

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA¹

Selen DOĞAN^{*}
Özge DEMİRAL^{**}

ÖZ

Sürekli değişimin yaşandığı ve yeniliklerin ortaya çıktığı rekabet çağında, örgütlerin önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri ve başarılı sonuçlar elde edebilmelerinin temel koşulu, çalışanların işleriyle ve örgütle bütünleşmelerinin, başka bir deyişle örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır. Son zamanlarda iş yaşamında çalışan memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanması, örgütlerin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri olmuş ve pek çok araştırmacı tarafından bu soruna ilişkin farklı çözüm yolları üretilmiştir. Bu çalışmanın amacı da, örgütsel bağlılığın sağlanmasında, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin ne derece etkili olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle personel güçlendirme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmaya çalışılmış daha sonra ise üniversitelerde görev yapan akademik personeli kapsayan, ankete dayalı bir araştırmaya yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Bağlılık, Akademik Personel, Akademik Personelin Örgütsel Bağlılığı.

A RESEARCH ON THE EFFECT OF EMPOWERMENT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON PROVIDING ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

For organizations, the main condition to get succesfull results and reach to their predetermined targets is to provide the integration of employees with both their works and organization that is organizational commitment in such a competition era where changes and innovations occur permanently. Lately, providing employee satisfaction and commitment in business life has become one of the most important problems that organizations expose and for this different solution methods have been produced by lots of researchers. The aim of this study is to introduce about what extent empowerment and psychological contract effective on providing organizational commitment. In the study first the terms of empowerment, psychological contract and organizational commitment are tried to explain and then a survey-based research containing the academic staff in universities is emphasized.

Keywords: Empowerment, Psychological Contract, Organizational Commitment, Academic Staff, Academic Staffs' Organizational Commitment.

GİRİŞ

Bilgi ve insan unsurunun en önemli “rekabet avantajı” olarak kabul edildiği günümüzde, yarınlarda var olmak isteyen örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, müşterilerine katma değer yaratabilmeleri ve kar elde edebilmeleri, bir taraftan yönetim sistemlerini değişen ve gelişen çevre şartlarına uyumlu hale getirebilmelerine bir taraftan da çalışanlarını memnun etmelerine bağlı olacaktır. Küreselleşme ile birlikte iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler örgütleri bilgi ağırlıklı birimler haline getirmiş ve bu yeni birimlerin de en önemli varlığı “çalışanlar” olmuştur. Bilgi ve eğitim düzeyi giderek artan çalışanlardan en yüksek faydayı elde etmek ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek isteyen günümüzün bilgiye dayalı örgütlerinin de, örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir.

Çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının örgütsel çıktıları önemli ölçüde etkilediği bu dönemde, örgütsel bağlılık önemle üzerinde durulan bir kavram haline gelmiştir. Örgüte bağlı olan çalışan, örgütün bir üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duymakta, örgüt yararı için büyük çaba göstermekte, örgütün amaç ve değerlerini benimseyip kabullenmekte kısaca örgütle bütünleşebilmektedir. Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı ve güçlü olabilmeleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba gösteren, etkin ve verimli çalışanların varlığına bağlı olduğu için de onların örgüte bağlılığını sağlamak daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların bir örgütte faaliyette bulunmaları ve örgüt adına çaba göstermelerinin temel nedeni, maddi ve manevi açıdan fayda sağlayabilmektir. Çalışanlar, gösterdikleri çabaların karşılığını alamaz ve bireysel amaçlarını gerçekleştiremezlerse örgütte kalmak istemeyeceklerdir. Çalışanlarını kaybetmek istemeyen bir örgütün de onları kendisine bağlayıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminden yetenek yönetimine doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde, yetenekli çalışanların örgütte tutulması ve örgütsel bağlılığın sağlanması giderek zorlaşmaktadır. Örgütlerin çalışanlarını elde tutabilmeleri için yapmaları gereken pek çok faaliyet olmakla birlikte, personelin güçlendirilmesinin ve psikolojik sözleşmenin etkin işleminin önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme kavramlarının ne kadar etkili olduğunu belirlemeye yönelik bir bakış açısı sunulmaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerin de başarısının artırılmasında çalışanların önemli katkıları bulunmaktadır. Akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteye bağlı olmaları ve dolayısıyla işlerinden tatmin olmaları, şüphesiz yaptıkları çalışmaların kalitesini ve eğitim-öğretimdeki etkinliklerini artıracak bu da üniversitenin başarısına katkı sağlayacaktır. Bu düşünce doğrultusunda da bu çalışmada, üniversitelerde psikolojik sözleşme kavramının ve personel güçlen-

¹ Bu çalışma Niğde Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi'nin SOB 2007/03 no'lu desteği ile gerçekleştirilmiştir.

^{*} Doç. Dr. Niğde Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

^{**} Araş. Gör., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

dirmenin anlam, etki, yetenek ve seçim olmak üzere dört boyutunun, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle personel güçlendirme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulacak, sonra İç Anadolu ve Akdeniz Bölge'lerinde yer alan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerindeki akademik personeli kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilecektir. En son olarak da araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda, akademik personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkileri tespit edilmeye çalışılarak sonuçlara ilişkin değerlendirmeler yapılacaktır.

I. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan her yaklaşım, kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde, örgüt adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını uygulayabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi ise “personel güçlendirme”dir (Coşkun, 2002: 219).

Personel güçlendirme, çalışanlara örgüt faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Özgen ve Türk, 1997: 77). Bu kavramın odaklandığı temel nokta; çalışanların işleri başarabilme yeteneklerini azaltacak sınırlamaların ortadan kaldırılması ve onların işlerini kendilerinin yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Jenkins, 1996: 37).

Conger ve Kanungo 1988 yılında personel güçlendirmeyi (Ugboro, 2006: 237); çalışanların gösterdikleri çabalar ve ulaşmak istedikleri performans sonuçlarının etkinliğinin artışı olarak tanımlamış ve güçlendirilmiş çalışanların görev davranışlarında başarılı olabilmek için bireysel teşebbüste bulduklarını ve bunu devam ettirebilmek için ısrarcı davrandıklarını belirtmişlerdir. Schermerhorn'a göre (1995: 151); personel güçlendirme çalışanların işlerini yaparken kendi kararlarını alabilmelerinde ihtiyaç duydukları gücün yöneticiler tarafından onlara verilmesi sürecidir.

Personel güçlendirmeyi Bowen ve Lawler (Erstad, 1997: 325); “çalışanlara karar verme olanağının sağlanması” olarak tanımlarken, Pastor (Erstad, 1997: 325); “çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması” şeklinde tanımlamıştır.

Personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığında, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir (Randolph, 2000: 95). Çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir bireyden onay al-

maksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade eden personel güçlendirme, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedeflemektedir (Ataman, 2001: 345).

Suvorov'a göre (Levinson, 2004: 28); savaşın kazanılmasında temel silah olan askerlerin, başarıya ulaşmada yapmaları gereken hamleler ve uygulanacak savaş stratejilerinin neler olduğunu bilmeleri gerektiği gibi, örgütlerde de başarıyla sonuçlara ulaşmada her çalışanın işini anlaması ve yönlendirebilmesi gerekmekte, bu da personelin güçlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir.

Gerçek personel güçlendirme için yöneticilerin, örgütün şaşırtıcı sonuçlar almasını sağlayacak olan bireylerdeki başka bir deyişle örgüt çalışanlarındaki “gücü” serbest bırakma yollarını aramaları gerekmektedir (Randolph, 2000: 95).

Personel güçlendirme, sorumluluğun dağıtılması, katılımlı yönetim veya herhangi bir yönetim tanımının ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme “*bireyleri daha güçlü kılmak*”tır. Ancak bu güçlü kılma, onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve bireyin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır (Doğan, 2006: 32).

Thomas ve Velthouse 1990 yılında personel güçlendirmenin; anlam, etki, yetenek ve seçim olmak üzere dört boyutunun olduğunu ortaya koymuştur (Sigler ve Pearson, 2000: 28).

“*Anlam*”, çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir (a.g.e). Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması personel güçlendirmenin “*lokomotifi*” olarak nitelendirilebilecektir. Bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışmaktadır çünkü çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmakta, işini severek yapmakta; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir (Spreitzer vd., 1997: 3-5).

