

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2016-DR-016**

**OTEL İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK
SÖZLEŞMELER VE İŞGÖRENLERİN İŞE
YÖNELİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

**HAZIRLAYAN
Rabiye AYDIN**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU**

AYDIN-2016

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm Anabilim Dalı **Doktora** Programı öğrencisi **Rabiye AYDIN** tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tez, **19/02/2016** tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan : Prof.Dr. Nilüfer KOÇAK	DEU İzmir M.Y.O	
Üye : Doç.Dr. Zafer ÖTER	Katip Çelebi Üniv. T.F.	
Üye : Yrd.Doç.Dr. Mesut ÇAKIR	ADU İ.İ.B.F.	
Üye : Yrd.Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU	ADU T.F.	
Üye : Yrd.Doç.Dr. Hakan ATAY	ADU T.F.	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu **doktora** tezi, Enstitü Yönetim KurulununSayılı kararıylatarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Recep TEKELİ

Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2016

Rabiye AYDIN

ÖZET
OTEL İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELER VE
İŞGÖRENLERİN İŞE YÖNELİK TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Rabiye AYDIN

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

2016, 270 Sayfa

Psikolojik sözleşme işgörenlerin istihdam ilişkisine dair yazılı iş sözleşmelerinde yer almayan, üstü kapalı ve tartışılmayan inançlarını kapsamaktadır. Psikolojik sözleşme kavramının her yönü ile anlaşılması hem işgörenleri olumlu tutumlara yönelten unsurların ortaya çıkarılması hem de işveren ile işgören arasında dengeli ve uyumlu bir ilişkinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı 1980’li yıllardan bu yana örgütsel araştırmalarda sıkça kullanılmasına rağmen, turizm alanındaki çalışmalarda kavramın ihmal edildiği ve turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının belirlenmesine yönelik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışmasında otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin hangi beklenti ve yükümlülüklerden oluştuğunun belirlenmesi ve psikolojik sözleşme algılarının işgörenlerin iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin elde edilmesinde hem nitel hem nicel tekniklerden yararlanılmıştır. İlk olarak otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin hangi unsurlardan oluştuğunun belirlenmesi amacıyla işgörenler ile yüzyüze görüşme yapılmıştır. Daha sonra görüşmelerde elde edilen verilerin analiz edilmesi ile otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının belirlenmesine yönelik tutum ölçeği geliştirilerek Antalya ilinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 440 işgörene anket uygulanmıştır.

Çalışma sonuçları otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerin işverenleri tarafından karşılanmadığı yönünde bulgular sunmakla birlikte, psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışma özellikle insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde sektördeki yöneticilere yol gösterici olması açısından, istihdam ilişkisine dair psikolojik sözleşmeler ve turizm alanında çalışmakta olan işgörenlerin tutumları ile ilgili önemli bulgular sunmaktadır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Psikolojik sözleşme, iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti

ABSTRACT
PSYCHOLOGICAL CONTRACT AT HOTEL ESTABLISHMENTS AND
ITS EFFECTS ON WORK RELATED ATTITUDES OF HOTEL
EMPLOYEES:

A Research At 5-Star Hotels in Antalya

Rabiye AYDIN

Ph.D.Thesis, Tourism Management Department

Supervisor: Yrd.Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU

2016

Psychological contract involves the employees' beliefs which are unwritten in work contracts, hidden and unspoken. Understanding the notion of psychological contract with all aspects is important for both identifying the components which are leading employees to positive attitudes and developing a balanced and coherent relationship between employee and the employer. Although psychological contract has been used in organizational studies since 1980's, it has been neglected in the studies in tourism area and there is few researches aiming to define the tourism employees' psychological contracts.

In this thesis it is aimed to identify the expectations and obligations which constitutes the psychological contracts of hotel employees and to find out the effects of psychological contract perceptions on employees' attitudes such as job satisfaction, affective commitment, job burnout and intention to leave. Both qualitative and quantitative methods were used to collect data for this study. First a face to face interview with hotel employees was conducted to explore the components of hotel workers' psychological contracts. Second, based on the collected data from interviews, an attitude scale was developed for the purpose of measuring employees' psychological contract perceptions. And after that a questionnaire survey was conducted on 440 employees working at different 5-star hotels in Antalya.

The results indicate that expectations and obligations in psychological contracts of hotel employees' have not been met by their employer, and employees' psychological contract perceptions have important effects on their work related attitudes. This study provides important findings on psychological contracts in employment relationships and the attitudes of employees in tourism industry so that it can be benefited by the sector managers for guidance on determining especially human resources policies.

KEYWORDS: Psychological contract, job satisfaction, affective commitment, burnout, intention to leave.

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez çalışmam süresince görüş ve önerileri, deneyimi, bilgisi, sabrı ve sevgisi ile her zaman yanımda olan, beni motive eden ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU' na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma fikrinin ortaya çıkmasından itibaren beni cesaretlendiren, eleştirileri ve önerileri ile çalışmamın şekillenmesine büyük katkı sağlayan ve verilerin analiz sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mesut ÇAKIR' a; yönlendirme ve teşvikleri ile tez çalışmamın her aşamasında sağladığı önemli katkılar için değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY'a; doktora eğitimime devam etme konusunda beni ikna eden ve destekleyen sayın hocam Prof. Dr. Feriştah SÖNMEZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmaya veri sağlanması aşamasına katkıda bulunan otel yöneticilerine ve gönüllü otel çalışanlarından oluşan anket katılımcılarına anlayışları ve iyi niyetleri için teşekkür ederim.

Ayrıca bu uzun ve zorlu süreçte anlayışı ve desteği ile beni yalnız bırakmayan eşim K. Doğuş AYDIN'a ve her ihtiyacım olduğunda yardımına koşan aileme teşekkürü borç bilirim. Onlar olmadan başaramazdım...

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASIv
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
ÇİZELGELAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR	6
1.1. Araştırmanın Amacı	6
1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	7
1.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları	8
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	9
1.5. Araştırmanın Önemi.....	10
1.6. Tezin Organizasyonu	14
2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	17
2.1. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	17
2.1.1. Denge Kuramı (EquilibriumTheory)	18
2.1.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity)	20
2.1.3. Beklenti Kuramı (ExpectancyTheory)	21
2.1.4. Eşitlik Kuramı (EquityTheory)	24
2.1.5. Kontrol Kuramı (ConrolTheory)	26
2.1.6. Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory)	27
2.2. Psikolojik Sözleşmenin Kavramsal Çerçevesi	29
2.2.1. Psikolojik Sözleşme Nedir?	29
2.2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Ortaya Çıkışı	31
2.2.1.2. Günümüzde Psikolojik Sözleşme Kavramı	34
2.2.2. Psikolojik Sözleşme Ne Değildir?	38
2.2.3. Psikolojik Sözleşmenin İçeriği.....	40

2.2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri	43
2.2.4.1. İşlemsel (Transactional) Sözleşmeler	44
2.2.4.2. İlişkisel (Relational) Sözleşmeler	46
2.2.4.3. Geçişsel (Transitional) Sözleşmeler	47
2.2.4.4. Dengeli (Balanced) Sözleşmeler	47
2.2.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	48
2.2.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	52
2.2.6. Psikolojik Sözleşmede Karşılıklılık İlkesi ve Taraflar	55
2.2.7. İstihdam İlişkilerindeki Değişimlerin Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkileri	60
2.2.8. Psikolojik Sözleşmenin Örgütler Açısından Önemi	65
2.2.9. Psikolojik Sözleşmenin İhlali	66
2.2.9.1. Psikolojik Sözleşme İhhalinin Sonuçları	72
3. İŞGÖRENLERİN İŞE YÖNELİK TUTUMLARI	74
3.1. Tutum Kavramı	74
3.1.1. Tutumların Örgütler Açısından Önemi	80
3.2. İş Tatmini	81
3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	84
3.3. Örgütsel Bağlılık	88
3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	93
3.3.1.1. Duygusal Bağlılık	94
3.3.1.2. Devam Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık)	95
3.3.1.3. Normatif Bağlılık	97
3.4. Tükenmişlik Kavramı	97
3.4.1. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler	100
3.4.2. Tükenmişliğin Boyutları	102
3.4.2.1. Duygusal Tükenme	102
3.4.2.2. Duyarsızlaşma	103
3.4.2.3. Kişisel Başarıda Düşme	103
3.5. İşten Ayrılma Niyeti	104
3.5.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	105
3.6. Psikolojik Sözleşmenin İşe Yönelik Tutumlar Üzerindeki Etkileri	109

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ	116
4.1. Araştırmanın Hipotezleri	116
4.1.1. Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler	116
4.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler	118
4.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler.....	120
4.1.4. Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler.....	123
4.1.5. Psikolojik Sözleşme Algısının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi	124
4.2. Araştırma Modeli	130
5.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	133
5.1. Araştırma Tasarımı	133
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	134
5.3. Veri Toplama Tekniği	138
5.4. Veri Toplama Aracının (Anketin) Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler ...	139
5.4.1. Psikolojik Sözleşme Uyum ve İhlal Algısı Ölçeğinin Geliştirilme Süreci	140
5.4.2. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği.....	146
5.4.3. İş Tatmini Ölçeği.....	147
5.4.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği.....	148
5.4.5. Tükenmişlik Ölçeği	149
5.4.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	150
5.5. Verilerin Analize Hazırlanması.....	151
5.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Teknikler.....	152
5.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	152
6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	154
6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	154
6.2. Katılımcıların Çalışma Özellikleri	158
6.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler	161

6.4. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi.....	164
6.4.1. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması	165
6.4.2. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması	166
6.4.3. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması	168
6.4.4. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması	169
6.4.5. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Farklılaşması	171
6.4.6. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Haneye Giren Aylık Gelire Göre Farklılaşması	173
6.4.7. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmedeki Çalışma Şekline Göre Farklılaşması	175
6.4.8. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması	176
6.4.9. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Günlük Çalışma Saatine Göre Farklılaşması	177
6.4.10. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	179
6.4.11. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	181
6.4.12. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmeden Elde Edilen Aylık Gelire Göre Farklılaşması	184
6.4.13. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan İlçeye Göre Farklılaşması	185
6.5. Araştırma Hipotez Testleri	187
6.5.1. Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	188
6.5.1.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	188
6.5.1.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	191
6.5.2. Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	194
6.5.2.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	194

6.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	197
6.5.3. Psikolojik Sözleşme Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	199
6.5.3.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi .	199
6.5.3.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	203
6.5.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Boyutlarının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	205
6.5.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişliğin Boyutları Üzerindeki Etkisi	208
6.5.4. Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	210
6.5.4.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	210
6.5.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	213
6.5.5. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Algılarının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi	216
6.6. Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi	220
TARTIŞMA VE SONUÇ	225
KAYNAKÇA.....	236
EKLER.....	265
ÖZGEÇMİŞ	270

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Tezin Organizasyonu	16
Şekil 2.1. Beklenti Kuramı Modeli	22
Şekil 2.2. Bireyin Eşitlik/Eşitsizlik Algılaması Durumunda Olası Tepkileri	25
Şekil 2.3. Psikolojik sözleşmenin Doğal Yapısı	41
Şekil 2.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	49
Şekil 2.5. Psikolojik Sözleşme Uyumsuzluk ve İhlal Algısı Süreci	69
Şekil 3.1. Tutumun Bileşenleri.....	78
Şekil 3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	107
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	132
Şekil 5.1. Tümdengelim Yaklaşımının Benimsendiği Araştırma Süreci	134
Şekil 5.2. Çalışmada İzlenen Ölçek Geliştirme Adımları	141
Şekil 6.1. Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı	158

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge2.1. Çeşitli Araştırmacıların Çalışmalarında Yer Alan Psikolojik Sözleşme Tanımları.....	37
Çizelge2.2. Psikolojik Sözleşmede Temel Unsurlar	42
Çizelge2.3. Psikolojik Sözleşmede Temsilciler	59
Çizelge2.4. Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklılıklar	63
Çizelge3.1. İş Tatmini ve Tatminsizliği Belirleyen Faktörler.....	85
Çizelge3.2. Bağlılık Yaklaşımları	91
Çizelge3.3. Psikolojik Sözleşme İle İşe Yönelik Tutumlar Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar	110
Çizelge4.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	127
Çizelge5.1. Örneklem Sayısının İlçelere Göre Dağılımı ve Anket Geri Dönüş Oranları.....	138
Çizelge5.2. Geliştirilen Tutum Ölçeğinin Faktör Analizi Uygunluk Testi Sonuçları	145
Çizelge5.3. Ölçek Geliştirme Çalışması Sonucunda Elde Edilen Faktör Yapıları.....	146
Çizelge5.4. Geliştirilen Ölçeğin Güvenilirlik Testi Sonucu.....	146
Çizelge5.5. Psikolojik Sözleşme Uyum ve İhlal Algısı Ölçeği Maddeleri	148
Çizelge5.6. İş Tatmini Ölçeği Maddeleri	149
Çizelge5.7. Duygusal Bağlılık Ölçeği Maddeleri	150
Çizelge5.8. Tükenmişlik Ölçeği Maddeleri	151
Çizelge5.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	151
Çizelge 5.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	154
Çizelge6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	156
Çizelge6.2. Katılımcıların Çalışma Özellikleri.....	160
Çizelge6.3. Ölçek İfadelerine Verilen Yanıtlara Ait Betimsel İstatistikler.....	163
Çizelge6.4. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması T-testi Sonuçları.....	166
Çizelge6.5. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları.....	167
Çizelge6.6. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları.....	168
Çizelge6.7. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması Kruskal Wallis Testi Sonuçları	170
Çizelge6.8. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Farklılaşması Kruskal -Wallis Testi Sonuçları	172
Çizelge6.9. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Haneye Giren Aylık Gelire Göre Farklılaşması Kruskal -Wallis Testi Sonuçları.....	174
Çizelge 6.10. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışma Şekline Göre Farklılaşması T-testi Sonuçları.....	175
Çizelge 6.11. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları.....	176

Çizelge 6.12. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Günlük Çalışma Saatine Göre Farklılaşması Kruskal -Wallis Testi Sonuçları	178
Çizelge 6.13. Katılımcıların İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması.....	180
Çizelge 6.14. Katılımcıların Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması.....	181
Çizelge 6.15. Katılımcıların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	182
Çizelge 6.16. Katılımcıların Duygusal Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	183
Çizelge 6.17. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmeden Elde Edilen Aylık Gelire Göre Farklılaşması - ANOVA Testi Sonuçları	184
Çizelge 6.18. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan İlçeye Göre Farklılaşması Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	186
Çizelge 6.19. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	189
Çizelge 6.20. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	190
Çizelge 6.21. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İş Tatmini üzerindeki Etkisi.....	192
Çizelge 6.22. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	193
Çizelge 6.23. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	195
Çizelge 6.24. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	196
Çizelge 6.25. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	198
Çizelge 6.26. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	198
Çizelge 6.27. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	200
Çizelge 6.28. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi	202
Çizelge 6.29. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişliğin Boyutları Üzerindeki Etkisi	204
Çizelge 6.30. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	205
Çizelge 6.31. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi	207
Çizelge 6.32. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişliğin Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	209
Çizelge 6.33. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	211
Çizelge 6.34. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	212

Çizelge 6.35. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	214
Çizelge 6.36. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	215
Çizelge 6.37. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları.....	217
Çizelge 6.38. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Algılarının Çalışma Özelliklerine Göre Farklılaşması	219
Çizelge 6.39. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Sonuçları.....	220

EKLER DİZİNİ

EK 1 Anket Formu.....	266
EK 2 Normallik Testi Sonuçları.....	268

GİRİŞ

1980’li yıllardan bu yana ulusal ekonomilerin ticari anlaşmalar sayesinde birbirleri ile bağlantılı hale gelmeleri, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ve endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna doğru yaşanan geçişin hız kazanması gibi gelişmeler iş dünyasında köklü değişimlerin yaşanmasına zemin hazırlamıştır.

Küresel pazarın zorlu rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan işletmeler maliyetlerini düşürmek için yeni yönetim stratejilerine yönelmiş ve 1990’lı yıllara gelindiğinde şirketlerin uyguladıkları birleşme, küçülme, yeniden yapılanma ve dış kaynak kullanımı gibi çeşitli stratejiler çok sayıda çalışanın işten çıkarılması ile sonuçlanmıştır. Bu doğrultuda istihdam ilişkilerinin boyutu da yeni bir düzleme taşınmış ve aynı örgüt içinde ömür boyu istihdama ve düzenli bir biçimde terfi etmeye dayanan geleneksel istihdam anlayışı yerini kısa süreli, esnek ve daha belirsiz ilişkilere bırakmıştır. Bu belirsizlik ortamında çalışanların sürekli iş garantisinin ortadan kalkması ve her an işten çıkarılabileceği düşüncesi, örgüte duydukları güven ve bağlılığın giderek azalmasına ve örgütten beklentilerinin farklılaşmasına yol açmıştır.

Diğer yandan örgütlerin sahip oldukları işgücünü etkin yönetebilme ve işgücü üzerinde kontrol sağlayabilme kabiliyetleri, değişen pazar koşullarında rekabette üstün gelmenin en önemli şartlarından biri haline gelmiştir. Yaşanan bu hızlı gelişmeler, hem işverenler hem de çalışanlar açısından değişen koşulların ve beklentilerin belirlenmesini ve ortaya çıkan modern istihdam ilişkilerinin yeniden tanımlanması ve anlaşılması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Psikolojik sözleşme tam da bu noktada ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte işveren ve çalışan arasındaki ilişkide yaşanan değişimlerin anlaşılması ve modern istihdam ilişkisinin tanımlanmasında etkili bir çerçeve sunan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1995; Guest ve Conway, 2002; Rigotti, 2009; Dabos ve Rousseau, 2004).

Psikolojik sözleşme, işgörenin işverenine karşı, işverenin de işgörene karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu unsurlar konusunda işgörenin bireysel algılarını ifade etmektedir (Robinson, 1996). Bu bağlamda psikolojik sözleşme çaba, dürüstlük ve bağlılık gibi işgören katkıları ile maaş, iş güvenliği ve mesleki

gelişim olanağı gibi işveren katkılarından oluşan karşılıklı yükümlülüklerin yalnızca işgörenin bireysel bakış açısından değerlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır (Cullinane ve Dundon, 2006).

İşveren ve işgören arasındaki yazılı sözleşme ne kadar kapsamlı da olsa, bireyin zihninde gerçekte var olan yükümlülüklerin tamamına yazılı sözleşmede yer verilmesi olanaksızdır (Shore ve Tetrick, 1994). Psikolojik sözleşme yazılı sözleşmenin yetersiz kaldığı bu boşluğu doldurmakta ve hem örgütler hem de çalışanlar açısından ilişkiye dair söz konusu olan belirsizliği azaltmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994). Ortaya çıkan bu “belirsizlikten kurtulma ve ileriye kestirebilme durumu” ile birey performansı karşılığında arzu ettiği çıktılara erişebileceğini düşünmekte ve sonuca ulaşmak için motive olmaktadır (Vroom, 1964).

Psikolojik sözleşme istihdam ilişkisine dair yazılı iş sözleşmelerinde yer almayan, üstü kapalı ve tartışılmayan ancak işgörenlerin işe ve işverenine yönelik tutumları üzerinde etkili olan inançlarını kapsamaktadır (Rosseau, 1995). Bu nedenle psikolojik sözleşme kavramının her yönü ile anlaşılması, işveren/işgören arasında dengeli ve uyumlu bir ilişkinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Rousseau ve McLean Parks, 1993). Bu doğrultuda psikolojik sözleşmenin son yıllarda hem akademik çalışmalarda hem de iş yaşamında önemi giderek arttığı görülmektedir.

Temelinde sosyoloji alanındaki denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1960, Homans, 1961) gibi toplumsal ilişkilerin tanımlanmasına yönelik olan kuramların örgütlere uyarlanması ile ortaya çıkan psikolojik sözleşme kavramı bir anlamda sosyal sözleşmenin uzantısı niteliğindedir.

Psikolojik sözleşme bireyin işvereninden, işverenin de bireyin kendisinden çeşitli beklentileri olduğu anlayışına (Schein, 1965) dayansa da bireyin sahip olduğu her beklenti psikolojik sözleşme kapsamında olmamaktadır. Herhangi bir beklentinin psikolojik sözleşme unsuru olabilmesi için bu beklentinin bireyin işveren ile ilgili geçmiş deneyimlerine, işveren tarafından kendisine verilen sözlere, vaatlere veya bireyin zihnindeki karşılıklılık yapısına bağlı gelişmiş olması gerekmektedir (Robinson ve Rosseau, 1994).

Psikolojik sözleşme iş ilişkisinde açıkça konuşulmayan, üstü kapalı verilen sözler veya vaatlere dayanarak işgörenin zihninde şekillenen bir kavram olması sebebiyle çoğu zaman ihlal edilmeye uygun bir yapıya sahiptir. Psikolojik sözleşme ihlali; işverenin ya da örgüt temsilcilerinin, çalışanın katkıları karşılığında kendi yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olmasını ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşme ihlali, bireyin hak ettiğini alamadığı adaletsiz bir uygulama ile karşılaştığı algısına dayanmakta (Kickul vd., 2001) ve işgörenin beklentilerinin işveren tarafından karşılanmadığına ve kendisine verilen sözlerin/ vaatlerin yerine getirilmediğine inanmasına neden olmaktadır.

İşgörenin psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılaması; işverenin yükümlü olduğunun farkında olması ancak bilerek yükümlülüğünü yerine getirmemesi veya sözünden dönmesi, işveren ile çalışanın karşılıklı yükümlülükler dair anlayışlarının uyuşmaması veya yanlış anlaşılmalara gibi birçok farklı nedenler ile ortaya çıkabilmektedir. Kimi zaman da örgütün insan kaynakları yönetiminin yetersiz olması ve işgörenin örgüt ve yöneticisi tarafından desteklenmediği konusundaki hisleri işgörenin psikolojik sözleşme ihlali algılamasında etkili olabilmektedir.

Literatürde var olan birçok araştırma, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin karşılanma veya karşılanmama (ihlal) durumunun çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkilerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Turnley ve Feldman, 1999:376; Robinson, 1996; Lester vd., 2002). Bu bağlamda işgörenlerin psikolojik sözleşmesinde yer alan yükümlülüklerin işveren tarafından karşılandığı durumda ortaya çıkan psikolojik sözleşme uyum algısı işgörenlerin duygusal bağlılık (Bunderson, 2001; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000), örgüte güven (Robinson, 1996) ve iş tatmini (Robinson ve Rousseau, 1994) gibi olumlu tutumlar sergilemesinde etkili olmaktadır.

İstihdam ilişkisinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, işgörenin kandırılmış gibi hissetmesine neden olabilmekte ve bu durum işgörende duygusal gerginlik, örgüte karşı öfke duyma, işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 1999), düşük iş tatmini (Tekleab ve Taylor, 2003), örgüt içi güven duygusunda ve örgütsel bağlılıkta düşüş (Robinson, 1996; Lester vd., 2002) ve örgüte karşı sorumluluk hissetmeme (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002) gibi örgüte yönelik

olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirebilmektedir (Coyle-Saphiro ve Parzefall, 2008:15).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu tez çalışmasında işgören tutum ve davranışlarının büyük öneme sahip olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri konu edilmekte ve otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının, işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Turizm, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler açısından giderek daha fazla önem kazanan bir endüstri haline gelmektedir. Gelişmiş ülkeler turizmin gelir sağlayıcı özelliklerinden, gelişmekte olan ülkeler ise turizmin döviz ve istihdam yaratan özelliklerinden yararlanmak istemektedir (Yıldız, 2001:54). Turizm endüstrisi tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu endüstrinin sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay alma yarışında olan ülkeler arasındaki rekabet de aynı oranda artmaktadır.

Teknoloji kullanımının kısıtlı olduğu emek yoğun bir özellik gösteren turizm işletmeleri açısından üretim faktörlerinden en önemlisi insan faktörüdür (Avcı ve Küçükusta, 2009:33). Zira turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğu müşteriler ile yüz yüze hizmet üretmekte ve üretilen hizmet yine çalışanlar tarafından doğrudan müşteriye sunulmaktadır. Bu durumda müşterilerin memnuniyetini sunulan konaklama ve yeme içme standartları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (Sü, 1999:6).

Bu nedenlerle turizm sektöründe küresel düzeyde yaşanan kıyasıya rekabet ortamında işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve başarıya götüren faktörlerin başında işine yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip işgörenler gelmektedir. Bu durum işgörenlerin işverenlerinden beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanma düzeyi ile ilgili algılarını ifade eden ve işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi olan psikolojik sözleşmenin turizm işletmeleri açısından ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışanların psikolojik sözleşmelerini oluşturan beklenti ve yükümlülüklerin ortaya çıkarılması ve örgüt-çalışan ilişkisinde bu bilgilerin göz önünde bulundurulması mevcut işgücünün etkin yönetiminde can alıcı öneme sahip olmaktadır.

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işverenden beklentileri ve işgörenin bakış açısından işverenin çalışana karşı yükümlülükleri belirlenmeye çalışılmakta; bu beklenti ve yükümlülüklerin işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkileri ortaya koyulmaktadır. Çalışma otel işletmelerinde çalışan işgörenleri olumlu tutum ve davranışlara yönlendiren unsurların belirlenmesi açısından önemli bulgular sunmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda tez çalışmasının temel soru cümlesi; ***“Otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum veya ihlal algılarının, iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?”*** olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın temel soru cümlesinde yer alan ve araştırmanın konusunu oluşturan temel kavramlar aşağıda kısaca tanımlanmaktadır;

Psikolojik sözleşme: Bireyin iş ilişkisindeki karşılıklı yükümlülükler ile ilgili beklentileri ve inançları (Coyle-Saphiro ve Kessler, 2000:927).

Psikolojik sözleşme ihlali: Psikolojik sözleşmede karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirmediğinin algılanması ile ortaya çıkan bilişsel durum (Morrison ve Robinson, 1997).

Duygusal bağlılık: Bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve bağlılığının gücü (Mowday vd.,1982:27).

İş tatmini: Bireyin işi ile ilgili memnuniyetini veya işine yönelik olumlu duygusal durumunu ifade eden kavram (Locke, 1983).

İşten ayrılma niyeti: Bireyin belirli bir zaman içinde mevcut işini değiştirme olasılığı (Sousa-Poza ve Hennebergeri, 2002:1).

Tükenmişlik: Fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir hastalık tablosu (Maslach ve Jackson, 1986).

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışmasının temel amacı; otel işletmelerinde çalışmakta olan iş görenlerin psikolojik sözleşme algılarını belirlemek ve psikolojik sözleşme algılarının iş görenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmada incelenen tutumlar yapılan literatür taramasından hareketle; iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti olarak belirlenmiş ve iş görenlerin psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının bu değişkenler üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Ayrıca çalışmada işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm alanında eğitim alıp almadığı, medeni durum, aylık gelir, çalışma süresi, çalıştığı bölüm, sezonluk veya sürekli çalışma gibi çeşitli özelliklerinin, psikolojik sözleşme algısı ve belirtilen değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi de bu araştırmanın amaçları kapsamındadır. Bu bağlamda araştırmanın belirtilen amaçları doğrultusunda yanıt aradığı sorular şu şekilde sıralanabilir;

- Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri hangi beklenti ve yükümlülüklerden oluşmaktadır?
- Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan beklenti ve yükümlülükler işverenleri tarafından ne kadar karşılanmaktadır?
- Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları, demografik özelliklerine ve çalışma özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algıları ile iş tatminleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

- Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan birçok araştırma (Guzzo vd., 1994; Schalk vd., 1995; Freeze ve Schalk, 1996; Thomas ve Anderson, 1998) işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin çalıştıkları sektörün özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle farklı sektörlerde çalışan işgören gruplarının ihtiyaç ve beklentilerine göre sahip oldukları psikolojik sözleşmeleri de farklı olmaktadır. Bu nedenle turizm sektörünün yapısal özellikleri ve istihdam koşulları dikkate alınarak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi de bu araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın belirtilen amaçlarına ulaşmada aşağıdaki adımlar izlenmiştir;

- Otel işletmelerinde çalışmakta olan iş görenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan unsurların belirlenmesi ile turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi
- Belirlenen psikolojik sözleşme unsurlarının işveren tarafından ne kadar karşılandığının ölçülmesi ile sözleşme uyum veya ihlal algısının ortaya çıkarılması
- Psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının iş görenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi
- Psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi

1.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma aşağıdaki varsayımlara dayanarak yürütülmüştür;

- Araştırmaya katılan otel çalışanlarının ölçeklerde yer alan kavramları bildiği, sorulara içten ve doğru cevap verdikleri ve böylece elde edilen verilerin otel işletmelerinde çalışanların görüşünü yansıttığı varsayılmıştır.
- Bu araştırmada ele alınan değişkenler ve ilişkiler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin etkisi söz konusu olabilir. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenilen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
- Konu ile ilgili önceki araştırmaların sonuçlarına dayanarak bu araştırmada incelenen iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarının psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğu varsayılmıştır.
- Çalışmada turizm sektörünün kendine özgü istihdam özelliklerinin olduğu ve buna bağlı olarak turizm sektöründe çalışan işgörenlerin işverenlerinden diğer sektör çalışanlarına göre farklı beklentilerinin olduğu varsayılmıştır.
- Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçülmek istenen özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın içerdiği kavramlar, uygulama ve elde edilen bulgular açısından dikkate alınması gereken kapsamı ve sınırlılıkları aşağıda belirtilmektedir;

- Bu araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğer tutum ve davranışları bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.
- Araştırmanın evreni Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler ile sınırlıdır. Araştırmanın sonuçları farklı sektörlerde, farklı bölgelerde veya farklı türlerdeki otel işletmelerinde uygulanması sonucunda elde edilecek bulgular ile farklılık gösterebilir.

- Araştırmada elde edilen veriler otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerden elde edilen veriler ile sınırlandırılmıştır. Otel işletmesi yöneticilerinin psikolojik sözleşmelerinin kapsamı ve içeriğinin farklı bileşenlerden oluşabileceği göz önüne alınarak, otel işletmelerinde çalışmakta olan yöneticiler araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır.
- Bu araştırmada otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme algılarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmada psikoloji sözleşme değişkeni ile ilgili elde edilen bulgular bu çalışmada geliştirilen ölçek ile elde edilen veriler ile sınırlıdır.
- Araştırmada incelenen kavramların ölçülmesi konusunda bir sınırlılık da işgörenlerin işe yönelik tutumlarının ölçülmesine yönelik literatürde çok sayıda ölçek geliştirilmiş olmasıdır. Araştırmada incelenen tutumların ölçülmesine yönelik ölçeklerin seçiminde literatürde kabul görmüş ve az madde ile istenilen kavramı ölçebildiği düşünülen ölçekler ön planda tutulmuştur.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın hazırlanması aşamasında öncelikle araştırmanın konusunu oluşturan kavramlar ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak psikolojik sözleşme konusunda çeşitli bilim insanları tarafından yapılan araştırmalar incelenerek kavrama ilişkin öne sürülen farklı yaklaşımlar değerlendirilmiştir. Bununla birlikte çalışma kapsamında ele alınan iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları ile ilgili önceki araştırmalar irdelenmiş ve literatürde bu kavramlar ile psikolojik sözleşmenin nasıl ilişkilendirildiği, bu ilişkilerin ne yönde olduğu ve nasıl sınırlı olduğu incelenmiştir.

Araştırmanın temel amacı olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının, işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmada hem nitel hem nicel tekniklerden yararlanılmıştır.

Çalışmada işgörenlerden veri toplamada kullanılmak üzere bir anket formu oluşturulmuştur. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını ölçmede, bu tez çalışmasında gerçekleştirilen ölçek geliştirme çalışması sonucunda elde edilen 20 maddelik psikolojik sözleşme uyum ve ihlali ölçeği

kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme sürecinde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin belirlenmesi amacıyla işgörenler ile (n=30) yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Çalışmada incelenen tutumların ölçülmesinde önceki çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olan ve ölçülmek istenen yapıyı en az soru sayısı ile ölçtüğü düşünülen ölçekler kullanılmıştır. Bu bağlamda iş tatmini 3 maddelik, duygusal bağlılık 4 maddelik, tükenmişlik 6 maddelik ve işten ayrılma niyeti 3 maddelik ölçekler ile ölçülmüştür. Ayrıca anket formunda işgörenlerin demografik özellikleri ve çalışma özellikleri ile ilgili bilgi toplamaya yönelik 12 soruya yer verilmiştir.

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yaklaşık 94.850 işgören oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak yerine evrenden seçilen bir örneklemden verilerin toplanması daha az maliyetli ve daha hızlı bir yol sunduğundan (De Vaus, 1990:60) çalışmada, özellikleri ve verdikleri cevaplar açısından evreni yansıtan bir altküme (örneklem) belirlenmesi uygun görülmüştür.

Araştırma için belirlenen örneklem grubunun Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenleri (evreni) temsil edebilmesi için "oranlı kademeli rastlantısal örneklem" belirleme yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşım ile hangi ilçelerdeki otel işletmelerinden ne kadar örneklem alınması gerektiği belirlenerek, anket formları bu bilgilere göre dağıtılmıştır. Böylece çalışmada Antalya'da faaliyet gösteren 271 beş yıldızlı otel işletmesinin büyük çoğunluğunun (266 tesis) bulunduğu 6 ilçedeki (Alanya, Manavgat, Serik, Muratpaşa, Konyaaltı ve Kemer) 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 440 işgörenden elde edilen anketler değerlendirilmiştir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet, değişen piyasa koşulları, gelişen teknoloji, yeni yönetim anlayışları ve eğitim seviyesinin yükselmesi gibi faktörlerin etkisi ile örgütler de hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Ortaya çıkan yeni düzende örgütlerin sahip oldukları işgücünü etkin yönetebilme ve işgücü üzerinde kontrol sağlayabilme kabiliyetleri, değişen pazar koşullarında rekabette üstün gelmenin en önemli şartlarından biri haline gelmiştir.

Yaşanan bu hızlı gelişmeler, hem işverenler hem de çalışanlar açısından değişen koşulların ve beklentilerin belirlenmesini ve ortaya çıkan modern istihdam ilişkilerinin yeniden tanımlanması ve anlaşılması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Psikolojik sözleşme tam da bu noktada modern istihdam ilişkilerinin tanımlanmasında; yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte işveren ve çalışan arasındaki ilişkide ortaya çıkan değişimleri anlamada ve belirsizliği ortadan kaldırmada etkili bir çerçeve sunmaktadır (Rousseau, 1995; Guest ve Conway, 2002; Dabos ve Rousseau, 2013). Bu nedenle psikolojik sözleşmenin son yıllarda hem akademik çalışmalarda hem de iş yaşamında önemini giderek arttığı görülmektedir.

İşveren ve çalışan arasındaki karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri, çalışanın bakış açısından ele alan psikolojik sözleşmenin çağdaş istihdam ilişkilerini açıklamadaki etkili gücünün yanı sıra, bu tez çalışmasını önemli kılan diğer özellikler aşağıda kısaca özetlenmiştir;

Psikolojik sözleşme konusunda literatürde var olan boşluk: Çalışanın bakış açısından, işveren ve çalışanın birbirlerine ne borçlu oldukları konusundaki bireysel inançları (Rosseau ve Greller, 1994) ifade eden psikolojik sözleşme, işgörenlerin algısal dünyasının anlaşılmasında önemli bir kavram olarak son 50 yıldır araştırmacıların dikkatini çekmekte ve konu ile ilgili sayısız çalışma yapılmaktadır (Conway ve Briner, 2009).

Bununla birlikte psikolojik sözleşme ile ilgili literatürde hala doldurulmayı bekleyen birçok boşluk olduğu görülmektedir (Kutaula, 2014:5). Bu durum çeşitli araştırmacılar tarafından şu şekilde dile getirilmiştir;

“Psikolojik sözleşme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için hem teorik hem de ampirik olarak daha çok çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır” (Millward ve Brewerton, 2000:50).

“Günlük hayatta var olan farklı işlerde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriği konusunda çok az bilgiye sahibiz, bu konuda yeni araştırmalar yapılmalı” (Seeck ve Parzefall, 2008:474).

“Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili araştırmaların sayısı artmış olsa da, bu artış kavramsal açıklık, teori geliştirme veya kaliteli deneysel sonuçlar elde etme konusunda önemli gelişmeler ile sonuçlanmamıştır, konu ile ilgili daha çok araştırmaya ihtiyaç vardır” (Conway ve Briner, 2009:121).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, literatürde var olan bir boşluk da psikolojik sözleşme uyum algısının belirlenmesine yönelik yetersiz araştırma yapılmış olmasıdır (Kuatula, 2014:42). Psikolojik sözleşme ile ilgili önceki çalışmaların daha çok psikolojik sözleşme ihlali veya uyumsuzluk algısı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Oysa ki araştırmacılar psikolojik sözleşmenin işlerliğinin değerlendirilmesinde en önemli ölçütün “psikolojik sözleşme uyum algısı” olduğunu belirtmektedirler (Lee vd., 2011). Bu bağlamda bu tez çalışmasında psikolojik sözleşme ihlal algısının yanı sıra, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan yükümlülüklerin yerine getirildiği yönündeki değerlendirmelerini içeren uyum algısı ve uyum algısının işgörenlerin tutumları üzerindeki etkileri de ele alınmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bu tez çalışması öncelikle psikolojik sözleşme konusunda literatürde var olan boşlukların doldurulmasına katkı sağlaması açısından önemlidir.

Psikolojik sözleşme konusunun turizm alanında az çalışılmış olması: Psikolojik sözleşme farklı alanlarda işgören tutum ve davranışlarının açıklanmasına yönelik çalışmalarda “anahtar kavram” olarak kullanılmasına rağmen, turizm alanındaki araştırmalarda kavramın ihmal edildiği görülmektedir.

Turizm sektörünün ülke ekonomisinde önemli yere sahip olduğu Türkiye’de psikolojik sözleşme konusunda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının ölçülmesine yönelik sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir (örn: Tükeltürk vd., 2012; Çetinkaya, 2014; Aslan ve Boylu, 2014; Koyuncu ve Katlav, 2014).

Bu çalışma Türkiye’de turizm sektörünün en önemli unsurlarından olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum ve ihlaline ilişkin algılarının incelenmesi konusundaki boşluğu doldurmaya katkı sağlaması açısından önemlidir.

Psikolojik sözleşmenin otel işletmelerinde uygulamaya sunabileceği katkılar: Temel üretim faktörü insan olan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri başarıya taşıyan faktörlerin başında beklentileri örgüt tarafından karşılanmış, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek çalışanlar gelmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerini oluşturan beklenti ve yükümlülüklerin ortaya çıkarılması ve örgüt-çalışan ilişkisinde bu bilgilerin göz önünde bulundurulması mevcut işgücünün etkin yönetiminde can alıcı öneme sahip olmaktadır.

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de otel işletmelerinde psikolojik sözleşme konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin genellikle ihlaller düzeyinde ele alındığı ve turizm sektöründe veya otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin belirlenmesi üzerinde durulmadığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin farklı ihtiyaçlarına göre şekillenen farklı beklentileri belirlenmeye ve işgörenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan unsurlar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışma psikolojik sözleşmenin işgören tutumlarının anlaşılmasında sunduğu açıklayıcı çerçeveden otel işletmelerinin de faydalanması ve insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde yöneticilere yol gösterici bilgiler sunması açısından önemlidir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe yönelik tutumlarının önemi: Turizm sektöründe teknoloji ve otomasyon kullanımının diğer sektörlere göre daha sınırlı olması nedeniyle ürün ve hizmetlerin büyük çoğunluğu doğrudan işgörenler tarafından müşteriye sunulmaktadır. Bu durum otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tutum ve davranışlarını daha da önemli hale getirmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların işlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlara sahip olması sağlıklı bir örgüt ortamının yaratılmasında önemli role sahip olmakta, işgörenin etkinliğini ve performansını arttırmakta ve bu doğrultuda müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarını etkileyen unsurların belirlenmesi büyük öneme sahip olmaktadır.

Bu tez çalışmasında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işverenlerinden beklentileri ve işgörenin bakış açısından işverenin çalışana karşı yükümlülükleri belirlenmeye çalışılmakta; bu beklenti ve yükümlülüklerin işgörenlerin iş ile ilgili tutumlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Çalışma otel işletmelerinde çalışan işgörenleri olumlu tutum ve davranışlara yönlendiren unsurların belirlenmesi açısından önemli sayılabilmektedir.

Çalışmanın yöntem ve araç açısından önemi: Psikolojik sözleşme konusunda yapılmış olan çalışmalarda işgörenlerin sözleşme uyum veya ihlal algılarının ölçülmesinde genellikle literatürde var olan belli başlı ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir (örn: Robinson ve Rosseau, 1994; Millward ve Hopkins, 1998; Robinson ve Morrison, 2000). Ancak bu tez çalışmasında, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterebileceği (Schalk vd., 1995) dikkate alınarak, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriği belirlenmeye çalışılmış ve bu doğrultuda otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algılarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.

Bu araştırma otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ile ilgili algılarının belirlenmesi, işgörenlerin hangi yükümlülüklere ne kadar önem verdikleri, hangilerinin karşılanması durumunda işe yönelik tutumlarının ne yönde değişeceği gibi konuların açıklığa kavuşturulması açısından öneme sahiptir.

1.6. Tezin Organizasyonu

Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmanın temel kavramları, amacı, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları, yöntemi ve önemi gibi araştırma ile ilgili genel bilgilerin yer aldığı bölüm olarak tasarlanmıştır.

İkinci bölüm araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına yönelik literatür taramasının ilk bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme kavramına ilişkin literatürün incelenmesi ile elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan kuramlar, psikolojik sözleşmenin tanımı, ortaya çıkışı ve tarih içerisindeki evrimi, psikolojik sözleşmenin içeriği, oluşum süreci ve

türleri açıklanarak, psikolojik sözleşmenin örgütler açısından önemine ve istihdam ilişkilerindeki değişimlerin psikolojik sözleşme üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

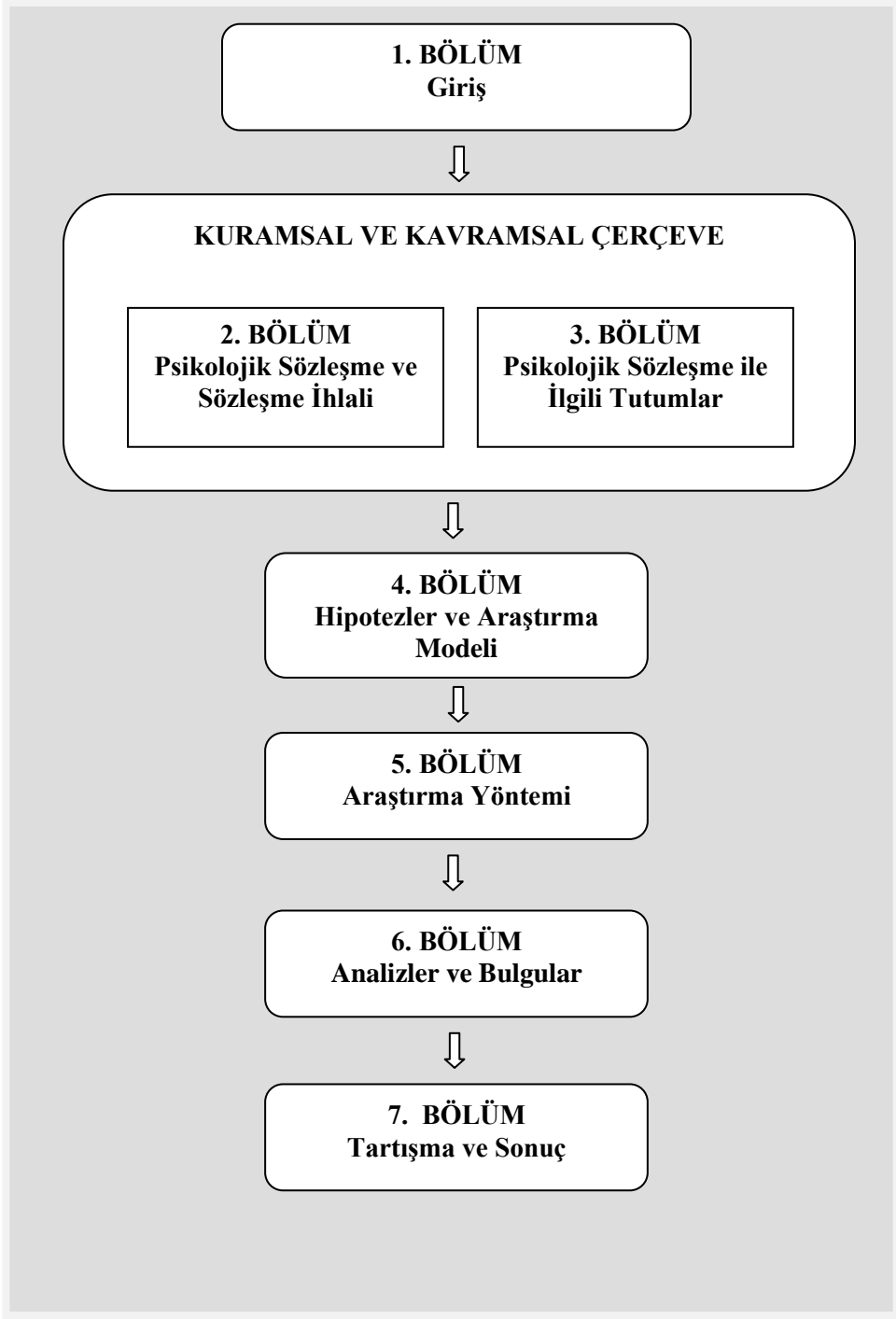
Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali konusundaki literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında psikolojik sözleşme ihlalinin tanımı, türleri ve sözleşme ihlalinin sonuçları ile ilgili açıklamalara da bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, kuramsal ve kavramsal çerçevenin belirlenmesine yönelik literatür taramasının ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde psikolojik sözleşme algısı ile ilgili olan ve araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan tutumlara ilişkin literatürün incelenmesi sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramları tanımlanarak, kavramların temel özellikleri ve alt boyutları ile ilgili açıklamalar sunulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırma hipotezleri ve araştırma modeline yer verilmiştir. Bu bölümde araştırma sorusunun çözümlenmesine yönelik oluşturulan hipotezler literatürdeki dayanakları ile birlikte açıklanmış ve hipotezlerde yer alan tüm ilişkiler araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir.

Araştırma yöntemine ilişkin bilgilerin sunulduğu beşinci bölümde araştırmanın evreni ve örneklem belirleme süreci sürecine ilişkin bilgiler sunulmuştur. Bununla birlikte veri toplamada kullanılan anket formunun oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması süreci ve elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Altıncı bölümde; toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen araştırma bulguları sunulmuş ve tez çalışmasının son bölümü olan yedinci bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar ile literatüre ve uygulamaya katkısı ele alınarak tez çalışması tamamlanmıştır.



Şekil 1.1. Tezin Organizasyonu

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölüm araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesinin belirlenmesine yönelik literatür taramasının ilk bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme kavramına ilişkin literatürün incelenmesi sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmektedir.

İlk olarak; psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkmasında etkili olan ve kavramın temelini oluşturan kuramlara değinilmektedir. Bu bağlamda denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964), kontrol kuramı (Campion ve Lord, 1982) ve sosyal mübadele kuramı (Blau,1960, Homans,1961) ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temellerinin açıklanmasından sonra psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı, tanımı ve tarihsel süreç içerisindeki evrimi ele alınarak, “psikolojik sözleşme nedir, ne değildir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Ardından psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan unsurlar, psikolojik sözleşmenin oluşum süreci ve psikolojik sözleşme türleri açıklanarak kavramın örgütler açısından önemi ve istihdam ilişkilerindeki değişimlerin psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir.

Bu bölümde son olarak psikolojik sözleşme ihlali konusundaki literatür incelenerek psikolojik sözleşme ihlalinin tanımı, türleri ve psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

İstihdam ilişkisinin görünmeyen boyutlarını konu alan psikolojik sözleşme kavramının antik Yunan filozofları tarafından ortaya atılan sosyal sözleşme kavramının uzantısı olduğu ifade edilmektedir (Schein, 1980:22). Bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşme kavramının temelini antik çağlara kadar dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Psikolojik sözleşme kavramının örgütsel ilişkiler açısından ele alınması ancak işveren-iş gören ilişkilerinin önem kazanmaya başladığı 1960’lı yıllarda söz konusu olmuştur (Stredwick,2005:229).

Örgüt ve işgören arasında yazıya dökülmemiş olan karşılıklı beklentileri ifade etmek için kullanılan psikolojik sözleşme kavramı, istihdam ilişkisinde yer alan tarafların birbirlerinden almayı bekledikleri ve birbirlerine vermekle yükümlü oldukları unsurları kapsamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin ana fikrini oluşturan bu karşılıklılık ve değiş-tokuş ilişkisinin temelleri daha önceki araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964), kontrol kuramı (Campion ve Lord, 1982) ve sosyal mübadele kuramına (Blau,1960, Homans,1961) dayanmaktadır. İşveren ile çalışan arasındaki karşılıklılık temeline dayanan psikolojik sözleşme kavramını irdelemeden önce bu kavramın ortaya çıkmasında ve anlaşılmasında önemli rol oynayan kuramlara değinmek faydalı olacaktır.

2.1.1. Denge Kuramı (Equilibrium Theory)

Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan kuramlardan ilki Barnard tarafından öne sürülen denge kuramıdır (Roehling, 1997:205). Chester Barnard, 1938 yılında yayınlamış olduğu “*Yöneticinin Fonksiyonları*” isimli kitabında istihdam ilişkisini örgüt ve birey arasında bulunan bir “işbirliği sistemi” olarak tanımlamıştır. Bu işbirliği sisteminde örgüt ve birey birbirine ihtiyaç duyan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Scott, 1993:43).

Barnard’a göre bireyler tek başlarına gidermeyecekleri ihtiyaçlarını karşılamak ve özellikle psikolojik tatmine ulaşmak için birliktelikçi yapılara yani örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar. Burada örgütü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan bireyler; yöneticiler, işgörenler, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar ve ilgili olunan diğer toplulukları kapsamaktadır. Örgüt sistemin bir parçası olma yolunda kendisine katkı sağlayan bu unsurların her birine ihtiyaç duymaktadır. Belirtilen bu grupların her hangi birinin örgütten ayrılması dengenin bozulmasına sebep olabilmektedir (Tosi, 2009:95). Bu noktada bireylerin ve özellikle işgörenlerin örgüte katkı sağlamayı sürdürmeleri için onların motive edilmesi, Barnard (1938)’a göre yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır.

1945 yılında Simon, Barnard (1938)’ın çalışmalarına dayanarak denge kuramını geliştirmiş ve “Barnard-Simon Örgütsel Denge Modeli”ni öne sürmüştür. “Örgütsel katkı-teşvik modeli” olarak da isimlendirilen bu yeni yaklaşım,

işgörenin örgüte katkılarına karşılık, örgütün işgörene sunduğu teşvikleri hesaba katmaktadır. Buna göre bireyin örgüte olan katkılarını sürdürmesi ancak örgütün bireye yeterli teşvik unsurlarını sunması ile mümkün olmaktadır (Simon, 1957:110).

Barnard-Simon örgütsel denge modelinin temel varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Simon vd., 1950:382)

1. Örgüt birçok katılımcının birbirleri ile ilişkili sosyal davranışlarını içeren bir sistemdir.
2. Her katılımcı örgüte olan katkıları karşılığında örgütten teşvikler almaktadır
3. Katılımcı elde ettiği teşviklerin, örgüte sunduğu katılardan daha fazla olduğunu algıladığı sürece örgüte katılımını sürdürecektir. Bu algı kişinin ekonomik olmayan unsurları da içeren değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır.
4. Katılımcıların sağladığı katkılar, örgütün teşvikleri üretebilmesi için bir kaynak havuzu oluşturur.
5. Böylece bir örgüt katkıları sürdürmek için gerekli olan teşvikleri üretecek kadar kaynağa (katılımcı katkısı) sahip olduğu sürece dengeyi sağlayabilecektir.

Örgütsel denge kuramının temel varsayımları göz önüne alındığında örgütün sunduğu fayda veya teşvikler ile bireyin örgüte sunduğu katkıların dengede olmasının örgütün varlığını sürdürebilmesinde en önemli noktalardan biri olduğu görülmektedir. Burada sözü edilen teşvikler maaş ve ek ödemeler gibi ekonomik değerlerin yanı sıra örgütten memnuniyet ve diğer örgüt üyeleri ile özdeşim gibi ekonomik olmayan değerleri de kapsayabilmektedir (Tosi, 2009:94).

Birey istihdam ilişkisinde kendi bakış açısından, örgüte olan katkısını ve bu katkı karşılığında örgütün ona verdiklerini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda bireyin elde ettiği fayda veya teşvikler, kişinin örgüte olan katkısından daha fazla olarak algılandığında kişi örgütte kalmaya eğilim göstermektedir. Diğer bir deyişle iş gören örgüte verdikleri karşısında örgütten aldıklarını tatmin edici bulduğunda örgütte varlığını sürdürmektedir (Mano, 1994). Denge kuramı tam da

bu noktada işgören ve işveren arasındaki mübadele ilişkisine vurgu yapmakta ve bu yönü ile psikolojik sözleşmenin açıklanmasında önemli yere sahip bir kuram olarak ortaya çıkmaktadır (Roehling, 1997).

2.1.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity)

Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan kuramlardan bir diğeri Gouldner (1960) tarafından öne sürülen karşılıklılık normudur. Gouldner (1960:171) karşılıklılık normunu şu şekilde özetlemiştir:

...“İnsanlar, kendilerine yardım eden kişilere zarar vermektan kaçınırlar ve kendilerine yardım eden kişilere aynı şekilde yardımla karşılık verme eğilimindedirler. Bu karşılıklılık, evrensel olarak kabul gören ahlak kurallarının ve değer sistemlerinin de temel yapı taşlarından biridir”...

Sosyal ilişkilerde karşılıklılık ilkesini ele alan Malinovski (1932) karşılıklılığı, her iki tarafın eşit kazandığı, uzun dönem dengede giden, eşdeğer hizmetlerin takası olarak tanımlamaktadır (Bien ve Maslyn, 2003, 513).

Gouldner (1960) Malinovski tarafından öne sürülen yaklaşımda bireyin duygusallıktan ve içinde yaşadığı toplumun ahlaki yapısından soyutlanarak yalnızca fonksiyonel ilişkiler kuran varlıklar olarak ele alındığına değinerek, kavramın ahlaki kurallar ile ilişkisinin önemine vurgu yapmıştır. Gouldner karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Gouldner (1960:163)'a göre kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri, kişinin o anda bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olarak değişmektedir.

Karşılıklılık normu sosyal ilişkilerde bireylerin değış-tokuş ve karşılık verme sürecinin incelenmesinde yol gösterici olması ile istihdam ilişkilerinin açıklanmasında da birçok araştırmacı tarafından sıkça ele alınmıştır (Smith, Organ ve Near, 1983; Moorman, 1993; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Çildir, 2008; Li vd., 2012).

Karşılıklılık normunun temelini oluşturan “katkıların karşılıklı olduğu ve taraflardan birinin katkılarının karşı tarafın davranışları üzerinde bağlayıcı etkisinin olduğu” anlayışı, psikolojik sözleşme kavramının açıklanmasında anahtar role sahip olmaktadır (Rousseau, 1989:128).

Karşılıklılık normuna göre, iş görenler yöneticinin kendilerine adil davranma, iyi çalışma koşulları sunma gibi olumlu davranışlar sergilediğini algıladıklarında, bunun karşılığı olarak iş görenler de yöneticiye veya örgüte karşı olumlu davranışlar sergileme eğiliminde olacaktırlar (Smith, Organ ve Near, 1983; Moorman, 1993). Benzer şekilde, iş görenin örgütün çıkarlarını korumaya yönelik olumlu davranışlar sergilediğini algılayan yönetici de karşılık olarak iş görene ödül veya terfi fırsatı verme gibi bir davranış sergileyebilecektir.

2.1.3. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin (1938) tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, 1964 yılında Vroom tarafından çalışanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesinde kullanılarak örgütsel çalışmalara adapte edilmiştir.

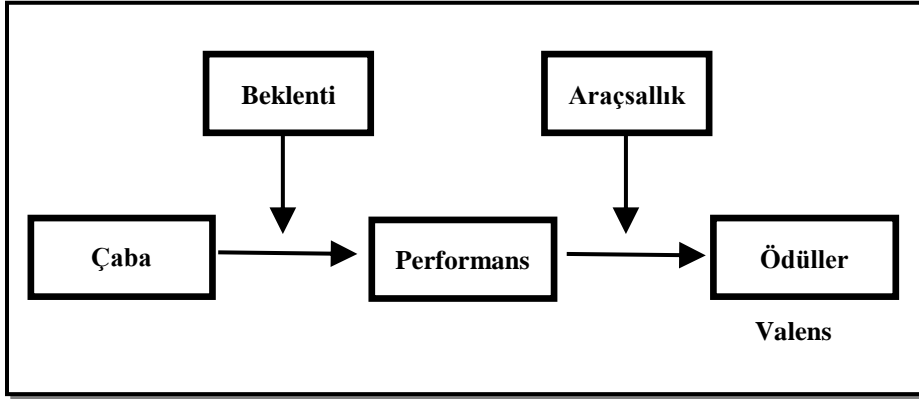
Beklenti kuramı insanların iş için sarf ettikleri çaba ve bu çaba sonucunda ulaştıkları performans ile elde ettikleri ödüllerin ilişkili olduğu fikrine dayanan bilişsel bir motivasyon kuramıdır. Diğer bir deyişle beklenti kuramına göre, çok çaba sarf etmenin yüksek performansı getireceği, yüksek performansın da istenilen ödülleri beraberinde getireceği inancı kişileri motive etmektedir (Lunenburg, 2011). Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramı aşağıda belirtilen dört temel varsayıma dayanmaktadır;

1. İnsanlar ihtiyaçları, geçmiş deneyimleri ve çeşitli güdümlenici unsurlara dayalı beklentiler doğrultusunda örgütlere katılmaktadırlar.
2. Bireylerin davranışları bilinçli seçimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani birey beklentileri ile ilgili kendi değerlendirmesinin sonucuna göre davranışlar sergilemekte özgürdür.
3. İnsanların örgütten farklı beklentileri olmaktadır. Bu beklentiler iyi maaş, iş güvencesi, ilerleme, gelişim, zorlayıcı iş vb. olabilmektedir.

4. Bireyler kendileri için en fazla çıktıyı elde edecek şekilde alternatifler arasından seçim yapmaktadırlar.

Beklenti kuramına göre çalışanın göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına dair inancı ve başarı sonucunda kişi tarafından değerli bulunan bir ödülün elde edilecek olması kişiyi motive etmektedir (Vroom, 1964:13).

Lunenburg (2011), beklenti kuramını ödül değeri, araçsallık ve beklenti olarak üç temel unsuru içeren bir model olarak ele almıştır. (Bkz. Şekil 2.1). Buna göre işgörenler değişik ödül veya sonuçların değerini (**valence**), belirli ödül veya sonuçları elde edebilmek için gerekli olan performansı (araçsallık, **instrumentality**) ve sarf edecekleri çabanın veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca dönüşme ihtimalini (beklenti, **expectancy**) rasyonel bir biçimde tahmin etmektedirler (Landy ve Conte, 2007:346).



Şekil 2.1. Beklenti Kuramı Modeli

Kaynak: Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, International Journal Of Management, Business and Administration, Volume 15:1.

Beklenti; bireyin iş ile ilgili göstermiş olduğu çabanın iyi bir performans ile sonuçlanması konusundaki tahminini ifade etmektedir. Beklenti olasılıklara dayanmakta ve işgörenin öngörüsüne bağlı olarak 0 ile 1 değerleri arasında yer almaktadır. İş görenin çabanın istenilen performansı sağlamayacağını düşünmesi durumunda beklenti düzeyi 0 olmaktadır.

Diğer yandan işgören görevin tamamlanmasında gösterilen çabanın yeterliliğinden emin olduğunda, beklenti düzeyi de 1 değerine yükselmektedir (Lunenburg, 2011).

Araçsallık bireyin iş konusunda göstermiş olduğu performansın çeşitli ödüller ile sonuçlanacağı konusundaki olasılık tahminini ifade etmektedir. Beklenti unsurunda olduğu gibi araçsallık da işgörenin olasılık tahminine göre 0 ile 1 arasında bir değer ile gösterilmektedir.

Örneğin işgören iyi performans göstermesi sonucunda iyi bir maaş artışı alacağını tahmin ediyorsa, bu durumda araçsallık değeri 1'e yükselmektedir. Ancak çalışana göre iyi performans göstermek ile maaş artışı arasında bir ilişki yoksa araçsallık değeri 0'da kalmaktadır.

Ödül Değeri (Valens) işgörenin çabası ile ulaştığı performans sonucunda elde ettiği ödüle verdiği önemi veya ödülün çekiciliğini ifade etmektedir. Örneğin maaş artışı, yönetici tarafından takdir edilme gibi ödül ve faydalar bireyler için farklı önem derecesine sahip olabilmektedir. Bu nedenle bir işgören tarafından pozitif olarak değerlendirilen yani önemli olarak algılanan bir ödül, diğer bir işgören için önemsiz olarak değerlendirilebilmektedir.

Vroom (1964)'a göre birey tarafından algılanan beklenti, araçsallık ve ödül değeri yükseldikçe bireyin motivasyon gücü de yükselmektedir. Öyle ki bireyin motivasyon gücü bu üç unsurun çarpımı ile ifade edilebilmektedir:

$$\text{Motivasyon gücü} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Ödül değeri}$$

Beklenti kuramının açıklanmasında kullanılan bu formül göz önüne alındığında, bireyin beklenti, araçsallık veya ödül değeri ile ilgili algılarından bir tanesinin değerinin 0 düzeyinde olması durumunda motivasyon gücünün de 0 olacağı görülmektedir. Örneğin birey iş için çaba göstermesinin iyi performans, iyi performansın da ödüle ulaştıracağına inansa bile eğer elde edilecek ödül birey için önemsiz ise, bu durumda bireyin motivasyonu da sıfır olmaktadır.

2.1.4. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

J. Stacey Adams (1963) tarafından ortaya atılan eşitlik kuramı, örgüt ortamında çalışanın kendisine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili algısının kişinin motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiştir (Ivancevich, 2010).

Eşitlik kuramına göre birey kendisinin örgüte olan katkıları ile bu katkılar karşılığında elde ettiklerini, diğer örgüt üyelerinin katkıları ve elde ettikleri ile karşılaştırma eğilimindedir. Bireyin kendisini karşılaştırdığı kişiler aynı örgüt içinde yer alan iş arkadaşları veya başka bir örgütün üyeleri arasından olabilmektedir (Duane, 1998:384). Bu karşılaştırma sonucunda bireyin kendisine adil davranıldığına dair algısı “eşitlik”, adil davranılmadığına dair algısı ise “eşitsizlik” olarak değerlendirilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989:134).

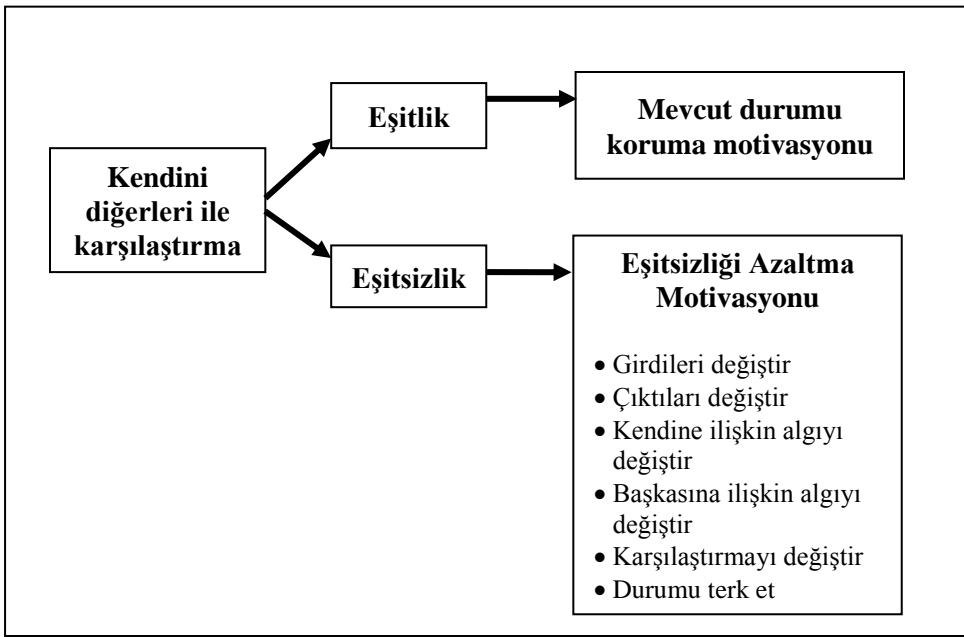
Bireyin eşitlik veya eşitsizlik algılamasına yol açan değerlendirmeyi yaparken göz önünde bulundurduğu katkılar veya girdiler eğitim, beceri, tecrübe, çaba ve bağlılık gibi birey tarafından işyerine sunulan unsurları kapsamaktadır. Bireyin katkılarına karşılık işyerinden elde ettiği çıktılar ise ücret, ek gelir, statü ve gelişimi destekleme gibi işyeri tarafından bireye sunulan unsurları ifade etmektedir (Moorhead ve Griffin, 1995).

Belirtilen girdiler ve çıktıkları değerlendiren birey kendisi ve kendisini karşılaştırdığı diğer örgüt üyeleri arasında bir eşitsizlik algıladığında kişinin motivasyonunda ve dolayısıyla tatmininde düşüş söz konusu olmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986). Bununla birlikte kendisinin hak ettiği çıktıları elde etmediğini düşünen yani istihdam ilişkisinde eşitsizlik algılayan işgören eşitliği tekrar kurmak için çeşitli araçlara başvurmaktadır.

Bireyin değerlendirmeleri sonucunda algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumu karşısında motivasyonunun ne yönde değiştiği Şekil 2.2.’de gösterilmektedir. gösterilmektedir. Buna göre eşitlik algılayan işgören mevcut durumu koruma yönünde motive olmaktadır. Bireyin eşitsizlik algılaması durumunda eşitlik durumunu tekrar sağlamak için başvurduğu araçlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989:135).

- **Girdileri değiştirme:** Kişi örgüte sağladığı girdileri artırmayı ya da azaltmayı seçebilir. Örneğin, kişi daha fazla ya da az çalışır.

- **Çıktıları değiştirme:** Kişi ücret artışı, daha güzel bir ofis, asistan atanması gibi bir takım taleplerle çıktıları değiştirmeye çalışabilir.
- **Girdi ve çıktı algılarını değiştirme:** Gerçek anlamda girdi ve çıktıları değiştirmek yerine, kişi bu faktörlere ilişkin algılarını değiştirebilir. Örneğin, kişi kendisine girdileri karşılığı yüksek ücret ödendiğini farkettiğinde girdilerinin aslında kendi düşündüğünden daha fazla olduğunu algılamaya eğilimi gösterecektir. (Aslında ben diğerlerine göre daha fazla çalışıyorum).



Şekil 2.2. Bireyin Eşitlik veya Eşitsizlik Algılaması Durumunda Olası Tepkileri

Kaynak: Moorhead, G., R.W. Griffin (1989:135) Organizational Behavior: Managing People and Organizations (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

- **Başkalarının girdi ve çıktıları değiştirme:** Kişi eşitlik algılamasındaki adaletsizliği kendini kıyasladığı kişinin girdilerini azaltarak eşitlemeye çalışabilir. Ya da eşitlik kişinin kendi girdi ve çıktı algılarını başkalarıyla kıyaslamasıyla da olabilir. Örneğin, kişi başkasının girdilerine ilişkin algılarını azaltabilir. (Onungerçekten yetenekli olduğunu düşünüyordum ama aslında sadece ortalama bir yeteneğe sahipmiş).

- **Kıyaslanan kişinin değiştirilmesi:** Kişinin kendini kıyasladığı kişiyle arasında eşitsizlik hissetmesi durumunda kişi rahatlamak için kendisinin başka biriyle kıyaslamayı tercih edebilir.
- **Durumu terk etme:** Kişi eşitsizlik durumunun değişmeyeceğini düşündüğü durumlarda başka bir departmana transferini talep etme, işten ayrılma gibi yollarla durumu tamamen terk etme yoluna gidebilir.

Bireysel bakış açısı ve değerlendirmeye dayanan eşitlik algılamasının bireylere göre değişmesi nedeniyle örgütlerin çalışanlarının kişilik özelliklerini, ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Moorhead ve Griffin, 1995:38). Bu noktada eşitlik kuramının temelinde bireylerin işyerine olan gerçek katkıları göz önünde bulundurularak ödüllendirilmeleri ve işyerine diğerlerine göre daha çok katkı sağlayan bireylerin hak ettikleri derecede çıktı almalarının sağlanması bulunmaktadır (Deutsch, 1985).

Eşitlik kuramı işgören ile örgüt arasındaki mübadele ilişkisini ve bu ilişkideki dengeyi açıklayıcı özelliği ile psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasında önemli bir kuram olarak ortaya çıkmaktadır (Rosseau, 1989:127).

2.1.5. Kontrol Kuramı (Control Theory)

Kontrol kuramı psikolojik sözleşmeye uyulması veya sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda işgörenlerin tepkilerinin anlaşılması ve açıklanmasında kullanılan önemli kuramlardan biridir (Ng, Feldman ve Lam, 2010; Bernhard-Oettel vd., 2013).

Kontrol kuramına göre işgörenler kendilerine söz verilen ile gerçekte elde ettikleri arasında karşılaştırma yapmakta ve ortaya çıkan uyum ve uyumsuzluk durumlarını tutumsal veya davranışsal bir yanıt vermektedirler. İşgörenler bu karşılaştırma sonucunda kendilerine vaad edilenler ile gerçekte verilenler arasında tutarsızlık olduğunu algıladıklarında işe gelmeme, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Carver and Scheier, 1982).

Kontrol kuramı daha çok değiş-tokuş ilişkisindeki dengesizlik durumuna vurgu yapmakta ve psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği durumların ve ihlalin sonuçlarının anlaşılmasında yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır (Kutaula, 2014:29).

2.1.6. Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory)

Toplumda yer alan bireyler arası ilişkilerin incelenmesi konusunda Homans (1958, 1961) tarafından öne sürülen sosyal mübadele kuramı; Blau (1960, 1964) ve Emerson (1962, 1976) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) ve Gouldner (1960) gibi sosyal psikologların çalışmaları ile gelişerek sosyal bilimler alanında yaygın kullanılan temel kuramlardan biri haline gelmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874).

Başta bireyler arasındaki ilişkilerin oluşumu ve gelişiminin açıklanmasına yönelik geliştirilen sosyal mübadele kuramı, son elli yıldır işgören ve örgüt arasındaki ilişkilerin açıklanmasında da yaygın olarak kullanılmaktadır (Aryee vd., 2013). Sosyal mübadele kuramının temeli karşılıklılık anlayışına dayanmaktadır. Sosyal mübadele kuramı ile ilgili öne sürülen birçok farklı bakış açısı bulunsa da, hepsinde ortak olan nokta sosyal mübadelenin “karşılıklı yükümlülükleri ortaya çıkaran etkileşimler” ile ilgili bir kavram olduğudur (Emerson, 1976).

Sosyal ilişkileri mübadele ilişkisi çerçevesinde açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olan Homans’ a göre bireyler hayatta kalmak için insan ilişkilerine ihtiyaç duymakta ve kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli birbirleri ile iletişim içinde olmaktadır (Homans, 1961:34). Yazara göre bireyler bir sonraki sosyal adımlarına karar verirken ilişkiler ile ilgili geçmiş deneyimlerini ve bu deneyimlerin sonuçlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Benzer şekilde Thibaut ve Kelley (1959)’ de bireylerin, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği içine girmekte olduğunu öne sürmüşlerdir (Gürbüz 2006).

Literatürde “sosyal mübadele kuramı” terimini ilk defa kullanan yazar Peter Blau’dur (Bolat vd., 2009). Blau (1964) sosyal mübadele kuramını fayda-maliyet perspektifinden değerlendirerek (Cook ve Rice 2003:55) bireylerin sosyalleşme sürecinde ekonomik kazanımlar elde etme arzusunun da dikkate alınmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Blau (1964)’ya göre bireylerin sosyal ilişkilerinin temelinde, elde etmeyi bekledikleri fayda ve ödüller bulunmakta ve bireyler sosyal alandaki adımlarını bu fayda ve ödülleri göz önüne alarak atmaktadırlar (1964:48).

