

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME  
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

**Baki Can ÇÖLLÜ**

**Danışman: Prof. Dr. Esin BARUTÇU**

**Haziran 2021  
DENİZLİ**

**TEZ ONAY SAYFASI**

**BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Baki Can ÇÖLLÜ

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışması sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Esin Barutçu'ya, tez jürisinde yer alan değerli görüşleriyle çalışmanın en iyi şekilde oluşmasını sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Celaleddin Serinkan ve Prof. Dr. Hulusi Doğan hocalarıma katkılarından teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca derslerine katıldığım değerleri bilgilerini bizlerle paylaşam tüm hocalarıma teşekkür ederim. Çalışmanın araştırma kısmının gerçekleştirilmesi için imkan sağlayan sayın Acıpayam Belediye Başkanı Hulusi Şevkan'a ve çalışmaya katılan tüm belediye personeline katkılarından teşekkür ederim.

Bu süreçte her zaman arkamda duran eğitim boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen en büyük teşekkürü hak eden sevgili annem ve babama sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÇÖLLÜ, Baki Can  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Esin BARUTÇU  
Haziran 2021, X+102

İşletmeler, performans ve verimliliklerini en iyi düzeye getirebilmeleri için örgüt ile işgörenler arasındaki ilişkiye önem vermeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, her iki taraf arasında yapılan iş sözleşmeleri değişen ve gelişen rekabet ortamında yetersiz kalmaya başladığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple, taraflar arasında karşılıklı beklentilerin ve yükümlülüklerin olduğu yazılı olmayan psikolojik sözleşme kavramı ön plana çıkmıştır. Psikolojik sözleşmeler, maddi beklentilerin (iş, ücret), yanında manevi beklentilerin (kariyer, zaman, eğitim, sadakat, vb.) olduğu sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeye uygun davranıldığı durumda işgörenler, örgüte karşı daha fazla güven, bağlılık sağlayacak hatta örgütle kendilerini özdeşleştireceklerdir. Örgütle özdeşleşen işgörenler, örgütle kendini bir görerek, örgütün verimliliğinin ve kazancının artması için daha fazla gayret gösterecektir. Bu kapsamda yapılan bu çalışma psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacı ile yapılmıştır. Bu çalışma, Acıpayam Belediyesi personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 147 belediye personeli katılmıştır. Araştırma, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kavramların düzeyini ölçmek için, Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sözleşme Ölçeği” ile Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analiz sonucunda, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına dayanarak örgütlerin, psikolojik sözleşme yükümlülerinin yerine getirmesi ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerektiği önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Özdeşleşme, Kamu Kuruluşu, Sözleşme

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

ÇÖLLÜ, Baki Can

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Management and Organization

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Esin BARUTÇU

June 2021, X+102

**Businesses need to pay attention to the relationship between the organization and employees who work in order to maximize their performance and efficiency. Accordingly, it has been observed that labor contracts between both parties are becoming inadequate in a changing and developing competitive environment. For this reason, the concept of an unwritten psychological contract in which there are mutual expectations and obligations between the parties has come to the fore. Psychological contracts include material expectations (work, wages), as well as spiritual expectations (career, time, education, loyalty, etc.) are contracts. If they are treated in accordance with the psychological contract, those who work will provide more trust, commitment to the organization, or even identify themselves with the organization. Employees who identify with the organization, seeing themselves with the organization, will make more efforts to increase the efficiency and profit of the organization. In this context, this study was conducted to analyze the relationship between psychological contract and organizational identification. This study was carried out on staff of Acipayam Municipality. 147 municipal personnel participated in the survey. The research was carried out by survey method. The “psychological contract Scale” developed by Millward and Hopkins (1998) and the” organizational identification scale ” developed by Mael and Ashforth (1992) were used to measure the level of concepts in the research. As a result of the analysis conducted within the scope of the research, it was found that there is a significant relationship between psychological contract and organizational identification in a positive direction of medium strength. Based on the results of the research, it was proposed that organizations should perform psychological contractual obligations and work should be done to increase the level of organizational identification.**

**Key Words:** Psychological Contract, Organizational Identification, Public Organization, Contract

## İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. Kavram Olarak Sözleşme.....	4
1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı .....	5
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri .....	11
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Şartları.....	12
1.5. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	16
1.6. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri.....	17
1.7. Psikolojik Sözleşme Türleri .....	18
1.7.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler .....	19
1.7.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler.....	20
1.7.3. Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler.....	22
1.7.4. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler.....	23
1.8. Psikolojik Sözleşme Kuramları.....	24
1.8.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	24
1.8.2. Karşılıklık Kuramı.....	25
1.8.3. Eşitlik Kuramı .....	26
1.8.4. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	27
1.8.5. Porter-Lawler Kuramı .....	27
1.9. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. Kavram Olarak Özdeşleşme.....	32
2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	32
2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri .....	35
2.3.1. Sosyal Kimlik Teorisi.....	35
2.3.1.1. Sosyal Sınıflandırma.....	37
2.3.1.2. Sosyal Karşılaştırma .....	37
2.3.1.3. Sosyal Özdeşleşme .....	38
2.3.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi.....	38
2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	39
2.5. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri .....	41
2.5.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	41
2.5.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu .....	42
2.5.1.2. Kararsız Özdeşleşme Boyutu.....	44
2.5.1.3. Yansız Özdeşleşme Boyutu .....	44
2.5.1.4. Güçlü Özdeşleşme Boyutu.....	45
2.5.2. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli .....	45
2.5.2.1. Yapının İkililiği.....	46
2.5.2.2. Yapının Bölgeselliği .....	47
2.5.2.3. Durumsal Eylem .....	47
2.5.3. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli.....	47
2.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları .....	48
2.7. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar .....	49
2.7.1. Psikolojik Sözleşme ile Demografik Faktörlere İlişkin Çalışmalar .....	51
2.7.2. Örgütsel Özdeşleşme ile Demografik Faktörlere İlişkin Çalışmalar.....	52

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

#### ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	53
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	53



3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler .....	54
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	55
3.5. Araştırmanın Modeli .....	56
3.6. Verilerin Analizi.....	57
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği.....	57
3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi .....	59
3.8.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi .....	59
3.8.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi .....	61
3.9. Araştırmanın Demografik Bulguları .....	62
3.10. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri .....	63
3.11. Araştırmanın Bulguları.....	66
3.11.1. Korelasyon Analizleri.....	66
3.11.2 Bağımsız T-Testi Analizleri .....	67
3.11.3. Tek Yönlü Anova Analizleri .....	70
3.12. Araştırmanın Hipotez Tablosu .....	75
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>
<b>Ek-1: Tez Anket Formu .....</b>	<b>100</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>102</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Psikolojik Sözleşmenin Kavramsal Gelişimi.....	6
<b>Tablo 2:</b> Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tanımlar.....	7
<b>Tablo 3:</b> Psikolojik Sözleşme İle İş Sözleşmesi Arasındaki Fark.....	8
<b>Tablo 4:</b> Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	16
<b>Tablo 5:</b> Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri.....	17
<b>Tablo 6:</b> İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Boyutları.....	18
<b>Tablo 7:</b> Psikolojik Sözleşme Türleri.....	19
<b>Tablo 8:</b> Psikolojik Sözleşme Türlerinde Sosyal Davranışlar.....	21
<b>Tablo 9:</b> Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Türleri.....	29
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Özdeşleşmenin Tanım Tablosu.....	34
<b>Tablo 11:</b> Örgütsel Özdeşleşme İle Özdeşleşmeme Arasındaki Farklar.....	43
<b>Tablo 12:</b> Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi.....	58
<b>Tablo 13:</b> Psikolojik Sözleşme KMO ve Bartlett Testi Analizi.....	59
<b>Tablo 14:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	60
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Analizi.....	61
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	62
<b>Tablo 17:</b> Araştırmanın Demografik Bulguları.....	62
<b>Tablo 18:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
<b>Tablo 19:</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
<b>Tablo 20:</b> Araştırmaya İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	66
<b>Tablo 21:</b> Araştırmaya İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi: Cinsiyet.....	67
<b>Tablo 22:</b> Araştırmaya İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi: Medeni Durum.....	68
<b>Tablo 23:</b> Araştırmaya İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi: Kadro Durumu.....	69
<b>Tablo 24:</b> Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi: Yaş.....	71
<b>Tablo 25:</b> Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi: Eğitim Durumu.....	72
<b>Tablo 26:</b> Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi: Çalışma Süresi.....	74
<b>Tablo 27:</b> Hipotez Kabul/Ret Tablosu.....	75

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı.....	9
<b>Şekil 2:</b> Psikolojik Sözleşme Buzdağı Modeli.....	10
<b>Şekil 3:</b> Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli.....	13
<b>Şekil 4:</b> Psikolojik Sözleşme Süreci.....	14
<b>Şekil 5:</b> Psikolojik Sözleşme Oluşumu.....	15
<b>Şekil 6:</b> Psikolojik Sözleşme İhlaline Karşı İşgörenlerin Tepkisi.....	30
<b>Şekil 7:</b> Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	42
<b>Şekil 8:</b> Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	46
<b>Şekil 9:</b> Araştırmanın Modeli.....	57

## GİRİŞ

Yönetim alanında yapılan araştırmalara bakıldığı zaman ilk başlarda çalışanlar, işverenler açısından makine olarak görülmüş ve çalışanlar ile işveren arasında sadece maddi ilişki olduğu öngörülmüştür. Araştırmalar artıkça ve geliştirildikçe çalışanların sadece makine olarak görmekten uzaklaşılmış ve işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin maddi boyuttan daha fazla olduğu görülmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmalar çalışanların verimliliklerinin maddi yönünün yanı sıra terfi, kariyer gibi manevi unsurlarında etkili olduğu görülmüştür. Öyle ki, çalışanların bulunduğu ortam koşullarının (ışık, çalışma koşulları, evre vs.) nemli olduğu görülmüştür.

Araştırmalar sonucunda işveren ile çalışanlar arasında işletmenin düzenli ve verimli işlemesi açısından iyi bir uyum koordinasyon olması gerektiği görülmüştür. Bu uyum ve koordinasyon sağlanması için işveren ile işgören arasında sözleşmeler kurulmaya başlanmıştır. Yapılan sözleşmeler ilk başlarda karşılıklı olarak sadece maddi beklentiler üzerine kurulmuştur. Daha sonra işveren ile işgörenlerin zaman içerisinde değişen koşullar doğrultusunda birçok farklı beklentiler ortaya çıkmaya başlamıştır. Ortaya çıkan bu karşılıklı beklentileri ifade etmek adına psikolojik sözleşme kavramı önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı, işveren ve işgören arasında sadece maddi beklentilerin (iş/ücret) olmadığını bunun yanında karşılıklı olarak manevi beklentilerin (kariyer, terfi, eğitim, performans, sadakat vs.) olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeler yazılı olmayan, işveren ile işgören arasında sözlü olarak yapılan gizli bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme doğrultusunda işveren ve işgörenin karşılıklı beklentileri yerine getirmeleri işletmelerin daha verimli hizmet sağlaması, değişen dünya koşullarına kolay adapte olmasını gibi birçok etmenlerin daha sağlıklı ve kolay yürütülmesini sağlayacaktır. Bu sebeplerden dolayı işletmelerin psikolojik sözleşme kavramının önemini kavramaları ve bu kavramın gerekliliklerini yerine getirmeleri, işletmenin daha verimli ve değişen koşullara adapte olması açısından önemli bir yer edinmektedir. Psikolojik sözleşme koşullarının yerine getiren işletmeler, işgörenler tarafından daha fazla tercih edilen bir konuma gelerek daha kalifiyeli bir çalışan kadrosuna sahip olma ortamı da oluşacaktır. Bunun yanında mevcut işgörenlerde içine daha fazla sahip çıkarak mevcut işletmelerde konumlarını koruma içgüdüsü meydana

gelecektir. Bu koşullar işletme performansının sürekli ve işgörenlerin motivasyonunun artmasına neden olacaktır.

Psikolojik sözleşme gerekliliklerini işveren yerine getirdiği takdirde işgörenler çalışmakta oldukları işletmeye karşı bağlılıklarının artmasına neden olacaktır. Hatta işgörenler işletme ile olan bağları arttıkça kendilerini işletme ile bir bütün halinde görmeye başlayacaklardır. Bu noktada örgütsel özdeşleşme kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı kısaca, işgörenlerin kendilerini işletme ile bir bütün olarak görmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan işgörenler kendilerini işletmenin yerine koydukları için işletmenin daha verimli ve daha fazla gelir elde etmesi için daha fazla performans gösterecektir. Örgütsel özdeşleşme ile psikolojik sözleşme kavramları sadece özel sektör kuruluşları açısından değil kamu kuruluşları açısından da önemli yer tutmaktadır. Kamu kuruluşu olan belediyelerin istikrar ve güven ortamını sağlamak için bu kavramalara önem vermesi gerektiği düşünülerek çalışma belediye personeli üzerinde yapılmıştır.

Belediyeler, sınırları içerisindeki yaşayan vatandaşlara hizmet götürme sorumluluğuna sahiptir. Vatandaşlar, ödedikleri vergiler karşılığında en iyi hizmete ulaşmak isteyeceklerdir. Belediyeler, vatandaşa iyi bir şekilde hizmet sunamaması, belediyeye karşı güvenin azalmasına neden olacaktır. Belediyeler, böyle bir durumla karşı karşıya gelmemek adına olası hizmet aksaklıklarını minimum seviyeye indirmek, hatta hiç yaşanmamasını sağlamaları gerekmektedir. Belediyeler, vatandaşa hizmeti bünyesinde bulunan personeli aracılığıyla görmektedir. Belediye personelinin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için kurum tarafından personelin beklentileri yerine getirilerek, uygun çalışma ortamları oluşturulmalıdır. Belediye tarafından personelin beklentilerinin yerine getirilmesi, onların kuruma karşı olan güvenini, bağlılığını yerine getirecek ve motivasyon sağlayacaktır. Böylelikle personel, belediye ile kendilerini özdeşleştireceklerdir. Belediye ile kendini özdeşleştiren personel, daha iyi hizmet verecektir. Böylece, belediye ve vatandaşlarında beklentilerini yerine getireceklerdir. İyi bir hizmet alan vatandaşlar, böylelikle belediyeye karşı daha fazla güven ve bağlılık duyacaklardır.

Bu kavramlar neticesinde, psikolojik sözleşmenin olduğu yerlerde örgütsel özdeşleşmenin yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, yaptığımız araştırma belediye personeli üzerinde, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki

ilişkiyi analiz etmek amacı ile yapılmıştır. Bunun yansira psikolojik sözleşme kavramı ile örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktörlerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro durumu, çalışma süresi, eğitim) göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümde, psikolojik sözleşme kavramı, tarihsel çerçevesi, özellikleri, oluşumu, türleri, teorileri ve sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde ise, örgütsel özdeşleşme kavramı, özellikleri, modelleri, önemi ve sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme boyutları (ilişkisel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme) ile örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim, kadro durumu, medeni durum ve çalışma süresi) farklılık olup olmadığını analiz etmek için t-testi ve anova analizleri yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

#### 1.1. Kavram Olarak Sözleşme

Sözleşme, her yerde ve organizasyonlarda gerekli olan önemli bir özelliktir. Örgütlerle bireyleri bir araya getirerek onların davranışlarını ve tutumlarını düzenleyerek örgütsel amaçlara ulaşılmasında etkin rol oynar (Robinson vd., 1994: 137). Sözleşme tanımı, en genel anlamıyla iki ya da daha fazla taraflar arasında birbirlerine karşı olan yükümlülüklerine karşı olan inanış olarak tanımlanmıştır (Rousseau, 1995: 6). Sözleşme kavramı Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde ise şu şekilde tanımlanmıştır (TDK, 2019);

- Sözleşme işi, kavil, işlemi gösteren belge, mukavelename
- Hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki ya da daha fazla kişinin kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla ortaya çıkan işlem, akit, kontrat, mukavele, bağıt olarak tanımlanmıştır.

Sözleşmeler, kişiyi ilerleyen zamanlarda belirli bir eylemde bulunma durumu içerisine girmek için karşılıklı olarak verilen sözler kümesi olarak tanımlanmıştır. Sözleşmenin ilerleyen zamanda gerçekleşmesi için sözler verilmemesi, sözleşmeye taraf olanların yapılan bu sözleşmenin devam etmesi için uygulaması gerekenleri aksatabilir ve bu nedenle sözleşme ilişkisi ortadan kalkabilir. Bu nedenle sözleşme ilişkisinin kurulmasında ve sözleşmenin devamlılığı için tarafların birbirlerine güven ve beklentileri netlik kazanır. Bu durum ise sözleşme ilişkisinde şablon görevi gerçekleştirir (Dil Şahin, 2012: 82).

Sözleşmeler, örgüt faaliyetlerinin ve birey tutumlarının temelini oluşturur. Sözleşme bir ima birliği ve uzlaşısı olsa da çoğu zaman uyumsuzluk ve anlaşmazlık ortaya çıkarır. Organizasyonlarda yapılan sözleşmelerin temeli, bireysel düzenlemelerin bulunduğu örgütsel olarak oluşturulmuş fenomen yapıdır. Sözleşmeler işin bağlamını belirleyebileceği gibi işin bağlamına göre şekillenebilir (Rousseau ve Parks, 1993: 2).

## 1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Küreselleşme ile birlikte birçok kavramda değişim meydana gelmiştir. Klasik kavramların yerine gelen çağdaş kavramlar klasik kavramların önemini düşürmekte ya da bu kavramların yerine geçmektedir. Bu zaman sürecinde işletme alanında kavramlar değişmiş, gelişmiş ve yeni kavramlar ortaya çıkarak zenginleşmiştir. Bu değişim furyasından etkilenen kavramlardan biri de iş sözleşmeleridir. Bu değişimle birlikte sözleşmelere ek olarak literatüre giriş yapan bir başka kavram psikolojik sözleşmelerdir (Kıyık, 2011: 11).

Psikolojik sözleşme kavramı olarak temeli iş sözleşmelerine dayandığı söylenebilir. Yapılan iş sözleşmelerinde ortaya çıkan boşluklar ve belirsizlikler psikolojik sözleşmenin zemininin oluşmasına neden olmuştur. İş sözleşmelerinde zamanla meydana gelen boşluklar ve bulunmayan maddelerin psikolojik sözleşme ile dolmasına sebep olacaktır (Mimaroglu, 2008:48). Psikolojik sözleşmeler, iş sözleşmelerindeki boşlukları doldurmasından dolayı iş yaşamındaki işveren ile işgören arasındaki karşılıklı yükümlülük algısı oluşturmaktadır. Bu oluşturduğu karşılıklılık algısı işveren ile işgörenlere birtakım sorumluluklar yüklemektedir (Yıldız vd., 2016: 148; İyigün ve Çetin, 2012: 16; Sels vd., 2004: 462).

Psikolojik sözleşme kavramı olarak ilk kez 1960'lı yıllarda işveren ve işgören arasındaki beklentileri tanımlamak amacı ile kullanılmaya başlanmıştır (Hui vd., 2004: 311). Psikolojik sözleşme kavramı, daha sonra zaman içinde gelişim göstererek daha öznel bir yapıya bürünerek daha çok işgörenleri algıları ve beklentileri üzerinden tartışma konusu olmuştur (Topçu, 2015: 11). Argyris (1960), psikolojik sözleşme kavramını işveren ve işgören arasında oluşan iki ya da daha çok kişinin arasında, birbirlerine karşı koydukları kurallara uyan, yazılı ve resmi olmayan sözleşme olarak tanımlamıştır (Anderson ve Schalk, 1988: 638).

Schein'a göre, psikolojik sözleşme kavramının asıl gelişmesi mavi yaka ile beyaz yaka ayrımının yapılmayarak bir bütün olarak ele alınmasıdır. Bunun sebebi psikolojik sözleşmede taraf olan işgörenin mavi yaka ya da beyaz yaka olarak ayrıldığında, beyaz yaka grubunun isteklerine daha kolay ulaşabildiği ve aynı koşulun mavi yakalılar için geçerli olmadığıdır. Aynı işletmelerde benzer amaçlar yönünde çalışan bu iki grubun bütün olarak değerlendirilmesi psikolojik sözleşmenin gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Psikolojik sözleşmede işveren işgörenden, işgören ise işverenden



beklentilerini belirtmekle birlikte işgören ile işveren arasındaki tüm hak ve yükümlülükleri içine almaktadır (Schein, 1978: 14). Psikolojik sözleşmenin kavramsal gelişimi aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Kavramsal Gelişimi**

Araştırmacı	Tanım	Yıl
Argyris	Yönetici ve çalışan tarafından beklenti ya da ilkelerin karşılıklı kabulü	1960
Levinson	Çalışan ve yönetim arasında karşılıklı beklenti ya da yükümlülüklerin tümü	1962
Schein	Çalışan ve yönetim arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler bütünü	1965/1978
Kotter	Çalışan ile yönetim ilişkisinde, birbirlerinden beklentilerine yönelik olarak, aldıkları ya da verdiklerini içeren örtülü sözleşme	1973
Rousseau	Taraflar arasında karşılıklı takas anlaşmasının durum ve koşulları hakkındaki kişisel görüş	1989/1990
Schalk Bosch ve Freese	Çalışan ve yönetim arasındaki ilişki iki şekilde açıklanabilmektedir. Bunlar ilişki örtülü (psikolojik sözleşme) açık (sözleşme) olarak ifade edilebilir.	1994
Herriot ve Pemberton	İş ilişkilerinde çalışan ve yönetimin kurumsal ve kişisel olarak ima ettikleri yükümlülüklerin algısı	1995
Rousseau	Çalışan ve yönetim arasındaki karşılıklı takas ilişkileri hakkındaki çalışanın kişisel görüşü	1995
Herriot	Çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma	1997
Kickul ve Lester	Çalışan ile yönetim arasında var olduğuna inanılan zorunluluklar	2001
Kingshott	Yönetimin, çalışan karşı işe başlarken taahhüt ettiklerini karşılama durumu	2006

**Kaynak:** Barger, 2004: 29; Akt: Işık, 2010: 16

Psikolojik sözleşme, bir bireyin kendisiyle, diğer karşı taraf arasında bulunan karşılıklı yükümlülükler dair inancı ifade etmektedir. Sözleşmedeki inanç, istihdam olma ya da kariyer gibi vaatleri ve başka teklifleri reddetmek, bir pozisyonu kabul etmek gibi verilen vaatlerin karşılığında bir bedel ödeneceği algısına dayanır. Bu iki tarafı birbirine bağlayan karşılıklı yükümlülükler kümesini meydana getirir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 679). Psikolojik sözleşme kavramı, maddeler halinde özet olarak aşağıda gösterilmiştir (Rousseau, 1989: 128).

- Bir bireyin, diğer tarafla birbirlerine karşı olan yükümlülükler dair inancıdır.

- Bir taraf, diğer tarafın yükümlülüğünü yerine getirmesi halinde diğer taraf için kendisinin yükümlülüğünü yerine getirmesidir.
- Sözleşmede verilen sözler öznelidir.
- Bununla birlikte, psikolojik sözleşmeye inancı olan bireyin iyi niyetini güven, dürüstlük varsayımlarıyla bağlayarak, sözleşmeyi diğer tarafla arasındaki büyük bir dokunun bölümü olarak kabul etmektedir.

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan farklı tanımlar aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Psikolojik Sözleşme İle İlgili Tanımlar**

<b>Tanımlar</b>	<b>Kaynaklar</b>
Levinson (1960) `a göre psikolojik sözleşme, işgören ile örgütün beklentilerinin toplamını ifade eden ve yazılı olmayan bir sözleşmedir.	(Mao vd., 2008: 26)
Argyris (1960) ve Schein (1965) `in ortak görüşüne göre psikolojik sözleşme, bireyler ve onların örgütleri arasındaki değişim ilişkisi şartlarına ilişkin bireysel algıların bir kümesi olarak tanımlanmaktadır.	(Thomas vd., 2003: 452)
Schein (1980) psikolojik sözleşmeyi “işgörenin kendisi ve çalıştığı örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir beklentiler seti” olarak tanımlamaktadır.	(Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2)
Herriot ve Pemberton (1995) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve birey ilişkisinde ima edilen iş ilişkisi, her iki tarafın sorumluluk algısının oluşturduğu bir süreç olarak tanımlamaktadır.	(Guest, 1998: 651)
Psikolojik sözleşme, temel olarak işgörenlerin rollerini gerçekleştirmek için örgütler tarafından ortaya konulan, karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin yerine getirilmesini sağlayan işgörenin sahip olduğu zihinsel bir modeldir.	(Walker ve Hutton, 2006: 434)
Psikolojik sözleşme, temel olarak işgörenlerin rollerini gerçekleştirmek için örgütler tarafından ortaya konulan, karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin yerine getirilmesini sağlayan işgörenin sahip olduğu zihinsel bir modeldir.	(Restubog vd., 2008:1377)
Psikolojik sözleşme, “iş ilişkisinde sözlü, yazılı, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyde meydana gelen zihinsel beklentiler seti” olarak tanımlanabilmektedir.	(Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121)
Psikolojik sözleşme, işgörenlerin örgütlerine ya da işverenlerine karşı ve örgütlerin ya da işverenlerin işgörenlerine karşı yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükleri konusunda işgörenlerin sahip olduğu algılardır.	(Dikili ve Bayraktaroglu, 2013:205)

**Kaynak:** Esmer ve Özdaşlı, 2018: 6-7

Kotter, 1973’de yaptığı çalışmada psikolojik sözleşmeyi birey ile organizasyonun birbirlerinden karşılıklı olarak almayı ümit ettiklerini belirten gizli bir sözleşme olarak tanımlamıştır (Kotter, 1973: 92). Psikolojik sözleşmeler yazılı bir anlaşmaya dayanmayan, bireylerin algılarına ve zihinlerinden geçen, belirsiz, soyut sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler dinamik özelliğe sahip olup bireylere, işin özelliğine, yapısına ve zamana göre değişim gösterirler (Dağlı, 2016: 6).

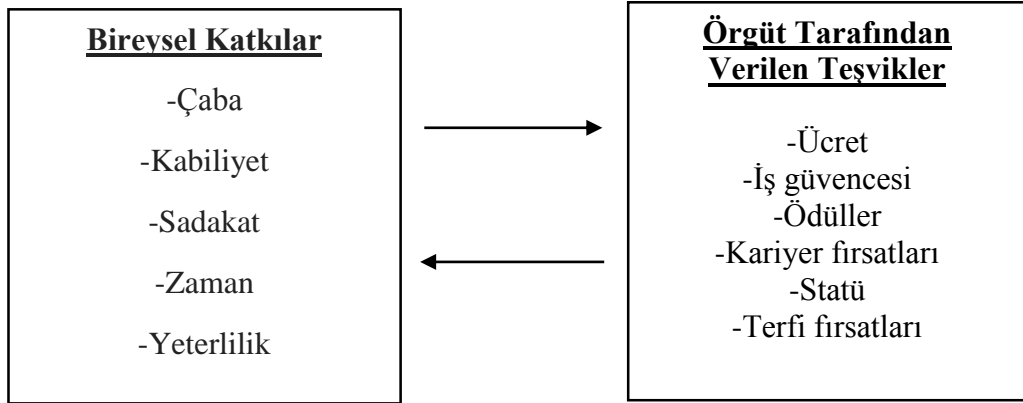
Psikolojik sözleşme ile iş sözleşmeleri arasındaki fark aşağıda Tablo-3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Psikolojik Sözleşme İle İş Sözleşmesi Arasındaki Fark

<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>İş Sözleşmesi</b>
Onaya bağlı olmayan sözlü bir sözleşmedir.	Yazılı bir sözleşmedir.
Biçimsel olmayan ve karşılıklı duygusal ilişkiye dayanır.	Biçimsel ilişkiyi ifade eder ve normlara dayanır.
Yasal yaptırım yoktur, resmi olmayan bir süreçtir.	Yasal yaptırımlara sahiptir.
Görev ve sorumluluklar belirtilmez.	Sözleşmeyle tüm görev ve sorumluluklar belirlenir.
Gizli bir sözleşme denilebilir.	Gizli olmayan bir sözleşmedir.