“*Etki*” ise, çalışanların, yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir (Sigler ve Pearson, 2000: 28). Personel güçlendirmenin bu boyutu ile çalışanlar örgütte farklılık yaratabildiklerini bilmektedir. Bir amaca ulaşmada, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sistemi etkileyebildiğine inanan çalışanlar da kendilerini daha fazla güçlü hissedeceklerdir (Spreitzer vd., 1997: 3).

“*Yetenek*” çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır (Sigler ve Pearson, 2000: 28). Bireyin kendini yeterli hissetmesi performans yeteneklerine güvenmesi anlamına gelmektedir ve eğer birey verilen görevi başarı ile yerine getiriyorsa bu görev onun yeteneklerini olumlu yönde etkileye-

cektir (Doğan, 2006: 79). Ancak, bireyin kendisini yetersiz hissetmesi yani yeteneklerine güvenmemesi, personel güçlendirmenin etkinliğini azaltabilecektir (Spreitzer vd., 1997: 3).

“*Seçim*” ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır (Sigler ve Pearson, 2000: 28). Çalışanın seçim yapabilme özgürlüğünün var olması, onun kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini sağlamaktadır (Spreitzer vd., 1997: 3). Birey seçim hakkı ile kendi geleceğini belirleyebilmekte ve hür iradesini ortaya koyabilmektedir (Doğan, 2006: 79). Bu bileşenler iş çevresinde güçlendirici davranışlarda bulunmanın öncelikleri olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar işi yapmayı istemeli ve bunu anlamlı bulmalıdır. Ayrıca, işin gerektirdiği davranışlarda bulunmak için kendilerini yetkin hissetmeli, seçim yapmada fırsat sahibi olduklarını algılamalı ve bu çevrede davranışlarının olaylar üzerinde etkili olduğuna inanmalıdırlar (Demircan vd., 2004: 5-6).

Personelin güçlendirilmesi, onların kendilerini motive edilmiş hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmeleri, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymaları, olayları kontrol edebileceklerine inanmaları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmaları şeklinde ifade edilebilecektir (Doğan, 2006: 35). Personel güçlendirme anlayışı örgütlerde “iyi düşünme ilkeleri” ve çalışanlar ile yöneticiler arasında “kazan-kazan” tekniği olarak değerlendirilmektedir. Bu anlayışta örgüt ihtiyaçları ile çalışan beklentileri uyumlaştırılmakta, bunun sonucu olarak çalışan memnuniyeti ve verimliliği artırılarak, örgüt amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaşılabilir (Çuhadar, 2005: 2).

Personelin güçlendirildiği örgüt yapılarında; süreçler, kalite, müşteri geribildirim ve olaylar ile ilgili bilgiler, yapılacak işlerle ilgili karar verme ve uygulama gücü ile başarılı iş sonuçlarına ulaşılması durumunda verilen ödüller doğru bir şekilde uyumlaştırıldığında, personel güçlendirme yüksek kalitede mal ve hizmetin üretilmesine, düşük personel devir hızının sağlanmasına ve daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Paul vd., 2000: 473).

Personel güçlendirme, biçimsel, örgütsel uygulamalar ile biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlama teknikleri yoluyla, bireyleri “*güçsüzlüğe*” götüren şartların ortadan kaldırılması ve çalışanın kendine yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi sürecidir (Erdoğan, 1999: 341). Güçlendirme sürecinde yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkiler yaratılmaktadır. Ancak, yöneticilerin herhangi bir hareketi veya kullandıkları dikkatsiz bir kelime, uzun dönemde yaratılan bu güveni sarsabilmektedir. Çünkü bu süreçte çalışanlar için değişime uyum sağlamak ve yöneticilerinin desteği çok önemli hale gelmektedir.

Güvene dayalı yaratılan bu ilişkide çalışanların örgütte “duygusal banka hesabı” açtığı düşünülürse, yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak bu hesaplar iptal edilebilmekte, bu durum da örgütte “personelin güçlendirilmemesi” gibi olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Carroll, 1994:9-10). Personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği örgüt yapıları Tablo 1’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

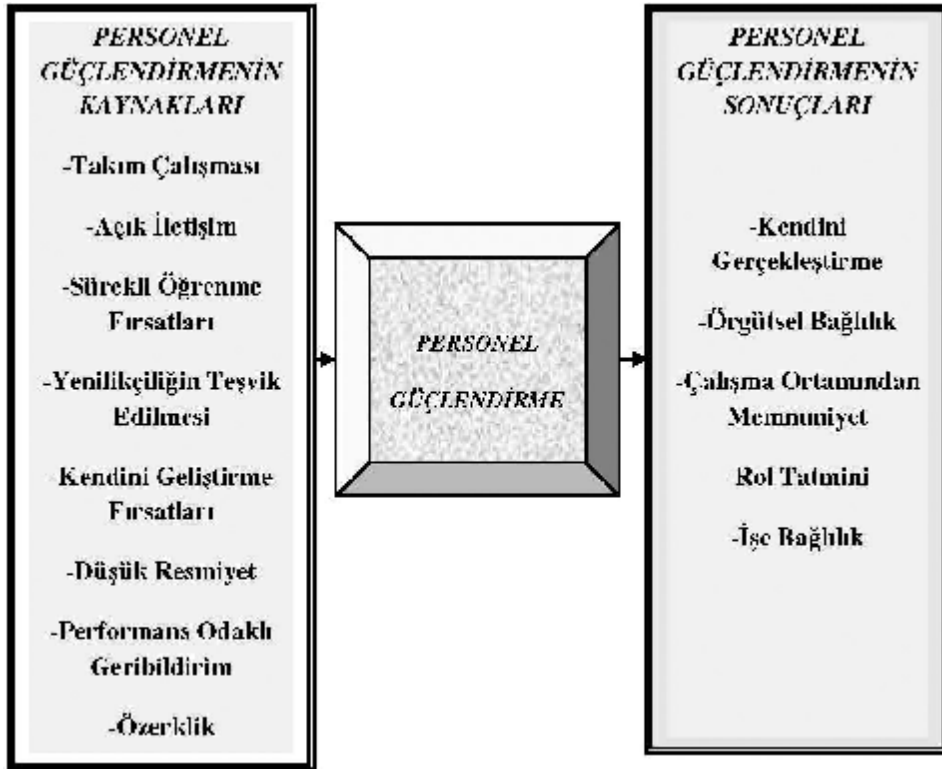
Tablo 1: Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması

PERSONELİN GÜÇLENDİRİLDİĞİ ÖRGÜT YAPISI	PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMEDİĞİ ÖRGÜT YAPISI
-Bireyler ve takımlar örgüt amaçlarına odaklanmaktadır.	-Bireyler kendi işlerine ve dinlenme sürelerine odaklanmaktadır.
-Problemler ve hatalar açık iletişim ortamında tartışılmaktadır.	-Problemler ve hatalar gizlenmekte ya da görmezden gelinmektedir.
-Müşterilerin ve örgütün sorunlarına ilişkin tarafsız problem çözme teknikleri uygulanmaktadır.	-Müşterilerin ve paydaşların sorunlarının çözümünde bürokratik işlemler zamanın ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır.
-Kararlar, bilgiye kolaylıkla erişilebilen bir ortamda alınmaktadır.	-Kararlar büyük ölçüde üst yönetimin fikirleri doğrultusunda alınmakta, çalışanların fikirlerine fazla önem verilmemektedir.
-Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler açıkça belirlenmektedir.	-Ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler belirlenmemektedir.
-Geribildirim düzenli olarak yapılmaktadır.	-Geribildirimden kaçınılmaktadır.
-Çalışanlar işlerine bağlıdır.	-Çalışanlar işlerine karşı kayıtsız kalmaktadır.
-Risk alabilmek büyümenin ve gelişmenin temel şartıdır, hatalardan ders alınmaktadır.	-Bireyler hata yapma korkusuyla risk almaktan kaçınmaktadır.
-Kötü performansın nedenleri araştırılmakta ve düzeltmek için çözüm yolları aranmaktadır.	-Kötü performans önemsenmemektedir.
-Çalışanlar yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirilmektedir.	-Atalet ve düş kırıklıkları örgütte karşılaşılan temel problemlerdir.

Kaynak: CARROLL, Anna; (1994), “What’s behind “E” Word: Myths about Empowerment and Why You Need It?”, *Interaction Design*, ss. 1-18.

