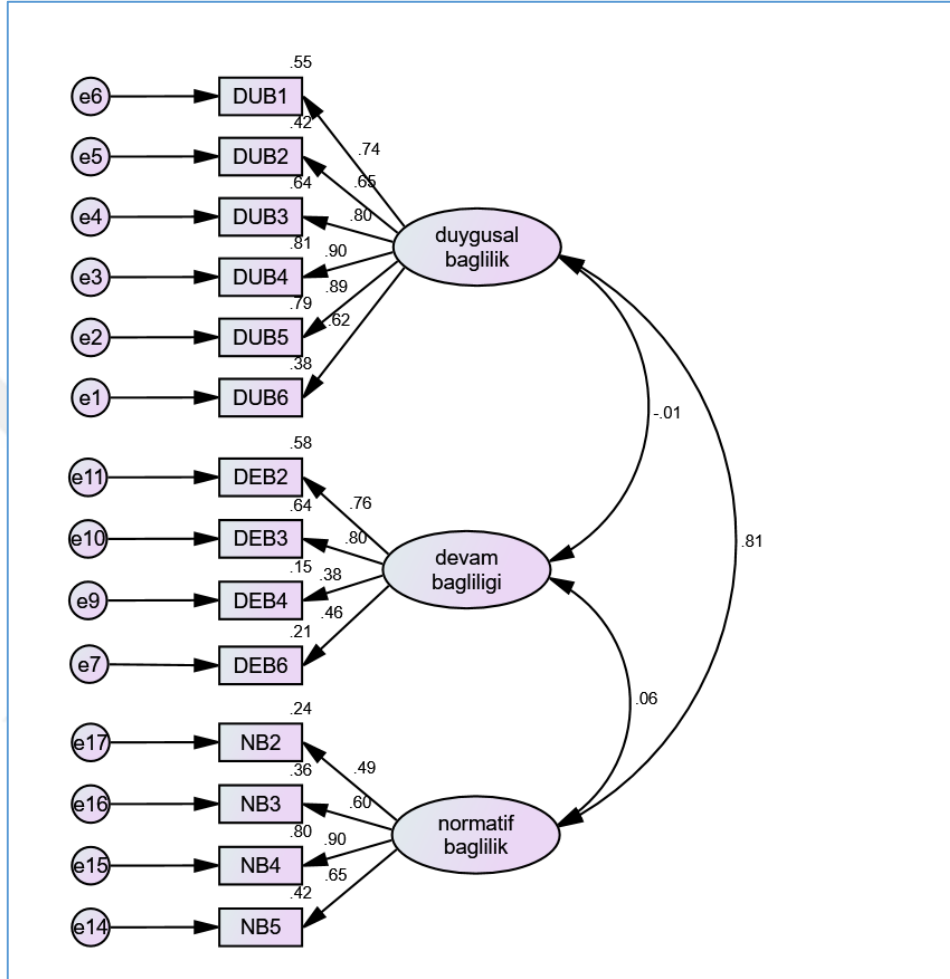
| <b>Faktörler ve Maddeler</b>    |                                         |                          |                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>Md. No</b>                   | <b>1'inci Faktör: Duygusal bağlılık</b> | <b>Açıklanan Varyans</b> | <b>Faktör Yükleri</b> |
| 1                               | DUB5                                    | <b>%39,20</b>            | .850                  |
| 2                               | DUB4                                    |                          | .834                  |
| 3                               | DUB3                                    |                          | .806                  |
| 4                               | DUB1                                    |                          | .767                  |
| 5                               | DUB6                                    |                          | .713                  |
| 6                               | DUB2                                    |                          | .601                  |
| <b>Md. Nu.</b>                  | <b>2'inci Faktör: Normatif bağlılık</b> | <b>Açıklanan Varyans</b> | <b>Faktör Yükleri</b> |
| 1                               | NB5                                     | <b>%15,53</b>            | .847                  |
| 2                               | NB3                                     |                          | .729                  |
| 3                               | NB4                                     |                          | .639                  |
| 4                               | NB2                                     |                          | .418                  |
| <b>Md. Nu.</b>                  | <b>3'üncü Faktör: Devam bağlılığı</b>   | <b>Açıklanan Varyans</b> | <b>Faktör Yükleri</b> |
| 1                               | DEB3                                    | <b>%7,220</b>            | .835                  |
| 2                               | DEB2                                    |                          | .821                  |
| 3                               | DEB6                                    |                          | .637                  |
| 4                               | DEB4                                    |                          | .528                  |
| <b>Toplam Açıklanan Varyans</b> |                                         | <b>%61,95</b>            |                       |

KMO = 0.86;  $\chi^2(91) = 1748,24$ ; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000

Son olarak 14 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin'in (2018) önerileri doğrultusunda birinci çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda 14 maddeden oluşan üç boyutlu faktöriyel yapı doğrulanmıştır.

Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri yazında genel kabul gören sınırlar dâhilinde (Gürbüz, 2019a) olması, ölçeğin veri ile uyumlu ve geçerli

olduğuna işaret etmektedir. (( $\chi^2$  [N= 260] = 241,48;  $p < 0,05$ ;  $\chi^2 / sd = 3,27$ ; CFI = 0.90; SRMR = 0.05; RMSEA = 0.07 ). Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 6.4’te verilmiştir.



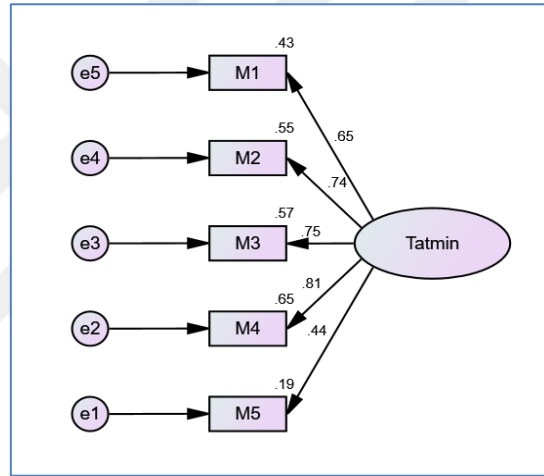
#### 6.4.4. İş tatmini ölçeği

Bu araştırmada Çıpa’nın (2020) doktora tezinde kullanmış olduğu, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Yoon ve Thye (2002) tarafından kısaltılan, Türkçe formu Kuşluyan ve Kuşluyan’ın (2005) makalesinde uygulanan 5 maddelik iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri söz konusu makalede 0,84 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada kullanabilmek için alınan ölçek kullanım izni EK-11’de sunulmuştur.

İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirliği hesaplanmıştır. Buna göre, güvenilirlik katsayısı ise 0,78 olarak saptanmıştır. Bu değeler, yazında eşik değeri

olarak yaygın kabul gören 0.70'in üstünde değerler olduğundan (Gürbüz ve Şahin, 2018), söz konusu ölçeğin güvenilir ölçek olduğu ifade edilebilir.

İş Tatmini Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için Gürbüz ve Şahin'in (2018) önerileri doğrultusunda birinci tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA sonucunda beş maddeden oluşan tek boyutlu faktöriyel yapı doğrulanmıştır. Söz konusu analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri yazında genel kabul gören sınırlar dâhilinde Gürbüz, 2019a) olması, ölçeğin veri ile uyumlu ve geçerli olduğuna işaret etmektedir. ( $\chi^2$  [N= 260] = 18,65;  $p < 0,05$ ;  $\chi^2 / sd = 3,73$ ; CFI = 0.97; SRMR = 0.06; RMSEA = 0.07 ). İş Tatmini ölçeğine ait DFA yol diyagramı Şekil 6.3'te verilmiştir.



**Şekil 6.5.** İş Tatmini Ölçeğine ait DFA Yol Diyagramı

## 6.5. İşlem ve Veri Analizleri

Bu araştırmanın verileri IBM SPSS 25 ve IBM AMOS 24 (Arbuckle, 2016) paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), maksimum olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi ile yapılmıştır (Gürbüz, 2019a). DFA sonuçları;  $X^2/df$  (Ki Kare/degrees of freedom), CFI (Comparative Fit Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) uyum iyiliği indeksleri tercih edilerek raporlanmıştır (Gürbüz, 2019, Kline, 2016). DFA ile faktöriyel yapıları doğrulanmayan ölçeklere ise KFA analizi uygulanmıştır.

Hipotezlerin test edilmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Aracılık hipotezlerini test etmek için bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniğinin,

Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği klasik yöntemden ve Sobel testinden daha güçlü olduğu iddia edilmektedir (Gürbüz, 2019b). Bootstrap tekniğinde 5000 yeniden örnekleme seçeneği kullanılmıştır. Çalışmada boyutların ikili grup karşılaştırmalarında (cinsiyet), bağımsız grup t- testi analizi uygulanmıştır. Üç veya daha fazla grup karşılaştırmaları (yaş, annenin eğitim düzeyi vb.) için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. ANOVA testinden önce önkoşul olan varyansın homojen olduğu varsayımı (homogeneity of variance) Levene testi ile test edilmiştir. ANOVA sonuçları anlamlı bulunan farklılıkların kaynağını belirlemek üzere çoklu karşılaştırma analizi, Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Toplanan veriler istatistiksel analizlere başlamadan önce gerekli kontrol işlemlerine (kayıp değerler, normallik, uç değerler vb.) tabi tutulmuştur. Aykırı gözlem değerleri analiz sonuçlarını sakatlayıcı etki yaptığından (Gürbüz ve Şahin, 2018), veri setinden çıkarılması gerekmektedir (Hair vd., 2014). Tek değişkenli uç değerleri incelemek amacıyla minimum ve maksimum değerler incelenmiştir. Daha sonra elde edilen toplam puan Z standart puanına çevrilmiş ve +3 ile -3 dışında kalan herhangi bir değer olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan veri temizliği işlemleri sonucunda altı adet anketin ciddiyyeten uzak doldurulduğu ve aykırı gözlem değerlerine sahip olduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

Çok değişkenli uç değerleri incelemek amacıyla ise boyut ortalama puanları dikkate alınmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına ölçek boyutlarının çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2014) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olması, Gürbüz ve Şahin'e göre (2018) ise bu değerlerin -1 ile +1 aralığında olması normalliğin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte Kline (2016) ve Gürbüz (2019a), maksimum olabilirlik (ML) tahminleme yöntemi ile yapılacak analizlerde 3'ten düşük çarpıklık değerinin ve 10'dan düşük basıklık değerinin, YEM temelli analizlerde çoğu zaman sorun olmayacağını iddia etmişlerdir. Zira, geniş örneklemlerde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin göz ardı edilebilir olduğuna dikkat çeken araştırmacılar da bulunmaktadır (Gurbuz ve Şahin, 2018; Tabachnick ve Fidell, 2014).

Araştırmada yer alan ölçeklere ait dağılım ölçüleri Tablo 6.3'te verilmiştir. Tablo 6.3'teki basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde boyutlara ait çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$ 'ten, basıklık değerlerinin ise  $\pm 10$ 'dan düşük olduğu dolayısıyla da verilerin normal

dağılımı aşırı şekilde ihlal etmeyen bir görünüm sergilediği ifade edilebilir. Bu işlemler sonucunda, analizler 260 katılımcıdan oluşan bir veri seti üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 6.3.** *Boyutlardan elde edilen ortalama puanların dağılımı*

| Boyutlar          | Min. | Maks. | Ort. | SS   | Çarpıklık | Basıklık |
|-------------------|------|-------|------|------|-----------|----------|
| İhlal algısı      | 2.00 | 5.00  | 2.63 | 1.04 | .24       | -.61     |
| İş tatmini        | 1.00 | 5.00  | 3.97 | .79  | -1.06     | 1.21     |
| Örgütsel iletişim | 1.00 | 5.00  | 1.79 | .91  | 1.31      | .87      |
| Duygusal bağlılık | 1.00 | 5.00  | 2.52 | 1.06 | .54       | -.51     |
| Devam bağlılığı   | 2.14 | 5.00  | 3.60 | .68  | -.55      | -.01     |
| Normatif bağlılık | 1.57 | 5.00  | 2.42 | .80  | .51       | .04      |

## 6.6. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın değişkenleri olan psikolojik sözleşme algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel iletişim değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistik bulguları ile hipotez testi sonuçları ele alınmıştır. Bu amaçla korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak sonuçları raporlanmıştır.

### 6.6.1. Tanımlayıcı istatistiki bilgiler

Psikolojik sözleşme, iş tatmini, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık boyutlarına ait ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 6.4'te sunulmuştur. Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ( $r= 0,474$ ;  $p<0,01$ ), örgütsel iletişim ( $r= 0,562$ ;  $p<0,01$ ) duygusal bağlılık ( $r= 0,589$ ;  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r= 0,494$ ;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, katılımcıların psikolojik sözleşme boyutuna ait tutum puanları arttıkça, iş tatmini, örgütsel iletişim, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin tutum puanlarının da arttığı söylenebilir. Buna karşın, psikolojik sözleşme ile devam bağlılığı ( $r= 0,084$ ;  $p=0.178$ ), arasında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır.

**Tablo 6.4.** Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

| Değişkenler          | Ort. | SS   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|----------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. İhlal algısı      | 2.63 | 1.04 | -      |        |        |        |        |
| 2. İş tatmini        | 3.97 | .79  | .474** | -      |        |        |        |
| 3. Örgütsel iletişim | 1.79 | .91  | .562** | .340** |        |        |        |
| 4. Duygusal bağlılık | 2.52 | 1.06 | .589** | .538** | .599** |        |        |
| 5. Devam bağlılığı   | 3.60 | .68  | 0.084  | .135*  | 0.018  | .136*  |        |
| 6. Normatif bağlılık | 2.42 | .80  | .494** | .483** | .569** | .731** | .318** |

Not: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$  anlamlı korelasyon.

İş tatmini ile örgütsel iletişim ( $r = 0,340$ ;  $p < 0,01$ ), duygusal bağlılık ( $r = 0,538$ ;  $p < 0,01$ ), devam bağlılığı ( $r = 0,135$ ;  $p < 0,05$ ) ve normatif bağlılık ( $r = 0,483$ ;  $p < 0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, katılımcıların iş tatminlerine ait tutum puanları arttıkça, örgütsel iletişim, duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin tutum puanlarının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık ( $r = 0,599$ ;  $p < 0,01$ ) ve normatif bağlılık ( $r = 0,569$ ;  $p < 0,01$ ) değişkenleri arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, katılımcıların örgütsel iletişime ait tutum puanları arttıkça, duygusal ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin tutum puanlarının da arttığı söylenebilir. Buna karşın, örgütsel iletişim ile devam bağlılığı ( $r = 0,018$ ;  $p = 0,774$ ) arasında anlamlı ilişki olmadığı saptanmıştır.

### 6.6.2. Hipotez testleri

Korelasyon analiz bulguları değişkenler arasındaki ilişkilere dair ön bulgular sunmuştur. Ancak bağımsız ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki görece etkilerini ve yordama güçlerini daha net olarak tespit etmek ve araştırma hipotezlerini test etmek için daha güçlü bir analiz olan regresyon analizi yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

### 6.6.2.1. Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi

İlk olarak araştırmanın birinci hipotezi olan psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Tablo 6.5'te psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi üzerine etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**H1:** Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algısı örgütsel bağlılıklarını (H1a: duygusal bağlılık, H1b: devam bağlılığı, H1c: normatif bağlılık) olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 6.5.** Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları (N= 260)

| Değişkenler         | Örgütsel Bağlılık |      |                 |      |                   |      |
|---------------------|-------------------|------|-----------------|------|-------------------|------|
|                     | Duygusal bağlılık |      | Devam bağlılığı |      | Normatif bağlılık |      |
|                     | $\beta$           | S.H. | $\beta$         | S.H. | $\beta$           | S.H. |
| Psikolojik sözleşme | .589**            | .146 | .084            | .041 | .494**            | .042 |
| $R^2$               | 0,345             |      | 0,003           |      | 0,242             |      |

Not. \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgulara göre; psikolojik sözleşmenin duygusal bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %35'ini açıkladığı saptanmıştır ( $R^2=0,345$ ). Psikolojik sözleşmenin, duygusal bağlılığı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği, düzeltilmiş beta değerlerinden anlaşılmaktadır ( $\beta=.589$ ;  $p<.01$ ). Buna karşın, psikolojik sözleşmenin devam bağlılığı üzerindeki anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $\beta=.084$ ;  $p= 0.078$ ). Psikolojik sözleşmenin normatif bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %24'ünü açıkladığı saptanmıştır ( $R^2=0,242$ ). Psikolojik sözleşmenin, normatif bağlılığı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği, düzeltilmiş beta değerlerinden anlaşılmaktadır ( $\beta=.494$ ;  $p<.01$ ).

Bu bulgulardan yola çıkarak Hipotez1a ve 1c desteklenmiş, Hipotez 1b ise reddedilmiştir.

### 6.6.2.2. Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi

**H2:** Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algısı iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi test edilmiştir. Tablo 6.6’da psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 6.6.** Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları (N= 260)

| Değişkenler         | İş Tatmini |      |
|---------------------|------------|------|
|                     | $\beta$    | S.H. |
| Psikolojik sözleşme | .474**     | .042 |
| $R^2$               | 0,222      |      |

Not. \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır.