**Kaynak:** Kolb vd., 1974: 8 Akt: Kırboğa, 2017:7

Psikolojik sözleşmeler, kontrol davranışı ile duygular ortaya çıkarırken iş sözleşmeleri tanımlanabilir haklar yaratır (Spinder, 1994: 327). İş sözleşmelerinin ihlali durumunda bir yasal yaptırım söz konusudur. Psikolojik sözleşmelerinin ihlalinde ise, yasal yaptırım yerine kişilerin örgüte karşı bir takım psikolojik ve davranışsal tutumlar sergileyebilir. Psikolojik sözleşmeler, iş sözleşmelerinde yer almayan tarafların beklentileri üzerine kurulan bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmenin doğal yapısı ise aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmektedir.

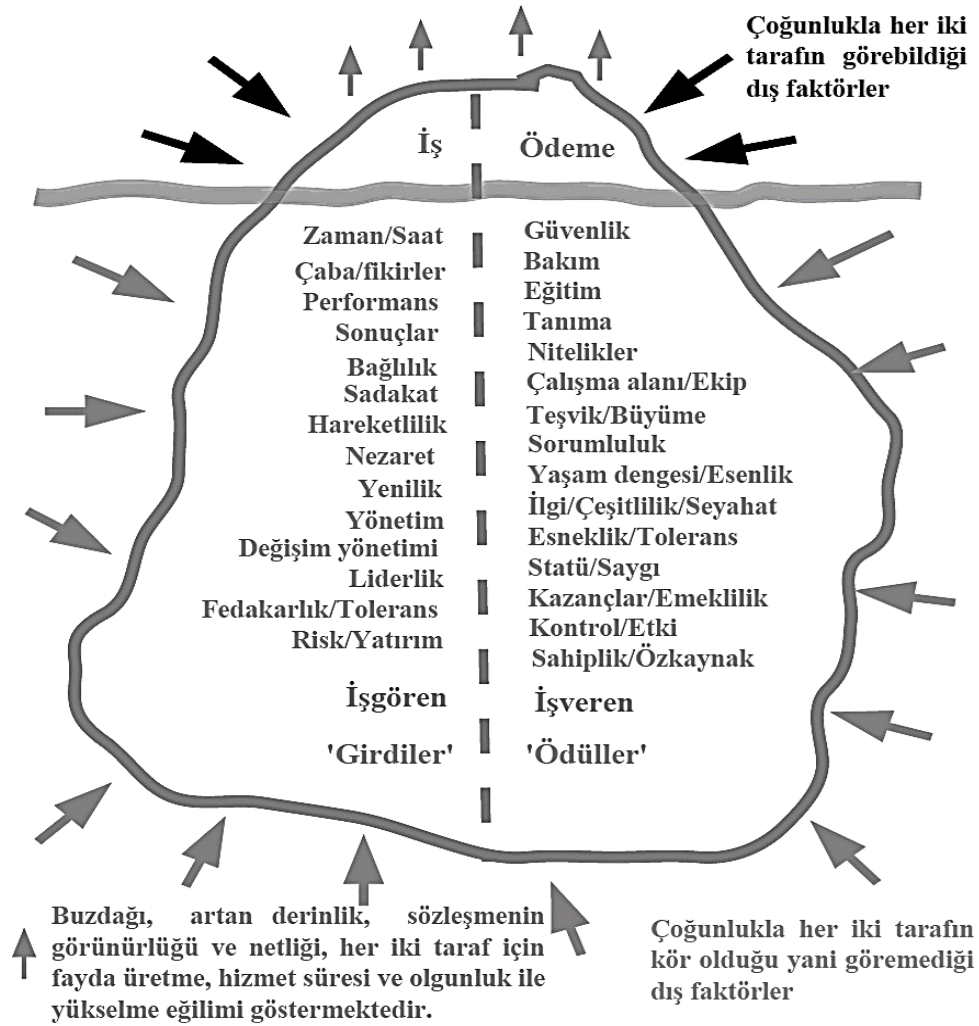


**Şekil 1:** Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı

**Kaynak:** Griffin ve Moorhead, 2014: 64

Psikolojik sözleşme, bireyin örgütü nasıl düzenleyeceği ve buna karşılık olarak örgütün bireye ne sağlayacağını öngören bir beklenti bütünüdür. Bir bireyin kuruma katkısı çaba, beceri, yetenek, sadakat ve zamandan oluşur. Organizasyonlar ise bireylerin bu katkıları karşısında bireye maddi ve manevi haklar şeklinde düzenlemeler oluşturur (Griffin ve Moorhead, 2014: 64). Birey ile örgüt arasında bulunan karşılıklı beklentiler içinde birey ücret, eğitim, kariyer, güvence gibi beklenti içinde iken, örgüt, bireylerin güvenilir, dürüst, mesai dışında da çalışması gibi beklentiler içindedir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 42).

Psikolojik sözleşmelerin bazı önemli yönlerini ve etkinliği göstermenin yollarından biri olan buzdağı modeli Şekil 2’de gösterilmiştir (Businessballs, 2010).



**Şekil 2:** Psikolojik Sözleşme Buzdağı Modeli

**Kaynak:** Bussinessballs, 2010

Buzdağının %90 oranda suyun altında olduğu metaforu psikolojik sözleşmenin de yazılı olmayan, soyut ve algılarla oluşan gizli bir sözleşme olmasında dolayı buzdağı metaforuna iyi uyum sağlar. Buzdağı modeli her iki taraf için psikolojik sözleşmenin görünmeyen ve görünen kısımlarını göstermektedir. Görünen kısımda iş ve ödemeler yer alırken görünmeyen kısımda zaman, eğitim, sadakat, sorumluluk gibi faktörler yer almaktadır (Bussinessballs, 2010).

Genel olarak psikolojik sözleşmeyi iş ilişkisinde tutumsal ve davranışsal iletilerin algılanarak yorumlanması ile tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri ile ilgili bireyce oluşturulan algısal beklentiler bütünü olarak tanımlanabilir. Daha genel bir tanımla bireyin örgüt dışından (sosyal çevre, dış çevre yorumları, vs.) ve örgüt içinden ( iş

arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, örgüt kültürü, vs.) kazandığı verileri kişisel özellikleri ile tecrübesini kullanarak değerlendirmesi, kendi algı ve yorumlarıyla kabul ettiği sözleşmenin yükümlülüklerini oluşturan bireye has sözleşme maddeleri bütünü olarak tanımlanabilir (Türker, 2010: 6).

### 1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler, kurumlara, kişilere ve zamana göre farklılık gösteren aynı kurumda görev alan kişilerin de psikolojik sözleşmeleri benzer olmayabilir. Psikolojik sözleşmelerde bireyin karşılıklı olan yükümlülüklerinde zaman içerisinde davranışlara, tecrübeler ve kurumun sistemine göre değiştiği düşünülmektedir. Psikolojik sözleşmelerin genel anlamda bireysel olduğu varsayılmaktadır (Rousseau, 1995: 35).

Psikolojik sözleşme, işveren ile işgören arasında önemli sonuçlar meydana getirir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin iki önemli özelliğinden bahsetmek mümkündür. İlk olarak, tarafların birbirleri arasında olan güvensizliğin ve belirsizliğin düşmesi, işgörelere algılama ve güven hissini vermesidir. İkinci olarak, psikolojik sözleşmenin, işgörelerin davranışını yönlendirmesidir. İşgörelerin, kendi yükümlülükleri ile örgütün yükümlülüklerini karşılaştırarak, kendi tutum ve davranışlarına yönlendirmesidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12).

Morrison'a göre genel anlamda psikolojik sözleşmenin özellikleri şunlardır (Morrison, 1994: 354-355);

- Psikolojik sözleşmeler, kişilerin beklenti ve algılarına dayanır.
- Psikolojik sözleşmeler, zamanla kazanılan tecrübeler sonucunda gelişmektedir.
- Psikolojik sözleşmeyi oluşturan taraflar birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olurlar.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirlerine karşı psikolojik mesafeler oluştururlar.
- Psikolojik sözleşmeler dinamik yapıdır.

Psikolojik sözleşmenin özellikleri incelendiğinde üç işlevi olduğu görülmektedir. İlk işlevi, taraflar arasında güvensizliğin düşürülmesidir. İkinci işlev, psikolojik sözleşme tarafların davranışlarını şekillendirir. Son işlev ise, işgörelere, işveren tarafından örgütte ne olacağına dair hissiyat yaratmasıdır (Anderson ve Schalk, 1998: 640).

Psikolojik sözleşmenin yeniden tanımlanmasından (1990 sonrası) sonra psikolojik sözleşmenin konuşulmayan maddeleri dışında, bireyin algılarıyla yorumladığı tüm sözleri, davranışlar ve iş ilişkisinde oluşan tüm konuları kapsadığı kabul edilmiştir. Tanımlamaya eklenen özellikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Türker, 2010: 18).

- Karşılıklılık
- Taahhütler
- Algısal ve sübjektiflik
- Sosyal kararlılık
- Serbest irade ile sözleşme kabulü

Psikolojik sözleşmenin, tüm bu özelliklerinin yanı sıra Levinson'ın (1962) ortaya koyduğu özellikler şu şekilde ifade edilebilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27);

- Psikolojik sözleşmeler, yazılı değil, algılara dayanır.
- Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı olarak beklentilere dayanır ve bireyleri bağlar.
- Psikolojik sözleşmelerin biçimsel özelliği yoktur ve ilişkisel özellik taşırlar.
- Psikolojik sözleşmeler, dinamik değişken yapıdadır.
- Psikolojik sözleşmede taraflar uzlaşma konusunda hemfikir olamayabilir.
- Psikolojik sözleşmeler, tarafların duygularına şekil verir, yani kapalı bir yapıya sahiptir.

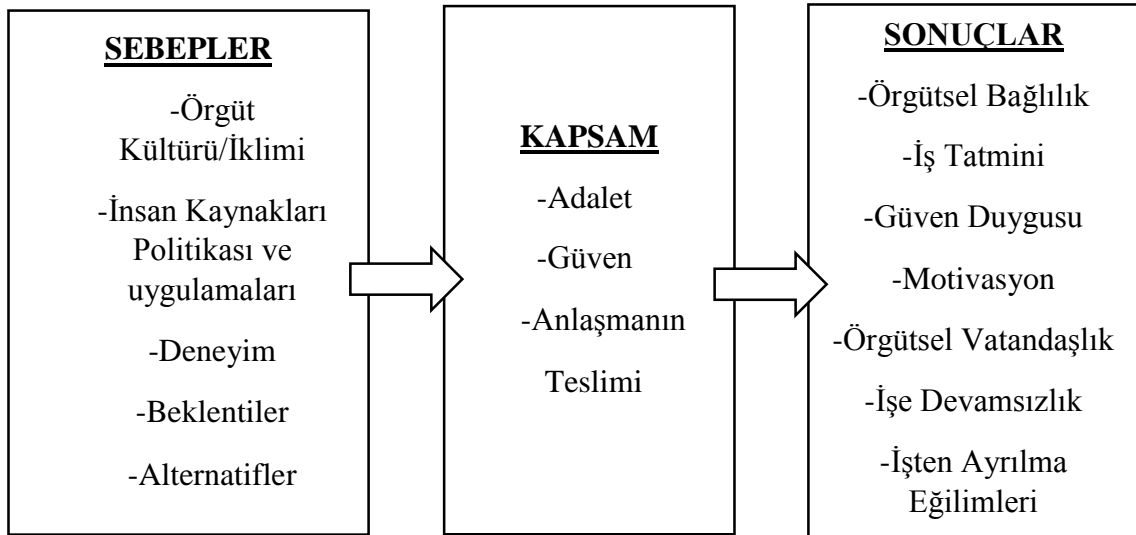
Özetleyecek olursak, psikolojik sözleşmeler genel anlamda yazılı olmayan, bireylerin zihninde olan, algıya dayalı belirsiz sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmenin tarafları arasında yani işveren ile işgören arasında karşılıklı olarak bağımlılık ve yükümlülük söz konusudur. Psikolojik sözleşmeler, dinamik bir özelliğe sahip olup, kişiye ve zamana göre değişim gösterirler (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 207).

#### **1.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Şartları**

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, işgörenin işe başlamasıyla zamanla gelişir ve şekillenir (Zengin, 2017: 5). Psikolojik sözleşmeler, işgören ve işverenin vaatlerinin karşılıklı olarak yükümlülük oluşturduğu bireysel inançlar sonucunda meydana gelmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680). Birçok yönden öznel yapıya sahip

oldukları için bireysel kişilik özellikleri, kültürel değerleri gibi özelliklerden dolayı kişiden kişiye farklılık gösteren psikolojik sözleşmeler ortaya çıkacaktır (Zhao ve Chen, 2008: 290). Psikolojik sözleşmenin oluşması, sözleşmeyi oluşturan tarafların sözleşmeden elde ettikleri kazanımlara bağlıdır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 123).

Psikolojik sözleşme oluşumu, işe alınmadan önce başlayıp zaman içerisinde değişmektedir. İşe başlayan işgörenlerin maddi kazanç, kariyer gibi beklentileri varken işverenin performans, sadakat, esneklik gibi beklentileri söz konusu olmaktadır (Topçu, 2015: 8). Guest, psikolojik sözleşmeyi meydana getiren üç faktörden bahseder. Psikolojik sözleşmeyi oluşturan bu faktörler; sebep, kapsam ve sonuçlardır. Buna göre Guest'in ortaya attığı teoride ilk olarak psikolojik sözleşmenin neden meydana geldiği ortaya çıkarmaktır. Psikolojik sözleşme çalışmaları daha çok beklenti ve yükümlülüğe odaklandığı için çok az anlaşılır düzeyde olduğu için, ikinci önemli faktör olan sözleşmenin kapsamına odaklanmalıdır. Modelin son kısmında psikolojik sözleşmenin sonuçlarına odaklanması gerekmektedir. Çünkü sözleşmenin ayakta kalabilmesi için sözleşmenin sonuçlarını test edilmesi gerekmektedir (Guest, 1998: 660). Guest'in, psikolojik sözleşme modeli aşağıdaki Şekil 3'de gösterilmektedir.



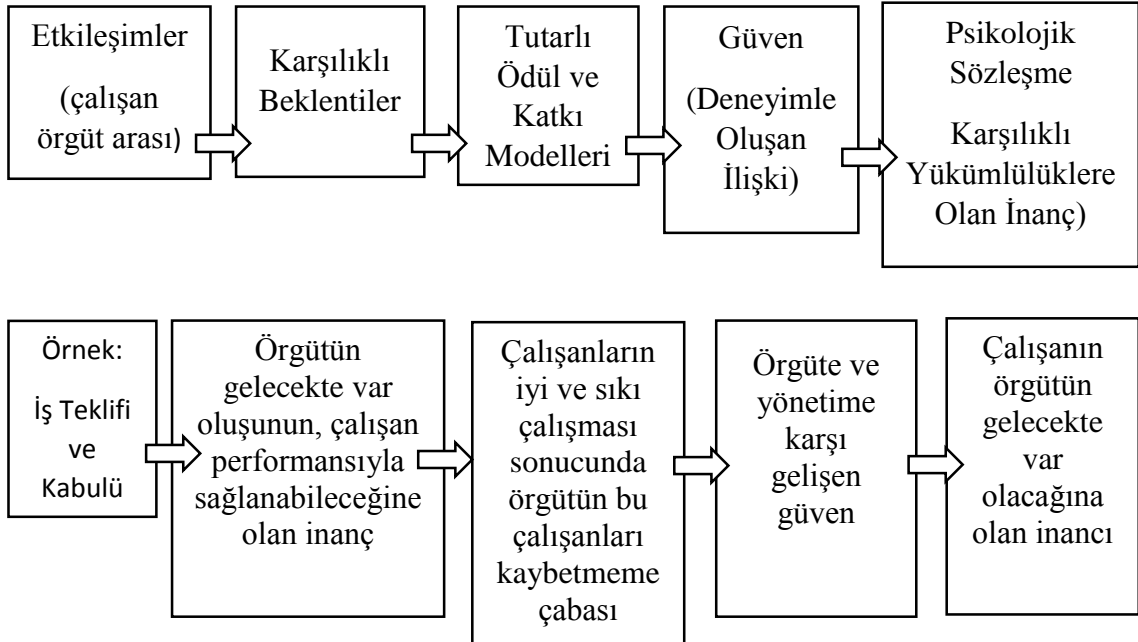
**Şekil 3:** Guest'in Psikolojik Sözleşme Modeli

**Kaynak:** Guest, 1998: 661

Psikolojik sözleşme, işgörenlerin nasıl tutum ve davranışta bulunacağını gösteren sözleşmedir (Shore ve Tetrick, 1994: 99). Psikolojik sözleşmenin başarıya ulaşması için sözleşmede verilen sözlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Psikolojik sözleşme süreci işveren ile işgörenin karşılıklı yükümlülüklerini uyumlu bir şekilde uygulamasıyla



gerçekleşecektir (Ceseroğlu, 2010: 12). Psikolojik sözleşme, bir kişinin örgüte karşı katkıda bulunduğu algısı oluştuğunda, örgütün karşılılık veya tersi için zorlarsa psikolojik sözleşme ortaya çıkar (Rousseau, 1989: 124). Rousseau tarafından belirtilen bu psikolojik sözleşme süreci aşağıdaki Şekil 4’de gösterilmektedir.



**Şekil 4:** Psikolojik Sözleşme Süreci

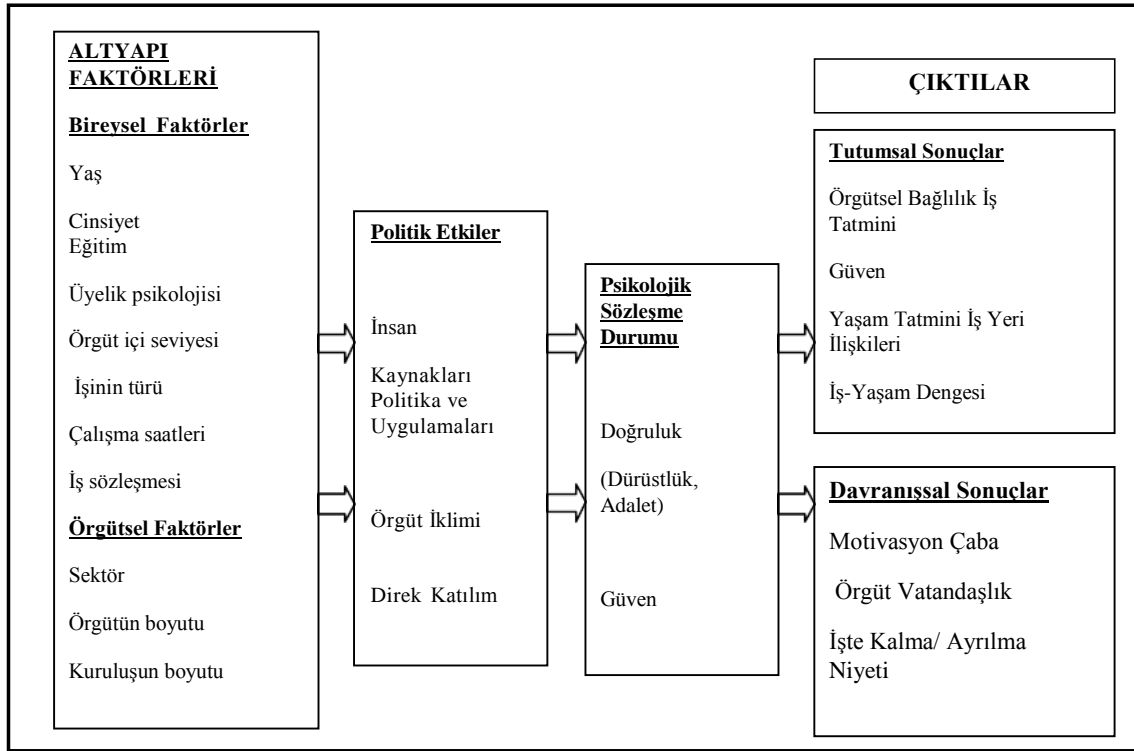
**Kaynak:** Rousseau, 1989: 125

Rousseau, psikolojik sözleşmenin işgörenler yönünden şekillenmesini üç şekilde açıklamıştır (Rousseau, 2004: 125);

- İlk olarak işgörenler, örgütteki kariyer hedefleri doğrultusunda uzun vadeli istihdam ya da başka yerlerde daha güzel fırsatlar için yükselme basamağı görüp görmediğine bağlı olarak örgüte farklı sözler verirler.
- İkinci olarak, psikolojik sözleşmede kişilik önemli rol oynar.
- Üçüncü olarak, işgörenlerin istihdam edildikleri pozisyon durumlarıyla ilgilidir.

Rousseau ve Schalk (2000), psikolojik sözleşmenin oluşması için iki şarttan bahsetmiştir. İlk olarak, psikolojik sözleşme belirli bir şahsi özgürlük içermelidir. İkinci olarak ise, psikolojik sözleşmenin oluşması için sosyal kararlılık önemli bir ihtiyaçtır. Psikolojik sözleşmede işveren ile işgörenin karşılıklı olarak güven duyması gerekmektedir (Karcioğlu ve Türker, 2010: 123). Psikolojik sözleşmenin oluşmasında

öncelikli koşullar işgörenin özgür iradesi ve sosyal kararlıktan meydana gelmektedir (Morrison, 1994: 355). Guest, tarafından oluşturulan psikolojik sözleşmenin oluşum süreci aşağıdaki Şekil 5’de gösterilmektedir.



**Şekil 5:** Psikolojik Sözleşme Oluşumu

**Kaynak:** Guest, 2004: 550

Psikolojik sözleşme oluşumu sırasında örgütsel ve bireysel faktörler etkin rol oynamaktadır. Örgütsel faktörler, bireyin kurum hakkında bir fikrinin oluşmasını sağlarken bireysel faktörler, bireyin algısının şekillenmesini sağlar. Bireyin, politik etkilerin kurum tarafından yerine getirileceğine inanması, farklı anlamlar çıkarması ve edindiği bilgiyi kullanması sürecine etki etmektedir (Üzüm, 2017: 31).

Psikolojik sözleşme oluşumunda yeni işe başlayan işgören için örgüt tarafından belirlenen kurallar ve kurumun yapısı ve işleyişi oluşumun ana faktörleridir. Bunun yanında örgütün kültürü, politikası, örgüt içi görev ve kurallardaki değişimler sözleşme oluşumuna etki eden etmenlerdir (Büyükyılmaz, 2013: 62).

Psikolojik sözleşmeler, işveren ile işgören arasında kontrol sağlamaktadır. Bundan dolayı psikolojik sözleşmelerin belirsizliğini en aza indirmek, işgörelere olabilecekleri öngörmek, kontrol mekanizmaları ve güvenli ortam oluşturmak ana fonksiyonudur (Shore ve Tetrick, 1994: 95).

### 1.5. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Psikolojik sözleşme, bireylerin kapalı ya da açık sözlerden ortaya çıkardıkları karşılıklı yükümlülüklerine olan inanç olarak tanımlanabilir (Walker ve Hutton, 2006: 435). Psikolojik sözleşmelerde sadece açık ya da kesin sözlerden kaynaklanan yükümlülükler sözleşmenin bir parçası olup mevcut işverenle olan ilişkiler ya da işgörenin ahlaki değerlerinden başka yerlerden kaynaklanan yükümlülükler sözleşmenin parçası değildir (Conway ve Briner, 2005: 25). Psikolojik sözleşme kavramında beklentilerden yükümlülükler doğru kayma söz konusudur (Coyle-Sharpire ve Kessler, 2000: 905).

Örgüt, işgörelere karşı olan yükümlülüklerini olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, işgörenin beklentilerine önemli miktarda cevap verme fırsatı bulacak, aynı şekilde işgören yükümlülüklerini yerine getirdiğinde örgüt beklentisini karşılayacaktır. Yükümlülüklerinin farkında olarak hareket eden taraflar, beklentileri yerine getirerek psikolojik sözleşmenin verimli işlemlerini sağlayacaklardır (Keser, 2002: 12). Psikolojik sözleşmede, birey ile örgütün birbirine karşı olan yükümlülükleri örgütün başarısı ve sürekliliği için yükümlülüklerin iyi analiz edilip uygulanması gerekmektedir (Schein, 1978: 14). Psikolojik sözleşmede tarafların birbirlerine karşı olan bazı yükümlülükler aşağıdaki Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

ÇALIŞANLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	İŞVEREN YÜKÜMLÜLÜKLERİ
Çok çalışmak.	Performansa uygun olarak eşit ücretlendirme yapmak.
Örgüt itibarını korumak.	Çalışanlarına kendini yetiştirme yönünde eğitim olanakları oluşturmak.
İşyerine vaktinde ulaşmak ve mesai saatlerine azami derecede bağlı kalmak.	Kariyer olanakları sağlamak.
Örgüte bağlılık göstermek.	Yenilikçiliği teşvik etmek.
İhtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmak.	Performansa ilişkin geribildirim yapmak.
Esnek olabilmek	Başkalarının çalışmalarını denetleyebilmek.
Yeni beceriler geliştirmek.	Görevleri ilgi çekici hale getirmek.
Müşterilere ve iş arkadaşlarına saygılı davranmak.	Müşterilere ve çalışanlara saygılı davranmak.

**Kaynak:** CIPD, 2010: 3

Psikolojik sözleşmede taraflar birbirlerinden karşılıklı olarak kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde hem psikolojik sözleşmenin yapısı hem de taraflar açısından pozitif sonuçlar ortaya çıkacaktır (Demiral, 2008: 44).

### 1.6. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri

İş yaşamında örgüt ve işgören arasında var olduğu kabul gören psikolojik sözleşmede örgüt ve işgörenlerin istek ve beklentileri arasında iyi bir denge oluşturulmalıdır (Eroğlu, 2017: 462). Psikolojik sözleşme kavramına yönelik yapılan ilk çalışmalarda tarafların beklentilerinin ön planda tutulduğu görülmektedir (Büyükyılmaz, 2013: 15).

Psikolojik sözleşme, işveren ve işgören arasındaki karşılıklı olan yükümlülük ve beklentilere yönelik bireyin algı ve inançları olarak tanımlanır (Rousseau, 1990: 389). Psikolojik sözleşme içerisindeki beklentilerin, sıradan beklentilerden daha güçlü ve farklı olması, sözleşmedeki beklentilerin algılanan sözlerden meydana gelmesinden dolayıdır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680).

Kotter (1973), psikolojik sözleşmedeki çalışan ve örgütün beklentilerini ayrı ayrı analiz ederek ortaya çıkardığı maddeler aşağıdaki Tablo-5’de gösterilmiştir (Kotter, 1973: 93).