Personel güçlendirme anlayışının etkin bir şekilde uygulandığı örgütlerde, hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olmakta, yetenek ve yaratıcılıkları önemli ölçüde artmakta ve stresle kaygının azaldığı, artan eğitim düzeyine uygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Yöneticilerin ise daha az işi daha etkin yapmaları ve daha stratejik konulara yönelmeleri mümkün olmaktadır. Yani örgütte hızlı ve etkin kararlar alınarak, verimlilik artırılmakta dolayısıyla da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Ataman, 2001: 347). Buna karşılık personelin güçlendirilmemesi örgütte olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ile örgütler bazı maliyetlere katlanmak zorunda kalsalar da, bu anlayış uzun dönemde çalışanların, yöneticilerin ve örgütün başarısını artırmaktadır. Aşağıda Şekil 1'de personel güçlendirmenin kaynakları ve sonuçlarına yer verilecektir.

Şekil 1: Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları



Kaynak: GUPTA, Kripa S.; (2007), "Empowerment: A Comparative Study", *Journal of Organizational Behavior*, October, 6(4), ss. 37-52.

Personel güçlendirme kavramı birey, takım ve örgüt olarak birarada yaşayabilmeyi farklı bir yolunu ortaya koymaktadır. Bakış açıları, ilişkiler ve örgüt yapıları bu kavram ile farklılaşmakta ve böylece ulaşılmak istenilen hedeflere doğru adımlar daha kolay ve hızlı atılabilmektedir.

II. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI VE KAPSAMI

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960'lı yılların başında Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl, 1962 yılında Solley ve 1965 yılında Schein tarafından ortaya çıkarılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997: 227).

Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris'in 1960 yılında yayınlamış olduğu "Örgütsel Davranışın Anlaşılması" adlı kitapta yer almıştır. Argyris kitabında örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılar olarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını ortaya koymuş ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır. Ancak, Argyris (Buranapın, 2007: 14-15) psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yaşanan çatışmalar, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan, düzensiz sistemler için oluşturulan bir kavram olarak ortaya koymuştur. Levinson ise (Buranapın, 2007: 16) Argyris'in çalışmalarının tersine psikolojik sözleşmenin sadece olumsuz koşullarda kullanılmayacağını belirtmiş ve psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır. Schein ise Levinson'a benzer bir şekilde psikolojik sözleşmeyi (Guest, 1998: 651); bireysel olarak çalışan ve örgüt arasında dile getirilmeyen ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü olarak ortaya koymuştur.

1990'lı yıllara gelindiğinde ise örgüt ve çalışan arasındaki bu sözleşmeye gösterilen ilgi artmış, Lucero, Allen, Scmedemann, Robinson, Morrison ve Rousseau gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmeye ilişkin ortaya atılmış olan görüşlerden, bu kavramı farklı ve değerli kılan iki özellik ortaya koymuşlardır (Morrison ve Robinson, 1997: 228):

- Psikolojik sözleşme, çalışanların kendi istihdam ilişkilerindeki yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır.
- Psikolojik sözleşme, algılanan taahhütlere dayanmaktadır. Taahhüt ise, gelecekteki amaçlara yönelik iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Farklı yıllarda ortaya atılmış olan bu görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin, algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin hepsini içeren bir kavram olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak, beklentilerin karşılanmaması ile yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumları arasında farklılık bulunmaktadır (Guest, 1998: 651). Çalışan bir işe başladığında birçok beklenti içinde olabilecek, fakat bu beklentilerinin tümünün karşılanması mümkün ola-

mayabilecektir. Bu noktada psikolojik sözleşmenin, örgüt ve çalışanlar arasında bulunan karşılıklı yükümlülüklerle ilgili çalışan “inançlarına” dayandığını söylemek mümkündür. Bu inançlar bireylerin, çok çalışma, sadakat ve fedakarlık gibi örgüte olan katkıları karşılığında, onlara yüksek ödemeler, iş güvenliği gibi teşviklerin verilmesi konularına ilişkin, “bireysel algılarıdır” (Rousseau, 1990: 390).

Resmi veya zımni sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşme niteliği gereği algısaldir (Robinson, 1996: 575). Algılanan yükümlülükleri kapsayan psikolojik sözleşme, çalışanların işleri ve örgütlerinde nelerle karşılaşacakları ile ilgili genel inançları olarak bilinen “beklentilerden” farklıdır. Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışan, yüksek maaş, terfi ettirilme, sevdiği işi yapma ya da çalışma odasının duvarlarının pastel renklerle boyanmış olması gibi beklentiler içinde olabilmektedir. Bu beklentiler geçmiş tecrübeler, sosyal normlar ya da çeşitli gözlemlerden kaynaklanabilmektedir (Robinson, 1996: 575).

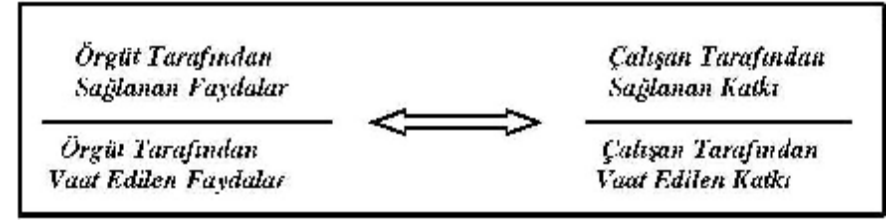
Psikolojik sözleşmede ise “çalışanın örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesine karşılık örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması” durumu üzerinde durulmaktadır (Robinson, 1996: 575). Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışan gösterdiği etkin performansla bağlı olarak ödüllendirileceğinin kendisine taahhüt edildiğini algılar ve buna inanırsa, bu durum bir beklenti ortaya çıkaracak ama aynı zamanda psikolojik sözleşmenin bir parçası olan algılanmış bir yükümlülük (etkin performans gösterme) yaratacaktır. Psikolojik sözleşme bazı beklentileri ortaya çıkarsa da, bütün beklentiler algılanan taahhütlerden kaynaklanmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Robinson, 1996: 575). Beklentiler, psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olarak, sadece taahhütlere dayanan inançlardan değil, aynı zamanda örgüt içi kıyaslamalardan ya da örgüt iklimine dayanılarak ulaşılan yargılardan da ortaya çıkabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680).

Özetle psikolojik sözleşme, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmeleri gereken yükümlülükleri içeren ancak bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006: 434). Çalışan kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekleyebilecektir.

A. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). İhlal; bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesap yapmasını ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Şekil 2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilmesi



Kaynak: MORRISON, Elizabeth W. ve Sandra L. ROBINSON; (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, 22(1), ss. 226-256.

Bu denkleme göre, çalışan ilk önce kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığı ortaya koymakta, daha sonra da örgüte vaat ettikleriyle verdiklerini karşılaştırmaktadır. Üçüncü olarak da bu iki oranı karşılaştırmaktadır. Soldaki oran sağdakinden küçük olarak algılanırsa çalışan bir sözleşme ihlali olduğu kanısına varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrılma tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans göstermektedirler. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecinde iki temel faktör önemli rol oynamaktadır. Bunlar (Morrison ve Robinson, 1997: 231); verilen sözlerin tutulmaması ve uyumsuzluk yaşanmasıdır. Sözün tutulmaması, örgütün çalışanına taahhüt ettiği bir şeyi yerine getirmemesi iken, uyumsuzluk ise verilen bir söze ilişkin örgüt ve çalışanın farklı anlamlar çıkarmasıdır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi ya da uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde algılanan karşılanmamış sözlerin ortaya çıkması-

na neden olmaktadır. Yani çalışan kendisine taahhüt edilen ile ne elde ettiği konusunda bir tutarsızlık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Taraflarının kendi üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirip getirmediğinin karşılaştırılması süreci sonunda sözleşmede bir boşluk algılanırsa “psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği” sonucuna varılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 231).

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994: 256):

- *Eğitim ve geliştirme*; çalışanlara eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,
- *Ödenen ücretler*; verileceği taahhüt edilen ücretler ile çalışanlara ödenen gerçek ücretler arasında tutarsızlık bulunması,
- *Ödüllendirme*; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,
- *İşin niteliği*; işverenlerin yapılacak işler ya da çalışılacak bölümler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,
- *İş güvenliği*; iş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,
- *Geribildirim*; gözden geçirme ve geribildirimin yetersiz yapılması,
- *Değişim yönetimi*; örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,
- *Sorumluluk*; çalışanlara vaat edilenden daha az sorumluluk verilmesi,
- *Bireyler*; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesidir.

Bir tarafın diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması bireyler arasındaki ilişkiyi bozmakta ve karşılıklı yükümlülükler yönünde grupların inançlarının azalmasına neden olmaktadır. Genellikle örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmede, çalışan tarafından yapılan bir ihlal ise işverenin çalışana yönelik hislerinin değişmesine neden olmaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2001: 720).