Bu bulgulara göre; psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki değişimin yaklaşık %22’sini açıkladığı saptanmıştır ( $R^2=0,222$ ). Psikolojik sözleşmenin, iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği, düzeltilmiş beta değerlerinden anlaşılmaktadır ( $\beta=0,474$ ;  $p<.01$ ). Bu bulgulardan yola çıkarak Hipotez-2 desteklenmiştir.

### 6.6.2.3. Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü (dolaylı etki)

**H3:**Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde (H3a: duygusal bağlılık, H3b: devam bağlılığı, H3c: normatif bağlılık) iş tatmininin aracılık (mediator) etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap tekniğinin, Baron ve Kenny’nin (1986) önerdiği klasik yöntemden ve Sobel testinden daha güçlü olduğu iddia edilmektedir (Gürbüz, 2019b). Bootstrap tekniğinde 5000 yeniden örnekleme seçeneği kullanılmıştır. Aracılık testi, Hayes’in

(2018) önerdiği Process makro üzerinden gerçekleştirilmiştir. MacKinnon ve arkadaşlarına (2004) göre; aracılık hipotezini doğrulamak için Bootstrap sonucunda bulunan %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir. Dolaylı etkinin tespitine dair yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 6.7’de sunulmuştur.

**Tablo 6.7.** Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları (N= 260)

| Değişkenler                                          | Örgütsel Bağlılık              |       |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|-------|
|                                                      | $\beta$                        | S.H.  |
| Psikolojik Sözleşme → İş Tatmini → Duygusal Bağlılık |                                |       |
| Psikolojik Sözleşme                                  | 0,443***                       | 0,054 |
| İş Tatmini                                           | 0,446***                       | 0,071 |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,33                           |       |
| Dolaylı Etki                                         | 0,158 %95 GA [0,10051, 0,2040] |       |
| Psikolojik Sözleşme → İş Tatmini → Devam Bağlılığı   |                                |       |
| Psikolojik Sözleşme                                  | 0,017                          | 0,046 |
| İş Tatmini                                           | 0,104                          | 0,060 |
| R2                                                   | 0,018                          |       |
| Dolaylı Etki                                         | 0,058 % 95 GA [-0,020, 0,1412] |       |
| Psikolojik Sözleşme → İş Tatmini → Normatif Bağlılık |                                |       |
| Psikolojik Sözleşme                                  | 0,264***                       | 0,045 |
| İş Tatmini                                           | 0,322***                       | 0,058 |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,324                          |       |
| Dolaylı Etki                                         | 0,152 % 95 GA [0,0950, 0,2150] |       |

Not. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmiş beta katsayıları ( $\beta$ ) raporlanmıştır. GA= Güven Aralığı

Buna göre psikolojik sözleşme algısının iş tatmini değişkeni vasıtasıyla duygusal bağlılık ( $\beta = 0,158$  %95 GA [0,10051, 0,2040]) ve normatif bağlılık ( $\beta = 0,152$  %95 GA [0,0950, 0,2150]) üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da iş tatmini değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir. Zira yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamamaktadır.

Buna karşın, psikolojik sözleşme algısının iş tatmini değişkeni vasıtasıyla devam bağlılığı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir ( $\beta = 0,058$  %95 GA [-0,020, 0,1412]).

Bu sonuçlara ışığında Hipotez 3a ve 3c desteklenmiş, Hipotez 3b reddedilmiştir.

#### **6.6.2.4. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü**

**H4:** Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici (moderator) etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü olup olmadığına yönelik hipotez (Hipotez-4) Process Makro ile test edilmiştir.

Process Makro’da 1 numaralı basit düzenleyici etki modeli seçilmiştir. Analiz öncesinde düzenleyici değişkene ait değerler merkezileştirilmiştir (Gürbüz, 2019). Bu hipotezi test etmek için yapılan düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçları Tablo 6.8’de sunulmuştur.

**Tablo 6.8.** Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolüne gösteren regresyon analizi (N= 260)

| Değişkenler             | İş Tatmini                 |          |
|-------------------------|----------------------------|----------|
|                         | <i>b</i>                   | <i>t</i> |
| Psikolojik Sözleşme (X) | 0.314<br>[0.214, 0.415]    | 6.16     |
| Örgütsel İletişim (M)   | 0.120<br>[-0.016, 0,256]   | 1.72     |
| X.M                     | -0.031<br>[-0.120, -0.058] | -.68     |
| $R^2 = 0.234$           |                            |          |

Not: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . *b*= standardize edilmemiş regresyon katsayısıdır. Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır.

Düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçlarına göre; modele dâhil edilen psikolojik sözleşme ihlal algısı (X), örgütsel iletişimin (M) ve etkileşimsel terimin (X\*M), iş tatmini ilişkisinde üzerindeki değişimin yaklaşık %23’ünü açıkladığı görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel iletişimin, iş tatmini üzerindeki

etkileşimsel etkisinin ( $X*M$ ) anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $b=-0,134$ ,  $p = 0,49$ ). Bu bulgular sonucunda, H4 hipotezi reddedilmiştir.

#### **6.6.2.5. İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü**

**H5:** İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde (H5a: duygusal bağlılık, H5b: devam bağlılığı, H5c: normatif bağlılık) örgütsel iletişimin düzenleyici etkisi vardır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü olup olmadığına yönelik hipotez (Hipotez-5) yine Process Makro ile test edilmiştir. Bu hipotezi test etmek için yapılan düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçları Tablo 6.9'da sunulmuştur.

İlk aşamada ise iş tatmini ile duygusal bağlılığı ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü test edilmiştir. Düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçlarına göre; modele dâhil edilen iş tatmini ( $X$ ), örgütsel iletişimin ( $M$ ) ve etkileşimsel terimin ( $X*M$ ), duygusal bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %49'unu açıkladığı görülmüştür. Ancak iş tatmini ve örgütsel iletişimin, duygusal bağlılık üzerindeki etkileşimsel etkisinin ( $X*M$ ) anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $b=0,145$ ,  $p = 0,07$ ).

İkinci aşamada ise iş tatmini ile devam bağlılığı ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü test edilmiştir.

Düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçlarına göre; modele dâhil edilen iş tatmini ( $X$ ), örgütsel iletişimin ( $M$ ) ve etkileşimsel terimin ( $X*M$ ), devam bağlılığı üzerindeki değişimin yaklaşık %34'ünü açıkladığı görülmüştür.

İş tatmini ve örgütsel iletişimin, devam bağlılığı üzerindeki etkileşimsel etkisinin ( $X*M$ ) anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $b=-0,141$ ,  $p < 0,05$ ).

Bu bulgulardan hareket edilerek eğitim analizi yapılmış ve sonuçları grafiksel olarak Şekil 6.4'te verilmiştir.

Düzenleyici etkiye ilişkin detaylar irdelendiğinde, örgütsel iletişimin düşük ( $b = -0.798$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu durumlarda, iş tatmininin devam bağlılığına olan etkisinin arttığı gözlenmiştir.

Bununla birlikte; örgütsel iletişimin yüksek ( $b = 0.867$ ,  $p = 0,69$ ) ve orta ( $b = -0.34$ ,  $p = 0,019$ ) olduğu iş tatmininin devam bağlılığına olan etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır.

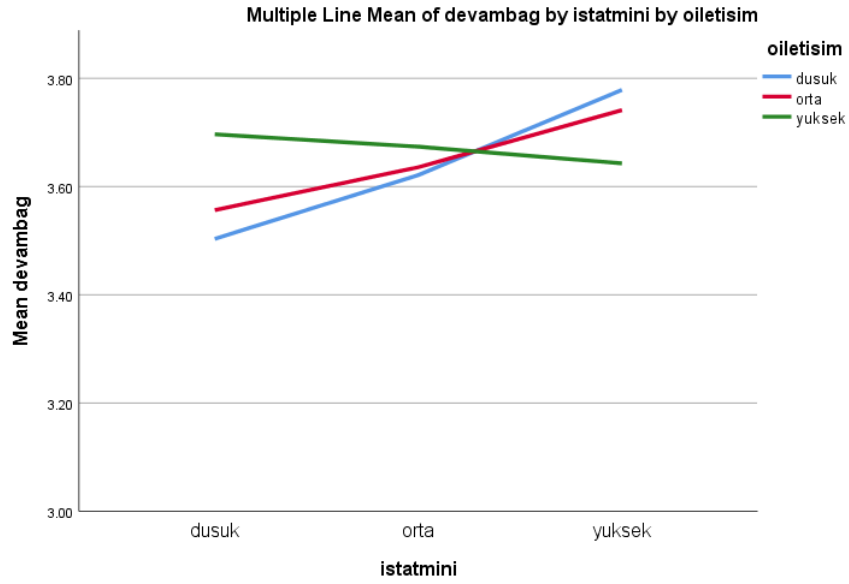
Başka bir deyişle, örgütsel iletişimin düşük olması durumunda, iş tatmininin devam bağlılığına olan etkisi daha da güçlenmektedir.

**Tablo 6.9.** *İş tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel İletişimin Düzenleyici Rolünü Gösteren Regresyon Analizi (N= 260)*

| Değişkenler           | Duygusal bağlılık                 |          |
|-----------------------|-----------------------------------|----------|
|                       | <i>b</i>                          | <i>t</i> |
| İş Tatmini (X)        | 0.547<br>[0.414, 0.679]           | 8.12     |
| Örgütsel İletişim (M) | 0.493<br>[0.365, 0,620]           | 7.61     |
| X.M                   | 0.145<br>[-0.012, -0.302]         | 1.81     |
| $R^2 = 0.492$         |                                   |          |
| Değişkenler           | Devam bağlılığı                   |          |
|                       | <i>b</i>                          | <i>t</i> |
| İş Tatmini (X)        | 0.084<br>[-0.033, 0.201]          | 1.41     |
| Örgütsel İletişim (M) | 0.034<br>[-0.017, 0,147]          | 0.60     |
| X.M                   | <b>-0.141</b><br>[-0.279, -0.002] | -1.99    |
| $R^2 = 0.034$         |                                   |          |
| Değişkenler           | Normatif bağlılık                 |          |
|                       | <i>b</i>                          | <i>t</i> |
| İş Tatmini (X)        | 0.322<br>[0.215, 0.478]           | 5.95     |
| Örgütsel İletişim (M) | 0.413<br>[0.311, 0,515]           | 7.95     |
| X.M                   | -0.023<br>[-0.149, 0.103]         | 1.81     |
| $R^2 = 0.419$         |                                   |          |

Not: \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . *b*= standardize edilmemiş regresyon katsayısıdır. Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır.

Son olarak iş tatmini ile normatif bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici rolü test edilmiştir. Düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçlarına göre; modele dâhil edilen iş tatmini (X), örgütsel iletişimin (M) ve etkileşimsel terimin (X\*M), normatif bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %42'sini açıkladığı görülmüştür. Ancak iş tatmini ve örgütsel iletişimin, normatif bağlılık üzerindeki etkileşimsel etkisinin (X\*M) anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ( $b = -0,023$ ,  $p = 0,12$ ). Bu bulgular sonucunda, H5b desteklenmiş, H5a ve H5c reddedilmiştir.



**Şekil 6.6.** Örgütsel İletişimin Düzenleyici Etkisi

#### 6.6.2.6. Farklılık analizleri

**H6:** Psikolojik sözleşme algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

**H7:** İş tatmini cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

**H8:** Örgütsel bağlılık (H8a: duygusal bağlılık, H8b: devam bağlılığı, H8c: normatif bağlılık) cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sözleşme algısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplar arası t testi uygulanmıştır. Cinsiyete göre yapılan T testi sonuçları Tablo 6.10'dadır.

T testi bulgularına göre, katılımcıların iş tatmini, devam bağlılığı ve normatif bağlılık skorları cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre erkeklerin iş tatmini, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa yönelik skorları kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksektir (sırasıyla  $t=2.30$ ,  $t=2.32$ ,  $t=2.11$ ,  $p<0.05$ ). Buna karşın katılımcıların psikolojik sözleşme algısı ve duygusal bağlılık skorlarının cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. Bu bulgular sonucunda, H7, H8b, H8c desteklenmiş, H6 ve H8a reddedilmiştir.

**Tablo 6.10. Cinsiyete Göre Farklılıklar**

| Bağımlı değişken           | Cinsiyet | n   | Ortalama | S.S. | t    | p           |
|----------------------------|----------|-----|----------|------|------|-------------|
| Psikolojik sözleşme algısı | Erkek    | 251 | 2.64     | 1.05 | .76  | 0.45        |
|                            | Kadın    | 9   | 2.38     | 0.90 |      |             |
| İş tatmini                 | Erkek    | 251 | 4.01     | 0.76 | 2.30 | <b>0.04</b> |
|                            | Kadın    | 9   | 3.02     | 1.28 |      |             |
| Duygusal bağlılık          | Erkek    | 251 | 2.55     | 1.07 | 1.78 | 0.07        |
|                            | Kadın    | 9   | 1.91     | 0.85 |      |             |
| Devam bağlılığı            | Erkek    | 251 | 3.63     | 0.67 | 2.32 | <b>0.02</b> |
|                            | Kadın    | 9   | 3.09     | 0.80 |      |             |
| Normatif bağlılık          | Erkek    | 251 | 2.44     | 0.80 | 2.11 | <b>0.03</b> |
|                            | Kadın    | 9   | 1.87     | 0.84 |      |             |

**H9:** Psikolojik sözleşme algısı kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

**H10:** Örgütsel bağlılık (H10a: duygusal bağlılık, H10b: devam bağlılığı, H10c: normatif bağlılık) kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sözleşme algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.11’de verilmiştir. Buna göre yalnızca duygusal bağlılık düzeylerinin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir ( $F=3.11$ ;  $p<0.05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; 16 yıl ve üstünde kurumda çalışma süresine sahip katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 1 yıldan az kurumda çalışma deneyimine sahip katılımcılar hariç diğer gruplardaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H9, H10b, H10c ve reddedilmiş, H10a desteklenmiştir.

**Tablo 6.11. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Varyans analiz Sonuçları**

| Değişken                   | Süre           | n   | Ortalama | S.S. | F    | p          |
|----------------------------|----------------|-----|----------|------|------|------------|
| Psikolojik sözleşme algısı | 1 yıldan az    | 6   | 2.67     | 1.15 | .98  | .42        |
|                            | 2-5 yıl arası  | 64  | 2.53     | 0.95 |      |            |
|                            | 6-10 yıl arası | 120 | 2.77     | 1.07 |      |            |
|                            | 11-15 arası    | 62  | 2.53     | 1.01 |      |            |
|                            | 16 yıl ve üstü | 8   | 2.30     | 1.47 |      |            |
| Duygusal bağlılık          | 1 yıldan az    | 6   | 2.92     | 1.50 | 3.11 | <b>.02</b> |
|                            | 2-5 yıl arası  | 64  | 2.53     | 1.19 |      |            |
|                            | 6-10 yıl arası | 120 | 2.50     | 1.04 |      |            |
|                            | 11-15 arası    | 62  | 2.39     | 0.83 |      |            |
|                            | 16 yıl ve üstü | 8   | 3.73     | 1.27 |      |            |
| Devam bağlılığı            | 1 yıldan az    | 6   | 3.44     | 1.13 | 1.20 | .31        |
|                            | 2-5 yıl arası  | 64  | 3.57     | 0.56 |      |            |
|                            | 6-10 yıl arası | 120 | 3.57     | 0.72 |      |            |
|                            | 11-15 arası    | 62  | 3.76     | 0.65 |      |            |
|                            | 16 yıl ve üstü | 8   | 3.40     | 0.87 |      |            |
| Normatif bağlılık          | 1 yıldan az    | 6   | 2.56     | 0.95 | 1.68 | .15        |
|                            | 2-5 yıl arası  | 64  | 2.60     | 0.90 |      |            |
|                            | 6-10 yıl arası | 120 | 2.33     | 0.83 |      |            |
|                            | 11-15 arası    | 62  | 2.37     | 0.56 |      |            |
|                            | 16 yıl ve üstü | 8   | 2.75     | 0.95 |      |            |

**H11:** Psikolojik sözleşme algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

**H12:** Örgütsel bağlılık (H12a: duygusal bağlılık, H12b: devam bağlılığı, H12c: normatif bağlılık) yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

Araştırmaya katılan katılımcıların psikolojik sözleşme algısı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6.12’de verilmiştir.

Buna göre psikolojik sözleşme algısının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ancak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir (sırasıyla  $F=4.68$ ,  $F=3.66$ ,  $F=3.79$ ;  $p<0.05$ ).

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre;

18-25 yaş aralığındaki katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 31-35 ve 41-45 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 31-35 ve 41-45 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Tukey testi sonuçlarına göre;

41-45 yaş aralığındaki katılımcıların devam bağlılığı skorlarının, 26-30, 31-35, 36-40 ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha düşük olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Tukey testi sonuçlarına göre;

26-30 yaş aralığındaki katılımcıların normatif bağlılık skorlarının, 31-35, 41-45 ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda H11 reddedilmiş, H12a, H12b ve H12c desteklenmiştir.