**Tablo 5:** Psikolojik Sözleşmede Tarafların Beklentileri

<b>ÇALIŞANIN BEKLENTİLERİ</b>	<b>İŞVERENİN BEKLENTİLERİ</b>
Meslekte anlam amaç duygusu	Belli derecede teknik bilgi ve beceri gerektiren sosyal olmayan işle ilgili işleri yapabilme
İşte gelişim fırsatları	Görevdeyken bir pozisyonun çeşitli yönlerini öğrenme
Kariyer Fırsatları	Yeni problemleri çözme yeteneği
İşte güç ve sorumluluk	İnsan gruplarıyla verimli çalışabilme
İşte durum ve prestij	İyi sunum yapabilme
Maaş	Başkalarından yardım almadan sorumlu kararlar alabilmek
Çalışma grubunun uygunluğu	Şirketin yararı için zaman ve enerji kullanma yeteneği.
Farklı (ilginç) iş miktarı	Kendisi veya başkaları için iş çabalarını planlama ve organize etme
İşteki güvenlik miktarı	İşin diğer üyeleriyle olan sosyal ilişkiler
İyi bir iş için tanınma	Şirketin kamuya açık bir imajını korumak
Geri bildirim ve değerlendirme sıklığı	Şirket değerlerini ve hedeflerini kendisinininki olarak almak

**Kaynak:** Kotter, 1973: 93

Psikolojik sözleşmeler üzerine yapılan başka bir çalışmada Higgins (1992) beklentileri normatif ve olasılıklı beklentiler olarak ikiye ayırmıştır. Normatif beklentiler, psikolojik sözleşmeye dayanarak ne yapılması gerektiğine yönelik inançları oluşturur. Olasılıklı beklentileri ise, bir şeyin (olay, sonuç) gerçekleşmesi ihtimaline dair inançlar oluşturmaktadır (Roehling, 2008: 263).

### 1.7. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşme türlerini farklı şekillerde sınıflandırılırsa da iki temel türü kapsadığı kabul edilmiştir. Bunlar, işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelerdir (Grimmer ve Oddy, 2007: 155; Thomas, vd., 2003: 453).

Psikolojik sözleşmenin çeşitli türleri olmasına rağmen ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmeler bir cetvelin iki ucunu temsil eden türlerdir (McDonald ve Makin, 2000: 85). Psikolojik sözleşmenin, dört sözleşme türü olmasına rağmen araştırmalarda daha çok işlemsel ve ilişkisel sözleşme türlerine odaklanılmıştır (Hess ve Jepsen, 2009: 263). Psikolojik sözleşmelerin bireysel ve benzersiz olmasının yanı sıra iki temel tür kabul edilen işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler; odak noktası, zaman, kapsam, istikrar ve somutluğuna bağlı beş boyuttan meydana gelmektedir (Andeson ve Schalk, 1998: 641). Psikolojik sözleşmenin iki temel türü olarak kabul edilen işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin, boyutları üzerinden farklılıkları aşağıdaki Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** İşlemsel ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme Boyutları

<b>İŞLEMSEL SÖZLEŞME</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>İLİŞKİSEL SÖZLEŞME</b>
Ekonomik, Dışsal	<b>ODAK</b>	Ekonomik Olamayan, İçsel
Kapalı-uçlu, Belirli	<b>ZAMAN ARALIĞI</b>	Açık-uçlu, Belirsiz
Sabit	<b>İSTİKRAR</b>	Dinamik
Dar	<b>KAPSAM</b>	Yaygın
Kamu, Gözlenebilir	<b>SOMUTLUK</b>	Öznel, Anlaşılmış

**Kaynak:** Rousseau, 1990: 390

Psikolojik sözleşmelere farklılaşan örgüt ortamları dikkate alınarak Rousseau ve Wade-Benzoni tarafından iki tane psikolojik sözleşme türü daha eklenerek dört farklı türde incelenmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 8).

**Tablo 7:** Psikolojik Sözleşme Türleri

		Performans	
		Belirli	Belirsiz
Zaman	Kısa Dönem	İşlemsel	Geçişsel
	Uzun Dönem	Dengeli	İlişkisel

**Kaynak:** Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468

Rousseau ve Wade-Benzoni tarafından ortaya atılan Tablo 7’de görüldüğü üzere bu dört sözleşme türü işlemsel, ilişkisel, geçişsel ve dengeli sözleşmelerden oluşmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467). Psikolojik sözleşme türleri aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

### 1.7.1. İşlemsel Psikolojik Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler kısa vadeli, kapsamı dar, maddi ödüllere dayanan halka açık sözleşmelerdir (Arnold, 1996: 153). İşlemsel sözleşmeler, ücret ile çalışma arasındaki adaletli ilişki olarak tanımlanırken parasal değişimlere de odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466). Dışsal kontrol odaklı ve eşitliliğe duyarlı olan işgörenler daha çok işlemsel psikolojik sözleşmeye yatkındır (Raja vd., 2004: 352).

İşlemsel sözleşmeler, kısa süreli iş birlikteliği ve çıkışı kolay anlaşmalardan meydana gelmektedir. İşlemsel sözleşmeler tanımlanırken iki tane boyut kullanılmıştır. Bu boyutlardan ilki organizasyona sınırlı katılım, ikincisi ise kısa vadeli olmasıdır (Dabos ve Rousseau, 2004: 54). Rousseau, işlemsel sözleşmelerin boyutları için yaptığı tanımlamalar aşağıda gösterilmiştir (Rousseau, 2000: 5).

*Sınır:* Çalışan yalnızca sınırlı ya da sabit bir dizi görevleri yerine getirme sorumluluğu altındadır. İşveren ise işgörene sadece sınırlı bir katılımı vaat etmiştir.

*Kısa vade:* İşveren ile işgören arasında kısa vadeli bir sözleşme vardır. Her iki tarafta yükümlülüklerini yerine getirdikten sonra gelecek için taahhütte bulunmak zorunda değildir.

İşlemsel sözleşmeye dayalı organizasyonlarda, bireyler organizasyona karşı çok az duygusal bağlılık ve sorumluluk hissederler. Bireyler bunun yanı sıra örgütü hızlı terfi, ücret ve ödüllerin kazanıldığı yer olarak görürler (Millward ve Hopkins, 1998: 1532). İşlemsel sözleşmeler, kısa süreli sadece ekonomik düşünceye sahip sınırlı sözleşmeler olarak tanımlanabilir. Bu sözleşmede esas olan durum örgütün işgöreninin

yerine getirdiği yükümlülüklerine karşı ödemesini gerçekleştirmesidir (Topçu, 2015: 28). İşlemsel sözleşmelerin sadece ekonomik alışverişe dayanması, işgörenlerin örgütü yalnızca basamak olarak görmesi işlemsel sözleşmeyi yapan işgörenlerin yapması gereken yükümlülüklerden fazlasını yapmak için isteklilik göstermesi beklenmemektedir (Yin ve Xu, 2008: 2).

İşlemsel sözleşmelerde, sözleşmenin ne zaman biteceğine dair bir tarih konulabilir (George, 2009: 12). İşlemsel sözleşmeler, belirli bir sürelerinin olmalarının yanında karşılıklı yükümlülükleri ve performans gerekliliklerini açıkça belirtebilir (Janssens vd., 2003: 1351; Patrick, 2008:4). İşlemsel sözleşmelerde işveren taahhütleri yerine getirmediğinde ya da sözleşme şartları ve koşulları değiştiğinde işgörenler yeni bir iş bulma yoluna giderler (Rousseau, 2004: 122).

### **1.7.2. İlişkisel Psikolojik Sözleşmeler**

İlişkisel sözleşmeler, ucu açık, geniş ve uzun süreli yükümlülük altına sokan sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmeler, yalnızca maddi unsurlar için değil, güven ve sadakat gibi sosyo-duygusal faktörlerin alışverişine dayanır (Morrison ve Robinson, 1997: 229). Buna göre ilişkisel sözleşmeler, belirli bir süresi olmayan maddi ve manevi kazanımlara dayanan ve tarafların birbirine karşı sosyo-duygusal faktörlere (güven, sadakat vb.) dayanan uzun süreli yükümlülükleri içeren sözleşme türüdür (Arnold, 1996: 513).

İlişkisel sözleşmeler, işgörenlerin yüksek seviyede performans ve verimlilik sağlama bunun yanında iç-dış istihdam olanakları için faydalı olan yeteneklerinin gelişmesinde işverenin desteğini gördüklerinde ortaya çıkar. İlişkisel sözleşmenin temelinde işgörenlerin zorlu ve yeni koşulların ihtiyaçlarına uyum sağlayarak, işverenin kariyer fırsatlarını özümsemeleri gerekmektedir (Braekkan, 2012: 281). Bu sebeple dikkati seviyesi yüksek ve kendine olan güveni yüksek, işgörenler daha yüksek oranda ilişkisel sözleşmeye sahiptir (Raja vd., 2004: 351). İlişkisel sözleşmelerdeki maddi ve manevi ödüllerin olması örgüte üye olmaktan kaynaklanmaktadır (Rousseau, 2000: 4).

İlişkisel sözleşmeler, belirli olmayan yükümlülüklerle sahip tarafların karşılıklı olarak birbirine güvendiği bir çalışma ortaklığına benzerlik göstermektedir (Purvis ve Cropley, 2003: 109). İlişkisel sözleşmelerde yer alan yükümlülüklerin yerine gelme süresi uzun süreler alabilir ve sözleşmenin şartları rahat bir şekilde değişebilmektedir (Janssens

vd., 2003: 1351). Rousseau, ilişkisel sözleşmeyi istikrar ve sadakat olmak üzere iki boyuta ayırarak açıklamıştır (Rousseau, 2000: 4).

*İstikrar:* İşgören çalıştığı firmada devamlılığını sağlamak için yüksek performans sergilemekle sorumludur. İşverende uzun süreli istihdam ile istikrarlı ücreti vaat etmiştir.

*Sadakat:* İşgören, çalıştığı firmayı desteklemeli ve örgütün çıkarlarına ve gereksinimlerine bağlılık göstermelidir. Kısaca örgütün vatandaşı olmalıdır. İşveren de, işgörenin ve ailesinin ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve refahını desteklemelidir.

Psikolojik sözleşmenin farklı türlerinin olmasına rağmen iki ucu temsil eden işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerdir (McDonald ve Makin, 2000: 85). Muchinsky'nin, bu sözleşmelerin içeriğindeki sosyal davranışları açıkladığı tablo, aşağıdaki Tablo 8'de gösterilmektedir (Muchinsky, 2005: 330).

**Tablo 8:** Psikolojik Sözleşme Türlerinde Sosyal Davranışlar

İŞLEMSEL		İLİŞKİSEL
<b>Anti-Sosyal Davranışlar</b>	<b>Kayıtsız Davranışlar</b>	<b>Prososyal Davranışlar</b>
Şiddet	Uyum	Dürüstlük
Tehdit		Centilmenlik
İhmal		Nezakət
Karşı Durma		Sivil Erdem
		Başkalarını Düşünme
Yabancılaştırma		Bağlılık

**Kaynak:** Muchinsky, 2005: 330

Tablo 8' göre işveren ile işgören arasında kurulan işlemsel sözleşmeler kişisel çıkarlar üzerine kurulduğu için, zaman içerisinde işgörenler tarafından ihmal, karşı durma, tehdit, şiddet gibi örgüte karşı anti-sosyal davranışlar ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar, işgörenleri örgüte karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. İlişkisel sözleşme doğru ilerlediğinde ise, işgörenlerde kayıtsız davranışlar ortaya çıkmaktadır. Sözleşmenin ilişkisel tarafında ise, sözleşmeler uzun vadeli olmakta ve sadece maddi kaynakları değil; dürüstlük, centilmenlik, sivil erdem ve başkalarını düşünme gibi prososyal davranışları geliştirirler. Bu davranışlar sonucunda bağlılık düzeyleri artmaktadır.



### 1.7.3. Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler

Geçişsel sözleşmeler, taraflar bakımından avantajlı olmayan geçici bir çözümdür. Bunun sebebi, örgütün kısa sürenin ötesinde devamlı bir istihdam vaat etmemesi, işgörenlerin de örgütte başarılı olmak adına ne yapacağını belirtmemesinden dolayı işgörenlerin düşük seviyede performans sergilemesidir (Petersitzke, 2009: 30). Geçişsel sözleşmeler, gelecek ile ilgili vaatlerin olmadığı ve performans isteklerini ve şartlı teşvikleri çok az ya da hiç göstermeyen sözleşmelerdir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468).

Geçişsel sözleşmeler, psikolojik sözleşmenin kendisini oluşturmaz, önceden kurulmuş istihdam sözleşmesi ile çelişen, örgütsel geçiş ve değişimin sonuçlarını gösteren bir sözleşmedir (Rousseau, 2000: 4). Geçişsel sözleşmeler, performans yükümlülükleriyle ilgisi olmayan, kısa süreli olan sözleşme türüdür (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 145). Geçişsel sözleşmelerde çevresel koşulların etkilerinden dolayı hızlı değişimler meydana gelmektedir ve herhangi bir garanti yoktur (Cihangiroğlu vd., 2015: 294). Geçişsel sözleşmelerde işgörenlerin çıkarlarını ön planda tutması ve örgüte karşı fayda düzeylerinin düşük olması, iş yaşantısının kötü olmasında etkili olmaktadır. Bu sözleşmelerde taraflar arasında bir belirsizlik söz konusu olduğundan birbirlerine karşı bağlılıkları zayıflamıştır (Türker, 2010: 23). Rousseau (2000), geçişsel sözleşmeleri güvensizlik, belirsizlik ve erozyon olmak üzere üç boyut üzerinden açıklamıştır (Rousseau, 2000: 5).

*Güvensizlik:* İş gören, örgütün amaçları doğrultusunda kesin olamayan tutarsız mesajlar verdiğine inandığı için örgüte güvenmez. Aynı şekilde örgüt de işgörene güvenmediği için önemli olan bilgileri paylaşmaz. Karşılıklı olarak güvensizlik söz konusudur.

*Belirsizlik:* İşgören, örgüte karşı olan sorumlulukları konusunda belirsizliğe sahiptir. Örgütte tedbir olarak, işgörenin gelecekteki taahhütleri konusunda belirsizlik olup olmadığını hesaplar.

*Erozyon:* İşgören, geçmişe dayanarak gelecekte yapacağı katkılardan daha az bir katkı elde etmeyi beklediğinde gelecekte bu düşüşlerin süreceğini öne sürer. Örgütte, işgörenlerin ücretlerini, faydalarını ve iş yaşam kalitesini bozan değişimler başlatır.

Geçişsel sözleşmelere baktığımızda işgören açısından sürekliliğin söz konusu olmadığı, örgütünde gerekli olan tedbir ve teşvikleri gerçekleştirmediği ortamda ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan geçişsel sözleşmeler, psikolojik sözleşmenin bir çeşidi olmanın yanı sıra, işveren ile işgören arasında güvensiz ve belirsiz bir ortam meydana getirmektedir (Guleyeva, 2018: 22).

#### **1.7.4. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler**

Dengeli ilişkilerde, işveren ile işgören birbirine benzeyen yükümlülükler altındadır (Conway ve Briner, 2005: 59). Bu nedenle, işveren ve işgören tarafları karşılıklı esasına dayanarak bir denge kurmaya çalışırlar (Guest vd., 2010: 163). Dengeli sözleşmeler, işgören ve işveren için iyi bir şekilde belirtilen yükümlülükleri ve taraflar arasında uzun süreli katılım ihtimalini içerdiğinden dolayı işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin karışımından meydana gelmektedir. Fakat ilişkisel sözleşmelerden daha dinamik bir yapısı vardır (Petersitzke, 2009: 30).

Dengeli sözleşmeler, ilişkiye dayanan istihdam, performans gerekliliklerinin iyi belirlendiği, ucu açık olan ve belli bir süreçte değişebilen sözleşmelerdir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468). Dengeli sözleşmeler, işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri dengeledikleri bir karışımından meydana gelirler, değişen koşulların gerektirdiği değişim ve esnekliğe müsaade eder. Dengeli sözleşmeler, dinamik performans gereklilikleri ve kariyer gelişimini içene alır (Dabos ve Rousseau, 2004: 54). Dengeli sözleşmeler, işgörenlerin iş geliştirme taahhütlerini bir araya getirir ve bununla birlikte işgörenlerin ekonomik koşulların değişmesi durumunda uyum sağlamaya istekli olmalarını beklerler (Rousseau, 2004: 122,123). Rousseau, dengeli sözleşmeleri dışsal istihdam edilebilirlik, içsel ilerleme ve dinamik performans olmak üzere üç boyutta açıklamıştır (Rousseau, 2000: 4-5);

*Dış istihdam edilebilirlik:* Örgüt kariyer gelişimini dış işgücü piyasasından istihdam edebilir. İşgören, pazarlanabilir yeteneklerini geliştirme sorumluluğu altındadır. İşveren ise uzun süreli istihdamı taahhüt eder.

*İç ilerleme:* İşgören, işveren tarafından istenilen yeteneklerini geliştirmekle sorumludur. İşveren ise işgörenin yeteneklerini geliştirmesi için gerekli ortamı sağlamakla sorumludur.

*Dinamik performans:* İşgören, örgütün rekabetçi koşullara ayak uydurmak amacıyla sürekli değişebilecek şartlara uyum sağlamak için zor olan hedefleri yerine getirmekle sorumludur. İşveren ise devamlı olarak öğrenmeyi teşvik ederek, işgörenlerin performans gerekliliklerini yerine getirmede yardımcı olma sorumluluğu altındadır.

Dengeli sözleşmeler, işgörenlerin kendisini sürekli geliştirdiği, değişen şartlara uyum sağladığı uzun süreli iş ilişkisi olarak tanımlanan sözleşme türüdür. Dengeli sözleşmeye sahip olan birey, işini seven, değişen şartlara karşı başarılı olma konusunda rahat ve örgüt için gerekenden fazlasını yapmaya istekli bir kişi olarak tanımlanabilir (Yin ve Xu, 2008: 2).

### **1.8. Psikolojik Sözleşme Kuramları**

Bu bölümde psikolojik sözleşme ile ilgili olan sosyal değişim kuramı, karşılılık kuramı, eşitlik kuramı, Vroom'un beklenti kuramı ve Porter-Lawler kuramları ele alınacaktır.

#### **1.8.1. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramı iş ortamındaki tutum ve davranışları anlamak için en önemli kuramlardan biri olup kuramın tarihi 1920'li yıllara dayanmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Sosyal ilişki kavramını, değişim süreci olarak kavramlaştırma adına sosyal değişim kuramını ilk defa Blau tarafından kullanılmıştır (Bolat vd., 2009: 219).

Değişimin ortakları olan kişiler arasındaki ilişki değişimden asla bağımsız değildir. Eğer kişiler birbirlerinden aldıklarına önem verirse, birbirlerine karşı kendilerinden beklenenin daha fazlasını karşılama tutumunu sergilerler (Blau, 1964: 89). Sosyal değişim kuramı, psikolojik sözleşmenin tarafı olan işveren ile işgören arasındaki işgörenin karşılıklarını, işverenin tutumuna göre inceler (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002: 6). Bunun yanı sıra sosyal değişim kuramı, işgörenin motivasyonu ve motivasyonunun örgüt amaçlarının gerçekleşmesindeki ilişkisini anlamlandırmada rol oynar (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492).

Sosyal değişim kuramının ana ilkelerinden biri karşılıklı ilişkilerin belli süreç içinde güven veren, sadık ve karşılıklı taahhütleri meydana getirmesidir. Tarafların bunu gerçekleştirmesi için değişim kurallarına uyması gerekmektedir (Cropanzano ve

Mitchell, 2005: 875). Kişilerin karşılıklı ilişkisi değişim açısından, bağımsızlık, bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık durumunda gerçekleşebilir. Sosyal değişimden bahsedilmek için ise, karşılıklı bağımlılık olması gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4-5).

Sosyal değişim teorisine göre bireyler kendilerini değerli ve saygı duyulduğunu algıladıklarında karşılıklı olarak güven ve duygusal katılımı yanıt vermeleri beklenir (Ng ve Fieldman, 2009: 269). Sosyal değişim teorisinde karşılıklı güven değişimden kazanılan en önemli unsurdur (Organ vd., 2005: 54). Sosyal değişim kuramı, değişim ilişkisi bir ödül ve maliyet hesaplaması olmakta ve ödüller karşılandıkça işgörenler karşılıklı ilişkiye daha da motive olmaktadır (Hess ve Jepsen, 2009: 275). Psikolojik sözleşmede yer alan karşılıklı beklenti ve taahhütlerden işgören taahhüt ettiği sözlerden birini yerine getirdiğinde işveren kendini sorumlu görerek kendisinin yerine getirmesi gereken taahhüdü yerine getirerek sosyal değişim kuramı kapsamında birbirlerine karşı olan beklentileri gerçekleştirmiş olur (Türker, 2019: 20).

### **1.8.2. Karşılılık Kuramı**

Karşılılık kuramı kavramı, Gouldner (1960) tarafından ortaya konulmuştur. Karşılılık kuramında taraflar birbirine karşı minimal düzeyde iki istekte bulunurlar. Bun isteklerden ilki, insanların birbirine yardım etmesidir. İkinci istek ise, insanlar yardım aldıkları kişilere karşı zarar vermemeleridir (Gouldner, 1960: 171).

Karşılılık, kişilerin egoist ve çıkarıcı davranışlarını ortadan kaldırıp ortak yarar ve çıkarda bütünleştirip bir grubun üyesi yapmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 25). Psikolojik sözleşmelerinin en önemli özelliklerinden biri de sözleşmenin karşılıklı olduğuna yönelik inançtır. Sözleşme içindeki taahhüt ve karşılılık psikolojik sözleşmenin temel taşlarını ifade etmektedir (McDermott vd., 2006: 458).

Karşılılık kuramına göre işgörenler, örgütten elde ettikleri fayda düzeyine göre davranış ve tutum sergilerler. Örgüt, işgörene karşı samimi olmayan davranışlarda bulunduğu işgörenlerin motivasyon düzeyinin ve etkinliğinin düşmesine sebep olacaktır (Erdem, 2016: 4). Psikolojik sözleşmede tarafların birbirine karşı verdiği taahhütleri karşılılık kuramı gereğince yerine getirmesi ve yerine getirilirken iyi niyet, adalet gibi değerleri gözetmesi psikolojik sözleşmenin tarafları açısından büyük önem arz etmektedir (Rousseau, 1989: 128). Karşılılık kuramına göre örgütün, işgörenin sosyal

ihtiyaçlarını karşılaması, iyiliğini düşünmesi işgörenin de örgütün ihtiyacı için daha fazla çaba göstermesine sebep olacaktır (Kerse ve Karabey, 2017: 378). Eğer karşılılık normu gereğince örgüt yerine getirmesi gereken taahhütleri gerçekleştirmezse işgören, örgüte karşı tepki geliştirir (Bal vd., 2010: 253).

### 1.8.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, Adams (1965) tarafından geliştirilmiş motivasyon teorilerinden birisidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5). Eşitlik kuramı, adil davranış algısına dayanmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2013: 296). Eşitlik kuramı, adalet ve değişim terimleriyle psikolojik sözleşmelerde önemli bir yer tutar. Bunun yanı sıra eşitlik kuramı, psikolojik sözleşmeye göre beklentileri daha genel kapsamda ele aldığı için psikolojik sözleşme, eşitlik kuramının özel durumu olarak tanımlanabilir (Rousseau, 1989: 127).

Eşitlik kuramına göre bireyler, örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirdiğinde örgütün kendisine vaatlerini yeterince yerine getirip getirmediğini ve diğer bireylere karşı tutumunu karşılaştırır. Bu bölüm aslında kişinin psikolojik sözleşmesini değerlendirdiği aşama olup ve bu aşamadaki değerlendirmesi algılarına dayanmaktadır (Moorhead ve Griffin, 2014: 101-102). Eşitlik kuramına göre, işgörenler kazanımlarını ve kaybettiklerini, diğer işgörenler ile karşılaştırdığında dengeli olmadığı durumda, bu dengeyi oluşturmak adına bazı fiziksel ve psikolojik girişimde bulunacaktır (Kaldırımçı, 1987: 121).

Eşitlik kuramına göre, işgörenin ortaya çıkan eşitsizliği kaldırma adına başvuracağı yollar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Moorhead ve Griffin, 2014);

- Kendi girdilerini değiştirebilir.
- Kendi çıktılarını değiştirebilir.
- Kendi çaba ve davranışları üzerindeki algıları değiştirebilir.
- Diğerlerinin çaba ve davranışları üzerindeki algıları değiştirebilir.
- Yaptığı karşılaştırmanın nesnesini (faktörlerini) değiştirebilir.
- Son olarak ise işten ayrılabilir.

Eşitlik kuramı kısaca, işgörenlerin örgüte karşı sağladıkları fayda düzeyinde karşılığını alamadıklarını algıladıklarında, örgütte eşitsizlik algısının ortaya çıkacağını tanımlayan kuramdır. Eşitsizlik duygusunun, ortaya çıktığı örgütlerde, işgörenin

verimlilik ve performans düzeyinin düşmesinden, işten ayrılma noktasına giden bir sürecin meydana gelmektedir (Demirkasımoğlu, 34: 2012).

#### **1.8.4. Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom beklenti teorilerini işyerlerine uygulayan ilk kişidir. Beklenti kuramının dayandığı ana nokta, bir şeyi isteme düzeyine ve onu elde etmek için ne kadar beklenildiğine bağlıdır (Moorhead ve Griffin, 2014: 104). Beklenti kuramı, kişinin sarf ettiği çabanın karşılığının beklentisi içinde olma hali olarak da değerlendirilebilir (Lunenburg, 2011: 14). Bu kuram, üç ana kavram olan valens, beklenti ve araçsallık kavramlarından oluşmaktadır (Erdem, 1998: 54).

Valens, bir bireyin belirli bir sonuç için tercihlerinin gücünü ifade eder (Landy ve Conte, 2013: 330). Birey, bir iş için çok çaba sarf ediyorsa valens +1 değerini alacaktır. Birey işe karşı kararsız ise 0 değerini, işe karşı çaba sarf etmekten kaçınıyorsa -1 değerini alacaktır (Huczynski ve Buchanan, 2013: 299). Beklenti, belirli bir eylemin sonuçlarının meydana gelmesine ilişkin, bireyin kendisinin tahminini belirlemektir. Birey, işin gerçekleşmesinde hiçbir şekilde ihtimal görmüyorsa beklenti sıfıra, gerçekleşeceğinde emin görünüyorsa beklenti bire eşit olacaktır. Bireyin davranışlarında beklentisinin yüksek olma durumu önemli rol oynayacaktır (Eroğlu, 2017: 484). Araçsallık ise, kişinin belirli düzeyde performans göstermesinin istenen başarıya ulaşım ulaşmayacağına dair algısını tanımlar. Araçsallık değeri -1 (negatif) ise istenilen sonucun ortaya çıkma şansı düşük, +1 (pozitif) ise tam tersi bir durum söz konusudur. Araçsallık değerinin 0 olması ise performansla istene sonuç arasında bir bağ olmadığını gösterir (Kinicki vd., 2010: 115).

#### **1.8.5. Porter-Lawler Kuramı**

Porter-Lawler kuramı, Vroom'un beklenti kuramının bir devamı olan birçok farklı değişkenin olduğu kuramdır. Porter-Lawler kuramının en önemli tarafı motivasyonel kavramları bir araya getirmesidir (Eroğlu, 2010: 487). Porter-Lawler kuramı doğrudan performans ve memnuniyet ilişkisini ele almıştır (Luthans, 2010: 167).