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin vatanına sadakati anlamındaki bağlılık, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirilmektedir.

Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenmektedir (Balay, 2000: 14).

Örgüte duyulan bağlılık ise, örgüt adına gönüllü olarak çaba göstermeyi, örgüt tarafından tanımlanmış olan amaç ve değerleri kabul etmeyi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmayı içermektedir (Chan, 2006: 252).

Literatür incelemesi yapıldığında, örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda tanım olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan birinde örgütsel bağlılık (Cook ve Wall, 1980: 40), çalışanın istihdam edildiği örgütün özelliklerine gösterdiği duygusal tepki olarak nitelendirilmektedir. Zel ve Basım ise örgütsel bağlılığı (2006: 73), işin değeri ve örgütsel ödüller arasındaki tutarlılık fonksiyonu şeklinde tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin farklı tanımlara aşağıda yer verilmektedir:

- Örgütsel çıkarların karşılanması için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Wiener, 1982: 418).
- Çalışanı örgütte tutan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990: 14).
- Çalışanın örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak bir davranış tarzı belirlemesi için psikolojik dengeleyicidir ya da yardıma hazır bir konumda olan ve çalışanı örgüte bağlayan bir güçtür (Ng vd., 2006: 475).
- İşe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığıdır (Çetin, 2004: 90).
- Çalışanın davranışlarına bağlanması ve davranışlarını destekleyen inançlarından dolayı örgüte sarılması durumudur (Salancik, 1977: 62).
- Seçilmiş bir meslekte çalışabilmeyi sağlayan bireysel motivasyondur (Carson ve Bedeian, 1994: 240).
- Değerli ilişkilerin sürdürülmesini sağlayan devamlı bir istektir. Düş kırıklıkları ya da istenmeyen bazı sıkıntılı durumlarda dahi çalışan ve örgütü bir arada tutabilen bir kavramdır (Tellefsen ve Thomas, 2005: 24).
- Çalışana, örgüte ait olma hissini veren ve stresli iş koşullarının olumsuz etkilerini en aza indiren bir arabulucudur (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215).
- Psikolojik temelde bütünleşme, istikrarı sağlama ve davranışlara yön verme fonksiyonlarını kapsayan, çalışanların inançları ve davranışları arasında uyumu ön plana çıkaran bir his halidir (Kaya ve Selçuk, 2007: 179).
- Örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve genelde toplum gibi çoklu öğeleriyle özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985: 465).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık (Pierce ve Dunham, 1987: 163); çalışanın örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütün bir parçası olma konusundaki tutumudur.

Porter ve çalışma arkadaşları tarafından belirtilen örgütsel bağlılığın üç önemli özelliği ise şunlardır (Pierce ve Dunham, 1987: 163):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme, bunlara güçlü inanç duyma,
- Örgüt adına, yüksek düzeyde ve geleceğe yönelik çaba gösterme konusunda gönüllülük,
- Örgütün üyesi olmaya devam etme konusunda güçlü istek duymadır.

Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığın (Pierce ve Dunham, 1987: 163), örgüte pasif bir sadakat duygusundan ibaret olmadığını, çalışan ve örgüt arasında aktif bir bağın var olduğunu çünkü örgüte bağlı çalışanların örgütün iyiliği için kendileriyle ilgili bazı fedakarlıklar yaptıklarını belirtmektedir.

Örgüt çalışanları, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik göstermekte ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması, günümüz yönetim ve davranış bilimlerinin konuları arasında önemli bir yere gelmiştir (İbicioğlu, 2000: 13).

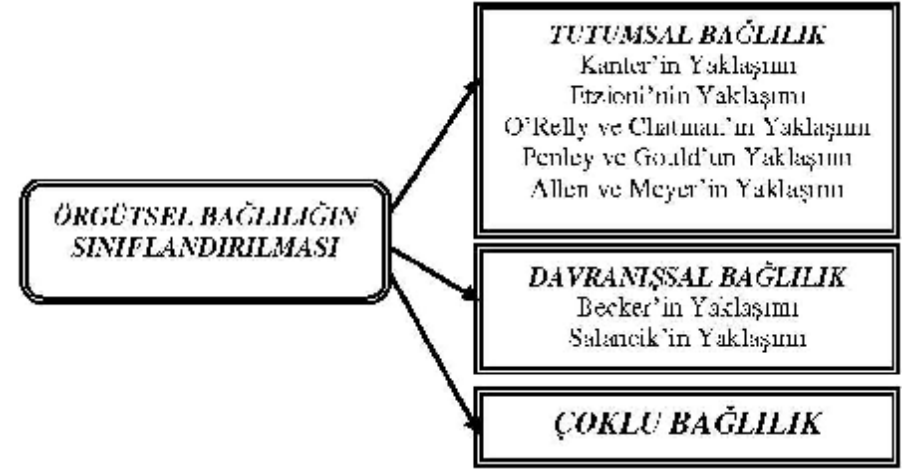
Örgütsel bağlılıkta, çalışan kendisini örgütle bütünleştirmekte ve bazen örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutabilmektedir. Örgüte bağlılık gösteren çalışanın, işe faal olarak katılma davranışı göstereceği, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlama gibi tutumlara sahip olacağı ileri sürülmektedir (Başyigit, 2006: 37). Ayrıca örgüte bağlı çalışan, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlığını korumaya yönelik çaba gösteren ve örgüt hedeflerini paylaşan çalışandır. Örgütsel açıdan bakıldığında, örgüte bağlı işgücüne sahip olmak oldukça avantajlı görülmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 3).

Örgütsel bağlılık, iş çevresine değer katarak örgüte pozitif katkılarda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Örgüte bağlı işgücüne sahip olmanın avantajlarından biri de, bağlılığın çalışanın morali, motivasyonu, performansı ve nihayet örgüt başarısı üzerinde etkisinin bulunmasıdır (Çekmecelioğlu, 2006: 122). Ancak örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğu için, bunun örgüt tarafından zorunlu hale getirilmeye çalışılması yanlış bir strateji olmaktadır. Örgüte bağlılık, çalışanlar bu davranışı isteyerek gösterdiğinde önemli hale gelmektedir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşebilmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002: 2).

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar olsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma türü üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Gül, 2002: 40); tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıktır.

Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: GÜL, Hasan; (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), ss. 37-55.

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerine odaklanmakta, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Başka bir deyişle tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının gücüdür (Boylu vd., 2007: 56).

Davranışsal bağlılık çalışanların belirli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıkacakları ile ilgili bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu bağlılık türünde çalışan örgüte değil, yaptığı faaliyetlere bağlanmakta, örgütsel bağlılık çalışanın davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Boylu vd., 2007: 57). Davranışsal bağlılıkta esas olan, mutlak bir duygusal bağlılık veya gönüllü olarak örgütte kalma eğilimi değil, geçmişteki davranışlardır (Kim, 1999: 420).

Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceği üzerinde durulmaktadır (Redman ve Snape, 2005: 301).

A. ALLENMEYER'İN TUTUMSAL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli ve genel kabul görmüş çalışmalardan biri de Allen ve Meyer tarafından ortaya konulmuştur (Allen ve Meyer, 1990: 3). Allen ve Meyer bağlılığı *duygusal*, *devamlılık* ve *normatif* olmak üzere üç boyutta incelemiş ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini ortaya çıkarmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Örgüt ve çalışanlar arasında, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ kuran bu üç boyutun, kurdukları bağın yapısı birbirinden farklılık göstermektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan bir çalışan örgütte kalmayı gerçekten *istemekte*; güçlü devamlılık bağlılığına sahip olan bir çalışan *ihtiyaç* duyduğu için ve güçlü normatif bağlılık duyan bir çalışan ise *zorunda* olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık, çalışanların duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Duygusal olarak örgüte bağlı olan çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahiptir (Boylu vd., 2007: 58). Bu bağlılık türünde çalışan, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmekte ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kendi isteğiyle çaba göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Örgütün üyesi olmaktan duyulan mutluluğu ve duygusal bir yönelmeyi ifade eden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Bu çalışanlar kendilerini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır, gerektiğinde ek görevler almak için heveslidirler ve işe karşı olumlu tutum sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Allen ve Meyer devamlılık bağlılığını, örgüte yapılan yatırımlar ve iş alternatiflerinin azlığı gibi iki faktörün fonksiyonu olarak nitelendirmektedirler (Namasivayam ve Zhao, 2007: 1216). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı ödül-maliyet ilişkisi açısından irdelemektedir. Katlanılan maliyete göre daha fazla ödül almak, çalışanın örgüte daha fazla bağlılık duyması anlamına gelmektedir (Balay, 2000: 22).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda ortaya çıkan ve gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre, mesai arkadaşlarıyla geliştirilen yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmanın sağladığı özel yetenekler, örgütte çalışılan süre içerisinde harcanan emek, zaman ve çaba ile edinilen statü, para

gibi kazanımların, örgütten ayrılmayla birlikte kaybedileceği düşüncesi, çalışanlarda devamlılık bağlılığının oluşmasını sağlamaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans göstermektedirler. Bu nedenle de devamlılık bağlılığı örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92). Örgüte devamlılık bağlılığı duyan çalışanlar, kendilerini kapana sıkışmış gibi hisseden ve yapabilecek olsalar örgütten ayrılacak durumda olan bireylerdir. Ancak, bunu yapamayacaklarını hissettikleri için işe karşı olumsuz tavır sergilemektedirler (Çetin, 2004: 95).

Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu nedeniyle gösterdikleri bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67). İlk başta Weiner ve Vardi tarafından keşfedilen daha sonra Allen ve Meyer'in geliştirdiği normatif bağlılık, çalışanların buldukları örgüte karşı yükümlülüklerinin olduğunu düşünmeleri ve bu nedenle örgüte bağlılık duymalarının doğru olduğuna inanmaları anlamına gelmektedir (Wasti, 2002: 526). Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığı ve bundan dolayı da örgüte karşı borçlu oldukları kanısındadırlar (Çetin, 2004: 96).

Normatif bağlılık, örgütün misyonu, hedefleri, politikaları ve faaliyet tarzlarıyla uyumlu olan ve çalışan tarafından içselleştirilen inançları kapsamaktadır (Wiener, 1982: 423). Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bireysel değerler veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmektedirler. Yani normatif bağlılık, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olup, onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir örgütte çalışmış olmaları ve bu durumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve çalışan zamanla örgüte bağlılığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

V. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYLE İLİŞKİSİ

Modern örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmeleri, güçlendirilmiş ve örgüte bağlı çalışanların varlığı ile mümkün olabilmektedir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve örgütsel değişim, iş süreçleri, ürünler ve müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda gönüllü olarak çaba gösterecek ve örgüte bağlı kalacak çalışanların varlığını gerektirmektedir (Janssen, 2004: 56).

Çalışanların örgütte farklılık yaratabileceklerini hissetmelerini sağlayan personel güçlendirme anlayışı örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür. Personel güçlendirme, çalışanın örgütle bütünleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığı artırmaktadır çünkü (Janssen, 2004: 57):

- Çalışanın, yaptığı işin anlamlı olması (personel güçlendirmenin anlam boyutu), kendi değer sistemi ile işteki rolü arasındaki uyumu sağlamak ve böylece çalışan örgütün ihtiyaçlarını karşılarken kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirebilmektedir.
- Çalışanın, kendini yeterli hissetmesi (personel güçlendirmenin yetenek boyutu), herhangi bir görevi başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli beceriye sahip olduğuna inanmasını sağlamak ve böylece kendine güvenen çalışan örgüt adına daha fazla çaba göstermektedir.
- Çalışanın, görev davranışlarını seçebilmesi (personel güçlendirmenin seçim boyutu), işini kontrol edebilmesini ve işle ilgili karar sürecine katılımını sağlamak ve böylece çalışan örgüt işleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamakta ve işine bağlanmaktadır.
- Çalışanın, örgütteki olayları etkileyebildiği hissine sahip olması (personel güçlendirmenin etki boyutu), içinde bulunduğu örgütsel sistemin şekillendirilmesine katkıda bulunmasını sağlamak ve böylece çalışan yaptığı faaliyetlerin sistemi etkilediğini düşünerek daha fazla motive olmaktadır.

Psikolojik sözleşme (Keser, 2002: 10), örgüt ve çalışan arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan, karşılıklı güven duygusunu yaratan ve tarafların birbirlerine karşı dürüst olacakları konusunda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan bir sözleşme, örgüt içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alıp, tarafların aralarında gizli olarak anlaştıklarını gösteren bir süreçtir.

Örgüt çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, çalışanın beklentileri önemli ölçüde karşılanacak; aynı şekilde çalışan da üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirdiğinde, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda çaba gösterdiğinde, örgütün beklentileri karşılanmış olacaktır. Böylece sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini karşılamış olacak ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlemesi sağlanacaktır (Keser, 2002: 12).

Etkin ve sağlıklı işleyen bir psikolojik sözleşme, çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyacak, taraflar arasında güven duygusunu pekiştirerek, duygusal bir bağ kuracak, çalışan performansını ve verimliliğini artıracak böylece çalışanın işinden duyduğu tatmin artacak bu durum da onun örgüte bağlılığını

sağlayacaktır. Çalışanların, yöneticileri ile uyumlu çalışmalarını, örgüt içindeki rolleri ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını, örgütün kendilerinden ne beklediğini ve buna nasıl cevap vermeleri gerektiğini öğrenmelerini ve örgütün kendilerine sağlayacağı ücret, terfi, ödüller vb. gibi olanakları bilmelerini sağlayan psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasında yarattığı güven duygusu ile birlikte örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunabilmektedir (Keser, 2002: 11-12).

VI. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında, İç Anadolu ve Akdeniz Bölge'lerinde yer alan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerinde görev yapan akademik personeli kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzün sürekli gelişen ve değişen dünyasında uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler için "insan"dan daha önemli bir unsur bulunmamaktadır. Özel sektör ya da kamu sektöründe faaliyette bulunan her örgütte olduğu gibi üniversitelerin de başarısının artması için akademisyenlerin örgüte olan bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırma, üniversitelerde çalışan akademik personelin örgüte bağlılıklarının sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme uygulamalarının etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma, İç Anadolu ve Akdeniz Bölge'lerinde yer alan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerinde görev yapan akademik personeli kapsamaktadır. Zaman ve maliyetin sınırlı olması nedeniyle farklı coğrafi bölgelerde yer alan üniversitelerin hepsine ulaşmak mümkün olamamıştır. İç Anadolu ve Akdeniz Bölge'lerinde bulunan üniversitelerin de Türkiye genelindeki üniversitelerin yaklaşık olarak %20'sini kapsamaması, yapılan bu araştırmanın sonuçlarının bütün fakülte ve üniversitelere genellenmesine bir engel oluşturmuştur.

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Belirlenen amaçlar doğrultusunda test edilmeye çalışılacak olan hipotezler şunlardır;

Hipotez 1: Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Hipotez 2: Psikolojik sözleşme örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

D. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışması ile üniversite akademik personelinin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme kavramlarının etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede personel güçlendirmenin anlam, yetenek, seçim ve etki boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına etkisi sorgulanmıştır. Psikolojik sözleşme ise tek bir boyut olarak ele alınmıştır.

E. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kümesini üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerinde görevli akademik personel oluşturmaktadır. Bu açıdan yapılan alan örneklemede tesadüfi olarak belirlenen İç Anadolu ve Akdeniz Bölge'lerinde bulunan üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerinde görevli akademisyenlere anket uygulaması yapılmıştır.

Tamsayım yönteminden yararlanılarak, İç Anadolu ve Akdeniz Bölge'lerinde bulunan üniversitelerden iki tanesinde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin olmaması, iki tanesinin de iletişim adreslerine ulaşılamaması nedeniyle toplam dört üniversite dışında, bütün devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerinde görev yapan akademisyenlere toplam 1310 anket uygulanmıştır. Ankete cevap veren akademik personel sayısı 253'tür. Anketlerin geridönüşüm oranı %19'dur. Benzer konuda yapılmış olan; Durna ve Eren'in (2005) "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık" başlıklı çalışmasında elde edilen geridönüşüm oranı %11,8 iken, Boylu vd.'nin (2007) "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasındaki geridönüşüm oranı ise %8,6'dır. Bu bakımdan araştırma kapsamında yapılan anketlerin geridönüşüm oranı yeterli görülmektedir.

F. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırma verileri personel güçlendirme, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşan anket formu yardımıyla toplanmıştır.

Personel güçlendirme ölçeği, Spreitzer (1995)'in geliştirdiği dört boyutlu ölçekten yararlanılarak ve çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilerek oluşturulmuştur. Toplam 14 yargıdan oluşan personel güçlendirme ölçeğinin boyutları; anlam, yetenek, seçim ve etkidir.

