

## PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Fatih KARCIOĞLU<sup>(\*)</sup>  
Erkan TÜRKER<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Psikolojik sözleşme, “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve organizasyonun) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık ise, örgütün iş görenden duygusal, devam ve normatif bağlılık beklentilerinin toplamıdır. Bu çalışmada, karşılıklı iki beklentiler seti olan psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca kontrol değişkenleri olarak belirlenen cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve meslek gibi çalışanların demografik özelliklerinin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin ölçülmesi de çalışma amacı kapsamındadır. Erzurum ilinde 3 farklı hastanede görev yapan 339 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Bağlılık.

**Abstract:** We can describe psychological contract as “It is a unique individual mental expectation pile which is forming about contracting sides (worker himself/herself and organization) obligations with perceiving and interpreting written, spoken, behavioral and attitudinal messages in worklife relationships. We can describe organizational commitment as “It is the three expectation sum of organization needing from worker: affective commitment, continuance commitment and normative commitment. In this dissertation, we study on relationship between psychological contract and organizational commitment. Questionary of the study put into practice on 339 test subject on medical worker people in Erzurum city of Turkey. As findings from the datums are proved that there is a positive strong relationship between psychological contract and organizational commitment.

**Key Words:** Psychological Contract, Organizational Commitment.

### I. Giriş

Psikolojik sözleşme araştırmaları, işyerindeki verimliliğin psikolojik sınırlandırmalarının açıklığa kavuşturulması için, yönetsel araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Psikolojik sözleşme, araştırmacılar için örgütsel bağlılık, motivasyon, algı, öğrenme ve kültür gibi pek çok önemli kavramı aynı çatı altında birleştiren bir kavram olurken, yöneticilere de bu birleştirilmiş kavramların yeni iş ilişkilerine uygulanmasına imkan vermektedir (Hrabok, 2003).

Bu çalışmanın temel amacı, iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin

<sup>(\*)</sup>Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup>Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksek Lisans Öğrencisi

ölçülmesidir. Araştırma 2008 yılında Erzurum ilinde sağlık sektöründe görev yapan doktor ve hemşireler üzerinde yapılmıştır.

## II. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramının temelini Agrysis (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) ve Rousseau (1989,1995) gibi araştırmacılar işçi ve işveren arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşturmaya başlamışlardır (Zhoa ve diğ., 2007).

Psikolojik sözleşme iş gören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme teorisi sosyal değişim teorisinin bir parçası olarak görülmektedir. Sosyal değişim teorisi işyeri ilişkilerini açıklama yeterliliğini 1980'li yıllara kadar korumuştur.

1980'li yıllara kadar iş güvenliği ve uzun dönemli iş ilişkisi ile özdeşleşen geleneksel iş ilişkilerini, küreselleşme, yoğun rekabet, en az kaynakla en fazla verimi elde etmek, bilgi toplumuna geçiş, işletmeler için insan kaynaklarının en önemli kaynak haline gelmesi gibi değişimler etkilemiştir. İşletmeler stratejilerini ve dolayısıyla işyeri ilişkilerini yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. İşletmeler piyasa paylarını ve verimliliklerini artırmak için kademe azaltma, yeniden yapılanma, yatay ve takım bazında örgüt yapıları oluşturma ve şirket birleşmeleri gibi yöntemlerle değişen koşullara uyum sağlayamaya çalışmışlardır. Tüm bu değişikliklerin doğal bir sonucu olarak, 1980 ve 1995 yılları arasında milyonlarca çalışan işten çıkarılmıştır. İş güvenliğinin yitirilmesi ile özdeşleşen yeni işyeri ilişkileri, çalışanların kariyer beklentisi ve iş yeri ilişkilerinin özelliklerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır (Grimmer ve Oddy, 2007).

İş ilişkileriyle ilgili tüm bu değişimler yaşanırken Rousseau (1990) psikolojik sözleşmeyi ilgi odağı haline getiren bir tanımlama yaptı: "Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır." Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf (örgüt ve birey) yoktur; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. Bu tanımda örgüt ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir (Schalk ve Roe, 2007). Rousseau'nun tanımı o güne kadar yapılan tanımlardan farklıydı. Bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı öngörüyordu.

Psikolojik sözleşmeye mevcut ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenliktir. İş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına alır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine olan

yaklaşımlarını, işverenin davranışlarına karşı nasıl karşılık vereceklerini anlamak kolaylaşacaktır. Bu oluşum, olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel sağlamaktadır (Tallmann, 2001).

Psikolojik sözleşme işletmelerde iş gören ve işveren ile ilgili temel sorunlara çözümler üreten çok önemli bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin iş gören ve işveren arasındaki önemli problemlere köklü çözümler getiren yeni bir öneri, model ve araç olarak öne çıkması bu kavramı kullanmaya yöneltmiştir. Karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, iş gören algıları açısından inceler (Saylı, 2003).

Rousseau ve Schalk (2000), psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için iki ön şart ileri sürmüştür: Psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için ilk olarak, belli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi şahsi seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin diğerleriyle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğundan, hakları olmayan insanların birbirlerine özgür olarak verebileceği şeyleri yoktur. Çünkü böyle bir durumda insanların çalışma veya işten ayrılmayı seçmeleri söz konusu değildir. İkinci olarak da sosyal kararlılık psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Hem çalışanın hem de işverenin, geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşıdakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002).