Temelinde fayda ve ödüllere ulaşma arzusu olsa da, burada sözü edilen fayda ve ödüller, ekonomik mübadelede değişime konu olan unsurlar gibi açıkça belirlenmiş veya fiyat verilmiş yükümlülükler değildir. Aksine, sosyal mübadelede değişime konu olan unsurlar önceden belirlenmemiş yükümlülüklerden oluşmakta (Blau, 1964:93) ve değişimin karşılığı çoğu zaman destek, dikkate alınma, arkadaşlık gibi dostane ilişkilerle sembolleştirilmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, 54). Bu noktada sosyal mübadele ilişkisinde ilişkiyi yönlendiren kuralların ya da anlaşmaların olmaması, katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantisinin bulunmaması ve mübadeleye konu olan ödül ve faydalar konusunda pazarlık yapılmaması, sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran temel farklar olarak ortaya çıkmaktadır.

Blau (1960, 1964), Gouldner (1960) ve Emerson (1962, 1972) tarafından sosyal mübadele kuramını açıklamada ortaya konulan model beş temel unsuru kapsamaktadır. Bunlar (Searle, 1990);

1. *Davranışlar rasyonellik anlayışını esas almaktadır.* Bir davranışın ödülle sonuçlanma olasılığı ne kadar yüksek ise, bireyin o davranışı sergileme olasılığı da o kadar yüksektir. Bununla birlikte bireyin bir ödülü sürekli alması, o ödülün giderek değersiz hale gelmesine neden olmakta ve birey diğer davranışlar yoluyla elde edilebilen alternatif ödüller aramaktadır.
2. *İlişkiler karşılıklılık esasına dayanmaktadır.* İlişki içindeki her birey değiş-tokuş unsurları birbirine denk olduğu ve değiş-tokuş edilen unsurlar taraflar için önemli olduğu sürece birbirlerine fayda sağlamayı sürdürürler. İki birey arasındaki mübadele ilişkisinin güçlü bir şekilde sürdürülebilmesi için iki tarafın da ilişkinin adil olduğunu düşünmesi gerekmektedir.
3. *Sosyal mübadele adalet ilkesine dayanmaktadır.* Her mübadele ilişkisinde, davranışa yön veren genel bir adalet anlayışı olmalıdır. Yani mübadele ilişkisi üçüncü veya dördüncü taraflarca daha geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde adil olarak görülebilmelidir.
4. *Sosyal mübadele ilişkisindeki bireyler kazançlarını en üst düzeyde tutmayı, maliyetlerini ise en az seviyeye indirmeyi istemektedirler.* Burada sözü

edilen maliyetler finansal anlamda maliyetlerden çok ilişki için harcanan çaba ve enerjiyi ifade etmektedir.

5. *Bireyler herhangi bir zorunluluk olduğu için değil, karşılıklı fayda elde etmek için sosyal mübadele ilişkisine girmektedirler.* Bu nedenle sosyal mübadele ilişkisinde zorunluluk en az düzeyde olmalıdır.

Sosyal mübadele kuramının temelini oluşturan; bireylerin ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğü (Lambe vd. 2001) yaklaşımı günümüzde istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında başvurulan en etkili kuramlardan biri haline gelmiştir (Cropanzo ve Mitchell, 2005:874).

Cropanzano ve Mitchell (2005)'e göre istihdam ilişkisinde sosyal mübadele, bir örgütün işgörenlerine ilgi göstermesi ve onu dikkate alması ile başlamakta ve örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile olumlu sosyal mübadele ilişkisi, işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlarını beraberinde getirmektedir.

Sosyal mübadele kuramı ve psikolojik sözleşme kuramı temelde iki noktada birleşmektedir: karşılıklılık ve değiş-tokuş ilişkisi (Rousseau, 1995; Shore ve Tetrick, 1994). Sosyal mübadele yaklaşımında, bireylerin elde ettikleri yararları karşılık, olumlu davranışlarda bulunacakları varsayımı psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini önemli bölümünü oluşturmaktadır (Gouldner, 1960).

Araştırmacılar psikolojik sözleşmenin değerlendirilmesi ve işgörenlerin tutum/davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde sosyal mübadelenin anahtar bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar (Robinson ve Morrison, 1995; Conway ve Briner, 2002; Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003).

2.2. Psikolojik Sözleşmenin Kavramsal Çerçevesi

2.2.1. Psikolojik Sözleşme Nedir?

Sözleşme; “hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirlerine uygun irade beyanları ile gerçekleşen işlem, bağıt, akıt, mukavele, kontrat” olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr).

Psikolojik sözleşme resmi veya zımnî sözleşmelerden farklı, algısal yönü olan bir sözleşme türünü ifade etmektedir (Robinson, 1996: 575). Psikolojik sözleşme işgören ve örgüt arasında yazıya veya söze dökülmeyen, karşılıklılık içeren beklentiler (Levinson vd., 1962) ve çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma (Millward ve Brewerton, 1997) olarak tanımlanabilmektedir.

Günümüzde istihdam ilişkilerinin açıklanmasında sıkça kullanılan bir kavram haline gelen psikolojik sözleşmenin tam olarak anlaşılabilmesi için, kavramın ortaya çıkışından bu yana yaklaşık 55 yıllık tarihsel gelişimine değinmek faydalı olacaktır. İstihdam ilişkisi içinde yer alan taraflar arasında bulunan yazılı olmayan beklentileri (Thompson ve Hart, 2006) ifade eden psikolojik sözleşmenin kavramsal temelleri incelendiğinde konu ile ilgili araştırmaların iki farklı dönemi kapsadığı görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008).

İlk dönem psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıktığı ve konu ile ilgili erken dönem çalışmaların yapıldığı 1960-1989 yılları arasını kapsamaktadır. Bu dönemde psikolojik sözleşme konusunda yapılan çalışmalar genellikle kavram ile ilgili teori geliştirmeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır (Conway ve Briner, 2005).

Psikolojik sözleşme kavramı 1989 yılında Denise Rosseau tarafından yayınlanan çalışmalar ile yeniden tanımlanmış ve bu konuda yapılan ampirik araştırmalar ile yeniden şekillenmiştir (Roehling, 1997). Bu bağlamda psikolojik sözleşme konusundaki araştırmaların Rosseau öncesi ve Rosseau sonrası dönem olarak sınıflandırılarak incelemenin faydalı olacağını belirtilmektedir (Conway ve Briner, 2005).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu bölümde psikolojik sözleşmenin ortaya çıkışı ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, 1989 yılına kadar olan erken dönem çalışmaların yer aldığı “Rosseau öncesi dönem” ve Rosseau ile başlayıp günümüze kadar yapılmış olan çalışmaların yer aldığı “Rosseau ve sonrası dönem” olarak iki bölümde ele alınacaktır.

2.2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Ortaya Çıkışı (Rosseau Öncesi Dönem)

Literatürde psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris (1960) tarafından kullanılmıştır. Fabrikada çalışan işçiler ile yönetici arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlayan Argyris; iki taraf arasında kağıda veya söze dökülmeyen ancak karşılıklı olarak kabul edilen bir anlaşmanın varlığına vurgu yaparak çalışmasında bu duruma “psikolojik iş sözleşmesi” adını vermiştir.

Arygris’e göre yönetici çalışanlara ve onların kültürel normlarına saygı duyduğu, iş güvencesi, işi özgürce yapabilme ve yeterli maaş alabilme gibi olanakları sunduğu sürece; iş görenler de örgüte yüksek üretim, düşük iş kaybı gibi katkılar sunmaktadırlar (Arygris, 1960:96). Arygris’In çalışmasında daha çok somut ve belirli ekonomik katkıların değişimi olarak ele alınan (Manning, 1993) psikolojik sözleşme kavramı, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962), tarafından yapılan çalışmada detaylı olarak incelenerek, kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur.

Levinson ve arkadaşları iş tecrübesinin kişilerin zihinsel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladıkları çalışmada 874 kişi ile birebir görüşme yapmışlardır. Araştırmacılar bu görüşmeler sırasında insanların işleri ile ilgili konuşurken genelde beklentilerden bahsettiklerini ve bu beklentilerin işveren tarafından karşılanması gereken, bir anlamda yükümlülük içeren beklentiler olduğunu fark etmişlerdir (Levinson vd., 1962:20). Yazarlar bu durumu Menninger (1958)’In psikoterapist ve hasta ilişkisini incelediği çalışmasında söz ettiği “sözleşme ilişkilerinde para, hizmet gibi somut unsurların yanında; tarafların memnuniyetini sağlayacak olan soyut unsurlar da değişime konu olmaktadır” fikri ile bağdaştırmışlardır (Roehling, 1997). Böylece bu beklentilerin, işveren-iş gören ilişkisinde yer alan karşılıklı sözleşmenin soyut tarafını temsil ettiğini ve bunun “psikolojik sözleşme” anlamına gelebileceğini öne sürmüşlerdir.

Levinson ve arkadaşları (1962) uzun süren çalışmaları sonucunda yayınladıkları “Kişi, Yönetim ve Zihinsel Sağlık” isimli kitapta psikolojik sözleşmeyi şu şekilde tanımlamışlardır;

“İş gören ve örgüt arasında yazıya veya söze dökülmeyen, karşılıklılık içeren beklentilerin tümü”...

Yazarlara göre hem iş görenlerin hem de işverenin beklentileri psikolojik sözleşmenin bileşenlerini oluşturmaktadır. Ancak beklentilerin psikolojik sözleşme unsuru sayılabilmesi için (1) üstü kapalı ve açıkça konuşulmamış olması (2) kişi ve işletmenin geçmiş ilişkisine dayalı olması olarak iki temel özelliğinin bulunması gerekmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentiler bilinç dışı sebeplere dayanabilmekte ve böylece birey kendi beklentilerinin ya da karşı tarafın beklentilerinin farkında olamayabilmektedir.

Levinson ve arkadaşları tarafından yapılan psikolojik sözleşme tanımı, değişime konu olan unsurların somut (maaş, yüksek sayıda çıktı vb.) değil daha çok soyut (işten memnuniyet, yükselme olanakları vb.) olması ve beklentilerin ihtiyaçlara değil, ilişkiye bağlı gelişmesi gibi yönleri ile Arygris’In tanımından farklılık göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin kavramsal çerçevesinin oluşmasında ve gelişmesinde önemli yere sahip olan araştırmacılardan bir diğeri Schein (1965, 1980)’dir. 1965 yılında yayınlamış olduğu “Örgütsel Psikoloji” kitabında Arygris (1960) ve Levinson vd. (1962)’a atıfta bulunan Shein, örgütlerde anlama ve yönetim davranışlarında psikolojik sözleşmenin önemine vurgu yaparak, psikolojik sözleşmeyi şu şekilde tanımlamıştır (1965:11):

“Psikolojik sözleşme kavramı, bireyin işletmeden, işletmenin de bireyin kendisinden çeşitli beklentileri olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu beklentiler, yalnızca ne kadar iş için ne kadar ödeme yapılacağı ile ilgili değil, aynı zamanda karşılıklı haklar, ayrıcalıklar ve yükümlülükler ile ilgilidir. Örneğin iş gören belli bir süre işletme için çalıştıktan sonra işten çıkarılmamayı bekleyebilmekte; işveren de iş görenin işletme imajını zedelememesini veya işletme sırlarını rakiplere iletmemesini bekleyebilmektedir. Bu gibi beklentiler işveren ve iş gören arasındaki resmi bir yazılı sözleşmede yer almasa da her iki tarafın davranışlarında son derece etkili olmaktadır”

Shein (1965)’In psikolojik sözleşme anlayışı Levinson vd. (1962) ile benzerlik gösterse de, Shein daha çok işveren-iş gören arasındaki beklentilerin karşılıklı olarak eşleştirilmesi ile uyumun sağlanması üzerinde durmuştur. Yazara

göre karşılıklı beklentilerin uyum içinde olması ve bu beklentilerin her iki tarafça karşılanması, işten memnuniyet, bağlılık ve performans gibi olumlu sonuçlara ulaşmada kilit noktalardan birini oluşturmaktadır.

1973 yılında yayınladığı çalışmasında Kotter; işveren karşısındaki örgüt içinde birçok birey bulunması ve her bireyin beklentilerinin farklı olması nedeniyle işveren ile iş gören arasındaki karşılıklı beklentilerin dengelenmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir. Kotter (1973:92)'e göre psikolojik sözleşme; tarafların ilişkide birbirlerinden almayı ve birbirlerine vermeyi beledikleri unsurları belirleyen, birey ve örgüt arasındaki üstü kapalı anlaşmayı ifade etmektedir. Yazara göre psikolojik sözleşme uyumlu-uyumsuz veya eşleşen-eşleşmeyen beklentileri kapsayabilmektedir. Buna göre örgüt ve işgören beklentileri arasındaki tutarlılık ne kadar yüksek oranda ise, işgörenlerin verimlilik ve iş tatmini gibi olumlu tutumları o kadar yüksek olmaktadır.

Kotter (1973)'In psikolojik sözleşme konusundaki çalışmalarından sonra, Portwood ve Miller (1976), örgütsel sözleşme uyumunun, işgörenlerin iş tatmini ve işe yönelik davranışları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan uzun dönemli bir araştırma yapmışlardır. Yazarlar çalışma sonucunda örgütsel sözleşme boyutları ile işgörenlerin iş tatmini ve işe yönelik davranışları arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Özünde iş gören-örgüt veya iş gören-işveren arasındaki ilişkilerin incelenmesi alanında geliştirilen psikolojik sözleşme kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren genel anlamda birçok farklı unsurlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinde araştırmalara konu olmuştur. Karı-koca ilişkisi (Dunahee ve Wangler, 1974), kiracı ile mülk sahibi (Radford ve Larwood, 1982), öğretmen ve öğrenci (Kolb vd.,1984), danışman ve müşteri (Boss, 1985) arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalar, psikolojik sözleşmenin erken dönem farklı alanlardaki çalışmalarına örnek olarak gösterilebilmektedir.

Rosseau öncesi dönemde psikolojik sözleşme kavramı araştırmacılar tarafından “iki taraf arasındaki değiş-tokuş ilişkisi” olarak ele alınmakla birlikte, kavrama ilişkin birbirlerinden tamamen farklı tanımların yapıldığı görülmektedir (Kuatula, 2014:34).

Psikolojik sözleşmenin kavramsal olarak ortaya çıkmasında önemli yere sahip olan erken dönem araştırmacıların (Arygris, 1960; Levinson vd. 1962; Shein, 1965; Kotter, 1973) çalışmalarından sonra psikolojik sözleşme kavramının yeniden şekillenmesinde ve istihdam ilişkilerinin incelenmesinde büyük önem kazanmasında en etkili olan yazar Denise Rosseau'dur (Roehling, 1997).

2.2.1.2. Günümüzde Psikolojik Sözleşme Kavramı (Rosseau ve Sonrası Dönem)

Denise M. Rosseau' nun 1989 yılından başlayarak psikolojik sözleşme konusunda yapmış olduğu çalışmalar, psikolojik sözleşme kavramının modern istihdam ilişkilerine göre yeniden şekillenen bir kavrama dönüşmesinde dönüm noktası olarak kabul edilmektedir (Conway ve Briner, 2005; Coyle-Saphiro ve Conway, 2005; Roehling, 1997). Örgütlerde psikolojik ve örtük sözleşmeleri konu alan ilk çalışmasında Rosseau (1989) psikolojik sözleşmenin oluşum süreci, gelişimi, sözleşme türleri ve psikolojik sözleşme ihlali gibi konulardaki incelemelerini paylaşarak yeni bir psikolojik sözleşme modeli ortaya koymuştur.

Rosseau (1989)'nun erken dönem çalışmaları da dikkate alarak geliştirdiği yeni psikolojik sözleşme modeli, kavramın daha net ve anlaşılır hale gelmesine büyük katkı sağlamıştır. Öyle ki 1989 yılından beri psikolojik sözleşme konusunda çalışma yapan hemen hemen her araştırmacı çalışmasında Rosseau'nun psikolojik sözleşme modeline yer vermektedir (Conway ve Briner, 2009). Psikolojik sözleşmenin kavramsal çerçevesinin oluşmasında önemli role sahip olan Rosseau (1989) psikolojik sözleşmeyi şöyle tanımlamaktadır;

...“Psikolojik sözleşme kişinin diğer taraf ile arasındaki karşılıklı mübadele anlaşmasında yer alan şartlar ve hükümler konusundaki bireysel inançlarıdır. Aynı zamanda psikolojik sözleşme bireyin karşı taraf ile mübadele anlaşmasında yer alan yükümlülükler ile ilgili inançlarını ifade eder. Burada kilit nokta, bireyin bu inançlarının, kendisine karşı tarafça daha önce verilen sözlere/vaatlere göre şekillenmiş olmasıdır”...

Bu tanım karşılıklılık ilkesini göz ardı etmeden örgütten çok, çalışanların bireysel inançlarına odaklanmaktadır. Bununla birlikte Rosseau (1989)'ya göre psikolojik sözleşme iki taraf arasındaki gerçek bir sözleşmeyi değil, bireysel algılara dayanan bir mübadele ilişkisini ifade etmektedir (Kutaula, 2014:23)

Rosseau (1989)'nun psikolojik sözleşme yaklaşımı erken dönem psikolojik sözleşme yaklaşımlarından iki noktada ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisi düzeyinde değil de birey düzeyinde incelenmesi gereken bir kavram olduğu varsayımdır. Yani erken dönem çalışmalarda tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini ifade eden psikolojik sözleşme, Rosseau (1989)'nun çalışmalarında “yalnızca iş görenin algılarına ve inançlarına dayanan bir kavram” olarak ön plana çıkmaktadır (Coyle-Saphiro ve Conway, 2005).

Rousseau (1989:123)'ya göre psikolojik sözleşme birey tarafından belirlenen ve ancak bireysel düzeyde anlaşılabilen subjektif bir kavramdır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme çaba ve bağlılık gibi işgören katkıları ile maaş, iş güvenliği gibi işveren katkılarından oluşan karşılıklı yükümlülüklerin, yalnızca işgörenin bireysel bakış açısından değerlendirilmesi ile ilgilidir (Cullinane ve Dundon, 2006).

Yeni psikolojik sözleşme yaklaşımının erken dönem yaklaşımlardan farklılık gösterdiği ikinci nokta ise psikolojik sözleşmenin “beklentiler” den çok “yükümlülükler” ile ilgili bir kavram olduğu varsayımdır (Roehling, 1997). Rousseau (1989)'ya göre psikolojik sözleşmenin temelini örgüt ve bireyin birbirlerinden beklentileri değil, bireyin içinde bulunduğu örgüte göre şekillenmiş olan karşılıklı yükümlülüklerdir. Beklenti ve inançları oluşturmaktadır (Coyle-Saphiro ve Parzefall, 2008). Burada sözü edilen yükümlülüklerin, karşılıklı vaatlere ve sözlere dayanarak gelişmiş yükümlülükler olması gerekmektedir.

Bu noktada psikolojik sözleşme karşılıklılık ve vaatlere/sözlere dayalı olarak gelişmekte ve genel beklentilerden farklılık göstermektedir (Rosseau, 1990:309). Rosseau'nun bu yaklaşımı, psikolojik sözleşmeyi “ihtiyaçlardan kaynaklanan beklentiler” (Levinson vd., 1962) olarak tanımlayan erken dönem çalışmalardan büyük ölçüde farklılık göstermektedir.

Rosseau (1989)' nun iş görenin algılarına odaklanan bu yeni yaklaşımı, birçok araştırmacı tarafından benimsenerek, psikolojik sözleşme çalışmalarda “iş görenin zihninde oluşan bir yapı” olarak ele alınmaya başlanmıştır (Morrison ve Robinson, 1997; Guest ve Conway, 2002; Conway ve Briner, 2005).

Bununla birlikte psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kabul görmüş tek bir tanım bulunmamakta (Roehling, 1997) ve konu ile ilgili çalışma yapan her araştırmacı psikolojik sözleşmeyi farklı şekillerde tanımlayarak açıklamaya çalışmaktadır (Convay ve Briner, 2005).

Rosseau (1989) sonrası dönemde yapılan çalışmalarda ortaya koyulan psikolojik sözleşme tanımlarından bazıları Çizelge 2.1’de gösterilmektedir.

Çizelge 2.1.’de yer alan psikolojik sözleşme tanımları incelendiğinde, kavramı her araştırmacının kendi çalışmasına göre farklı tanımladığı görülmektedir (DelCampo, 2007). Örneğin psikolojik sözleşmeyi tanımlamada bazı çalışmalarda karşılıklı beklentiler yaklaşımı kullanılmakta iken (Sparrow, 1996; Herriot vd., 1997; Hiltrop, 1995; King, 2000; Lester ve Kickul, 2001); bazı çalışmalarda sözler/vaatler (Zagenczyk vd., 2009; Suazo ve Turnley, 2010; Guest ve Convay, 2002) veya yükümlülükler (Herriot ve Pemberton, 1997; Tekleab ve Taylor, 2003; Dadi, 2012) gibi terimlerin ön planda olduğu görülmektedir.

Çizelge 2.1. Çeşitli Çalışmalarda Yer Alan Psikolojik Sözleşme Tanımları

Yazar	PS Tanımı
DeMeuse ve Tornow, 1990	İşveren ve işgören arasındaki resmi olmayan ve üstü kapalı karşılıklı sorumluluklar ve beklentiler
Rousseau ve Aquino, 1993	Örgüt tarafından şekillendirilen, bireyin örgüt ile kendisi arasındaki karşılıklı mübadele ilişkisinde yer alan koşullara ilişkin inanç sistemi
Hiltrop,1995	İşgörenin zihninde; iş ilişkisindeki iş gören ve örgütün birbirlerinden almayı ve birbirlerine vermeyi bekledikleri unsurları belirleyen, yazılı ya da yazılı olmayan, konuşulmuş ya da konuşulmamış tüm beklentiler.
Herriot ve Pemberton, 1995: 45	İstihdam ilişkisinde yer alan birey ve örgütün her birinin bu ilişkideki karşılıklı yükümlülükler konusundaki algıları
Newell ve Dopson, 1996	İşgörenin işveren tarafından sunulan iş güvenliği, yeterli maaş ve sürekli eğitim gibi olanakları karşılığında işverene vermeye hazır olduğu çaba ve katkıların tümü
Morrison ve Robinson, 1997:229	İşveren tarafından farkında olarak veya fark etmeden verilen sözlere dayanarak, iki taraf arasındaki karşılıklı yükümlülükler dair iş görenin zihninde oluşan inançların tümü
Herriot, 1997	Çalışan ile yönetim arasındaki örtülü, karşılıklı yükümlülükleri içeren anlaşma
Rousseau ve Tijoriwala, 1999:680	Çalışan ve yönetim ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerden ortaya çıktığı varsayılan vaatler, sözler
Coyle-Saphiro ve Kessler, 2000:927	Bireyin, iş ilişkisindeki karşılıklı yükümlülükler ile ilgili inançları
Turnley vd., 2003:188	Kişinin bakış açısından; işverenin iş görene karşı yükümlülükleri ve bunun karşılığında kişinin işverenine ne borçlu olduğu konusundaki inançları
Guest ve Conway, 2002:22	İş ilişkisinde yer alan örgüt ve işgörenin her ikisi tarafından, bu ilişkiye dair algılanan karşılıklı sözler ve yükümlülükler
Conway ve Briner, 2005:23	Kişi ve onun işvereni tarafından algılanan sözlere dayanan karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler
Suazo ve Turnley, 2010:1808	İşgören ve işveren arasındaki karşılıklı beklentiler ile ilgili sözler/ vaatler

Çalışmalarda yapılan tanımlarda psikolojik sözleşmenin beklentiler, yükümlülükler, sözler, vaatler ve bunlara ilişkin inançlar ve algılar gibi birbirinden farklı yapılarla açıklanmaya çalışılması, psikolojik sözleşmenin kavramsal sınırlarının belirlenmesi ve ortaya konulması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Rosseau ve Tijoriwala (1998:680) psikolojik sözleşmenin kavramsal sınırlarının belirlenmesinde öncelikle kavramın “işgörenin bireysel algıları ve inançları” na dayanan beklentiler ve yükümlülükler olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre psikolojik sözleşme karşılıklı yükümlülükler ile ilgili işverenin iş görenden ne beklediği ve bunun karşılığında iş görenin işverene ne vermeyi umduğu konusundaki *iş görenin bireysel inançlarını* ifade etmektedir (Rosseau ve Greller, 1994).

2.2.2. Psikolojik Sözleşme Ne Değildir?

Rousseau (1996) psikolojik sözleşmeyi çalışanın olayları anlamada kullandığı bilişsel çerçeve olarak tanımlamaktadır. Bu bilişsel çerçeve durağan ve değişime karşı dirençli olmasına karşın değiştirilmesi imkânsız bir yapıda değildir. Psikolojik sözleşmeler değişen koşullara bağlı olarak değişmeye elverişli sözleşmelerdir (Rosseau, 1996).

Psikolojik sözleşme grup düzeyinde incelenebilen kavram değildir. Psikolojik sözleşme bireysel algılara dayanmakta ve ancak birey düzeyinde incelenebilmektedir (Rosseau, 1989).

Psikolojik sözleşme bireysel beklentileri içermektedir ancak bireyin sahip olduğu her beklenti psikolojik sözleşme unsuru değildir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 668). Bireyin sahip olduğu beklentinin psikolojik sözleşme unsuru olabilmesi bu beklentinin bireyin işveren ile ilgili deneyimlerine, işveren tarafından kendisine verilen sözlere veya bireyin zihnindeki karşılıklılık yapısına bağlı gelişmiş olması gerekmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Örneğin bir çalışanın ayrılmış olduğu eski işyerinde bir yılını dolduran işgörene maaş artışı yapılıyor olmasını dikkate alarak, farklı bir işyerinde çalışmaya başladığında da bir yıl sonra maaş artışı almayı beklemesi psikolojik sözleşme unsuru mudur? Bu durumda mevcut işgörenin çalışana bir söz veya vaat vermesi söz konusu olmadıysa veya birey bir yıl sonra alacağı maaş artışını dikkate alarak bunun

karşılığında işverene herhangi bir katkı sağlamadıysa, bu beklenti psikolojik sözleşme unsuru olmamaktadır.

Bir başka örnekte, bireyin aynı işletmede belirli çalışma yılını doldurduğunda terfi almayı beklemesi genel bir kişisel beklenti olarak değerlendirilebilir. Ancak bireyin aynı işletmede belirli bir yılı doldurduğu için terfi alan iş arkadaşını dikkate alarak, aynı olanağa kendisinin de sahip olacağına inanması, bunun için diğer iş tekliflerini geri çevirmesi ve bu terfiyi gerçekleştirmeyi işverenin yerine getirmesi gereken bir yükümlülük olarak algılaması psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu örnekte birey, işveren ile olan geçmiş deneyimine dayanarak belirli bir çalışma yılı sonunda terfi alacağına inanmış ve aynı zamanda bunun karşılığında kendisi de diğer iş tekliflerini geri çevirerek zihninde karşılıklılık (mutuality) yapısı oluşturmuştur.

İşveren ve işgörenin karşılıklı yükümlülükleri psikolojik sözleşmenin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Ancak işgörenin zihninde oluşan her yükümlülük psikolojik sözleşme unsuru değildir (Rosseau, 1989). Karşılıklı yükümlülüklerin psikolojik sözleşme sınırları içinde ele alınabilmesi için işverenin bu konuda beklenti oluşturabilecek söz, vaad veya imalarının söz konusu olması gerekmektedir (Roehling, 2008). Örneğin bir işgören çalışmakta olduğu sektörde genellikle esnek çalışma saatlerinin uygulanmasını göz önünde bulundurarak, işverenin kendisine esnek çalışma saatleri sunmakla yükümlü olduğuna inanabilir. Rosseau (1996)'ya göre bu durumda işveren işgörenin beklentiye girmesine neden olacak herhangi bir tutum veya davranış sergilemediyse bu yükümlülük psikolojik sözleşme sınırları içinde sayılmamaktadır.

Psikolojik sözleşme, tarafları yasal olarak bağlayıcı özellikte bir sözleşme türü değildir (Conway ve Briner, 2005). Psikolojik sözleşmeler iş sözleşmelerinin bir uzantısı niteliğinde olsa da, bireyin zihninde var olan ve şekillenen, konuşulmamış ve yazıya dökülmemiş yükümlülükleri içerdiğinden yasal bağlayıcılığı yoktur. Örneğin psikolojik sözleşmelerin, yazılı sözleşmeler gibi bir mahkemede delil olarak kullanılabilmesi söz konusu değildir (Macneil, 1974; Conway ve Briner, 2005).

Psikolojik sözleşme herkes tarafından aynı değerlendirilebilen nesnel bir kavram değildir (Dadi, 2012:94). Psikolojik sözleşme bireysel beklentiler, inançlar ve algılardan oluşan ve kişiden kişiye farklılık gösteren öznel bir yapıyı ifade etmektedir.

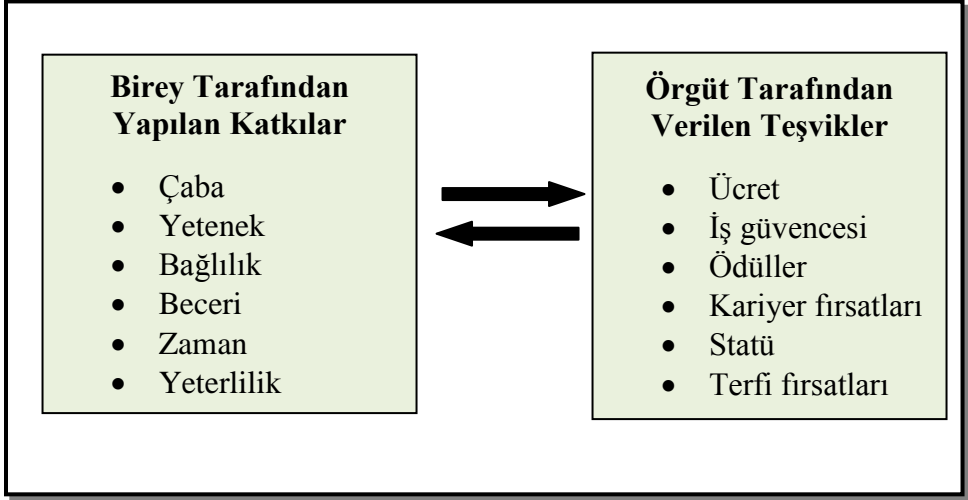
2.2.3. Psikolojik Sözleşmenin İçeriği

Literatürde psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan unsurların belirlenmesine yönelik birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Freese ve Schalk, 1996; Herriot vd., 1997; Guest ve Conway, 1999; Roehling vd., 1997; De Vos, Buyens ve Schalk, 2005).

Guest ve Conway (2001)' e göre işgörenin zihninde yer alan, kendisinin işletmeye olan katkıları karşılığında işletmenin ona borçlu olduğuna inandığı yükümlülükler psikolojik sözleşmenin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda psikolojik sözleşme algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler ile ilgili (Cable, 2008:5) soyut psikolojik unsurları ifade etmektedir (Makin vd., 1996).

Moorhead ve Griffin (1995) psikolojik sözleşmenin doğal yapısını birey tarafından yapılan katkılar ve örgüt tarafından verilen teşvikler olarak mübadele ilişkisi kapsamında açıklamışlardır (Bkz Şekil 2.3).

Bu çerçevede işgören örgüte karşı çaba, yetenek, bağlılık, beceri, zaman ve yeterlilik konusunda katkıda bulunma karşılığında örgütten ücret, iş güvencesi, ödüller, kariyer fırsatları, statü ve terfi fırsatları gibi teşvikler beklemektedir. Ancak psikolojik sözleşmenin tamamen bireysel beklentilere yönelik algıların bir ürünü olduğu düşünüldüğünde, sözleşme içeriğinin bireye ve örgüte göre farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır.



Şekil 2.3. Psikolojik sözleşmenin Doğal Yapısı

Kaynak: Moorhead, G., R.W. Griffin (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th Edition), Boston/USA: Houghton Mifflin Company,52.

Anderson ve Schalk (1998)'e göre her çalışanın zihninde psikolojik sözleşmesi vardır ve bu sözleşmenin hangi unsurlardan oluştuğunu tanımlayabilir. İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan yükümlülükler ve beklentiler arasında ortak noktalar olsa da psikolojik sözleşmeler bireysel algılara dayanmakta ve her bir işgörenin psikolojik sözleşmesi farklı unsurlardan oluşmaktadır. Bu da istihdam ilişkisinde yer alan işgören sayısı kadar psikolojik sözleşme içeriğinin var olduğu anlamına gelmektedir (Herriot ve Pemberton, 1997). Böylece psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan binlerce yükümlülük ve beklenti söz konusu olmakta, bu unsurları içine alan evrensel bir liste hazırlamak hem yararsız hem de neredeyse imkânsız bir hal almaktadır (Kotter, 1973; Sims, 1994).

Rosseau ve McLean Parks (1993)'e göre bireylerin psikolojik sözleşmesinin içeriği istihdam ilişkisinin özelliğine, işveren-işgören arasındaki ilişkinin süresine ve örgütün insan kaynakları uygulamalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Csoka (1995:27) çalışmasında modern istihdam ilişkisinde tarafların psikolojik sözleşmesinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerini içeren unsurları kapsayan ayrıntılı bir çizelge sunmuştur (Bkz. Çizelge 2.2).

Çizelge 2.2. Psikolojik Sözleşmede Temel Unsurlar

İşgörenin Sağladıkları	İşverenin Sağladıkları
<ul style="list-style-type: none">• İş hedeflerine bağlılık• Başarı için sorumluluk paylaşımı• Nitelikli performans• Esneklik• Karar verebilme• Stratejik yetenekler• Sürekli gelişim	<ul style="list-style-type: none">• İstihdam edilebilirlik• Öğrenme imkânı• Esneklik• Performansa dayalı ücret• Yüksek katılım• İlginç ve zorlayıcı iş

Kaynak: Csoka, L. S. (1995) A new employer-employee contract? Employment Relations Today, Summer, 21-31.

Csoka (1995)'ya göre işgören işletmeye; iş hedeflerine bağlı olma, hedeflere ulaşmada sorumluluğu paylaşma, işletmeye nitelikli performans sunma, esnek olabilme, iş ile ilgili konularda karar verebilme, stratejik donanıma sahip olma ve işi ile ilgili sürekli gelişim gösterebilme katkıları sunmaktadır. Bu katkılar karşılığında işletme de işgörene sürekli iş imkanı, işi ile ilgili konularda öğrenme ve gelişim imkanı, esneklik gösterme, işgörenin performansına dayalı ücretlendirme, işgörene iş ile ilgili konularda fikir belirtme ve kararlara katılım imkanı ve yapılmaya değer zorlayıcı görevler verme gibi katkılar sağlamaktadır.

Rosseau (1990) çalışmasında işverenin işgörene olan yükümlülüklerini; gelişim, yüksek ücret ödemesi, performansa dayalı ödeme, eğitim imkanı, uzun süreli iş güvencesi, kariyer gelişim olanağı ve kişisel sorunlara destek olarak belirlemiştir. Aynı çalışmada işgörenin işverene olan yükümlülükleri; fazla mesai yapma, işletmeye bağlılık, iş için istenenden fazlasını yapma, işi bırakmadan önce işyerini bilgilendirme, işletme içi görevlendirmeye açık olma, rakip işletmelerden

gelen teklifleri geri çevirme, işletme bilgilerini gizli tutma, işletmede en az iki yıl çalışma olarak belirlenmiştir.

Herriot, Manning ve Kidd (1997) psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan unsurlar konusunda işgören ve işverenlerin benzer görüşlere sahip olduğuna vurgu yaparak, çalışmaları sonucunda örgütsel yükümlülükleri içeren eğitim, adalet, ihtiyaçlar, danışma, sağduyulu olma, insanca muamele, dikkate alınma, çevre, dürüstlük, maaş, ek gelir ve güvenlik olarak 12 madde belirlemişlerdir. Aynı çalışmada yazarlar işgören yükümlülüklerini içeren 7 madde belirlemişlerdir. Bunlar çalışma saatleri, performans, dürüstlük, bağlılık, iyi nitelikler, kendini sunabilme ve esneklik olarak isimlendirilmiştir.

Freese ve Schalk (1996) psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan unsurları; işin içeriği, kişisel gelişim fırsatları, sosyal imkânlar, insan kaynakları yönetimi politikaları ve ödüller olarak beş boyutta incelemiştir.