Psikolojik sözleşme ölçeği, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçek, Grimmer ve Oddy (2007)'nin kullanmış olduğu ölçek ve Tüz ve Altıntaş (2001) tarafından Türkçe'ye çevrilerek uyarlanan ölçek olmak üzere 3 ayrı ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Toplam 13 yargıdan oluşan psikolojik sözleşme ölçeği tek bir faktörü içermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin oluşturulmasında ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam 21 yargıdan ve duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşmaktadır.

G. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir;

- Araştırmaya katılanların %63'ü erkek, %37'si ise kadındır.
- Katılımcıların %30'u bekar, %70'i ise evlidir.
- Katılımcıların %6'sı 21-25 yaş arasında, %23'ü 26-30 yaş arasında, %21'i 31-35 yaş arasında, %25'i 36-40 yaş arasında ve %25'i de 41 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların %11'i Prof. Dr., %17'si Doç. Dr., %28'i Yrd. Doç. Dr., %6'sı Öğr. Gör. ve %38'i de Arş. Gör. unvanına sahiptir.
- Üniversitede çalışma süresi 5 yıldan az olanlar %25, 6-10 yıl arası olanlar %33, 11-15 yıl arası olanlar %25 ve 16 yıl ve üzerinde olanlar da %17 oranındadır.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmış; ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için "Madde Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı" (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır.

Personel güçlendirme ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değeri; $\alpha = 0,834$ olup 14 maddelik ölçek yapısı korunmuştur. Psikolojik sözleşme ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değeri; $\alpha = 0,935$ olup 12 maddelik ölçek yapısı korunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değeri; $\alpha = 0,857$ olup 16 maddelik ölçek yapısı korunmuştur.

"Personel güçlendirme" ve "psikolojik sözleşme"nin "örgütsel bağlılığa" etkileri çoklu regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılıktaki %32'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler; personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,579	,335	,322	,48434

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Tablo 3'ün "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ($F=24,904$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu durumda Hipotez 1 ve 2 kabul edilmektedir.

Tablo 3: Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	29,211	5	5,842	24,904	,000
	Fark	57,942	247	,235		
	Toplam	87,152	252			

Her bir faktörün "örgütsel bağlılığa" etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre, psikolojik sözleşme ($p < 0,01$) ve personel güçlendirmenin seçim ($p < 0,05$) boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif, yetenek ($p < 0,05$) boyutunun ise negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında, personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademisyenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilerinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4: Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	1,748	,249		7,006	,000
	Anlam	-,069	,054	-,077	-1,272	,204
	Seçim	,142	,064	,147	2,228	,027
	Etki	-,049	,053	-,070	-0,916	,361
	Yetenek	-,083	,040	-,126	-2,073	,039
	PSFT	,458	,053	,629	8,574	,000

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin duygusal bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 5'de verilmiştir. Tablo 5'den de anlaşılacağı üzere duygusal bağlılıktaki %48'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler; personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 5: Duygusal Bağlılığa İlişkin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,699	,489	,479	,51989

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin duygusal bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'nın "F" ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ($F=47,315$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin, duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 6: Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	63,942	5	12,788	47,315	,000
	Fark	66,760	247	,270		
	Toplam	130,701	252			

Her bir faktörün "duygusal bağlılığa" etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre, psikolojik sözleşme ($p < 0,01$) ile personel güçlendirmenin anlam ($p < 0,01$) ve etki ($p < 0,05$) boyutlarının akademisyenlerin duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Bunun yanında personel güçlendirmenin seçim ve yetenek boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Akademisyenlerin, yaptıkları iş ile değer sistemleri uyumlu olduğu ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle üniversitede önemli sonuçları etkileyebildikleri sürece, duygusal bağlılığı da artmakta yani üniversitenin değer ve amaçları ile bütünleşmekte, gerçekten istedikleri için üniversitede kalmaya devam etmektedirler. Ayrıca, üniversite ve fakülte yöneticilerinin akademisyenlere karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmaları ve onların beklentilerini karşılamaları da örgüte duygusal bağlılığı artırmaktadır.

Tablo 7: Faktörlerin Duygusal Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	,581	,268		2,169	,031
	Anlam	,151	,058	,137	2,588	,010
	Seçim	,027	,068	,023	,401	,689
	Etki	,132	,057	,155	2,311	,022
	Yetenek	-,024	,043	-,030	-,556	,579
	PSFT	,496	,057	,556	8,650	,000

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin normatif bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere normatif bağlılıktaki %19’luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler; personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 8: Normatif Bağlılığa İlişkin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,453	,205	,189	,64202

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin normatif bağlılığa etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’un “F” ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ($F=12,729$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin normatif bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 9: Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Normatif Bağlılığa Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	26,234	5	5,247	12,729	,000
	Fark	101,811	247	,412		
	Toplam	128,045	252			

Her bir faktörün “normatif bağlılığa” etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 10’da sunulmuştur. Buna göre, psikolojik sözleşmenin ($p < 0,01$) normatif bağlılığı pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek ($p < 0,01$) boyutlarının ise negatif yönde etkilediği gözlenmektedir. Bunun yanında personel güçlendirmenin seçim ve etki boyutlarının normatif bağlılık üzerinde etkilerinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Akademisyenlerin işle ilgili yeteneklerine duyduğu güvenin artması ancak görev yaptıkları üniversitenin imkanlarının sınırlı olması ve onlara kendilerini geliştirme fırsatlarını verememesi, onların üniversitelerine karşı duydukları sorumluluğu azaltabilmekte ve bireysel yeteneklerine uygun olduğunu düşündükleri üniversitelerde çalışmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir. Buna karşılık, üniversite ve fakülte yöneticilerinin akademik personelin beklentilerine cevap vermeleri, onlara karşı dürüst olmaları, adaletli davranmaları, akademisyenlerin sorumluluk duygusunu artırabilmekte; bu da normatif bağlılığın oluşmasını sağlayabilmektedir.

Tablo 10: Faktörlerin Normatif Bağlılığa Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	2,599	,331		7,860	,000
	Anlam	-,190	,072	-,174	-2,632	,009
	Seçim	,141	,084	,120	1,671	,096
	Etki	-,120	,070	-,143	-1,707	,089
	Yetenek	-,141	,053	-,177	-2,667	,008
	PSFT	,478	,071	,541	6,744	,000

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin devamlılık bağlılığına etki düzeyini belirlemek üzere oluşturulan model özeti Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’den de anlaşılacağı üzere devamlılık bağlılığındaki %9’luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler; personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşme tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 11: Devamlılık Bağlılığına İlişkin Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı	Tahminin Standart Hatası
1	,335	,112	,094	,79499

Personel güçlendirme (anlam, seçim, etki ve yetenek boyutları) ve psikolojik sözleşmenin devamlılık bağlılığına etki düzeyini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’nin “F” ve anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında ($F=6,236$; $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin, devamlılık bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 12: Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Devamlılık Bağlılığına Etki Düzeyini Belirlemek Üzere Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	19,706	5	3,941	6,236	,000
	Fark	156,104	247	,632		
	Toplam	175,810	252			

Her bir faktörün “devamlılık bağlılığına” etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 13’de sunulmuştur. Buna göre, akademisyenlerin devamlılık bağlılığı üzerinde psikolojik sözleşme ($p < 0,01$) ve personel güçlendirmenin seçim ($p < 0,05$) boyutunun pozitif etkilerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında, personel güçlendirmenin anlam, etki ve yetenek boyutlarının devamlılık bağlılığı üzerinde etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