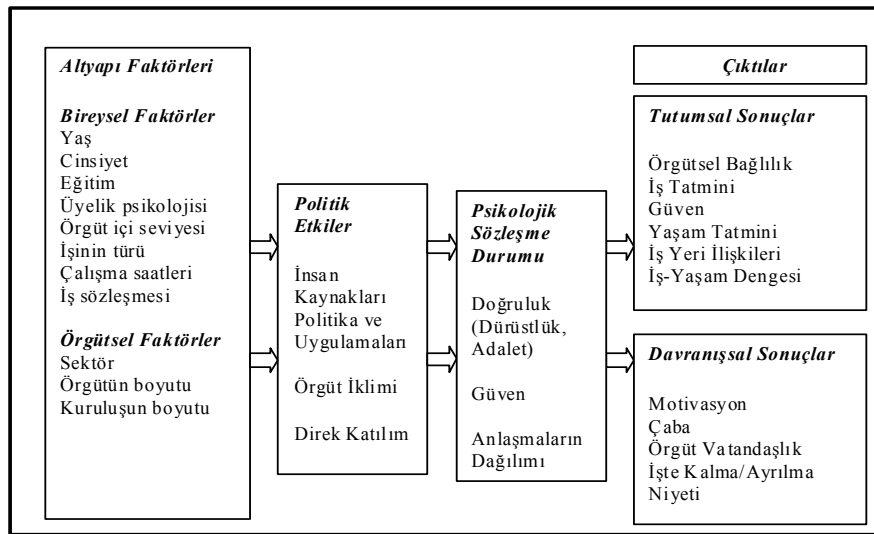
McNeil (1985) psikolojik sözleşmeleri tamamen işlemsel ve tamamen ilişkisel psikolojik sözleşmeler olarak iki uç tür olarak sınıflamaktadır. Bu açılımın bir ucundaki tamamen işlevsel sözleşme tarafların ilişkiye yalnızca özelleştirilmiş, dar kapsamlı, kısa dönemli ve ekonomik değişimlerle ilgili yükümlülüklerle sınırlı katılımını gerektirmektedir. Bu açılımın diğer ucunda tamamen ilişkisel sözleşmeler ise geniş, açık uçlu ve uzun dönemli yükümlülükleri içermektedir. İlişkisel sözleşmeler yalnızca parasal değişimleri değil aynı zamanda bağlılık, destek gibi sosyo-duygusal değişimleri de içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşme öğelerinin tanımlamalarından biri Rousseau (1990) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada terfi etme imkânları, yüksek ücret, performansla göre ödeme, devam eden öğrenme, uzun dönemli iş, kişisel gelişim ve kişisel problemler için destek olmak üzere yedi psikolojik sözleşme öğesi belirlenmiştir (Bellou, 2006).

Psikolojik sözleşme öğeleri belirleme de diğer önemli bir çalışma Robinson ve Morrison (1995) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre örgütün iş görene sunmakla yükümlü olduğu iş gören beklentileri yeterli kaynakların sağlanması, iyi bir iş sunmak, iyi iş ilişkileri geliştirmek, motivasyonu güçlendiren ödeme sistemi oluşturmak, terfi ve bireysel gelişme imkânları sağlamaktır (Baccili, 2001).

Birçok araştırmacı farklı psikolojik sözleşme içeriği derlemiştir. Hutton ve Commins (1997) ve Hutton (2000) psikolojik sözleşmelerin içeriğini ölçmek için psikolojik sözleşme envanteri geliştirdi. Bu çalışmada iş gören ve işveren yükümlülükleri belirlenmiştir (Hrabok, 2003). Rousseau ve Tijorimala (1998) ise, bir örgütün bireye verebileceği 4 tür taahhüt tipi belirlemiştir. Bunlar iyi inanç ve adil işlemler, çalışma şartları, sağlanan özlük hakları ve işin niteliğidir (Rousseau ve Shenal, 1998).

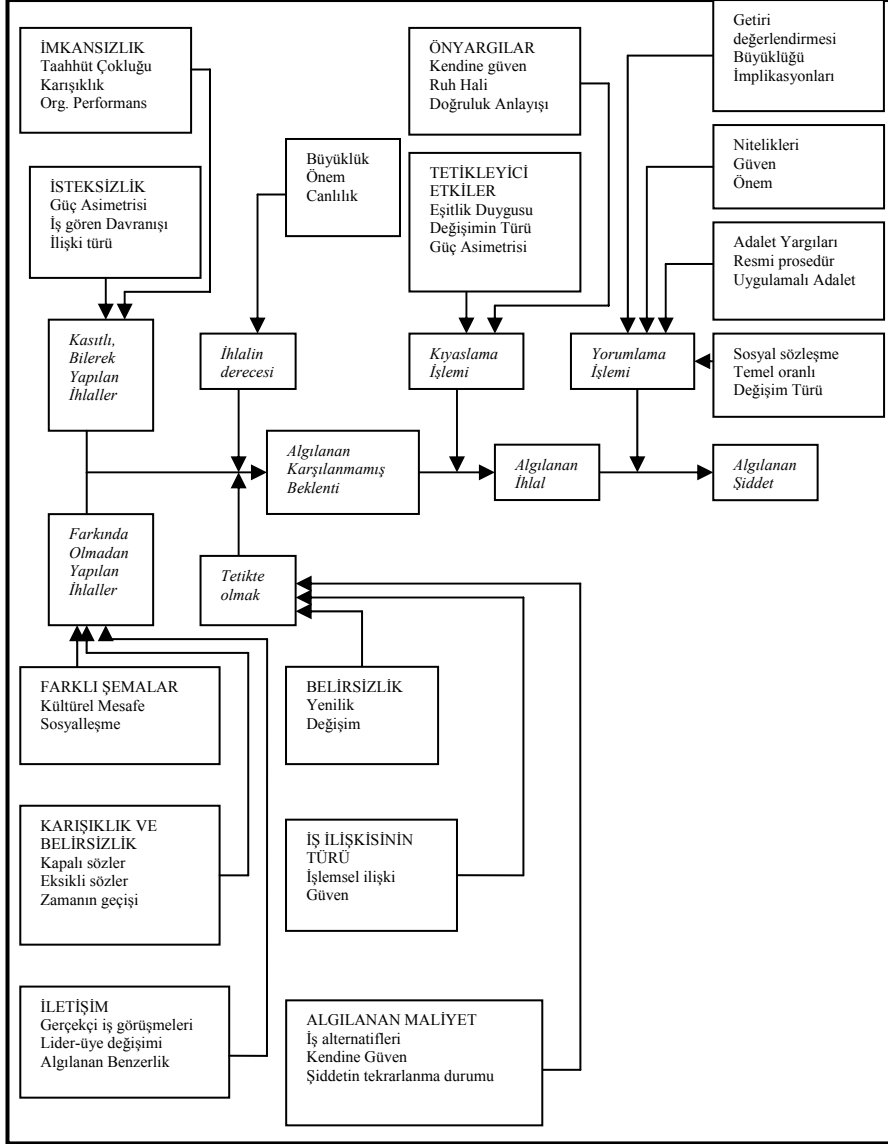
Guest ve Conway (2006) psikolojik sözleşmenin oluşumunu sebepler, öğeler ve sonuçlardan oluşan bir model olarak ortaya koymuşlardır. Bu modelde psikolojik sözleşme öğelerinin güven, dürüstlük ve anlaşmanın dağılımı olmak üzere üç ana bileşeni bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme öğelerinden “dürüstlük bileşeni” örgütsel adaletle ilişkili olarak eşitliği ifade etmektedir. Örgütsel adalet ise örgüt uygulamalarının birey ve grup tarafından dürüstlüğü algılanışı ve örgütün bu algılara davranışsal tepkisi olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme öğelerinden ikincisi olan “güven” ise psikolojik sözleşme içerisindeki bir araya getirici unsur olmasından dolayı çok önemlidir. Güvenin oluşumunu etkileyen en önemli konu ise sözleşme taraflarının karşılıklı söz ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğidir. Psikolojik sözleşme öğelerinden üçüncüsü olan “anlaşmaların dağılımı” ise karşılıklı yükümlülükleri ifade etmektedir (Atkinson ve Cuthbert, 2006).