Psikolojik sözleşme ile işgörenlerin tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada Lester ve Kickull (2001), psikolojik sözleşmeyi oluşturan dört ana faktör belirlemişlerdir. İlk faktör, işi özgürce yapabilme, otokontrol sağlayabilme olanağı, iş ile ilgili kararlara katılım olanağı, sorumluluk verilmesi, işi iyi yapabilmek için ekipman ve olanakların sağlanması maddelerinden oluşan otonomi ve kontrol faktörüdür.

Çalışmada belirlenen ikinci faktör; esnek çalışma saatleri, iş güvencesi, iyi maaş ve iş güvenliği maddelerinden oluşan örgütsel ödüllerdir. Üçüncü faktör olan örgütsel faydalar sağlık olanakları, emeklilik, tatil olanakları ve okul ücretlerine katkı maddelerinden oluşmaktadır. Çalışmada belirlenen son faktör ise, kişisel gelişim imkanları, sürekli profesyonel eğitim sağlanması, kariyer gelişimine katkı gibi maddelerden oluşan gelişim ve ilerleme faktörüdür.

2.2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

Literatürde psikolojik sözleşmenin içeriksel açıdan incelenmesine yönelik birçok çalışma bulunmasına karşın, doğrudan psikolojik sözleşme türlerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar çok az sayıdadır. Psikolojik sözleşme türlerinin belirlenmesi konusunda en geniş kabul gören sınıflandırma Rosseau (1990) tarafından Mcneill (1985)' in çalışmasına dayanarak öne sürülen

yaklaşımıdır (Arnold, 1996; Millward ve Hopkins, 1998; Morrison ve Robinson, 1997; Raja vd., 2004; Rousseau, 1990; Rousseau ve McLean-Parks, 1993).

Mcneill (1985) sözleşmeleri işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler olarak bir sürekliliğin iki ucuna yerleşmiş iki sözleşme türü ile açıklamıştır. Bu yaklaşıma dayanarak Rosseau (1990) bir iş ilişkisinde psikolojik sözleşmeleri birbirlerinden odak, zaman, biçim, içerik ve denge olmak üzere farklı boyutlarda başkalaşan işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki temel gruba ayırmıştır.

Odak, istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu; zaman, ilişkilerde algılanan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olma boyutunu; biçim, performans gereklerinin neler olduğunun derecesini; içerik, çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu; denge, algılanan ilişkilerin geleceğin sunacağı değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma boyutunu ifade etmektedir.

2.2.4.1. İşlemsel (Transactional) Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler özünde, istihdam ilişkisinde yer alan tarafların somut olan maddi yükümlülükleri ile ilgilidir. İşlemsel sözleşmede iş gören örgütün iyi bir vatandaşı olmaktan çok, elde edeceği kişisel yararlar ve finansal çıkarlara odaklanmış durumdadır (Rousseau and McLean Parks, 1993). Bu bağlamda, işlemsel sözleşmede birey elde edeceği yararlar karşılığında iş gereklerini ve sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirmektedir (Millward ve Brewerton, 1998).

İşlemsel sözleşmelerin iki temel boyutu bulunmaktadır. Birincisi, çalışanın yükümlülükleri az sayıda, sınırlı ve iyi tanımlanmış olmasıdır. İkincisi ise sözleşmenin kısa dönemli oluşudur (Dabos ve Rousseau, 2004).

İşlemsel sözleşmeler ne zaman sona ereceği belirli olan bir tarih içerebilmekte, dönemlik ya da iki-üç yıllık işlerde geliştirilebilmektedir. İşlemsel sözleşmelerdeki sözleşme maddeleri yeniden tartışma ve uzlaşmayı gerektirmeyecek kadar açık ve net belirlenmiş maddelerden oluşmaktadır (Jim,2009:13).

Millward ve Brewerton (1998) işlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme
- Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme
- Ekstra uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımında eksiklik.

İşlemsel sözleşmede karşılıklı maddeler açık ve anlaşılır olmakla birlikte, bireyin örgüte katkısı ancak bu maddeleri yerine getirmek ile sınırlı olmaktadır. Yani birey örgüte fazladan katkı sağlamak için herhangi bir çaba harcamamakta, var olan becerileri ile yalnızca üzerine düşen görevleri yerine getirme eğiliminde olmaktadır (Rousseau and McLean Parks, 1993).

İstihdam ilişkisinde işlemsel sözleşme söz konusu olduğunda birey örgütü uzun dönem işveren olarak görmemekte, sözleşme belirli bir zaman dilimini kapsayan bir değişim unsuru olarak görülmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004). Diğer yandan işlemsel sözleşmeler ilişkinin sürdürülmesinden çok işin yapılmasını ön planda tutan iş odaklı yaklaşımın benimsendiği (Tsui vd., 1997) ve içeriği zamanla değişime açık olmayan sabit sözleşmelerdir (Cavanaugh ve Noe, 1999; McleanParks ve Kidder, 1994; Peel ve Inkson, 2000).

Ekonomik kaynakların değişimi esasına dayanan işlemsel sözleşmelerin söz konusu olduğu istihdam ilişkisinde “para önce gelir” anlayışının hakim olması (Millward ve Brewerton, 2000), bu tür ilişkilerin düşük işgören bağlılığı ve yabancılaşma ile sonuçlanmasına neden olmaktadır (McLean Parks ve Kidder, 1994).

Smithson ve Lewis (2000)’e göre genç yaştaki işgörenler, ileri yaştakilere göre daha yaygın olarak işlemsel sözleşmeyi kabul etmektedirler. Genç işgörenlerde çok yönlü kariyer anlayışı ve kendi kariyerlerini yönetme konusundaki tutumları, işlemsel sözleşmeye daha yatkın olmalarında etkili olabilmektedir (Hall, 1998).

Özetle çalışanların sorumluluklarının katı bir biçimde tanımlandığı inancına sahip olduğu ve iş ilişkisini sadece kısa dönemli ekonomik şartların yerine getirilmesi olarak gördüğü ilişki türünde işlemsel sözleşmenin varlığından söz edilebilmektedir (Robinson ve Rosseau, 1994).

2.2.4.2. İlişkisel (Relational) Sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler taraflar arasındaki ilişkide ekonomik takasın ötesinde, daha çok sosyal ve duygusal unsurların değiş-tokuşu ile ilgilidir (Rosseau, 1995; Aselage ve Eisenberger, 2003). İlişkisel sözleşmelerde ortak çıkarlar ön planda tutulmakta ve işveren ve işgören arasındaki ilişki en önemli değişken olarak ortaya çıkmaktadır (McLeanParks & Kidder, 1994).

İlişkisel sözleşmelerde, devam eden iş güvencesi, destekleyici eğitim ve gelişme olanakları karşılığında iş görenin sadakat, bağlılık ve katılım göstermesi beklenmektedir. İlişkisel sözleşmeye sahip olan çalışanın örgüte karşı yoğun bir sadakat ve güven duyması muhtemeldir (Kissler, 1994). Bunun yanında, bu tür çalışanların örgüte karşı saygı göstermesi ve destek olması beklenmektedir.

İlişkisel sözleşmeye sahip çalışanlar, örgütsel etkililiğin sağlanmasında işin gerektirdiği ekstra performans rollerini de yerine getirme eğilimindedir (Yin ve Xu, 2008). Bu bağlamda ilişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Millward ve Brewerton, 1998);

- Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme
- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları
- Adalet: Adil ödül algısı

İlişkisel sözleşmede işlemsel sözleşmenin aksine sözleşme maddeleri örtük ve subjektiftir. Bununla birlikte işveren ve çalışan açısından yatırım önemlidir. Yani işveren çalışanına yeteneklerini geliştirme ve çeşitlendirme olanakları sağlamakta, iş gören de bunun karşılığında örgüte bağlılık göstermekte ve uzun dönem sorunsuz çalışma eğilimindedir (Rosseau, 1995). Bu bilgilere dayanarak; işlemsel sözleşmenin istihdam ilişkisinin somut ve maddi yönünü; ilişkisel sözleşmenin ise ilişkinin sosyal ve duygusal yönünü temsil ettiği

söylenmektedir. Böylece işlemsel sözleşme daha durağan ve genel bir yapıya sahip iken, ilişkisel sözleşme daha subjektif ve değişken olabilmektedir (Robinson, Kraatz ve Rousseau 1994).

Psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak sınıflandırılması sonrasında, Rosseau (1995) değişen örgüt koşullarını dikkate alarak bu sınıflandırmaya “geçişsel” ve “dengeli” olarak iki sözleşme türü daha eklemiştir.

2.2.4.3. Geçişsel (Transitional) Sözleşmeler

Geçişsel sözleşmeler örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişen ve hiçbir garantinin söz konusu olmadığı sözleşme türlerini ifade etmektedir. Geçişsel sözleşmeler genellikle işgören tarafından istihdamın sürekliliği konusunda bir bağlılığın olmadığı ve bunun karşılığında da işveren tarafından her hangi bir teşvik sunulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda geçişsel sözleşme bir psikolojik sözleşme türü olmaktan çok, taraflar arasında kırılma noktasını ifade eden bilişsel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Millward ve Hopkins, 1998). Geçişsel sözleşmelerin yarattığı bilişsel durum genellikle şirketin el değiştirmesi, şirket birleşmeleri ve küçülme gibi belirsizliğin arttığı dönemlerde daha sık görülmektedir.

2.2.4.4. Dengeli (Balanced) Sözleşmeler

Dengeli sözleşme türü; işlemsel ve ilişkisel sözleşme özelliklerinin benzersiz olarak bir araya gelmesi ile oluşmakta ve günümüz örgütleri tarafından en çok arzu edilen sözleşme türü olarak ortaya çıkmaktadır (Rosseau, 1995). Dengeli sözleşmeler, karşılıklı ilişkilere ve zamana göre şekillenen, açık uçlu uzun dönemli ilişkileri temel alan sözleşmelerdir. Bu tür sözleşmelerin söz konusu olduğu durumda, işgören işin gereklerine uygun şekilde yeteneklerini geliştirme çabası göstermektedir ve kariyer gelişimi ve yükselme imkanları da yetenek ve performansa dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu durumda işgören ve örgüt tarafından karşılıklı sunulan katkılar dengelenmektedir (Millward ve Hopkins, 1998).

İşlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme unsurları tüm istihdam sözleşmelerinin temel bileşenlerini oluşturmakta ve bir skalanın iki ucunu temsil etmektedirler (McDonald ve Makin, 2000:85). Bununla birlikte işlemsel ve ilişkisel sözleşme, psikolojik sözleşmede söz konusu olan mübadele ilişkisinin

açıklanmasında karşıt unsurlar olarak değil, birlikte yer alan yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Yani bireyin psikolojik sözleşmesinin bir bölümü işlemsel sözleşme maddelerini içermekte iken, diğer bir bölümü de ilişkisel sözleşme maddelerini içermektedir.

Ayrıca bireylerin kişilik özellikleri ve kültürel değerler, aynı iş koşullarında çalışan işgörenlerin birbirlerinden farklı istihdam ilişkileri kurmalarına neden olmaktadır (Zhao ve Chen, 2008: 290). Böylece kişinin psikolojik sözleşmesinde hangi yönün ağır bastığının belirlenmesi mümkün olmakta ve psikolojik sözleşmenin mübadele yönü derinlemesine açıklanabilmektedir (Millward and Herriot, 2000; Robinson, Kraatz ve Rousseau 1994).

2.2.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşmenin bireyin zihninde nasıl oluştuğu ve hangi faktörlerden etkilenecek zaman içinde nasıl gelişim gösterdiği konusunda literatürde bazı çalışmalara rastlamak mümkündür (Millward, 2006; Rousseau, 2001; Turnley ve Feldman, 1999; Guest, 2004, Cuyper ve DeWitte, 2011; Andersson, 1996; Shore veTetrick, 1994).

Andersson (1996)'a göre birey örgüte katıldığında örgütün hedeflerine ulaşması için katkıda bulunur. Birey örgüte olan bu katkıları karşılığında örgütün de kendisine karşı bazı yükümlülükleri olduğunu düşünür. Tam bu noktada yani birey örgütün kendisine bir şeyler borçlu olduğunu düşünmeye başladığında psikolojik sözleşme de şekillenmeye başlamaktadır.

Rousseau (2001) psikolojik sözleşmenin oluşum sürecini bireyin istihdam ilişkisini içeren bir şema ile açıklamaktadır (Şekil 2.4). Bu şema bireyin karşılıklılık ve çok çalışma konusunda genel değerlerinin oluştuğu yaşamının erken döneminde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme oluşum süreci şemasına göre, psikolojik sözleşmenin temelini bireyin işe alım sürecinden önceki sahip olduğu profesyonel normlar ve sosyal inançlar oluşturmaktadır. Profesyonel normlar bireyin çalışma deneyiminden önce istihdam ilişkisinde karşı tarafa ne vermesi gerektiği ve bunun karşılığında karşı taraftan ne alması gerektiği konusunda zihninde sahip olduğu inançları kapsamaktadır (Bunderson, 2001). Profesyonel normlar aynı zamanda kişinin bir işe bakış açısını ve o iş ile ilgili fikrini barındıran mesleki ideolojiyi ifade etmektedir (Lane, 2012:18).

Bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında önemli yere sahip bir diğer unsur da bireyin mübadele ilişkisine dair sosyal inançlarıdır. Bu inançlar aile, okul, akranlar, çalışan kişiler ile etkileşimler ve önceki deneyimlerinin sonucunda oluşmakta ve kişinin istihdam ilişkisi konusundaki görüşlerini ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 2004).

İşe Alım Öncesi	İşe Alınma	Erken Dönem Sosyalleşme	Sonraki Deneyimler	Değerlendirme (Revizyon)
Profesyonel normlar Sosyal inançlar	Karşılıklı aktif söz/vaat verme Firma ve çalışanın karşılıklı işaretleri değerlendirilmesi	Devam eden söz/vaat verme Diğer çalışanlar ve araçlardan aktif bilgi arama Firmaya dair çeşitli bilgi kaynakları	Aralıklı söz/vaat verme Diğer çalışanlar ve araçlardan daha az aktif bilgi arama Firma sosyalleşme çabalarını azaltır Mevcut psikolojik sözleşmede olası değişiklikler	Değerlendirmeye yol açan farklı bilgiler Revizyonu etkileyen teşvikler/değiş-tokuşun maliyeti

Şekil 2.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Kaynak: Rousseau (2001:512), *Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract*, Journal of Occupational and Organizational Psychology 2001, 74:511-541.

Bireyin işe alınmadan önce örgüt ile ilgili yaptığı araştırmaları sonucunda elde ettiği bilgiler sözleşme oluşum sürecini etkileyen önemli etkenler arasında sayılabilmektedir (Lane, 2012:19). Shore ve Tetrick (1994)'e göre bireyin örgüte girmeden önce haberler, medya, arkadaşları ya da ailesi gibi çevresinde bulunan kaynaklardan edindiği bilgilerden etkilenerek psikolojik sözleşme geliştirmesi olasıdır. Örneğin bir yöneticinin iş çevresinde “işgörenlerin gelişimini destekleyen ve ilerlemelerine katkı sağlayan” bir lider olarak tanınması, kariyerini ilerletmek amacıyla iş arayan bir kişiyi cezp edebilmekte ve kişi bu yöneticinin yanında çalışırsa yükseleceği inancına kapılabilmektedir. Psikolojik sözleşmeyi “mübadele ilişkisine dair kişisel inançlar” (Rousseau, 1995) olarak ele aldığımızda, sözleşmenin daha işe alınmadan önceki bu safhada oluşmaya başladığını söylemek mümkün olmaktadır (Lane, 2012:20).

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde bir sonraki aşama işe alım aşamasıdır. Burada işveren ve gelecekteki işgören, mübadele ilişkisinde birbirlerine neler verebileceklerini ifade etmektedirler. Rousseau (2001)'ya göre psikolojik sözleşmeyi şekillendiren karşılıklı şartların ifade edildiği bu aşama sözleşme oluşum sürecinin kilit noktasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde bireyin işe alınma aşamasında onu işe kabul eden kişi, insan kaynakları temsilcisi, kendisine en yakın yönetici gibi etkileşimde bulunduğu örgütsel unsurlar sayesinde psikolojik sözleşme geliştirebilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994).

Psikolojik sözleşmenin çeşitli örgüt temsilcilerinden gelen farklı mesajlar doğrultusunda oldukça dinamik bir ortam içinde gelişmesi, işgörenin zihnindeki sözleşmede farklı yükümlülüklerin ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin işe alım sırasında birey ile görüşen insan kaynakları temsilcisi görüşme sırasında bireye işyerindeki terfi olanakları konusunda geleceğe yönelik fırsatlardan bahsedebilir. Bunun üzerine birey işyerinde terfinin insan kaynakları temsilcisi tarafından yapılmayacağını bildiği halde ileriye yönelik terfi fırsatları ile ilgili beklentiye girebilmekte ve bu durum bireyin psikolojik sözleşmesini etkileyebilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994).

İşe alım aşamasında işgören ve işveren arasında karşılıklı olarak sözler ve vaatlerin verilmesi söz konusu olmaktadır (Rosseau, 1989). İşe alım sonrasında birey gerçek istihdam ilişkisi içinde yeni bilgiler edinmekte ve böylece o işyerindeki sosyalleşme süreci başlamaktadır (Rosseau, 2001).

Örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayan kişinin işin gerektirdiği bilgi ve örgüt kültürü ile bütünleşmesine odaklandığından, hem örgütsel sosyalleşme hem de psikolojik sözleşme yeni çalışanın yaşayabileceği belirsizliği azaltarak çalışan ve işveren arasında bilgi akışını gerektirmektedir (Ven, 2009). Bu aşamada bireyin işarkadaşları, psikolojik sözleşmesinin içeriğinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Miller ve Jablin,1991; Rosseau, 2011).

Örgüt içinde yer alan iş arkadaşları mevcut işverenin veya yöneticilerin güvenilirliği konusundaki algı ve görüşlerini birey ile paylaşarak onun psikolojik sözleşmesini etkileyebilmektedirler. Bu durumda iş arkadaşları, işe yeni başlamış olan bir işgörenin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında veya değişmesinde etkili olan en önemli faktörler arasında yer almaktadır (De Vos ve Freese, 2011).

Bireyin işletmede çalışma deneyimi ilerledikçe, birey önceden sahip olduğu bilgileri, işletmede edindiği bilgileri ve işveren ile olan deneyimlerini bir araya getirmekte ve nihai psikolojik sözleşmesi oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme sürecinin son aşamasını iş görenin sahip olduğu bilgi ve deneyimlere dayanarak oluşan beklentilerinin karşılanma düzeyini değerlendirmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada kişi işverenin kendisine ne borçlu olduğunu, kendisinin de işverene ne borçlu olduğunu ortaya koymakta ve her iki tarafın yükümlülüklerini ne kadar yerine getirdiğinin değerlendirmesini yapmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda kişi, istihdam ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirildiğini düşündüğünde, birey ve işvereni arasında uyumlu bir psikolojik sözleşmenin varlığından söz edilmektedir. Birey işverenin kendisine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmediği ve/veya iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmadığı sonucuna vardığında psikolojik sözleşme ihlal algısı ortaya çıkmaktadır.

Bireyin çeşitli aşamalardan geçerek oluşan psikolojik sözleşmesi statik bir yapıda olmamakla birlikte sürekli yenilenmeye açıktır (Seeck and Parzefall, 2008). Yani psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmeler gibi bir kez oluşturulan ve sabit kalan unsurlar değildir (Rosseau ve McLean Parks, 1993).

Psikolojik sözleşme her bir aşamada birey tarafından edinilen farklı bilgilerin ve örgüt içinde yaşanan deneyimlerin etkisi ile en baştan gözden geçirilip değişebilmektedir (Rosseau, 1989). Bununla birlikte işgörenin mevcut işvereni ile olan istihdam ilişkisinin süresi, psikolojik sözleşmesinin değişimi

konusunda ipucu vermektedir. Örneğin, Robinson ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan çalışmaya katılan işgörenler, çalışma hayatının ilk iki yılında işverenlerine karşı daha az yükümlülükleri olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda, aynı işveren ile iki yıldan fazla süredir çalışan işgörenlerin, işverenlerine daha çok şey borçlu olduklarını düşündükleri ortaya koyulmuştur.

Bireyin psikolojik sözleşmesini değerlendirmesi ile ulaştığı sonuç da, psikolojik sözleşmesinin içeriğinin değişmesi üzerinde etkili olabilmektedir. Değerlendirme sonucunda, işverenin yükümlülüklerini yerine getirmediğini algılayan işgören, işverene karşı daha az yükümlülük hissetmekte ve psikolojik sözleşmesini bu yönde değiştirmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002).

2.2.5.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde birey çeşitli kaynaklardan edindiği bilgileri ve aldığı mesajları yorumlamakta, bu yorumlamalar sonucunda kendisine geleceğe dair bir söz veya vaat verildiğini algılamaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşmenin aslında bir anlamlandırma sürecini ifade ettiği söylenebilmektedir. Bu anlamlandırma süreci bilişsel bir süreç olup, kişilerin yeni ve şaşırtıcı durumlar karşısında verecekleri tepkileri düzenlemelerinde etkili olmaktadır (Vos, Buyens ve Schalk, 2003).

Araştırmalar psikolojik sözleşmenin bireyin zihninde oluşmasında ve şekillenmesinde etkili olan sayısız faktörün söz konusu olduğunu göstermektedir (Rosseau, 2011; Millward, 2006; Pugh, Skarlicki ve Passell, 2003; Conway ve Briner, 2009; Raja vd., 2004; Tallman ve Bruning, 2008).

Convey ve Briner (2009) bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumu üzerinde etkili olan faktörleri (a) örgüt dışı faktörler, (b) örgütsel faktörler ve işveren-işgören arasındaki yazılı sözleşme, (c) bireysel faktörler olarak üç ana başlık altında toplamışlardır.

Örgüt dışı faktörler; bireyin örgüte katılmadan önce veya katıldıktan sonra istihdam ilişkisine dair beklentilerini etkileyen örgüt dışı faktörleri ifade etmektedir (Bakewell, 2012:21). Bireyin, çevresinde bulunan arkadaşları, ailesi veya sosyal medyadaki ilişkide olduğu kişilerin iş ile ilgili deneyimleri bireyin istihdam ilişkisinden beklentilerini etkileyebilmektedir.

Bununla birlikte kişinin daha önce psikolojik sözleşme kurmuş olduğu okul gibi kurumlardaki deneyimi psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994).

Bireyin yaşadığı evlilik, çocuk sahibi olma, ilişki problemleri ve boşanma ve hatta konut kredisi kullanma gibi değişimler, bireyin çalışma hayatından beklentisinin değişmesine ve işe olan katkısının azalmasına veya artmasına yol açabilmektedir. Bu durumda işgörenler tarafından örgüt dışında yaşanan bu tür değişimlerin psikolojik sözleşmenin oluşmasında veya yeniden şekillenmesinde etkili olacağı söylenebilmektedir (Conway ve Briner, 2009; Rousseau, 1995). Örneğin Millward (2006)'a göre kadın çalışanlar hamilelik ve doğum sonrasında tekrar iş yaşamına döndüklerinde, işgören ve anne rolleri arasında ikilem yaşamakta ve bu durum işgörenin işvereninden beklentilerinin değişmesine ve psikolojik sözleşmenin yeniden şekillenmesine neden olmaktadır.

Örgütsel faktörler ve işveren-işgören arasındaki yazılı sözleşme; bireyin işe başvuru yapması ve iş alım aşamasında örgüt temsilcisi ile yüzyüze görüşme anından itibaren birey tarafından alınan örgüt ile ilgili ipuçlarını kapsayan mesajları ifade etmektedir.

Bireysel faktörler psikolojik sözleşme üzerinde etkili olsa da, psikolojik sözleşme birey ve örgüt arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Herriot ve Pemberton, 1996). Uygulanan insan kaynakları politikaları, örgütün yapısı ve iş arkadaşları ile etkileşimler psikolojik sözleşme üzerinde etkili olan örgütsel faktörler arasında sayılabilmektedir (Sonnenberg, 2006:25).

Bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında en etkili unsurlardan biri bireyin işe alım görüşmesini gerçekleştiren insan kaynakları personeli veya yöneticidir (Rousseau, 2011; Shore ve Tetrick, 1994). Çünkü birey işe kabul edilme aşamasında gerçekleşen görüşmeler sonucunda, işe sağlayacağı katkılar karşılığında örgütten hangi ödül ve teşvikleri alacağı konusunda bilgi almakta ve bu bilgiler bireyin psikolojik sözleşmesinin temelini oluşturmaktadır (Rousseau, 1995).

Psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkileyen örgüt içi faktörlerden bir diğeri de iş arkadaşları ve örgüt kültürüdür. De Vos ve Freese (2011)'e göre iş arkadaşları bireyin işveren ve örgüt ile ilgili en iyi bilgi kaynaklarından biri

olmakta ve bu bilgiler işgörenin işverenden beklentilerini belirlemede ve psikolojik sözleşmesinin oluşumunda önemli yere sahiptir.

Psikolojik sözleşme üzerinde etkili olan bir diğer etken bireyin örgüt içindeki statüsüdür. Rosseau (1989)'ya göre bireyin örgüt içindeki statüsü, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan yükümlülük ve beklentilere dair inançlarının oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Kişinin aynı işyerinde çalışarak eriştiği deneyime bağlı olarak kıdemi arttıkça, hem örgüte olan katkılarının hem de örgütten beklentilerinin artması söz konusu olabilmektedir (Rosseau, 1989).

Ayrıca bireylerin mevcut işlerindeki tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma durumu (Freese ve Schalk, 1996), örgütün hiyerarşik yapısı (Atkinson ve Cuthbert, 2006) ve çalışılan bölüm gibi çeşitli özellikler de psikolojik sözleşmenin oluşması ve şekillenmesi üzerinde etkili olabilen faktörlerdir.

Robinson ve Roseau (1994)'ya göre yarı zamanlı çalışan işgörenler daha esnek çalışma şartlarına odaklanmakta ve işverenden beklentileri farklı olmaktadır. Buna bağlı olarak da yarı zamanlı çalışan işgörenler ile tam zamanlı çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri farklılık gösterebilmektedir.

Araştırmalar, örgütün boyutunun ve çalışılan sektörün yapısının da psikolojik sözleşmenin oluşumunda etkili unsurlar olduklarını göstermektedir.

Huiskamp ve Schalk (2002) farklı sektörlerde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin sektörlere göre farklılık gösterdiğini belirlemişlerdir. Benzer şekilde Jassens, Sels ve Van den Brande (2003) tarafından Belçika'da yapılan çalışmada, çalışılan sektöre ve örgütün büyüklüğüne göre altı farklı psikolojik sözleşme tipi belirlenmiştir.

Bireysel faktörler; psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkileyen bireyin karakteristik özelliklerini ifade etmektedir (Conway ve Briner, 2009). Bireyin sahip olduğu dışadönüklük, vicdanlı olma, kendine güven ve kontrol alışkanlığı gibi özellikleri, psikolojik sözleşmenin içeriğinin şekillenmesinde etkili olan kişilik özellikleri arasında sayılabilmektedir (Tallman ve Bruning, 2008).

Örneğin çevresindekilere karşı toleranslı davranma özelliğine sahip bireylerin, istihdam ilişkisine yönelik yükümlülük ve beklentilerinin daha olumlu yönde olması söz konusu olmaktadır (Coyle-Saphiro ve Neuman (2004).

Psikolojik sözleşme konusunda yapılmış olan çalışmalar, kişinin iş tecrübesi, yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, önceki işverenine olan güven düzeyi, kariyer planı gibi bireysel düzeyde birçok değişkenin, psikolojik sözleşmesinin içeriği üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Robinson, 1996; Grant, 1999; Rousseau, 1995; Orvis ve Dudley, 2002; Turnley ve Feldman, 1999; Lub vd., 2012). Örneğin örgütün üyesi olarak uzun yıllar geçiren bir çalışanın yaşının ilerlemesi sebebi ile psikolojik sözleşmesinin değişmesi de söz konusu olabilmektedir.

Lub vd. (2012)' ye göre farklı yaş gruplarında olan bireylerin istihdam ilişkisinden olan beklentileri de farklılık göstermekte ve bu durum psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde önemli etkiye sahip olmaktadır. Örneğin bir şirketin küçülme stratejisi uygulaması karşısında genç işgörenler (tüm kariyer yaşamlarını aynı örgütte geçirmeyi düşünmediklerinden dolayı) yaşlı işgörelere göre daha az psikolojik sözleşme ihlali hissetmektedirler (Turnley ve Feldman, 1996).

Tallman ve Bruning (2008) tarafından işgörenlerin kişilik özelliklerine göre psikolojik sözleşme algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yükümlülük belirttikleri belirlenmiştir. Buna göre kadın çalışanlar işverenin çalışanlara karşı olan yükümlülükleri konusunda erkek çalışanlardan daha fazla beklenti içinde olmaktadır.

2.2.6. Psikolojik Sözleşmede Karşılıklılık İlkesi ve Taraflar

Yazılı sözleşmeler genellikle belirli iki taraf arasında gerçekleşmekte, işgören ile işvereni temsil eden bu taraflar sözleşmenin yorumlanması ve kabulü konusunda karşılıklı uzlaşmaktadır. Bu tür yazılı sözleşmelerde her iki taraf da sözleşme maddelerini algılamakta ve bu ortak algılar sözleşmede karşılıklılığı sağlamaktadır (Cable, 2008:12).

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda da sözleşmenin temelinde örgüt temsilcisi ve işgören olarak iki "taraf" bulunduğu açıkça anlaşılmaktadır. Ancak psikolojik sözleşmenin oluşumunda, her iki tarafın yükümlülükleri işgörenin algılarına dayanmakta ve sözleşme unsurları işgören tarafından belirlenmektedir (Goddard, 1984).

Başka bir deyişle; psikolojik sözleşmede iş gören iki farklı bakış açısına sahip olmaktadır; bunlardan ilki “ben işverenden ne bekliyorum?” ve diğeri “bunun karşılığında işveren benden ne bekliyor?”. Bu bağlamda, sözleşmedeki her iki taraf adına da iş gören cevap vermekte, böylece psikolojik sözleşmede sözleşmenin her iki tarafını da iş gören kendi zihninde şekillendirmekte ve “karşılıklılık” ilkesi de iş gören tarafından sağlanmış olmaktadır (Turnley vd., 2003).

Psikolojik sözleşmede söz konusu olan “karşılıklılık” (mutuality) bireyin algısına dayanmakta ve gerçek anlamda bir karşılıklılığı ifade etmemektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşmenin var olabilmesi için taraflardan her ikisinin de sözleşme varlığını kabul etmesi gibi bir zorunluluk da yoktur (Robinson, 1996; Rousseau ve McLean Parks, 1993). Böylece psikolojik sözleşme ile ilgili doğrudan bilgi kaynağı ancak o kişinin kendisi olmaktadır (Bakewell, 2012:21).

Psikolojik sözleşmenin yalnızca işgörenin bakış açısından değerlendirilebileceği anlayışına karşın, sözleşmenin her iki tarafında yer alan unsurlar olarak işgören ve işveren açısından incelenmesi gerektiğini öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (örn., Herriot ve Pemberton, 1995; Levinson vd., 1962; Schein, 1965).

Bu yaklaşım, sözleşme taraflarının birbirlerine karşı yükümlülükleri konusundaki farklılıkların ortaya koyulması ile ilgili çalışmalarda faydalı olabilmekte (Freeze ve Schalk, 2008:270) ancak psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan unsurların belirlenmesinde işgören algı ve inançları ön plana çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında Rousseau (1989:126) tarafından öne sürülen ve psikolojik sözleşmede işgörenin bireysel algılarına vurgu yapan aşağıdaki yaklaşım benimsenmiştir;

“Psikolojik sözleşme işgörenin deneyimlerine odaklanan bir kavramdır. Örgütlerin değil, bireylerin psikolojik sözleşmesi olabilir. Örgüt, “karşı taraf” olarak psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için gerekli bir unsurdur ancak örgüt, üyelerine yönelik bir psikolojik sözleşme oluşturamaz. Bireysel olarak yönetici, işgörenler ile arasında bir psikolojik sözleşme algılayabilse de örgütlerin “algılama” özelliği bulunmaz”...

Bu durumda psikolojik sözleşme örgütün veya işverenin değil, ancak iş görenin bakış açısından anlaşılabilen ve iş görenin zihninde var olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Rousseau'nun bu yaklaşımı literatürde geniş kabul görmekte ve bir çok çalışmada psikolojik sözleşme işgörenin bakış açısından ele alınarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır (McLean Parks ve Kidder, 1994; Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Sims, 1994; Shore ve Tetrick, 1994).

Psikolojik sözleşmenin temelinde, işgören ile istihdam ilişkisinde yer alan karşı taraf arasındaki ilişkiler konu edilmektedir. Burada belirtilen sözleşme taraflarından birinin işgören olduğu açıktır. Ancak psikolojik sözleşmenin diğer tarafını kimin temsil ettiği konusunda araştırmacılar arasında net bir sonuca ulaşılabilmiş değildir (Sambrook ve Wainwright, 2010; Aggarwal ve Bhargava 2009).

Guest (1998) işgörenin örgüte birey özellikleri yükleyerek örgütü kişiselleştirmesi ile örgütü psikolojik sözleşmenin karşı tarafı olarak algılamasının söz konusu olabileceğini belirtmiştir. Ancak örgütün bir topluluğu ifade ettiği ve bireyler ile iletişimde bulunma, söz ve vaatler verme gibi özelliklerinin olmadığı (Herriot ve Pemberton, 1997) düşünüldüğünde, örgütün psikolojik sözleşmenin karşı tarafını oluşturabileceği yaklaşımı neredeyse ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte örgütü temsil etme yetisi olan bölüm şefi veya bir üst yönetici gibi bir temsilcinin, örgüt adına sözleşmenin karşı tarafını oluşturması söz konusu olabilmektedir (Sambrook ve Wainwright, 2010).

Coyle-Saphiro ve Kessler (200) yöneticilerin örgütü temsil ettiklerinden hareketle, geleceğe ilişkin söz ve yükümlülükleri yerine getirmeyi örgüt adına taahhüt edecek pozisyonda bulduklarını ve sözleşmenin karşı tarafını oluşturabileceklerini öne sürmektedirler.

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan çalışmalarda sözleşmenin karşı tarafını ifade etmek için kullanılan diğer bir ifade de "işveren"dir. Burada çalışanın işveren olarak kimi gördüğü konusu önem kazanmaktadır.

Çeşitli araştırmalarda psikolojik sözleşmenin karşı tarafını temsil eden işveren olarak şef, yönetici (Dabos ve Rousseau, 2004; Tekleab ve Taylor, 2003); genel müdür, orta derece yönetici, insan kaynakları yöneticisi veya işe alımda

etkili olan acente ve araçlar (Arnold, 1996; Herriot ve Pemberton, 1997; Rousseau, 1995; Sims, 1994) gibi farklı ifadeler kullanılmıştır. Millward ve Cropley (2003)' e göre işgörenin, bölüm şefi veya takım lideri gibi, kişinin günlük iş rutininde sürekli iletişimde olduğu üssünü işvereni olarak görmesi muhtemeldir.

Rosseau (1995) psikolojik sözleşmenin karşı tarafının yalnızca tek bir temsilci ile sınırlandırılmayacağını öne sürmektedir. Yazara göre; çalışana gelecek ile ilgili söz/vaat veren her bir kişi potansiyel bir sözleşme tarafı olmaktadır. Örneğin, bir işletmede yeni işe başlayan bir işgörenin psikolojik sözleşmesi, işletmede çalışanlar tarafından anlatılan deneyimler ve inançlara göre şekillenebilmektedir (Rosseau, 1995:60). Bu durumda işgörende geleceğe dair bir beklenti oluşturan unsur, yani sözleşmenin karşı tarafını oluşturan unsur “iş arkadaşları” olmaktadır.

Rosseau (1995) bir örgüt içinde sözleşmenin karşı tarafını oluşturabilecek unsurları iki temel gruba ayırarak incelemiştir (Bkz.Çizelge 2.3).

Çizelge 2.3.'de yer alan “kişi olarak sözleşme temsilcileri” örgüt adına hareket edebilen ve örgüt adına söz ve vaatler verebilen insan kaynakları temsilcisi, müdür veya iş arkadaşları gibi kişileri ifade etmektedir. İşgören iş ortamında yer alan bu kişiler ile direkt etkileşimde bulunarak veya onları gözlemleyerek iş ilişkisindeki karşılıklı yükümlülükler dair bazı işaretler çıkarabilmektedir. Bu işaretler bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında etkili olmaktadır (Rosseau, 1995).