Bu kuramın ilk etabı Vroom'un kuramı ile aynıdır. Bireyin iş için göstereceği çabanın düzeyi valens ve bekleme ile belirlenecektir. Fakat bu kurama göre bireyin gösterdiği yüksek çaba her zaman iyi performans sergilemesine neden olmamaktadır. Buna sebep olan ilk faktör, bireyin gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip olmaması ve iyi

performans sergilememesine neden olmasıdır. Diğer faktör ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile kurumun beklediği rol arasında anlaşmazlık çıkmasının rol çatışmasına sebep olması ve performansın iyi olmamasıyla sonuçlanmasıdır (Koçel, 2014: 746-747).

Porter-Lawler kuramına göre performans içsel ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel ödüller, somut olmayan başarı hissi, bir problemi çözme gibi ödüllerdir. Dışsal ödüller ise somut olan terfi, ücret gibi ödüllerdir. Bireyler bu ödüllerin eşitliğini analiz etmek için sosyal karşılaştırma aşamasını kullanır. Eğer bu ödüller eşit dağılırsa birey memnun olur ve performansı yükselir (Griffin ve Moorhead, 2014: 106-107). Porter-Lawler kuramı, memnuniyet ve performans ilişkisine önemli katkı vermesine rağmen karmaşık bir yapıya sahip olması kuramın yaygınlaşmasını engellemiştir (Luthans, 2010: 168).

### **1.9. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme ihlali, işgörenler, örgütün yerine getirmesi gereken yükümlülükleri yerine getirmediği algılandığında ortaya çıkmaktadır (Zhoa vd., 2007: 652; Robinson ve Rousseau, 1994: 257). İşgörenler bazı durumlarda kendilerine örgüt tarafından herhangi bir vaat olmamasına rağmen birtakım beklentileri oluşmakta ve bu beklentiler gerçekleşmediği zaman da bunu ihlal olarak algılayıp karşı tarafı suçlayabilmektedir (Tarakçı ve Akın, 2017: 1223).

Psikolojik sözleşmede işgören ile işverenin birbirine olan taahhütlerini gerçekleştirmediğinde sözleşme ihlalleri kaçınılmaz bir hal alır (Top, 2012: 209). Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili çalışmalara bakıldığında, gerçekleşen ihlaller değil, algılanan ihlaller odak noktası olmuştur. Örgütün sözleşmedeki maddelerinin her ihlali, işgören açısından bir ihlal değerlendirilmemesinin yanı sıra sözleşmenin zayıflaması anlamına da gelmez (Turney ve Feldman, 1999: 368). Psikolojik sözleşme kapsamında işveren ile işgörenin mübadele ilişkisi kapsamında yükümlülüklerini yerini getirip getirmeme durumuna göre çeşitli algıları oluşabilmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000: 905).

Robinson ve Rousseau (1994) de yaptığı çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ihlallerini oluşum türlerine göre tanımlamıştır. Bu psikolojik sözleşme ihlal türleri aşağıdaki Tablo 9'da gösterilmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994: 256).

**Tablo 9:** Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşum Türleri

<b>İhlal Oluşum Türü</b>	<b>Tanım</b>
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	İşgörene taahhüt edilen eğitim ve geliştirme imkanının sunulmaması
<b>Ödenen Ücretler</b>	Vaat edilen ücretle gerçek ücret arasındaki tutarsızlık
<b>Ödüllendirme</b>	Promosyon veya terfilerin belirtilen doğrultuda gerçekleşmemesi
<b>İşin Niteliği</b>	İşverenin çalışılacak olan bölüm ya da iş hakkında yanlış bilgi vermesi
<b>İş Güvenliği</b>	İş güvenliğinin beklenen seviyede olmaması
<b>Geri Bildirim</b>	İşgörenin geribildirimini geç veya hiç almaması
<b>Değişim Yönetimi</b>	İşgörenin, iş ile ilgili fikrinin alınmaması
<b>Sorumluluk</b>	İşgörene taahhüt edilenden daha az sorumluluk verilmesi
<b>Yanlış Bilgilendirme</b>	İşgörenin, statüsü, yetkisi gibi konularda doğru bilgilendirilmemesi

**Kaynak:** Robinson ve Rousseau, 1994: 256

Psikolojik sözleşmelerin ihlalleri, genel anlamda bakıldığında iş güvencesi, kariyer, ödemeler, gelişim imkanı gibi farklı konularda verilen taahhütlerin yerine getirilmemesi sonucunda meydana gelmektedir (Kickul, 2001: 292). Psikolojik sözleşmenin ihlalinin oluşumunda örgütün karakteristik özellikleri açısından değerlendiren Pate (vd.) bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Pate vd., 2000: 484);

- Üst düzey yöneticilerin eşitsiz politikaları, sert işten çıkarma politikası, sosyal sorumsuzluk, stratejik vizyon eksikliği gibi iş ortamı ile ilgili sorunların olması
- Zayıf iletişim, işgörenlerin sessizliği, yönetimin yetersizliği, nezaketsiz davranışlar, işgörenlerin duygularına ve düşüncelerine az saygı göstermek gibi örgüt kültürü ile ilgili sorunların olması
- Rol çatışması, belirsizlik ve aşırı yüklenme gibi iş rollerin doğası ile ilgili sorunların olması
- Bu faktöre ek olarak merkezileşme derecesi, hiyerarşi düzeyi gibi kurumsal yapısal ve kültürel faktörler eklenebilir.

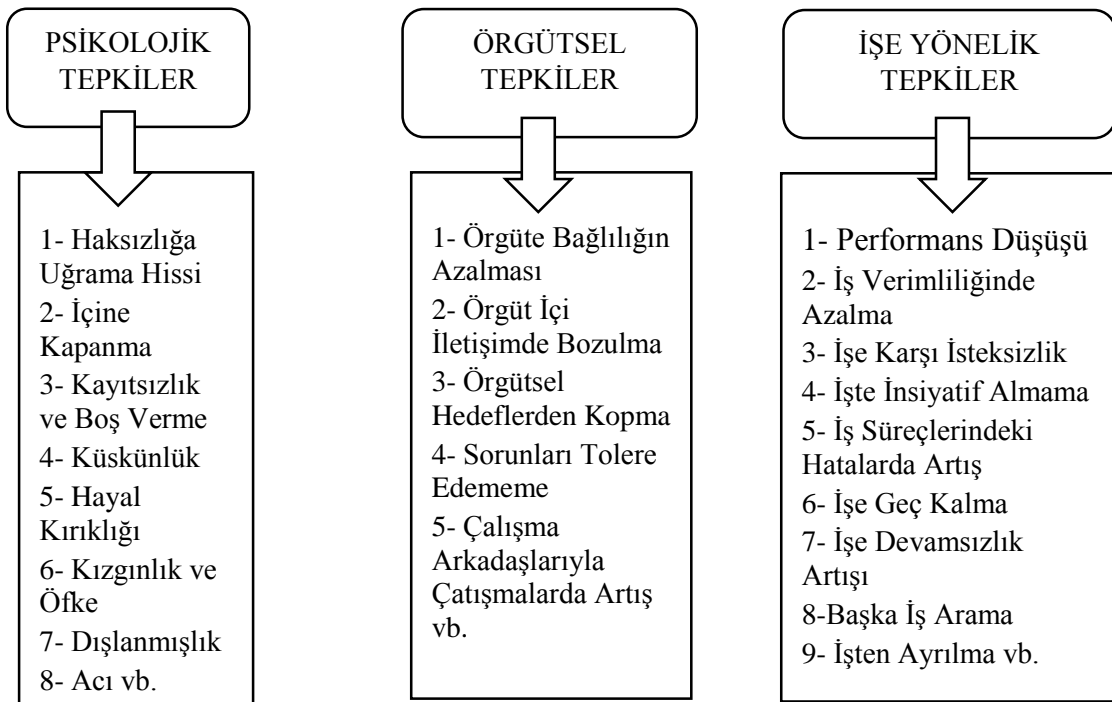
Psikolojik sözleşme ihlali genel olarak sözünden dönme ve uyumsuzluk olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılmıştır. Sözünden dönme, kasten ve isteyerek koşulların değişmesi sonucunda örgütün taahhütlerini yerine getirememesi durumudur. Uyumsuzluk ise, örgüt ile işgörenin verilen vaat ve yükümlülükler konusunda farklı algılara sahip olmasından kaynaklanması durumudur (Morrison ve Robinson, 1997: 232). İşletme çevresinde ve istihdam ilişkisinde gerçekleşen değişimler psikolojik sözleşmenin



yapısının değişmesine sebep olacaktır. Bu değişim çerçevesinde meydana gelen psikolojik sözleşme ihlallerine karşı tepkilerin nasıl olacağı önem arz etmektedir (Kickul ve Lester, 2001: 192).

Taraflar mevcut psikolojik sözleşmeye uymaz ihlal ederse işgörenler örgüte karşı negatif tutum ve davranışta bulanabilirler (Tükeltürk vd., 2012: 99). Psikolojik sözleşme ihlallerine karşı işgörenlerin tepkileri, duygusal ve tutumsal olabilmektedir. Örgüte karşı, genellikle duygusal tepkiler, işverene karşı ise tutumsal tepkiler verilmektedir (Pate ve Malone, 2000: 164-165).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda işgörenin iş aramayı arttırması, görev ve sorumluluklarına daha az önem göstermesi neticesinde örgüte karşı daha az bağlılık ve çalışma isteğinde azalma görülecektir (Özler ve Ünver, 2012: 330). Bunların yanı sıra işgörenler ihlal sonucunda öfke, iş bırakma, performans düşüklüğü gibi belirtiler meydana gelmekte ihlal devam ettikçe güvensizlik, sabotaj ve duygusal yoksunluk gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sonuçların yanında ilişkisel psikolojik sözleşmeler, işlemsel sözleşmelere dönmektedir (Rousseau, 2004: 124). Psikolojik sözleşme ihlaline karşı işgörenin verdiği tepkiler psikolojik, örgütsel ve işe yönelik olmak üzere üç başlık altında Şekil 6’da gösterilmektedir (Kıyık, 2011: 62).



**Şekil 6:** Psikolojik Sözleşme İhlaline Karşı İşgörenlerin Tepkisi

**Kaynak:** Kıyık, 2011: 62

Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşmaması için işverenlerin birtakım konulara dikkat etmesi gerekmektedir. İşverenler, işgörenin yetki, sorumluluk ve beklentilerini işe alma sürecinde açık bir şekilde ifade etmeli ve yanlış anlaşılmayı engellemelidir. İşgörenleri için sürekli arz edecek şekilde eğitim ve gelişim imkanı oluşturmalıdır. Örgütün iletişim kanalları açık tutularak psikolojik sözleşme ihlallerinin önüne geçilebilir (Knights ve Kennedy, 2005: 66-68).

Psikolojik sözleşme genel olarak, işveren ve işgörenler arasında yapılan yazılı olmayıp algılara dayanan bir sözleşme türüdür. Psikolojik sözleşme ile örgütün performans, verim, kazanç ve etkinlik düzeylerinin artmasında önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bunun yanında psikolojik sözleşme, işgörenlerin örgüte karşı bağlılık, güven ve özdeşleşme gibi tutum davranışlarının artmasını sağlayan önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda ise, örgütleride işgörenlerin işe karşı yabancılaşma, bağlılığın azalması ve işten ayrılma gibi çeşitli tutum ve davranışlar sergilediği görülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

#### 2.1. Kavram Olarak Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı ilk önce Freud tarafından bir başkasıyla duygusal bağ kurma olarak tanımlanmıştır (Gautam vd., 2004: 302). Özdeşleşme, kişilerin bir bütün halinde hareket etmelerine neden olan ve karşılıklı hissi yaratan sosyal bir süreçtir (Gosset, 2002: 386). Özdeşleşme kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise “Bir nesne veya bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümsemesi ya da bütünleşmesi” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020).

Özdeşleşme, bireyin etrafındaki grup arkadaşlarıyla etkin bir bağ kurdukları süreçtir (Foote, 1951: 21). Bu tanımlamaların yanında Asforth ve Mael ise özdeşleşmeyi, bireyin sosyal sınıfa kendini ait hissetmesi olarak tanımlamıştır (Asforth ve Mael, 1989: 20). Bireyin kendini işi ve çevresiyle özdeşleştirmesi sonucunda, örgütün hedeflerine ve değerlerine dair inancı artmakta ve örgütün kendisinden beklediği eylemleri isteyerek yerine getirerek kurumda devamlılığı konusunda arzulu olmaktadır (Sıgır ve Gürbüz, 2015: 73).

#### 2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Örgütsel özdeşleşme kavramı 1943’de Edward Tolman tarafından yapılan çalışma ile ortaya konmuştur (Köse, 2009: 2). Edward Tolman, özdeşleşmeyi üç türde açıklamıştır (Tolman, 1943: 141-142):

- İlki, özdeşleşme kişinin kendinden büyük (araştırdığı veya hayran olduğu) kişiyi kopyaladığı süreçtir.
- İkincisi, kişinin kendisini parçası olarak gördüğü gruba bağlı olmasıdır.
- Son olarak, özdeşleşme bir nedenin kişi tarafından kabul edilmesidir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı örgütsel alanda ise 1960’lardan itibaren çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Boroş, 2008: 1). Örgütsel özdeşleşme, kişi ve örgütün etkinliğine etki eden, örgütsel davranışa yönelik eleştirel bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel bağlılık ve benimseme gibi kavramlarla karıştırılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20).

Örgütsel özdeşleşme, kişi ve örgütün hedeflerinin zaman içinde birbirine daha uyumlu bir hale gelme sürecidir. Bu süreç, örgütün özelliklerini, kişi kendi özellikleri olarak tanımladığı psikolojik bir bağdır (Katranli vd., 2008: 356). Bu anlamda örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüte değer verdiği, saygı gösterdiği ve üye olmaktan gurur duyduğu süreci ifade eder (Landy ve Conte, 2012: 367). Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüt ile hareket etmesi, dayanışma içinde olması ve olaylara örgüt ile aynı çerçeveden bakmasıdır. Özdeşleşme, üç ana unsurdan meydana gelmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 148):

- İlk unsur, bireyin örgütün değerlerine ve hedeflerine inanıp kabul etmesidir.
- İkinci unsur, bireyin örgüt içindeki rollerini gönüllü yapmasıdır.
- Üçüncü unsur, bireyin örgütte devam etme isteğinin olmasıdır.

Çalışanların, örgütün hedeflerine yönelik çaba gösterirken çalıştığı örgüte kendisini ait hissetmesi örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamaktadır. Bireyler kendisini örgüte yakın hissettiği ölçüde örgütün hedeflerine ulaşmada etkili olacaktır ve bu durum da örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracaktır (İplik vd., 2014: 110). Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının birbirine yakın olması, bireyin örgüt ile olan özdeşleşmesini sağlar ve örgütü aile olarak görmesine sebep olmaktadır (Van Dick, 2001: 266).

Knippenberg, örgütsel özdeşleşmeyi bireyin grubun içinde rahat davranabilmesi için kurduğu duygusal bağ ve örgütün değerlerini benimsemesi olarak tanımlamıştır. Bireyin, bir grup veya örgütle özdeşleşmesi taraflar arasında psikolojik bağlılık meydana getirmektedir (Van Knippenberg, 2000: 360). Bireylerin örgütlerle özdeşleşmesi, bireylerin diğer gruplar ile olan ilişkilerinde kendilerini örgütün temsilcisi gibi hareket ederek, kendi çıkarlarını koruduğu gibi örgütün çıkarlarına da sahip çıkmasıdır. Bireyler, kendisini örgütleri ile özdeşleştirdiğinde örgütün hedeflerinin kendi hedefleri olarak görmeleri, örgüte karşı daha fazla verimli ve etkin çalışma göstermelerine ve bunun yanında örgüte karşı uyumluluk ve sorumluluk davranışları göstermelerine neden olur (Eroğlu vd., 2015: 1018). Örgütsel özdeşleşme kavramının birinden diğerine değişen farklı tanımlamaları vardır. Bu farklı tanımlamaların bazıları özellikleri ile birlikte aşağıdaki Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Örgütsel Özdeşleşmenin Tanım Tablosu**

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>	<b>Ana-alt konu ve anahtar özellikler</b>
<b>Brown, (1969)</b>	Özdeşleşme, kişinin kendisi ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlamasıyla ilgili bir kavramdır.	Bu ilişkinin dört yönü vardır. 1. Örgütün cazibesi 2. Örgütsel ve bireysel hedeflerdeki tutarlılık 3. Örgüte karşı sadakat 4. Bireyin kendisinden örgüt üyesi olarak söz etmesi
<b>Lee, (1971)</b>	Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütle geniş, şahsi özdeşleşme derecesi olarak düşünülebilir.	<i>Ait olma</i> ; işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu düşünen diğer kişilerle veya çalışanlarla paylaşılan ortak amaçlardan kaynaklanmaktadır. <i>Sadakat</i> ; örgütsel hedefleri destekleme, örgütteki görevinden gurur duyma veya örgütü dışarıdakilere karşı savunma gibi tavır ve davranışları ifade etmektedir. <i>Paylaşılan özellikler</i> ; örgüt içerisindeki bireyler ve diğerleri arasında niteliklerdeki benzerliklere karşılık gelmektedir.
<b>Patchen, (1970)</b>		Örgüt üyeleriyle paylaşılan özellikler algısı, diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan çıkar ve amaçlar, örgüt ile dayanışma hissi, örgüte ait olma hissi, bireylerin örgütsel amaçları ve politikaları desteklediği ve savunduğu örgütün desteği
<b>Hall vd., (1970) ve Schneider vd., (1971)</b>	Örgütsel özdeşleşme; örgütün amaçlarıyla bireylerin amaçlarının giderek artması ve uyumlu bir hale gelmesi sürecidir.	Hedef ve değerlerin kabulü, örgüte karşı duygusal bağlılık
<b>Cheney, (1983)</b>	Örgütlerle veya başka bir şey ile özdeşleşme; bireylerin kendilerini sosyal ortamdaki öğelerle birleştirdiği aktif bir süreçtir.	Kişi, kendini birtakım hedeflerle özdeşleştirmek için hareket etmektedir. Böylece kişi kendini daha özel bir gruba ait olarak hissedebilir. Cheney ve Tompkins'e (1987) göre örgütsel özdeşleşme bireyin örgütü ile güçlü bir bağ kurması sürecinin bir sonucudur.
<b>Ashforth ve Mael, (1989)</b>	Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir şeklidir ve örgütle fikir birliği veya örgüte ait olma algısıdır.	Sosyal özdeşleşme bileşenleri; öz sınıflandırma, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderiyle iç içe olduğu algısı, örgütün değerlerini ve tutumlarının birleşimi
<b>Dutton vd., (1994)</b>	Örgütsel özdeşleşme; bireyin örgütünü tanımlarken kullandığı özelliklerinin benzerini kendisini tanımlarken kullanma derecesidir.	1) Örgütün üyesi olarak kişinin kimliği alternatif kimliklerden daha belirgindir. 2) Kişinin benlik kavramı, sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığına inandığı birçok ortak özelliğe sahiptir.
<b>Pratt, (1998)</b>	Örgütsel özdeşleşme; bireyin örgütü ile ilgili inançları kendini işaret ettiğinde ve kendini tanımladığında ortaya çıkmaktadır.	Kişinin kimliğinin içine kişinin örgütü hakkındaki inançlarının entegre edilmesini içermektedir ve bu özdeşleşme açık bir şekilde kişinin kimliğinin sosyal yönüne dikkat çekmektedir.

<b>Rousseau, (1998)</b>	Özdeşleşme; kişinin kendini daha büyük bir bütünün parçası olarak algıladığı psikolojik bir durumdur. Örgütsel özdeşleşme ise bireylerin kendilerini daha büyük bir örgütün parçası olarak algılamasıdır.	<i>Özdeşleşme</i> ; örgüte ilişkin kişinin kendi bilşidir. <i>Yerleşik özdeşleşme</i> ; bireyler paylaşılan çıkar algısını teşvik eden roller ve işaretler gereği kendilerinden beklenen çalışmayı yaparlar. <i>Derin yapısal özdeşleşme</i> ; iş ilişkisinin bir şekilde bireyin sahip olduğu zihinsel modelde değişirmesiyle kalıcı bilişsel şema oluşmaktadır.
<b>Van Dick, (2001)</b>	Sosyal kimlik teorisi ve benlik sınıflandırma teorisiyle bağ kurmaktadır.	<i>Duygusal bileşen</i> ; gruba duygusal bağlılık <i>Bilişsel bileşen</i> ; üye olma bilgisi <i>Değerlendirici bileşen</i> ; örgütün pozitif değerlendirmesi <i>Davranışsal bileşen</i> ; daha belirgin bir biçimde işe katılmayı ifade eden gerçek davranış

**Kaynak:** Edwards, 2005: 141-142

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan farklı tanımlamaların ortak noktası, örgütün üyesi olan bireyin örgüt üyeliğini kişiliğiyle ya bilişsel olarak (Kendini örgütün parçası görme, örgütün değerlerini içselleştirme vb.), ya duygusal olarak (üyelikten gurur duymak vb.) veya ikisiyle birlikte bağlantı kurmasıdır (Riketta, 2005: 360-361). Sonuç olarak özdeşleşme ile birey yalnızca kendisine ait özellikleri diğer grup üyeleri ile paylaşma imkanına sahip olur. Böylece kişi özdeşleştiği ölçüde farklı davranışlar göstererek örgüt ve üyeler üzerinde etkin olacaktır (Lipponen vd., 2005: 99).

### 2.3. Örgütsel Özdeşlemenin Kuramsal Temelleri

Örgütsel özdeşleşme kavramının kuramsal temellerini oluşturan sosyal kimlik teorisi ve kendini sınıflandırma teorisi aşağıdaki başlıklarda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.3.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi 1970'li yıllarda Tajfel ve Turner tarafından ortaya atılan teori, örgütsel özdeşleşmeye sosyal ve psikolojik bakış açısı sunmuştur (Ashforth ve Mael, 1989: 20; Van Knippenberg vd., 2002: 233). Sosyal kimlik teorisi, yirmi yılı aşan süreçte, örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamada en etkin teori konumunda olmuştur (Boroş, 2008: 2).

Sosyal kimlik teorisi, insanların farklı gruplara üye olmasından dolayı sosyal kimliğinin oluştuğu varsayımına dayanmaktadır (Tajfel, 1984: 608). Sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturan bir kavramdır. Tajfel, sosyal kimliği

bireyin yeteneğinden veya bir gruba üye olmasından ve bu üyeliğe duygusal olarak bağlılığından kaynaklanan sosyal bağlamın bir parçası olarak tanımlamıştır (Tajfel, 1978: 63). Sosyal kimlik teorisi, ilk önce kişinin kendi tanımına göre grupla olan ilişkisini belirlemek ve gruplar arasındaki davranışları açıklamak üzere geliştirilmiştir (Van Dick vd., 2005: 190).

Örgütsel özdeşleme kavramının sosyal kimlik teorisi kullanılarak tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kişinin nasıl ve neden iş kimliği oluşturduğunu tanımlamaya çalışmaktadır. Kişiler, kendisini oluşturan ve diğerlerinden ayıran davranış, inanç, his gibi özellikleri ile sosyal kimliklerini oluşturmaktadır (Çakınberk, 2011: 92-93). Sosyal kimlik Teorisine göre, kişinin özü, kişisel kimliği ve sosyal kimliğinden meydana gelmektedir. Sosyal kimlik, belirli olan grup sınıflandırmalarından oluşmaktadır. Kişisel kimlik ise, kişinin yetenekleri, bedensel özelliği ve hobileri gibi özelliklerden meydana gelmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20).

Sosyal kimlik teorisinin temel fikri, bireyin içinde olduğu farklı sosyal kategorilere (siyasi bağlantı, spor takımı, milliyeti gibi) aidiyet duymalarıdır. Bu kategoriler, kişilerin kendilerini tanımlamada yardımcı olmaktadır. Kişinin davranışları, düşünceleri ve yaptıkları kendilerini ait hissettikleri sosyal kategorilerle alakalı olmakta ve bu durum da kişiye sosyal kimlik kazandırmaktadır (Hogg vd., 1995: 259).

Özdeşleşme ile kimlik kavramları, güçlü kavramlardır. Bu iki kavram örgütlerin, grupların ve topluluklar gibi oluşumların birçok stratejileri, örgüt geliştirme faaliyetleri, ekip oluşturma ve sosyalleşme uğraşlarının açıklaması ile ilgilidir. Kısaca kimlik ve özdeşleşme kavramları, örgütsel fenomenlerin kök yapısı ve birden fazla örgütsel davranışın alt metni olmuştur. Bu yapıların gücü bir yere ait olma ihtiyacından meydana gelmektedir (Albert vd., 2000: 13). Ashforth ve Mael, sosyal kimlik teorisini, örgütsel literatüre dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili elde ettikleri bulguları şu şekilde ifade etmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989: 24-25; Tüzün, 2006: 82):

- Örgüt, farklı örgütlerle kıyaslandığında daha farklı hissediliyorsa özdeşleşme düzeyi artmaktadır. Örgüte mensup kişiler, örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek seviyede hissettiklerinde, öz saygıları artarak örgüte karşı özdeşleşmeleri gerçekleşmektedir.
- Örgütün prestijini, örgüt üyeleri ne kadar fazla algıarlarsa özdeşleşme düzeyleri aynı oranda yükseltmektedir.

- Örgüt ile örgüt üyesi arasındaki amaçlardaki ortaklık, benzerlik, ortak geçmişe sahip olma ve etkileşim özdeşleşme seviyesini artırmaktadır.
- Örgüt haricindeki farklı gruplardan gelen tehditler, bireyin üyesi olduğu gruba karşı özdeşleşme düzeyini artırmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşme olmak üzere üç bileşenden meydana gelmektedir.

### **2.3.1.1. Sosyal Sınıflandırma**

Kişiler kendilerini cinsiyet, yaş ve örgütsel üyelik gibi farklı sosyal gruplara ayırma eğilimi içerisindedir. Sınıflandırma, kişilerin kendisini, diğer kişileri ve sosyal çevresinin gruplandırılmasını sağlamaktadır (Kim vd., 2010: 3).

Sosyal sınıflandırma, çevredeki insanların ortak özelliklerine ve davranışlarına göre kendilerini önceden karar verdiği gruba yerleştiren insanlar olarak ifade edilebilir. (Popoola, 2005: 56). İnsanlar, sosyal çevresini sınıflandırarak, sosyal çevresindeki kişiler hakkında sahip olması gereken davranışları belirleyip sosyal çevrelerini yönetmeyi daha kolay hale getirme amacındadır (Edwards, 2005: 220).

Sosyal sınıflandırma kişilerin bir başına tek bir birey olarak değil bir grubun üyesi olarak algılanması sonucunda meydana gelen bir sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma, hatırlama, tepki gösterme ve algılama aşamalarını daha kolay hale getirmede etkilidir. Sosyal sınıflandırma kişileri gerekli olmayan bilgileri değerlendirme zorluğundan kurtarır (Demirtaş, 2004: 35-36). Sosyal sınıflandırma ile kişiler kendilerini belirli bir grubun gerçek ya da sembolik üyesi olarak görerek, sosyal olarak kendilerini grup ile özdeşleştirirler (Tak ve Çiftçiöğlü, 2009: 102). Sosyal sınıflandırma sonucunda kişiler, bireysel özellikleri ile değil, grubun özellikleri ile anılmaya başlarlar (Karabey, 2005: 7).