Şekil 1: Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Kaynak: Guest, David, “Employment Flexibility and Worker Well-Being: The Role of Psychological Contract” Swedish Academy of Engineering Sciences, Stockholm, 2006, s.8

Psikolojik sözleşme literatüründe bazen ihlal ve şiddet terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşme ihlalini verilen sözün yerine getirilmemesinin bilişsel algısı ve psikolojik sözleşme şiddetini ise psikolojik sözleşme ihlali oluşuktan sonra iş gören tarafından gösterilen duygusal ve davranışsal tepkiler olarak tanımlamaktadır (Zhao ve diğ., 2007).



Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlal ve Şiddetinin Oluşumu  
Kaynak: Robinson and Morrison, 1997, s. 232

Şekil 2.'de de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlalleri örgüt ve temsilcileri tarafından bilerek kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller olarak ikiye ayırabiliriz. Kasıtlı olarak yapılan ihlaller örgütün bu yükümlülüğü bilmesine rağmen imkânsızlık veya isteksizlik sebebiyle yerine getirmeyiştir (Agee, 2000). Verilen söz üzerinden uzun zaman dilimi geçmiş ve sözün verildiği zaman diliminde yerine getirilmesi imkân dâhilinde olan söz veya sözlerin yerine getirilmesi çok zor veya imkânsız hale gelmiş olabilir. İmkânsızlık sebebiyle sözlerin yerine getirilmeme nedeni olarak karşımıza çıkan diğer bir konu beklenmedik durumlardır. Örgüt iç ve dış çevresel şartların beklenmedik değişiklikleriyle verdiği sözleri yerine getiremeyecek bir pozisyon içerisine girebilir. Gerçekçi olmayan iş görüşmelerindeki taahhüt fazlalığı ve örgütsel performansın düşmesi de verilen sözlerin yerine getirilmesini imkânsız hale getirecektir (Robinson ve Morrison, 1994). Bilerek yerine getirilmeyen sözlerin ikinci nedeni güç asimetrisi, taahhüdün maliyet hesaplaması, iş gören yükümlülüklerini yerine getirme derecesi ve ilişkinin işlevsel veya ilişkisel oluşuyla etkilenen işveren isteksizliğidir (Özkeçeli, 2005).

Psikolojik sözleşme ihlalinin diğer bir türü sözleşme taraflarının sözleşme terimlerini farklı anlama ve yorumlamasıyla oluşan, bilerek veya kasıtlı bir şekilde olmayan sözleşme ihlalleridir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi bu tür psikolojik sözleşme ihlalleri iş gören ve örgüt temsilcileri arasındaki farklı bilişsel algılama şemalarından, sözleşme tarafları arasındaki yükümlülüklerin kompleksliği ve belirsizliğinden veya iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Agee, 2000).

Örgüt ve temsilcilerince kasıtlı veya farkında olmadan yapılan her iki ihlal türü de iş görende hayal kırıklığı oluşturacaktır. Bu hayal kırıklığının karşılanmamış beklenti olarak algılanması Şekil 2'de de görüldüğü gibi iki faktöre bağlıdır. Bunlar ihlalin derecesi ve iş görenin tetikte (ihlal algısını beklemede) olması halleridir (Robinson ve Morrison, 1997).

Tetikleyici etkiler ve bireysel önyargılarla kıyaslama sürecinden geçerek psikolojik sözleşme ihlali algısının oluşmasından sonra bu ihlal yorumlama süreciyle psikolojik sözleşme şiddeti algısına dönüşebilecektir.

Şekil 2'de de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ihlalinin yorumlanması getiri değerlendirmesi, nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme bileşenleriyle olacaktır ve psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşebilecektir (Özkeçeli, 2005).

Yorumlama süreci sonunda ise psikolojik sözleşme ihlali psikolojik sözleşme şiddetine dönüşecek veya psikolojik sözleşme ihlali yorumlama sürecindeki getiri değerlendirmesi, ihlalin nitelikleri, adalet yargıları ve sosyal sözleşme unsurlarının olumlu etkisiyle psikolojik sözleşme şiddeti oluşmayacaktır.

### III. Örgütsel Bağlılık

İşletmeler, belirli amaçlar doğrultusunda toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulmuş ekonomik ve sosyal birimlerdir. Yoğun rekabet ortamında işletmeleri bu hedeflerine ulaştıracak en önemli kaynak ise insandır. Örgüt içerisindeki insanın örgüt amaç ve hedeflerini benimseyerek başarılı olması ve bunun devamlılığının sağlanması örgütün başarılı olmasıyla eş anlamlı olacaktır (Cingöz, 2006).

- Örgüte bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Bağlılığın üç aşaması itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma olarak nitelenebilir. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dâhil olmaktan gurur duyar. Son aşamada ise birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle benzerliğini fark ederek örgütü özümseyerek içselleştirir (Tiryaki, 2005).
- Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer önemli bir tanım Mowday ve Steers (1979)'e aittir. Mowday ve Steers'e göre örgütsel bağlılık, "Belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesidir."(Mowday ve Steers, 1979: 224).