Çizelge 2.3. Psikolojik Sözleşmede Temsilciler

Birey Olarak Sözleşme Temsilcileri (Birincil temsilciler)	Yönetimsel Olarak Sözleşme Temsilcileri (İkincil temsilciler)
<i>Etkileşim yoluyla</i> <ul style="list-style-type: none">• İşe alan birim• Müdürler• İş arkadaşları• Danışmanlar	<i>Yapısal işaretler</i> <ul style="list-style-type: none">• Maaş• Yararlar• Kariyer imkanları• Performans değerlendirme• Eğitim• Kişisel girişimler
<i>Gözlem yoluyla</i> <ul style="list-style-type: none">• Müdürler• Üst yönetim• İş arkadaşları	

Kaynak: Rousseau, D. M. (199563). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Incorporated.

Kişinin psikolojik sözleşmesinde karşı tarafı oluşturan bir diğer unsur da psikolojik sözleşmenin oluşmasında etkili olan yönetim tarafıdır. Burada bireyin örgüt ile ilgili yükümlülükler dair beklentiye girmesine sebep olan unsur her hangi bir kişi değil örgütün kendisidir. Örgüt içinde uygulanan insan kaynakları politikaları, örgüt içinde sunulan kariyer olanakları ve sağlanan faydalar gibi çeşitli unsurlar bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşmasında etkili olan ikincil temsilcilere örnek verilebilmektedir (Kutaula, 2014:35).

Çalışanların işveren olarak ve sözleşmenin karşı tarafında örgütün hangi unsurunu gördüklerinin belirlenmesine yönelik bazı çalışmalar olsa da (Arnold, 1996; Herriot ve Pemberton, 1997; Aggarwal ve Bhargava 2009; Sambrook ve Wainwright, 2010) sözleşmenin karşı tarafının kim olduğu konusunda araştırmacılar arasında fikir birliğine varılmış değildir.

Bu çalışmada Rosseau (1995) tarafından önerilen “psikolojik sözleşmede karşı taraf tek bir temsilci ile sınırlandırılmamalıdır” yaklaşımı göz önüne alınarak, sözleşmede karşı taraf “işveren” olarak ele alınmaktadır.

Böylece çalışanın, araştırmada sorulan soruları cevaplama esnasında işveren olarak kimi benimsemiş ise o unsuru göz önüne alarak cevap vermesine olanak tanınmış olacaktır.

2.2.7. İstihdam İlişkilerindeki Değişimlerin Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkileri

1980’li yılların başında çeşitli ülkeler arasında genel gümrük ve ticaret anlaşmalarının yapılmaya başlanması ürün, hizmet ve paranın ülkeler arasında kolayca dolaşımına olanak sağlamış ve küreselleşme yolunda önemli adımlardan biri olan bu anlaşmalar ile üretilen ürünlerin tasarım ve güvenliğinde, uluslar arası ticarete ve finansal işlemlerde ulusüstü ve hatta dünya çapında standartların belirlenmesi söz konusu olmuştur (Blickle ve Witzki, 2008).

Uluslar arası ticaret anlaşmaları ile şirketler ülkeler arası birleşme ve yabancı ülkelerde yatırım yapma imkanlarına sahip olmuşlardır. Bu durum bir yandan ülkelerin ulusal ekonomi üzerindeki konrollerinin azalmasına diğer yandan da bireysel işletmelerin küresel pazardaki rakipleri ile rekabet etmekte zorlanmasına ve çalışma koşullarının değişmesine neden olmuştur (Wiedenhoff, 1999). Bununla birlikte 1990’lı yılların ortalarına gelindiğinde çeşitli gelişmelerin etkisi ile iş dünyası da hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Pazar koşullarına ek olarak istihdam ilişkileri üzerinde de etkili olan bu gelişmeler şu şekilde sıralanabilir;

1. Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması,
2. Endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna doğru yaşanan hızlı geçiş
3. Yeni yönetim stratejilerinin (birleşmeler, küçülmeler ve yeniden yapılanmalar) yaygın olarak uygulanmaya başlanması

Çalışma koşullarını etkileyen bir diğer değişim de bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerdir. İş dünyasında yapılan neredeyse her türlü işlemin bilgisayar temelli olması, çağrı merkezlerinin önem kazanması, bilgi alışverişi ve iletişimde uydu sistemlerinin yaygın kullanımı, finansal işlemlerin,

bilgi edinme veya aktarımının 24 saat internet üzerinden yapılabilir hale gelmesi (Cascio, 2003) gibi gelişmeler çalışma koşullarında da büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Öyle ki artık birçok çalışan işyerlerine bilgisayar ağları ve internet aracılığıyla evlerinden ulaşabilmektedirler (Daniels vd., 2000). Bu değişimler ışığında örgüt psikolojisinde de bedensel vemekanik becerilerden, işin sosyal bağlamına ve bilgi teknolojilerinin kullanım oranının artmasından kaynaklanan bilişsel taleplere eğilim görülmüş, teknolojik çağın doğuşu çalışan iş yapma biçimlerinde de iş bölümü, esnek çalışma, kariyer bölünmesi gibi radikal değişimlere neden olmuştur.

İşletmeler değişen pazar koşullarında yaşanan hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmek, ürün ve hizmetlerinde farklılık yaratabilmek için sürekli bilgiye ihtiyaç duymaya başlamış ve işletmenin büyüklüğünden çok stratejik kararlar verebilme yeteneği ve hızı önem kazanmıştır. Bu bağlamda şirketlerin sahip olduğu iş konusunda tüm gelişmeleri yakından takip eden ve iş yaşamı boyunca sürekli kendini geliştiren işgörenlere yönelmesi söz konusu olmuştur. Makro düzeyde yaşanan bu hızlı değişimler örgütleri daha hızlı, esnek ve değişimi yönetebilir birlikler olarak yeniden yapılanmaya zorlayarak (Hiltrop, 1996:36), geleneksel istihdam anlayışının ve çalışma koşullarının yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamıştır (Cable, 2008:20).

Örgütler giderleri azaltmak ve verimliliği yükseltmek amacıyla küçülme, yeniden yapılanma ve dış kaynak kullanımı gibi yeni yönetsel stratejilere başvurmuşlardır (Herriot ve Pemberton, 1997). İşletmeler uzun dönem istihdam güvenliği sağlamak yerine, işgören sayılarını azaltarak daha esnek ve geçici işgücüne yönelmeyi tercih etmişlerdir. Bu durum mevcut işgörenlerden bir bölümünün işten çıkarılması ile sonuçlanırken (Blickle ve Witzki, 2008), işten çıkarılmayan kesimin de işyükünde artış yaşamasına sebep olmuştur (Fay ve Lührmann, 2004). 1980'lerden sonra, çalışanlar artık iyi bir iş performansının iş güvencesini garanti etmediğini öğrenmişlerdir. Çalışanların adalet, eşitlik gibi bazı temel inançları sarsılmış ve iş güvenliği duygusu zarar görmüştür (Sims, 1994).

Diğer yandan modern dünyada birey odaklı yaşam tarzının önem kazanması ile örgüt içi birliktelikçi anlayışın ortadan kalkması ve iş-yaşam dengesinin çalışanlar için önemli hale gelmesi ile işgücünün işletmeler arasında hareket esnekliğinin artması gibi gelişmelere bağlı olarak işgörenlerin işverenden ve örgütten beklentileri de değişime uğramıştır (Guest, 2004:543).

Hem işverenler hem de işgörenler açısından koşulların ve beklentilerin değişmesi, aynı örgüt içinde ömür boyu istihdam ve düzenli bir biçimde terfiye dayanan eski psikolojik sözleşme anlayışında da farklılaşmaya neden olmuştur (Hiltrop, 1996:36; Beaumont ve Haris, 2002). Karşılıklılık, sadakat ve uzun dönem bağlılığın ön planda olduğu eski psikolojik sözleşme yerini kariyer gelişimi, bireysel sorumluluk, özgüven ve esnekliğin ön planda olduğu “yeni” psikolojik sözleşmeye bırakmıştır (Sparrow, 2000; Cooper, 1999; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; De Meuse ve Tornow, 1990; Cavanaugh ve Noe, 1999).

1990’lı yıllardan önce işgörenler iş ile ilgili gerekli bilgi beceriye sahip olma ve önceden belirlenmiş olan görevlerini yerine getirme karşılığında kalıcı ve sağlam iş güvencesine sahip olmakta ve işten çıkarılma riski yaşamaları söz konusu olmamaktaydı (Blickle ve Witzki, 2008). Ancak yeni psikolojik sözleşmenin hakim olduğu günümüzde istihdam süresi çoğu zaman belirli bir süre ile kısıtlanmış olmakta veya tamamen belirsizlik ön plana çıkmaktadır (Dostal, 2001).

Literatürde yeni psikolojik sözleşmelerin “geleneksel” veya “eski” psikolojik sözleşmelerden farklı yönlerini ortaya koymayı amaçlayan birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Blancero, 1997; Herriot ve Pemberton, 1997; McLean Parks ve Kidder; Morrison ve Robinson, 1997; Raja, 1997; Robinson vd., 1994; Rousseau ve Greller, 1994; Sims, 1994).

Hiltrop (1996) eski ve yeni psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü’nde bir grup orta düzey yöneticinin katılımı ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin eski psikolojik sözleşmeyi tanımlamada istikrar, süreklilik, tahmin edilebilirlik, adalet ve karşılıklı saygı kavramlarını kullandıkları ve günümüz istihdam koşullarında geçerli olan yeni psikolojik sözleşmeyi tanımlamada ise kısa süreli ilişkiler, esneklik ve bireysel başarı gibi kavramları kullandıkları belirlenmiştir. Sparrow (1996) eski ve yeni psikolojik sözleşme arasındaki farklılıkları aşağıdaki Çizelge 2.4’de özetlenmektedir.

Çizelge 2.4. Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklılıklar

Sözleşme Unsuru	Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
Değişim çevresi	Durağan, kısa süreli değişim	Sürekli devam eden değişim
Kültür	Babacan anlayış; bağlılık karşılığında iş güvencesi	Performans gösterenlerin ödüllendirildiği anlayış
Ödeme	Derece ve rütbeye göre ödeme	Katkıya göre ödeme
Motive ediciler	Terfi	yeteneklerin geliştirilmesi
Terfi	Zamanı geldiğinde, teknik yeterliliğe göre	Daha az terfi olanağı, hak eden kişilere
Hareketlilik beklentileri	İşgörenin şartlarına bağlı, az hareketlilik	Yönetilebilir, yatay hareketlilik
İş garantisi/işsizlik	Performans gösterdiği sürece ömür boyu istihdam	İstihdam edildiyse şanslı, iş garantisi yok
Sorumluluk	Araçsal; işgören sorumluluk karşılığında terfi bekler	İşgören sorumluluk alması için cesaretlendirilir, yenilik ile bağlantılı
Statü	Çok önemli	Yetenek ve güvenilirlik ile kazanılabilir
Kişisel gelişim	Örgütün sorumluluğundadır	İstihdam edilmek için işgörenin sorumluluğudur
Güven	Yüksek güven	Olması istenir ancak işgörenin kendi uzmanlık alanına bağlılığı önemlidir

Kaynak: Sparrow, P. R. (1996), Transitions In the psychological contract: Some evidence from the banking sector. Human Resource Management Journal, 6(4), 75-92.

Çizelge 2.4 incelendiğinde örgütlerde var olan eski bürokratik psikolojik sözleşmeden, yeni esnek sözleşme anlayışına doğru geçişin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda eski psikolojik sözleşme anlayışında örgütün

seçimlerine bırakılmış olan bireyin kariyer hayatı, yeni psikolojik sözleşmede bireyin kendi ellerine ve kararlarına bırakılmıştır (Wellin, 2007:32).

Sims (1994)' e göre eski psikolojik sözleşme anlayışında, sıkı çalışma ve sadakat, iş güvencesi vesabit ödüllerle karşılık bulmaktadır. İstikrar, kestirilebilirlik ve büyüme, geleneksel psikolojik sözleşme anlayışının belirleyicileridir. Bu anlayışta örgüt, iş gücünü kalıcı olarak görmekte ve çalışana uzun vadede iş güvencesi sağlayarak, onun eğitime yatırım yapmakta bunların sonucunda ise sadakati sağlamaktadır. Örgütten sağladığı yararlar karşılığında çalışan kendisini örgüte adanmakta ve bir sonraki kariyer basamağına ilerlemeyi ummaktadır. Buna karşın yeni psikolojik sözleşme anlayışı daha kısa süre odaklı ve durumsal özellikte sözleşmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki bireyin işini gerektiği gibi yapması durumunda bile uzun süre istihdam yerine çalışma süresinde belirsizlik söz konusu olmaktadır (Sparrow, 1996).

Günümüz istihdam ilişkilerinde örgüt ve işgörenlerin varlıklarını sürdürme ve gelişme için birbirlerine daha az bağımlı olmaları (Hitrop, 1995) ile yeni psikolojik sözleşmede örgütten bağımsız karar verebilen özgüvenli bireyler ön plana çıkmaktadır (Wellin, 2008:33). Bununla birlikte eski psikolojik sözleşmede sahiplenici ve babacan (paternalistic) olarak nitelendirilen örgütler yerini seçimlerini işgörenlerin kendi tercihlerine bırakan örgütlere bırakmaktadır (Atkinson, 2002).

Yeni psikolojik sözleşmeye göre birey örgüte ekstra bir değer katabildiği sürece örgütte varlığını sürdürebilmekte ve bu durum çalışanın kendini geliştirmek için sürekli yeni yollar aramasını gerektirmektedir. Bunun karşılığında çalışanlar işverenenden yapılmaya değer iş özellikleri, işi iyi bir şekilde icra edebilmek için gerekli kaynakların sağlanmasını, yaptıkları katkılar kadar ödeme almayı ve mevcut işyerinde veya başka yerde çalışmak için gerekli teknik eğitim olanaklarının sunulmasını beklemektedirler (Baron ve Armstrong, 2007:233).

Bu yeni istihdam ilişkisi içinde şekillenen yeni psikolojik sözleşmede örgütsel bağlılık yerini mesleki bağlılığa bırakmakta (Rousseau, 1997) ve çalışan ile işveren arasındaki keskin sınırlar daha belirsiz hale gelmektedir (Rousseau ve Shperling, 2003).

2.2.8. Psikolojik Sözleşmenin Örgütler Açısından Önemi

İstihdam ilişkisinin iki tarafını temsil eden işveren ve işgörenin karşılıklı iş sözleşmesinde yer alan koşul ve şartları tam olarak anlamaları, her iki taraf açısından da tatmin edici performans ile sonuçlanmaktadır (Rosseau, 1995). Bu şartlar ve koşullar yazılı iş sözleşmesinde yer alan maddelerin yanı sıra, bireylerin zihninde oluşan psikolojik sözleşme içeriğini de kapsamaktadır.

İşgörenin istihdam ilişkisindeki karşılıklı yükümlülüklerle dair inançlarından oluşan psikolojik sözleşmesinin işveren tarafından bilinmesinin ve anlaşılmasının iki taraf arasında uyumlu bir ilişkiyi de beraberinde getirmesi olasıdır (Rosseau, 2001). Bu bağlamda işgörenlerin zihninde yer alan ancak dile getirilmeyen karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin beklentiler, vaatler ve sözleri kapsayan psikolojik sözleşmeler (Magurie, 2003) günümüz istihdam ilişkilerinin yönetilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Rousseau ve McLean Parks,1992).

Hiltrop (1996)'a göre psikolojik sözleşme örgütlerde iki önemli fonksiyona sahiptir. İlk olarak işgörenin örgüte hangi katkıları sağlayacağı konusunda işverene ipuçları vermekte; diğer yandan da işgörenin örgüte yaptıkları katkılar karşılığında hangi teşvik ve ödülleri bekleyebilecekleri konusunda işgörenlere ipuçları vermektedir (Sparrow ve Hiltrop, 1997). Böylece psikolojik sözleşme bireylerin istihdam ilişkisinin nasıl anlamlandırıldığının belirlenmesine olanak sağlamakta ve ilişkinin nasıl yönetilebileceğine dair anlamlı bir çerçeve sunmaktadır (Arnold, 1996; Guest ve Conway, 2001).

İşveren ve işgören arasındaki yazılı sözleşme ne kadar kapsamlı da olsa, bireyin zihninde gerçekte var olan yükümlülüklerin tamamına yazılı sözleşmede yer verilmesi olanaksızdır (Shore ve Tetrick, 1994). Psikolojik sözleşme yazılı sözleşmenin yetersiz kaldığı bu boşluğu doldurmakta ve hem örgütler hem de çalışanlar açısından ilişkiye dair söz konusu olan belirsizliği azaltmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır (Shore ve Tettick, 1994). Ortaya çıkan bu “belirsizlikten kurtulma ve ileriye kestirebilme durumu” ile birey performansı karşılığında arzu ettiği çıktılara erişebileceğini düşünmekte ve sonuca ulaşmak için motive olmaktadır (Vroom,1964).

Koh, Ang ve Straub (2004)'a göre işveren ve işgören arasında yazılı bir sözleşme olmasa bile işgören kendi zihninde psikolojik sözleşme oluşturmaktadır.

Ve işgörenlerin iş ilişkisindeki davranışlarını asıl biçimlendiren ve yönlendiren de işgörenlerin karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inanç ve algılarından oluşan bu sözleşmelerdir.

Sparrow (1996) psikolojik sözleşmenin Herzberg (1959)'Inmotivasyon hijyen kuramında olduğu gibi işlediğini belirtmektedir. Yazara göre işveren ve işgören arasında iyi bir psikolojik sözleşmenin varlığı, işgörenin olağanüstü performans göstereceği anlamına gelmemektedir. Ancak psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi veya yok sayılması, işgörenin düşük örgütsel bağlılık, işe gelmeme veya işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda uyumlu bir psikolojik sözleşme istihdam ilişkisindeki tarafların karşılıklı tutum ve davranışlarının da uyum içinde olmasına olanak sağlamakta (Robinson vd., 1994) ve ilişkide ortaya çıkabilecek yanlış anlamadan kaynaklanan çatışmaları en az seviyeye indirebilmektedir (Rosseau, 1995).

Özet olarak; işveren ve işgören arasında uyumlu bir ilişkinin ortaya çıkmasını sağlayan psikolojik sözleşme; motivasyon ve iş tatminini artırmakta, örgütsel adanmışlık, güven, adalet ve vatandaşlık gibi olumlu davranışların oluşumuna zemin hazırlamakta, huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmasına olanak sağlamakta, devamsızlık ve işten ayrılma gibi geri çekilme davranışlarının önlenmesinde etkili olmaktadır (Guest, 1998).

2.2.9. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali; örgütün ya da örgüt temsilcilerinin, çalışanın katkıları karşılığında kendi yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olmasını ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Literatürde psikolojik sözleşmenin tarafları olan çalışan ve işverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesini ifade eden ve kimi zaman birbirleri yerine kullanılan iki tür ihlalden söz edilmektedir. Bunlardan ilki psikolojik sözleşmeye uymama (breach) algısı, diğeri psikolojik sözleşmenin ihlali (violation) algısı kavramlarıdır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşme uyumsuzluk algısı; karşı tarafın sözleşmede yer alan yükümlülükleri yerine getirmediğinin algılanması ile ortaya çıkan bilişsel durumu ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeye uyulmadığının algılanması sonucunda ortaya çıkan duygusal durum ise sözleşme ihlali olarak isimlendirilmektedir

(Morrison ve Robinson, 1997). Her iki kavramın temelinde, psikolojik sözleşmede yer alan sözlerin/vaatlerin yerine getirilmemesi bulunmaktadır.

Psikolojik sözleşme uyumsuzluğu ve ihlali kavramları teorik çalışmalarda birbirlerinden ayırt edilmeye çalışılsa da, iki kavram arasındaki sınırlar genellikle iç içe geçmiş durumdadır (Shahnawaz ve Goswami, 2012). Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada örgütün bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturan bileşenlerden bir ya da daha fazlasını yerine getirmekte başarısız olması olarak tanımlanan (Rosseau ve Parks, 1993; Morrison ve Robinson, 1997) “psikolojik sözleşme ihlali” kavramı kullanılmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlali, bireyin hak ettiğini alamadığı adaletsiz bir uygulama ile karşılaştığı algısına dayanmaktadır (Kickull vd.,2001). Bu durumda işgören, beklentilerinin işveren tarafından karşılanmadığına ve kendisine verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilmediğine inanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Robinson ve Rousseau, 1994:256):

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

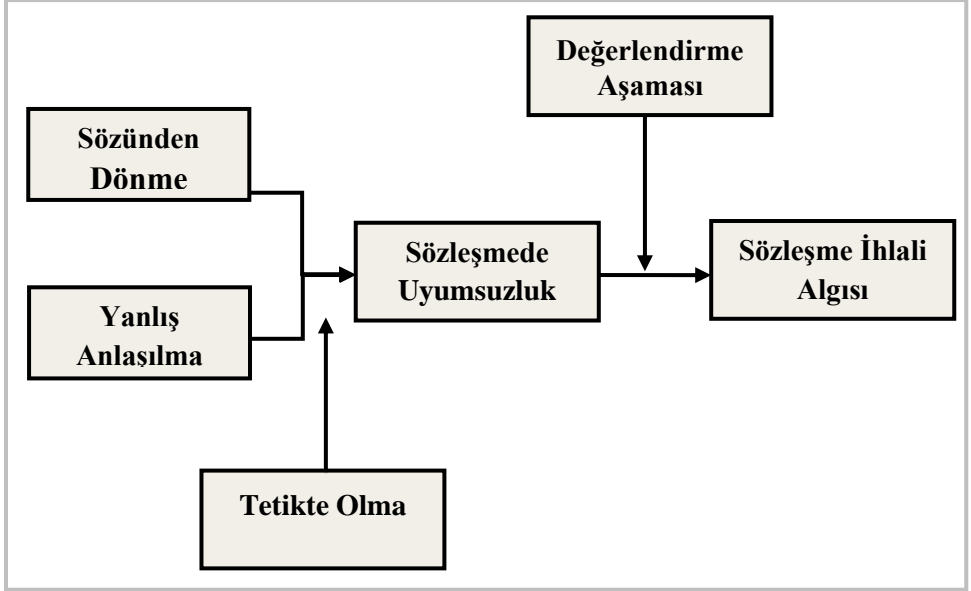
- Bireyler; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanları yanlış bilgilendirmesi

Convay ve Briner (2009)'e göre işgörenin psikolojik sözleşme ihlali algılamasının temelinde iki önemli sebep yatmaktadır. Bunlardan ilki, örgütün insan kaynakları yönetiminin yetersiz olması, ikincisi ise işgörenin örgüt ve yöneticisi tarafından desteklenmediği konusundaki hisleridir.

Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme uyumsuzluk ve ihlal algısı oluşum sürecini bir şekil yardımı ile açıklamışlardır (Bkz. Şekil.2.5).

Şekil 2.5. incelendiğinde, işgören tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin algılanmasının temelinde iki önemli sebebin bulunduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, bilerek sözünden dönme durumudur. Sözünden dönme, işverenin yapmakla yükümlü olduğunun farkında olduğu ancak bilerek yükümlülüğünü yerine getirmediği veya sözünü tutmadığı durumları ifade etmektedir. Örneğin işveren çalışana üç yıl düzenli çalışması sonunda terfi edebileceği konusunda açıkça söz vermiş ancak üç yıl dolmasına rağmen işgörene terfi olanağı vermemiştir. Bu durumda işgören psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına kapılmaktadır.

Bununla birlikte işverenin işgörene daha önceki bir zamanda belirlenmiş olan yükümlülüğünü, şartların değişmesi nedeniyle yerine getirememesi de sözünden dönme durumunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Örneğin çalışana iyi niyetle vaat edilmiş olan bir teşvikin işletmenin kaynaklarında beklenmeyen bir düşüş gerçekleşmesi nedeniyle verilememesi, çalışan tarafından işverenin yükümlülüğünü yerine getirmediği olarak yorumlanabilmektedir.



Şekil 2.5. Psikolojik Sözleşme Uyumsuzluk ve İhlal Algısı Süreci

Kaynak: Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22: 226-256.

Morrison ve Robinson (1997)'a göre işverenin sözünden dönmesi olarak algılanan durum, planlanandan daha az performans gösteren veya beklenmedik mali sorunlarla karşılaşan işletmelerde daha çok söz konusu olmaktadır.

İhlal algısının ortaya çıkmasında bir diğer neden ise işveren ve işgören arasındaki karşılıklı yükümlülükler dair anlayışlarının uyuşmaması veya bu konuda anlaşamamalarıdır. Robinson ve Morrison (1997)'a göre hem işgörenin hem de işverenin zihninde, tipik istihdam ilişkisinde tarafların yükümlülüklerini içeren bilişsel bir model bulunmaktadır. Ancak işgörenin zihninde yer alan model ile işverenin zihnindeki model birbirlerinden farklı özellikleri içermektedir. Bu durumda aslında işveren kendine göre üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmekte ancak işveren bunun tersini düşünmektedir. Çünkü işverenin yerine getirdiği yükümlülük aslında işgörenin karşılanmasını beklediği yükümlülük değildir.

Zihinsel modeldeki uyumsuzluktan kaynaklanan bu tür ihlal algısı daha çok psikolojik sözleşmede karmaşık veya belirsizlik içeren yükümlülükler olduğunda yaşanmaktadır. Griffin ve Ross (1991)'a göre bireyler bu tür belirsiz ve karmaşık bir durumu yorumlarken eksik olan bilgileri kendi zihinlerindeki ipuçlarına göre doldurmakta ve böylece aynı olay her birey tarafından farklı anlaşılabilir. Bu şekilde dolaylı yoldan veya üstü örtülü söylemlere dayanarak algılanan söz ve vaatler ortaya çıkmakta ve ihlal algısına neden olmaktadır (Rousseau ve Greller, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993).

İstihdam ilişkisinde işgörenin bu tür ihlal algılamasının temelinde işveren ve işgörenin karşılıklı yükümlülükler konusunda açıkça konuşmamış olmaları ve böylece birbirlerinden ne bekledikleri konusunda belirsizlik yaşamaları bulunmaktadır (Morrison ve Robinson, 2007). Bununla birlikte, özellikle işe yeni başlayan işgörenlerin örgüt yapısını yansıtmayan bir sosyalleşme sürecinden geçmeleri de bu durumda etkili olabilmektedir. Oysaki yeni başlayan bir işgörenin örgütü tam olarak yansıtan, örgütün hangi katkıları karşılığında hangi teşvikleri beklediğini açıkça ifade eden bir sosyalleşme süreci geçirmesinin sağlanması ile zihinsel şemalar uyumlu hale getirilebilmektedir. Böylece işgören, işverenin zihinsel şemasına uyumlu beklentiler içine girecek ve ihlal algısı en az düzeye indirilebilecektir (Schein ve Van Maanen, 1979).

İşgörenin psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılamasında diğer bir önemli nokta işgörenin bu konuda sürekli tetikte olmasıdır. Bu durum özellikle daha önce işvereni ile gerçek bir sözleşme ihlali yaşamış olan bireyin, işverenin tekrar sözünden dönüp dönmeyeceğini dikkatle izlemesini ve bu konuda sürekli uyanık olmasını ifade etmektedir.

Robinson ve Morrison (2000)'a göre tetikte olan işgören işverenin sözünden döneceği konusunda her an bir açık vermesini beklemekte ve bu tür işgörenlerin sözleşme ihlali algılama olasılığı daha yüksek olmaktadır. Aynı zamanda işgören zamanla ihlalin tekrar edeceğine inanmakta ve gerçekte bir ihlal olmasa bile, belirsizlik durumlarını doğrudan ihlal olarak yorumlamaya yatkın hale gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Birey psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında yorumlama ve değerlendirme aşamasına geçmektedir. Bu aşamada birey yalnızca sonuca değil aynı zamanda neden bu sonucun yaşandığına da odaklanmaktadır. Yani birey

ihlalin sebebini de kendi algı dünyası içinde açıklamaya ve yorumlamaya çalışmaktadır. İşgörenin değerlendirme sürecinde ulaşmış olduğu sonuç, algılanan ihlale gösterilecek olan duygusal tepkinin şiddetini de belirlemektedir. Öyle ki işgören yaşanan ihlali “sözünden dönme” olarak yorumladığında ihlale daha şiddetli tepki göstermektedir. Ancak işgören ihlalin “yanlış anlama” sonucunda ortaya çıktığına kanaat getirdiğinde ihlale vereceği tepki daha hafif şiddette olabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Rousseau (1995) ihlalin, istenmeyen bir şekilde sözleşmenin reddi ile sonuçlanmasına engel olabilecek üç yol önermiştir. Bunlar (Bekaroğlu, 2011:30);

- Çalışanlara verilen sözler yerine getirilmediği durumlarda, kaybın boyutlarını azaltacak alternatif çözümler üretmelidirler. Örneğin mesleki eğitim sözü verilen bir çalışana çeşitli nedenlerden dolayı bu imkân sunulamıyorsa, kurum içi mesleki eğitim programları ya da rotasyonlar düzenlenebilir.
- Kurumun, çalışana sözleşmeyi yerine getirememesinin nedenlerini açık bir iletişim yoluyla bildirmesi gerekmektedir. Her zaman bu konuda tam anlamıyla bir bilgi aktarımı yapmak mümkün olmasa da (kuruma dair gizli kalması gereken bilgiler söz konusu olduğunda), yeterli bir açıklamada bulunmak, çalışanın söz konusu ihlalde kurumun iyi niyetinden şüphe duymasını engeller. Örneğin kurum yaptığı yeni yatırım planlarından dolayı kaynak yaratmak için masrafları kısmak amacıyla (eğitim, gezi sosyal aktivitelerde azalma) bazı yükümlülüklerini yerine getirmekten kaçınabilir. Ancak çalışanlara bunun geçici bir durum olduğu ve ileri ki dönemlerde bu yükümlülüklerin yerine getirilebileceği bilgisi verilerek, çalışanın ihlali algısının, sözleşmenin reddi algısına dönüşmesi engellenebilir.
- Üçüncü ve son olarak Rousseau (1995)’ya göre kurumlar, çalışanların örgütsel adalet algısını güçlendirerek, ihlalin nedenlerini kişiselleştirmelerini engelleme yoluna gitmelidir. Örneğin, çalışan eğitim programlarında yapılan kısıtlamaların bütün şirkette aynı şekilde uygulandığını, bütün çalışanların izinlerinin aynı oranda azaltıldığını, zamların kurum genelinde ertelendiğini, ödül ve cezanın adil dağıtıldığını bilirse, olayı kişiselleştirmez. Böylece sadece kendi sözleşmesinde ihlal algılaması ile karşılaştırıldığında daha ılımlı bir tepki vereceği söylenebilir.

2.2.9.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

İşveren psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülüklerini örgütün veya kendisinin kontrolü dışında gelişen nedenlerle yerine getiremese de, işgörenler bu durumu çoğunlukla bilinçli bir sözünden dönme olarak algılamaya yatkındırlar (Lester vd., 2002). Bu durumda örgüt işgörenin daha esnek olmasına ve daha fazla çalışmasına ihtiyaç duyduğunda, birçok işgören örgütün yararı için tüm çabasını ortaya koymada isteksiz olmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999:920).

İstihdam ilişkisinde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, işgörenin kandırılmış gibi hissetmesine neden olmakta ve bu durum işgörende duygusal gerginlik, örgüte karşı öfke duyma gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir (Coyle-Saphiro ve Parzefall, 2008:15). Ancak bu, her ihlal algısının yoğun duygusal tepkilere yol açacağı anlamına gelmemektedir.

Ng ve Feldman (2009)' a göre işgörenin sözleşme ihlali karşısındaki duygusal tepkisinin şiddeti, algılanan sözleşme ihlalinin şiddeti ile doğru orantılı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların psikolojik sözleşmelerinde yerine getirilmeyen söz/vaat çalışan için ne kadar önemli ise, algılanan ihlalin şiddeti de o kadar fazla olmaktadır. Böylece algılanan ihlalin şiddeti kadar, çalışanların tepki verme ihtimalleri yükselmektedir. Örneğin çalışan için belirli bir çalışma süresi sonunda maaşına zam yapılması çok önemli ise, kendisine söz verilmesine rağmen zamanı geldiğinde bu zammın yapılmaması işgörenin çok yoğun bir tepki vermesi ile sonuçlanabilmektedir. Buna karşın, işgören için belirli bir çalışma dönemi sonunda bir üst kademeye terfi etmek çok da önemli değil ise, bu konuda verilen sözün tutulmaması sonucunda işgören çok yoğun tepki vermeyebilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali sonucunda işgören tarafından verilen tepki yoğun olsun ya da olmasın, psikolojik sözleşme ihlali genel olarak işgörenin psikolojik mutluluğu üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmakta (Conway ve Briner, 2002) ve işörenin iş ile ilgili tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Rosseau, 1990).

Konu ile ilgili önceki çalışmalar (Restubog vd., 2007; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Guest, 2004; Herriot, Manning ve Kidd, 1997; Kickul ve Lester, 2001; Restubog ve Bordia, 2006; Robinson, 1996; Robinson ve Morrison, 1995). psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin, çalışanın tutum ve davranışlarında geniş bir alanda olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir.

Örneğin psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan bir işgören; işten ayrılma niyeti (Turnley ve Feldman, 1999), düşük iş tatmini (Tekleab ve Taylor, 2003), örgüt içi güven duygusunda ve örgütsel bağlılıkta düşüş (Robinson, 1996; Lester, vd., 2002) ve örgüte karşı sorumluluk hissetmeme (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002) gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergileme eğiliminde olabilmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın bir sonraki bölümünde, psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısı ile ilişkili olan tutum ve davranışlar ele alınmaktadır.

3. İŞGÖRENLERİN İŞE YÖNELİK TUTUMLARI

İşe yönelik tutumlar, kişilerin çalışmakta oldukları işleri değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan eğilimler olarak tanımlanabilmektedir. Bu tutumlar, çalışanların ihtiyaçları, işe yönelik beklentileri, bu ihtiyaçların ve beklentilerin gerçekleşme durumu, çalışanların değerleri, inançları, geleceğe yönelik kurguları, kişilikleri ve benzeri dinamiklerle ilgili olabilmektedir (Önal ve Kavuncu, 2013).

Bu bölümde çalışanların işe yönelik tutumlarından psikolojik sözleşme ile ilgili olan ve araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan iş tatmini, **örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik kavramlarına ilişkin** literatürün incelenmesi sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

Bu doğrultuda ilk olarak tutum kavramı açıklanarak, işgörenlerin tutumlarının örgütler açısından önemine değinilmiştir. Daha sonra iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik kavramlarının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ile yapılan tanımlarına yer verilmiştir. Bununla birlikte her bir değişkenin özellikleri, oluşumunu etkileyen faktörler ve varsa alt boyutlarına değinilerek kavramlara ilişkin detaylı bilgi sunulması amaçlanmıştır.

Bu bölümde son olarak; literatürde psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısı ile işgörenlerin tutum ve davranışlarının ilişkilendirildiği araştırmalara değinilerek, farklı iş alanlarında gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Tutum Kavramı

Literatürde ilk defa 1862 yılında Herbert Spencer tarafından bireyin zihinsel durumunu ifade etmek için kullanılan “tutum” kavramı, sosyal psikolojinin temel konularından birini oluşturmaktadır. Tutum, geniş kapsamlı bir düşünsel süreç olması nedeniyle literatürde çok değişik tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu nedenle tutumun diğer düşünsel kavramlarla olan bağlantı ve ilişkisi, konudan konuya ve yazardan yazara değişmektedir.

Örneğin; ideoloji, kanaat, önyargı ve tutum kavramları birçok yazar tarafından neredeyse eş anlamlarda kullanılmaktadır (Tolan vd., 1991: 260).

Tutum konusunda yapılmış olan tanımlardan her biri onu farklı bir yönüne vurgu yapmaktadır. Örneğin Lambert (1959) tutumu “bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilimi” olarak tanımlamaktadır.

Katz (1960)’a göre dünyaya karşı olumlu, ya da olumsuz önyargılara sahip olmayı ifade eden tutum “bireyin çevresindeki bir simgeyi, bir nesneyi ya da bir olayı olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirme eğilimi”dir.