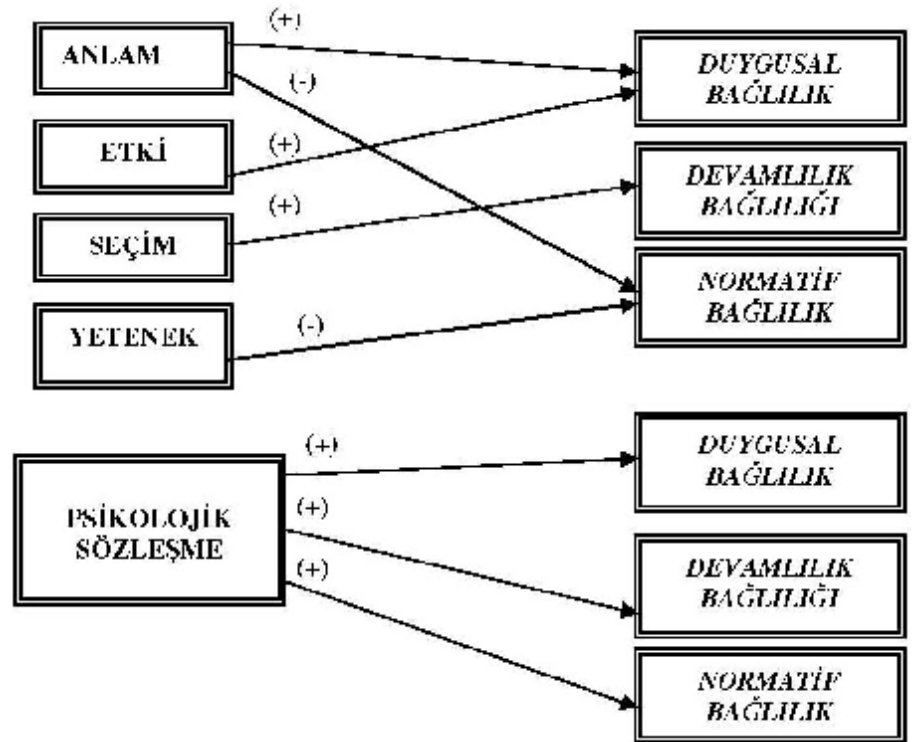
Akademik personelin fikirlerinin dikkate alınması, görev davranışlarında özerk olabilmeleri ve psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi onların üniversitelere devamlılık bağlılığı duymalarını sağlamakta, akademisyenler bu imkanı başka bir üniversitede elde edemeyeceklerini düşündükleri için bağlılık duymaya devam etmektedirler.

Tablo 13: Faktörlerin Devamlılık Bağlılığına Etkisini Gösteren Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Std. Hata			
1	(Sabit)	2,064	,409		5,040	,000
	Anlam	-,169	,089	-,132	-1,893	,060
	Seçim	,257	,105	,187	2,460	,015
	Etki	-,158	,087	-,160	-1,807	,072
	Yetenek	-,083	,066	-,089	-1,272	,205
	PSFT	,401	,088	,387	4,567	,000

Sonuç olarak, yapılan çoklu regresyon analizi sonrasında personel güçlendirmenin her bir boyutunun, örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutları üzerinde farklı etkilere sahip olduğu anlaşılmakta, psikolojik sözleşmenin ise üç boyutu da pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Şekil 4: Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkileri



SONUÇ

Günümüz iş dünyasının tartışılmaz gerçekleri olan, küresel rekabet, değişim ve hızla yayılan bilgi, başarılı sonuçlar elde etme gücüne sahip olmak isteyen örgütlerin, insan kaynaklarına verdiği değeri ve önemi artırmıştır. Geçmişte maliyet olarak görülen ve kaynak gibi kullanılan çalışanlar, yeni dönemde yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılması gereken değerler ve örgütleri amaçlarına ulaştıracak bilgi işçileri olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin değişim çağında sadece yeni teknolojilere ya da yeni bilgilere sahip olmaları, rakipleri karşısında fark yaratabilmeleri için artık yeterli görülmemektedir. Bilgiyi ve teknolojiyi örgüt misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli

bir şekilde kullanacak çalışanların da örgütlerde var olmaları; ayrıca çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilen, değiştirebilen ve geliştirebilen örgütlerin diğerlerinden bir adım önde olacağı düşünüldüğünde, örgüt adına gönüllü çaba gösteren, istediği için örgütte kalmaya devam eden, örgüt hedeflerini paylaşan başka bir deyişle örgüte bağlı olan bireylerle de başarıyı yakalamak daha kolay ve hızlı olacaktır. Bunun için de çalışanların yaptıkları iş ile bu işte kendilerinden beklenen rollerin uyumlaştırılması; onlara yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilincinin kazandırılması ve görevlerini yerine getirmede gerekli özerkliğin verilmesi; çalışanlara birey olarak değer verildiğinin hissettirilmesi; çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi ve onların yaptıkları işin sahibi haline getirilmesi kısaca personelin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütün çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit ederek bunları karşılamaya çalışması, çalışanların sorumluluklarının bilinç olmalarını, örgütsel amaçlar için çaba göstermelerini ve örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır. Çalışanlar, kendi amaçlarına ulaşabildikleri sürece örgütsel amaçlar için çaba göstermekte ve örgüte bağlılık duymaktadır. Bu nedenlerle bu çalışmada, örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin devlet ve vakıf üniversitelerinde yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında elde edilen sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1) Araştırma sonuçlarına göre, üniversitelerde görev yapan akademik personelin duygusal bağlılığı üzerinde, personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile psikolojik sözleşmenin pozitif etkiye sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile akademisyenlerin yaptıkları işi sevmeleri ve değer sistemleri açısından anlamlı bulmaları, üniversitenin amaç ve değerlerini benimsemelerini ve üniversiteye duygusal bağlılık duymalarını sağlamaktadır. Ayrıca, akademisyenlerin, görev yaptıkları bölümde gerçekleştirdikleri faaliyetlerle önemli sonuçları etkileyebildikleri hissine sahip olmaları ve bölüm üzerindeki kontrol düzeylerinin artması, onların örgüte duygusal açıdan bağlanmalarını sağlayan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Duygusal bağlılığın örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen örgütsel bağlılık boyutu olduğu bilindiği için de, üniversitelerde akademik personelin, özellikle araştırma görevlilerinin, “anlam” ve “etki” boyutları açısından güçlendirilmeleri onların örgüte bağlılıklarını artıracaktır. Bununla birlikte, akademik personelin üniversite adına gerçekleştirdiği faaliyetler ve gösterdiği çabaların karşılığını aldığına inanması ve yöneticilerine güvenmesi, onların duygusal olarak üniversiteye bağlı olmalarına katkı sağlamaktadır.

2) Araştırma sonucunda, akademik personelin normatif bağlılığını psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Akademisyenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmaları onların üniversiteye normatif bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum, işini severek yapan akademisyenlerin buldukları üniversiteyi bu işi yapmalarını sağlayan bir araç olarak görmeleri ve hangi üniversitede olduklarını önemsememeleri ve bu yüzden kendilerini buldukları üniversiteye karşı sorumlu hissetmemeleri ile açıklanabilir. Yine akademisyenlerin sahip oldukları yeteneklere duydukları güvenin artması onların üniversiteye duyduğu normatif bağlılığı azaltmaktadır. Onların bilgi, yetenek ve beceri düzeylerine olan inançlarının artması ve buldukları üniversitenin imkanlarının sınırlı olması, onlara kendilerini daha da geliştirme fırsatlarını verememesi, akademisyenlerin üniversiteye duyduğu sorumluluğu azaltarak başka üniversitelerde çalışmayı tercih etmelerine sebep olabilmektedir. Bu noktada, yöneticilerin sahip oldukları kaynakları akademik personelin faydasına olacak şekilde kullanmaları, onların üniversiteye duydukları normatif bağlılık düzeyini artırabilecektir. Psikolojik sözleşme ise akademisyenlerin normatif bağlılıklarını artırmaktadır. Yöneticilerin akademisyenlere karşı yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve onların beklentilerini karşılamaları, akademik personelin de üniversiteye karşı ahlaki bir sorumluluk duyması sonucunu ortaya çıkaracaktır.