Örgütsel bağlılığı özetle şöyle tanımlayabiliriz: "Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul etmeleri, içselleştirmeleri; bu amaç ve değerler doğrultusunda örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmalarıdır."(Samadov, 2006: 65).

Örgütler içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır (Tiryaki, 2005). Bütün örgütler için kaynakların uygun kullanımı ve maliyetleri en aza indirerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş iş gücü gelir. İş gücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber, hem kendinde var olan potansiyeli hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Bu sebeplerle insan kaynağını en verimli şekilde kullanmaya yönelik araştırma ve uygulamalar şimdi ve gelecekte önem kazanarak devam edecektir.

Bireyler örgütte birtakım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Paylaşılan ortak değerler ne kadar fazla ise örgüt kültürü o kadar güçlüdür ve güçlü örgüt kültürü örgüt içi birliği sağlayarak etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey birbirine sürekli olarak katkı sağladığı sürece bağlılıkları devam edecektir. Örgüt personelinin gelişimi için hiçbir fedakârlıktan kaçmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu

şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü ve örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır (Samadov, 2006).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne uygun özelliklerle, dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu bireysel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olarak incelemektedir. Duygusal bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990). Rasyonel bağlılık ise, örgütten ayrılmanın maliyetini ve bunu göze almayı ifade etmektedir. İş göreninin örgüte zaman içerisinde yaptığı yatırımlar, işten ayrıldığı takdirde bunları kaybetme korkusu onu örgüte bağımlı kılacaktır. Normatif bağlılık ise iş görenin örgütte kalması ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde iş görenin örgüte bağlılığı kişisel çıkarları için değil yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanması sebebiyledir (Tiryaki, 2005). Örgütsel bağlılığın öğeleri farklı etmenlere bağlı olarak farklı olarak gelişmektedir. Duygusal bağlılık için etmenler, işin güçlüğü, rol ve amaç açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağımlılığı, örgüte güven, örgüt içi adalet, iş görenlere verilen önem, performans geri beslemesi ve iş görenin kararlara katılımıdır (Allen ve Meyer, 1993). Devam bağlılığını etmenleri ise iş görenin başka işlere yönelme imkânının düşük olması ve örgütü terk etmesi durumunda yaşayacağı finanssal ve benzeri zorluklardır (Mellor ve diğ., 2001). Normatif bağlılık etmeni ise bireyin örgütün iş görenlerinden sadık olmalarını beklediğine dair inancıdır (Allen ve Meyer, 1990).

İş görenler örgüte olan bağlılıklarını farklı şekillerde ifade edeceklerdir. İş görenlerin örgüte bağlılığı göstergeleri, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri ve inanmaları, örgüt için özveride bulunabilmeleri, örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek, örgüt kimliği ile kimliklenme ve örgütün amaç ve politikalarını içselleştirme dereceleri. Amaçlarını kabul etmediği bir örgüte iş görenin bağlılık göstermesi beklenemez. İş gören kendi amaçlarını gerçekleştiriyorken örgüt amaçlarını da gerçekleştiriyor olması, güçlü bir örgütsel bağlılık göstergesidir (Başyigit, 2006). Örgüt içerisindeki iş görenlerin örgütün başarısı için normal standartların ötesinde çaba gösterme ve özveride bulunma dereceleri, örgüte bağlılığı gösteren diğer bir kriterdir (Cingöz, 2006). İş görenin özgür iradesiyle hedefleri gerçekleştirmek için ücret, çalışma koşulları gibi somut konularda ve örgüt değerlerini benimsemek gibi soyut konularda örgüt lehine fedakârlıkta bulunmasıdır (Başyigit, 2006). Örgüt iş görenlerinin örgütle ne derece kendilerini kimliklendirecekleri ve iş görenin örgütün faaliyetlerini ne derece onaylayacağı sorularının cevabı, iş görenlerin



örgütle özdeşleşme derecesini ortaya koyacaktır. İş görenler örgütün amaç ve değerlerini içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyacaklar ve kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştireceklerdir (Cingöz, 2006).

#### IV. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hızla değişen iş ilişkilerinde iş görenlerin bağlılığını sağlamanın yolu, karşılıklı iş ilişkilerinde, iş görenin psikolojik sözleşmesinde aranmaya başlanmıştır. Psikolojik sözleşme, bu gün ve yarın iş görenin güçlendirilmesi imkânını sunmalıdır. Örgütler iş görenleriyle örgütsel gücü ve karar verme faaliyetlerini daha çok paylaşmak ihtiyacındadır. İş görenlere sunulan kararlara katılım, kariyerinin ilerletilmesi ve güçlendirme gibi faaliyetlerin karşılığında iş görenin bağlılığı arzulanmaktadır.<sup>i</sup>

Psikolojik sözleşmenin bir boyutu olan işlevsel sözleşmeler, ekonomik değişimleri ana konu olarak ele almasından dolayı yine aynı konuyu ana tema olarak kabul eden devam bağlılığı ile ilişkili olması muhtemeldir.<sup>ii</sup> İş görenin psikolojik sözleşmesini etkileyen değişiklikler iş gören bağlılığı ve davranışları üzerinde etkilidir. Örgütün sunduğu kariyer ilerleme imkânları, ödülleri ve sözlerini yerine getirme davranışlarına iş gören karşılık verecektir.<sup>iii</sup>

Bir iş gören psikolojik sözleşmesinin terimlerinin iyi bir şekilde yerine getirilmesiyle örgütün kendini desteklediği ve örgüt için önemli olduğu yargılarını geliştirecek ve bu yargılar da iş görenin örgüte sadakat, güven ve duygusal bağlılığını artıracaktır.<sup>iv</sup> İş gören psikolojik sözleşme ihlaline uğradığında ise, iş görenin örgüte bağlılık hisleri azalacaktır.<sup>v</sup>

İş görenin örgütün faydası için harekete geçmeye hazır olması anlamına gelen duygusal bağlılık karşılıklı gönüllü anlaşmalar olan psikolojik sözleşmelerle bu özellikleri itibarıyla da ilişkilidir. Bir sözleşmenin gönüllü olarak kabul edilmesi, o sözleşme terimlerinin, iş gören tarafından diğer alternatif iş imkânlarıyla karşılaştırıldığında daha tercih edilebilir olduğunun bir göstergesidir. İşveren ve iş gören bir anlamda hür irade ile sözleşmeyi kabul etmeleri, sözleşme terimlerinin yerine getirilmesiyle ilgili olarak beklentileri sebebiyle bağlılık oluşturacak ve sözleşme terimleri kabul edilebilir derecede yerine getirildiği sürece bu bağlılık devam edecektir.<sup>vi</sup>