**Tablo 6.12.** Yaş Gruplarına Göre Varyans analiz Sonuçları

| Değişken                   | Yaş Grupları | n   | Ortalama | S.S. | F    | p   |
|----------------------------|--------------|-----|----------|------|------|-----|
| Psikolojik sözleşme algısı | 18-25        | 8   | 3.00     | 1.15 | 1.98 | .08 |
|                            | 26-30        | 10  | 2.70     | 0.45 |      |     |
|                            | 31-35        | 18  | 2.21     | 0.63 |      |     |
| Psikolojik sözleşme algısı | 36-40        | 15  | 2.95     | 1.00 | 1.98 | .08 |
|                            | 41-45        | 28  | 2.25     | 1.03 |      |     |
|                            | 46 ve üzeri  | 181 | 2.69     | 1.08 |      |     |
| Duygusal bağlılık          | 18-25        | 8   | 3.35     | 1.50 | 4.68 | .00 |
|                            | 26-30        | 10  | 3.42     | 1.22 |      |     |
|                            | 31-35        | 18  | 1.98     | 0.86 |      |     |
|                            | 36-40        | 15  | 2.62     | 0.84 |      |     |
|                            | 41-45        | 28  | 2.07     | 0.91 |      |     |
|                            | 46 ve üzeri  | 181 | 2.56     | 1.05 |      |     |
| Devam bağlılığı            | 18-25        | 8   | 3.42     | 0.96 | 3.66 | .00 |
|                            | 26-30        | 10  | 3.90     | 0.64 |      |     |
|                            | 31-35        | 18  | 3.81     | 0.57 |      |     |
|                            | 36-40        | 15  | 3.80     | 0.49 |      |     |
|                            | 41-45        | 28  | 3.16     | 0.83 |      |     |
|                            | 46 ve üzeri  | 181 | 3.64     | 0.65 |      |     |
| Normatif bağlılık          | 18-25        | 8   | 2.79     | 0.91 | 3.79 | .00 |
|                            | 26-30        | 10  | 3.33     | 0.94 |      |     |
|                            | 31-35        | 18  | 2.38     | 0.88 |      |     |
|                            | 36-40        | 15  | 2.44     | 0.63 |      |     |
|                            | 41-45        | 28  | 2.15     | 0.85 |      |     |
|                            | 46 ve üzeri  | 181 | 2.40     | 0.76 |      |     |

Elde edilen istatistiksel bulgulara göre, araştırmanın tüm hipotezlerinin *Desteklenme* ve *Red* durumları Tablo 6.13'te sunulmuştur.

**Tablo 6.13.** *Hipotezlerin Desteklenme ve Red Durumları*

| Hipotez                                                                                                                                                                                                                         | Sonuç                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>H1:</b> Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algısı örgütsel bağlılıklarını ( <b>H1a:</b> Duygusal Bağlılık, <b>H1b:</b> Devam Bağlılığı, <b>H1c:</b> Normatif Bağlılık) olumlu yönde etkilemektedir.                   | H1a ve H1c desteklenmiş,<br>H1b reddedilmiştir.    |
| <b>H2:</b> Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algısı iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.                                                                                                                        | Desteklenmiştir.                                   |
| <b>H3:</b> Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ( <b>H3a:</b> Duygusal Bağlılık, <b>H3b:</b> Devam Bağlılığı, <b>H3c:</b> Normatif Bağlılık) iş tatmininin <b>aracılık</b> (mediator) etkisi vardır.    | H3a ve 3c desteklenmiş,<br>H3b reddedilmiştir.     |
| <b>H4:</b> Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin <b>düzenleyici</b> ( <i>moderator</i> ) etkisi vardır.                                                                               | Red.                                               |
| <b>H5:</b> İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde ( <b>H5a:</b> Duygusal bağlılık, <b>H5b:</b> Devam bağlılığı, <b>H5c:</b> Normatif bağlılık) örgütsel iletişimin <b>düzenleyici</b> ( <i>moderator</i> ) etkisi vardır. | H5b desteklenmiş,<br>H5a ve H5c reddedilmiştir.    |
| <b>H6:</b> Psikolojik sözleşme algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                                                                                                                                        | Red.                                               |
| <b>H7:</b> İş tatmini cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                                                                                                                                                        | Desteklenmiştir.                                   |
| <b>H8:</b> Örgütsel bağlılık ( <b>H8a:</b> Duygusal bağlılık, <b>H8b:</b> Devam bağlılığı, <b>H8c:</b> Normatif bağlılık) cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                                                    | H8a reddedilmiş,<br>H8b ve H8c desteklenmiştir.    |
| <b>H9:</b> Psikolojik sözleşme algısı kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                                                                                                                       | Red.                                               |
| <b>H10:</b> Örgütsel bağlılık ( <b>H10a:</b> Duygusal bağlılık, <b>H10b:</b> Devam bağlılığı, <b>H10c:</b> Normatif bağlılık) kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                               | H10a desteklenmiş,<br>H10b ve H10c reddedilmiştir. |
| <b>H11:</b> Psikolojik sözleşme algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                                                                                                                                  | Red.                                               |
| <b>H12:</b> Örgütsel bağlılık ( <b>H12a:</b> Duygusal bağlılık, <b>H12b:</b> Devam bağlılığı, <b>H12c:</b> Normatif bağlılık) yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterir.                                           | Desteklenmiştir.                                   |

## **7. DEĞERLENDİRME, TARTIŞMA VE SONUÇ**

### **7.1. Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma**

İş ilişkilerinin şekillenmesinde ve sağlıklı bir zeminde sürdürülebilmesindeki etkisi psikolojik sözleşme kavramını örgütsel davranış alanında önemi giderek artan bir konuma getirmiştir. Bilimsel araştırmalarda çoğunlukla çalışanların beklenti ve duyguları çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılan kavramın esasen çalışan ve işveren arasındaki ilişkiye dayanan ve işin yerine getirilme sürecinde her iki tarafın da karşılıklı beklentilerinin ve isteklerinin anlaşılmasını gerektiren bir konu olduğu görülmektedir. Özellikle iş ilişkilerinin ve insan kaynakları yönetiminin sürekli gelişen ve değişime uğrayan iş dünyasına uyum sağlamanın oldukça önemli olduğu büyük kurumsal işletmelerde psikolojik sözleşme kavramı daha karmaşık ve derin bir anlama bürünmektedir.

Bu çalışmanın ana bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşmeye dayanak olarak gösterilen davranışsal teoriler uzun yıllardır üzerinde çalışılarak belli bir netliğe ulaşılar da psikolojik sözleşmenin örgüt yönetimlerindeki yeri, farkındalığı ve yönetilebilirliğinin aynı derecede netliğe kavuşmadığı ve konuyla ilgili yapılan araştırmaların artarak devam etmesine bağlı olarak önemli bir gelişme sürecinde olduğu görülmektedir.

Çalışma ilişkilerinin kapsamına istinaden psikolojik sözleşmenin çalışan ve işverenin karşılıklı beklentilerinin de ötesinde esasen yazılı olmayan yönüyle örgütün ilişkili olduğu sektörel çevreyle de etkileşimli olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma politikalarının psikolojik sözleşmeyle yakından etkileşimli olması kavramın diğer örgütsel davranış ve örgüt işleyiş faktörleriyle olan ilişkilerinin bilimsel olarak ortaya konmasını ve anlaşılmasını önemli ve elzem kılmaktadır. Zira psikolojik sözleşmenin doğası gereği yazılı olmaması ve gözle görülemeyen özelliği kavramın ardında birçok öngörülemeyen, gizli ve bir o kadar da önemli örgütsel unsuru barındırdığını ve bu unsurlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak psikolojik sözleşmenin ardında yatan beklentilerin, duygu ve düşüncelerin netliği, öngörülebilirliği, tahmin edilebilirliği ve bilinirliği örgüt yönetim yaklaşımlarına ve yöneticilerin bilime olan mesafelerine göre değişkenlik gösterebilmektedir.

Alan yazında da daha önce belirtilen klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının çalışanlara yönelik bakış açılarındaki farklılıklara ve çalışanların iş deneyimi, nitelik ve özelliklerine bağlı olarak psikolojik sözleşmenin kendisi ve örgütsel

davranış unsurlarıyla ilişkilerinin öngörülebilirlik, bilinirlik ve tahmin edilebilirlik dereceleri de birbirinden farklı olabilmektedir. Bu çerçevede örgütsel davranış unsurları arasında örgüt ve çalışanlar için son derece önemli olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel iletişim faktörleri dayandıkları teoriler itibariyle çalışanların psikolojik sözleşme algılarından önemli derecede etkilenmekte ve örgütün varoluş ve faaliyetlerini idame gücünü belirleyici olmaktadır.

Bahsedilen örgütsel davranış faktörleri arasındaki ilişkilerin önemine binaen bu çalışmada psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etkisi ile bu etkide iş tatmininin aracı, örgütsel iletişimin ise düzenleyici rolünün ve ayrıca demografik farklılıkların etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli psikolojik sözleşmenin Türkiye’de daha önce çalışılmadığı, Türkiye dışında ise az sayıda çalışıldığı havacılık sektöründe uygulanmıştır. Daha önce havacılık sektörüne yönelik yapılan psikolojik sözleşme çalışmalarının havayolu pilotları özelinde hiç çalışılmaması bu çalışmayı ilk olması itibariyle özgün kılmakta, sonuçları itibariyle literatüre katkı sağlayarak pilotlar üzerinde yapılacak psikolojik sözleşme ve çalışmanın diğer faktörleriyle ilgili yapılacak çalışmalara öncü özelliği katmaktadır.

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler doğrultusunda havayolu pilotlarına uygulanan anket sonuçlarının bulguları mevcut literatür araştırmaları ışığında değerlendirilerek yorumlanmıştır.

### ***Hipotez 1 bulgularının değerlendirilmesi:***

Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemesine dair oluşturulan *Hipotez 1* bulgularına göre havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algılarının duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği; duygusal bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık yüzde 35’ini, normatif bağlılık üzerindeki değişimin ise yüzde 24’ünü açıkladığı görülmüştür. Psikolojik sözleşme algısının devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme algısının örgütsel bağlılığa etkisine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde,

- Çalışanların yöneticilerinden yerine getirmeleri gerektiğine inandıkları ve onların sorumlulukları olduğunu iddia ettikleri bir takım soyut değerleri olduğu (Levinson vd., 1962),

- Çalışanların örgüte belirli bir süre hizmet etmeleri ve emek vermeleri karşılığında istihdam edilmeye devam edecekleri beklentisi içinde olacakları, bu beklenti yerine getirildiği sürece de örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkileneceği (Schein, 1965),

- Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar üzerinde özellikle güven kaybı, örgütsel bağlılıkta azalma, örgüte faydalı olma düşüncelerinin olumsuz yönde değişmesi gibi örgüt için çok kuvvetli duygusal değişimlere sebebiyet verebileceği (Robinson ve Rousseau, 1994) dolayısıyla da örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutuna anlamlı bir etkisinin olacağı anlaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu özelinde diğer boyutlardan farklı olarak örgüte olan bağlılık üzerinde çalışanın bizzat kendi belirlediği önceliklerinin daha fazla etkili ve belirleyici olduğu bilinmektedir.

Devam bağlılığı boyutunda çalışanlar örgüte yapmış oldukları katkıları ve yatırımları dikkate alarak bir kâr zarar hesabı yapmaktadır. Yapılan bu hesaba göre örgütten ayrılmanın maliyeti daha fazla ise örgütte kalmaya devam etmektedirler. Etzioni'nin (1961) çıkarıcı yaklaşma modeline karşılık gelen bu bağlılık türünde çalışanın gönülden ve yoğun duygularla örgüte bağlılığı söz konusu olmadığından, devam kararı alması bir nevi zorunluluk ve ihtiyaç durumundan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kendilerine verilen görevleri kişisel olarak kayıp yaşamamaları için yapmaktadırlar.

Devam bağlılığı, işinden veya çalıştığı kurumdan memnun olmadığı için farklı bir iş veya iş yeri arayışında olan, ancak alternatif bulamamasından dolayı hayat mücadelesini sürdürmek zorunda olan kişilerde de görülebilen bir bağlılık türüdür. Çalışanlar daha iyi bir alternatif bulana kadar örgütte çalışmaya devam etmektedirler.

Havayolu pilotlarının çalıştıkları şirketin kendilerine sağladıkları ekonomik ve sosyal imkanlarla diğer şirketleri karşılaştırarak ve farklı şirketlerdeki iş bulabilme olanaklarını değerlendirerek duygusallıktan uzak rasyonel karar verebilecekleri değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla *Hipotez 1* bulgularının psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılığa dayanak olan teorilerle uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

### ***Hipotez 2 bulgularının değerlendirilmesi:***

Havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algılarının iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğine dair *Hipotez 2* bulgularına göre psikolojik sözleşme algısının iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği ve iş tatmini üzerindeki değişimin yaklaşık %22'sini açıkladığı saptanmıştır.

Psikolojik sözleşmenin iş tatminine yönelik etkisi ile ilgili çalışmalarda,

- Psikolojik sözleşmedeki çalışan-işveren uyumunun iş tatmini ve verimliliği artırarak iş gücü devir oranını azalttığı (Kotter, 1973),
- İlişkisel ve dengeli sözleşmelerin iş tatmini ile paralel ve pozitif bir ilişkide olduğu (Rousseau ve Tijoriwala, 1996),
- Örgüt tarafından verilen sözlerin ihlalinin ve beklentilerin uyumsuzluğunun çalışanlarda derin duygusal durumlar yaratarak güçlü bir iş tatminsizlik düzeyi oluşturduğu (Guest, 1998),
- Psikolojik sözleşmenin ücret, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutlarının ihlal edilmesinin çalışanlarda iş tatmininin azalmasına neden olduğu (Knights vd., 2005; Özler, 2012),
- İlişkisel psikolojik sözleşmelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; işlemsel psikolojik sözleşmelerin ise işten ayrılma niyeti ile yüksek düzeyli ve pozitif bir korelasyon gösterdiği (Özgen ve Özgen, 2010; Koyuncu ve Katlav, 2014; Yiğit, 2015; Memiş ve Dikici, 2017; Nam, 2018) saptanmıştır.

Dolayısıyla bu *Hipotez 2* bulgularının literatürdeki araştırma bulgularıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

### ***Hipotez 3 bulgularının değerlendirilmesi:***

Psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık (mediator) etkisi olduğuna dair *Hipotez 3* bulgularına göre psikolojik sözleşme algısının iş tatmini değişkeni vasıtasıyla duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da iş tatmini değişkeninin, söz konusu ilişkilere aracılık ettiği tespit edilmiştir. Buna karşın, psikolojik sözleşme algısının iş tatmini değişkeni vasıtasıyla devam bağlılığı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir.

Bir önceki hipotezde psikolojik sözleşmenin iş tatminine etkisine yönelik destekleyici çalışmalardan bahsedilmiştir. Aracılık rolünün desteklenebilmesine istinaden iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisine dair çalışmaların literatürde mevcut olduğu görülmektedir. Bu çerçevede,

- Çalışanın işini beğenmesi veya işinin memnuniyet verici temsil durumundan kaynaklanan iyimserlik durumu olarak nitelendirdiği iş tatmininin çalışanın işinden aldığı zevki, işine ve işyerine yönelik duyduğu bağlılığı gösterdiği (Islam ve Siengthai, 2009),
- İş tatmininin çalışanlarda olumlu tutum ve davranışlar yarattığı, işten keyif almanın yanında kendilerinde yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik ve örgütsel bağlılık oluşturduğu (Öğör, 2009),
- Çalışanlarının iş tatmini ölçeğinin içsel ve dışsal iş tatmini boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu (Özdemir vd., 2017),
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir artışın örgütsel bağlılığı arttırırken, iş tatmin seviyesinde meydana gelecek bir azalmanın da örgütsel bağlılığı azalttığı (Sığrı ve Basım, 2004; Karataş ve Güleş, 2010),
- İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde yüzde 45 düzeyinde güçlü sayılabilecek bir etki meydana getirdiği, bu durumun çalışanın işletme içerisinde sorumluluk aldığı spesifik işine ilişkin tutumunun, tüm işletmeye karşı duyduğu sorumluluğu ve duygulanımını belirlemek adına önemli ipuçları verdiği (Kaya ve İlban, 2019) gibi çalışma bulgularının bu çalışmadaki bulgularla uyumlu olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda iş tatmininin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülürken, normatif ve devam bağlılığı boyutunda farklı sonuçlara rastlanabilmektedir. Örneğin, Dursun'un (2016) yaptığı çalışmada iş tatmininin duygusal ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülürken, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun yanında Görgülür'in (2013) çalışmasında iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olmasına rağmen, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Görgülür'in çalışma bulgularının bu tez çalışmasındaki bulgular ile uyumlu olduğu görülmektedir. Pilotluğun bireysel olarak yüksek nitelik gerektirmesi, kurumdaki diğer çalışanlar ve toplum nazarında saygınlık ve adeta hayranlık derecesinde değer görmesi gibi faktörler havayolu pilotlarının yaptıkları

iş i diğer birçok meslek türünden olumlu yönde farklı bir düzeye taşımaktadır. Uçuş görevinin icrasından alınan tatmin düzeyi sadece örgütsel yönetim faktörlerinden değil iş in bizzat kendi doğasının bireysel duygular üzerindeki olumlu etkisinden kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla pilotluk mesleğindeki iş tatmininin örgütsel bağıllık boyutlarına yönelik etkisinde farklı sonuçlar çıkması beklenebilir. Bu perspektifte devam bağıllığın duygulardan ziyade çıkar-maliyet veya zorunluluklar temelinde şekillenmesi nedeniyle iş tatmini ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olmadığı değerlendirilebilir.