Allport (1967:68) tutumu “yaşantı ve deneyimler sonucu oluşan, ilgili olduğu bütün nesne ve durumlara karşı bireyin davranışları üzerinde yönlendirici bir etkileme gücüne sahip duygusal ve zihinsel hazır oluş durumu” olarak tanımlamaktadır.

Tutum kavramı Turgut (1977) tarafından “somut bir objeye veya soyut bir kavrama ilişkin, ona karşı ya da ondan yana olma şeklinde beliren bireyin düşünce ve duygularına yön veren, öğrenilmiş öz eğilimler”; Freedman, Sears ve Carlsmith (1993:267) tarafından, “bilişsel ve duygusal öğeleri bulunan ve davranışsal bir eğilim içeren oldukça kalıcı bir sistem” olarak tanımlanmaktadır.

Tutum, bireyi belli insanlar, nesnelere ve durumlar karşısında belli davranışlar göstermeye iten öğrenilmiş eğilim (Demirel, 1983); bir obje ile birey arasında etkileşim sonucu davranışı hazırlayan bir ön hazırlık (Silah 2000: 363); belirli bir nesne, durum, kurum ya da kişiye yönelik öğrenilmiş olumlu ya da olumsuz tepkide bulunma eğilimi, psikolojik bir objeye ilişkin olumlu veya olumsuz duyguların derecesi (Thurstone, 1946); bireyin bir durum, olay ya da olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış biçimi (İnceoğlu, 2010:7); belirli diğer kişilere ve nesnelere ilişkin düşüncelere, duygulara, hareketlere yön veren, öğrenilmiş öz eğilimler bütünü (Middlebrook, 1974) olarak farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

Tutum kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde kavramın bireyin nesnelere, insanlara, durumlara, soyut düşüncelere ve sosyal politikalara yönelik “hoşlanma veya hoşlanmama” (Bem, 1970:14); “destekleme veya desteklememe” (Eagly ve Chaiken, 1994:1); “olumlu veya olumsuz bulma” (Thurstone, 1967:78); “yararlı veya zararlı görme” (Katz, 1960) gibi değerlendirmelerini ve tepkilerini

kapsadığı görülmektedir. Bu bağlamda tutumlar, en olumludan en olumsuzaya kadar çeşitli derecelerde olabilir. Olumsuz tutumlar; nesne ya da fikirler konusunda olumsuz inanca sahip olma, onu reddetme veya sevmeme, ona karşı hareketlerde bulunmayla kendini gösterebilmekte iken, olumlu tutumlar; nesnelere ya da fikirler konusunda olumlu inanca sahip olma, onu benimseme ve sevmeye ile kendini gösterebilmektedir (Demirhan ve Altay, 2001).

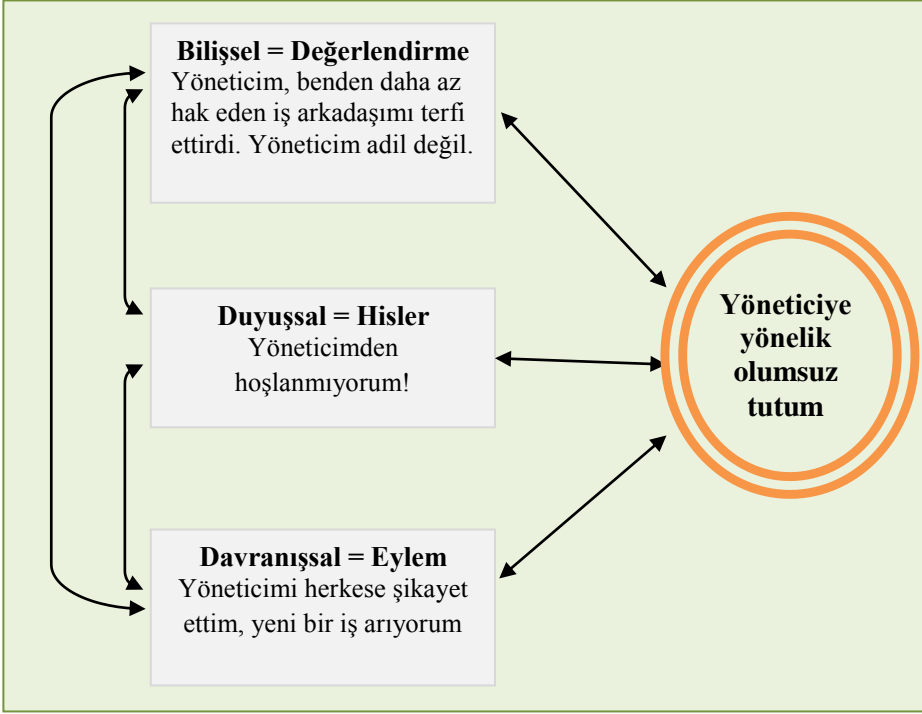
Tutumların temel ortak özelliği, belirli ölçüde örgütlenmiş düşünce yapılarını içermesidir. Sosyal psikolojinin kurucular kuşağı içinde yer almış yazarlardan Muzafer Sherif tutumları, diğer sıradan düşünce yapılarından ve bunların oluşturduğu davranışlardan ayırt etmek için şu kriterlere sahip olması gerektiğini öngörmektedir (Akt. İnceoğlu, 2010:30):

- **Tutumlara doğuştan sahip olunmaz, onlar sonradan kazanılırlar:** Temel olarak, tüm düşünsel etkinlikler gibi tutumun oluşması da öğrenme süreci içerisinde gerçekleşir. Tutum, toplumsallaşma (socialisation) süreci boyunca elde edilir. Bu süreç içerisinde tıpkı diğer davranış biçimlerinin geliştirilmesi, diğer zihinsel yeti ve becerilerin kazanılması gibi tutumların oluşmasında da çevresel öğeler etkilidir. Örneğin, bireyin içine doğduğu ve içinde toplumsallaştığı toplumsal yapı, kültürel ortam, ekonomik koşullar ve onlara bağlı olarak aldığı eğitim, edindiği bilgi ve deneyimler, onların etkisiyle geliştirdiği kişilik yapısı vb. içsel ve dışsal nitelikteki birçok etken tutumların oluşmasında etkili olur.
- **Tutumlar geçici düşünsel durumlar değildir:** Onlar bir kez ortaya çıktıktan sonra, az ya da çok belirli bir süre devam ederler. Zaman zaman da kişiler farklı nedenlerle tutumlarını değiştirebilirler. Bireyin toplumsallaşma süreci, buna bağlı olarak da öğrenme süreci içerisinde oluşan tutumlar, değişen koşullara, artan ya da yön değiştiren bilgi ve deneyimlere bağlı olarak pekişebilir veya tümüyle değişiklik gösterebilirler
- **Tutumlar, birey ile nesnelere arasındaki ilişkilere tutarlılık, kararlılık ve düzenlilik kazandırır:** Tutumlar öğrenme süreci içerisinde biçimlenip oluştuklarından insan nesne ilişkisinin yanı sıra insanın çevresini algılamasına, yargılamasına ve kullanmasına yönelik ilişkilerini de düzenlerler. Ayrıca, bu düzenlemelere belirli bir denge ve kararlılık kazandırma potansiyeline sahiptirler.

- **İnsan-nesne ilişkisinde, özellikle tutumlar aracılığıyla belirlenen bir etkilenme-güdülenme süreci ortaya çıkmaktadır:** Bir insan herhangi bir tutumunu biçimlendirdiğinde artık söz konusu nesneye yansız bir gözle bakamaz, o nesneye karşı veya ondan yana bir tavır alır.
- **Tutumların bireysel düzeyde oluşumu ile ilgili ilkeler, genellenerek toplumsal tutumların oluşmasına da uygulanabilir:** Toplumsal tutumlar, toplumsal düzeyde anlamı olan nesne, değer, konu, grup ya da kurumlara yönelik tutumlardır. Örneğin, bayrak toplumsal değeri olan bir nesnedir. Vatanseverlik ulusal, dolayısıyla da toplumsal düzeyde geçerli olan bir değerdir. Kişisel tutumlar ise çoğunlukla özel ilişkiler sonucu ortaya çıkarlar. Yalnızca sarışınlardan hoşlanmak gibi. Tutum oluşumundaki mekanizma, her iki tutum türü için de aynı olmakla birlikte, ikisi arasındaki fark, toplumsal tutumda yanlılığın, toplumsal düzeyde geçerliliği olan bir öge ile ilgili olmasıdır. Kişisel tutum ise nesne ile kişi arasındaki özel ilişkiden kaynaklanır. Ancak onları birbirinden açıkça ayırt etmek çoğu zaman olanaksızdır. Sözelimi yalnızca kişisel düzeyde geçerli olduğu sanılan pek çok tutumun (erkeklik, utangaçlık, saldırganlık...) toplumsal düzeyde de geçerlilik gösterdiği bilinmektedir. Bu gibi durumlarda toplumsal anlamdaki birtakım normların kişiye ve kişiliğe yansması söz konusu olmaktadır.

Tutum genel olarak insanın herhangi bir olay ya da durum karşısında olası bir tavır ya da davranış biçimini oluşturma eğilimi olarak ele alındığında insanın her tür davranışının kaynağında tutumun yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (İnceoğlu, 2010:5). Öyle ki tutumlar güçlü ve tutarlı olduklarında, tahmin edilen davranışla ilişkili olduklarında ve kişi kendi tutumlarının farkında olduğunda, en iyi davranış göstergeleri olarak kabul edilmektedirler (Atkinson ve diğerleri, 1997).

Araştırmacılar genel olarak tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu varsaymaktadırlar (Eagly ve Chaiken, 1993; Zanna ve Rempel, 1988; Robbins ve Timothy, 2012). Söz konusu tutum bileşenleri Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Tutumun Bileşenleri

Kaynak: Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*, (15th Ed.)New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Tutumun konusunu oluşturan kişi, durum, olay veya nesneye ilişkin olarak sahip olunan her tür bilgi, deneyim, inanç ve düşünceyi içeren zihinsel ya da bilişsel öge (cognitive component) tutumun önemli bir kesitini oluşturmaktadır (İnceoğlu, 2010:24). Örneğin “maaşım düşüktür” ifadesi, bireyin aldığı ücret ile ilgili inancını içeren tutumun bilişsel ögesini temsil etmektedir (Robbins ve Judge, 2012:70).

Tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgi değiştiğinde tutum da değişmektedir (Baysal,1981:14,15). Örneğin TV reklamından etkilenerek çok iyi olduğuna inanılan bir ürün kullanılıp, ürünün belirtildiği gibi iyi olmadığı görülünce, ürün hakkındaki bilgiler değişmiş olduğundan ona karşı geliştirilmiş olan tutumun da değişmiş olması beklenmektedir (Keskin, 2003:7).

Tutumun duyuşsal ögesi, bireyin hisleri ve duyguları ile ilgili olan, bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma hoşlanmama yönünü oluşturmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996:254). Çevre ile ilgili bilgi, duyum ve deneyimlerin sınıflandırılmasının yanı sıra, bu sınıflandırmaların olumlu, olumsuz olaylarla, arzulanan ya da arzulananmayan amaçlarla ilişkilendirilmesi söz konusudur. Böyle bir ilişkinin varlığı tutumun duyuşsal ögesini temsil etmektedir (İnceoğlu, 2010:21). Kişinin “bana düşük maaş verilmesine kızıyorum” ifadesi onun tutumunun duyuşsal ögesini temsil etmektedir. Duygusal öge farklı bir şekilde, bireyin tutuma konu olan olay veya objelere karşı heyecanını içeren, tutuma süreklilik kazandıran, tutumun itici veya şekillendirici yönünü ifade etmektedir (Erdoğan, 1999:366).

Davranışsal öge, bireyin belli bir uyarıcı grubundaki tutum konusuna karşı davranış eğilimini yansıtmaktadır (İnceoğlu, 2010:25). Örneğin kendisine verilen maaşı yetersiz bulan işğörenin “daha iyi maaş alabileceğim bir iş arayacağım” ifadesi, tutumun davranışsal ögesini temsil etmektedir. Davranışsal öge, bireyin belli bir uyarıcı sınıfındaki tutum konusuna karşı “gözlemlenebilir” davranış eğilimini yansıtır.

Davranış eğilimleri bireyin alışkanlıkları ve normlarının yanı sıra, söz konusu tutum objesi ile doğrudan ilişkili olmayan diğer tutumlarının da etkisi altındadır. Bu bakımdan davranışsal ögeden söz ederken, duygusal davranış ve normatif davranış ayırmak gerekir. “Duygusal davranış tutum konusunun hoş giden ya da gitmeyen bir durumla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Normatif davranış ise doğru davranışın ne olduğu konusundaki inançlara dayanan davranıştır” (Tekarslan vd.,1989).

Tutumu oluşturan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögeler birbirleri ile yakından ilişkilidirler. Özellikle bilişsel ve duyuşsal ögeler birçok durumda birbirlerine bağlı olarak gelişmektedir. Örneğin kendisine adaletsiz davranıldığını anlayan bir kişinin bu konuda bir şey hissetmemesi söz konusu olmamaktadır.

Şekildeki 3.1’deki örnekte işğören kendisinin hak ettiğini düşünen terfiyi alamamış, onun yerine başka bir çalışan terfi ettirilmiştir. Bu çalışanın tutumu şu şekilde oluşmaktadır: çalışan terfiyi hak ettiğini düşünür (bilişsel); çalışan yöneticisinden hoşlanmaz (duyuşsal) ve çalışan başka bir iş aramaya koyulur (davranışsal).

Belirtilen bu gerçekleşme sırasına göre biliş, duygusal tepkiye (duyuşsal öge) yol açsa da; biliş aynı zamanda davranışa da öncül olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012:71).

3.1.1. Tutumların Örgütler Açısından Önemi

Tutumlar kişinin belirli durumlara bakış açısı ve belirli durumlar konusunda ne hissettiğini yansıtan ifadelerdir. Örneğin kişinin “işimi seviyorum”, “işimden memnun değilim” veya “bu işyerinde hak ettiğim ücreti almıyorum” gibi ifadeleri, onun işi ile ilgili tutumuna ilişkin bilgi vermektedir.

Bireyin çevresini nasıl algıladığı belirleyen ve onun birtakım davranış ve faaliyetlerde bulunmasını sağlayan his ve inançlar (Mimaroğlu, 2008:71) olarak tutumlar, bireylerin işe yönelik davranışlarını etkilemesi açısından örgütler için büyük öneme sahiptir (Langton vd., 2010).

Tutum, öğrenme ile kazanılan bireyin davranışlarına yön veren, karar verme sürecinde yanlılığa neden olan bir duyuşsal özelliktir. Bir obje ya da olaya karşı geliştirdiğimiz bir tutum olumlu ise o objeye karşı alacağımız kararlar olumlu, eğer tutumumuz olumsuz ise kararlarımızın da olumsuz olma olasılığı vardır (Ülgen, 1995:97). Dolayısıyla bir tepki gösterme eğilimi olarak tutumlar, olumlu ya da olumsuz davranışlara yol açabilmektedirler (Tavşancıl, 2002:73).

Ayrıca tutumlar bireyin hangi koşullarda tatmin olacağını veya hangi koşullarda rahatsız hissedeceğini belirlemede en etkili araçlardan biridir (Thorndike, 1933). Bu bağlamda bireylerin tutumlarının belirlenmesi ve bilinmesi insanların davranış eğilimlerinin önceden kestirilip kontrol altına alınmasına olanak sağlamakta (Arslantürk, 1999) ve bu açıdan tutum, davranış bilimlerinin anahtar kavramlarından biri olarak örgütsel davranış alanında da sıkça başvurulan bir kaynak olmaktadır.

Hettiararchchi ve Jayarathna (2014:75) ya göre bir çalışanın iş konusunda olumlu tutumlara sahip olması, onun iş ortamında yapıcı davranışlar sergileyeceğine; olumsuz tutuma sahip olması ise iş ile ilgili istenmeyen davranışlar sergileme eğiliminde olacağına işaret etmektedir.

Ayrıca yöneticinin işyerinin plan ve programları, düzeni, amirin davranışları ve ücretleme yöntemleri gibi özellikleri ile ilgili işgörenlerin tutumları hakkında bilgi sahibi olması, daha verimli bir çalışma ortamı yaratmada gerekli önlemleri alma imkanı tanımaktadır (Eren, 2001).

3.2. İş Tatmini

İş tatmini, genel olarak işgörenin iş ortamına dair olumlu veya olumsuz duygularının tümü şeklinde tanımlanabilmekte (Bozkurt, 2009) ve işgörenin işiyle ilgili öznel bir değerlendirmesini ifade etmektedir (Clark, 1996: 189).

Bireyin işi ile ilgili memnuniyetini veya işine yönelik olumlu duygusal durumunu ifade eden iş tatmini kavramı (Locke, 1983) sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda birey tutum ve davranışlarının açıklanmasına yönelik birçok kuramın odak noktasında bulunmaktadır (Judge vd.,2001). Bu nedenle iş tatmini hem bir işletmede çalışmakta olan örgüt üyeleri ve yöneticiler için hem de örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacılar için önemli bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır (Parvin ve Kabir, 2011:114).

Örgüt araştırmalarında iş tatmini üzerinde çalışma yapmak iki bakımdan önemli görünmektedir. Birincisi; iş tatmini işgören tutum ve davranışlarını açıklayan birçok kuram ve modelde merkezî bir role sahiptir. İkincisi ise; iş tatminine dair araştırmalar bireylerin yaşamı ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesine dair pratik uygulamalara sahiptir. (Judge vd., 2002: 26).

İş tatmini kavramı 1935 yılında Hoppock tarafından yayınlanan çalışma ile örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram haline gelmiş ve daha sonra birçok farklı araştırmacı tarafından tanımlanmıştır (Lawler, 1968; Mumford, 1970; Hackman ve Oldhman, 1980; Naumann,1993; Judge vd.,2001; Lu vd., 2005; Jones vd., 2000).

Hoppock (1935:47), “çalışanlar mutlu mu?” ve “bazı çalışanlar diğerlerinden daha mı mutlu?” sorularından yola çıktığı çalışması sonucunda iş tatminini kişinin “işimden gerçekten memnunum” demesini sağlayan fizyolojik, psikolojik ve çevresel koşulların bileşimi olarak tanımlamıştır.

İş tatmininin literatürde; kişinin işi ile ilgili inanç ve duygularının toplamı (Jones vd., 2000), işyerinde kişinin performansının yükselmesini sağlayan pozitif tutumlar (Daft ve Marcic, 2001) ve kişinin işinin çeşitli özelliklerine yönelik duygularının yansımaları (Stone, 2005) gibi farklı tanımlarına rastlamak mümkündür.

Mumfor (1970:72) iş tatmini kavramına ilişkin tanımında işgörenin yanı sıra işverene de yer vermiş ve iş tatminini “örgütün talepleri ile bireyin ihtiyaçları arasındaki uyumun derecesi” olarak tanımlamıştır. Yazara göre bu uyum sağlandığında işgörenin işinden memnuniyet derecesi ve işverenin de bireyin işinden ve performansından memnuniyet derecesi yüksek olmaktadır. Luthans (1994:171)’a göre iş tatmininin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- İş tatmini, iş durumuna karşı gösterilen durumsal bir yanıttır. Bu nedenle, gözle görülemez, sadece ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçümleri ile tespit edilebilir.
- İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. şeklindedir.

Lu, While ve Barriball (2005)’ a göre iş tatmini bireyin işi ile ilgili hislerine odaklanmaktadır. İş tatmini işin özellikleriyle (özerklik, iş çeşitliliği, iş tanımı, geri bildirim, arkadaşlık ilişkileri) işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir (Ghiselli vd. 2001: 29). Bununla birlikte bireyin işinden tatmin olup olmaması yalnızca işin özelliklerine bağlı değil, aynı zamanda bireyin işi ile ilgili olan beklentilerinin karşılanma düzeyine de bağlı olmaktadır.

Gordon (1999:67)’ bir işin bireyin beklentilerini, değerlerini ve standartlarını karşılaması durumunda iş tatmininin söz konusu olacağını ve bunun da bireyin performansını ve örgüte bağlılığını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Buna karşın Bateman ve Snell (1999:458)’e göre tatmin olmuş bir işgören her zaman verimli bir işgören olmayabilmektedir.

İş tatmini bireyin işine yönelik bilişsel, duygusal ve eleştirel tepkilerini içeren tutumunu ifade etmektedir (Baron ve Greenberg, 2003:149). Bu bağlamda

iş tatmini her birey için farklı anlamı olan karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır (Mullins, 2002:646). Bu nedenle aynı koşullarda çalışan bazı kişiler işlerinden tamamen memnun olabilmekte iken bazı kişiler memnuniyetsiz hissedebilmektedirler (Baron ve Greenberg, 2003:149).

Rue ve Byers (1994:295)'a göre iş tatmini temelde beş bileşenden oluşmakta ve bireylerin bu bileşenler ile ilgili memnuniyet derecelerinin yüksek olması ile iş tatmini söz konusu olmaktadır. Bu bileşenler şu şekilde sıralanmaktadır;

- İş arkadaşlarına yönelik tutumlar
- Genel çalışma koşulları
- Eğitim sistemine yönelik tutumlar
- Finansal faydalar
- Yönetime yönelik tutumlar

Kişinin mevcut işi ile ilgili memnuniyetinin derecesini ifade eden iş tatmini kavramı, işgörenlerin performansı, verimliliği ve uzun dönem başarısı ile yakından ilişkili bir kavram olması sebebiyle (Naumann,1993) örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan konuların başında gelmektedir (Hackman ve Oldhman, 1980; Herzberg vd., 1959; Holland 1973; Locke ve Latham, 1990; Maslow, 1955; Doman ve Zapf, 2001).

Araştırmalar iş tatmini yüksek olan işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmeye yönelik olumlu davranışlar sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Robbins, 1993). Diğer yandan iş tatmini düşük olan işgörenler kötü hizmet sunma, işine özen göstermeme ve hatta işyerindeki ekipmanlara zarar verme ve hırsızlık gibi istenmeyen davranışları sergileme eğiliminde olabilmektedirler (Spector, 1997).

Ayrıca iş tatmininin işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde de belirleyici bir unsur olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Sing ve Loncar, 2010; Tsai ve Wu, 2010). İş tatmini yüksek olan işgörenler mevcut işlerinde daha uzun süre çalışmakta iken işinden memnun olmayan işgörenler başka iş alternatifleri arama ve değerlendirme yoluna gitmektedirler (Trevor, 2001, Sumner ve Niederman, 2003).

Spector (2003:210) iş tatmininin bireyin işinin tamamına veya bazı özelliklerine yönelik olan hisleri ile ilgili olan çok boyutlu bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda kişi işinin bazı özelliklerini tatmin edici bulabilmekte iken bazılarında memnun olmayabilmekte (Spector, 2003:211) veya kişi işinin tek bir özelliği dışında diğer tüm özelliklerini tatmin edici bulabilmektedir (Mullins, 2002:646). Bu nedenle iş tatmini kavramının tam olarak anlaşılmasında, bireyin iş tatminine ya da tatminsizliğine ile sonuçlanan değerlendirilmesinde hangi faktörleri göz önüne aldığı konusuna değinmek faydalı olacaktır.

3.2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlar işleri ile ilgili özellikleri değerlendirmekte ve bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumunun toplamı onların genel olarak iş tatmini derecesini göstermektedir (Smith, 1996). Literatürde kişilerin iş tatminini veya tatminsizliği algılama sürecine etki eden faktörlerin ve bu değerlendirmede göz önünde bulundurdıkları iş özelliklerinin belirlenmesine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır (Harris vd., 2007; Herzberg vd., 1959; Michalos, 1991, Okpara, 2006; Okpara, Squillance ve Erondu, 2005; Koustelios, 2001).

Olguntürk (2005)'e göre çalışanın işten tatmin olmasında en önemli etken, işini beğenmesidir ve çalışanın işini beğenmesi aşağıdaki koşullara bağlı olmaktadır;

- İşin niteliği çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olmalıdır,
- İşin niteliği yenilikleri öğrenmeye ve geliştirmeye olanaklı olmalıdır,
- İşin niteliği çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk olmaya yönlendirebilmelidir.
- İşin niteliği sorun çözmeye dayanmalıdır

Herzberg, Mousner ve Snyderman (1959) tarafından Maslow' un motivasyon kuramına dayanılarak geliştirilen “çift faktör kuramı” çalışanların işlerinden tatmin olma ve olmama durumlarını açıklamak amacıyla geliştirilen en önemli kuramlar arasında yer almaktadır (Robertson, 2009).

Herzberg ve arkadaşları (1959) çalışmaları sonucunda bireylerin işinden tatmin olmasını sağlayan unsurları içeren “motive ediciler” ve bireyin işinde tatminsizliğe yol açan “hijyen faktörleri” olarak iki farklı boyut elde etmişlerdir (Bkz. Çizelge 3.1.)

Çizelge3.1. İş Tatmini ve Tatminsizliği Belirleyen Faktörler

Hijyen Faktörleri	Motive Ediciler
<ul style="list-style-type: none">• İşletme Politikaları• İdare Kalitesi (tarzı)• Kişiler arası ilişkiler• Çalışma koşulları• Ücret• Statü• İş güvenliği	<ul style="list-style-type: none">• Başarı• Dikkate alınma• İşin kendisi• Sorumluluk verilmesi• Gelişim imkanları• İlerleme imkanı• Geribildirim

Kaynak: Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons

Çift faktör kuramına göre bireyin işinden tatmin olma durumunu etkileyen faktörler ile tatminsizliğine yol açan faktörler aynı değildir. Örneğin işletme politikaları, yöneticiler ve idare sistemi iş arkadaşları ile ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi “hijyen faktörleri” bireyin tatmin olmasını sağlayan faktörler değildir ancak bu unsurların yokluğu bireyin tatminsizliğine yol açmaktadır. Benzer şekilde başarının takdiri, dikkate alınma, işin yapısı, sorumluluk verilmesi, kişisel gelişim ve ilerleme olanaklarının sunulmasını kapsayan “motivasyon faktörleri”nin varlığı bireyin işinden tatmin olmasında etkili olmakta iken, bu faktörlerin yokluğu tam anlamıyla bir tatminsizliğe yol açmamaktadır (Hackman, 1976:260).

Baron ve Greenberg (2003:158) iş tatminini etkileyen faktörleri maaş ve ödemeler, işin kendisi, terfi, yönetim ve çalışma koşulları olarak beş grupta toplamıştır. Buna göre bireyin ihtiyaçlarının karşılamasını sağlayan maaş ve ödemeler gibi parasal unsurlar iş tatminini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Birey çalışmakta olduğu işletmeden aldığı maaş ve diğer maddi girdileri işletme içindeki ve dışındaki diğer çalışanların aldıkları ile karşılaştırmakta ve kendi aldıklarını düşük olarak değerlendirdiğinde memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır (Chung, 1977:23).

İş tatminini etkileyen bir unsur da işin yapısı/doğasıdır (Judge ve Church, 2000). Bireyin işini özelliksiz ve can sıkıcı olarak değerlendirmesi iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olmakta ve kişi kendini gerçekleştirmeyi sağlayacak ilginç ve zorlayıcı işlere yönelmektedir (Nel vd., 2004:552). Bununla birlikte kişinin işini özgürce yapabileceği ve kendi kendini kontrol edebileceği bir iş ortamının sağlanması da kişinin iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır (Arnold ve Feldman, 1996:87).

Arnold ve Feldman (1996:88)'a göre bireyin terfi etmesi maaş artışı, otokontrol ve yönetim gibi bir çok artıyı da beraberinde getireceğinden, terfi olanağı iş tatmini üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda işgörene terfi olanağı sunulması bireylerin iş tatminini arttırmada kullanılabilecek önemli bir yönetsel araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın işyerindeki yönetime ve yöneticilere bakış açısı bir diğer tatmin faktörüdür. Baron ve Greenberg (2003:158)'e göre işgörenlerin adil ve işlerinde yetkin olarak değerlendirdikleri yöneticiler ile çalışmaları işgörenlerin iş tatmini düzeylerini yükseltmektedir. Ancak yöneticilerini tüm işgörenlere eşit davranmayan, kayırmacı ve bencil olarak algılayan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri düşük olmaktadır.

İşyerindeki fiziksel çalışma koşullarının beklenen düzeyde iyi olması bireyin iş tatminini olumlu etkileyen etkenler arasında yer almaktadır (Robbins, 2001:454). İş iyi yapabilmek için yeterli teçhizatın bulunması, sıcaklık, ışık, temizlik, havalandırma gibi fiziksel çalışma koşullarının yeterli olması ve çalışma saatlerinin uzun olmaması gibi her türlü olumlu çalışma koşulu iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır (Arnold ve Feldman, 1996:90).

İşyerinde arkadaş canlısı iş arkadaşları, iyi maaş ödenmesi, yardımsever yöneticiler ve işin ilgi çekici olması gibi olumlu unsurlar kişinin memnuniyet düzeyinde pozitif etkiye sahip iken; düşük maaş ödenmesi ve sürekli eleştiren iş arkadaşları gibi olumsuz unsurlar ise kişinin genel iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahip olmaktadır (Cherrington, 1994).

İş tatmini veya tatminsizliği algılanmasında değerlendirilen iş özellikleri dışında, çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri de iş tatmini algısı üzerinde etkili olabilmektedir (Davis, 1982; Koustelios, 2001). Kişilerin işbirliği yapma eğilimleri, potansiyel güçlerini kullanma eğilimleri, takdir edilme istekleri, kendilerini gerçekleştirme arzuları farklıdır. Bütün bu farklı kişisel yönelimler, insanları tatmin eden araçları da etkilemekte ve her insan kendi önceliği olan isteğin karşılanması ile daha çok tatmin duymaktadır (Karaca, 2001: 37).

Bireyin işinden tatmin olmasında etkili olan bir diğer faktör demografik özellikleridir. De Nobile ve McCormick (2008) tarafından yapılan bir çalışmada bireyin yaşı, cinsiyeti ve işyerinde bulunduğu statüsünün, çalışma koşulları, sorumluluk ve iş arkadaşları gibi iş tatmini özelliklerini değerlendirmede önemli derecede etkili olduğu belirlenmiştir. Çeşitli araştırmalar genç çalışanların yaşlı çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu ortaya koymaktadır (Lee ve Wilbur, 1985: 781). Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler vb. nedenlerle işten tatmin olabilme düzeyi düşük olabilmektedir (Karkın, 2004: 69)

Davis (1982:97) bireyin yaşı ile işinden tatmin olma düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret ederek; bireyin yaşlandıkça iş doyumunun da arttığını belirtmiştir. Bununla birlikte yaza göre genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş olanaklarına ilişkin beklentilerinin yüksek olması, iş tatmin düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır.

İş tatminini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri de eğitimidir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki açık değildir. Bazen yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağlandığı görülmektedir. Ayrıca kişilerin eğitime bağlı konumları ve ücretleri arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını

değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyi üzerinde de etkili olmaktadır (Söyük, 2007: 78).

Bireyin iş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer unsur ise meslek düzeyidir. Buna göre toplumsal açıdan yüksek statülü mesleklerde çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini göstermelerine karşın, toplumda vasıfsız ve yarı vasıflı olarak nitelendirilen mesleklerde çalışanların iş tatmininin düşük olduğu öne sürülmektedir (Çalışkan, 2005:10).

3.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bireyin örgüte karşı beslediği bağlılık duygusu ile yetenek ve gayretini bu doğrultuda odaklamasını ifade eden örgütsel bağlılık kavramı 1960'lı yıllardan itibaren örgütsel davranış alanındaki araştırmalarda (Becker, 1960; Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Porter vd., 1974; O'Reilly ve Chatman, 1986) yerini almıştır.

Örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayan yazar Howard Becker (1960)'dir. Becker örgütsel örgütsel bağlılığı bireyin yaptığı fayda-maliyet analizi sonucunda örgütte kalmanın kendisine sağlayacağı faydalar bağlamında değerlendirmiştir. Becker (1960) örgütsel bağlılığı "işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" şeklinde tanımlamıştır.

Becker'e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gökmen, 1999:2).

Etzioni (1964)'ye göre örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinlikleri, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmakta ve örgüt içindeki sosyal ilişkiler örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Gül,2002:43; Bozkurt ve Yurt, 2013).

Etzioni, üyelerin örgüte bağlılıklarını yabancılaştırıcı bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak üç grupta ele almaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmekte iken çıkara dayalı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde geliştirmektedirler.

Ahlaki bağıllık ise örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yönelişi ifade etmektedir (Varoğlu, 1993: 4).

Kanter (1968) örgütsel bağıllığı, “bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri” olarak tanımlamaktadır. Kanter (1968:499) örgütsel bağıllığı; devamlılık bağıllığı, kenetlenme (özdeşleşme) bağıllığı ve kontrol bağıllığı olarak üç grupta incelemiştir.

Kanter, örgütlerdeki “devamlılık bağıllığını”, üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır. “Özdeşleşme bağıllığında”, üyeler örgütteki grup üyeleri arasındaki bağıllıklarla örgütlerine bağlanmaktadır. “Kontrol bağıllığı” ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağıllı olarak görüldüğü bir bağıllığı ifade etmektedir (Varoğlu, 1993:6).

Porter, Steers, Mowday, ve Boulian (1974) örgütsel bağıllığı “bireyin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi” olarak görmektedir. Yazarlara tarafından örgütsel bağıllık bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve onlara inanması, örgüt adına çaba göstermesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması olarak tanımlanmaktadır (Porter v.d, 1974: 604). O'Reilly (1989:18)' e göre örgütsel bağıllık bireyin örgütün değerlerine olan inancını, sadakatini ve işe katılımını da içerdiği düşünülen örgüte olan psikolojik bağıllığı ifade etmektedir.

Porter ve Steers (1982:27)'e göre örgütsel bağıllığın üç temel göstergesi bulunmaktadır. Bunlar; (1) örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, (2) örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği ve (3) örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duymadır. Bir işgörenin bulunduğu örgüte bağıllığından söz edebilmenin ilk şartı, örgütün ortaya koyduğu hedef ve amaçların işgören tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986:496).

Örgüt amaç ve hedeflerinin kabul edilerek benimsenmesinin yanı sıra işgörenin bu amaç ve hedeflere ulaşma yolunda çaba göstermesi örgütsel bağıllığın bir diğer göstergesidir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).

Bu bağlamda çalışanın gereken durumlarda örgüt hedeflerini kendi kişisel hedeflerinden önce tutması ve örgüt hedeflerine ulaşma yolunda kendi hedeflerinden fedakarlık etmesi söz konusu olabilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986:496).

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki grupta incelemiştir.

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüt ile arasında gelişen ilişkilerinden doğmakta ve bireyin örgüt ile ilgili genel tutum ve düşüncelerine odaklanmaktadır (Woods, 2007:32). Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal/veya hissi bağlılık olarak dikkate alınmaktadır. Örgüte güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmektedir (Özutku,2008).

Davranışsal bağlılık, bireylerin örgütü sahiplenmesi, bilgi ve becerilerini işletmeye katarak sorunların çözümünde etkili olmaları, maliyetleri düşürme ve karlılığı en üst seviyeye çıkarmak için örgüte olan katkılarını ifade etmektedir (Woods, 2007:32).

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı genellikle işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısından örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak olarak görülmüştür (Deconinck ve Bachmann, 1994).

Literatürde örgütsel bağlılık kavramının farklı yaklaşımlar ile ele alındığı görülmektedir. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı açıklamada önceki çalışmalarda geliştirilen yaklaşımları duygusal yaklaşım, maliyete dayalı yaklaşım ve yükümlülükler veya ahlaki sorumluluğa dayalı yaklaşım olarak üç grupta sınıflandırmışlardır (Bkz. Çizelge 3.2).

Çizelge 3.2. Bağlılık Yaklaşımları

Yaklaşım	Bağlılık Tanımları
Duygusal Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none"> • Bireyin örgüte duygusal ve içsel bağlılığı (Kanter, 1968:507) • Kişinin bireysel kimliği ile örgüt arasında bağ kuran veya bireyi örgüte bağlayan tutum ve yaklaşım... (Sheldon,1971:143) • Örgütün ve bireyin hedef ve değerlerinin giderek daha uyumlu hale gelmesi ile birleşmesi süreci (Hall vd. , 1974:177) • Örgütün değer ve amaçlarına yönelik taraflı, duygusal bağlanma durumu (Buchanan, 1974:533) • Bireyin belirli bir örgüt ile özdeşleşmesi ve bağlılığının gücü (Mowday vd., 1982:27).
Maliyete Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüte katılımı sürdürme durumunda elde edilecek kar ve örgütü terk etmenin maliyeti (Kanter, 1968:504). • Birey ve örgüt arasındaki alışverişin veya yan fayda ve yatırımların zaman içinde değişimi ile ortaya çıkan yapısal durum (Hrebiniak ve Alutto,1972:556)
Yükümlülük veya Ahlaki Sorumluluğa Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık davranışı biçimsel ve kuralcı beklentilerin ötesinde, sosyal olarak kabul gören davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977:48). • Örgütsel değer ve amaçları karşılamaya yönelik içselleştirilmiş kuralcı baskıların tümü (Wiener, 1982:421) • Örgütsel bağlılığa sahip işgören, işletmenin ne kadar gelişim imkanı sunduğuna veya onu ne kadar memnun ettiğine bakmaksızın, ahlaki olarak işletmede kalmayı uygun görür (Marsh ve Mannari, 1977:59).