#### V. Araştırma Bulgu, Yorum, Sonuç ve Önerileri

Psikolojik sözleşmenin çok çeşitli tanımlarından bir tanesi onun ilişkisel ve işlevsel sözleşmelerle iş göreni örgüte bağlayan ve iş gören psikolojisi esas alan bir yapılandırıcı olduğudur (Kwon, 2001). Psikolojik sözleşmenin bu tanımı, kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon, 1971) olan örgütsel bağlılıkla iç içe olduğunu göstermektedir. Bu iki tanımı kıyasladığımızda psikolojik iş sözleşmelerinin terimlerinin yerine getirilmesiyle

kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimleri oluşturulabileceği ve geliştirilebileceği görülecektir.

İş görenin psikolojik sözleşmesini etkileyen değişiklikler iş gören bağlılığı ve davranışları üzerinde etkilidir. Örgütün sunduğu kariyer ilerleme imkânları, ödülleri ve sözlerini yerine getirme davranışlarına iş gören karşılık verecektir. Dinamik bir yapıda olan psikolojik sözleşmeler iş görenin beklentilerinin, motivasyonun, kariyerinin ve bağlılığın gelişmesi ile değişecektir (Schalk ve Roe, 2007).

Psikolojik sözleşmeye mevcut ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenlidir. Psikolojik sözleşme tanımındaki yükümlülük terimi iş gören açısından, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına almasına olan inancını ifade eder. Bunun gibi çalışanların psikolojik sözleşme ile işverene ve işlerine olan yaklaşımları, işverenin davranışlarına karşı nasıl davranılacağı ve nasıl karşılık verecekleri arasında güçlü bir bağlantı kurulmuş olmalıdır (Tallmann, 2001). Bu oluşum, bu yüzden olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel sağlamaktadır.

Bu çalışma, son 19 yılda çağdaş iş ilişkilerinde gittikçe artan bir öneme sahip olan psikolojik sözleşme (iş ilişkisinde karşılıklı yükümlülükler) kavramının çalışma hayatındaki önemini ve psikolojik sözleşme olgusunun çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak için yapılmıştır.

Araştırma özellikle, yoğun bir iş temposuna sahip olan “sağlık çalışanları” üzerinde yapılmıştır. Sağlık sektöründe psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik betimsel bir çalışmadır. Ayrıca belirlenen demografik özelliklerin her iki bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ölçmek de çalışmanın amacı kapsamındadır.

Tablo 1: *Araştırma Evreni ve Örneklemi*

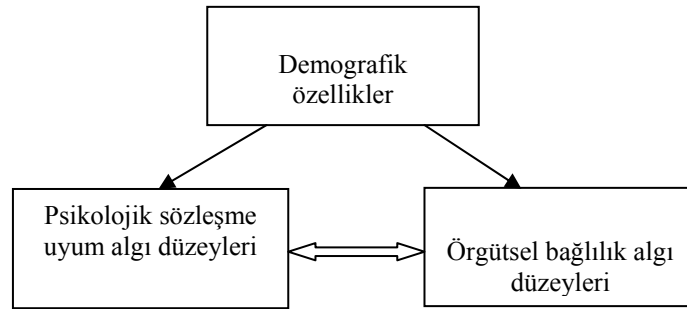
	Araştırma Evreni		Araştırma Örneklemi	
	Çalışan sayısı	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde(%)
Hastaneler				
A	354	36	131	39
B	482	49	166	49
C	142	15	42	12
Toplam	978	100	339	100

Anketimizin evrenini 3 farklı hastanede görev yapan 233 uzman doktor, 342 pratisyen doktor ve 403 hemşire olmak üzere toplam 978 kişi oluşturmaktadır. Örneklemimizdeki denek sayısı 74 uzman doktor, 76 pratisyen doktor ve 189 hemşire olmak üzere 339'dur. Bu sayı ise örneklemin evreni temsil etme oranı (%35) olarak oldukça yüksek ve yeterli bir sayıdır.

Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeği, çoğu yönetimsel konularla ilgili 9 alan üzerine kuruludur. Bu 9 alan Robinson ve Rousseau (1994) tarafından belirlenmiş olan potansiyel psikolojik sözleşme şiddeti alanlarıdır.

Örgütsel bağlılık ölçeği ise, Mowday tarafından geliştirilmiş ve önceki araştırmalarda geniş çaplı kullanılmıştır. Bu 15 maddeli ölçek iş görenin örgüt hedeflerini kabulünü, örgüt için zevkle çalışma isteği ve örgütte çalışma devam isteğini ölçmek üzere kullanılmaktadır.

Anketin güvenilirlik ve geçerlilik testleri Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Anketin ikinci bölümünde yer alan 9 sorudan oluşan psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeği için Cronbach's Alpha sonucu 0.9564 ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Aynı şekilde anketin üçüncü kısmında yer alan örgütsel bağlılık ölçeği içinde Alpha katsayısı 0.8494 ile yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırma modelinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H<sub>1-a</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.

H<sub>1-b</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.

H<sub>2</sub>: Farklı demografik özelliklere sahip deneklerin, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında farklılık vardır.

H<sub>2-a</sub>: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.