Ancak, diğer yandan havayolu pilotlarının iş tatmin düzeyleri ve iş tatmin düzeylerinin örgütsel davranış faktörlerine etkisine yönelik literatürdeki çalışmaların oldukça yetersiz olduğu görölmektedir. Ozan'ın (2007) örgütsel faktörlerin iş tatminine etkisine yönelik pilotlar üzerine yaptığı çalışmada iş in icrasında yoğun dikkat gereksinimi, monotonluk, dinlenme zamanlarının yetersizliği, uçuş faaliyetinin riskli olması ve iş e ilişkin sorunların çözüm sürecine katılamama gibi unsurların iş tatminini olumsuz etkilediği görölmüştür. Bu olumsuzlukların yanında yapılan iş in önemi, yapılan iş in çalışılan kurumun toplumdaki yeri ve saygınlığı gibi nedenlerin pilotların işlerini devam ettirmesinde önemli motivasyon kaynakları olduğu değerlendirilmiştir.

Havayolu pilotlarının iş tatminlerine yönelik bir diğer çalışmada Adiller (2011) konuyu iş-aile çatışması çerçevesinde incelemiştir. Söz konusu çalışmada uzun mesafe uçuşların ve vardiyalı çalışma sisteminin evden ayrı kalma sürelerini uzattığından dolayı iş-aile çatışmasına sebep olduğu, bunun da dışsal iş tatmininde olumsuzluk yarattığı belirlenmiştir.

Mevcut çalışma, bilgi ve bulgular doğrultusunda havayolu pilotlarının iş tatminleri ile iş tatminlerinin örgütsel bağıllık boyutlarına etkisine yönelik daha sağlıklı ve doğru değerlendirmeler yapılabilmesi için nicel ve nitel daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

#### ***Hipotez 4 bulgularının değerlendirilmesi:***

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici (moderator) etkisinin olduğuna dair oluşturulan *Hipotez 4'ün* düzenleyici değişkenli regresyon analiz sonuçlarına göre modele dâhil edilen psikolojik sözleşme ihlal algısı, örgütsel iletişimin ve etkileşimsel terimin iş tatmini ilişkisinde üzerindeki değişimin yaklaşık %23'ünü açıkladığı görölmüştür. Ancak psikolojik sözleşme ihlal

algısı ve örgütsel iletişimin, iş tatmini üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel iletişimin psikolojik sözleşme ile ilişkisi ve ihlal algısı üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalarda iletişim faktörünün önemli ve anlamlı rol oynadığına dair bulgulara ulaşılmıştır.

Mallah, Syed ve Memon'ın (2016) etkili iletişimin psikolojik sözleşme ihlal algısını azalttığı ve iletişimin etkisiz olmasının psikolojik sözleşme ihlal algısını artırdığına dair oluşturdukları hipotezler ampirik olarak doğrulanmıştır.

Jeskea ve Axtellb'in (2018) çalışmasında özellikle orta kademe yöneticilerin çalışanlar ve yönetim kademesi arasındaki iletişimde kritik rolü olduğu, özellikle yukarıdan aşağı sadece tek yönlü iletişime olanak sağlayan durumlarda bilgilendirmenin ve geri beslemenin yetersizliğinden dolayı çalışanlarda belirsizlik ve izolasyon duygusu geliştiği, bunun sonucu olarak da çalışanların yönetim kademesiyle karşılıklı beklentilerinde ve ilişkisel psikolojik sözleşme algılarında uyumsuzluklar meydana geldiği görülmüştür. Söz konusu çalışmada yüz yüze iletişimin mümkün olmaması durumunda teknolojik imkanları kullanarak yöneticilerle iletişimin sürdürülmesinin sosyal etkileşimi, ihtiyaçların ve karşılıklı beklentilerin anlaşılmasını sağlayarak dengeli ve ilişkisel sözleşme konusunda her iki tarafında tatminkâr algılara sahip olmasını sağlayabileceği belirlenmiştir.

Rousseau (2001) psikolojik sözleşme konusunda çalışanların ve yöneticilerin benzer algılara sahip olmaması ve iletişimin ana belirleyici faktörler olduğunu belirtmiş, iletişim kalitesindeki azalmanın karşılıklı yanlış anlaşılmayı muhtemel kılacağını belirtmiştir.

Guest ve Conway (2002) ile Sutton ve Griffin (2004) yapmış oldukları çalışmalarda iletişim kalitesi ve yoğunluğu ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Baethge ve Rigotti (2016) nitel çalışmalarında iletişim sıklığının önemli olabildiği, ancak çok fazla iletişimin bünyesinde çok daha fazla yanlışlık ve belirsizlikler barındırabileceğinden psikolojik sözleşme algısında asıl önemli olanın iş ilişkisi sürecinde iletişim kalitesinin olduğunu vurgulamıştır. Söz konusu çalışmada iletişim kalitesini belirleyen unsurlardan birisinin aynı zamanda çalışan ve yönetici arasındaki fikir benzerliği veya birliği olduğuna dikkat çekilmiş; aynı zamanda iletişim kalitesindeki artışın bu düşünsel paralelliği etkileyerek psikolojik ihlal algısını azaltabileceğine dikkat

çekilmiştir. Benzer şekilde Morrison ve Robinson da (1997) iletişim kalitesinin düşüklüğünün ve yeterli doğru bilgi akışının olmamasının psikolojik sözleşme taraflarının beklentiler konusunda benzer düşünce yapılarına sahip olsalar da zihinsel karışıklık yaşayacaklarını ve ihlal algısı oluşabileceğini belirtmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ile ilgili önemli çalışmalara imza atmış ve bu konuda literatürdeki başlıca yazarlar (Robinson ve Morrison, 2000; Herriot ve Pemberton, 1997; Turnley ve Feldman, 1999) işe giriş aşamasındaki görüşmeler de dahil olmak üzere işe girişten sonraki süreçte işin kendisi, iş-yaşam dengesi, kariyer planlaması, kişisel gelişim, karşılıklı beklentiler gibi konularda iletişimin psikolojik sözleşme üzerindeki önemine dikkat çekmişler, hem resmi hem de resmi olmayan iletişimin kalitesinin ve yeterliliğinin psikolojik sözleşme ihlal algısını azaltabileceğini belirtmişlerdir.

Bahsedilen çalışmalardan anlaşıldığı üzere iletişim faktörü psikolojik sözleşme ile yakından, önemli ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Yapılan çalışmalarda iletişimin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiş olmakla birlikte, düzenleyici rolüne ilişkin nicel bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel iletişimin iş tatminine yönelik anlamlı ve pozitif yöndeki etkisine ile ilgili literatür çalışmaları daha önce hipotezler kısmında belirtilmiştir. Örgütsel iletişimin iş tatmini ve psikolojik sözleşme ile ayrı ayrı anlamlı ve olumlu yönde ilişki içerisinde olduğu yönündeki çalışmalar doğrultusunda bu çalışmada psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisinde iletişimin düzenleyici rolü incelenmiş, ancak bu rolün anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Bu çalışmadaki örgütsel iletişimin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı bulgusunun diğer mesleklerden farklı olarak bir hava aracını ve hava aracında görevli ekip üyelerini yönetmenin pilot olan kişide yarattığı olumlu duygu düzeyi ve bu duygunun iş tatminine olan etkisinin örgütsel faktörlerden daha baskın olabileceği düşüncesiyle yorumlanabileceği değerlendirilmiştir.

#### ***Hipotez 5 bulgularının değerlendirilmesi:***

İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel iletişimin düzenleyici (moderator) etkisi olduğuna dair oluşturulan *Hipotez 5* bulgularına göre örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %49'unu, devam bağlılığı üzerindeki değişimin yaklaşık %34'ünü, normatif bağlılık üzerindeki değişimin yaklaşık %42'sini açıkladığı görülmüştür.

İş tatmini ve örgütsel iletişimin, devam bağlılığı üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olduğu, ancak duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Düzenleyici etkiye ilişkin detaylar irdelendiğinde, örgütsel iletişimin düşük olduğu durumlarda, iş tatmininin devam bağlılığına olan etkisinin arttığı gözlenmiştir. Bununla birlikte; örgütsel iletişimin yüksek olduğu durumda iş tatmininin devam bağlılığına olan etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Başka bir deyişle, örgütsel iletişimin düşük olması durumunda, iş tatmininin devam bağlılığına olan etkisi daha da güçlenmektedir.

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisine yönelik birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık konusunda örgütsel iletişimin düzenleyici rolüne ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışma bulgularının kıyaslama yapılarak yorumlanmasını kısıtlayıcı bir etki yaratmaktadır.

Yapılan farklı çalışmalar incelendiğinde,

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, ancak biçimsel olmayan iletişimin bağlılığa etkisinin olmadığı (Başyigit, 2006),

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın alt boyutlarına yönelik tüm alt boyutlarda pozitif yönlü etkisi olduğu, normatif bağlılıkla güçlü, duygusal bağlılıkla orta ve devam bağlılığıyla zayıf derecede ilişki olduğu (Ada vd., 2008),

Örgütsel iletişimin duygusal bağlılıkla pozitif yönlü ve yüksek düzeyde; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü orta derecede ilişkili olduğu (Taşlıyan ve Hırlak, 2014),

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutu ile yüksek düzeyde, devam bağlılığı boyutu ile zayıf düzeyde ilişkili olduğu (Koç, 2010),

Yapılan çalışmalarda örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla anlamlı ilişki içerisinde olduğu ancak alt boyutlarındaki etki düzeyinin farklılaşabildiği görülmektedir.

Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak örgütsel iletişimin düzenleyici rolü incelenmiştir. İletişimin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki düzenleyici etkisinin anlamlı olmaması pilotların yaptıkları işten aldıkları hazzın ve tatminin ve işe yönelik duydukları bağlılığın, bir diğer ifadeyle mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılığın önüne geçmiş olmasıyla yorumlanabileceği değerlendirilmektedir. İletişim düzeyinde düşüklük

yaşanmasının devam bağlılığını artırıcı etkisinde aynı şekilde pilotların iş tatmin düzeylerinin baskın etkisi olduğu düşünülmektedir.

#### ***Hipotez 6 bulgularının değerlendirilmesi:***

Psikolojik sözleşme algısının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğine dair *Hipotez 6* bulgularına göre cinsiyetin psikolojik sözleşme algısı ile ilişkili olmadığı görülmüştür.

Cinsiyetin psikolojik sözleşme algısı üzerindeki etkisine yönelik yapılan bazı çalışmalarda anlamlı farklılık ilişkileri bulunmuştur. Örneğin,

İş yerindeki kadınlar ve erkeklerin eşit düzeyde büyüme fırsatı elde edemediklerini, bu yüzden de kadınların daha fazla psikolojik sözleşme ihlaline maruz kaldığı (Powell ve Graves, 2003),

Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, bu bulgunun Türk aile yapısı içerisinde kadınların ailelerine bağlılıklarının daha yüksek olmasına ve iş yeri ilişkilerinin ikincil planda olmasına dayandırıldığı, ayrıca erkekler için aile geçimini sağlamanın kadınlara göre daha öncelikli bir görev olmasından dolayı erkeklerin psikolojik sözleşme ihlallerini daha az algıladıkları ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin daha fazla olduğu (Karcıoğlu ve Türker, 2010),

Çalışanların cinsiyetine göre psikolojik sözleşme algılarının istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı, buna göre erkeklerin psikolojik sözleşme olumlu algı düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu (Akmaz ve Erbaşı, 2017; Yılmaz, 2012; Gemalmaz, 2014)

İşlemsel sözleşme boyutunda erkeklerin, ilişkisel sözleşme boyutunda ise kadınların algı düzeylerinin daha fazla olduğu (Adams vd., 2014) gibi bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

#### ***Hipotez 7 bulgularının değerlendirilmesi:***

İş tatmininin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstereceğine dair *Hipotez 7* bulgularına göre erkeklerin iş tatmin skorları kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Literatürde cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığına dair birçok çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalarda kadınların iş tatmininin daha fazla olduğu bulgusuna rastlanırken, bazılarında ise tam tersi veya cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farkı olmadığına dair sonuçlara ulaşılmıştır. Havacılık sektörü özelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde,

- Havayolu kabin memurlarının içsel tatmin düzeyi erkek kabin memurlara göre daha yüksek olduğu, bu durumun kabin memurluğu pozisyonunun daha çok kadınlara özgü bir meslek dalı olmasının etkisinden kaynaklanmış olabileceği (Aypar, 2017),
- Türkiye merkezli havayolu kokpit ve kabin personeline yönelik bir çalışmada bireysel ve örgütsel iş doyumu boyutunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları, bu durumun düzensiz çalışma saatlerinin ev işleri ve çocuk bakımı açısından sorunları beraberinde getirmesinden kaynaklanmış olabileceği (Kadıoğlu, 2019),
- Kamu ve özel havacılık çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen katılımcılara yönelik çalışmada demografik değişkenler arasında iş tatmini yönünden farklılık yaratan değişkenin sadece cinsiyet faktörü olduğu, buna göre erkeklerin kadınlara göre örgütsel iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu (Gür, 2014),
- Havacılık sektörü güvenlik, emniyet, kabin memurluğu ve yer hizmetleri çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada erkek çalışanların iş tatmin düzeylerinin kadın çalışanlardan daha fazla olduğu (Mehta, 2019) gibi farklılık bulgularına ulaşılmıştır.

Bahsedilen bu çalışmaların yanında iş tatmini başlığı altında da belirtildiği gibi havacılık sektöründe iş tatmini konusunda cinsiyet değişkeninin farklılık yaratıcı bir faktör olmadığı yönünde araştırma bulgularına da rastlanmıştır. Literatürde havacılık sektöründe cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisinin pilotlar bağlamı özelinde incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### ***Hipotez 8 bulgularının değerlendirilmesi:***

Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstereceğine dair oluşturulan *Hipotez 8* bulgularına göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık skorları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre erkeklerin devam bağlılığı ve normatif bağlılığa yönelik skorları kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Havacılık sektöründe örgütsel bağlılığa yönelik az sayıda çalışma olduğu ve bu çalışmaların hava aracı bakım kuruluşları, muhtelif havacılık teknik birimleri, havaalanı ve havayolu yer hizmetleri ve kabin memurları üzerinde yapıldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılıkla ilişkisine yönelik farklı bulgulara ulaşılmıştır.

Seçgin'in (2013) hava araçlarının teknik üretim ve bakımını yapan iki firma çalışanları üzerinde yaptığı çalışma bulgularında erkeklerin kadınlara göre duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum erkeklerin çalışma hayatında daha fazla sorumluluk almaları ve çalışmaya devam etme zorunlulukları açısından anlamlı bulunmuştur. Erkek çalışanların işten ayrılma kararlarında maddi unsurların yanında sahip oldukları norm ve değerleri de göz önünde bulundurmaları, çalışmada örneklem sayısı itibarıyla erkeklerin daha fazla olması ve işletmelerin teknoloji yoğun olması bulguya dayanak gösterilmiştir.

Demirbaş'ın (2017) bir havacılık şirketi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın genelinde ve alt boyutu olan devam bağlılığında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, erkeklerin genel örgütsel bağlılığının ve devam bağlılığının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Nacar (2017) ve Artan (2018) havalimanı yer hizmetlerinde çalışan kişilere yönelik yaptıkları çalışmada katılımcıların cinsiyet farklılığı açısından örgütsel bağlılığın alt boyutları düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmüştür. Havayolu kabin memurları üzerinde Çobanoğlu (2019) ve Utku'nun (2019) yaptıkları çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır.

Havacılık sektörü dışında yapılan çalışmalarda da cinsiyet faktörüyle ilgili farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Aydın vd.'nin (2011) 2005-2009 yılları arası doktora tezlerine yönelik cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği meta analiz çalışmasında araştırmalarda genellikle erkeklerin bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farooq ve Zia (2013) yüksek öğretim kurumu öğretmenlerine yönelik yaptıkları çalışmada erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kadın öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ake'nin (2019) hizmet sektörü çalışanlarına yönelik çalışmasında duygusal bağlılık boyutunda erkeklerle kadınlar arasında anlamlı bir fark olduğu, kadınların duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür.