### **2.3.1.2. Sosyal Karşılaştırma**

Sosyal sınıflandırma sürecinden sonra sosyal karşılaştırma süreci olan kişilerin kendilerini diğer kişilerle karşılaştırdığı süreç başlar (Edwards, 2005: 211). İnsanlar, kurdukları ilişkilerde diğerleriyle benzetmek, bütünleşmek veya farklı olmak adına eğilim gösterirler. Bu eğilim sonucunda insanlar benzetmek ya da farklılaşmak adına kendilerini, diğerleriyle karşılaştırma yoluna gitmektedirler (Sürgevil, 2008: 114-115).



Sosyal karşılaştırma, kişinin kendisini karşılaştırmasını ve daha kolay değerlendirme yapmasını sağlamıştır. Bunun sonucunda, sosyal çevresinde kişinin yapmış olduğu karşılaştırma ile kendisine benzeyen ve benzemeyen kişileri ayırt edebilmektedir (Popoola, 2005: 11). Bireylerin üyesi oldukları grupla olan bağı olumlu veya olumsuz şekilde oluşan kimliğe bağlıdır. Bu durum grubun kendisini diğer gruplarla karşılaştırmasına bağlıdır. Grubun yaptığı karşılaştırma sonucunda grubun avantajına yönelik farklılıklar var ise bu grubun üyesi olanlarda kimlik duygusunu olumlu yönde etkileyecektir (Karabey, 2005: 9). Eğer bireyler yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda memnun kalmaz ise üyesi olduğu gruptan ayrılarak kendisine daha iyi kimlik sağlayacak grup arayışı içine girer (Ravelo, 2006: 34).

### **2.3.1.3. Sosyal Özdeşleşme**

Sosyal özdeşleşme, kişinin bazı insan gruplarına olan ait olma hissini ve birlik olmanın hissedilmesi olarak tanımlanır (Asforth ve Mael, 1989: 21). Sosyal özdeşleşme, sosyal gruplarla ilgili bir kavramdır. Sosyal özdeşleşme, kişinin üyesi olduğu grubun özelliklerini ve bu özellikleri tutumuna yol gösteren faktör olarak kullanan, kişinin örgüte olan duygusal bağlılığını sağlayan özelliği barındırır (Boroş, 2008: 11).

Sosyal anlamda özdeşleşen kişiler kendisini üyesi olduğu grubun gerçek bir üyesi olarak görür ve ‘ben kimim?’ sorusunu yanıtlayabilmektedir. Böylece grubu ile özdeşleşen bireyler, sosyal çevresini biz ve onlar olarak ayırarak kendileri açısından daha anlamlı bir duruma getirirler. Buda kişinin gruba psikolojik açıdan bağ kurmasına neden olur (İşcan ve Karabey, 2009: 41).

### **2.3.2. Kendini Sınıflandırma Teorisi**

Kendini sınıflandırma teorisi, sosyal kimlik teorisinden yaklaşık 10 yıl sonra Turner ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır (Van Dick vd., 2005: 191). Kendini sınıflandırma teorisi, sosyal kimliğin herhangi bir gruba üye olmakla ilgili olduğunu, kişisel kimliğin üye olunan gruptan bağımsız olduğunu söyleyerek sosyal ve kişisel kimliği birbirinden ayırmıştır. Teoriye göre sosyal ve kişisel kimlikler aynı anda ortaya çıkabilir ve davranışlara etki edebilir (Trepte ve Loy, 2017: 1).

Kendini sınıflandırma teorisi ile sosyal kimlik teorisi arasındaki farklılık; sosyal kimlik teorisi saygı kazanmak için gruplar arası davranışlara, farklılıklara ve motive olurken, kendini sınıflandırma teorisi ise grupların meydana gelmesine bilişsel açıklama

getirme çabasında ortaya çıkmaktadır (Ravelo, 2006: 35). Kendini sınıflandırma teorisine göre, kişiler kendisini farklı seviyelerde sınıflandırır. Kendini sınıflandırma ve sosyal kimlik teorisi, örgütsel özdeşleşme ile birlikte ilişkilendirildiğinde, örgütün farklı örgütlerle ilişkisini örgüt düzeyinde, kişinin örgütteki statüsüne göre ise kişisel düzeyde tanımlar (Van Dick vd., 2005: 191).

Kendini sınıflandırma teorisi, sosyal kimlik teorisinin oluşumu, işlevi ve nasıl beraber hareket edeceklerine yönelik varsayımlardan meydana gelmektedir (Turner vd., 1987: 42). Bu teoriye göre bireyler kendisini üç şekilde sınıflandırmaktadır (Van Dick vd., 2005: 191). Bireylerin yaptığı bu sınıflandırma aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Tek kişi olduğunda, alt düzeyde (kendini diğerleriyle karşılaştırır).
- Belirli bir grubun üyesi olduğunda, orta düzeyde (kendi grubunu diğer gruplarla karşılaştırır).
- Tüm insanlığın bir üyesi olarak düşündüğünde, üst düzeyde (kendini diğer canlı türleriyle karşılaştırır).

Bireylerin kendilerini sınıflandırması farklı seviyeler ve değişkenler üzerinde meydana gelmekte ve bu seviyeler, bireylerin kendilerini özdeşleştirdikleri odaya göre tanımlanmaktadır. Özdeşleşme seviyesini ve şeklini çeşitlendirebilen birey, kendisini örgüte özdeşleştirdiği seviyede örgüte aidiyet hissedecektir. Eğer örgüt içinde gruplaşmalar var ise, kişi kendisini grupların bir tanesi ile özdeşleştirir (Van Dick ve Wagner, 2002: 130). Kendini sınıflandırma teorisi, bireylerin grup davranışları göstermesi ve gruplar ile özdeşleşmesine sebep olan bilişsel sürece ve sosyal sınıflandırmaya dayanmaktadır (Hogg ve Reid, 2006: 3).

#### **2.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi**

Örgütsel özdeşleşme ile kişi örgütün değer ve amacını kendisi ile bağ kurduğunda, örgütün verimli ve başarılı olması için daha çok emek sarf edecektir. Bu durum özdeşleşmenin örgüt için fayda sağlayacağını göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme, işgörenler ile örgüt arasından anahtar rol oynayarak işgöreni örgütü bir bütün hale getirecektir (Barutçu, 2015: 7). Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgüt çalışanlarını yönlendirmede önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu durumdan dolayı

işverenlerin, işgörenlerinin örgütleri ile özdeşleşmesi için gayret göstermeleri gerekmektedir (İşcan ve Karabey, 2009: 46).

Örgütsel özdeşleşme ile kişi ve örgütün psikolojik bağ kurmasına katkı vermesi, örgütün performans ve hedefler doğrultusunda ilerlemesinde motivasyon sağlaması açısından önemlidir (Cheung ve Law, 2008: 213). Örgütsel özdeşleşme ile birlikte kişiler aidiyet ihtiyacını gidererek belirsizliği ortadan kaldırmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Örgütler ise, örgütsel özdeşleşme ile örgütün üyelerinin davranışlarını koordine edip ve yöneterek, örgütün değerleri ve kimliği ile uyumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Shamir ve Kark, 2004: 115). Örgütlerin, çalışanlarının farklı örgütlere gitme olasılığını ortadan kaldırmak adına örgütsel özdeşleşme kavramına önem vermeleri gerekmektedir (Albert vd., 2000: 14).

Örgütsel özdeşleşmenin önemli noktalarından biri de örgüt üyelerinin örgütün finansal yapısı üzerinde olan etkisidir. Bunun yanı sıra örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgüt içinde daha hızlı ve etkin bir karar almaları konusunda etkilidir. Bu durumda bireylerin hızlı karar alıp finansal duruma katkı sağlamaları açısından önemli bir etken olmaktadır (Karalar, 2015: 76). Örgütsel özdeşleşmenin önemi dört şekilde açıklanmıştır (Carmeli vd., 2007: 3):

- Özdeşleşme, bir kimlik tanımı olmakta ve bireyler bu sayede diğer ilişkilerini bu kimlik üstünden tanımlayıp kurmaktadır.
- Özdeşleşme, birçok faktörü olmakla birlikte özellikle emniyet, aidiyet ve ilişki yönetimini kapsayarak belirsizliği en az seviyeye düşürmektedir.
- Özdeşleşme, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerde ana unsur olmakta ve birçok çeşitli örgütsel faktörü etkilemektedir.
- Son olarak özdeşleşmenin iş hayatında önemli olan liderlik ve adalet kavramları ile ilişkili olmasıdır.

Örgütler uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için örgüt ile özdeşleşmiş çalışanlarla çalışma arzusunda olurlar. Örgütüyle özdeşleşen çalışma arzusu, verimlilik ve etkinlik problemini aşmada daha az maliyet ile hedefleri gerçekleştirmektir. Bu sebeplerden dolayı örgütler, bireyin örgütle özdeşleşmesi adına ne yapılması gerektiği sorusunu cevaplandırması gerekmektedir. Bu soru yanıtlanırken, örgütler özdeşleşme sürecini ekonomik eylemlerden daha farklı olduğunu göz önüne alarak yönetmesi gerekmektedir (Dutton vd., 1994: 260).

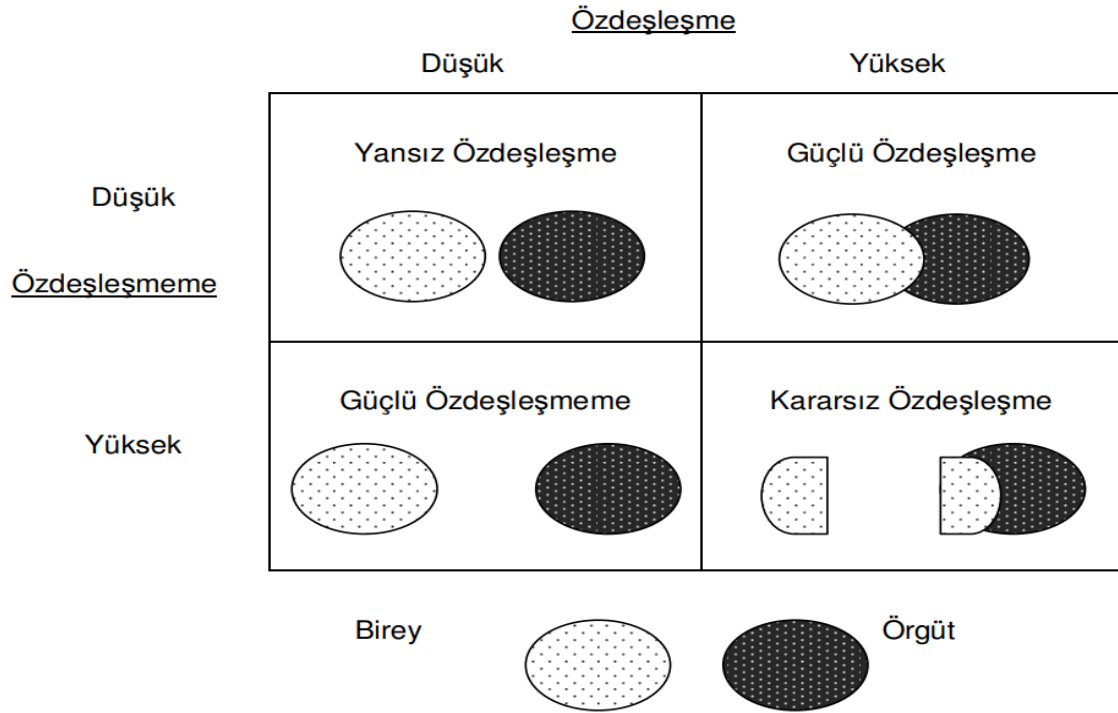
İşverenler, örgütün hedeflerine ve misyonuna duyarlı davranacak ve örgütle özdeşleşecek çalışan alımına önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü örgütü ile özdeşleşen bireyler, kendisini örgütün temsilcisi olarak görerek örgütün amaçları doğrultusunda çaba göstereceklerdir (Miller vd., 2000: 626-629; Kanten, 2012: 177). Örgütsel özdeşleşme sonuç olarak, örgüte yönelik birçok tutum, davranış ve sonuçla ilgili olmakta, tecrübe kazanmada, düşünceleri düzenlemede ve kişiliğin şekillenmesinde katkı veren önemli bir kavramdır (Chan, 2006: 251).

## **2.5. Örgütsel Özdeşleme Modelleri**

Örgütsel özdeşleşme modelleri, kişinin bireyin örgütle bağımlı açıklamaya ve özdeşleşmenin farklılıklarını ortaya koymaya çalışmıştır. Örgütsel özdeşleşme modellerinden geliştirilmiş özdeşleşme modeli, yapısal özdeşleşme modeli ve temel özdeşleşme modeli aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

### **2.5.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli**

Kreiner ve Ashforth tarafından oluşturulan geliştirilmiş özdeşleşme modeli, istihdam ilişkileri çerçevesinde kişinin örgütle olan ilişkilerinin kalitesini ortaya koymaktadır. Geliştirilmiş özdeşleşme modeli birey örgüt ilişkisini dört açıdan değerlendirmektedir. Bu dört boyut örgüt açısından farklı sonuçlar ortaya koymaktadır (Carlin vd., 2010: 75). Geliştirilmiş özdeşleşme modelinin boyutları Şekil 7'de gösterilmiştir.



**Şekil 7:** Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

**Kaynak:** Kreiner ve Ashforth, 2004: 6

Geliştirilmiş özdeşleşme modeli özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve yansız özdeşleşme olmak üzere dört boyuttan meydana gelmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 1). Geliştirilmiş özdeşleşme modelinde yer alan boyutlar aşağıda başlıklar halinde ele alınmıştır.

### 2.5.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu

Bireyin örgütün duruşu ile olumlu bağ kurması özdeşleşme iken, özdeşleşmeme ise bireyin, örgütün duruşu ile olumsuz bağ kurmasıdır. Özdeşleşme ve özdeşleşmemenin ana hedefi olumlu sosyal kimliğin korunmasıdır. Ancak bu hedefe giden yol birbirlerinden farklıdır. (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3). Örgütsel özdeşleşmenin meydana gelmediği durumlarda üyelerin örgüte olan desteği azalacak, güven azalacak, örgüt üyeleri kendi kişisel hedeflerine yöneleceklerdir. Böyle bir durumda özdeşleşmeme, kişinin örgütle arasında mesafe hissetme durumudur. Özdeşleşmemenin yüksek seviyelere çıkması durumunda, kişinin örgüte karşı kasti olarak olumsuz durum sergilemesine neden olabilir (Scott ve Lane, 2000: 52). Örgütsel özdeşleşme ile özdeşleşmeme arasındaki farklılığa bakmak, bireyin örgüte karşı tutum ve davranışının

algılanmasında yardımcı olacaktır. Kavramlar arasındaki bu farklılık aşağıdaki Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11:** Örgütsel Özdeşleşme İle Özdeşleşmeme Arasındaki Farklar

	<b>Özdeşleşme</b>	<b>Özdeşleşmeme</b>
<b>Göstergeler</b>		
Bağlanmışlık algıları	Alt seviyeden itibaren tam kimlik kesişimi	Üst seviyelere çıkıldıkça kimlik ayrılıkları
İlişkisel sınıflandırma	Olumlu sınıflandırmalar (ortak çalışmalar, takım arkadaşı)	Olumsuz sınıflandırmalar (rakipler, düşmanlar)
<b>Öncüller</b>		
Örgütsel algılar ile bireyin kimliğinin değişimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Örgütün ve bireyin değerleri, niteliklerinin uyumlu olması</li> <li>&gt; Örgütün itibarının bireyin itibarını artırdığına dair algı</li> <li>&gt; Örgüt üyeleri ile etkin örgütsel iletişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Örgüt ve bireyin değerlerinin uyuşmaması</li> <li>&gt; Örgütün itibarının bireyin itibarını azalttığına dair algı</li> </ul>
Bireyin kimliğine zarar veren örgütsel algılar	Örgüt ve bireyin değerlerinin belirgin derecede uyumlu olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Örgüt ile bireyin değerlerinin belirgin derecede uyumsuz olması</li> <li>&gt; Kişisel deneyimin sınırlı olduğuna dayanan örgüt algısı</li> <li>&gt; Önemli durumlarda tüm örgütün benzer olarak algılanması</li> <li>&gt; Rekabet</li> <li>&gt; Yanlış kimliğin tespit edilmemiş varlığı</li> </ul>
<b>Sonuçlar</b>		
Örgüt içi ve dışı durumları geliştiren faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Örgütü destekleyici davranışlar</li> <li>&gt; Örgütü diğer sosyal ortamlarda övme davranışı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rakip örgütü destekleyici davranışlar</li> <li>&gt; Örgütün diğer sosyal ortamlarda eleştirilmesi</li> </ul>

**Kaynak:** Elsbach ve Bahttacharya, 2001: 398

Örgütsel özdeşleşmeme kimlik temelinde, bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasında farklılık olması ve bireyin sınıflandırması ile örgütün sınıflandırması arasında olumsuz bir ilişkinin olması olarak tanımlanmaktadır (Elsbach ve Bahttacharya, 2001: 397). Özdeşleşmeme aşamasında örgütsel unsurların yanında işgörenlerin, örgüte karşı yaklaşma ve uzaklaşma tutumları daha etkin olmaktadır (Karalar, 2015: 82). Bu duruma örnek verecek olursak, bir ilaç firmasının kanser tedavisi için tedavi bulması, örgütte

çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayacaktır. Fakat firmanın bulduğu bu ilacı yüksek fiyatla satma eğiliminde olması çalışanları özdeşleşememe durumuna vicdan olarak itebilir. Bu durumda örgüt üyelerinin kimliği ile örgütün kimliği birbiriyle çatışmaktadır (Gibney vd., 2011: 1087).

### **2.5.1.2. Kararsız Özdeşleşme Boyutu**

Örgütlerin, ortak değerleri ve yargısının tam oluşmadığı, kültürünün gelişmediği durumlarda örgüt üyelerinin örgütle ilişkisinde farklı değer yargılarına sahip olmaları nedeniyle kararsız kalarak örgütüyle özdeşleşme veya özdeşleşmemeleri durumuna kararsız özdeşleşme denilmektedir. Bu genellikle, bireyin örgütün bazı özelliklerini değerli görüp görmemesi durumunda meydana gelmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

Modern örgütlerin belirsiz, karmaşık yapılar ve zayıflamış değerleri kişinin örgütün bütünü ya da parçası ile özdeşleşmesine veya özdeşleşmemesine sebep olmaktadır. Bu durumun oluşması örgütün çok yönlü süreçlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kişi örgütün herhangi bir sürecine pozitif bakarken, bazı süreçlerine negatif bakmaktadır. Örgüt kararsız özdeşleşme durumunu ortadan kaldırmak adına bireylerin değerleriyle uyumlu ve süreçleri iyi tanımlaması gerekmektedir (Sezici, 2012: 188). Kararsız özdeşleşmeye örnek verecek olursak, bazı bireyler fiyatların azalmasını isterken, diğer taraftan kalitenin düşmesini istememektedirler. Bireyler fiyatların düşmesi durumunda özdeşleşirken, kalitenin düşmesi durumunda özdeşleşememe eğilimi gösterirler (Aktaş, 2019: 71).

### **2.5.1.3. Yansız Özdeşleşme Boyutu**

Yansız özdeşleşme, bireyin örgütle özdeşleşmesi veya özdeşleşmemesi durumunda boşluk oluşmasıyla meydana gelmektedir. Yansız özdeşleşme, kişinin örgüte karşı olumsuz ya da olumlu bir tavır göstermemesi durumudur. Bu durumda yansız özdeşleşmenin özdeşleşmemeye dönüşmesi ihtimali olması nedeniyle örgütler tarafından istenmemektedir. Yansız özdeşleşme duygusu içerisindeki bireylerden örgüte yönelik daha fazla çaba göstermeleri beklenmemektedir (Carlin vd., 2010: 76).

Yansız özdeşleşme, bireylerin özdeşleşememe veya özdeşleşme durumu yalnızca algılara dayanmamaktadır. Bu durum, bireylerin örgütü ve kendilerini tanımlaması sonucunda ortaya çıkan süreçtir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 5). Bunun yanında yansız

özdeşleşmede birey, örgüte ait güçlü özdeşleşememe yönlerini ve güçlü özdeşleşme yönlerinin temelini kullanmaktadır (Gibney vd., 2011: 1088).

#### **2.5.1.4. Güçlü Özdeşleşme Boyutu**

Güçlü özdeşleşme, bireyin örgütte devam etme isteğinin olması durumudur. Birey örgüt ile güçlü bir özdeşleşme kurarsa, kendini örgütle bir bütün olarak görür (Dutton vd., 1994: 254). Bireyler, örgütü ne kadar çok benimser ve örgütten kaynaklanan kimliğini ne kadar çok ortaya çıkarırsa o seviyede örgüte karşı güçlü özdeşleşecektir (Taş, 2016: 68).

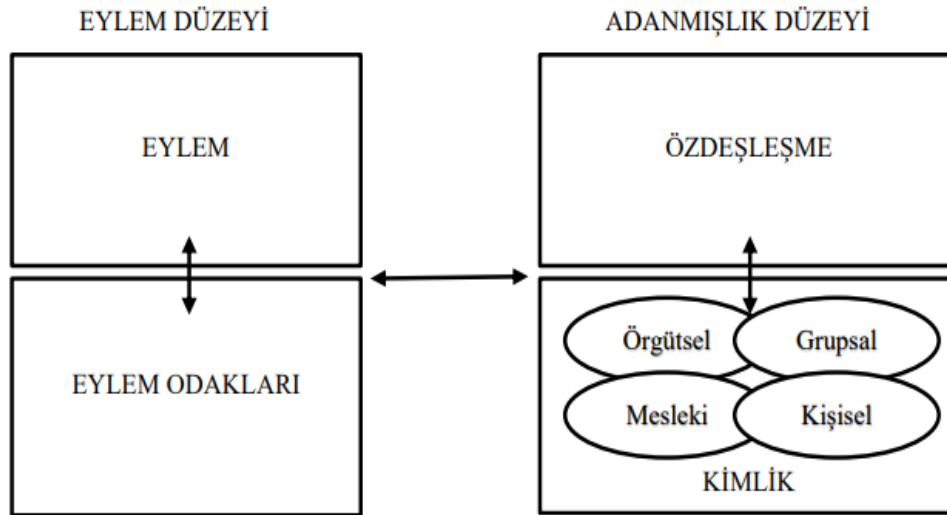
Güçlü özdeşleşmenin iki etkisi vardır. İlk olarak kişilerarası dinamikleri harekete geçirerek, bu şekilde örgütün üyesi olarak daha fazla çaba, iş birliği yapması ve rekabeti örgüte üye olmayanlarla gerçekleştirmesidir. İkinci olarak ise birey, örgüt içindeki diğer üyelere destek sağlamak adına çaba göstermesidir (Dutton vd., 1994: 254).

#### **2.5.2. Scott, Corman, Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Scott ve arkadaşları tarafından geliştirilen yapısal özdeşleşme modeli, örgütsel özdeşleşmenin karmaşık ve etkileşimli yapısını, ikilik ve çoğulculuk kavramı üzerinde tartışmışlardır (Kuhn ve Nelson, 2002: 7). Yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşmenin bir sistem, kimliğin ise bir yapı olduğunu söyleyerek, kimlik ile sistem arasında bir ikilik olduğunu vurgulamaktadır. Örnek verilecek olursa, üniversitedeki öğretim üyesi, mesleki görevini yaparken mesleki kimlik taşırken, çocuğu ile bağlantı kurarken babalık kimliğini kullanır. Bu durum kişide bir ikilik olmasına neden olacaktır. Özdeşleşmede kişinin tutum ve değerinin meydana gelmesinde örgütsel değerlerle bağlantı kurması sonucu olduğundan özdeşleşmenin oluşumunda kişisel ve örgütsel normların olması ikililiğin göstergesidir (Poole ve McPhee, 2005: 181-182).

Yapısal özdeşleşme modeli, adanmışlık kavramıyla da bağlantılı olan bir modeldir. Örgütsel adanmışlık seviyesi, birey ve örgüt açısından örgütsel bağlılık, sadakat ve özdeşleşme gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarması açısından önemlidir. Adanmışlık seviyesi, kişinin üyesi olduğu örgütün kendisi açısından ne kadar önemli olduğunu anlaması ve önem düzeyine gösterdiği davranışlar ile arasındaki bağı açıklamaktır. Özdeşleşme kavramı da benzer şekilde, kişinin örgütüyle olan bağı tanımlamaktadır (Mael ve Ashfort, 1992: 104). Yapısal özdeşleşme modeli aşağıdaki Şekil 8'de gösterilmiştir.





**Şekil 8:** Yapısal Özdeşleşme Modeli

**Kaynak:** Scott vd., 1998: 307

Şekil 8’de görüldüğü üzere bireyin kendisini tanımladığı örgütsel, mesleki, kişisel ve grupsal olmak üzere dört farklı kimlik türü vardır. Bireyin kendini tanımladığı bu kimlikler birbiri ile ilişkili olma zorunluluğu yoktur. Kimliklerin ilişki düzeyleri mekan ve zamana bağlı olarak farklılık göstererek özdeşleşme seviyesini tanımlar (Scott vd., 1998: 307). Yapısal özdeşleşme modelinin bileşenleri olan yapının ikililiği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem başlıklar halinde incelenmiştir.

### 2.5.2.1. Yapının İkililiği

İkilik, yapı ve sistem arasındaki bağlantı üzerinde durmaktadır. Yapının ikililiği kavramında özdeşleşme bir sistem, kimlik bir yapı ve adanmışlık bir süreç olarak değerlendirmektedir. Adanmışlık aşamasında, özdeşleşme bireyin davranışlarına dikkat ederken, kimlik ise kurallar ve kaynakların tamamı şeklinde kişinin kim olduğunu tanımlamaya yöneliktir. Kimlik, sadece bireyin kim olduğunu gösteren kaynağı değil, başkalarını etkilemek için ihtiyacı olan kaynağı sağlamaktadır (Scott vd., 1998: 303). Kimlik ve özdeşleşme arasındaki ikilik, özdeşleşme ve kimliğin sergilenmesinde algılanan ilişki için cevap oluşturmaktadır. Bu cevap özdeşleşme ile kimliğin anlatımında kimliklerin benimsenmesini içermektedir (Tüzün, 2006: 93).

İkilik etrafında özdeşleşme ile kimliğin birbirine eşit olmadığı söylenebilir. Kimlik, yapısal açıdan tutarsız faaliyetlerin sonucudur. Bu faaliyetler, kişinin kimlik kavramının meydana getirdiği ‘anne’, ‘sosyal işçi’ ve ‘temsilci’ gibi çeşitli kimliklerin açıklanmasında yararlanır. Kimlik, kişinin sadece biliş düzeyinin sonucu

değil, sosyal yapının da bir sonucudur. Özdeşleşme, örgütsel faaliyetlerin koordinasyonu ve düzenlenmesi sürecinde kimliğin dönüşümünde, şekillenmesinde ve ifadesinde ortaya çıkan süreçtir. Kimliğin, özdeşlemeye kaynaklık edip hedef alması önemlidir (Kuhn ve Nelson, 2002: 7).

### **2.5.2.2. Yapının Bölgeselliği**

Yapının bölgeselliğinin önemi, grupları daha bütüncül ve homojen hale getirmesidir. Yapının bölgeselleşmesi, sosyal farklılıktan daha çok kimliklerin tanımlanarak örgütsel özdeşleşme bağlantısına vurgu yapmaktadır. Çeşitli kimlikler arasında bölgeselleşme sadece benlik kavramında kullanılmaktadır. Bölgeselleşme sadece fiziksel değil, benlik ve kimlik kavramıyla oluşan algılamalardır (Scott vd., 1998: 313).