Araştırma örnekleminin demografik özellikleri incelendiğinde,

- Araştırmaya katılan 339 çalışandan 212'sinin (%62,5) kadın, 127'sinin (%37,5) ise erkek çalışanlardan oluştuğu,
- 43 (% 12.7) çalışan 18-24 yaş aralığında, 141 (%41.6) çalışan 25-30 yaş aralığında, 77 (%22.6) çalışan 31-36 yaş aralığında, 48 (% 14.2) çalışan 37-43 yaş aralığında, 24 (% 7.1) çalışan 44-50 yaş aralığında ve 6 (%1.8) çalışan ise 51 yaş ve üstünde olduğu,
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının 204'inin (%60.2) evli, 135'inin (%39.8) ise bekâr olduğu,
- 175 (%51.6) sağlık çalışanının üniversite mezunu, 101'inin (%29.8) lise mezunu, 31'inin (%9.2) yüksek lisans ve 32'sinin (%9.4) ise doktora eğitimine sahip olduğu,
- Meslek dağılımına bakıldığında ise çalışanlardan 189'u (%55.8) hemşire, 76'sı (% 22,4) pratisyen doktor ve 74'ü (%21,8) uzman doktor olmak üzere dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Tüm Deneklerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ile Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi Toplam	Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyi Toplam
Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi	Pearson Korelasyon Değeri	1	0,770**
		0,000	0,000
	N	339	333
Psikolojik Sözleşme Uyum Algı Düzeyi	Pearson Korelasyon Değeri	0,770**	1
		0,000	0,000
	N	333	333

Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını ve varsa ilişkinin ne yönde olduğunu anlamak amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre genel olarak psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında  $p<0.01$  önem seviyesinde pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmaya göre psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki korelasyon değeri  $r=0.770$  olarak bulunmuştur. Bu bulgu ile “H1: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.”, “H<sub>1-a</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.” ve “H<sub>1-b</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.” hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

Yani psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri yüksek iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri de yüksek olacaktır. Örgütler iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasını temin için, iş görenlerinin psikolojik sözleşmesini tanımak ve ona uygun hareket etmek durumundadır. Veya tam tersi olarak, örgütler yüksek düzeyde psikolojik sözleşme uyum algısına sahip iş görenlere sahip olabilmek için, iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarını artırıcı tedbirler almak durumundadır.

Tablo 3. incelendiğinde, sağlık elemanlarının görev yaptıkları hastanelere göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farka ilişkin varyans değerleri ( $F= 27,359$ ,  $F=52,572$ )  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3: *A, B, C Hastaneleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşmeye Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkı Gösteren Varyans Analizi*

		Kareler Toplamı	Standart Sapma	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık (p)
Örgütsel Bağlılık	Gruplar Arası	31,949	2	15,974	52,572	0,000
	Gruplar İçi	100,273	330	,304		
	Toplam	132,222	332			
Psikolojik Sözleşme	Gruplar Arası	64,202	2	32,101	27,359	0,000
	Gruplar İçi	394,241	336	1,173		
	Toplam	458,443	338			

Bu bulgu araştırma hipotezlerinden; “H<sub>2-a</sub>: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 4. A, B ve C Hastanelerinde Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri ve Psikolojik Sözleşmeye Uyum Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Kaynağını Gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark) Testi

			Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	P
Bağımlı Değişken	(I) A, B ve C Hastaneleri	(J) A, B ve C Hastaneleri			
Örgütsel Bağlılık	A	B	-0,4801	0,06493	0,000
		C	0,3897	0,09985	0,000
	B	A	0,4801	0,06493	0,000
		C	0,8698	0,09715	0,000
	C	A	-0,3897	0,09985	0,000
		B	-0,8698	0,09715	0,000
Psikolojik Sözleşme	A	B	-0,4767	0,12686	0,000
		C	0,8590	0,19056	0,000
	B	A	0,4767	0,12686	0,000
		C	1,3357	0,18535	0,000
	C	A	-0,8590	0,19056	0,000
		B	-1,3357	0,18535	0,000

Tüm bu bulgular her iki değişkenimize ait aritmetik ortalamaların B hastanesinde en yüksek ve C hastanesinde ise en düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi olarak B hastanesi ve A hastanesinin araştırma hastaneleri olmaları nedeniyle eğitim, geliştirme, kişisel gelişim, geri besleme, çalışanların uzmanlık durumu, takım çalışması ve birlikte çalışma şartlarının daha iyi olması ileri sürülebilir. B ve A hastanelerinin her ikisinin de araştırma hastaneleri olmasına rağmen, B hastanesinde daha çok akademisyenin bulunması ile birlikte araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle, B hastanesinde hem örgütsel bağlılık algı düzeylerinin hem de psikolojik sözleşme algı düzeylerinin A hastanesine oranla daha yüksek olmasına neden olmaktadır. C hastanesi ise bir devlet hastanesi olarak hizmet vermektedir. C hastanesinin eğitim, geliştirme, kişisel gelişim, geri besleme, çalışanların uzmanlık durumu, takım çalışması ve birlikte çalışma şartlarının daha olumsuz olması, hizmet sektörüne yönelik olması nedeniyle doğaldır. Sonucunda ise bu hastane çalışanlarının, hem örgütsel bağlılık algı düzeyleri hem de psikolojik sözleşme algı düzeyleri diğer iki hastaneye oranla daha düşüktür.

Deneklerin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farkı anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve F değerleri sırasıyla  $F=12,956$  ve  $F=12,898$  olarak  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu farkın kaynağını anlamak amacıyla, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Erkeklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,59 olup, kadınların örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,34' den büyüktür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, örgütlerine daha fazla örgütsel bağlılık duyduklarını göstermektedir. Erkeklerin psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,70 olup, kadınların psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,24'den büyüktür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık algı düzeylerinin ve psikolojik sözleşme algı düzeylerinin erkek denekler için daha yüksek olması, Türk aile yapısı içerisinde kadınların ailelerine bağlılıkları nedeniyle, iş yeri ilişkilerinin ikincil planda olması ile açıklanabilir. Ayrıca erkekler için, aile geçimini sağlamak kadınlara göre daha öncelikli bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle erkekler psikolojik sözleşme ihlallerini daha az algılamakta ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri daha fazla olmaktadır.

Deneklerin yaşları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yaş değişkenine göre sağlık elemanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklara ilişkin F değerleri sırasıyla,  $F=8,326$  ve  $F=10,870$  olarak  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağına inmek için, deneklerin yaş durumları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasındaki farklılığının kaynağını gösteren LSD (En Küçük Önemli Fark) testi uygulanmıştır. Bulgular, örgütsel bağlılık algı düzeyleri yüksek olan yaş gruplarının psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin de yüksek olduğunu ve düşük olduğunda ise benzer şekilde düşük olduğunu; psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık uyum düzeylerinin deneklerin yaşlarının artması ile arttığını göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre, örgüt bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin farkın anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

F değerleri örgütsel bağlılık algı düzeyleri için 8.520 ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri için 13.803 olup her ikisi de  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak sağlık çalışanlarının evli veya bekâr olma durumlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri üzerinde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Evli deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması 3,51 olup, bekâr deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri aritmetik ortalaması olan 3,31' den büyüktür. Bu bulgu evli sağlık çalışanlarının bekâr sağlık çalışanlarına göre örgütlerine daha fazla bağlılık duyduklarını göstermektedir.

Psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri ile ilgili olarak yine aynı şekilde evli deneklerin aritmetik ortalaması 3,60 olup, bekâr deneklerin

psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri aritmetik ortalaması olan 3,13' den büyüktür. Bu bulgu evli sağlık çalışanlarının bekâr sağlık çalışanlarına göre psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Deneklerin medeni durumları, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri değişkenlerinin her ikisi üzerinde de aynı şekilde etkili (evli denekler için daha yüksek) olduğu görülmüştür. Bunun nedeni ise, evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri ve dolayısıyla sorumluluk hislerinin daha yüksek olması ile açıklanabilir.

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılıkların olup olmadığını anlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki farklılıklara ilişkin varyans değeri  $F= 3.069$  olarak  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin varyans değeri ise,  $F=1.835$  olarak  $p<0.05$  önem düzeyinde anlamlı olmadığı bulgulanmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki farklılıkların kaynağını anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır. Eğitim durumlarının artmasıyla örgütsel bağlılık algı düzeylerinin arttığı araştırma bulgularından gözlenmektedir.

Sağlık elemanlarının mesleki pozisyonları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Sağlık çalışanlarının mesleki pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin varyans değeri  $F=11.800$  olarak  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerine ilişkin varyans değeri ise,  $F=16.676$  olarak  $p<0.01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular sağlık elemanlarının mesleki pozisyonlarına göre, hem örgütsel bağlılık algı düzeyleri hem de psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında manidar farklılıklar olduğunu göstermektedir. Deneklerin mesleki pozisyonları ile, örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasındaki farkların kaynağını anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmıştır.

Bulgular, mesleki pozisyonların yükselmesi ile her iki değişkenimizin algı düzeyleri ortalamalarının da yükseldiğini göstermektedir. Bu duruma sebep olarak mesleki pozisyonlar yükseldikçe, eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin niteliklerinin ve işin öneminin artması öne sürülebilir.

Yukarıda açıklamalarını yaptığımız istatistiklerden sonra araştırmamızdaki tüm demografik değişkenlerin çok yüksek seviyede benzerlikte, her iki bağımlı değişkenimizi de aynı doğrultuda ve hemen hemen aynı şiddette etkilediğini ifade etmek mümkündür. Bunun tek istisnası, eğitim durumu ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın



olmasına rağmen, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılığın olmamasıdır. Tüm bu bulgular; araştırma hipotezlerinden “H<sub>2-b</sub>: Farklı demografik özelliklere sahip olan bireylerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında farklılıklar vardır.” hipotezini doğrulamaktadır.

Tüm bu bulgulardan sonra demografik özellikler ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleriyle ilişkili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve meslek demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında  $p < 0.01$  düzeyinde manidar farklılıklar mevcuttur. Aynı zamanda ortalamalar arasındaki farklar göz önüne alındığında, bu ortalamaların ve farkların benzerliği dikkat çekmektedir.
2. Eğitim demografik değişkeni ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında  $p < 0.05$  düzeyinde manidar bir farklılık olmasına rağmen, eğitim durumu ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında manidar bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir.

Demografik özellikler ile ilgili bu bulgularla “H<sub>2</sub>: Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezimiz büyük ölçüde doğrulanmış olmaktadır. Aynı zamanda 2008 yılında Erzurum’da sağlık sektörü işletmelerinde çalışan doktor ve hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmanın bulguları, literatür bulguları ile birebir örtüşmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre “H<sub>1</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.”, “H<sub>1-a</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri azaldıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri azalır.” ve “H<sub>1-b</sub>: Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyleri artar.” hipotezlerimiz doğrulanmıştır. Her iki değişkenimiz arasındaki ilişki, aynı zamanda anket ölçeklerimizin ölçtüğü konuların ilişkili olması anlamına gelmektedir. Araştırmamızda kullandığımız, psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ölçeği, iş görenin eğitim-geliştirme, ücretler, terfi, işin doğası, iş güvenliği, geri besleme, değişimin yönetimi, kişisel sorumluluk olarak kendini gösterme fırsatları, çalışanların uzmanlık durumu ve birlikte çalışma beklentileriyle ilgili konuları değerlendirdiğini ifade etmiştik. Örgütsel bağlılık ölçeği ise, iş görenin örgüt hedeflerini kabulünü, örgüt için zevkle çalışma isteği ve örgütte çalışma devam isteğini ölçmektedir. İşverenler, iş görenlerinin örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini artırmak için aşağıda sunulan önerileri dikkate almak durumundadır:

1. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini artırmak için önemli bir konudur. İşletmeler tüm iş görenleri hedef alan bir eğitim-geliştirme planına sahip olmalı ve uygulamalıdır.

2. Ücretler, iş görenin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini etkileyen bir konudur. Ücretler örgütler için finansal bir yük getirmesine rağmen, iş görenlerin verimliliğini artıracak ve dolayısıyla örgüt için daha fazla kazanç neden olacağı unutulmamalıdır.
3. Araştırma sonuçlarına göre adil ve şeffaf bir terfi sistemi iş gören psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde etkilidir. İşletmeler bu konuda duyarlı olmak durumundadır.
4. Yapılan işin önemi, işveren tarafından sık sık vurgulanmalı ve bireyin yaptığı işi sevmesine yönelik tedbirler alınmalıdır.
5. İş güvenliği psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri için önemli bir konu olduğu unutulmamalıdır. Bu konu, çalışanların uzmanlık düzeyi ile birlikte değerlendirildiğinde, nitelikli personelin elde bulundurulması ve niteliksiz personelin ise eğitim-geliştirme faaliyetleriyle örgüt içerisinde işten çıkarılmadan niteliklerine uygun bir görev verilmelidir. Bu konu örgüt içerisindeki diğer tüm çalışanların da örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini artırmak açısından belirleyici olduğu gözden kaçırılmamalıdır.
6. Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde diğer etkili bir konu geri besleme konusudur. Sağlıklı bir geri besleme sistemine sahip örgütlerde iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri yüksek olacağı gözden kaçırılmamalıdır.
7. Son olarak, iş görenlerin inisiyatif kullanabilmesi örgütsel bağlılık algı düzeylerini ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini yükselteceği bilinerek, bu yönde tedbirler alınmalıdır.