Dixon vd'nin (2005) spor ve rekreasyon sektöründe staj yapan öğrencilere yönelik yaptıkları çalışmada da kadın çalışanların erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin olduğu bulunmuştur.

Yapılan çalışmalar dikkate alındığında cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde kesin belirleyici bir faktör olmadığı, çalışılan sektör ve şirket, yapılan iş ve bireysel özelliklere göre değişkenlik gösterebileceği değerlendirilmektedir.

### ***Hipotez 9 ve Hipotez 10 bulgularının değerlendirilmesi:***

Psikolojik sözleşme algısının ve örgütsel bağlılığın kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğine dair oluşturulan *Hipotez 9 ve Hipotez 10* bulgularına göre yalnızca duygusal bağlılık düzeylerinin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın gruplara göre analizinde 16 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 1 yıldan az çalışma deneyimine sahip katılımcılar hariç diğer gruplardaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür.

Çalışma süresi ve iş tecrübesinin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisine dair literatürde az sayıda çalışma olduğu görülmekle birlikte bu tez çalışmasındakinden farklı bulguların ortaya çıktığı görülmektedir.

Ng ve Feldman (2009) bu çerçevede yapmış oldukları kapsamlı ve ayrıntılı çalışmada çalışma süresinin ve tecrübesinin psikolojik sözleşme algısına yönelik birtakım etkileri olduğunu savunmuşlardır. Çalışma süresi ve tecrübesi arttıkça çalışanların işlerinden elde ettikleri kazanımlar veya ödüllerin artması ve yıllar geçtikçe işlerinden beklentilerinin daha gerçekçi olmaya başlaması onların işe ve işyerine yönelik duygu ve davranışlarında da değişikliklere yol açmaktadır. Bu bulgular Eichar vd. (1991) ve Quarstein vd.'nin (1992) bulguları ile de örtüşmektedir. Ayrıca, iş süresi ilerledikçe çalışanların kariyerleri için yapmak istediklerini gerçekleştirmek için nelerden feragat edebileceklerine dair düşünceleri daha da netleşmektedir. Dolayısıyla belirledikleri hedeflere ilerlerken psikolojik sözleşme ihlali gibi bazı olumsuzluklardan daha az etkilenebilmektedirler.

Ng ve Feldman'ın (2009) çalışma süresinin etkisine dair diğer bir bulgusu ise çalışma süresi arttıkça çalışanların zihinlerinde algıladıkları ideal psikolojik sözleşme kriterlerinin çalıştıkları işyerinden farklı diğer örgütlerde de bulamayacaklarına olan inançlarının artmasıdır. Bu bulguyu destekleyen Schneider vd.'nin (1995) araştırmasına

göre iş görenlerin çalışma süresi arttıkça yaptıkları işin kendi yapılarına ve uzmanlıklarına uygun olduklarını düşünerek bulundukları işletmede kalmaya devam etme niyetleri ağır basmaktadır.

Dikili'nin (2012) çalışma bulgularına göre ise çalışma süresi arttıkça psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğine dair algı düzeyinin azalmaktadır.

Yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada *Hipotez 9* bulgularına istinaden yaş gruplarına göre pilotların psikolojik sözleşme algılarında anlamlı bir fark olmamasının kurumun yazılı olmayan sözlerin yerine getirilmesinde pilotların işe alım aşamasından itibaren zaman içerisinde aynı çizgide devam etmesinden dolayı pilotların algılarında anlamlı bir farkın oluşmamasından veya pilotların kurumlarından beklentileri ile kurumun kendilerine sundukları arasında çalıştıkları süre boyunca bir değişim meydana gelmemesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelendiği birçok çalışma yapılmış ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Havacılık sektörü özelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde havacılık yer hizmetleri ile kabin memurlarına yönelik belli sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda çalışma süresinin örgütsel bağlılığa etkisinde farklı bulgular ortaya konmuştur.

Seçgin'in (2013) çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyi konusunda 1-5 yıl arası çalışanlar ile 20 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı ve negatif yönlü bir farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası çalışanların 20 yıl ve üzeri çalışanlara göre duygusal bağlılıkları anlamlı derecede düşüktür. Buna gerekçe olarak çalışanların yıllar geçtikçe kendilerini çalıştıkları kurumlar ile daha fazla özdeşleştirdiği ve benimsediği; işe yeni başlayan çalışanlarda yeni bir ortama girme ve uyum sürecinin etkisinin olabileceği belirtilmiştir.

Dağcı (2017) 1-5 yıldır meslekte olan hava aracı bakım teknisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyinin 6-11 yıldır meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyinden yüksek olduğunu ve bu farklılığın da anlamlı olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bunu yanında söz konusu çalışmada 20 yıldan fazla süre meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri 6-11 yıldır meslekte olan teknisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgulara dayanak olarak zaman geçtikçe özellikle orta çalışma sürelerinde olan çalışanlarda yeni kariyer yolları deneme veya daha iyi şartlarda çalışma isteği gösterilmiştir.

Nacar'ın (2017) çalışmasında kurum içerisinde daha fazla zaman geçirme imkânı bulan katılımcıların devam ve normatif bağlılık faktörlerine daha fazla yatkın oldukları gözlenirken, duygusal bağlılık faktörleri içerisinde ise kurumda yeni başlayanlar ile 13 yıl ve üzeri görev yapan personellerinin diğer katılımcılara göre daha fazla yatkın oldukları gözlenmiştir.

Utku (2019) 1-5 yıl arası çalışma yılı olan kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyleri 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışma yılı olan kabin memurlarının düzeyinden yüksektir. Çalışmada bulgulara dayanak olarak ilk yıllarda duygusal bağlılığın yüksek olmasının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması sürecinin başında olması ile açıklanmıştır.

Bu çalışmadaki *Hipotez10* bulgularına istinaden yalnızca duygusal bağlılık düzeylerinin kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın gruplara göre analizinde 16 yıl ve üstünde çalışma süresine sahip katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 1 yıldan az çalışma deneyimine sahip katılımcılar hariç diğer gruplardaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür. Bulguların daha önce havacılık sektöründe yapılan çalışmalardan Dağcı (2017) ve Nacar'ın (2017) çalışma bulgularına paralel olduğu görülmekte, Utku'nun (2019) bulgularıyla ise kısmen örtüşmektedir.

Pilotların duygusal bağlılıklarının 1 yıldan az ve 16 yıldan fazla çalışma süresi olanlarda daha fazla olması,

- İlk çalışma yıllarında pilotluk mesleğinin verdiği heyecan ve gururun daha yoğun hissedilmesi ile mesleki ve kurumsal olarak beklentilerinin gerçekleşeceğine olan inancın güçlü olması,
- 16 yıldan fazla çalışma süresi olanların daha tecrübesiz olan gruplara göre mesleki olarak örgüt yönetimi tarafından önemli derecede saygınlık ve değer görmeleri, örgütün insan kaynakları ve çalışma politikalarından ve uygulamalarından daha fazla memnuniyet duymaları ile açıklanabilir.

#### ***Hipotez 11 ve Hipotez 12 bulgularının değerlendirilmesi:***

Psikolojik sözleşme algısının ve örgütsel bağlılığın yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstereceğine dair *Hipotez 11* ve *Hipotez 12* bulgularına göre psikolojik sözleşme algısının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ancak duygusal

bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bulgulara duygusal bağlılık çerçevesinde bakıldığında,

- 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 31-35 ve 41-45 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu;

- Benzer şekilde, 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların duygusal bağlılık skorlarının, 31-35 ve 41-45 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Seçgin'in (2013) çalışmasında duygusal bağlılık boyutundaki farklılığın 24-29 yaş aralığındaki çalışanlar ile 48 yaş üzeri çalışanlar için anlamlı olduğu görülmüştür. Çalışmada bunun sebebinin belirli bir yaştan üzerindeki çalışanların kendilerini yaptıkları iş ile ve bulundukları kurumlar ile özdeşleştirmeleri olarak gösterilmiştir. Yaş ilerledikçe çalışanların duygusal bağlılıklarının arttığı, gençlerin işten ayrılma konusunda yaşlı çalışanlara göre daha cesur olabildiği ve çoğunlukla duygusal faktörlerden çok maddi unsurları göz önünde bulundurarak karar verdikleri belirtilmiştir.

Aypar'ın (2017) çalışmasında kabin memurlarının 41-45 yaş arasında olanların duygusal bağlılık ortalamaları 31-35 yaş arasındaki kabin memurlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Utku'nun (2019) çalışmasında, 18-25 yaş arası kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyinin 31-35 yaş arası ve 36-40 yaş arası kabin memurlarından yüksek olduğu, 26-30 yaş grubu kabin memurlarının duygusal bağlılık düzeyinin 36-40 yaş arası kabin memurlarından yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Seçgin (2013) ve Aypar'ın (2017) bulgularının bu tez çalışmasındaki duygusal bağlılık bulguları ile çeliştiği; Utku'nun (2019) çalışma bulguları ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Düşük yaş grubundaki pilotların duygusal bağlılık düzeylerinin daha fazla olması iş yaşamlarının ilk yıllarında uçuculuk mesleğine olan ilgi ve heyecanın daha yoğun hissedilmesinden, bu yoğun duygular içerisinde çalıştıkları şirketin mesleki tecrübe ve diğer yaşamsal destekler açısından kendi beklentilerini karşılayacağına olan inancın daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bulgulara devam bağlılığı çerçevesinde bakıldığında, 41-45 yaş aralığındaki katılımcıların devam bağlılığı skorlarının 26-30, 31-35, 36-40 ve 46 ve üzeri yaş

aralığındaki katılımcıların puanlarından daha düşük olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı boyutunda yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulgusuna rastlanan havacılık sektörüne yönelik Çobanoğlu'nun (2019) yaptığı çalışmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmada 18-25 yaş arasındaki kabin memurlarının devam bağlılığı düzeyinin kendilerinden yaşlı olanlardan daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulguya dayanak olarak, 18-25 yaş arası kabin memurlarının devam bağlılığı açısından daha düşük ortalamaya sahip olmasının jenerasyon farkı ve aile görevleri açısından daha fazla rol üstlenmelerinin az olması gösterilmiştir.

Yaş faktörünün devam bağlılığı ile anlamlı farklılık ilişkisine rastlanan ikinci havacılık çalışması olması ve pilotlar üzerinde ilk defa çalışılmış olması değerlendirme ve yorumlanmasını kısıtlasa da 41-45 yaş aralığındaki pilotların devam bağlılığının daha düşük olmasının mesleki tecrübelerinde ileri bir noktaya gelmiş olmalarının alternatif şirketlerde aynı veya daha iyi standartlarda iş bulabilme imkanlarının artmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Bulgulara normatif bağlılık boyutunda bakıldığında 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların normatif bağlılık skorlarının, 31-35, 41-45 ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarından daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer bağlılık boyutlarında olduğu gibi yaş faktörünün normatif bağlılıkla ilişkisini yeterli ve doğru nitelikte değerlendirebilmek için havacılık sektöründeki çalışmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Pilotlarda 26-30 yaş grubunun kendilerinden yaşça daha büyük olanlara kıyasla normatif bağlılıklarının daha yüksek bulunması,

- İş yaşamlarının ilk yıllarda çalıştıkları şirkette beklentilerinin diğer yaş gruplarına göre nispeten daha az olması,
- Diğer yaş gruplarına göre daha az hissedilen beklentilerin şirket tarafından yerine getirilme algısının daha fazla hissedilmesi neticesinde şirkete daha fazla minnet duygusu hissetmeleri,
- Dolayısıyla da bu minnet duygusunun etkisiyle şirkete daha fazla katkı sağlama niyeti gibi hususların gerekçe olabileceği değerlendirilmektedir.

## 7.2. Sonuç ve Öneriler

Ticari havayolu taşımacılığının tüm dünya ülkeleri için küresel ekonomi düzeninde stratejik öneme haiz bir sektör olarak küresel rekabetteki yerini belirleyen can alıcı unsurunun nitelikli insan kaynağı olduğu bilinmektedir.

Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olan havayolu taşımacılığı sahip olduğu dinamik karakter ve lojistik sistemdeki öncü rolüyle ekonominin diğer sektörlerini olumlu yönde etkilemekle kalmamakta aynı zamanda ülkelere bulundukları coğrafi konumlarının da etkisiyle potansiyel stratejik bir güç kazandırmaktadır.

Sektörün ve icra edilen uçuş faaliyetinin hassasiyetine ve önemine istinaden teknik, uygulama ve insan gücü niteliklerine dair küresel standartlar ve kurallar oluşturulmuştur. Oluşturulan standartların ve kuralların düzenli olarak denetlenmesi zorunlu kılınarak takibi hassasiyetle yapılmasına rağmen sektörün en değerli kaynağı olan nitelikli insan gücünün duygu, düşünce, algı ve davranışlarını anlamaya yönelik bilimsel araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir.

Havacılık sektöründe örgütsel davranış alanında yapılan sınırlı sayıda çalışma büyük çoğunlukla yer hizmetlerinde çalışanlara yönelik yapılmıştır. Özellikle psikolojik sözleşme faktörünün incelendiği araştırmaların oldukça yetersiz olduğu, söz konusu faktörle ilgili ülkemizdeki havacılık sektörüne yönelik herhangi bir araştırma olmadığı, yurt dışında yapılan az sayıda çalışmanın ise pilot haricindeki diğer havacılık çalışanları üzerinde araştırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu tez çalışması dört faktörlü örgütsel davranış araştırma modelinin uçuş faaliyetinin icrasında baş rol oynayan pilotlara yönelik incelendiği ilk çalışma olması itibarıyla literatüre katkı sağlamasının yanında pilotların duygu, düşünce ve algılarını tanımaya yönelik hem araştırmacılara hem de sektör yöneticilerine ışık tutacak bilgiler içermektedir.

Psikolojik sözleşme kavramının örgütsel bağlılığa etkisi üzerine kurulan bu araştırmada pilotların orta düzeyde psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip oldukları, buna karşılık yüksek düzeyde hissettikleri devam bağlılıklarının duygusal ve normatif bağlılıklarına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Örgütsel iletişim algılarının zayıf düzeyde olmasının yanında iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular pilotların bağlılık düzeyinin örgütsel yönden ziyade yapılan iş özelinde mesleki bağlılık odağında şekillendiğini düşündürmektedir.

Pilotların psikolojik sözleşme algılarının olumlu yönde artışı iş tatminlerini, örgütsel iletişim algılarını ve devam bağlılığı hariç örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde

etkilemektedir. Bu bulgular ışığında pilotların psikolojik sözleşme algı düzeylerinin yüksek tutulmasının söz konusu örgütsel davranış faktörlerini olumlu yönde etkileyeceğinden uçuş faaliyetinin sağlıklı bir şekilde icra edilebilmesine ve şirketin sahip olduğu nitelikli pilotların kaybedilmemesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Örgütsel iletişimin duygusal ve normatif bağlılığa olumlu yönde etkisi olduğu görülen bu çalışmada pilotların örgütsel iletişim algı düzeylerinin diğer faktörlere göre düşüklüğü şirket yöneticilerinin özellikle üzerinde durması gereken bir husus olduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla sektörel dayanıklılık ve rekabet avantajı yaratma çerçevesinde işe alım aşamasından itibaren şirket yönetiminin hassasiyetle üzerinde durması gereken belli başlı hususlar öne çıkmaktadır.

#### ***Sektör yöneticilerine yönelik öneriler:***

Pilotların duygu, düşünce ve algılarının anlaşılabilmesi, etkin ve verimli yönetilebilmesi, dolayısıyla uçuş emniyetine katkı sağlaması amacıyla yönetici eğitim programlarında örgütsel davranış konularına yer verilmelidir

Tez çalışmasındaki diğer faktörlerle kıyaslandığında psikolojik sözleşme kavramının sadece örgüt içiyle sınırlı kalmayan daha geniş bir perspektifi kapsamı dolayısıyla çalışan ilişkilerinin uzun soluklu olmasındaki önemi bilinerek çalışma ilişkilerinde dikkate alınmalıdır.

Üst kademe yöneticilere sorun aksettirmeme çabasında olabilecek özellikle orta kademe yöneticilerinin çalışanlarda kolaylıkla psikolojik sözleşme ihlal algısı yaratabilecekleri iyi bilinmeli, çalışanlarla karşılıklı iyi iletişim ve iş ilişkisi kurabilen niteliğe sahip olmaları sağlanmalıdır.

Çalışanlardaki örgütsel bağlılığın kısa zamanda oluşamayabileceği ve zaman içerisinde yönetimle olan ilişkilerin neticesinde gelişebileceği, dolayısıyla söz konusu çalışma ilişkilerine dair çalışan ve yönetici algılarındaki muhtemel farkların psikolojik sözleşme ihlal algısı yaratarak bağlılığı olumsuz etkileyebileceği bilinerek düzenleyici ve iyileştirici önlemler bilim insanlarından destek alınarak şirketin insan kaynakları politika ve uygulamalarına entegre edilmelidir.

Pilotlara yazılı olmayan sözlerde bulunurken gerçekçi olunmalı ve yerine getirilemeyecek sözler verilmemelidir.