Bireylerin cinsiyet, sınıf, örgütsel ve birçok kimlikleri mevcuttur. Kişi, örgütsel özdeşleşmeyi açıklamak için örgütsel kimliğin kaynaklarını kullanmaktadır. Çeşitli kimlikler farklı özdeşleşme amaçları veya kimlik kaynakları ile bağlantılıdır (Mael ve Ashforth, 1995: 311).

### **2.5.2.3. Durumsal Eylem**

Yapısal özdeşleşme modelinin son boyutu olan durumsal eylem, bölgeselleşmenin hangi durumda oluştuğunu incelemektedir. Özdeşleşmenin oluşumu duruma göre farklılık göstermektedir (Scott vd., 1998: 309-310).

Tüm örgütsel özdeşleşme çeşitlerinde, örgütün üyesi olan bireyin duygularına gereksinim duymaktadır. Örgütün “biz” olarak benimsenmesi, kişinin ortaya çıkardığı durumsal unsurların bir fonksiyonudur. Farklı örgütler içinde farklı kişiler, alt gruplar olarak örgütün bütününe meydana getirmektedir. Durumsal faktörler, farklı bireyleri örgütsel kimlik içinde bir araya getirerek “biz” kavramını meydana getirmektedir (Rousseau, 1998: 219).

### **2.5.3. Reade'nin Temel Özdeşleşme Modeli**

Temel özdeşleşme modeline göre, birey ve örgüt arasındaki ortak amaç ve değerler üzerinde değerlendirilen örgütsel özdeşleşmenin, örgütün tamamı ile değerlendirilmesi gerekmektedir (Reade, 2001: 1273). Temel özdeşleşme modeli, kişilerin örgüt ve örgüt içi gruplarla özdeşleşme seviyelerini incelemektedir. Yapılan

çalışmalarda bireylerin, örgütte birçok gruba aynı anda üye olduğu görülmüştür. Bu durum örgüt içinde iç içe girmiş gruplar meydana getirmiştir. Örgütteki çalışma grubunun üyeleri, örgüte ve diğer grup üyelerine çeşitli tutumlar gösterebilirler. Bu olay, çiftli özdeşleşme olarak tanımlanmıştır. Bu durumda ise oluşan grup üyelikleri çeşitli seviyelerde özdeşleşme oluşturacaktır (Biçim, 2010: 12).

Bireyler açasından, örgütsel özdeşleşme düzeyleri belirlemede yüksek derecedeki özellikler etkilidir. Kişiye, yöneticisi tarafından verilen destek ve takdir, örgüte yönelik özdeşleşme düzeyini artırır. Örgütü ile özdeşleşmiş kişiler, kariyer fırsatları ile daha fazla özdeşleşirler. Bu tür fırsatların kişi açasından grubun içerisinde meydana geliyorsa örgüt içerisinde de oluşabileceğini düşünür ve özdeşleşme seviyesi yükselir. Temel özdeşleşme modelinin en önemli sonucu grup içinde özdeşleşen bireylerin örgütü ile olan özdeşleşme derecesinde aynı düzeyde olmasıdır (Reade, 2001: 1275).

## **2.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları**

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütsel aşamaları daha iyi anlamasını ve geliştirmesini sağlayan bir faktördür. Örgütü ile özdeşleşme bireylerin, örgüte yönelik olumsuz davranış ve düşüncelerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Bu durum, örgütüyle özdeşleşen bireylerin, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşması için daha fazla emek vermeleri ve örgütün hedeflerine uygun davranışlar sergilemesine yönelik beklentiye yol açmaktadır. Sonuç olarak, örgütüyle özdeşleşen bireylerin psikolojik durumları olumlu yönde etkilenecek ve bu olumlu hali örgütün bütün aşamalarına aktarabilecektir (Solnet, 2006: 581).

Örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksekliği, işgörenleri ve iş çıktılarını pozitif yönde etkilediği bunun yanı sıra motivasyonu yükseltici etki oluşturduğu görülmüştür (Lee, 1971: 224). Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin motivasyon sürecine olumlu katkı sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını ve verimliliğin yükselmesini desteklemektedir (Jones ve Volpe, 2010: 1-2). Bireylerin, davranışlarının yönlendirilmesi, harekete geçmesi ve örgütün amacına doğru yönelmesinde motivasyon etkin olan bir kavramdır (Barutçu ve Çöllü, 2020: 4). Etkili bir motivasyon, örgütün değer ve hedeflerine olan bağlılığı etkileyerek, değer ve hedefler için daha çok emek harcamaya sebep olmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonucunda etkin bir performans meydana gelmektedir (Van Knippenberg ve Ellemers, 2003: 40). Örgütsel özdeşleşme, kişilerin örgütte üstlendikleri işleri anlamlı bir hale getirerek yabancılaşmasını azaltmakta ve motive etmektedir.

Motivasyon seviyeleri yüksek olan örgütle özdeşleşmiş bireyler, kendi istekleriyle örgütün faydasına, gönüllü olarak emek vermektedir (İşcan, 2006: 161).

Örgütsel özdeşleşme hem bireye hem de örgüte fayda sağlamaktadır. Örgüt faydasına yönelik hareket eden birey, örgütü ile özdeşleştiğinde fazladan psikolojik faydalar sağlar. Örgütün başarılı olması için emek sarf etmek, kişinin kendisini başarılı hissetmesinde etkili olur. Bunun yanında ekonomik açıdan maddi geri dönüşlerden çok, karşılıklı yararın alıcıları ile sosyo-duygusal bir bağlantı kurulabilir (Rousseau, 1998: 222).

Değişim süreçlerinde işgörenlerin bu değişim sürecine katılımını sağlamada örgütsel özdeşleşme kilit rol oynamaktadır. İşgörenler, meydana gelen yeni duruma adapte olmasında ve kimliği benimsemesinde örgütsel özdeşleşmenin kilit rol oynadığı görülmektedir (Chreim, 2002: 1133). Bunun yanında örgütün mali açıdan güçlü olması işgörenin örgüt kararlarına katılması, işgörenin bundan mutlu ve memnun olması örgütsel özdeşleşmenin sonuçlarındandır (Mael ve Ashforth, 1992: 109).

Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde iş performansı, işgören devir hızı ve iş memnuniyeti kavramlar üzerinde etkin olduğu görülmektedir. Böylece örgüt hedeflerine ulaşmak adına emek veren işgörenlerin örgütten ayrılma olasılığının azalmasına sebep olmaktadır (Çakınberk vd., 2011: 93). Örgütsel özdeşleşmenin olumlu sonuçlarının yanında olumsuz çıktıları da bazen oluşabilmektedir. İşgörenlerin kendi çalışma gruplarıyla ile özdeşleşme seviyesi yüksek olan örgütte, diğer çalışma gruplarına geçiş kolay olmayabilir. Zorunlu değişimlerde de istenmeyen çıktılar meydana gelebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı grupla özdeşleşme düzeyinin yüksek olması her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir (Van Knippenberg ve Schie, 2000: 145).

## **2.7. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar**

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik daha önce yapılmış olan çalışmalar ile benzer çalışmalara yer verilmiştir.

Topçu'nun (2015) çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolünü incelemek amacıyla yaptığı çalışmayı, KOBİ kapsamında 421 kişi üzerinde uygulamıştır. Bu çalışmasında,

psikolojik sözleşme algılarının örgütsel özdeşleme üzerindeki etkilerine baktığında, geleneksel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme algılarının, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı bir şekilde açıklandığı görülmüştür.

Koyuncu'nun (2019) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemek amacıyla yaptığı araştırmayı üniversitede çalışan 350 idari personel üzerinde uygulamıştır. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu görülmüştür.

Akyüz'ün (2014) psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek adına yaptığı çalışmayı 203 kişi üzerinde uygulamıştır. Çalışma kapsamında yapılan analizin sonucunda psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Envergil'in (2018) psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelemek için yaptığı çalışmayı 433 kamu personeli üzerinde uygulamıştır. Çalışma kapsamında yapılan analizin sonucunda psikolojik sözleşme algısının, örgütsel özdeşleşme algısını arttırdığı görülmüştür. Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşme boyutu anlamlılık görülmemiştir. Diğer boyut olan ilişkisel psikolojik sözleşme algısının artması, örgütsel özdeşleşme algılarını arttırdığı görülmüştür.

Topcu ve Basım'ın (2015) psikolojik sözleşme algılarının örgütsel özdeşleme üzerindeki etkilerine bakmak amacıyla yaptığı çalışmayı 421 kişiye uygulamıştır. Bu çalışma kapsamında ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleme arasında anlamlı pozitif yönlü, işlemsel psikolojik sözleşme ile anlamlı ters yönlü ilişki görülmüştür.

Eşitti' nin (2018) psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel özdeşleşme algılarının duygusal bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerini açıklamak amacı ile yaptığı çalışmayı konaklama işletmelerinde çalışan 545 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların eşitlik duyarlılığını, duygusal bağlılığını, örgütsel özdeşleşme ve iş performansını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Zagenczyk vd.'nin (2011) psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel desteğe aracılık etkisini incelemek adına yaptığı çalışmayı 177 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında işlemsel psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel özdeşleşme üzerinde aracılık rolü olmadığı görülmüştür. İlişkisel psikolojik

sözleşme ihlalinin ise, örgütsel özdeşleşme ile aracılık etkisi görülmüştür. Bu sonuç, ilişkisel sözleşme ihlali durumunda kişilerin örgütsel özdeşleşmeye daha az yatkın olduğunu göstermiştir.

Wei ve Si'nin (2013) psikolojik sözleşme ihlalini ve olumsuz kullanım denetiminin örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemek için yaptığı çalışmayı 268 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasında düşük düzeyde negatif ilişki görülmüştür.

### **2.7.1. Psikolojik Sözleşme ile Demografik Faktörlere İlişkin Çalışmalar**

Çalışmanın bu kısmında psikolojik sözleşme ile demografik faktörlerin ilişkisine ve anlamlılığına yönelik bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Dikili'nin (2012) psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisini anlamaya yönelik yaptığı çalışmayı 453 kişi üzerinde uygulamıştır. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşmenin boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme boyutları açısından demografik faktör özelliklerine göre anlamlılığına bakmıştır. İşlemsel psikolojik sözleşme boyutu açısından demografik faktörler olan cinsiyet, eğitim ve sözleşme türüne anlamlı farklılık görülürken, diğer demografik faktörler olan medeni durum, yaş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme boyutu açısından, demografik faktör olan cinsiyet ve yaşa göre anlamlı farklılık görülürken, diğer demografik faktör olan medeni durum ve hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Türker'in (2010) psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisini anlamaya yönelik yaptığı çalışmayı 978 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma doğrultusunda psikolojik sözleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik yaptığı analiz sonucunda psikolojik sözleşme açısından demografik faktör olan cinsiyet, yaş, medeni durumuna göre anlamlı farklılık olduğu görülürken, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Mimaroglu'nun (2008) psikolojik sözleşmenin personeli tutum ve davranışlarına etkilerini inceleme adına yaptığı çalışmayı 457 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma doğrultusunda psikolojik sözleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yaptığı analiz sonucunda psikolojik sözleşme açısından demografik faktörlerden olan cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma

süresine göre anlamlı bir farklılık görülmezken, diğer demografik faktör olan eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür.

### **2.7.2. Örgütsel Özdeşleşme ile Demografik Faktörlere İlişkin Çalışmalar**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel özdeşleşme ile demografik faktörlerin ilişkisine ve anlamlılığına yönelik yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Çakır'ın (2019) işletme çalışanlarında pozitif ve negatif düşünceler ile örgütsel özdeşleşmenin işgücüne verimliliğine etkisini anlamaya yönelik yaptığı çalışmayı çağrı merkezinde çalışan 322 kişi üzerinde uygulamıştır. Çalışma kapsamında örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktörlerden olan cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmezken, eğitim durumuna anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Biçim'in (2019) örgütsel özdeşleşmenin sanal kaytarmaya etkisini anlamaya yönelik yaptığı çalışmayı 304 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yaptığı analiz sonucunda örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktörlerden olan cinsiyet ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülürken, yaş ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Kızıl'ın (2016) yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü incelemek amacıyla yaptığı çalışmayı 517 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma doğrultusunda örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yaptığı analiz sonucunda, örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktörlerden olan yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Serinkan ve Tülü (2021) tarafından örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizim ilişkisini incelemek amacıyla yapılan çalışma 174 üniversite idari personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma doğrultusunda yapılan analizde, örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktörler olan yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, evreni, yöntemi, hipotezleri ve psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla Acıpayam Belediyesi personeli üzerinde yapılan anket araştırmasının analiz sonuçları yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin, küreselleşen dünyada değişen yönetim ve teknolojik gelişmeler karşısında etkin ve verimli olabilmesi için kendi personeli ile olan ilişkileri önem arz etmektedir. Bu durumda psikolojik sözleşme kavramının önemi artmaktadır. Psikolojik sözleşme algısının mevcut olduğu örgütlerde işgörenlerin, örgütüne karşı daha bağlı olduğu ve bu durumun örgütün daha etkin ve verimli hale geldiği görülmüştür. Çalışmamızın konularından bir diğeri olan örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik yapılan tanımlamalarda kişinin, örgütü ile kendisini özdeşleştirerek örgüt başarısı için daha fazla emek sarf ettiği görülmüştür.

Bu araştırmada yapılan tanımlamalardan yola çıkarak, psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme konularının, kavramsal tanımlamaları, özellikleri, kuramları ve sonuçları açıklanmıştır. Yapılan bu araştırmanın ana amacı psikoloji sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi, Acıpayam Belediyesi personeli üzerinde incelemektir. Araştırmada kavramlar arasındaki ilişkinin yanı sıra psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşmenin demografik faktör gruplarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tanımlanmaya çalışılmıştır.

Yapılan bu araştırma ile örgütün, personeli ile olan ilişkilerin önemini ortaya çıkararak örgütlerin, personeli ile olan ilişkilerinde nasıl hareket edeceğine yönelik katkı vereceği düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan bu araştırmanın evreni olarak kamu çalışanları belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak Acıpayam belediyesi çalışanları belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme kapsamında 232 belediye personeli bulunmaktadır.



Veri toplama yöntemi kapsamında kullanılan anketler birimlerde yer alan personel ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Belediye kapsamını geniş olması sebebi ile dağınık olarak çalışan personel üzerinde toplanma alanlarına, anket bırakma yöntemi ile veriler toplanmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda 147 adet anket toplanarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Evren, örneklem büyüklüğü hesaplaması sonucunda %95 güvenirlilik ve %5 hata payı olduğu dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir (Cohen vd., 2000).

### **3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler**

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında demografik faktörlerden meydana gelmektedir. İkinci kısımda personelin psikolojik sözleşme algısını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü kısmında ise, personelin örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmuştur.

Yapılan araştırmada personelin psikolojik sözleşme algılarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek adına iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılacak olan ölçekler seçilirken daha önce yapılan çalışmalarda daha çok tercih edilen ve güvenilir olan ölçekler seçilmeye özen gösterilmiştir.

Psikolojik sözleşme algısını ölçmek için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen, İyigün ve Çetin'in (2012) çalışmalarında kullandıkları "Psikolojik Sözleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 17 maddeden meydana gelmektedir. Ölçeğin işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme boyutu 10 madde ile ölçülürken ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu ise 7 madde ile ölçülmüştür.

Örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Sökmen vd., (2015) tarafından çalışmalarında kullanılan "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği 6 maddeden meydana gelmekte ve tek boyutludur. Araştırmada kullanılan her iki ölçekte 5'li likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmıştır.

Anketin ilk bölümde yer alan demografik faktörler ise ‘‘cinsiyet’’, ‘‘yaş’’, ‘‘medeni durum’’, ‘‘eğitim’’, ‘‘kadro türü’’ ve ‘‘çalışma süresi’’ olarak 6 faktörden oluşmuştur. Anket çalışması yapılan kişilere yöneltilmek üzere toplamda 29 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken, daha önce yapılan benzer çalışmalarda incelenerek geliştirilmiştir (Dikili, 2012; Zengin, 2017; Envergil, 2018; Karabulut, 2019). Bu kapsamda oluşan araştırmanın hipotezleri aşağıda gösterilmiştir.

H1: Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İşlemsel psikolojik sözleşme açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: İlişkisel psikolojik sözleşme açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Örgütsel özdeşleşme açısından cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: İşlemsel psikolojik sözleşme açısından medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: İlişkisel psikolojik sözleşme açısından medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Örgütsel özdeşleşme açısından medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: İşlemsel psikolojik sözleşme açısından yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: İlişkisel psikolojik sözleşme açısından yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Örgütsel özdeşleşme açısından yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: İşlemsel psikolojik sözleşme açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: İlişkisel psikolojik sözleşme açısından eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Örgütsel özdeşleşme açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: İşlemsel psikolojik sözleşme açısından kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H15: İlişkisel psikolojik sözleşme açısından kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H16: Örgütsel özdeşleşme açısından kadro durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

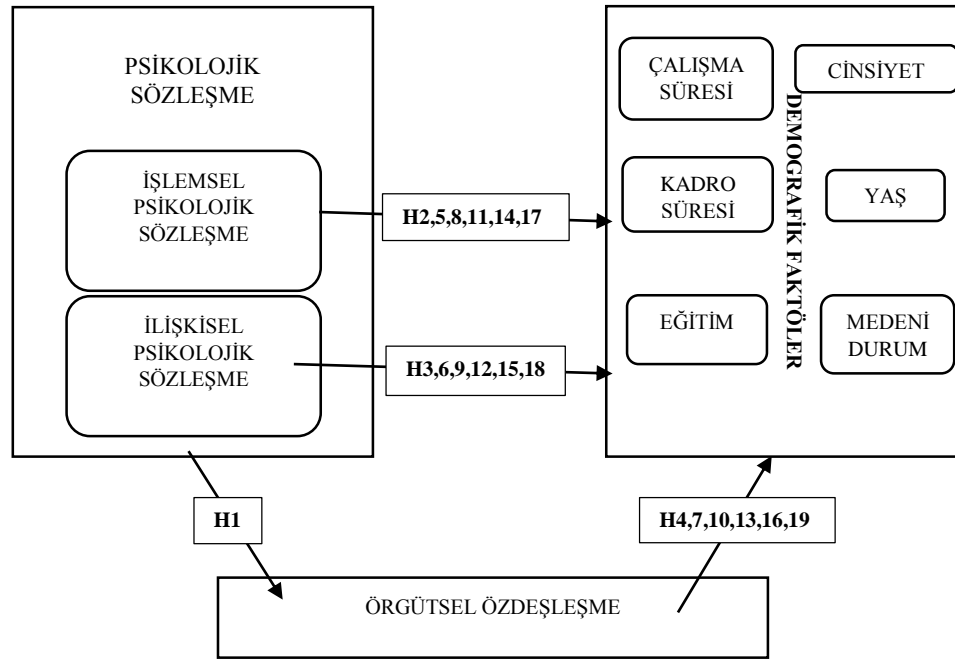
H17: İşlemsel psikolojik sözleşme açısından çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H18: İlişkisel psikolojik sözleşme açısından çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H19: Örgütsel özdeşleşme açısından çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

### **3.5. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın hipotezlerinden yola çıkılarak oluşturulan model Şekil 9'da gösterilmiştir.



**Şekil 9:** Araştırmanın Modeli

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ele edilen verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yoğun olarak kullanılan veri analiz programı SPSS (22.0) (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılımını incelemek için yapılan testin sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin “+/- 2” aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda parametrik analizlerinin yapılması uygun görülmüştür (George ve Mallery, 2020: 114).

- Psikolojik sözleşme ile boyutlarının, örgütsel özdeşleşme ile ilişki düzeyini analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.
- Psikolojik sözleşme boyutları ile örgütsel özdeşleşme açısından demografik faktör özelliklerine göre arasında anlamlı farklılık olup olmadığını analiz etmek için T-Testi, Tek Yönlü Varyans (Anova) testleri kullanılmıştır. Analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılık görüldüğünde farklılığın yönünü bulmak için Tukey HSD testinden yararlanılmıştır.

### 3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirliği

Bir ölçek ya da testin, ölçmek istenilen verilerin istikrarlı ve tutarlı şekilde ölçmesi güvenilirliğini ortaya çıkarmaktadır. Güvenilir olan ölçek, her uygulandığında benzer

sonuçlar ortaya çıkarır. Ölçeğin güvenirliği ne kadar yüksek olursa elde edilen sonuçlar da o seviyede güvenilir olacaktır (oşkun vd., 2017: 131).

Kullanılan leklerin güvenirliğini analizi etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı kullanılacaktır. Cronbach Alfa katsayılarının değerlendirmesi aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir.

- $0,00 < \alpha < 0,40$  arasında ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 < \alpha < 0,60$  arasında ise düşük güvenilir,
- $0,60 < \alpha < 0,80$  arasında ise oldukça güvenilir,
- $0,80 < \alpha < 1,00$  arasında ise yüksek seviyede güvenilir.

Psikolojik sözleşme leğinin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,737 bulunmuştur. Bu sonuç ile ölçeğin oldukça güvenilir olduğu grlmştir. Psikolojik sözleşme leğinin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,738 olarak bulunmuştur. Diğer boyutu olan, ilişkisel psikolojik sözleşme boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,811 bulunmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkılarak işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun oldukça güvenilir, ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu yüksek seviyede güvenilir olduğu grlmştir. Kullanılan leklerin güvenirlik analizi sonucu aşağıdaki Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Kullanılan leklerin Güvenirlik Analizi

<b>ÖLÇEK VE BOYUTLARI</b>	<b>CRONBACH ALFA DEĞERİ</b>
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	0,737
<i>İşlemsel psikolojik sözleşme</i>	0,736
<i>İlişkisel psikolojik sözleşme</i>	0,811
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	0,908

Kullanılan rgtsel özdeşleşme leğinin güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,908 olarak bulunmuştur. Yapılan bu güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin yüksek sevide güvenilir olduğu grlmştir.

### 3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Bir ölçeğe ya da teste uygulanan geçerlilik analizi o ölçeğin veya testin istenilen veriyi ölçme derecesidir. Geçerlilik analizi ile ölçekte sorulan sorular ile istenilen sonuçları elde edip edemeyeceğimizi ortaya çıkarmaktadır. Geçerliliğe sahip ölçek, sistematik hata ve tesadüfi hata minimum durumundadır (Çoşkun vd., 2017: 130). Geçerlilik analizleri kapsamında ölçeklere KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett testleri ve faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### 3.8.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Psikolojik sözleşme ölçeğine uygulanan KMO ve Bartlett analizleri sonucunda KMO testinin değeri 0,778 ve Bartlett's küresellik testinin anlamlılık düzeyi (Sig.) 0,000 çıkmıştır. KMO değerinin, 0,5 değerinden büyük olması ve anlamlılık düzeyi (Sig.) değerinin 0,000 olmasından dolayı psikolojik sözleşme ölçeğinin geçerli olduğu tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13:** Psikolojik Sözleşme KMO ve Bartlett Testi Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		<b>,778</b>
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare (Approx. Chi-Square)	908,673
	Serbestlik Derecesi (df)	91
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	<b>,000</b>

Psikolojik sözleşme ölçeğine yapılan KMO ve Bartlett testlerinin faktör analizine uygun olduğu görülmesinden dolayı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde faktör yüklerinin 0,30 değerinin üzerinde olması istenmektedir. Bu doğrultuda yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14:** Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Ölçek İfadeleri	Faktör ve Faktör Yükleri	
		İlişkisel	İşlemsel
13	Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.	,814	
14	Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	,778	
5	Şu an çalıştığım kurumda ilerlemeyi düşünüyorum.	,745	
16	Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	,709	
3	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	,648	
8	Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	,607	
10	Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	,515	
1	İşimi sadece para için yapıyorum.		,694
2	Kesin olarak belirlenmiş çalışma saatlerinde çalışmayı tercih ederim.		,660
11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.		,600
6	Her fazla mesai için ödeme yapılması beklentim var.		,572
7	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.		,597
12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.		,493
4	İşte her şeye karışmamak önemlidir.		,405

Psikolojik sözleşme ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilişkisel ve işlemsel olmak üzere iki faktörde toplanmıştır. Faktör değeri incelendiğinde Fakat her iki boyutta yakın değere sahip olan 9’uncu madde olan ‘‘Çalıştığım kuruma olan sadakatim, sözleşmemdeki koşullarda belirlenmiştir’’ iki boyuttaki değeri 0,10 az olmasından dolayı değerlendirilmeden çıkarılmıştır.

Faktör analizlerinde her bir maddenin faktör değerinin 0,30 değerinden büyük olması beklenir. Bu doğrultuda yapılan analizde, 15’inci madde olan ‘‘Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak istiyorum’’ maddesi ile 17’nci madde olan ‘‘Çalıştığım

kurumda her şeye fazlasıyla karışırım “ maddesinin faktör değerleri 0,30 değerinden küçük olması sebebiyle değerlendirmeden çıkarılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda açıklamanın varyans toplam düzeyi %61 olarak bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda toplam varyans açıklama düzeyi %50 üzerinde olması istendiğinden dolayı psikolojik sözleşme ölçeği faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

### 3.8.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine yapılan KMO ve Bartlett testlerinin analizi sonucunda KMO değeri 0,839 ve Bartlett's küresellik testinin anlamlılık düzeyinin (Sig.) değeri 0,000 çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda örgütsel özdeşleşme ölçeği faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO ve Bartlett testlerinin analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği		<b>,839</b>
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare (Approx. Chi-Square)	566,658
	Serbestlik Derecesi (df)	15
	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	<b>,000</b>

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin KMO ve Bartlett testlerinin faktör analizine uygun olduğundan dolayı doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel özdeşleşme ölçeğinin tek faktörden meydana geldiği görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki Tablo 16'de gösterilmiştir.



**Tablo 16:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör ve Faktör Yükleri
	Örgütsel Özdeşleşme
1 Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	,813
2 Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	,798
3 Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar” yerine “biz” kelimesini tercih ederim.	,775
4 Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	,713
5 Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	,658
6 Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	,595

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bütün faktör yüklerinin 0,30 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda açıklama varyans toplamı düzeyinin %68 olduğundan dolayı ölçeğin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

### 3.9. Araştırmanın Demografik Bulguları

Araştırmada kullanılan demografik faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kadro ve çalışma süresinden oluşmaktadır. Kullanılan demografik faktörlerin dağılımını görmek için frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17:** Araştırmanın Demografik Bulguları

Demografik Faktörler	Sıklık(N)	Yüzde(%)
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	56	38,1
Erkek	91	61,9
<b>MEDENİ DURUM</b>		
Evli	99	67,3
Bekar	48	32,7

<b>YAŞ</b>		
18-30 yaş	32	21,8
31-40 yaş	55	37,4
41 üzeri yaş	60	40,8
<b>EĞİTİM DURUMU</b>		
İlköğretim	30	20,4
Lise	51	34,7
Önlisans	24	16,3
Lisans	42	28,6
<b>KADRO DURUMU</b>		
Memur	49	33,3
İşçi	98	66,7
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
0-5 yıl	47	32,0
6-15 yıl	48	32,6
16 yıl üzeri	52	35,4
<b>TOPLAM</b>	147	100

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılanların %38,1'i kadın, %61,9'u erkeklerden oluşmaktadır. Demografik faktörlerden medeni durumun, %67,3'ü evli, %32,7'si bekar. Yaş dağılımı %21,8'si 18-30 yaş aralığında, %37,4'ü 31-40 yaş aralığında, %40,8'i 41 yaş ve üzerindedir. Eğitim dağılımı %20,4 ilköğretim, %34,7 lise, %16,3'ü önlisans, %28,6'sı lisans mezunudur. Kadro dağılımı %33,3'ü memur, %66,7'si işçi kadrosundadır. Çalışma süresi dağılımı ise, %32,0'ı 0-5 yıl aralığında, %32,6'sı 6-15 yıl aralığında, %35,4'ü 16 yıl ve üzerindedir.