Araştırma bulgularımız, “H<sub>2-a</sub>: Her örgüt kendine özgü bir davranış düzlemi ve kültürü oluşturduğundan, farklı hastanelerde görev yapan deneklerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşmeye uyum algı düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezimizi doğrulamıştır. Bu farklılığın en önemli nedeni olarak B hastanesinin araştırma-geliştirme faaliyetleri ile daha yoğun bir şekilde meşgul olması göze çarpmaktadır. Dolayısıyla işletmeler araştırma-geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri üzerinde etkili olduğunu bilerek, bu yönde tedbirler almalıdır.

Sonuç olarak araştırma bulgularımıza göre, örgütler için iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamak, büyük ölçüde onların psikolojik sözleşmelerini anlamakla gerçekleşeceği görülmektedir. İşletmeler hayatta kalabilmek için, bu konunun önemini farkında olmalı; iş görenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerini artırmak için yukarıda ifade ettiğimiz önerileri uygulamak durumundadır.

### Kaynaklar

- Agee, James E., “*Understanding Psychological Contract Breach: An Examination Of Its Direct, Indirect And Moderated Effects*”, A Dissertation University Of Albany, Newyork, 2000.
- Allen, Natalie; Meyer, John, “*Organization Commitment: Evidence Of Career Stage Effects*”, Journal Of Business Research, 1993, Vol. 26.
- ....., “*The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuence And Normative Commitment To Organization*”, Journal Of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63.
- Atkinson, Carol; Cuthbert, Peter, “*Does One Size Fit All?: A Study Of The Psychological Contract In The Uk Working Population*”, International Journal Of Manpower, Bradford, 2006.
- Baccili, Patricia A., “*Organization And Management Obligations In A Framework Of Psychological Contract Development And Violation*” Doctoral Thesis, California, 2001.
- Balay, Refik, “*Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın, Ankara, 2000.
- Başıyigit, Aslıhan, “*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.
- Bellou, Victoria, “*Psychological Contract Assesment After A Major Organizational Change: The Case Of After Mergers And Acquisitions*” Greece, 2006.
- Cingöz, Ayşe, “*Örgütsel Küçülme Stratejisi Ve Küçülen Örgütlerde Çalışan İş Görenlerin Örgüte Bağlılıkları Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2006.
- Grimmer, Martin; Oddy, Matthew, “*Violation Of Psychological Contract*”, Australian Journal Management, Jun 2007.
- Hrabok, Ann, “*Psychological Contract Of Experienced College İnstructors*”, Doctoral Thesis, Canada, 2003.
- Kidder, Deborah L.; Buchholtz, Ann K., “*Can Excess Bring Success? Ceo Compensation And The Psychological Contract*”, Human Research Management Review, 2002.
- Kwon, Yong Soo, “*The Relations Of Hrm Practices, Trust And Justice With Organizational Commitment During Organizational Changes İn The Korean Puclic Sector : An Application Of Psychological Contract Model*”, Doctoral Thesis, University Of Albany, 2001.
- Mellor, Stephen, And Others, “*Employees’ Nonwork Obligations And Organization Commitment: A New Way To Look At The Relationship*”, Human Resource Management, Vol. 40, No. 2, 2001.
- Morrison, David E., Elizabeth Wolf; Robinson, Sandra L., “*When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Develops*”, The Academy Of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997.

- Mowday, Richard T.; Steers, Richard M., “*The Measurement Of Organization Commitment*”, Journal Of Vocational Behavior, 1979.
- Özkeçeli, Banu Çiçek, “*The Effect Of Communication Of The Reduction Of Perception Of Violation In Psychological Contract*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- Robinson, Sandra L.; Morrison, Rousseau, Denise M., “*Violation The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm*”, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 15, No. 3, 1994.
- Rousseau, Denise; Shenal, Tijoriwala, “*Assessing Psychological Contract: Issues, Alternatives And Measures*” Journal Of Organizational Behavior, V. 19, 1998.
- Samadov, Sakit, “*İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.
- Saylı, Halil, “*Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Bir Uygulama Örneği*”, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2003.
- Schalk, Rene; Roe, Robert, “*Towards A Dynamic Model Of Psychological Contract Violation*” Executive Management Committee/Blackwell Publishing Ltd., Oxford, Usa, 2007.
- Sheldon, Mary E., “*Investments And Involments As Mechanisms Producing Commitment To The Organization*”, Administrative Science Quarters, Vol. 16, N. 2, 1971.
- Tallman, Rick, “*Needful Employees, Expectant Employers And The Development And Impact Of Psychological Contract In New Employment*”, Doktora Tezi, Kanada, 2001.
- Tiryaki, Tuğba, “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.
- Zhoa, Hoa; Wayne, Sandy J.; Glibkowski, Brian C.; Bravo, Jesus, “*The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis*”, Personel Psychology; Durham, Vol. 60, 3, 2007.

---

**Sonnotlar:**

<sup>i</sup> Sangkaman, Sirichet, *The Impact of Psychological Contract on Organization Commitment*, Doctoral Thesis, San Diego, 1995, s. 5-6

<sup>ii</sup> King, Collin C. Lue, a.g.e., s. 43

<sup>iii</sup> Schalk, Rene; Roe, Robert E., “*Toward A Dynamic Model of Psychological Contract*”, Journal for The Teory of Social Behavior, The Execution Management Comittee, 2007, Vol. 37, No. 2, s. 168

<sup>iv</sup> Kwon, Yong Soo, a.g.e., s. 56

<sup>v</sup> Spies, Alan R., *Psychological Contract Violations in Pharmacy Students and Their Effect on Outcomes*, Doctoral Thesis, The University of Mississippi, 2006, s. 17

<sup>vi</sup> Schalk, Rene; Roe, Robert E, a.g.e., s. 169