Verilen sözlerin olağanüstü gelişmelerden dolayı yerine getirilemeyeceği durumlarda gerekçeleriyle birlikte dürüst ve açık bir şekilde kendileriyle görüşerek bildirilmeli, bunun yanında yeni gelişen durum ve şartlara göre psikolojik sözleşmenin yeniden şekilleneceği bilinmelidir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılığın normatif ve devam bağlılığına oranla daha güçlü ve gönülden bir bağlılık olmasından dolayı (Meyer and Allen, 1997) psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel sözleşme yoluyla duygusal bağlılık güçlendirilmeye çalışılmalıdır.

Psikolojik sözleşmenin durum ve şartlara göre değişen dinamik yapısından dolayı zaman içerisinde beklentilerde ve algılarda yaşanabilecek değişimleri öngörerek belli periyotlarda karşılıklı fikir alışverişi yapılmalı, karar alma süreçlerinde kendilerine yer verilmelidir.

Çalışan ihtiyaçlarının daha geniş bir perspektifte değerlendirilerek psikolojik sözleşme algısı üzerinde sadece yönetim değil aynı zamanda çalışma arkadaşları ve şirket dışındaki sektörün diğer paydaşlarının da etkili olduğunun bilinerek hareket edilmelidir.

Teknoloji ve iletişimdeki hızlı ve köklü değişimlerin pilotların beklenti ve ihtiyaçlarını nasıl etkileyebileceği üzerinde durularak aynı zamanda yeni nesil kuşakların duygu ve algıları anlaşılmaya çalışılmalıdır.

Şirket yöneticilerinin pilotların beklentilerinin belirlenmesinde kendilerini tek hak sahibi olarak görmemesi, beklentilerinin ardında yatan sebepleri anlamaya çalışarak onların şirkete olan duygusal bağlılıkları artırılmalıdır.

Şirket yönetimi olarak orta ve uzun vade kariyer planı oluşturularak pilotlarla paylaşılmalıdır.

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisinden hareketle yeterli ve nitelikli iletişim sistemi özenle ve hassasiyetle tesis edilmeli, yanlış algılama ve anlaşılmanın önüne geçilmelidir.

#### ***Araştırmacılara yönelik öneriler:***

Havayolu pilotlarının örgütsel davranış algılarına yönelik literatürdeki çalışmaların yetersiz olduğu görüldüğünden bu alanda yapılacak araştırmaların literatüre ve sektörel gelişmeye bilimsel yönden önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Özellikle havayolu pilotlarının psikolojik sözleşme algılar ve iş tatmin düzeyleri ile örgütsel davranış faktörlerine etkisine yönelik literatürdeki çalışmaların oldukça yetersiz

olduğu görülmektedir. Mevcut çalışma, bilgi ve bulgular doğrultusunda söz konusu etkiye yönelik daha sağlıklı ve doğru değerlendirmeler yapılabilmesi için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu, nicel çalışmaların yanında nitel çalışmaların da konunun derinlemesine irdelenebilmesine önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde iletişimin psikolojik sözleşme üzerindeki etkisine dair çalışmalar olmakla birlikte, düzenleyici rolüne ilişkin nicel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmadaki örgütsel iletişimin düzenleyici rolünün anlamlı olmadığı bulgusunun diğer mesleklerden farklı olarak bir hava aracını ve hava aracında görevli ekip üyelerini yönetmenin pilot olan kişide yarattığı olumlu duygu düzeyi ve bu duygunun iş tatminine olan etkisinin örgütsel faktörlerden daha baskın olabileceği düşüncesiyle yorumlanabileceği değerlendirilmiştir. Dolayısıyla örgütsel iletişimin psikolojik sözleşme üzerindeki düzenleyici etkisinin anlaşılabilmesi ve daha doğru yorumlanabilmesi için pilotlara veya havacılık çalışanlarına yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda örgütsel iletişimin düzenleyici rolüne ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış olması da çalışma bulgularının kıyaslama yapılarak yorumlanmasını kısıtlayıcı bir etki yaratmıştır. Bu durum söz konusu düzenleyici etki konusunda daha fazla çalışma yapılmasını gerektirmektedir.

Literatürde havacılık sektöründe cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisinin pilotlar bağlamı özelinde bir çalışmaya rastlanmamış olması daha fazla araştırma yapılmasına muhtaç konu olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca sivil-asker kökenleri ve kokpit pilot rollerine yönelik farklılık analizlerinin yapılması önerilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlal algının ölçümüne yönelik sektör ve hatta yapılan işin özelliğine istinaden pilotlar özelinde uygulanabilecek ölçekler geliştirilmesinin daha doğru sonuçlara ulaşılabilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Pandemi ve ekonomik kriz gibi süreçlerin karşılıklı algılardaki değişimlerini ve etkilerini gözlemleyen çalışmalar yapılmasının daha açıklayıcı bulgular ortaya çıkaracağı, dolayısıyla nicel araştırmaların nitel araştırmalarla desteklenmesinin olumlu olacağı değerlendirilmektedir.

Psikolojik sözleşme sadece çalışan beklentilerini içeren bir kavram olmadığından çalışan algılarını ölçen tek taraflı çalışmalar yanında yönetici algılarını da içeren çok yönlü araştırmalarla da desteklenmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Abdullah, A. (2017). *Managing the psychological contract, employee relations in south asia*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arbuckle, J.L. (2016). *IBM SPSS Amos 24 user's guide*. [Computer software and manual]. New York, NY: IBM.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. USA: The Dorsey Press.
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Hiperlink.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bernard, C. (1964). *The functions of executives*. Cambridge: Harvard University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. USA: Transaction Publishers.
- Bovee, C. L. ve Thill, J. V. (2000). *Business communication today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS (3rd Ed.)*. New York: Routledge.
- Colquitt, J. A., Greenberg J. ve Zapata-Phelan C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. G. Greenberg ve J. A. Colquitt. (Editörler), *Handbook of Organizational Justice* içinde (s.3-46). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquit, J.A. (2012). Organizational justice. Steve W.J. Kozlowski (Editör), *The Oxford handbook of organizational psychology* içinde (s.526-547). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J.A.; Lepine, J.A. ve Wesson, M.J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace*. (Revised edition of the authors' Organizational Behavior, 2016). New York: McGraw-Hill Education.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. ve Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. Irwin: McGraw-Hill Publications.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım.
- Dawis, R.V. (2004). Job satisfaction. Hersen, M. ve Thomas, J.C. (Editörler), *Comprehensive handbook of psychological assessment* içinde (s.470-481). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Donovan, J. (2002). Work motivation. Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. ve Viswesvaran, C. (Editörler), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* içinde (s. 53-77). London: Sage.
- Demir, K. (2000). *Örgütlerde iletişim yönetimi, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Eisenberg, E. M., ve Riley, P. (2001). Organizational culture. F.M. Jablin ve L.L. Putnam (Editörler), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* içinde (s. 291-322). CA: Sage, Thousand Oaks.
- Eisenberg, E.M. (2009). *Organizational communication theories*. In *encyclopedia of communication theory*. California: Sage Publications.
- Eisenberg, E.M., Goodall Jr. H.L. ve Trethewey, A. (2010). *Organizational communication, balancing creativity and constraint*. Sixth Edition. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erişti vd. (2013). Bilimsel araştırmaya yöntemleri. A.Ş. Kurt (Editör), *Bilimsel Araştırmaya Yöntemleri* içinde (s.1-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). Örgütsel bağlılık. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde, Ed. N. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Yayınevi, s.3.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Etzioni A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Foster, J (2000). Motivation in the work place. Chmiel, N. (Editör), *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (s.302-326) içinde. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. London: Psychology Press.

- Guest, D.E., Isaksson, K. ve De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim-iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019a). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S. (2019b). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgeç, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J, ve Anderson, R.E (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson.
- Hamilton, C. (2008). *Communicating for results: a guide for business and the professions*. California: Thomson Publications.
- Harris, T.E ve Nelson, M.D. (2008). *Applied organizational communication. Theory and practice in a global environment*. New York: Taylor & Francis Group.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach (2nd edn)*. New York: The Guilford Press.
- Herriot, P. ve Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif. Sage Pub.
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık* (Birinci baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- King, P.W. (2009). *Climbing Maslow's Pyramid*. Leicester: Troubador Publishing.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyon organizasyonlarda davranış: Klasik-modern- çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koutsoyians, A. (1991). *Modern microeconomics*. London: Macmillan Education Ltd.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2006). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace theory, research and application*. Editors: Julian Barling, Kevin Kelloway, USA: Sage Publications.

- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi* (9. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Dairesi Enstitü Yayınları.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture*. California: Sage Publications.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th Edn.). London: The Guilford Press.
- Koçel T. (2014). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. (15.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Lawrence, P.R. ve Lorsch, J.W. (1973). *Organization and environment*. Illinois: Richard Irwin.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. ve Solley, C. (1962). *Men management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Pres.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dunnette, M.D. (Editör), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s.1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1965). *Eupsychian management*. Homewood, IL: Irwin.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications.
- Miller, K. (2011). *Organizational communication: Approaches and processes*, Sixth Edition. Boston: Lyn Uhl.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and processes*. Boston: Wadsworth Press.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). Organizational and occupational psychology (Ed: Peter Warr). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson Education. London: Financial Times.

- Mullins, L.J. (2008). *Essentials of organisational behaviour*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior management challenge*. USA: The Dryden Pres.
- Özkalp, E. ve Kirel, A.Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor psychological contrat management*. Hamburg: Gabler Edition Wissenschaft.
- Powell, G.&Graves, L. (2003). *Women and men in management*. Thousand Oaks:Sage
- Purohit, P. (2004). *Job satisfaction and work motivation*. Delhi, India: Sharada Publishing House.
- Ragusa, A. (2010). *Internal communication: Individual and organizational outcomes*. BookBoon.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., McCroskey, L. L. (2005). *Organizational communication for survival*. Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Judge, T., Odendaal, A., ve Roodt, G. (2009). *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. Essex: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (International Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, F. ve Murdick, R. (1977). People, productivity and organizational structure. *Contemporary readings in organizational behaviour*. Ed.: Fred Luthans. McGraw Hill.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). LMX meets the psychological contract: Looking inside the black box of leader-member exchange. F. Dansereau, ve F.J. Yammarino (Editörler), *Leadership: The multilevel approaches içinde* (s.149-154). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Rousseau, D. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Armonk, NY: Sharpe.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel iletişim*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press, 1-54.
- Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics, reading*. Massachusetts, Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd edition). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). The leader of the future. Hesselbein, F., Galdsmith, M. ve Backhard, R. (Eds.). *Leadership and organizational culture* içinde. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., ve Osborn, R. (2005). *Organizational behaviour*. New York: John Willey and Sons Inc.
- Sorge, A. ve Warner, M (1997). *Handbook of Organizational Behaviour*. London: International Thomson Business Press.
- Spector, P (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley and Sons.
- Sullivan, S., ve Glanz, J. (2009). *Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shockley-Zalabak, P. (2001). *Organizational communication. Knowledge, sensitivity, skills, values*. 5th Edition. Boston. Allyn&Bacon.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal iletişim yönetimi*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Sunborn, A.G. (1964). *Communication in business: An overwiev*. New York: Harper and Row.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6th Edn), Essex: Pearson.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, S.M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara. Gazi Kitabevi.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler için etken bir iletişim modeli*. Ankara: MPM Yayınları.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

- Vroom, V.H. (1969). Industrial social psychology. Lindzey G. ve E. Aronson (Editörler), *Handbook of social psychology* içinde. (s.196-268). MA: Addison Wesley.
- Wasti, S. A. (2012). *Örgütsel bağlılık kavramı, odakları, öncül ve sonuçları çalışma yaşamında davranış: güncel yaklaşımlar*. Ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, 2.Basım, İznik, Umuttepe Yayınları.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase performance*. Aldershot: Ashgate.
- Whyte, W. (1956). *The organization man*. New York: Simon and Schuster.
- Yozgat, O. (1984). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, E. (2013). *İletişim kuramlarına giriş. İletişim kuramları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Zaremba, A. Z. (2010). *Organizational communication*. New York: Oxford University Press.

## MAKALELER

- Abdulla, M.H.A. ve Shaw, J.D. (1999). Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in The United Arab Emirates source. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.
- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to entrepreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18 (4).
- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2).
- Adams, J.S., ve Rosenbaum, W.B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46 (3), 161-164.
- Adams, S., Quagraine, F.A. ve Klobodu, E.K.M. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17 (3), 279-294.
- Agarwal U.A. ve Gupta R.K. (2018). Examining the nature and effects of psychological contract: Case study of an Indian organization. *Thunderbird International Business Review*, 60 (2), 175-191.

- Ajayi, M.O. (2017). Influence of gender and age on organisational commitment among civil servants in South-West Nigeria. *Canadian Social Science*, 13(2), 29-35.
- Akgündüz Y. ve Güzel T. (2010). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (3), 1-18.
- Akyürek, Ç.E., Toygar, Ş.A. ve Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12 (2).
- Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (4), 125-154.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behaviour and Human Performance*, 4 (2), s.142-175.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-37.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Arabacı, İ.B., Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 192-221.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.
- Ariffin, H.F. ve Ha, N.C. (2015). Examining Malaysian hotel employees organizational commitment by gender, education level and salary. *South East Asian Journal of Management*, 9 (1), 1-20.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 511-20.
- Aslan, i. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 163-178.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.
- Ateş, Ö.T. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 48, 01-30.

- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, S. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: a meta analytic analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11 (2), 628-632.
- Aykan, E. (2014). Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 150, 413-419.
- Ay, F.A., Ünal, İ. ve Ünal, Ö. (2019). Üstler ve astlar arasındaki iletişimin astların iş tatmini üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7 (3), 575-593
- Aydın, A.Ö. ve Aktaş, M. (2020). Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: Mersin ili örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (4), 310-330.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3 (4), s.77-86.
- Babadağ, M. (2015). Demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi*, 6 (2), 313-332.
- Baethge, A. ve Rigotti, T. (2016). Are you thinking the same way? Similarity and communication quality as predictors of psychological contract breaches in doctoral candidate-supervisor relationships. *German Journal of Work and Organizational Psychology*, 60 (4), 187–198.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 163-184.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., ve Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management*, 36 (6), 722–758.
- Balay, R. ve İpek, C. (2010). Teachers' perception of organizational culture and organizational commitment in turkish primary schools. *Journal of World of Turks*, 2 (1), 363-384.
- Balıbey, M. ve Öndaş, N.K. (2018). İdari personelin demografik özellikleriyle iş tatmini ve mesleki motivasyon ilişkisi: Munzur üniversitesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28 (1), 171-186.
- Bashir, S. ve Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, Sayı: 3, 61-65
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). Örgütlerde olumsuz durumların ifşa edilmesi ve örgütsel iletişim ilişkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37 (2), 153-170.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, 126.

- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal Of Sociology*, Sayı 66, 32-42.
- Becker T.E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management journal*. 39 (2).
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), 1091-1104.
- Bitmiş M., Güney S. ve Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32 (2), 57-74.
- Biton, V. Ve Tabak, N. (2003). The relationship between the application of the nursing ethical code and nurses' work satisfaction. *International Journal of Nursing Practice*, Sayı 9, 140–157.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin Eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Börk, A. ve Adıgüzel, O. (2015). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Kırıy Ege Bölgesi'ndeki bankacılık sektörü üzerine bir çalışma. *Turkish Studies (Elektronik)*, 10 (10), 249-266.
- Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Schaffer, B.S. ve Wilson, M.G. (2009). Individual reactions to high involvement work practices: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, Sayı 14, 122-136.
- Büyükyılmaz, O., Vargün, H. ve Uygurtürk, H. (2019). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki bağlılık ve iş tatmini seviyelerinin demografik faktörler açısından analizi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12 (1), 27-42.
- Chambel, M. J. ve Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 22 (2), 110-127.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.
- Chang, E., 2003. Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, Sayı 5, 155-163.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. ve Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (5), 527-548.
- Chen, H-F. ve Chen, Y.C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an

- example from taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37 (3), 279-302
- Clark, A.E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, Vol. 4.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), 539-558.
- Collins, M.D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*. 29 (4), 736-742.
- Conway, N., ve Coyle-Shapiro, J.A.M. (2006). Reciprocity and psychological contracts: employee performance and contract fulfillment. *Paper presented at the Academy of Management*, Best Conference Paper.
- Conway, N. ve Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287–302.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2009). Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Sayı 24, 71–130.
- Conway, N., Guest, D., ve Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 267–276.
- Coyle-Shapiro, J. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. ve Neuman, J.H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, (1), 150-164.
- Craig, R.T. (1999). Communication theory as a field. *communication theory*, 9 (2), 119-161.
- Çarıkçı, H. (2004). Hizmet işletmelerinde çalışan kamu ve özel sektör personelinin iş tatmininin karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*. Sayı.37, Konu.4, 83-95.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6 (2), 23–39.
- Çolakoğlu Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.