### **3.10. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve maddelerinin aritmetik ortalama değerlerini ve standart sapmaları analiz edilmiştir. Psikolojik sözleşme ölçeğine ait tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 18'da gösterilmiştir.

**Tablo 18:** Psikolojik Sözleşme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Ölçek İfadeleri</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
1-İşimi sadece para için yapıyorum.	3,01	1,647
2-Kesin olarak belirlenmiş çalışma saatlerinde çalışmayı tercih ederim.	3,98	1,337
4-İşte her şeye karışmamak önemlidir.	3,44	1,429
6-Her fazla mesai için ödeme yapılması beklentim var.	3,65	1,446
7-İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	3,56	1,540
11-Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	3,71	1,341
12-Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	4,11	1,770
<b><i>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</i></b>	<b>3,64</b>	<b>0,920</b>
3-Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	3,35	1,565
5-Şu an çalıştığım kurumda ilerlemeyi düşünüyorum.	3,14	1,493
8-Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	3,56	1,400
10-Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	3,20	1,353
13-Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.	2,63	1,443
14-Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	2,71	1,260
16-Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	3,33	1,341
<b><i>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</i></b>	<b>3,20</b>	<b>1,057</b>

Psikolojik sözleşme ölçeğinin maddelerinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında genel olarak aritmetik ortalamaları 3,00 ile 3,98 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç ankete katılanların genellikle “Kararsızım” ile “Katılıyorum” arasında cevap verildiğini göstermektedir.

Fakat, 12’inci madde olan “ Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım” maddesinin aritmetik ortalaması ( $\bar{x}$ = 4,11) olarak görülmektedir. Bu sonuçta katılımcıların bu soruya daha çok “Katılıyorum” ile “ Kesinlikle Katılıyorum” cevabını

verdiği göstermektedir. Bir başka madde olan ‘‘ Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır’’ ifadesine sahip 13’üncü maddenin aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=2,63$ )’tür. Bu sonuçta, katılımcıların soruya genellikle ‘‘Katılmıyorum’’ ile ‘‘Kararsızım’’ arasında cevap verdiklerini göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{x}= 3,64$ ) olarak görülmüştür. Diğer boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme boyutunun aritmetik ortalaması ( $\bar{x}= 3,20$ ) olarak görülmüştür. Bu sonuca bakılacak olursa araştırmaya katılan katılımcıların işlemsel psikolojik sözleşme algısı, ilişkisel psikolojik sözleşme algısına göre yüksek görülmüştür.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin tanımlayıcı istatistiği ise aşağıdaki Tablo 19’da gösterilmiştir.

**Tablo 19:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Ölçek İfadeleri</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
1-Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	3,20	1,332
2-Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	3,51	1,289
3-Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; ‘‘onlar’’ yerine ‘‘biz’’ kelimesini tercih ederim.	3,44	1,217
4-Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	3,61	1,150
5-Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	3,18	1,266
6-Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	3,45	1,299
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	<b>3,39</b>	<b>1,043</b>

Tablo 19’deki veriler incelendiğinde madde aritmetik ortalamalarının 3,18 ile 3,61 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların sorulara daha çok ‘‘Kararsızım’’ ile ‘‘Katılıyorum’’ arasında cevap verdiğini göstermektedir. Örgütsel

özdeşleşme ölçeğinin genel aritmetik ortalaması ( $\bar{x}= 3,39$ ) olarak görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların daha çok orta düzeyde kurumları ile özdeşleştiklerini göstermektedir.

### 3.11. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu kısmında hipotezlerin analizini yapmak için korelasyon analizi, t-testi, tek yönlü anova testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.11.1. Korelasyon Analizleri

Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkilerini incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20:** Araştırmaya İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

		<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	Pearson Korelasyon	1	
	Sig.		
	N	147	
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Pearson Korelasyon	<b>.528**</b>	1
	Sig.	,000	
	N	147	147

Hipotez doğrultusunda yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r =,528$ ) pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgütlerde çalışanların psikolojik sözleşme algı düzeyleri yükseldikçe örgütle özdeşleşme düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında, Akyüz’ün (2014) psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Topçu ve Basım’ın (2015) psikolojik sözleşme algılarının örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel

özdeşleşme arasında anlamlı pozitif ilişki görülmüş, işlemsel psikolojik sözleşme ile anlamlı negatif yönlü bir ilişki görülmüştür.

Akbaba'nın (2018) psikolojik sözleşmenin işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada doğrultusunda işlemsel psikolojik sözleşme boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki görülürken, ilişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki görülmüştür.

### 3.11.2 Bağımsız T-Testi Analizleri

Psikolojik sözleşmenin boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme boyutlarının ve örgütsel özdeşleşmenin, demografik faktörlerden olan cinsiyet, medeni durum ve kadro durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek için Bağımsız T-Testi analizi yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan Bağımsız T-Testi analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 21:** Araştırmaya İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi: Cinsiyet

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	F	P																				
<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	Kadın	56	3,52	0,95	-1,240	0,420	0,217																				
	Erkek	91	3,71	0,90				<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	Kadın	56	3,15	1,01	0,182	2,257	0,856	Erkek	91	3,12	1,10	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Kadın	56	3,32	0,98	-0,751	0,702	0,454
<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	Kadın	56	3,15	1,01	0,182	2,257	0,856																				
	Erkek	91	3,12	1,10				<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Kadın	56	3,32	0,98	-0,751	0,702	0,454	Erkek	91	3,45	1,08								
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Kadın	56	3,32	0,98	-0,751	0,702	0,454																				
	Erkek	91	3,45	1,08																							

Tablo 21'e göre, araştırmaya katılan erkek ve kadınların, işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşmeye göre anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Bu analiz sonucunda H2, H3 ve H4 analizleri kabul edilmemiştir.

Envergil'in (2018) psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini incelediği çalışma kapsamında işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme açısından

cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuçlar, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Çağlayan'ın (2016) psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışma kapsamında işlemsel psikolojik sözleşme açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu, yaptığımız çalışma sonucu ile benzerlik göstermemektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından cinsiyete göre ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermemiştir.

Saraçoğlu'nun (2019) psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü incelemek amacı ile yaptığı araştırma kapsamında örgütsel özdeşleşme açısından katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

**Tablo 22:** Araştırmaya İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi: Medeni Durum

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	F	P
<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	Evli	99	3,53	1,01	-2,295	17,148	<b><u>0,023</u></b>
	Bekar	48	3,85	0,65			
<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	Evli	99	3,05	1,06	-1,283	0,015	0,202
	Bekar	48	3,29	1,03			
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Evli	99	3,25	1,07	-2,251	4,200	<b><u>0,012</u></b>
	Bekar	48	3,69	0,94			

Tablo 23'e göre, işlemsel psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Katılımcıların medeni durumlarının ortalamaları incelendiğinde araştırmaya katılanlardan bekar bireylerin (3,85), evli bireylere (3,53) göre işlemsel psikolojik sözleşme algısı yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda H5 hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir. Bu sonuç doğrultusunda H6 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 23 incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme açısından araştırmaya katılanların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) görülmüştür. Buna sonuca göre

ortalamalara bakıldığında, bekar olan bireylerin (3,69), evli olan bireylere göre (3,25) özdeşleşme düzeyi yüksektir. Bu sonuç doğrultusunda H7 hipotezi kabul edilmiştir.

Akbaba'nın (2018) psikolojik sözleşmenin işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışma doğrultusunda işlemsel psikolojik sözleşme boyutu açısından katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme boyutu açısından medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu analiz sonuçları, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Envergil'in (2018) psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışma kapsamında işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin, katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuçlar, H5 hipotezi ile benzerlik göstermezken, H6 hipotezi ile benzerlik göstermektedir.

Karabulut'un (2019) yerel yönetimlerde örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ilişkisini incelediği çalışma doğrultusunda örgütsel özdeşleşme açısından katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

**Tablo 23:** Araştırmaya İlişkin Bağımsız T-Testi Analizi: Kadro Durumu

	<b>Kadro Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>t</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	Memur	49	3,12	0,70	-5,698	4,191	<b><u>0,000</u></b>
	İşçi	98	3,90	0,91			
<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	Memur	49	3,63	1,10	4,390	0,325	<b><u>0,000</u></b>
	İşçi	98	2,88	0,93			
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Memur	49	3,74	0,93	2,925	1,833	<b><u>0,004</u></b>
	İşçi	98	3,22	1,06			

Tablo 23 incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılan bireylerin kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Buna göre, ortalamalara bakıldığında işçi kadrosuna sahip bireylerin (3,90), memur kadrosuna sahip bireylere göre (3,12) işlemsel psikolojik sözleşme algısının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda H14 hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisel



psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılan bireylerin kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Buna göre, ortalamalar incelendiğinde memur kadrosuna sahip bireylerin (3,63), işçi kadrosuna sahip bireylere göre (2,88) ilişkisel psikolojik sözleşme düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda H15 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23'e bakıldığında örgütsel özdeşleşme ile araştırmaya katılan bireylerin kadro durumu arasında anlamlı bir farklılık ( $p<0,05$ ) göstermektedir. Buna göre, ortalamalara baktığımızda memur kadroya sahip bireylerin (3,74), işçi kadrosuna sahip bireylere göre (3,22) örgütsel özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda H16 hipotezi kabul edilmiştir.

Erdem'in (2019) yeni kamu yönetimi çerçevesinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi incelemek adına yaptığı çalışma kapsamında örgütsel özdeşleşme açısından katılımcıların görev türüne (işçi, memur) göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermemektedir.

Polat'ın (2009) örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine yaptığı çalışma doğrultusunda örgütsel özdeşleşme açısından katılımcıların statülerine (kadrolu/sözleşmeli işçi, memur, yönetici) göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

### **3.11.3. Tek Yönlü Anova Analizleri**

Araştırma kapsamında, psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşmenin, demografik faktörler olan eğitim, yaş ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek amacı ile Tek Yönlü Anova analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın çıkması durumunda, farklılığın yönünü bulmak için Poc Hoc analizlerinden olan Tukey HSD testi uygulanmıştır. Bu kapsamda yapılan analizler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 24:** Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi: Yaş

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	18-30	32	3,85	,70872	2,235	,111
	31-40	55	3,71	,96576		
	41 üzeri	60	3,46	,95444		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,64</i>	<i>,91935</i>		
<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	18-30	32	3,33	1,02068	1,287	,279
	31-40	55	3,18	,98847		
	41 üzeri	60	3,98	1,08696		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,13</i>	<i>1,03874</i>		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	18-30	32	3,52	1,12303	2,078	,129
	31-40	55	3,55	,88776		
	41 üzeri	60	3,19	1,10999		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,40</i>	<i>1,04292</i>		

Tablo 24 incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme açısından araştırmaya katılanların yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık ( $p>0,05$ ) göstermemektedir. Bu netice doğrultusunda H8, H9, H10 hipotezleri kabul edilmemiştir.

Zengin'in (2017) psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı çalışma doğrultusunda işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Özdemir'in (2007) çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmine etkisini incelediği çalışma kapsamında örgütsel özdeşleşme katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuç, yaptığımız çalışma sonucu ile benzerlik göstermektedir.

**Tablo 25:** Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi: Eğitim Durumu

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	İlköğretim	30	3,94	1,20963	3,865	<b><u>.011</u></b>
	Lise	51	3,81	,95561		
	Önlisans	24	3,41	,65575		
	Lisans	42	3,34	,62784		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,64</i>	<i>,91935</i>		
<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	İlköğretim	30	2,46	,76397	15,163	<b><u>.000</u></b>
	Lise	51	2,91	,97983		
	Önlisans	24	3,16	1,07427		
	Lisans	42	3,86	,82700		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,13</i>	<i>1,03874</i>		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	İlköğretim	30	2,82	1,24979	7,716	<b><u>.000</u></b>
	Lise	51	3,25	,98340		
	Önlisans	24	3,59	,98905		
	Lisans	42	3,88	,70757		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,40</i>	<i>1,04292</i>		

Tablo 25 incelendiğinde işlemsel psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu sonuca göre farklılığın yönünü bulmak adına yapılan analiz sonucunda ilköğretim eğitimi alan bireylerin, lisans eğitimi alan bireyelere göre işlemsel psikolojik sözleşme algıları anlamlı düzeyde daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda H11 hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu sonuca göre farklılığın yönünü bulmak adına yapılan analizler doğrultusunda lisans eğitimi alan bireylerin, diğer eğitim düzeyde olan bireylere göre ilişkisel psikolojik sözleşme algıları anlamlı düzeyde daha fazladır. Bunun yanında önlisans eğitimi alan bireylerin lise ve ilköğretim eğitimi alan bireylere göre ilişkisel psikolojik sözleşme düzeyleri anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda H12 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25'e bakıldığında örgütsel özdeşleşme açısından araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu sonuca göre farklılığın yönünü bulmak için yapılan analiz doğrultusunda lisans eğitimi alan bireylerin, lise ve ilköğretim eğitimi alan bireylere göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri anlamlı düzeyde daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra önlisans eğitimi alan bireylerin, ilköğretim eğitimi alan bireylere göre örgütsel özdeşleşme düzeyi anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Bayram ve Zeybek'in (2016) örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sözleşmenin kamu çalışanları arasındaki ilişkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışma kapsamında işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme boyutları açısından, katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuçlar, yaptığımız çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Dikili'nin (2012) psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik yaptığı çalışma kapsamında işlemsel psikolojik sözleşme açısından katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülürken, ilişkisel psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, H11 ile benzerlik gösterirken, H12 ile benzerlik göstermemektedir.

Tüzün'ün (2006) örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik yaptığı çalışma doğrultusunda örgütsel özdeşleşme açısından katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

**Tablo 26:** Araştırmaya İlişkin Tek Yönlü Anova Analizi: Çalışma Süresi

		<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>İşlemsel Psikolojik Sözleşme</b>	0 – 5 yıl	47	3,74	,88161	3,268	<b><u>,041</u></b>
	6 - 15 yıl	48	3,81	,85883		
	16 yıl üzeri	52	3,38	,96631		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,64</i>	<i>,91935</i>		
<b>İlişkisel Psikolojik Sözleşme</b>	0 – 5 yıl	47	3,15	,96901	,209	,811
	6 - 15 yıl	48	3,20	1,07461		
	16 yıl üzeri	52	3,06	1,13185		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,13</i>	<i>1,05702</i>		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	0 – 5 yıl	47	3,35	1,09777	2,049	,133
	6 - 15 yıl	48	3,64	,89235		
	16 yıl üzeri	52	3,22	1,09857		
	<i>Toplam</i>	<i>147</i>	<i>3,40</i>	<i>1,04292</i>		

Tablo 26 incelendiğinde, işlemsel psikolojik sözleşme açısından araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Bu sonuç doğrultusunda farklılığın yönünü bulmak için yapılan analize göre 6-15 yıl aralığında çalışan bireylerin, 16 yıl ve üzeri aralığında çalışan bireylere göre işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre H17 hipotezi kabul edilmiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir. Bu sonuç doğrultusunda H18 hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 26'ye göre örgütsel özdeşleşme araştırmaya katılan bireylerin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık ( $p > 0,05$ ) göstermemektedir. Bu sonuç doğrultusunda H19 hipotezi kabul edilmemiştir.

Zengin'in (2017) psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı çalışma doğrultusunda işlemsel psikolojik sözleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin, katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Bu sonuç, H17 hipotezi ile benzerlik gösterirken, H18 hipotezi ile benzerlik göstermemektedir.

Kızıllı'nın (2016) yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü incelemek adına yaptığı çalışma doğrultusunda örgütsel özdeşleşme açısından katılımcıların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç, H19 hipotezini desteklemektedir. Bu sonuç, yaptığımız çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir.

### 3.12. Araştırmanın Hipotez Tablosu

Çalışma kapsamında yapılan istatistikî analizlerin sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler bir arada göstermek amacıyla aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

**Tablo 27:** Hipotez Kabul/Ret Tablosu

	<b>HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL/RET</b>
H1	Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2	İşlemsel psikolojik sözleşme cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H3	İlişkisel psikolojik sözleşme cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H4	Örgütsel özdeşleşme cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H5	İşlemsel psikolojik sözleşme medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H6	İlişkisel psikolojik sözleşme medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H7	Örgütsel özdeşleşme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H8	İşlemsel psikolojik sözleşme yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H9	İlişkisel psikolojik sözleşme yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H10	Örgütsel özdeşleşme yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H11	İşlemsel psikolojik sözleşme eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul

H12	İlişkisel psikolojik sözleşme eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H13	Örgütsel özdeşleşme eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H14	İşlemsel psikolojik sözleşme kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H15	İlişkisel psikolojik sözleşme kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H16	Örgütsel özdeşleşme kadro durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H17	İşlemsel psikolojik sözleşme çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H18	İlişkisel psikolojik sözleşme çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H19	Örgütsel özdeşleşme çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Psikolojik sözleşme kavramı, işveren ile işgören arasında yapılan iş sözleşmelerindeki boşlukları dolduran ve taraflar arasındaki beklentilere cevap veren bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde işveren ile işgörenler, psikolojik sözleşme uygun hareket etmesi halinde daha verimli hizmet ve üretim ortaya çıkacaktır. İşverenin, psikolojik sözleşmeyi bozmaması durumunda, işgörenlerin işletmeye daha çok bağlanmalarını hatta işletme ile kendilerini özdeşleştirmeleri beklenmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı kısaca, çalışanın kendisini, örgüt ile bir bütün halinde görmesi olarak tanımlanır. Bu durumda işgören, işletmeye karşı kendini daha çok sorumlu hissederek, daha fazla çaba sarf etmesi beklenmektedir.

Bu doğrultuda yaptığımız araştırma, belediye çalışanlarının psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkisini analiz etmek amacı ile yapılmıştır. Bu analizin yanında, işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme açısından demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kadro durumu, çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır. Araştırma, Acıpayam Belediyesi'nde çalışan 147 personel üzerinde yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket kapsamında, Millward ve Hopkins tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ölçeği ve Mael ve Asforth tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan tanımlayıcı istatistikler, psikolojik sözleşme kavramının boyutları ile örgütsel özdeşleşme üzerinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme boyutlarından, işlemsel psikolojik sözleşme boyutunun aritmetik ortalaması 3,64 ve diğer boyutu olan ilişkisel psikolojik sözleşme boyutunun ortalaması ise 3,20 olarak görülmüştür. Bu sonuçlar kapsamında, belediye personeli üzerinde işlemsel psikolojik sözleşme algısının, ilişkisel psikolojik sözleşme algısından daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin aritmetik ortalaması ise 3,39 olarak görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda, belediye personelinin, kurumları ile orta düzeyde özdeşleştikleri görülmektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşme boyutunun aritmetik ortalaması, ilişkisel psikolojik sözleşme boyutunun aritmetik ortalamasından büyük olması personeli sözleşmeye daha çok maddi yönden yaklaştıkları söylenebilir. Bu sonuç doğrultusunda personel sorumluluklarını yerine getirirken daha düşük seviye performans ve verimlilik



göstereceklerdir. Örgüt, personelin ilişkisel sözleşme algısını artırmaya yönelik çalışmalar yaparak personelin sadece sözleşmeye maddi açıdan değil, manevi açıdan da yaklaşımlarını sağlayarak daha yüksek düzeyde performans ve verimlilik sağlayabilir. Böylece personel, örgüt ile daha fazla özdeşleşme gösterecektir.

Psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre, belediye personelinin psikolojik sözleşme algısı artıkça, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artacağı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda belediye örgütünün, psikolojik sözleşme kavramına önem vermesi ve psikolojik sözleşmenin meydana getirdiği yükümlülükleri yerine getirmesi gerektiğinin önemi görülmüştür. Belediye psikolojik sözleşme yükümlülüklerine yerine getirdiğinde, personelde kendini sorumlu hissederek kendi yükümlülüklerini yerine getirerek psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi sağlayacaktır. Psikolojik sözleşmenin yükümlülüklerini yerine getirilmesi, personelin örgüte karşı daha fazla bağlılık ve güven duymasına neden olarak kurumu ile özdeşleşme düzeyi artacaktır. Belediye ile özdeşleşme düzeyi artan personel, belediyenin hizmetlerini yerine getirirken daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirecektir. Böylece, belediye sorumlusu olduğu vatandaşa karşı güven kazanarak, istikrarlı bir yönetim ortaya çıkaracaklardır. Bu sebeplerden, belediye örgütünün psikolojik sözleşme algı düzeylerini arttırmaya yönelik sözleşme gerekliliklerini yerine getirme, eğitim ve kariyer olanaklarının geliştirilmesi gibi birtakım çalışmalar yapması gerektiği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel özdeşleşme açısından, demografik faktör özelliklerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı analiz etmek amacı ile t-testi ve anova analizleri uygulanmıştır. Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda, işlemsel psikolojik sözleşme algısı ve ilişkisel psikolojik sözleşme algısı açısından araştırmaya katılan kadın ve erkek belediye personeline göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Aynı şekilde, örgütsel özdeşleşme açısından kadın ve erkek belediye personeline göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırma doğrultusunda yapılan analiz sonucunda işlemsel psikolojik sözleşme algısı açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sonuca göre, bekar olan belediye çalışanlarının, evli olan belediye çalışanlarına göre anlamlı

düzyeyde daha fazla işlemsel psikolojik sözleşme algısının olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşmenin diğer alt boyu olan ilişkişel psikolojik sözleşme algısı açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel özdeşleme açısından belediye çalışanlarının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sonuca göre, bekar olan personelin, evli olan personele göre daha fazla örgüt ile özdeşleştiği görülmüştür.

Medeni durumu bekar olan personelin işlemsel psikolojik sözleşme algısının anlamlı düzeyde daha fazla olması, bu çalışanların işi bırakma, değiştirme kararlarını evli olan çalışanlara göre daha rahat alabilme olasılığından kaynaklandığı söylenebilir. Örgütün kariyer, terfi gibi olanaklarının kısıntılı olması bekar çalışanların örgütle olan ilişkişini kısa ömürlü görmelerine neden olabilir. Örgütün bekar olan çalışanların ilişkişel sözleşme algılarını yükselmesi için çalışmalar yapması gerektiği görülmektedir. Bekar olan çalışanların genellikle ilk iş deneyiminin olması ve kamu kuruluşlarının, özel kuruluşlara göre daha güvenceleri görmeleri kurumla başlarda özdeşleşme düzeylerinin yüksek almasına sebep olduğu söylenebilir. Fakat evli olan çalışanların, bekar olan çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha az özdeşleştikleri göz önüne alınırsa, ilerleyen zamanda bekar çalışanların özdeşleşme düzeylerinde azalma gerçekleşebilir. Örgüt, olası bu durumların önüne geçmek ve mevcut durumdaki çalışanların özdeşleşme düzeylerini artırmaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

İşlemsel psikolojik sözleşme algısı açısından belediye çalışanlarının kadro durumları göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Analiz sonucuna göre, işçi kadrosundaki çalışanların işlemsel psikolojik algısı memur kadrosundaki çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. İlişkişel psikolojik sözleşme algısı açısından belediye çalışanlarının kadro durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sonuca göre, memur kadrosundaki personelin, işçi kadrosundaki personele göre daha fazla ilişkişel psikolojik sözleşme algısına sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme açısından belediye çalışanlarının kadro durumuna göre arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu analiz sonucunda, memur kadrosundaki personelin, işçi kadrosundakine göre daha fazla örgütle özdeşleştikleri görülmüştür.

Örgütte, memur kadrosunda çalışan çalışanların, işçi kadrosundaki çalışanlara göre daha güvenceli kadroya sahip olmaları, maddiyat, terfi ve kariyer gibi olanaklarının daha iyi olaması memur kadrosundanki çalışanların ilişkişel psikolojik sözleşme

algılarının anlamlı düzeyde yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir. Aynı sebeplerden dolayı memur kadrosundaki çalışanların özdeşleşme düzeylerinin aynı doğrultuda anlamlı düzeyde yüksek çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Örgüt bu kapsamda, farklı kadrolardaki çalışanların olanaklarının dengeli bir hale getirerek, çalışanların psikolojik sözleşme algılarını ve özdeşleşme düzeylerini artırmak için çalışmaları yapması gerekmektedir. Böylelikle çalışanlarında aynı düzeyde performans ve verimlilik sağlayabilir.

Araştırma kapsamında ilişkisel psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme açısından belediye çalışanlarının yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İşlemsel psikolojik sözleşme algısı açısından çalışma sürelerine göre yapılan analiz sonucunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık, 6 – 15 yıl arasındaki belediye personelinin, 16 yıl ve üzeri personele göre işlemsel psikolojik sözleşme düzeyleri anlamlı düzeyde fazla olduğu görülmektedir. Genel olarak, ortalamalara baktığımızda belediye personelinin çalışma süreleri arttıkça işlemsel psikolojik sözleşme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde azaldığı görülmüştür.

Örgütte çalışan çalışanların çalışma sürelerinin arttıkça işlemsel psikolojik sözleşme algı düzeylerinin anlamlı düzeyde azalması, çalışan çalışanların örgütten ayrılma, iş değiştirme gibi olanaklarının zaman geçtikçe azalması çalışanların artık örgütü daha fazla bağlanmalarına ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirerek örgütteki yerlerini daha fazla korunma isteğine bağlanabilir. Fakat örgüt, daha iyi hizmet sunmak için çalışanlarının zaman içinde bu algının yerleşmesi beklemeleri örgütün güven ve istikrarının oluşmasını önemli ölçüde etkileyecektir. Örgüt bu algının oluşmasını en kısa sürede sağlaması gerekmektedir. Böylece örgüt daha fazla güven ve istikrar sağlayacaktır.