Kaynak: Meyer ve Allen, 1997:12, Commitment In The Workplace:Theory, Research and Application, Sage Publications

1980’li yıllarda örgütsel bağlılık konusunda yapılmış olan birçok çalışmanın örgütsel bağlılığın işgörenin performansı, devamsızlık ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan unsurlar ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koyması (Sersic, 1999) ile örgütsel bağlılık, üzerinde en çok çalışılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın birçok farklı tanımını, özelliklerini ve sınıflandırmalarını içeren sayısız çalışma bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Mathieu ve Zajac, 1990; Morrow, 1993; Shore ve Wayne, 1993; Dunham vd., 1994; Ko vd., 1997).

Mowday, Porter ve Steers (1982)’e göre örgütsel bağlılık kavramına yönelik yoğun ilginin üç temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar:

- Bağlılık teorisinde işgörenin örgütsel bağlılığının, işten ayrılma niyeti gibi önemli tutum ve davranışların belirleyicisi oluşunun öen sürülmesi
- Örgütsel bağlılık kavramının yöneticiler ve psikoloji uzmanları tarafından içgüdüsel olarak dikkat çekici bulunması
- Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çalışmanın, bireyin çevresindeki unsurları tanımlamada kullandığı psikolojik sürecin anlaşılmasına katkı sunması

Çalışanın içinde bulunduğu örgütte kalmasını sağlayan psikolojik durum (Allen ve Meyer, 1990: 14) ile ilgili bir kavram olan örgütsel bağlılık işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere çalışanın örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Çetin, 2004: 90). Samadov (2006:65)’a göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul etmeleri,içselleştirmeleri; bu amaç ve değerler doğrultusunda örgütün etkinlik vebaşarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmaları ile ilgilidir.

Meyer ve Allen (1997)’ e göre literatürdeki örgütsel bağlılık tanımları kavramın iki temel özelliğini vurgulamaktadır. Bunlardan ilki örgütsel bağlılığın bireyin örgüt ile olan ilişkisini karakterize etmesi, diğeri ise örgütsel bağlılığın bireyin örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmasıdır (Meyer ve Allen,1997:11). Bu bağlamda örgütsel bağlılık çalışanların içinde buldukları örgüte yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmede ve örgüt içinde varlığını sürdürme kararında etkili bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın içinde bulunduğu örgüte bağlılığından söz edebilmek için bireyin örgütte kalmaya istekli olması ve örgütte kalmak için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Öyle ki yapılan araştırmalar, örgüt hedeflerini içselleştirerek yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenlerin, örgüt üyesi olarak varlıklarını sürdürme konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Dawley ve Stephens, 2004:398). Çalışanların örgütsel amaçları benimseyip bunlara uygun hareket etmesi çalışanın örgütle özdeşleşmesi yolunda önemli adımlardır (Meyer ve Allen, 1990:14). Bu bağlamda örgüt amaç ve hedeflerini benimseyen işgören, bu amaç ve hedefler ile kendi amaç ve hedeflerini bir anlamda birleştirmekte böylece örgüt ile bütünleşmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmış olsa da (Becker, 1960; Etzioni, 1975; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Kanter 1968) bu çalışmalar arasında literatürde en fazla başvurulan ve kullanılan sınıflandırma Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen üç-faktör modelidir (Klein vd., 2009; Wasti, 2000; Shore ve Barksdale, 2000).

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam (rasyonel) bağlılığı ve normatif bağlılık olarak birbirinden farklı ve ölçülebilir üç boyutta incelemişlerdir. Bu tez çalışmasında duygusal bağlılık boyutunun incelenmesinde Meyer ve Allen (1997)'in üç faktör modeli esas alınmıştır.

3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Meyer ve Allen (1997:11) örgütsel bağlılık tanımlarında ve özellikle kavramın boyutlarının belirlenmesi çalışmalarında aslında ifade edilmek istenenin “psikolojik durumlar” olduğunu öne sürerek, tüm bu psikolojik durumları kapsayan üç faktör modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, rasyonel (devam) bağlılık ve normatif bağlılığı olarak üç boyutta incelenmektedir.

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

3.3.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesini ifade etmektedir. Örgüte karşı duygusal bir bağlılık hisseden işgören kendisi istediği için örgütte varlığını sürdürmektedir (Meyer ve Allen, 1991:67). Duygusal bağlılık; kişilerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve kişilerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağı ortaya çıkarmaktadır (Cengiz, 2002).

Tutumusal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000:73). Örgütün üyesi olmaktan duyulan mutluluğu ve duygusal bir yönelmeyi ifade eden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Bireyin örgüte duygusal bağlılık duymasında etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Hackney (2012:5) bu faktörleri örgütsel özellikler, bireysel özellikler ve çalışma tecrübesi olarak üç ana grupta toplamaktadır (Hackney, 2012:5). Allen ve Meyer (1990:17) bireyin örgüte duygusal bağlılık duymasında etkili olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Amaç güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- İşgörenler arasında uyum: Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- Örgütsel güvenilirlik: İşgörenlerin, örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine gönülden inanması,
- Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit haklara sahip olması,

- Bireye önem verilmesi: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek
- Geri besleme: İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak

Yukarıda sıralanan maddelerin yanı sıra, örgüt içinde kuralların oluşturulması (Konovsky ve Cropanzano, 1991), ücret dağılımı (Schaubroeck, May ve Brown, 1994) ve yetki devri (Batemen ve Strasser, 1984) gibi konularda alınan stratejik kararlarda adaletli bir sistemin gözetilmesi, işgörenin örgüte duygusal bağlılık hissetmesi yönünde önemli etkiye sahip olmaktadır (Hackney, 2012:6).

3.3.1.2. Devam Bağlılığı (Rasyonel Bağlılık)

Devam bağlılığı işgörenlerin bir örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önüne alarak bu maliyetlere katlanamayacaklarını düşündükleri için örgütte varlıklarını sürdürmelerini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık türünde işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991:67).

Devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005:398).

Örgütsel bağlılığın devamlılık unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmektedir. Bunlar kişinin örgüte yapmış olduğu yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Zaman, para, çaba ve hatta bireyin kazanmış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları bireyin örgüte yapmış olduğu yatırımlara örnek gösterebilmektedir. Örneğin, bir işgörenin mevcut işi ile ilgili beceri geliştirmeye yönelik harcadığı enerji ve zamandan dolayı diğer örgütlere transfer olma kararı vermede zorlanması bireyin mevcut örgütüne güçlü devam bağlılığı duymasına örnek gösterilebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Allen ve Meyer (1990a:18) işgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan bireysel ve örgütsel faktörleri şu şekilde sıralamaktadırlar:

- **Yetenekler:** İşgörenin görev yaptığı örgütte kazandığı yetenekler ve deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi.

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi.

- **Yer değiştirme:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi.
- **Bireysel yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.
- **Emeklilik imkanı:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik imkanını, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi.
- **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı.
- **Seçenekler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Devam bağlılığının ortaya çıkmasında etkili olan bir faktör de alternatif iş olanaklarının olmayışıdır. Alternatif iş olanaklarının değerlendirilmesi bireyin başka bir iş bulabileceği konusunda kendisine inancı gibi içsel etkenler ile ilgili olabileceği gibi genel ekonomik koşullar ve piyasa şartları gibi dışsal faktörler ile ilgili olabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlamda bireyin çeşitli sebeplerle alternatif iş olanaklarının yokluğunu algılaması içinde bulunduğu örgüte daha güçlü devam bağlılığı hissetmesine yol açmaktadır.

Meyer ve Allen (1997)'a göre devam bağlılığının oluşmasında etkili olan yatırım ve alternatif iş olanakları faktörlerini her bireyin farklı açıdan değerlendirmesi söz konusu olmakta ve bir örgüte yönelik devam bağlılığı her birey tarafından farklı sonuçlar verebilmektedir.

3.3.1.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türünde birey kendisini örgütün bir üyesi olarak kalmak yükümlülüğünde hissetmektedir (Mowday, 1998: 390). Normatif bağlılık erken dönem çalışmalarda resmi otoritenin ötesinde sosyal açıdan kabul edilen davranış (Wiener ve Gechman, 1977) ve bireyin örgüte yönelik ahlaki yükümlülüğü (Marsh ve Mannari, 1977) olarak tanımlanmıştır. Meyer ve Allen (1991)'in normatif bağlılık yaklaşımına göre birey ahlaki açıdan örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünmekte ve bu sebeple örgütte varlığını sürdürmektedir.

İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, işgörenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Normatif bağlılık iki faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel sosyalizasyon) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün işgörenin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir (Allen ve Mayer, 1990).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermesinin ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı kayıpları hesaplamamasından dolayı da devam bağlılığından farklı bir boyut olarak tanımlanmaktadır (Wasti 2005: 291).

3.4. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenbergler' In yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. "Mesleki bir tehlike" olarak nitelendirilen tükenmişlik kavramı Freudenbergler (1974:159) tarafından, "başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak tanımlanmaktadır.

1970’li yıllarda Amerika’da hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları bunalımlar döneminde örgütsel davranış literatürüne giren tükenmişlik kavramı, günümüzde iş yaşamındaki hızlı değişimlere bağlı olarak önemi giderek artan bir kavram olmuştur (Maslach vd., 2001).

Günümüzde bilgi teknolojisindeki hızlı değişimin etkisi ile işletmelerin küçülme, dış kaynak kullanımı ve yeniden yapılanma gibi girişimleri işgörenlerin her an işten çıkarılma olasılığı ile karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır (Lindstrom vd.,1997). İşgörenin algıladığı sürekli stres durumu ve güvensizlik hissi, onun mevcut işindeki aşırı iş yükü ve mesleki baskılar ile bir araya gelerek işgören için kaldırılamayacak bir yük halini almakta ve işgörenin tükenmişlik hissi yaşaması söz konusu olmaktadır (Weisberg, 1994).

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği “fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ile işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar içeren, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom” olarak tanımlamaktadır.

Tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesini (Kim vd., 2009:97); stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olmasını (Farber, 1984:12), işgörenin herhangi bir nedenden dolayı tükendiği, çalışamaz duruma geldiği ve amaca hizmet edemediği zamanı ifade etmektedir (Freudenberger,1974:162).

Pines ve Aronson (1988:9) tükenmişliği “uzun süre duygusal anlamda yoğun emek isteyen durumlara maruz kalma sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk” olarak tanımlamışlardır.

Tükenmişlik; başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bitkinlik durumuna işaret etmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998:36). Schwab (1982)’a göre tükenmişlik bireylerin ve örgütlerin her ikisini de ilgilendiren güç ve kaynaklarının aşırı kullanılması ve enerji azalmasıyla birlikte karakterize edilen, her alanda çalışan işgörenlerin verimliliklerini ve etkililiklerini etkileyen etmenlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Çam, 2001).

Depresyon, asabiyet, memnuniyetsizlik, çelişki ve baskı gibi stres unsurlarından farklı bir kavram olan tükenmişlik (Densten, 2001) kişinin işi ile ilgili baş edemediği stres durumunu ifade etmektedir (Posig ve Kickul, 2003:3).

Tükenmişlik strese neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çabaların sonuçsuz kalması ile ortaya çıkmakta (Levert vd., 2000) ve daha çok insanlar ile sürekli yüz yüze iletişimin gerekli olduğu mesleklerde çalışan işgörenler tarafından algılanmaktadır (Van Dierendonck vd., 1993).

Cemaloğlu ve Şahin (2007)'e göre kendisine büyük hedefler koyan ancak mesleki yaşam sürecinde bu beklentilerine karşılık bulamadığı duygusuna kapılarak hayal kırıklığı yaşayan ve bunun sonucunda yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hisseden çalışanlar tükenmişlik hissine kapılmaktadırlar (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklı olup, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir (Çimen,2000:6).

Tükenmişlik hissi bireylerde ruhsal, fiziksel ve davranışsal açıdan çeşitli değişikliklere neden olmaktadır. Diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmek istememe, düşük başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma gibi davranışsal ve ruhsal değişikliklerin yanı sıra hızlı kalp atması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyona karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik gibi fiziksel değişiklikler tükenmişliğin belirtilerine örnek gösterilebilmektedir (Çam, 1992; Girgin, 1995). Freudenberger (1974:160) tükenmişliğin en önemli belirtilerinin, depresyon, yorgunluk, aşırı sınırlılık, uykusuzluk ve huzursuzluk hali olduğunu belirtmektedir.

Tükenmişlik hissini birey üzerindeki olumsuz etkileri ile birlikte, işgörenin örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde olan olumsuz etkileri, kavramın örgütler açısından önemini arttırmaktadır.

Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre tükenmişlik işe gelmeme, işten geri çekilme, işten ayrılma niyeti ve gerçek işten ayrılma davranışı ile yakından ilişkili bir kavramdır. Tükenmişlik sendromu yaşayan bir işgörenin işten ayrılmaması durumunda ise işyerindeki üretkenliği, verimliliği ve performansında büyük ölçüde düşüş görülmesi söz konusu olmaktadır. Böylece işgörenin iş tatmini giderek azalmakta ve işe veya örgüte bağlılığı da ortadan kalkmaktadır (Maslach vd., 2001:406).

Tükenmişlik konusunda yapılmış olan çalışmalar, örgüt içinde tükenmişlik sendromu yaşayan işgörenin kişisel çatışmalar yaratma ve görevini aksatma yoluyla iş arkadaşlarını da olumsuz etkilediğini göstermektedir (Maslach vd., 2001:406). Bu bağlamda tükenmişliğin “bulaşıcı” ve örgüt içindeki resmi olmayan etkileşimler ile kendi kendini yenileyen bir sendrom olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3.4.1. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Leiter ve Maslach (1997) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin tükenmişlik hissetmesine neden olan, çalışma hayatına dair altı önemli faktör ortaya koyulmuştur. Bu faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak adlandırılmıştır. Leiter ve Maslach (1997)’a göre işgörenlerin çalışma ortamında bu altı alanda uyumu yakalayabilmesi işine bağlanmasına neden olmakta iken; bu alanlardan hepsi veya birkaçı ile birey arasında uyumsuzluk olduğunda bireyin işi ile olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenmişlik hissi yaşamasına neden olmaktadır.

Leither ve Maslach (1997)’ın modelindeki ilk faktör olan iş yükü genellikle bireye aşırı görev yüklenmesi sonucunda bireyin enerjisinin tükenmesi ve böylece tükenmişlik hissetmesini ifade etmektedir. Aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalan birey hem görevini verimli bir şekilde yapabilmesi için gerekli yeteneği gösterememekte hem de görevini zamanında tamamlayamamaktadır. Bu durumda birey kendini yetersiz hissetmekte ve tükenmişlik yaşaması söz konusu olmaktadır (Pines, 2003). Ayrıca bireye yeterli düzeyde görev yüklenmiş olsa bile, verilen görev bireyin kişisel özelliklerine uygun olmadığına da iş yükünden kaynaklanan uyumsuzluk söz konusu olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

Bireyin tükenmişlik hissetmesinde etkili olan bir diğer faktör de kontrol konusundaki uyumsuzluktur (Leiter ve Maslach, 1997). Kontrolde uyumsuzluk, işgören verilen görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişemediğinde veya verilen sorumluluklar işgörenin yetkilerini aştığında ortaya çıkmaktadır. İşgörenin görevinin açıkça tanımlanmaması sonucunda ortaya çıkan rol belirsizliği ve işini iyi yapabilmesi için gerekli teknik bilgiye sahip olmaması durumu da işgörenin tükenmişliği üzerinde etkili olabilmektedir (Jackson ve Schuler, 1983).

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri sosyal veya ekonomik ödüllerdeki yetersizlik veya verilen ödüllerin çalışanlar için anlamsız olması da zamanla tükenmişliğe neden olan faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001:414).

Tükenmişliğe yol açan dördüncü faktör çalışanların içinde buldukları örgüte aidiyet hislerinin yokluğu veya yetersizliği durumunda ortaya çıkan uyumsuzluktur. Maslach ve arkadaşları (2001)'na göre bireylerin çalışma ortamında bulunan diğer kişiler ile olan olumlu sosyal ve duygusal paylaşımları onların örgüte aidiyet hissetmelerini sağlamaktadır. Torun (1997)'a göre iş arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır. Ancak bireyin iş ortamındaki diğer çalışanlar ile ortak sosyal paylaşımları söz konusu olmadığında birey zamanla kendisi ve örgüt arasında uyumsuzluk hissetmekte ve bu durum tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Örgüt içinde fırsatların, iş yükü ve ödemelerin dağılımında algılanan eşitsizlik, çalışanların tükenmişlik hissetmesinde iki şekilde etkili olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 1997). İlk olarak bireyin örgüt içinde adaletsizlik ve haksızlık olduğunu düşünmesi duygusal olarak yıpranmasına ve bitkinlik hissetmesine neden olabilmektedir. Diğer yandan ücret, promosyon ve benzeri ödüllerde adaletsizlik algılayan işgörenin diğerlerine karşı düşmanlık ve öfke duyması söz konusu olabilmektedir. Her iki durumda da birey belirli bir süre sonunda tükenmişlik hissedebilmektedir.

Leither ve Maslach (1997)'in modelinde yer alan ve tükenmişliğe yol açan son uyumsuzluk faktörü işgören ve örgüt değerleri arasındaki uyumsuzluktur. Birey-örgüt değerlerinin uyumsuzluğu genellikle işgörene verilen görevin veya yapılmakta olan işin bireyin kendi değerlerine göre etik olmadığına ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bireyin yaptığı iş ile sürekli çelişki durumunda olması tükenmişlik hissetmesine neden olabilmektedir.

Bireyin tükenmişlik yaşamasında, örgüt ile ilişkisinin uyumsuzluğundan kaynaklanan faktörlerin yanı sıra bireyin sahip olduğu demografik özellikler de etkili olabilmektedir (Ergin, 1992; Sürgevil, 2005; Maslach vd., 2001; Pretty vd., 1992).

Tükenmişliği etkileyen demografik özelliklerin konu edildiği çalışmalarda yaş faktörünün tükenmişlik ile yakından ilişkili olduğu ve 30 yaş altındaki çalışanların daha çok tükenmişlik hissi yaşadıkları belirtilmektedir (Maslach vd., 2001).

Buna karşın işgörenin cinsiyetinin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda birbirinden farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Bazı çalışmalar kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları (Bakker vd., 2006) sonucuna ulaşırken, bazı çalışmalar erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını (Girgin ve Baysal, 2005) belirlemişlerdir. Ayrıca literatürde kadınlar ile erkekler arasında tükenmişlik açısından bir fark olmadığını ortaya koyulduğu çalışmalara rastlamak da mümkündür (Naktiyok ve Karabey, 2005; Maslach vd., 2001).

Yukarıda söz edilen bilgiler ışığında bireyin beklentileri, bireyin demografik özellikleri, yapılmakta olan işin, mesleğin ve örgütün karakteristik özellikleri gibi birçok farklı unsurun tükenmişlik hissi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

3.4.2. Tükenmişliğin Boyutları

Literatürde tükenmişlik kavramına ilişkin en geniş kabul gören tanım ve sınıflandırma; Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında ortaya konulan sınıflandırmadır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996; Schaufeli ve Enzmann, 1998).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, insanlar ile iletişim gerektiren işlerde çalışanların karşılaştığı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş sendromu olarak tanımlayarak, bu üç faktörden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştirmişlerdir. Buna göre bireyde tükenmişlik sendromu duygusal tükenmişlik ile başlamakta daha sonra duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş aşamaları ile devam etmektedir (Engelbrecht, 2006).

3.4.2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan kişinin, diğer insanların duygusal taleplerine cevap verebilmek için kendini zorlaması ve bu durumun zamanla aşırı yorucu hale gelmesi ile ortaya çıkan durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte duygusal tükenme bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalmasını (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001) ve genel bir ruh

kaybı, sinirlilik ve hayal kırıklığı durumunu beraberinde getirmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:100). Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Leiter ve Maslach, 1988:306).

Duygusal tükenme, kişilerle kurulan empatinin azalması, kişisel başarıdaki azalma duygusu ve işle ilgili stresin sık sık hissedilmesi ile kişinin iş ortamındaki stres yapıcı unsurlarla başa çıkamaması olarak görülmektedir (Özmen, 2001). Duygu, ilgi ve güven kaybına yol açan “duygusal tükenme”, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıyı da tetiklemekte ve tükenmişlik kavramının en kritik değişkenini oluşturmaktadır (Lee ve Ashforth, 1993).

3.4.2.2. Duyarsızlaşma

Kişinin genellikle hizmet ettiği kişilere karşı olumsuz, katı veya aşırı ilgisiz bir tutum takınmasını ifade etmektedir. Duyarsızlaşma müşterilerin insan olarak değil birer nesne olarak görülmeye başlanması, iş arkadaşlarına, müşterilere ve örgüte karşı kötümser ve alaycı bir tavır alınması ile kendini göstermektedir (Ledgerwood vd., 1998).

Tükenmişliğin bu aşaması çalışanların işe katılımlarının iyice azaldığı, ideallerine son verdikleri, etkili çalışma kapasitelerinin ciddi anlamda yıkıma uğradığı durumu ifade etmektedir (Ören ve Türkoğlu, 2006).

Duyarsızlaşmaya başlayan işgörenler hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileme eğiliminde olmaktadır (Çimen, 2000). Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun, 1996:48).

3.4.2.3. Kişisel Başarıda Düşme

Kişinin yetkinlik ve başarı hislerinde önemli bir düşüşü ifade etmektedir. Bu durumda kişi kendini olumsuz olarak değerlendirmekte, ilerleme gösterememekte ve hatta bulunduğu konumu bile kaybedebilmektedir (Ledgerwood vd., 1998).

Kişisel başarıda düşüş aşamasında bireyde yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında (öz saygıda) azalma gibi belirtiler ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006:15). Sonuç olarak birey işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993:442).

Tükenmişlik hem bireyler hem de örgütler açısından önemli sonuçları olan bir kavramdır. Bireylerin önceleri içsel olarak yaşadıkları bazı belirti ve durumlar bir süre sonra aile ve iş yaşamına da yansımaktadır (Maslach ve Jackson,1981:100).

Hizmet verilen kişilere karşı negatif davranışlar sergileme, insanlarla ilişkilerde bozulma ve aktif olarak diğer insanların olduğu ortamlara girmeme ve geri çekilme, hizmetin niteliğinde bozulma, hatalar yapma, kaza ve yaralanmalarda artış, kuruma ve işe ilginin kaybı, yaratıcılığın kaybı, işte doyumsuzluk yaşama, düşük performans ve mesleki başarıda azalma, işte idealizm kaybı, işe geç gelme ve devamsızlık, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, işe gelmeme, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonunda işi bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteği tükenmişliğin örgütler açısından sonuçları olarak sıralanabilmektedir (Lee ve Ashforth,1993; Ergin,1993; Weisberg, 1994; Lieter ve Maslach,1988; Gmelch ve Gates,1998; Fogarty vd.,2000; Dervişoğlu,2000; Kaçmaz,2005; Lambie,2007).

3.5. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların buldukları işten ayrılmaları örgütler için hem deneyim bilgi ve verimlilik kaybını hem de yeni işgören bulmadaki doğrudan maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenle işgörenlerin gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılma konusundaki tutum ve davranışları ve bu davranışların bilinerek yönetilmesi örgütler açısından önemli bir mesele olarak ortaya çıkmaktadır (McElroy vd.,, 2001).

İşten ayrılma niyeti genel olarak bireyin belirli bir zaman içinde mevcut işini değiştirme olasılığı olarak tanımlanabilmektedir (Sousa-Poza ve Hennebergeri 2002:1). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın gerçekten işten

ayrılmasına neden olan davranışsal niyetini ifade etmekte (Brown ve Peterson, 1993) ve bir çalışanın işini terk etme eğilimini göstermektedir (Slattery ve Selvarajan, 2005).

Tett ve Meyer (1993) işten ayrılma niyetini “bireyin içinde bulunduğu örgütten farklı bir örgütte yer almak için alternatifleri bilinçli olarak araştırması” olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda işten ayrılma niyeti yalnızca bireyin zihninde var olan bir düşünce olmaktan çok aynı zamanda eyleme geçmeden önceki araştırma sürecini de kapsamaktadır.

İşten ayrılmanın bilişsel sürecinde niyet, işten ayrılma davranışının önemli bir göstergesidir (Coomber ve Barriball, 2007; Jaros ve ark., 1993; Hom ve Griffeth, 1991; Jaros, 1997; Tett ve Meyer, 1993; Johnston ve ark., 1990; Sager ve ark., 1988; Brown ve Peterson, 1993). Birçok araştırmacıya göre işten ayrılma niyeti bir çalışanın gerçekten işten ayrılma konusundaki karar verme sürecinin son adımını oluşturmaktadır (Bester, 2012; Horn, Griffeth ve Salaro, 1984; Mobley, 1982; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Steers, 1977).

İşten ayrılma niyeti Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından öne sürülen planlı davranış teorisi ile açıklamak mümkündür. Planlı davranış teorisine göre bireyin belirli bir davranışa ilişkin niyeti, o davranışı gerçekleştirmesi yönünde en önemli adımdır (Ajzen ve Fishbein, 1980). Buna göre işten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılma davranışına yönelik planlı eğilimini ve isteğini ifade etmektedir (Lacity vd., 2008:228).

Çoğu durumda çalışanların işten ayrılma davranışları ilk işe başlama safhalarında ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni yeni işe başlayan çalışanların beklentileridir. Çalışanın işi ile ilgili beklentileri ve bu beklentilerin gerçekteki karşılanma düzeyi arasında bir uyum olmaması durumunda işgören işten ayrılma davranışına yönelebilmektedir (Yang, 2008).

3.5.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanın içinde bulunduğu örgüte yönelik psikolojik bağlılığı ile yakından ilişkili olan işten ayrılma niyeti bireyin işi ile ilgili olumsuz algılamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Lum vd.,1998). Bu algılamaların hangi unsurlardan oluştuğu, işten ayrılma niyetinin temellerini ortaya çıkarmaya yönelik birçok çalışmada (Bakker ve Demerouti, 2006; Jacobs, 2005; Lee ve Mitchell, 1994;

Mobley, 1982; Morrell, Loan-Clarke, Arnold ve Wilkinson, 2008; Petriglieri, 2011; Schaufeli ve Bakker, 2004; Zeffane, 1994) ortaya konulmaktadır.

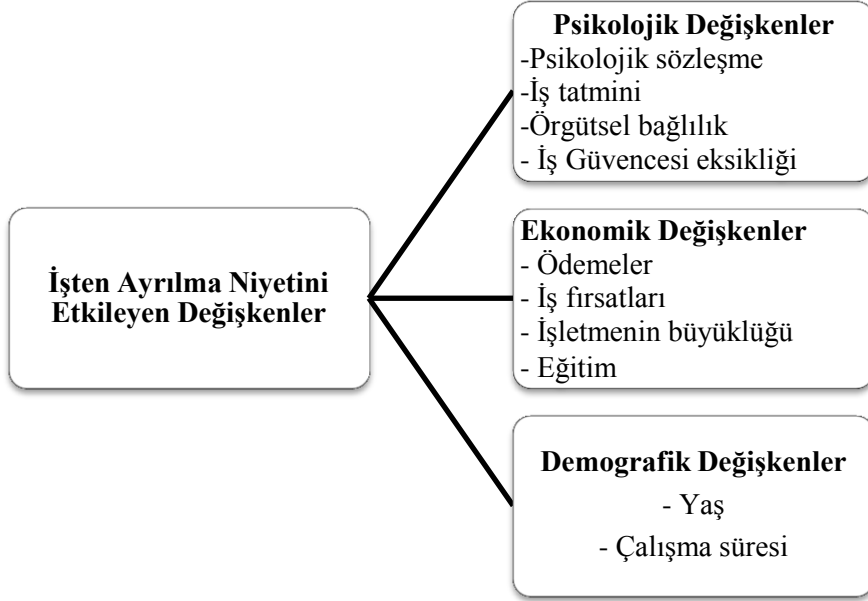
Bakker ve Demerouti (2003) tarafından geliştirilen iş talep-kaynak modeli (job demands-resources model) literatürde işten ayrılma niyetinin açıklanmasında en çok kullanılan kuramlardan biridir (Bothma ve Roodt, 2013:507). Özünde mesleki stres ve tükenmişlik sendromunun sebeplerini açıklamak amacıyla geliştirilmiş olan talep-kaynak modeli aynı zamanda bireylerin işten ayrılma niyetine sebep olan faktörleri de ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Talep-kaynak modelinde yer alan talepler bir anlamda işin işgörenden ne beklediğini yani işin gerekliliklerini ifade etmektedir. Talepler bireysel çaba ve yetenek gerektiren; işin fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel özelliklerini kapsamaktadır. Mesleki baskı ve işin duygusal gereklilikleri gibi unsurlar bu tür taleplere örnek gösterilebilmektedir. Kaynaklar ise bireyin işini yapabilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için sahip olduğu fiziksel, psikolojik, sosyal ya da örgütsel kaynakları ifade etmektedir. Bu bağlamda kişisel gelişim ve öğrenme olanakları, kariyer fırsatları ve üssün desteği gibi unsurlar bu tür kaynaklar arasında sayılabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2003).

Talep-kaynak modeline göre işin gerekliliklerin fazla olması (mesleki talepler) ve kişinin bu talepleri yerine getirmek için sahip olduğu kaynakların yetersizliği bireyin mesleki tükenmişlik hissetmesine sebep olmakta ve bu da işten ayrılma niyeti ile sonuçlanmaktadır (Bothma ve Roodt, 2013:507).

İşten ayrılma niyeti, talep-kaynak modelinde yer alan mesleki özelliklerin yanı sıra birçok farklı değişken tarafından da etkilenmektedir (Bandhanpreet vd., 2013). Gül (2008:74)'e göre çalışanların işten ayrılma niyetini genelde iş atmosferi iklimi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kurumdan talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme ve otonomi gibi durumlar etkilemektedir.

Perez (2008) işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri psikolojik, ekonomik ve demografik faktörler olarak üç ana grupta toplamıştır (Bkz. Şekil 3.2).



Şekil 3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Perez, M., (2008). Turnover Intent, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Zurich, Human Resources Management.

İşten ayrılma niyetini etkileyen psikolojik değişkenler bireyin duygularının yanı sıra tutum ve algılarını da ifade etmektedir. Buna göre çalışanın beklentileri, iş tatmini, örgütsel bağlılık algısı ve duygusal durumu gibi psikolojik değişkenler onun işten ayrılma niyetini doğrudan etkileme gücüne sahip olmaktadır (Mueller ve Price, 1990). Kişinin iş yaşamının kalitesi ile ilgili olumsuz algısı işten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir psikolojik etkidir (Pavithra ve Barani, 2012).

İş yaşamının kalitesi, çalışma koşullarının kaliteli olmasının yanı sıra, kişinin tüm gününü geçirdiği işyerindeki yöneticileri ve iş arkadaşları ile olan iletişiminin kalitesini de içine almaktadır (Bandhanpreet vd., 2013). Bu bağlamda bireyin çalışma koşulları ve iş çevresindeki ilişkileri konusunda olumsuz algılara sahip olması onun işten ayrılma niyetine girmesine yol açabilmektedir (Indumanthya ve Kamalraj, 2012).

Bireyin kaynak ve ödüllerin örgüt içinde ne kadar adil dağıtıldığı konusundaki algısı işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu durum örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği diğer araştırmalar

tarafından da desteklenmektedir (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Majella vd., 2008; Folger ve Cropanzano, 1998). Majella (2008:74)' ya göre işgörenlerin örgütsel adalet konusundaki olumsuz algıları örgütsel güvende düşüşe neden olmakta ve bu da işgörenin işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir.

Bireyin mevcut işi ile ilgili ödül-maliyet değerlendirmesi onun işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilecek ekonomik faktörü ifade etmektedir (Mueller ve Price, 1990). Öyle ki birey çalışmakta olduğu işinden elde ettiği ödülleri ve bu iş için sarf ettiği çabayı göz önüne alarak yaptığı değerlendirmenin sonucunu tatmin edici bulmadığında işten ayrılma eğilimde olmaktadır. Bununla birlikte başka işletmelerde iş bulabilme olanakları ve piyasa koşulları gibi dışsal faktörler de bireyin işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir (Bothma, 2011).

Literatürde işgören için alternatif iş olanaklarının var olmasının onun işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini ortaya koyan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Bellou, 2008; Brown, 1996; Carmeli ve Gefen, 2005; Chen vd., 2008; Lee ve Mitchell, 1994; Martin ve Roodt, 2008; Mobley, 1982).

Çalışmalar işgörenin sosyal kategorisini ifade eden yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişisel nitelikleri gibi demografik özelliklerinin işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Altunoğlu ve Sarpkaya, 2011; Souza-Poza ve Henneberger, 2004; Moynihan ve Landuyt, 2008; Royalty, 1998; Beecroft, Dorey ve Wenten, 2007).

Demografik özelliklerin işten ayrılma niyeti üzerinde olan etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmaların konu ile ilgili farklı bulgulara ulaştıkları görülmektedir. Örneğin Kabungaidze ve Mahlatshana (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre 45 ve üzeri yaşta olan işgörenler genç çalışanlara göre işten daha az ayrılma eğiliminde olmaktadır. Buna karşın istediği pozisyonu elde edemeyen orta yaş üzeri çalışanların işten ayrılmaya gençlere göre daha yatkın olduklarını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Beecroft ve Dorey, 2007).

Azumi (1999)' ye göre kadın çalışanlar evin yönetimi ile ilgili sorumlulukları nedeniyle erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyetine girmektedirler. Bununla birlikte çalışanın eğitim seviyesi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu (Royalty, 1998) öne sürülmektedir.

Souza-Poza ve Henneberger (2004)'e göre bireyin eğitim seviyesi yükseldikçe ulaşabileceği iş alternatifleri de artmakta ve böylece mevcut işinden daha iyi bir iş bulma ve mevcut işinden ayrılma olasılığı da yüksek olmaktadır.

3.6. Psikolojik Sözleşmenin İşe Yönelik Tutumlar Üzerindeki Etkileri

Psikolojik sözleşme işgörenlerin tutum ve davranışlarının anlaşılmasında sunduğu açıklayıcı çerçeveden dolayı, örgütsel araştırmaların ilgi odağı haline gelmiş ve kavram sayısız çalışmada konu edilmiştir (Rousseau, 1995; Guest, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Guest ve Conway, 2000, D'Art ve Turner, 2006).