- Dai, L. ve Xie, H. (2015). Review and prospect on interactional justice. *Open Journal of Social Sciences*, Sayı 4, 55-61.
- Day, D.V., Shleicher, D.J., Unckless, A.L. ve Hiller, N.J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology* 87, Sayı 2, 390-401.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, Sayı 63, s.1349-1355.
- De Vos, A., et al., (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5).
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerine etkisi: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 269-282.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, 115-132.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (2), 411-444.
- Denison, D. Ve Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 16 (2), 204-223.
- Dick G. ve Metcalfe, B. (2001): managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal Of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi*, 8 (2).
- Dixon, M. A., Turner, B.A., Cunningham, G.B., Sagas, M., ve Kent, A. (2005). Challenge is key: An investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns. *Journal of Education for Business*, Sayı 11, 252-266.
- Durna U. ve Eren V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eichar, D.M., Brady, E.M. ve Fortinsky, R.H. (1991). The job satisfaction of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 609–620.
- Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003). A communication and cultural codes approach to ethnonational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Sayı 14, 255-272.

- Erkutlu, H.V., Elden, B. ve Özdemir, H.Ö. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde demografik değişkenlerin düzenleyici rolü. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2 (5), 1-7.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1 (1), 121-136.
- Eroğlu, E. ve Özkan, G. (2009). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5 (4).
- Eroğlu, E. ve Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 32, 53-66.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organisational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı 9, 147-17
- Farooq, N. ve Zia, Y.A. (2013). Gender and organizational commitment. *Putaj Humanities and Social Sciences*. Sayı 20, 273-281.
- Fauzan, A., Afnan T.E., Achmad, S. ve Mintarti, R. (2017). The effect of role ambiguity towards the performance of nurses through organizational commitment: a study on regional general hospital of dr. saiful anwar, Malang, Indonesia.
- Finegold, D., Mohrman, S. ve Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior* 23 (5), 655-674.
- Flynn, F.J. ve Ames, D.R. (2006). What's good for the goose may not be as good for the gander: the benefits of self-monitoring for men and women in task groups and dyadic conflicts. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 272-81.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0 (20).
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C. ve Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le Travail Humain*, 78 (2), 119-140.
- Glismeyer, M., Bishop, J.W. ve Fass, R.D. (2015). Role conflict, role ambiguity, and intention to quit the organization: the case of law enforcement officers'. [http://www.swdsi.org/swdsi07/2007\\_proceedings/papers/458.pdf](http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/458.pdf).
- Goldhaber, G. M., Porter, D. T., Yates, M. P. & Lesniak, R. (1978). Organizational communication (state of the art). *Human Communication Research*, 5 (1), 76-96.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. ve Pettit, J.D.Jr. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *The Journal of Business Communication*, 37 (4), 348-364.

- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, Sayı 25, 161-178.
- Govender, L. ve Grobler, S. (2017). Job satisfaction and organisational commitment in a South African airline. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 6 (2), 1-24.
- Gören, T. ve Sarpkaya, P.Y. (2014). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri (Aydın İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı, 40, 69-87.
- Gözener, E, A. ve Sayın, S. (2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *Eğitim Dergisi, E-Eğitim, Bilim ve Sanat Dergisi*, Sayı: 16.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of plus cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75(5):561-568.
- Griep, Y. ve Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, Sayı 104, 141-153.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment, *administrative Science Quarterly*, 10 (4), 488-503.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, Sayı 19, 649-64.
- Guest, D. ve Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer's perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A. ve Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, Sayı 79, 617-626.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2 (1), 37-56.
- Habib, S., Aslam S., Hussain A., Yasmeen S. ve Ibrahim, M. (2014). The impact of organizational culture on job satisfaction, employees commitment and turn over intention. *Advances in Economics and Business* 2 (6), 215-222.
- Hackman, R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification, *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 176-190.
- Heathfield, M (2009). What people want from work: motivation. *Human Resource Journal*, 12 (3), s:28-55.
- Hecht, M.L. (1978). Toward a conceptualization of communication satisfaction. *Quarterly Journal of Speech*, 47-62.

- Hendry, C. ve Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 38-44.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8 (2), 151-162.
- Hickson, C. ve Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26 (4), 537-544.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management*, 21 (5), 967-988.
- Ho, V.T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review* 30 (1), 113-128.
- Hong, C., Hui, Q. ve Ru-yin, L. (2009). Content and structure of China coal mine operators' psychological contract. *Procedia Earth and Planetary Science*. 1 (1), 1617-1626.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20 (4), 1-24.
- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D.M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*. 89 (2), 311-321.
- Hung, L, Lee, Y.ve Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal Of Business and Society*, 19 (1), 103-116.
- Hunt, S. D.; Chonko, L. B. i Wood, V.R. (1985), Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, Sayı 49.
- Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5 (3), 16-27.
- Iravania M.R., Hosseinib, S.S., Rajabic, M., Fakhraminid, A.F., Mirhaje, S. ve Shirvanif, M. (2013). A social work study on the effect of gender and marital status on job satisfaction. *Management Science Letters*, 3, 2285–2288.
- Isaksson, K., De Cuyper, N., Oettel, C. B. ve De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfilment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 79 (6), 696-716.
- Islam, M. Z. ve Siengthai, S. (2009). Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka export processing zone. *In ILO Conference on*

- regulating for decent work.*, 8-10 Temmuz 2009. Geneva: International Labour Office, s.1-19.
- Janssen, O., Lam, C., Huang, X. (2010), Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (6), 787-809.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., ve Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 555-568.
- Jeskea, D. ve Axtellb, C.M. (2018). The nature of relationships in e-internships: a matter of the psychological contract, communication and relational investment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (2), 113-121
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organisation: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Sayı 33, 499-517.
- Karabey, C. ve Karcioğlu, F. (2008). Yönetici iletişim tarzı ile çalışanların iş performansı, iş tatmini ve rol belirsizliği arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 25-42.
- Karataş, S ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 74-89.
- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.
- Kaya, İ. ve İlban, M. (2019). Pazarlama çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisinin belirlenmesi: Edremit körfezi örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (41), 317-336.
- Kaur, H. (2012). Job satisfaction during recession period: A study on public and private insurance in Pakistan. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 1 (1), s.24-42.
- Kemelgor, B. H. (1982). Job satisfaction as mediated by the value congruity of supervisors and their subordinates. *Journal of Occupational Behaviour*, 3 (2), 147-160.
- Kılıç, M.Y. (2020). Otantik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve öğretmenlerin iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28 (6), 2271-2283.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö.F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 21 (1), 1-29.

- Kiazad, K., Seibert, S.E. ve Kraimer, M.L., (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (3), 535-557.
- Kifle, T. ve Desta, I.H. (2012). Gender Differences in Domains of Job Satisfaction: Evidence from Doctoral Graduates from Australian Universities. *Economic Analysis & Policy*, 42 (3).
- Kingshot, R.P.J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*. 35 (6), 724-739.
- Kitchen, P. J. ve Daly, F. (2002). Internal communication during change management. corporate communications. *An International Journal*, 7 (1).
- Knights, J.A. ve Kennedy, B.J. (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*. 10 (2), 57-72.
- Koçak, H. ve Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1217-1241.
- Korkmazer, F. ve Sayda, R. (2018). Kurumsal itibar algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6 (15), 542-561.
- Koyuncu, M. ve Katlav E.Ö. (2014). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (2).
- Köksal K., Eroğlu, K. ve Yapar, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin yenilikçi davranışa etkisi: örgütsel sessizliğin rolü: Savunma sanayiinde bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. ÜİK Özel Sayısı, 687-696.
- Kumar, T.K.V. (2021). The influence of demographic factors and work environment on job satisfaction among police personnel: an empirical study. *International Criminal Justice Review*, 31 (1), 59-83
- Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-203.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 48 (4), 50-52.
- Lambert, E.G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D.E., Jenkins, M. (2005), The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Review*, 18 (4), 411-427.

- Levinson, H.1963. Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 9 (4), 370-390.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, (3), 70–90
- Lyman W. Porter vd. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Sayı 59, 604.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- MacNeil, I. R., (1985). Relational contracts: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*. 483-525.
- Mallah, M., Syed, S. ve Memon, S.B. (2016). Role of communication in developing psychological contract breach: mediating role of power distance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8 (3), 6-13.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), s.370-396.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Masterson S.S, Lewis, K., Goldman B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Acad Manage*; 43 (4), 738–48.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91.
- McInnis, K.J., Meyer, J.P. ve Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*. 74 (2), 165-180.
- McPhee, S. D. ve Townsend, L.J. (1992). A study of organisational commitment and job satisfaction among Air force occupational therapy officers. *Military Medicine*, 153 (3), s.117-121.
- Mehta, P. (2019). Exploring the linkage between demographic and job satisfaction of employees working in civil aviation industry. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 8 (4), 27-33.
- Memiş, H. ve Dikici, M.S. (2017). Gaziantep'te faaliyette bulunan halı imalatı işletmelerinin psikolojik sözleşme ve iş tatmini açısından değerlendirilmesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4 (9).

- Mercanlıoğlu, A.Ç. (2012). Demografik değişkenler bazında iş tatmini boyutlarında oluşan farklılıklar: Okmeydanı eğitim ve araştırma hastanesi personeline yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 1 (37), 121-138.
- Meyer, W. ve Starke E. (1982). Own ability in relation to self-concept of ability: a field study of information seeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 501-507.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78 (4), 538-551
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*.
- Michaelowa, K. (2002). Teacher job satisfaction, student achievement, and the cost of primary education in Francophone Sub-Saharan Africa. *HWWA (Hamburg Institute of International Economics) Discussion Paper*, No.188.
- Millward, L. J. ve Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, 253-274.
- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., ve Rosenberg, D. (2008). A Study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees, *Health Services Management Research*, 21 (4), 211-227.
- Mowday, R.T., Steers, R., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muthuveloo, R. ve Rose, R.C. (2005). Typology of organisational commitment. *American Journal of Applied Science*, 2 (6).
- Nam, S. (2018). Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *International European Journal of Managerial Research*, 2 (3).
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (2), 268-277.
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053–1075.
- Ogba, I. (2008). The impact of income and age on employee commitment in Nigerian banking sector, *Management Research News*, 31 (11), 867-78.

- Onay Özkaya, M., Deveci Kocakoç, İ., Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.
- O'reilly C.A., Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: a longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1183.
- Oshagbemi, T (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social economics*, 30 (12), 1210-1232.
- Öz, C.S. ve Sağlam, T. (2019). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Gıda sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*. 3 (2), 131-150
- Özdevecioğlu M. ve Aktaş, A. (2007), Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 1-20.
- Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G. ve Özdemir, S.N. (2017). Otel çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 114-123.
- Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 1-19.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim*, 7 (4), 64-80.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.
- Özler, D.E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17 (2), 325-351.
- Özsoy A. S. (2004) Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 13-19.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Pacanowsky, M. E. ve Trujillo-O'Donnell, N. (1982). Communication and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*, 46, 115-130.

- Paillé, P. ve Raineri, N. (2016). Trust in the context of psychological contract breach: Implications for environmental sustainability. *Journal of Environmental Psychology*, Sayı 45, 210-220.
- Pandey, C. ve Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1 (8), s.26-41.
- Parzefall, M.R. ve Coyle-Shapiro, J. (2011). Making sense of psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*, 26 (1), 12-27.
- Patrick, H.A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfa University Journal of Organizational Behavior*, 7, 7-24.
- Paul, E.P. and Phua, S.K. (2011). Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: Ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33 (2), 141-151.
- Penley E. L. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, Sayı 9, 43-59.
- Perrewe, P.L. Ralston, D.A. ve Fernandez, D.R. (1995). A model depicting the relations among perceived stressors, role conflict and organizational commitment: A comparative analysis of Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 12 (2), 1-21.
- Perryer, C. ve C. Jordan (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: A study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28 (5-6), 379-396.
- Peterson, M.F., Kara, A., Fanimokun, A. ve Smith, P.B. (2019). Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 14 (3), 389-410.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Postmes, T., Tanis, M. ve De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes Intergroup Relations*. Sayı 4, 227-229.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. ve Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185-227.
- Putti, J.M., Aryee, S., ve Joseph P. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Studies*, Sayı 15, 44-52.

- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (2), 201-212.
- Quarstein, V.A., McAfee, R.B. ve Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45, 859–873.
- Ramamoorthy, N. ve Flood, P. C. (2004). Gender and Employee attitudes: the role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15 (3), 247-258.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 508-514.
- Reimann, M. (2016). The moderating role of overcommitment in the relationship between psychological contract breach and employee mental health. *Journal of Occupational Health*, 58 (5), 425-433.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., ve Chapman, G. J. (2015). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41 (4), 1132-1154.
- Richard, O.C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S.N. ve Taylor, E.C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*. 62 (8), 818-825.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 257-266.
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.F., 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, Sayı 15, 150-163.
- Robinson, S., Kraatz, M. ve Rousseau, D (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Rogelberg, S.G. (2007). Job satisfaction measurement. *Encyclopedia of industrial and Organizational Psychology*, A sage Reference Publication. Volume: 1, s.410.
- Rousseau, D. M. ve McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals in organizations, *Research in Organizational Behavior*, Sayı 15, 1-43.
- Rousseau, Denise M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), 511-541.

- Rousseau, D.M. ve Tijoriwala, S.A. (1996). It takes a good reason to change a psychological contract. *Paper presented at the meetings of the Society of Industrial Organizational Psychology*, San Diego.
- Rousseau, D.M. and Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 19, 679-695.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the expectation but the norm. *Journal of Organizational Behavior*.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18 (1), 120-127.
- Robinson, S. L., ve Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*. 6 (1), 62-80.
- Sánchez Cãizares, S.M. ve López-Guzmán Guzmán, T.J. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: An analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain). *Acta Turistica*, 22 (1), 37-67.
- Sarabakhsh, M., Carson, D. ve Lindgren, E. (1989). Hospitality managers's stres and quality of life: recommendation for change. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 13 (3), 239-245.
- Sargent, T. ve Hannum, E. (2005). Keeping teachers happy: Job satisfaction among primary school teachers in rural northwest China. *Comparative Education Review*, 49 (2), 173-295.
- Sayani G. ve Swamy D.R. (2014). A Literature review on organizational commitment. A comprehensive summary. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 4 (12), 7.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, Sayı 162, 266-281.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, Sayı 16, 143-150.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., Goldstein, W.H. ve Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2004). İşgörenlerin iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 130-154.

- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 261-278.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592-599.
- Singh, P. ve Das, G.S. (1978). Organizational culture and its impact on commitment to work. *Indian Journal of Industrial Relations*. 13 (4), 511-524.
- Soni, P. ve Srivastava, N. (2019). Effect of marital status on occupational stress and job satisfaction among female bank employees. *Indian Journal of health and well-being*, 10 (7-9), 233-235.
- Sook, L. (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. *Library and Information Science Research*, 30 (2), 115-121.
- Sousa-Poza, A. ve Sousa-Poza, A.A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: Permanent or Transitory? *Applied Economics Letters*, 10, s.691-694.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, Sayı 22, 46-56.
- Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences. *Journal of Psychotherapy Integration*, Sayı 2, 45-63.
- Suciu, L., Mortan, M. ve Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9 (39).
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M. ve Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *The International Journal of Hospitality Management*, 19 (1), 53–77.
- Suri, M. ve Petchsawang, P. (2018). Relationship between job satisfaction, organizational commitment and demographic factors in private banking sector in Bangkok. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 10 (2).
- Sütbaşı, M.C. ve Atilla, G. (2020). Hizmetkâr liderlik ve iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü: Antalya ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-255.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), 155-178.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2014). Örgütsel iletişim etkinliği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin araştırılması: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 7-36.
- Tavas, B. ve Tekiner, M.A. (2016). İş tatmini düzeylerinin çalışanların demografik yapıları ile ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk polis teşkilatı örneği. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 195-207.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 3-18.
- Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadro türü ve demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı 19, 171-196
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (5), 585-608.
- Telli, E. ve Ünal, Z. (2015). Kurumsal itibar olgusunun çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: bir alan araştırması. *Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, 1-17.
- Thompson, J. A., ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28 (4), 571-586.
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, Sayı Autumn, 59-80.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tüfekçi, N. (2018). Birinci basamak sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık: Demografik özellikler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10 (19), 460-473
- Tufan, P. ve Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38 (19), 179-190.
- Turgut, T. (1999). Yöneticinin iletişim tarzı ve iletişim kalitesi algısı, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiler. *Öneri Dergisi*, 2 (12), 255-264.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal Of Organizational Behaviour*. 21, 25-42.

- Tükeltürk, Ş.A, Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik kontrat ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi: otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.10 (20), 93-110.
- Uhlş, L. ve Şehoş, P. (2020). Gender, Education and Marital Status as Determinants of Job Satisfaction. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 23 (2).
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 593-615.
- Uştu, H. ve Tümkaya, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 16 (3), 1262-1274.
- Uyar, T. (2013). Türk iş havacılığı sektörü teknisyenlerinde iş tatmini. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5 (3), 258-288.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Ülker, F, Özdemir, G. (2016). İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisi: kooperatif işletmeler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (27), 331-352
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. (2014). İletişim ikliminin, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Öneri Dergisi*, 11 (41), 237-250.
- Varol, F., Karaer, M. ve Ortakarpuz, M. (2017). İlaç mümessillerinin örgütsel bağlılığının, iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin demografik faktörler bağlamında incelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12 (31), 279-302.
- Vischer, J.C. (2007). *The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress*. Stress and Health, Vol.23.
- Vural, Y., Vardarlier, P. ve Aykır, A. (2012). The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Sayı 58, 340-349.
- Wahba, M.A. ve Bridwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (2), s.212-240
- Wang, X., Liao, J., Xia, D. ve Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31 (6), 660-677.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 1, 33-50.