İşlemsel psikolojik sözleşme algısı açısından belediye çalışanlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sonuca göre, ilköğretim düzeyindeki çalışanların, lisans eğitimi alan çalışanlara göre işlemsel psikolojik sözleşme algılarının anlamlı düzeyde daha fazla olduğu görülmüştür. Genel olarak ortalamalara baktığımızda, belediye çalışanlarının eğitim durumları ilköğretimden, lisans düzeyine çıktıkça işlemsel psikolojik sözleşme algılarının azaldığı görülmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşme algısı açısından belediye çalışanlarının eğitim durumlarına göre yapılan analiz sonucunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre, lisans eğitimi alan belediye çalışanlarının, diğer eğitim (önlisans, lise ve ilköğretim) düzeylerinde eğitim alan çalışanlara göre

ilişkisel psikolojik sözleşme algı düzeyleri anlamlı düzeyde daha fazla olduğu görülmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında, belediye çalışanlarının ilişkisel psikolojik sözleşme algıları eğitim durumları lisans düzeyinden, diğer eğitim düzeylerine gidildikçe azaldığı görülmektedir. Örgütsel özdeşleme açısından belediye çalışanlarının eğitim durumlarına göre yapılan analiz sonucunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu analiz sonucuna göre, lisans eğitimi alan belediye çalışanları, lise ve ilköğretim eğitimi alan çalışanlara göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, önlisans eğitimi alan çalışanlarının, lise ve ilköğretim eğitimi alan çalışanlara göre örgütsel özdeşleşme düzeyleri anlamlı derecede daha fazla olduğu görülmüştür. Genel olarak ortalamalara incelediğimizde, lisans eğitimi alan çalışanlardan, ilköğretim düzeyinde eğitim alan çalışanlara doğru gidildiğinde örgütsel özdeşleşme düzeylerinin azaldığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi lisans seviyesindeki olan çalışanların, diğer eğitim seviyesine sahip çalışanlara göre ilişkisel psikolojik sözleşme algıları anlamlı düzeyde farklılık göstermesi ve daha yüksek seviyede örgütle özdeşleşmesi çalışanların eğitim düzeyinin önemini göstermektedir. Eğitim düzeyi artan çalışanların, örgüt yapılarına, işleyişine ve kavramlarına hakim olması psikolojik sözleşme ve özdeşleşme düzeylerinin artmasına sebep olduğu söylenebilir. Çalışmanın sonucu yapılan analiz doğrultusunda, örgütün çalışanların eğitimine önem vermesi gerektiği görülmektedir. Örgüt bu kapsamda, çalışanların eğitim düzeylerini artması için çeşitli teşvik ve çalışmalar yapması gerekmektedir.

Genel olarak özetleyecek olursak, belediyeler ülkenin idari yapısındaki yerinden yönetim teşkilatları içerisinde yer alan mahalli idare kuruluşlarıdır. Belediyeler, halka hizmet götüren en yakın kamu kuruluşlarıdır. Belediye teşkilatı içindeki yöneticiler seçimle iş başına gelmektedir. Bu kapsamda seçimle iş başına gelen yöneticiler yönetimde istikrar sağlamak için hizmet verdikleri halka karşı güven sağlamaları gerekmektedir. Belediyeler, halka karşı yaptıkları hizmetleri bünyesinde yer alan çalışanları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu sebepten çalışanların, belediye ve halka karşı tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Belediyeler, bünyelerinde görev yapan personelin beklentilerini ne kadar çok karşılırsa aynı oranda personel sorumluluk hissederek aynı şekilde belediyenin beklentilerini karşılayacaktır. Psikolojik sözleşme kavramı burada önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Belediyeler, çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarını ne kadar artırırorsa belediye çalışanların da beklentileri o

düzeyde karşılayacaklardır. Psikolojik sözleşme algısı yükselen çalışanların belediye ile özdeşleşme düzeyleri de artacaktır. Böylece çalışanlar yaptıkları her işte kendilerini belediye ile bir bütün görerek işlerini en iyi şekilde yerine getireceklerdir. Belediye çalışanları, halka karşı hizmet verirken en iyi şekilde ve en kısa sürede halkın beklentisi yerine getirmesi, halk tarafından belediyeye karşı güven ortamı oluşturacaktır. Bu durum, belediyenin istikrarlı olarak devam etmesini sağlayacaktır. Bu sebeplerden dolayı belediyeler psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına önem vermeleri ve bu kavramların kurum içerisinde yerleşmesine yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Belediyenin yapması gereken çalışmalar için birtakım öneriler madde halinde aşağıda belirtilmiştir.

- Örgüt ile personel arasında yapılan sözleşme gereklerini yerine getirmelidir.
- Personelin gelişimi için eğitim çalışmaları yapılmalıdır.
- Personelin görev tanımı açıkça tanımlanmalıdır.
- Personelin sosyal güvencelerini en iyi şekilde sağlamalıdır.
- Personelin kariyer olanakları net bir şekilde belirtilmelidir.
- Personel çalışma ve güvenlik ortamı en iyi şekilde sağlamalıdır.
- Personelin ücret düzeyi adaletli bir şekilde belirlenmeli ve ücretler zamanında yatırılmalıdır.
- Personel için danışma hizmetleri verilmelidir.

Bundan sonraki araştırmalarda, psikolojik sözleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi daha iyi analiz etmek için örneklem sayısının artırılması ya da farklı gruplar üzerinde çalışılıp, sonuçların karşılaştırılması ile daha iyi sonuçlar ortaya konulabilir.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S. and Kwon, S. (2002). "Social Capital: Prospects for A New Concept", *Academy of Management Review*, 27/1, 17-40.
- Akbaba, M. (2018). "Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi", *Journal Of Institute Of Economic Development And Social Researches*, 4/9, 320-330.
- Aktaş K. (2019). *İş Görenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Akyüz, N. E. (2014). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Albert, S., Ashforth, B.E. and J.E. Dutton (2000). "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Journal*, 25/1, 13-17.
- Anderson, N. and Schalk, R. (1998). "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect, Goldsmiths College", University of London, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Arnold, John (1996), "The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrunity?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5/4, 511-520.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashforth, B. E. and F. Mael, (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14/1, 20-39.
- Bal, P. Matthijs, D. S. Chiaburu ve P. G. W. Jansen (2010). "Psychological Contract Breach and Work Performance- Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?", *Journal of Managerial Psychology*, 25/3, 252-273.
- Barger, E. J. (2004). *Emprically Based Model of Psychological Contract*. Doctor of Philosophy Dissertation, George Mason University, Department of Phychology, Fairfax VA'dan Aktaran: İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Barutçu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.

- Barutçu, E. ve Çöllü, B. C. (2020). “Öğrenilmiş Çaresizlik ve Motivasyon Arasındaki İlişkisi: Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25/1, 1-14.
- Bayram, A. ve Zeybek, E. (2016). “Organizational Identification and Psychological Contract Relationship between Public Employees”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7/3, 56-61.
- Biçim F. (2019). *Örgütsel Özdeşleşmenin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, John &Wiley Sons, Inc., New Jersey.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009) “Güçlendirici Lider Davranışlar ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/21, 251-239.
- Boroş, S. (2008). “Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations”, *Cogniție, Creier, Comportament / Cognition, Brain, Behavior*. XII/1, 1–27.
- Braekkan, K. F. (2012). “High Performance Work Systems And Psychological Contract Violations”, *Journal Of Managerial Issues*, 24/3, 277–92.
- Brown, M.E. (1969). “Identification and some conditions of organisational involvement”, *Administrative Science Quarterly*, 14, 346–355.
- Businessballs. (2010). <http://www.businessballs.com/psychological-contractstheory.htm>, (10.11.2019).
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İştten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*, (Doktora Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Carlin, L., End, C.M. and Mullins, M.E. (2010). “Validating Kreiner and Ashworth’s Organizational Identification Measure in an Engineering Context”, *Applied H.R.M. Research*, 12/1, 75-83.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Waldman, D. A. (2007). “The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance”, *Journal of Management Studies*, 5, 1–21.
- Ceseroğlu, C. M. (2010), *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Chan, H. S. (2006). “Organizational Identification and Commitment of Members of A Human Development Organization”, *Journal of Management Development*, 25/3, 249-268.

- Cheney, G. (1983). "The rhetoric of identification and the study of organisational communication", *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143–158.
- Cheung, M. F. Y. and Law, M. C. C. (2008). "Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 14/2, 213-231.
- Chreim, S. (2002). "Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective", *Human Relations*, 55/9, 1117-1137.
- CIPD (2010). The Psychological Contract Report, [http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?wa\\_src=email&wa\\_pub=cipd&wa\\_crt=feature3\\_main\\_none&wa\\_cmp=cipdupdate\\_160610](http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?wa_src=email&wa_pub=cipd&wa_crt=feature3_main_none&wa_cmp=cipdupdate_160610), (19.12.2019).
- Cihangiroğlu, N. ve şahin, B. (2010). "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/11, 1-16.
- Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y., ve şahin, B. (2015). "Yardımcı sağlık personelinin Psikolojik Sözleşmeleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin analizi", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14/4, 293-299.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*, (5th Edition), Routledge Falmer, London.
- Conway, N. and Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Pres Inc., New York.
- Coyle-Shapiro, J. A. and Kessler, I. (2000). "Consequences of the Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, 37/7, 903–930.
- Coyle-Shapiro, J.A-M. and Kessler, I. (2002). "Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11/1, 69-86.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31/6, 874–900.
- Çağlayan, B. (2016). *Psikolojik Sözleşme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Devlet Okullarında Görev Yapan İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/1, 89-121.



- Çakır, E. (2019). *İşletme Çalışanlarında Pozitif ve Negatif Düşünceler İle Örgütsel Özdeşleşmenin İşgücü Verimliliğine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, (9. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Dabos, G. E. and Rousseau, D. M. (2004). “Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers”, *Journal of Applied Psychology*, 89/1, 52-72.
- Dağlı, K. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Demirtaş, H. A. (2004). “Sosyal sınıflandırma, kişilerarası beklentiler ve kendini doğrulayan kehanet”, *İletişim Araştırmaları*, 2/2, 33-53.
- Dikili, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). “Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8/2, 205-227.
- Dil Şahin, M. (2012). “Psikolojik Sözleşme” İçerisinde: Özler, N. D. E., (Editör), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa, Ekin Yayınevi, 81-100.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). “Organisational images and member identification”, *Administration Science Quarterly*, 39, 239– 263.
- Edwards, M. R. (2005). “Organizational identification: A conceptual and operational review”, *International Journal of Management Reviews*, 7/4, 207–230.
- Elsbach, K. D., and Bhattacharya, C.B. (2001). “Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the national rifle association”, *Organization Science*, 12/4, 393- 414.
- Envergil, D. (2018). *Psikolojik Sözleşme Algularının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Erdem, A. R. (1998). “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 51-57.

- Erdem, H. (2016). “Özel Banka Çalışanlarında Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Adalet Etkileşimi: Elazığ İlinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8/1, 1-18.
- Erdem, O (2019). *Yeni Kamu Yönetimi Çerçevesinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisi: Manisa İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Manisa.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri*, (15. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu F., Eroğlu G.Ş. ve Enli P. (2015). “Yönetilenler ve Yöneticiler Açısından Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Tutarsızlık Hakkında Bir Araştırma”, *23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1017-1024.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar*, Çizgi Kitabevi, Ankara
- Eşitti, B. (2018). “Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları: Eşitlik Duyarlılığının Aracı Rolü”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29/1, 1-11.
- Foote, N. N. (1951). “Identification as the basis for a theory of motivation”, *American Sociological Review*, 16/1, 14–21.
- Gautam, T., Van Dick, R., and Wagner, U., (2004). “Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts”, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- George, C. (2009). *Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*, McGraw Hill Education, England.
- George, D. and Mallery, P. (2010). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*, (14th Edition), Pearson Education, New York.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. and Caner, T. (2011). “Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification”, *Journal of Applied Social Psychology*, 41/5, 1083–1109.
- Gossett, L. (2002). “Kept at arm's length: Questioning the organizational desirability of member identification”, *Communication Monographs*, 69/4, 385-404.
- Gouldner, A. W. (1960). “The norm of reciprocity,” *American Sociological Review*, 25, 161- 178.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Cengage Learning, USA.
- Grimmer, M. and Matthew O. (2007). “Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs”, *Australian Journal of Management*, 32/1, 153-174.

- Guest, D. E. (1998). "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2004). "The Psychology Of The Employment Relationship: Based On The Psychological Contract", *Applied Psychology: An International Review*, 53/4, 541-555.
- Guest D. E., Isaksson K. and De Witte H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*, Oxford University Press, New York.
- Guliyeva, D. (2018). *Psikolojik Sözleşme, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Çekicilik ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi; Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hall, D.T., Schneider, B. and Nygren, H.T. (1970). "Personal factors in organisational identification. *Administrative Science Quarterly*", 15, 176-190.
- Hess, N. and Jepsen, D. M. (2009). "Career Stage and Generational Differences in Psychological Challenge Consulting", *Career Development International*, 14/3, 261-283.
- Hogg, M. A. and Reid, S. A. (2006). "Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms", *Communication Theory*, 16/1, 7-30.
- Hogg M. A., Terry, D. J. and White K. M. (1995). "A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory With Social Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 58/4, 255-269.
- Huczynski, A. A. and Buchanan, D. A. (2013). *Organizational Behaviour*, Pearson, UK.
- Hui, C., Lee, C. and Rousseau, D. M. (2004). "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, 89/2, 311-321.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, İ. (2014). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 6/12, 109-122.
- İşcan, Ö. (2006). "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C. N. (2009). "Örgütsel Özdeşleşme", İçerisinde: Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S., (Editörler), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 39-56.
- İyigün, N. Ö. ve Çetin, C. (2012). "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Öneri Dergisi*, 10, 15-29.
- Janssens, M., Sels, L., and Van Den Brande, I. (2003). *Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-cluster Solution*. *Human Relations*, 56/11, 1349-1378.

- Jones, C. and Volpe, E. H. (2010). "Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks", *Journal of Organizational Behavior*, 32/3, 1-21.
- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/1, 113-128.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*, (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Karabey, C. N. (2005). *Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Karabulut, M. (2019). *Türkiye Yerel Yönetimlerinde Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Elazığ Belediyesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ardahan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ardahan.
- Karalar S. (2015). *Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24/2, 121-140.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., ve Güneri B. (2008). "Leader–member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 64/4, 354–362.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6/4, 375-398.
- Keser, A. (2002). "Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5/17, 9-13.
- Kıyık, G. (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi*, (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Eskişehir.
- Kızıl, S. (2016). *Yöneticilerin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kurumsal İtibar Algısı Üzerine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kickul, J. (2001). "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment", *Journal of Business Ethics*, 29/4, 289-307.

- Kickul, J. ve Lester S. L. (2001). "Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behaviors", *Journal of Business and Psychology*, 16/2, 191- 217.
- Kim, T., Chang, K. ve Jae Ko, Y. (2010). "Determinants of Organisational Identification and Supportive Intentions", *Journal of Marketing Management*, 26/5-6, 413-427.
- Kinicki, A., Cole, Nina., Digb, V., Koziol, N. ve Kreitner, R. (2010). *Organizational Behaviour*, (Third Ed.), McGraw-Hill Ryerson Higher Education, Canada.
- Knights J. A. and Kennedy B. J. (2005) "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied H.R.M. Research*, 10/2, 57-72.
- Koçel T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kolb, D. A., Irwin M. Rubin ve James M. McIntyre. (1974). *Organizational Psychology, an Experimental Approach*, (2nd Edition), Prentice Hall, New Jersey, Aktaran: Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlâli ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Balıkesir.
- Kotter, J. (1973). "Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process", *California Management Review*, XV/3, 91-99
- Koyuncu, H. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Karabük Üniversitesinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Köse, C.G., (2009), *Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth, B. E. (2004). "Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25/1, 1-27.
- Kuhn, T. and Nelson, N. (2002), "Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification", *Management Communication Quarterly*, 16/1, 5-38.
- Landy, F. J. and Conte, J. M. (2012). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, (4. Ed.), Wiley, USA.
- Lee, S.M. (1971). "An empirical analysis of organisational identification", *Academy of Management Journal*, 14, 213–226.
- Lipponen, J., Helkama, K., Okkonen M. E., and Juslin, M. (2005). "Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard

- subcontractors”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78/1, 97- 112.
- Lunenburg, F. C. (2011). “Self-Efficacy In The Workplace: Implication For Motivation And Performance”, *International Journal Of Management*, 14/1, 1-5.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*, (11. Ed.), McGraw-Hill, Inc., New York.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, 13/2, 103-123.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1995). “Loyal from day one: Biodata organizational identification, and turnover among newcomers”, *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Mao, H., Liu, X. ve Ge, H. (2008). “Evading Tactics of Psychological Contract Violations”, *Asian Social Science*, 4/11, 26-29.
- McDermott, E., Mangan, J. and O’Connor, M. (2006). “Graduate Development Programmes and Satisfaction Levels”, *Journal of European Industrial Training*, 30/6, 456-471.
- McDonald, D. J. and Makin, P. J. (2000). “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21/2, 84-91.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. ve Johnson, J. J. (2000). “Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, 13/4, 626-658.
- Millward, L. J. ve Hopkins, L. J. (1998). “Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment”, *Journal of Applied Social Psychology*, 28/16, 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2014). *Organizational Behavior*, (11. Ed.), Houghton and Mifflin Company, London.
- Morrison, D. E. (1994). “Psychological Contracts & Change”, *Human Resource Management*, 33/3, 353-372.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997). “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, 22/1, 226-256.
- Muchinsky, P. M. (2005). *Psychology Applied To Work An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, (Eighth Edition), Thomson Wadsworth, CA.

- Ng, T. W.H. and Feldman, D. C. (2009). "Can You Get a Better Deal Elsewhere? The Effects of Psychological Contract Replicability on Organizational Commitment over Time", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 268-277.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, USA.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol Ö. (2012). "Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012-Güz, 4/7, 141-154.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özler, E., ve Ünver, E. (2012). "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17/2, 325-351.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement and Involvement in the Job*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Pate, J., Graeme M. and Staines, H. J. (2000). "Exploring The Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model And Case Study Evidence", *Strategic Change*, 9/8, 481-493.
- Pate, J. and Malone, C. (2000). "Post- 'Psychological Contract' Violation: The Durability and Transferability of Employee Perceptions: The Case of Timtec", *Journal of European Industrial Training*, 24/2-3-4, 158-166.
- Patrick, A. H. (2008). "Psychological Contract and Employment Relationship", *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7/4, 7-24.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*, Gabler Edition Wissenschaft, Hamburg.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.
- Polat, M., ve Meydan, C. H. (2010). "Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9/1, 145-172.
- Poole, M.S. ve McPhee, R. D. (2005). "Structuration Theory", In: MAY, S. ve D.K. MUMBY (Eds), "Engaging Organizational Communication Theory & Research, Sage Publications, USA, 2005.
- Popoola J.K. (2005). *Organizational Identification And Commitment As Correlates Of Job Satisfaction*. (Doctoral Thesis). Howard University, Washington, DC.

- Pratt, M. G. (1998). "To Be Or Not To Be? Central Questions in Organisational Identification. In: Whetton, D. A. And Godfrey, P. C. (Eds), *Identity in Organisations: Building Theory Through Conversations*. Sage, London, 171–207.
- Purvis, L. J. ve Cropley, M., (2003). "The Psychological Contracts Of National Health Service Nurses", *Journal Of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Raja, U., Johns, G. ve Ntalianis, F. (2004). "The Impact of Personality on Psychological Contracts", *Academy of Management Journal*, 47/3, 350-367.
- Ravelo, B. C. L. (2006). *Organizational Identification in Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution*, (Doctoral Thesis), Philipps–Universität Marburg, Marburg, Germany.
- Reade, C. (2001). "Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to The Local Subsidiary and The Global Organization", *International Journal of Human Resource Management*, 12/8, 1269-1291.
- Restubog, S., Hornsey, M., Bordia, P. and Esposito, S. (2008). "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model", *Journal of Management Studies*, 45/8, 1377-1400.
- Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384
- Robinson S. L., Kraatz, M. S. and Rousseau D. M. (1994). "Northwestern University Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study" *Academy Of Management Journal*, 37/1, 137-152.
- Roehling, M. V. (2008). "An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or Much to do about Nothing?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 261-290.
- Rousseau, D. M., (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, USA.
- Rousseau, D. M. (1998). "Why workers still identify with organizations?", *Journal Of Organizational Behavior*, 19/3, 217–233.
- Rousseau, D. M. (2000). "Psychological Contract Inventory Technical Report", (Version 3), Pittsburgh, 1-15.



- Rousseau, D. M. (2004). "Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate", *Academy Of Management Executive*, 18/1, 120-125.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations", In: Cummings, L. L. and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1-43.
- Rousseau, D. M. and Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. CA: Sage, in Pres, Newbury Park.
- Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A. (1998). "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives, and Types of Measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. and Wade-Benzoni, K. A. (1994). "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee And Customer Contracts are Created", *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Saraçoğlu, T. (2019). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Osmaniye.
- Schneider, B., Hall, D.T. ve Nygren, H.T. (1971). "Self-image and job characteristics as correlates of changing organisational identification", *Human Relations*, 24, 397-416.
- Schem, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, Çeviren: Mustafa Tosun, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Scott, S.G. and Lane V. R. (2000). "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, 25/1, 43-62.
- Scott, C. R., Corman, S. R. and Cheney, G. (1998). "Development of A Structural Model of Identification In The Organization", *Communication Theory*, 8/3, 298-336.
- Sels, L., Janssens, M. and Van Den Brande I. (2004). "Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, 25/4, 461-488.
- Serinkan, C. ve Tülü, M. (2021). "Örgütsel Özdeşleşme İle Örgütsel Sinizm İlişkisi: Pamukkale Üniversitesindeki İdari Personele Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6/14, 48-70.
- Sezici, E., (2012). "Örgütsel Özdeşleşme", İçerisinde: Özler, N. D. E. (Editör), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa, 167-190.
- Shamir, B. and Kark, R. (2004). "A Single-Item Graphic Scale for the Measurement of Organizational Identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77/1, 115-123.

- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1994). *The Psychological Contract As An Explanatory Framework in The Employment Relationship*, In: Cooper, C. and Rousseau, D. M. (Eds), Trends In Organisational Behaviour. New York: Wiley, 91-109.
- Sıgır, Ü. ve Sait G. (2016). *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- Solnet, D., (2006). "Introducing Employee Social Identification To Customer Satisfaction Research A Hotel Industry Study", *Managing Service Quality*, 16/6, 575-594.
- Sökmen, A., Ekmekçioğlu, E. B. ve Çelik, K. (2015). "Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/1, 125-144.
- Spindler, G.S. (1994). "Psychological contracts in the workplace- a lawyer's view," *Human Resource Management*, 33/3, 325- 333.
- Sürgevil, O. (2008). "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/20, 111-124.
- Tajfel H. (1978). "Social categorization, Social Identity and Social Comparison", *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. H. Tajfel, London, Academic Press, 61-76.
- Tajfel, H. (1984). *The Social Dimension European Developments in Social Psychology Volume 2*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tak, B. ve A. Çiftçioğlu, (2009). "Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 18, 100-116.
- Tarakçı, H. ve Akın, A. (2017). "Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği", *Journal of International Social Research*, 10/52, 1222-1230.
- Taş, Ahu. (2016). *İlk ve Orta Okullardaki Öğretmenlerin Narsistik Kişilik Eğilimleri ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Antalya İli Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- Thomas, D. C., Au, K. and Ravlin, E. C. (2003). "Cultural Variation and the Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Tolman, E. C. (1943). "Identification and The post-war world", *Psychological Review*, 38/1, 141-148.
- Top, S. (2012). "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1/15, 201-227.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 1/2, 25-36.

- Topcu, K. M. (2015). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü*, (Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Topçu, M. K. ve Basım, H. N. (2015). “Kobi’lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü” *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10/10, 861-886.
- Trepte, S. and Loy, L. S. (2017). “Social Identity Theory and Self-Categorization Theory”, *The International Encyclopedia of Media Effects*. 1-13.
- Turner, J. C., Hogg. M. A., Oakes. P. J., Reicher. S. D. and Wetherell. M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*, Blackwell, Oxford, UK.
- Turnley W. H. and Feldman, D. C. (1999). “A Discrepancy Model Of Psychological Contract Violations”, *Human Resource Management Review*, 9/3, 367-386.
- Tükeltürk Ş. A., Perçin, N.Ş., ve Güzel, B. (2012). “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *ÇOMÜ Dergileri, Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10/20, 93-110.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Türker, O. (2019). *Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa.
- Tüzün, İ. K., (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). “Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi”, *Journal of Yaşar University*, 3/9, 1011-1027.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (24.01.2020).
- Üzüm B. (2014). *Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Walker, A. and Hutton, D. M. (2006). “The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety”, *Journal of Safety Research*, 37/2006, 433-441.

- Wei, F. and Si, S. (2013). “Psychological Contract Breach, Negative Reciprocity, and Abusive Supervision: The Mediated Effect of Organizational Identification”, *Management and Organization Review*, 9/3, 541–561.
- Van Dick, R. (2001). “Identification In Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology”, *International Journal of Management Reviews*, 3/4: 265–283.
- Van Dick, R. and Wagner. U. (2002). “Social identification among school teachers: Dimensions, foci and correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11/2, 129-149.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P. A. (2005). “To Be (Long) Or Not To Be (Long): Social Identification In Organizational Contexts. *Genetic*”, *Social and General Psychology Monographs*, 131/3, 189-218.
- Van Knippenberg, D. (2000). “Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*” *An International Review*, 49, 357- 371.
- Van Knippenberg, D. and Ellemers, N. (2003). “Social identity and group performance identification as the key to group- oriented effort”, In: Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work developing theory for organizational practice*, New York: Psychology Press, 29-42.
- Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. (2000). “Foci and Correlates of Organizational Identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137–147.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and De Lima, F. (2002). “Organizational Identification After A Merger: A Social Identity Perspective”, *British Journal of Social Psychology*, 41, 233–252.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N. Ö. (2016). “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kayıt Davranışları Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 147-165.
- Yin, J. L. and Xu, C. G. (2008). “The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes”, *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 1-5.
- Zagenczyk T. J. (2011). “Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support”, *Journal of Labor Research*, 32, 254–281.
- Zhao, J. and Chen L. (2008). “Individualism, Collectivism, Selected Personality Traits and Psychological Contract in Employment: A Comparative Study”, *Management Research News*, 31/4, 289-304.

Zhoa, H., Wayne S. J., Glibkowski, B. C. and Jesus, B. (2007). "The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis", *Personel Psychology*; Durham, 60/3, 648-652.

Zengin, S. (2017). *Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Antalya İlinde Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

## **EKLER**

**Ek-1: Tez Anket Formu**

Sayın katılımcı,

Bu anket formu Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” adlı tez çalışması için düzenlenmiştir. Anket ile sizden toplanan veriler bilimsel amaçlarla değerlendirilecek, başka hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyecek ve gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

<b>CİNSİYETİNİZ?</b>	Kadın ( ) Erkek ( )
<b>MEDENİ DURUMUNUZ?</b>	Evli ( ) Bekar ( )
<b>YAŞINIZ?</b>	18-30 ( ) 31-40 ( ) 41 ve üzeri ( )
<b>EĞİTİM DURUMUNUZ?</b>	İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )
<b>KADRO DURUMUNUZ?</b>	Memur ( ) İşçi ( )
<b>KURUMDA ÇALIŞMA SÜRENİZ?</b>	0 -5 yıl ( ) 6 yıl -15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

<b>BÖLÜM -1</b>						
<b>SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.</b>		<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>
<b>1</b>	İşimi sadece para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Kesin olarak belirlenmiş çalışma saatlerinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	İşte her şeye karışmamak önemlidir.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Şu an çalıştığım kurumda ilerlemeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Her fazla mesai için ödeme yapılması beklentim var.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.	1	2	3	4	5

8	Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kuruma olan sadakatim, sözleşmemdeki koşullarla belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
10	Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.	1	2	3	4	5
13	Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
15	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışıyorum.	1	2	3	4	5

<b>BÖLÜM -2</b>						
<b>SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.</b>		<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>
1	Başka biri çalıştığım işletmeyi eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
2	Diğer insanların çalıştığım işletme hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işletme hakkında konuştuğumda; “onlar “ yerine “biz” kelimesini tercih ederim.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
5	Başka biri çalıştığım işletmeyi övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
6	Medyada çalıştığım işletmeyle ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissederim.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