3) Akademik personelin üniversiteye devamlılık bağlılığı duymasında ise personel güçlendirmenin seçim boyutu ile psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Akademisyenlerin, görev yaptıkları üniversitelerde fikirlerini özgürce dile getirebilmeleri, bu fikirlerin yöneticiler tarafından dikkate alınması ve görev davranışlarında özerk olmaları onların üniversiteye devamlılık bağlılığı duymalarını sağlamaktadır. Bir bakıma akademisyenler, alternatiflerin az olması ve başka bir üniversitede bu imkanları sağlayamayacakları düşüncesi ile zorunlu oldukları için üniversitede görev yapmaya devam etmektedirler. Örneğin; küçük üniversitelerde yönetim kademesinde bulunan akademisyenler ile diğer akademisyenler arasındaki ilişkilerin daha yakın olması nedeniyle, araştırma görevlileri dahil bütün akademik personelin fikirleri dikkate alınabilmekte bu da onların seçim boyutu açısından güçlendirilmelerini sağlamaktadır. Daha büyük bir üniversitede bu iletişimi sağlayamayacağını düşünen akademisyenler de üniversitede kalmaya devam etmektedirler. Ayrıca, çalışanları ile güvene dayalı ilişkiler geliştiren, örgüt içinde herkese adaletli davranan, çalışanlarına karşı üzerine düşen yükümlülükleri yerine getiren yöneticilerin varlığı da akademisyenlerin devamlılık bağlılığını artırmaktadır. Akademisyenler üniversite adına gösterdiği çabaların sonucunda aldığı karşılığı aynı zamanda kendini geliştirmeye yönelik yatırımlar olarak da değerlendirebilmekte ve bu yatırımlardan vazgeçmenin ortaya çıkaracağı maliyet nedeniyle de üniversitede kalmayı tercih edebilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma üniversitelerde personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme uygulamalarının akademik personelin örgütsel bağlılığına etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, akademik personelin araştırma görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesör gibi kadro düzeyleri temel alınarak analiz yapılması, daha farklı bakış açıları ortaya çıkarabilecektir. Ayrıca, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle bu araştırma üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte'lerinde görev yapan akademik personel üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra benzer konuda çalışma yapanların farklı fakültelerdeki (Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Eğitim Fakültesi vb.) akademik ve idari personel üzerinde de araştırma yapması, araştırmacıları farklı sonuçlara götürebilecektir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, Natalie J. ve John P. MEYER; (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, ss.1-18.
- ATAMAN, Göksel; (2001), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BALAY, Refik; (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan; (2006), **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BOYLU, Yasin; Elbeyi PELİT ve Evren GÜÇER; (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Eylül, 44(511), ss.55-74.
- BURANAPIN, Siriwut; (2007), **Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a Radical Organizational Change: A Case of Chiang Mai University**, School of Management, Boston University.
- CARROLL, Anna; (1994), "What's behind "E" Word: Myths about Empowerment and Why You Need It?", **Interaction Design**, ss.1-18.
- CARSON, Kerry D. ve Arthur G. BEDEIAN (1994), "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties", **Journal of Vocational Behavior**, 44, ss.237-262.
- CEYLAN, Adnan ve Nigar DEMİRCAN; (2002), "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 31(1), ss.1-13.
- CHAN, Sow Hup; (2006), "Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization", **Journal of Management Development**, 25(3), ss.249-268.
- COOK, John ve Toby WALL; (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, 53, ss.39-52.
- COŞKUN, Recai; (2002), "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", İsmail DALAY, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK (Ed.), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınevi, İstanbul, Bölüm 12, ss.219-234.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G.; (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri", **İktisat İşletme ve Finans İnceleme-Araştırma Dergisi**, 2, ss.120-131.

- ÇETİN, Münevver Ö.; (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇUHADAR, M. Turan; (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Temmuz-Aralık, 25, ss.1-21.
- DEMİRCAN, Nigar; Ercan ERGÜN ve Güner ÇÖL; (2004), “Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 5(1), ss.1-22.
- DOĞAN, Selen; (2006), **Personel Güçlendirme**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DURNA, Ufuk ve Veysel EREN; (2005), “Üç Bağlılık UNSURLU Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), ss.210-219.
- ERDOĞMUŞ, Nihat; (1999), “Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayınları, No: 296, Ankara, 22-23 Ekim.
- ERSTAD, Margaret; (1997), “Empowerment and Organizational Change”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 9(73), ss.325-333.
- GRIMMER, Martin ve Matthew ODDY; (2007), “Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs”, **Australian Journal of Management**, 32(1), ss.153-174.
- GUEST, David E.; (1998), “Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, 19, ss.649-654.
- GUPTA, Kripa S.; (2007), “Empowerment: A Comparative Study”, **Journal of Organizational Behavior**, October, 6(4), ss.37-52.
- GÜL, Hasan; (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 2(1), ss.37-55.
- İBİCİOĞLU, Hasan; (2000), “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 15(1), ss.13-22.
- JANSSEN, Onne; (2004), “The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment”, **Work & Stress**, 18(1), ss.56-65.
- JENKINS, David; (1996), **Managing Empowerment**, Century Business, United Kingdom.

- KAYA, Nihat ve Seçil SELÇUK; (2007), “Bireysel Başarı GÜDÜSÜ Organizational Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(2), ss.175-190.
- KESER, Aşkın; (2002), “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 5(17), ss. 9-13.
- KIM, Sang-Wook; (1999), “Behavioral Commitment among the Automobile Workers in South Korea”, **Human Resource Management Review**, 9(4), ss.419-451.
- LEVINSON, William A.; (2004), “Empower Your Employees”, **Industrial Engineer**, December, 36(12), s.28.
- MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN; (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, 1(1), ss.61-89.
- MORRISON, Elizabeth W. ve Sandra L. ROBINSON; (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, **Academy of Management Review**, 22(1), ss.226-256.
- NAMASIVAYAM, Karthik ve Xinyuan ZHAO; (2007), “An Investigating of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships between Work-Family Conflict and Job Satisfaction among Hospitality Employees in India”, **Tourism Management**, 28(5), ss.1212-1223.
- NG, Thomas W. H.; Marcus M. BUTTS, Robert J. VANDENBERG, David M. DeJOY ve Mark G. WILSON; (2006), “Effects of Management Communication, Opportunity for Learning and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 68(3), ss.474-489.
- OBENG, Kofi ve Isaiah UGBORO; (2003), “Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study”, **Journal of the Transportation Research Forum**, 57(2), ss.83-98.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Murat TÜRK; (1997), “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme(Empowerment)”, **Amme İdaresi Dergisi**, 30(4), ss.75-86.
- PAUL, Robert J.; Brian NIEHOFF ve William H. TURNLEY; (2000), “Empowerment, Expectations and the Psychological Contract- Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”, **Journal of Socio-Economics**, 29(5), ss.471-485.

- PIERCE, Jon L. ve Randall B. DUNHAM; (1987), "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", **Journal of Management**, 13(1), ss.163-178.
- RANDOLPH, W. Alan; (2000), "Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?", **Organizational Dynamics**, 29(2), ss. 94-107.
- REDMAN, Tom ve Ed SNAPE; (2005), "Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour", **Journal of Management Studies**, 42(2), ss. 301-328.
- REICHERS, Arnon E.; (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management**, 10(3), ss.465-476.
- ROBINSON, Sandra L.; (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract", **Administrative Science Quarterly**, 41, ss.574-599.
- ROBINSON, Sandra L. ve Denise M. ROUSSEAU; (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm", **Journal of Organizational Behavior**, 15, ss.245-259.
- ROBINSON, Sandra L. ve Elizabeth W. MORRISON; (2000), "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", **Journal of Organizational Behavior**, 21(5), ss.525-546.
- ROUSSEAU, Denise M.; (1990), "New Hire Perception of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behavior**, 11, ss.389-400.
- ROUSSEAU, Denise M. ve Snehal A. TIJORIWALA; (1998), "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", **Journal of Organizational Behavior**, 19, ss.679-695.
- SALANCIK, Gerald R.; (1977), "Commitment is Too Easy", **Organizational Dynamics**, 6(1), ss.62-80.
- SCHERMERHORN, John R.; (1995), **Basic Organizational Behaviour**, John Wiley & Sons, New York.
- SIGLER, Tracey H. ve Christine M. PEARSON; (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, 5(1), ss.27-52.
- SPREITZER, Gretchen M.; (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, 38(5), ss.1442-1465.

- SPREITZER, Gretchen M.; Mark A. KIZILOS ve Stephen W. NASON; (1997), "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", **Journal of Management**, September-October.
- TELLEFSEN, Thomas ve Gloria P. THOMAS; (2005), "The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships", **Industrial Marketing Management**, 34(1), ss.23-37.
- TÜZ, Melek V. ve Füsün Ç. ALTINTAŞ; (2001), "Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs, ss.717-731.
- UGBORO, Isaiah O.; (2006), "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing", **Journal of Behavioral and Applied Management**, April, 7(3), ss.232-257.
- UYGUÇ, Nermin ve Dilek ÇIMRIN; (2004), "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 19(1), ss.91-99.
- WALKER, Arlene ve Dorothy M. HUTTON; (2006), "The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety", **Journal of Safety Research**, 37(5), ss.433-441.
- WASTI, S. Arzu; (2002), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, 26, ss.525-550.
- WIENER, Yoash; (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7(3), ss.418-428.
- ZEL, Uğur ve H. Nejat BASIM; (2006), "İş Tatmini Arttıkça Bağlılık Artar mı? Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Kavramları, Kamu ve Özel Sektörde Çalışanların Algı Farklılıklarının Analizi", **İktisat İşletme ve Finans İnceleme-Araştırma Dergisi**, 21, ss.72-80.