- Wech, B.A (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member Exchange. *Business and Society*, 43 (3), 353-360.
- Wheless, L.R., Wheless, V.E. ve Howard, R.D. (1984). The relationships of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction. *Communication Quarterly*, 32 (8), 222-232.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7 (3), 418-428.
- Wu, L. ve Norman, I.J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, Sayı 26, 304-314.
- Wu, C., ve Chen, T. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, Sayı 48, 27-38.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2019). The relationship between organizational commitment and demographic variables of physicians in public institutions. *International Journal of Healthcare Management*. 12 (1), 81-86.
- Yalçıntaş, M. ve Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Yalım, F. (2017). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisi: Bahçelievler belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5 (1), 20-38.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana’da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 18, 73-95.
- Yenihan B., Öner M. ve Balcı B. (2016). İş doyumunu ve yaşam doyumunun demografik özelliklerle ilişkisi: Sakarya’daki AVM’lerin çalışanları üzerine bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1).
- Yiğit, İ. (2015). Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve iş tatmini ilişkisi: İstanbul Avrupa yakası endüstri meslek lisesi öğretmenleri üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11 (43).
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s.294.
- Zangaro, G.A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2), 15-17.
- Zhao, H., Wayne, J. G., Glibkowski, B.C. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work related outcomes: A metaphysics analysis, *Personnel Psychology*, 60 (3), 647-680.

- Zhao, X., Lynch Jr, J.G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37 (2), 197-206.
- Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., ve Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: Survey of researchers in chinese state owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences*, 2 (9), 217-225.

## TEZLER

- Adiller, L. (2011). *İş-aile çatışmasının iş stresi ve iş tatminine etkisi: Türkiye havayolu pilotları derneği üyeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akomolafe, O. (2018). *The Effects of Outsourcing on the Psychological Contract of Survivor Employees: The Case of UK Real Estate Sector*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration. London Metropolitan University.
- Al-Esmael, B.A. (2007). *A Comparative Investigation of Organizational Commitment in Government, Public, and Private Organizations in Qatar*. Being a Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy. East Riding-UK: University of Hull.
- Al Shaqsi, A.Z. (2017). *The Psychological Contract of Talented Employees: The Case of Core and Support Staff in Oman's Oil and Gas Sector*. Doktora Tezi. Sosyal Bilimler ve Sanat Fakültesi. İngiltere: Surrey Üniversitesi.
- Al Tayyar, K. (2014). *Job satisfaction and motivation amongst secondary school teachers in Saudi Arabia*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. York, Birleşik Krallık: York Üniversitesi.
- Aliyeva, S. (2005). *Kurum içi iletişim: Ölçülmesi ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, M. (2018). *Havayolu işletmelerinde motivasyonu etkileyen ücret dışı faktörlerin iş tatminine etkisi: Havayolu sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, Y. (2013). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amasi. O. (2017). *A critical examination of the impact that the violation of the psychological contract has on employee intention to quit, commitment, loyalty, and employee identification with the organisation: A study of Mutual Alliance Mortgage Bank*. Doktora tezi. Liverpool Üniversitesi.

- Artan, M. (2018). *Sivil havacılıkta yer hizmetlerinde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, R. (2016). *Otel işletmelerinde psikolojik Sözleşmeler ve işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi. İzmir: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aypar, Z. (2017). *Havayolu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının iş tatminleri üzerindeki rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi.
- Baeshen, M. H. (2018). *Antecedents and Outcomes of Psychological Contract Breach: Coping Behaviour as a Mediator of the Effects of Feelings of Violation Related to Service Outcomes*. Doktora Tezi. Wales, İngiltere: Cardiff Üniversitesi, Cardiff Business School, Marketing and Strategy Section.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bankins, S., (2012). *Investigating the Dynamics of the Psychological Contract: How and Why Individuals' Contract Beliefs Change*. Ph.D. Thesis. Queensland University of Technology.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, İ. (2017). *Hava yolları çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörlerin analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bull, I.H.F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cape Town: University of the Western Cape.
- Can, D. (2017). *Havayolu kabin memurlarında ekip çalışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chang, C. F. (2006). *An expectancy theory model for the hotel employee motivation: The moderating role of communication satisfaction*. Doctoral Dissertation. Kansas: Kansas State University.

- Chang, C. (2018). *A multi-study investigation of the role of psychological needs in understanding behavioural reactions to psychological contract breach*. A thesis submitted to the Organisational Behaviour Group in the Department of Management. Degree of Doctor of Philosophy. London: London School of Economics.
- Çıpa, D. (2020). *Duygusal ve Kültürel Zekâ, Sosyal Sermaye, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, N. (2019). *Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: havayolu taşımacılığında görev yapan kabin memurları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağcı, O. (2017). *Havacılık sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Hava aracı bakım teknisyenleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Darıcan, Ş. (2019). *Hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve buna yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbaş, İ. (2017). *Türk havacılık sektöründe örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, O. (2016). *Emniyet personelinin iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi: Karabük ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ehlers, L.N. (2003). *The relationship of communication satisfaction, job satisfaction, and self-reported absenteeism*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. ABD: Miami Üniversitesi.
- Elomami, A. (2015). *Job satisfaction and employees' turnover in Libyan oil companies: the application of the job characteristics model in a different cultural setting*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Scotland, Birleşik Krallık: Abertay Üniversitesi.

- Epren, O. (2019). *Kişisel Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bingöl Üniversitesi Akademik ve İdari Personel Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bingöl: Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erbay, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ile Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdal, N. (2020). *Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Erickson, R.A (2007). *Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment*, Ph. D. Thesis. USA, Illinois, Evanston: Northwestern University.
- Gemalmaz, Necati (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görgülüer, A.A. (2013). *Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güngören, M. (2017). *Algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gür, Y. (2014). *Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü: havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Hardy, J. (2018). *The Student Psychological Contract: A Critical Analysis of EVLN in Managing the Student Experience*. A thesis submitted in partial fulfilment for the requirements for the degree of Professional Doctorate in Business Administration. UK, Preston: University of Central Lancashire.
- Holmes, G. (2016). *I do it for the riders! An Analysis of the Serious Leisure Framework Through Psychological Contract Theory*. A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. UK: The University of Sheffield, Faculty of Social Sciences.
- Kadıoğlu, R. (2019). *Havacılık organizasyonlarında çalışan lojistik profesyonellerinde iş doyumu ve tükenmişlik: kokpit ve kabin personelleri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

- Karakurt, A. (2009). *Performans değerleme uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Türk havacılık sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayabaşı, . (2019). *Sağlık alışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: Bir devlet hastanesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıyık, G. (2011). *Psikolojik sözleşme kavramının, Türkiye’de medya sektörü üzerindeki etkisinin incelenmesi ve analizi*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, B. (2010). *Örgütsel iletişim doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Koçak, H. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü.
- Köksal, Ü. (1968). Yönetimde Moral ve İntibak. Amme İdaresi Dergisi, 1 (4). TODAİE Yayınları, s.107’den aktaran Keleş, H.N.. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuşoğlu, F.M. (2018). *Psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McGrath, M. (2013). *Reconceptualizing emotion within psychological contract type* Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy Faculty of Arts and Human Sciences, UK: Guildford University of Surrey.
- Melikoğlu, M. (2009). *The Distinctive Role of Prestige, Communication and Trust: Organizational Identification Versus Affective Commitment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nacar, T. (2017). *alışanların iş tatmin düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisi: havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Ozan, S. (2007). *Bireysel performansın belirleyicilerinden örgütsel faktörlerin iş tatminine etkisi: Pilotlar üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öger, C.B., (2009). *İnsan kaynaklarında çalışan memnuniyeti ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkeçeli, B.Ç. (2005). *The effect of communication in the reduction of perception of violation in psychological contracts*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve psikolojik sözleşme İhlallerinin üretkenlik karşıtı İş davranışlarına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sardar, S.M. (2017). *Job satisfaction of public and private sectors of manufacturing Industry in Lahore, Pakistan*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Birleşik Krallık: Cardiff Metropolitan University.
- Seçgin, S. (2013). *Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik Eskişehir havacılık sektöründe yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Suntur, A.S. (2012). *Doktora tezi havacılık sektöründe iş ve çalışan niteliğinin çalışanların motivasyon ve iş tatminine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tai, Ö. (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolay, E. (2003) *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: belediyeler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tosunoğlu, H. (2014). *Liderlik tarzı algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüte güvenin aracı rolü: Bir örnek olay incelemesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu, A. (2018). *Örgütsel bağlılık, daimî ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş şeker fabrikasında bir alan çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Utku, Ş. (2019). *Ekip kaynak yönetimi perspektifinde örgütsel bağlılığın iletişime olan etkisi: sivil havayolu sektöründe kabin memurları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, A. (2019). *Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul deniz otobüsleri çalışanları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üzüm, B. (2017). *Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kariyer yönetiminin rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varışlı, A. (2015). *Havalimanı yer hizmetleri çalışanlarında iş tatmini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeltan, A. (2007). *Effect of coaching on job satisfaction*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, N. (2018). *Hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile iş yaşam kalitesinin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Koç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, Y. (2019). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde kültürel zekâ ile duygusal zekânın düzenleyici rolü ve örgütsel iletişimin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişki analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, D. (2019). *İş tatmini örgütsel bağlılık ilişkisi: havayolu işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhen,Y.A. (2013) *The impact of communication satisfaction and emotional exhaustion on organizational commitment*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malezya, Selangor: Tunku Abdul Rahman Üniversitesi.

### **KONGRE SUNULARI**

Ahmadov, F., Mustafayeva, L. ve Ersoy, S. (2008). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde İzlediği Stratejiler (Sakarya Sanayi Bölgesi Örneği). VII. *Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 139-146, Çorum.

### **TEKNİK RAPOR**

Porter, L. W., Steers, R. ve Boulian, P. V. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*. Technical Report No. 16, 1-21.

### EK-3. Genel Bilgilere Yönelik Anket Soruları

#### 1. Cinsiyetiniz?

Erkek ☐

Kadın ☐

#### 2. Yaşınız?

18-25 arası ☐

26-30 arası ☐

31-35 arası ☐

36-40 arası ☐

41-45 arası ☐

46 ve üzeri ☐

#### 3. Son çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz?

1 yıldan az ☐

2-5 yıl arası ☐

6-10 yıl arası ☐

11-15 yıl arası ☐

16 yıl ve üzeri ☐

#### 4. Medeni durumunuz?

Evli ☐

Bekâr ☐

#### 5. Eğitim durumunuz? (Lütfen en son bitirdiğiniz okulu esas alarak cevaplayınız)

Ortaöğrenim ☐

Lise ☐

Üniversite ☐

Lisansüstü ☐

#### EK-4. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına Yönelik Anket Soruları

|   |                                                                                                                                                 | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1 | İşe girmem sırasında kurumum tarafından bana verilen sözlerin/vaatlerin hemen hemen hepsi şu ana kadar yerine getirildi.                        |                            |              |            |             |                           |
| 2 | Ben işe girerken bana verilen sözlerin/vaatlerin yerine getirilmesi için kurumumun gayret gösterdiğini düşünüyorum.                             |                            |              |            |             |                           |
| 3 | Bugüne kadar kurumum, bana verdiği sözleri/vaatleri yerine getirme konusunda oldukça başarılı idi.                                              |                            |              |            |             |                           |
| 4 | Kuruma sağladığım katkılar karşılığında bana verilen sözlerin/vaatlerin bir kısmı yerine getirilmiş olsa da büyük çoğunluğu yerine getirilmedi. |                            |              |            |             |                           |
| 5 | Ben iş anlaşmamda bana düşenleri yerine getirdiğim halde kurumum bana verdiği sözlerin/vaatlerin çoğunu yerine getirmedi.                       |                            |              |            |             |                           |

#### EK-5. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Anket Soruları

|    |                                                                                                   | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1  | Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.                       |                            |              |            |             |                           |
| 2  | Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemimmiş gibi hissediyorum.                        |                            |              |            |             |                           |
| 3  | Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.                                            |                            |              |            |             |                           |
| 4  | Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.                                                  |                            |              |            |             |                           |
| 5  | Bu kurumda kendimi ailenin parçası gibi hissetmiyorum.                                            |                            |              |            |             |                           |
| 6  | Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.                                         |                            |              |            |             |                           |
| 7  | Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar gereklilik de.        |                            |              |            |             |                           |
| 8  | Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.                                        |                            |              |            |             |                           |
| 9  | Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımdaki pek çok şey aksardı.                        |                            |              |            |             |                           |
| 10 | Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.                     |                            |              |            |             |                           |
| 11 | Bu kurumda kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. |                            |              |            |             |                           |

|    |                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12 | Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birçok olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır.     |  |  |  |  |  |
| 13 | Şu anki işyerimde çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.                             |  |  |  |  |  |
| 14 | Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum. |  |  |  |  |  |
| 15 | Şu an kurumu bıraksam suçluluk duyardım.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 16 | Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 17 | Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.                  |  |  |  |  |  |
| 18 | Bu kuruma çok şey borçluyum.                                                                              |  |  |  |  |  |

## EK-6. Örgütsel İletişime Yönelik Anket Soruları

|    |                                                                                                                        | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1  | Yönetim kadrosu, kurumda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlarına bilgi verir                                      |                            |              |            |             |                           |
| 2  | Personel yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapılır.                                                                    |                            |              |            |             |                           |
| 3  | Kurumun genel performansı ile ilgili bilgilendirme yapılır.                                                            |                            |              |            |             |                           |
| 4  | Kurumun izlediği strateji hakkında bilgilendirme yapılır.                                                              |                            |              |            |             |                           |
| 5  | Diğer departmanların işleyişi hakkında bilgilendirme yapılır.                                                          |                            |              |            |             |                           |
| 6  | Yönetim, kurumsal sorunları çalışanlarla paylaşır.                                                                     |                            |              |            |             |                           |
| 7  | Yönetim, çalışanlara kendileri ile iletişim kurma fırsatı tanır.                                                       |                            |              |            |             |                           |
| 8  | Yönetim, kurumun bütününe ilgilendiren sorunların çözümü için çalışanlarına danışır.                                   |                            |              |            |             |                           |
| 9  | Yönetim, çalışanların yaptıkları işle ilgili geri bildirim yapar.                                                      |                            |              |            |             |                           |
| 10 | Kurumun yönetsel politikalarını tartışmak ve iyileştirmeler yapmak için çalışanlara görüşlerini sunma fırsatı verilir. |                            |              |            |             |                           |
| 11 | Yönetim, çalışanlara önerilerini sunma fırsatı verir.                                                                  |                            |              |            |             |                           |
| 12 | Eğer kurumun stratejisini eleştirmek istersem, bununla ilgili kiminle nasıl iletişim kurmam gerektiğini biliyorum.     |                            |              |            |             |                           |

### EK-7. İş Tatminine Yönelik Soruları

|   |                                              | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|---|----------------------------------------------|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1 | Genel olarak işimden memnunum                |                            |              |            |             |                           |
| 2 | Genel olarak işimi seviyorum                 |                            |              |            |             |                           |
| 3 | Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum |                            |              |            |             |                           |
| 4 | İşimden zevk alıyorum                        |                            |              |            |             |                           |
| 5 | İşime karşı ilgimi kaybediyorum.             |                            |              |            |             |                           |

## ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Ahmet GÜNEY

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

|             |                                                                                                                             |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016-2021   | Doktora Eğitimi (Sivil Havacılık Yönetimi)                                                                                  |
| 2008 -      | Uçuş Fizyolojisi Eğitim Subayı,<br>Uçucu Sağlığı Araştırma ve Eğitim Merkezi<br>Muharip Hava Kuvveti Komutanlığı, Eskişehir |
| 2018        | Karargâh Subaylığı Eğitimi,<br>Milli Savunma Üniversitesi, Hava Harp Enstitüsü, İstanbul                                    |
| 2013-2016   | Yüksek Lisans Eğitimi (Sivil Havacılık Yönetimi)<br>Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir              |
| 1997 – 2008 | C-130 Ulaştırma Uçağı Pilotu, 12nci Hava Ulaştırma Üssü, Kayseri                                                            |
| 1995 – 1997 | Jet Pilotaj Eğitimi<br>2nci Ana Jet Üs Uçuş Eğitim Merkez Komutanlığı, İzmir.                                               |
| 1991 – 1995 | Lisans Eğitimi (Elektronik Mühendisliği)<br>Hava Harp Okulu, İstanbul.                                                      |
| 1987 – 1991 | Işıklar Askeri Lisesi, Bursa.                                                                                               |