Psikolojik sözleşme ile ilgili önceki çalışmalarda kavramın örgütsel bağlılık (Rousseau, 1990; Guzzo vd., 1994; Herriot vd., 1997; Millward ve Hopkins, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Guest ve Conway, 2000, 2002; Katou, 2013); iş tatmini (Tekleab ve Taylor, 2003; Sutton ve Griffin, 2004; Kickul vd., 2004; Haq vd.2011; Tomprou vd., 2012) ve işten ayrılma niyeti (Mimaroğlu, 2008; Zagenczyk vd. 2011; Deepthi ve Baral, 2013) başta olmak üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Mimaroğlu, 2008; Lub, Blomme ve Bal, 2011), örgütsel destek algısı (Guerrero ve Herrbach, 2008) gibi örgüt açısından önemli olduğu varsayılan işgören tutum ve davranışları ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının çeşitli tutum ve davranışlar ile ilişkilerinin incelendiği bazı çalışmalar Çizelge 3.3'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.3. Psikolojik Sözleşme İle İşe Yönelik Tutumlar Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar

Bağımlı Değişken	Yazar	Araştırmanın Yapıldığı Ülke	Örneklem meslek grubu	Örneklem sayısı (n)
Örgütsel Bağlılık	Milward ve Hopkins, 1998	İngiltere	Hizmet sektörü	476
	Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000	İngiltere	Kamu çalışanları	703
	Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003	Amerika	Banka	103
	Doğan ve Demiral, 2009	Türkiye	Akademik personel	253
	Tükeltürkvd., 2012	Türkiye	Otel çalışanları	194
	Shahnawaz ve Goswami, 2012	Hindistan	Orta düzey yöneticiler	200
İşten Ayrılma Niyeti	Lo ve Aryee, 2003	Çin	Yüksek lisans öğrencileri	138
	Mimaroglu, 2008	Türkiye	Tıbbi satış temsilcileri	457
	Zagenczyk vd., 2014	Filipinler	Çağrı merkezi	339
	Deepthi ve Baral, 2013	Hindistan	Çeşitli sektörler	356
İş Tatmini	Tekleab ve Taylor, 2003	Amerika	Akademik personel	130
	Sutton ve Griffin, 2004	Avustralya	Üniversite son sınıf öğrencileri	235
	Kickul vd., 2002	Amerika ve Çin	Finans sektörü	136
	Ul- Haq vd., 2011	Pakistan	Özel ve kamu sektörü	302
	Tomprou vd, 2012	Yunanistan	Banka	236
Tükenm.	Gakovic ve Tetrick, 2003	Amerika	Finans şirketi	161
	Schaufeli vd.,2001	Hollanda	Hemşireler	362

Psikolojik sözleşme konusunda yapılmış olan araştırmalar gözden geçirildiğinde, konu ile ilgili çalışmaların büyük bir bölümünün Amerika ve İngiltere gibi batı ülkelerinde yapılmış olduğu görölmektedir (Krishnan, 2011). Gelişmekte olan Asya ülkelerinde ise örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların giderek artmasına karşın, psikolojik sözleşme konusuna hak ettiği önemin verilmediği ve çalışmaların sınırlı sayıda kaldığı öne sürölmektedir (Kutaula, 2014:47).

Çizelge 3.3 incelendiğinde psikolojik sözleşmenin, farklı iş alanlarında çalışmakta olan işgörenlerin çeşitli tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların bulunduğu görölmektedir.

Örneğin Rigotti (2009), yaklaşık 30 farklı işyerinde çalışan 592 işgören üzerinde yaptığı çalışmasında psikolojik sözleşme algısının iş tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgüte güven tutumları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini, örgüte güven ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışmada psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan işgörenlerin diğer işgörelere göre daha çok işten ayrılma niyetinde oldukları belirlenmiştir.

Pate, Martin ve McGoldrick (2003) İngiltere'deki bir tekstil şirketinde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerinde etkili olduğu ancak işgörenlerin iş ile ilgili davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sturges vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sözleşme uyum algısı kariyer yönetimi açısından değerlendirilmiş ve uyum algısı ile örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işten ayrılma ve performans gibi işgören tutum ve davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının belirlenmesi amacıyla, işgörenlerden kendilerine örgüt tarafından verilen sözleri/vaatleri belirtmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ile duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında güçlü pozitif ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Lemire ve Rouillard (2005) Kanada’da kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile işte kalma niyeti, üretkenlik karşıtı davranışlar ve duygusal bağlılık gibi tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonuçları, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan memurların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının düşük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işgörenlerin işten ayrılma davranışları arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğu da çalışma sonuçları arasında yer almaktadır.

Zhao vd. (2007), yapısal eşitlik modeli yaklaşımı ile yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşmenin 8 farklı işgören tutum ve davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, rol ötesi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel verimlilik değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Çalışmanın dikkat çekici bir yönü ise, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile gerçek işten ayrılma davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır.

Selekler (2007) araştırmasında, örgütsel adalet ile psikolojik sözleşme ihlali ilişkisinde güç mesafesi algısının rolü belirlenmeye çalışmıştır. Araştırmada işlemsel adalet değişkeni ile yönetime ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında negatif bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin öğretmenlerin yüksek güç mesafesi algıları ile daha da güçlendiği saptanmıştır. Öte yandan, etkileşimsel adalet ile yönetime ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında da negatif bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkinin de öğretmenlerin yüksek güç mesafesi algıları ile güçlendiği belirlenmiştir.

Restubog, Bordiaw ve Tangz (2007) Filipinler’de ilaç sektöründe çalışmakta olan 162 satış müdürü ve yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sapma davranışı, biçimsel rol performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve denklik duyarlılığı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yazarlar çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sapma davranışı üzerinde güçlü pozitif etkisinin olduğu; örgütsel vatandaşlık davranışı ve biçimsel rol performansı üzerinde güçlü negatif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Mimaroğlu (2008) tıbbi satış temsilcileri üzerinde yaptığı çalışmasında psikolojik sözleşme algısının tutum ve davranışlar üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif ilişki; psikolojik sözleşme ihlal algısı ile adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bekaroğlu'nun (2011) alışmasında; kurum içi adalet algısının, psikolojik sözleşme ihlalleri ile ihlale verilen tepkiler arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıladıklarında verdikleri tepkilerin, çalışmakta oldukları kurumla ilişkili adalet algılarının yüksek veya düşük olduğu durumlara göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Shahnawaz ve Goswami (2012) tarafından özel sektör ve kamu kurumlarında çalışan 200 orta düzey yönetici ile yapılan araştırmada, özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte kamu sektöründe çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısının; duygusal bağlılığı, örgüte güveni ve işten ayrılma davranışı üzerinde, özel sektör çalışanlarına göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu ğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ile iş çevresine uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka çalışmada (Demirkasimoğlu, 2012) ğretmenlerin genel olarak iş çevrelerine uyum düzeylerinin artmasının, psikolojik sözleşme algılarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Deepthi (2013) Hindistanda çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 359 işgören üzerinde yaptığı çalışmada, psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini farklı yaş grupları açısından incelemiştir. Çalışma sonucunda psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının, tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerinin yaş gruplarına göre önemli farklılıklar göstermediği belirlenmiştir.

Jamil, Raja ve Darr (2013), psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, psikolojik sözleşmenin her iki boyutunun da tükenmişlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma bulgularına göre işlemsel ya da ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan işgörenler diğerler çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik sendromu belirtileri göstermektedirler.

Literatürde, çeşitli ülkelerde turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algılarının, işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ele alındığı bazı çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin otel yöneticilerinin psikolojik sözleşme algıları ve duygusal bağlılıklarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada Hemdi ve Rahman (2010), Malezya'daki otellerde çalışan 380 yöneticiye anket uygulamışlardır. Çalışmada psikolojik sözleşmenin işin içeriği ve yükselme olanakları boyutlarının, otel yöneticilerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde güçlü etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lub, Bijvank, Bal, Blomme ve Schalk (2011) Hollanda'da bulunan bir zincir otel işletmesi bünyesindeki 4 yıldızlı otellerde çalışan 358 işgören ile yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşme algısını sosyal kuşaklar (bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı) arasındaki farklılıklar açısından ele almışlardır. Çalışma bulgularına göre; mesleki gelişim olanağı, sorumluluk verme ve iş alanında çeşitlilik gibi olanaklar genç kuşak çalışanların psikolojik sözleşmelerinde önemli yer tutmakta iken; X kuşağının (1965-1979 arası doğanlar) psikolojik sözleşmesinde iş-yaşam dengesi, iş güvencesi ve kendini kontrol edebilme gibi olanaklar ön planda yer almaktadır. Çalışma sonucunda kuşaklar arasında, psikolojik sözleşmede yer alan iş atmosferi, maaş ve görev tanımı gibi özellikler açısından önemli farklılıklar bulunmadığı belirlenmiştir.

Liu, Cho ve Seo (2011) Güney Kore'de otel işletmelerinde çalışan 257 işgören ile yaptıkları çalışmada psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda Güney Kore'deki otel çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Liu vd.,2011).

Türkiye’de turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları konusunda az sayıda olmakla birlikte bazı çalışmalar bulunmaktadır. Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2012) İstanbul’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 194 işgören ile gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, çalışmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmada devam bağlılığı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Koyuncu ve Katlav (2014) otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla, Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 228 işgörene anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algısı ve boyutlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür. İlişkisel psikolojik sözleşme algısı ile psikolojik sözleşme ihlal algısının da işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Koyuncu ve Katlav, 2014).

Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmalarında Karacaoğlan Aslan ve Boylu (2014); Ankara’da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 390 kişilik bir gruba anket uygulamışlardır. Çalışma sonucunda genel sinizm, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, otel çalışanlarının genel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin ve psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin de arttığı ve psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi otel çalışanları açısından değerlendiren bir başka çalışma Çetinkaya ve Özkara (2015) tarafından yapılmıştır. Otel işletmelerinde çalışan 720 kişi ile yapılan çalışmada yazarlar, Karacaoğlan Aslan ve Boylu (2014) ile benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca çalışmaya katılan otel çalışanlarının orta düzeyde psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları belirlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

İşgören tutum ve davranışlarının büyük öneme sahip olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarının konu edildiği bu tez çalışmasında işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının, işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın belirtilen temel amacına ulaşmak için, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin karşılanma (uyum) veya karşılanmama (ihlal) durumunun çalışanların işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerini konu alan önceki araştırmaların bulgularına dayanarak geliştirilen hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, tez çalışmasının temel soru cümlesi olan “*Otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum veya ihlal algılarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi var mıdır?*” sorusunun çözümlenmesine yönelik oluşturulan araştırma hipotezleri dayanakları ile birlikte verilmekte ve hipotezlerde yer alan tüm ilişkilerin gösterildiği araştırma modeline değinilmektedir.

4.1. Araştırmanın Hipotezleri

4.1.1. Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

Birey bir işyerinde çalışmaya başladığında işyerinden beklentilerini belirleyen ihtiyaçlarını, istek ve deneyimlerini de beraberinde getirmektedir. Bu beklentiler ve beklentilerin gerçekteki karşılanma düzeyi bireyin o işten tatmin olma veya olmama durumunu belirlemektedir (Davis vd.,1985).

İşgörenin işine karşı genel bir tutumu olan iş tatmini (Dikici, 2005:46), işgörenin aldığı ödülün miktarı ile alması gerektiğine inandığı ve almayı beklediği ödül arasındaki farka işaret etmektedir (Robbins, 1998:25, 142). İş tatmini kavramı işgörenin zihninde oluşan beklentiler ve bu beklentilerin karşılanma düzeyi olarak ele alındığında kavramın psikolojik sözleşmeler ile doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Kickul ve Lester (2001:193)'e göre kişinin psikolojik sözleşmesinde yer alan yükümlülükler dair beklentilerinin karşılanması, onun iş tatmini üzerinde de olumlu etkiye sahip olmaktadır. Diğer bir deyişle psikolojik sözleşmesinde yer alan yükümlülükler işvereni tarafından karşılanan işgörenin, işe ve örgüte yönelik beklentilerinin karşılanmış olmasına bağlı olarak işinden tatmin olacağı öngörülmektedir (Larwood vd., 1998). Buradan yola çıkarak psikolojik sözleşme uyum algısı ve iş tatmini ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H-1: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Yukarıda söz edilen psikolojik sözleşme uyum algısı ve iş tatmini ilişkisinin daha detaylı olarak ele alınması ve incelenmesi amacıyla, işgörenlerin psikolojik sözleşmenin “çalışma saatleri”, “eşitlik/adalet”, “somut ek olanaklar” ve “soyut ek olanaklar” boyutları konusunda işgörenlerin uyum algılarının iş tatminleri üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H-1a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-1b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-1c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-1d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Diğer yandan iş tatmini konusunda yapılmış olan önceki çalışmalar işgörenin maaş, promosyonlar, çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi konularda “almaması gerektiğini düşündüğü” ile “gerçekte aldığı” arasında eşitsizlik olduğu yönündeki algısının, iş tatminsizliğine neden olduğuna işaret etmektedir (Mulinge ve Mullier, 1998). İşgörenin psikolojik sözleşmeyi oluşturan karşılıklı yükümlülükler konusunda işvereninden almayı beklediği teşvikler ile gerçekte aldıkları arasında fark olduğunu algıladığında ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal algısının doğrudan tatminsizliğe yol açtığı söylenebilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

İş tatmini ve psikolojik sözleşme ilişkisini konu alan birçok çalışma işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının, işgörenlerin iş ile ilgili olumlu tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Dikili, 2012; Gakovic ve Tetrick, 2003; Raja vd., 2004; Robinson ve Rousseau, 1994; Tekleab vd., 2005). Bu bilgilere dayanarak psikolojik sözleşme ihlal algısının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H-2: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Yukarıda belirtilen hipoteze ek olarak çalışmada psikolojik sözleşme ihlali algısının boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin ayrıca ortaya koyulmasına yönelik şu hipotezler geliştirilmiştir:

H-2a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-2b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-2c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-2d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

4.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

İşgörenlerin duygusal olarak örgüte bağlı olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini ifade eden duygusal bağlılık (Meyer ve Allen, 1991:67), işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık türünü ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Örgüt ve işgörenin değer ve hedeflerinin uyumlu olması sonucunda işgören örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir.

Meyer ve Allen (1997)'e göre ancak ihtiyaçları ve beklentileri örgüt tarafından karşılanan işgörenler örgütlerine karşı duygusal bağlılık hissetmektedirler. Bu noktada işgörenlerin işverenlerinden ve örgütlerinden beklentilerini kapsayan psikolojik sözleşmeler ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmekte ve psikolojik sözleşmesinde yer alan beklenti ve yükümlülükleri karşılanmış olan bir işgörenin örgütüne karşı duygusal bağlılığının da yüksek olacağı ileri sürülebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ilişkisini inceleyen birçok çalışma (Caldwell, vd.,1990; Hornung ve Glaser, 2010; Antoni ve Syrek, 2012; Chambel ve Castanheira, 2012; Conway ve Briner, 2002; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Raja vd., 2004) bu durumu desteklemekte ve psikolojik sözleşmenin uyumlu olarak algılanmasının, bireyin duygusal bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu öne sürmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme uyum algısı ve boyutlarının duygusal bağlılık ile ilişkisinin incelenmesine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H-3: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-3a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Diğer yandan psikolojik sözleşmesinde yer alan beklentileri karşılanmamış olan, örgüte verdikleri karşılığında örgütten aldıklarının yetersiz olduğunu algılayan bir işgörenin, örgüte yönelik duygusal bağlılığının düşük olması veya azalması söz konusu olmaktadır (Robinson ve diğerleri, 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999). Bu açıklamalar doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlal algısının ve ihlal algısı boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkileri ile ilgili geliştirilen hipotezler şöyledir:

H-4: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-4a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-4b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-4c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-4d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

4.1.3. Psikolojik Sözleşmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

Tükenmişlik kavramı, çalışanların yaptıkları iş nedeniyle kendilerini aşırı düzeyde yüklenmiş ve duygusal/fiziksel olarak yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri sosyal veya ekonomik ödüllerdeki yetersizlik veya verilen ödüllerin çalışanlar için anlamsız olması, işgörenlerin zamanla tükenmişlik hissi yaşamalarına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001:414). Buna karşın iş ile ilgili beklentilerinin ve taleplerinin karşılandığını algılayan işgörenler kendilerini iş konusunda tükenmiş hissetmeyecekler veya çok daha düşük düzeyde tükenmişlik hissi yaşayacaklardır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme uyum algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi ile ilgili aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H-5: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Bununla birlikte İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarına yönelik algılarının tükenmişlik üzerindeki etkilerinin tek tek belirlenmesine yönelik geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H-5a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-5b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-5c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-5d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin derinlemesine incelenebilmesi amacıyla, psikolojik sözleşme uyum algısının tükenmişlik değişkeninin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” boyutları üzerindeki etkilerinin ayrıca test edilmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H-6a: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6b: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6c: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Birey, örgüte olan katkıları karşılığında elde etmesi gereken ödülleri elde edemediğinde, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini ve psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünmektedir. Bu bağlamda, işgörenin zihninde yatan beklentilerinin karşılanmayışını ifade eden psikolojik sözleşmenin ihlalinin, işgörenin tükenmişlik hissetmesine neden olabileceği ileri sürülebilir.

Literatürde yer alan birçok çalışma (Burke ve Richardsen, 1993; Cordes ve Dougherty, 1993; Etzion ve Westman, 1994; Karasek ve Theorell, 1990), iş ile ilgili beklenti ve taleplerin karşılanmasında başarısız olunmasının işgörende tükenmişliğe yol açtığını göstermektedir. Bununla birlikte bireyin iş ilişkisinde iyi hissetmesi açısından önemli yere sahip olan “karşılıklılık” anlayışının zedelenmesi işgörenin tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olmaktadır (Maslach vd., 2001:409). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin işveren ve işgören arasındaki karşılıklılık yapısının bozulmasına neden olduğu göz önüne alındığında, psikolojik sözleşme ihlalinin işgörenin tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olacağı söylenebilmektedir.

Bu bilgiler ışığında psikolojik sözleşme ihlal algısı ve boyutlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkileri konusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H-7: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-7a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönündeki algılarının tükenmişliğin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H-8a: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-8b: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-8c: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

4.1.4. Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

Bireyin belirli bir zaman dilimi içinde mevcut işinden ayrılma konusundaki istekliliğini (Zhao vd.,2007) ve alternatif iş bulma çabasını (Turnley ve Feldman, 2000) ifade eden işten ayrılma niyeti, bireyin örgüt için gösterdiği çabaların karşılığını alamadığını veya örgütsel yaşama dair beklentilerinin karşılanmadığını algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Krishan ve Singh, 2010:422).

Psikolojik sözleşmesinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerin işveren tarafından karşılandığını düşünen bir çalışanın işten ayrılmayı düşünmeyeceği varsayılmaktadır. Bu durumda psikolojik sözleşme uyum algısı ve boyutlarının ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ilgili aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H-9: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H-9a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

İşten ayrılma niyeti bireyin işi ile ilgili olumsuz durumlara verdiği bir tepki olarak değerlendirilmektedir (Lum vd., 1998). İşveren tarafından verilen sözlerin tutulmadığının veya vaatlerin yerine getirilmediğinin algılanması durumunda

ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali de iş ile ilgili olumsuz bir duruma işaret etmekte ve işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilmektedir.

Psikolojik sözleşme uyum veya ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik çeşitli çalışmalar (Robinson ve Rosseau, 1994; Tükeltürk vd., 2012; Suazo vd., 2005; Karcıoğlu ve Türker, 2010; Nicholson ve Johns', 1985; Doğan ve Demiral, 2009; Zhao vd., 2007; Turnley ve Feldman, 2000) ihlal algısının işten ayrılma niyetini tetikleyen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılayan işgörenlerin yüksek oranda işten ayrılma niyetinde oldukları öne sürülebilmektedir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali algısı ve ihlal algısının boyutları ile işgörenlerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H-10: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

4.1.5. Psikolojik Sözleşme Algısının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Yukarıda belirtilen araştırma hipotezlerine ek olarak otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının demografik özelliklerine ve çalışma özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de tez çalışmasının amaçları arasında yer almaktadır.

Konu ile ilgili önceki çalışmalarda işgörenin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan bölüm, iş deneyiminin süresi, sürekli veya dönemsel çalışma durumu gibi özelliklerinin psikolojik sözleşme algıları üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir (Coyle-Saphiro ve Kessler, 1999; Coyle-Saphiro ve Kessler, 2002; Turnley ve Feldman, 1999; Lub vd., 2012; Bal vd., 2013; Tallman ve Bruning, 2008; Grant, 1999; Rousseau, 1995; Lee vd., 2011; Freese ve Schalk, 1996; Scandura ve Lankau, 1997).

Bu doğrultuda çalışmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının demografik özellikleri ile psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki ile ilgili aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H-11: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında cinsiyetlerine göre fark vardır.

H-12: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında yaş gruplarına göre fark vardır.

H-13: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında medeni durumlarına göre fark vardır.

H-14: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında eğitim durumuna göre fark vardır.

H-15: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında alınan turizm eğitimi alma durumuna göre fark vardır.

H-16: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında haneye giren aylık gelir düzeyine göre fark vardır.

H-17: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmede çalışma (sezonluk/sürekli) şekline göre fark vardır.

H-18: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında çalışılan departmana göre fark vardır.

H-19: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında turizm sektöründe çalışma süresine göre fark vardır.

H-20:Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmede çalışma süresine göre fark vardır.

H-21:Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmeden elde edilen aylık gelir düzeyine göre fark vardır.

H-22:Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında çalıştıkları ilçeye göre fark vardır.

Psikolojik sözleşme ve tez çalışmasında incelenen değişkenler arası ilişkilerin araştırılmasına yönelik oluşturulan araştırmanın hipotezlerinin tamamı Çizelge 4.1’de gösterilmektedir.

Çizelge 4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

H-1: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-1a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-1b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-1c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-1d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-2: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

H-3: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-4: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-4a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-4b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-4c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-4d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Psikolojik Sözleşmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

H-5: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-5a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-5b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-5c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-5d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6a: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6b: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının,

duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6c: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-7: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-7a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-8a: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-8b: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-8c: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerine İlişkin Hipotezler

H-9: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

H-9a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-10: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Psikolojik Sözleşme Algısının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi ile İlgili Hipotezler

H-11: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında cinsiyetlerine göre fark vardır.

H-12: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında yaş gruplarına göre fark vardır.

H-13: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında medeni durumlarına göre fark vardır.

H-14: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında eğitim durumuna göre fark vardır.

H-15: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında turizm eğitimi alma durumuna göre fark vardır.

H-16: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında haneye giren aylık gelir düzeyine göre fark vardır.

H-17: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmede çalışma (sezonluk/sürekli) şekline göre fark vardır

H-18: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında çalışılan departmana göre fark vardır

H-19: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında turizm sektöründe çalışma süresine göre fark vardır

H-20:Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmede çalışma süresine göre fark vardır

H-21:Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmeden elde edilen aylık gelir düzeyine göre fark vardır

H-22:Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında çalıştıkları ilçeye göre fark vardır

4.2. Araştırma Modeli

Bu araştırmada Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algılarının, işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada aynı zamanda çalışanların bazı demografik ve çalışma özelliklerinin psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısı ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma, genel tarama modellerinden ilişkiisel tarama modeline örnektir. Korelasyonel olarak da adlandırılan ilişkiisel tarama modelleri, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2012).

Araştırmanın bağımsız değişkenini “psikolojik sözleşme algısı” oluşturmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşme algısı, işgörenlerin istihdam ilişkisi içerisinde bekledikleri ile elde ettikleri olanakların karşılaştırılması sonucunda belirlenecek olan “psikolojik sözleşme uyum algısı” ve ”psikolojik sözleşme ihlal algısı” olarak iki düzeyde ele alınmaktadır.

Psikolojik sözleşme uyum algısı çalışanın psikolojik sözleşmesinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerin işveren tarafından karşılanması durumunda ortaya çıkmakta iken, psikolojik sözleşme ihlali algısı söz konusu beklenti ve yükümlülüklerin işveren tarafından karşılanmadığı duruma işaret etmektedir.

Bu doğrultuda uyum algısının olumlu işgören tutumları ile sonuçlanacağı, ihlal algısının ise olumsuz işgören tutumları ile sonuçlanacağı düşünülebilir. Ancak araştırmada iki karşıt durumu ifade eden psikolojik sözleşme uyumu ve ihlalinin, işgörenlerin tutumları üzerinde de karşıt sonuçlara neden olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çalışmada uyum ve ihlal algılarının tutumlar üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Böylece psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde uyum algısı ve ihlal algısı sırayla bağımsız değişken olarak analizlere dahil edilmişlerdir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme algılarında etkili olabileceği düşünülen kontrol değişkenleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitimi düzeyi, turizm sektöründe çalışma süresi, mevcut otel işletmesindeki çalışma süresi, çalışma şekli (sürekli/sezonzluk) ve çalışılan departman olarak belirlenmiştir. Buna göre işgörenlerin belirtilen demografik özelliklerinin ve bazı

çalışma özelliklerinin, psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algıları üzerinde etkili olabileceği öngörülmektedir.

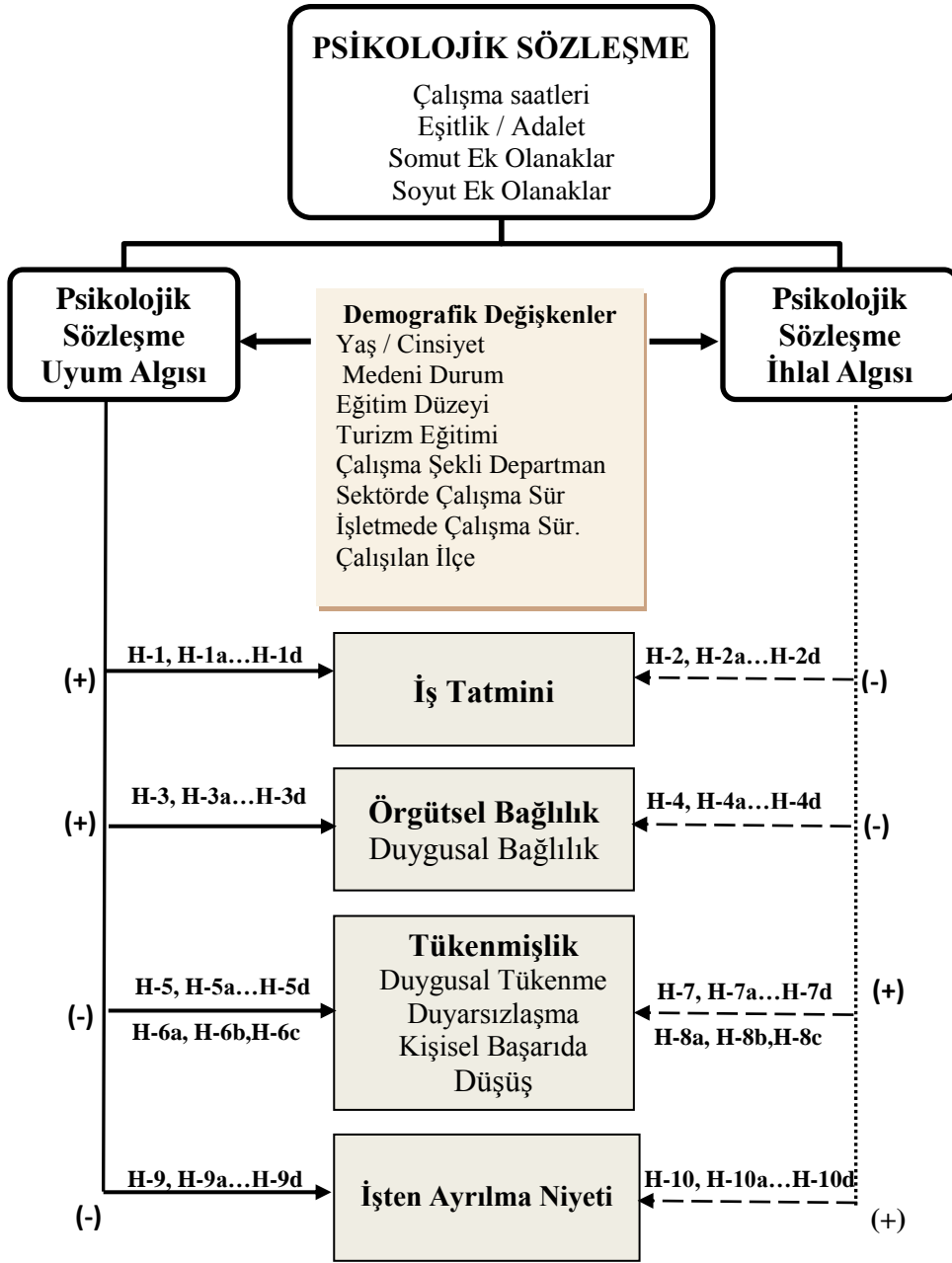
Psikolojik sözleşmenin etkilediği varsayılan ve araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan çalışanların işe yönelik tutumları; iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti olarak belirlenmiştir.

Çalışmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile değişkenler arası ilişkilerin yer aldığı araştırma modeli Şekil 4.1.'de gösterilmektedir.

Araştırmanın modeline göre işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının, işe yönelik olumlu tutumlar olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının, işe yönelik olumlu tutumları üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan bir diğer ilişki grubu, psikolojik sözleşme algısı ile işgörenlerin işe yönelik olumsuz tutumları arasındadır. Buna göre işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algısının, işe yönelik olumsuz tutumlar olan tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısının, işe yönelik olumsuz tutumları üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma modelinde yer alan her bir bağımlı değişken üzerinde hem psikolojik sözleşme uyum algısının hem de psikolojik sözleşme ihlal algısının etkileri incelenmiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme algısının alt boyutları olan “çalışma saatleri”, “eşitlik adalet”, “somut ek olanaklar” ve “soyut ek olanaklar” boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri irdelenmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Tez çalışmasının bu bölümünde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik belirlenmiş olan araştırma hipotezlerinin sınanmasında başvurulan araştırma yöntemi hakkında detaylı bilgilere yer verilmektedir.

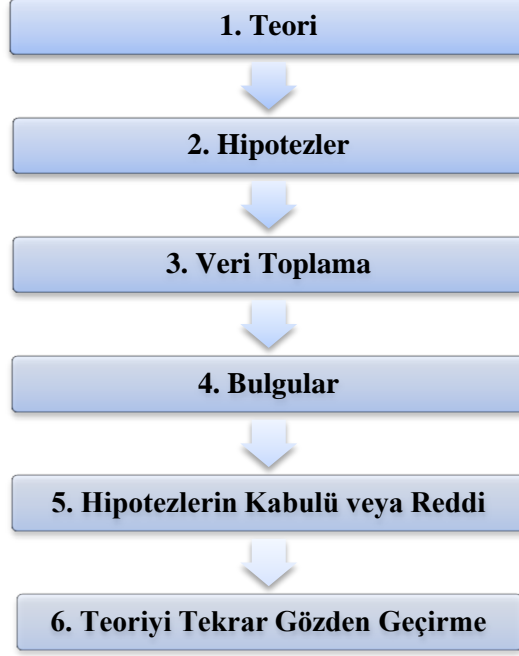
İlk olarak araştırmanın gerçekleştirilmesinde benimsenen tümdengelim yaklaşımının açıklandığı araştırmanın tasarımına değinilmekte, araştırmanın evreni tanımlanarak, evren içinden örneklem grubunun seçiminde izlenen adımlar ve süreç hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca bu bölümde, belirlenen örneklem grubundan veri toplamada kullanılacak olan aracın (anketin) oluşturulması ve tasarımı, çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısı ölçeğinin geliştirilmesinde izlenen süreç ve anket formunda yer verilen tutum ölçekleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır.

5.1. Araştırma Tasarımı

Tez çalışmasında sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri olan tümdengelim yaklaşımı benimsenmiştir. Tümdengelim yaklaşımının uygulandığı araştırma süreci ve adımları Şekil 5.1.'de gösterilmektedir.

Tümdengelim yaklaşımını benimseyen araştırmacı, araştırmak istediği yapı ile ilgili var olan kuramlara ve bu alanda yapılmış olan önceki çalışmalara dayanarak uygulamalı araştırmada test etmek üzere hipotez veya hipotezler çıkarır. Elde edilen hipotezler araştırılmak üzere işlevsel hale getirilerek ölçülebilir yapılara dönüştürülür ve izleyen süreçte veriler toplanır. Bir sonraki aşamada bulgulara dayanarak hipotezler kabul veya reddedilir ve böylece hipotezlerin dayandığı teoriler ile elde edilen veriler arasındaki ilişki ortaya koyulabilir.

Tümdengelim sürecinde son adım olan “teorinin revize edilmesi” adımı, tümdengelim karşıtı olan tümevarım yaklaşımı ile ilgilidir. Bu adımda araştırmacı elde ettiği bulguları yorumlar ve araştırma yapılan alanın tamamına hitap eden, teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlar yapar. (Bryman, 2012:24).



Şekil 5.1. Tümdengelim Yaklaşımının Benimsendiği Araştırma Süreci

Kaynak: Bryman, A. (2012). Social Research Methods (4th Edt.). Oxford University Press

Yapılan açıklamalar doğrultusunda tez çalışmasında öncelikle çalışmanın konusunu oluşturan psikolojik sözleşme konusunda yapılmış olan önceki araştırmalar ve psikolojik sözleşme ile işgörenlerin işe yönelik tutumları arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar incelenmiştir. İlgili literatürden elde edilen bilgilere dayanarak tez çalışmasında sınanmak üzere hipotezler çıkarılmış ve veri toplama sürecine geçilmiştir.

Elde edilen verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan bulgular değerlendirilerek hipotez testleri gerçekleştirilmiş ve sonuçlar yorumlanarak otel işletmelerinde uygulamaya katkı sağlamaya yönelik çıkarımlar yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tümü oluşturmaktadır. Türkiye’de turizm işletmelerinin tür ve sınıflarına göre çalıştırdıkları personel sayısının illere dağılımı hakkında bilgi

vermeye yönelik herhangi bir resmi istatistik tutulmamaktadır. Bu nedenle araştırmanın evreninin büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla ilk olarak Antalya’da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı bulunmuş, daha sonra çeşitli büyüklükteki 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanından alınan bilgiler doğrultusunda tesis başına düşen ortalama personel sayısı belirlenmiştir. Böylece araştırmanın evrenin oluşturan Antalya’daki 5 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Antalya İl Kültür Turizm Müdürlüğü resmi internet sitesinde yer alan verilere (<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,93464/belgeli-tesislerin-tur-ve-siniflarina-gore-dagilimi.html>) göre Antalya’da faaliyet gösteren 271 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bölgedeki 5 yıldızlı tesislerin büyüklükleri ve yatak kapasitelerine göre 150 ile 550 arasında yani ortalama 350 işgören çalıştırdıkları belirlenmiştir.

$$271 \times 350 = 94.850$$

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yaklaşık 94.850 işgören oluşturmaktadır.

Araştırma evreninin belirlenmesinin ardından, araştırma için veri toplanacak örneklem çerçevesinin belirlenmesi sürecine geçilmiştir. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak yerine evrenden seçilen bir örneklemden verilerin toplanması daha az maliyetli ve daha hızlı bir yol sunmaktadır (De Vaus, 1990:60).

Ayrıca bu araştırmanın evreninin çok büyük olması ve otel işletmeleri yetkililerinin işgörenlerine anket uygulanması konusundaki isteksizlikleri de evrenin tamamına ulaşmayı hem zaman hem de maliyet ve uygulanabilirlik açısından olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenlerle çalışmada, özellikleri ve verdikleri cevaplar açısından evreni yansıtan bir altküme (örneklem) belirlenmesi uygun görülmüştür.

Araştırmada yer alması gereken örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, araştırmaya konu olan anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan (Ural ve Kılıç, 2006) aşağıdaki formül kullanılmıştır ;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını

n: Örnekleme girecek birey sayısını

p: İlgilenilen olayın görülme olasılığını

q: İlgilenilen olayın görülmemesi olasılığını

t: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri

d: kabul edilen \pm örnekleme hata oranı

Formülde p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. t değeri 0,05 anlamlılık düzeyi için 1,96 olarak belirlenmiştir; örnekleme hatası (d) 0,05 olarak alınmıştır.

Belirtilen formüle göre araştırma için gerekli örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{94.850 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (94850 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 382,58 \cong 383$$

Hesaplama doğrultusunda Antalya'daki 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerden en az 383 kişinin örnekleme yer alması gerektiği belirlenmiştir.

Belirlenen örneklem grubunun Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenleri (evreni) temsil edebilmesi için, 383 kişinin farklı ilçelerde yer alan 5 yıldızlı otel işletmeleri arasındaki dağılımının doğru belirlenmesi önemlidir. Bu amaçla araştırmada "oranlı kademeli rastlantısal örneklem" belirleme yaklaşımı kullanılmıştır.

Kademeli rastlantısal örneklemede öncelikle nüfus homojen alt gruplara ayrılır sonra örneklem kesri belirlenir ($f=n/N$). Oranlı kademeli rastlantısal örneklemede aynı örneklem kesri bütün gruplara uygulanarak örneklemedeki oranları belirlenmiş olur (Erdoğan, 2007).

Antalya’da faaliyet gösteren 271 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin büyük çoğunluğu (266 tesis) kıyı şeridinde yer alan Alanya, Manavgat, Serik, Muratpaşa, Konyaaltı ve Kemer ilçelerinde bulunmaktadır. Bu çalışmada evrenin alt gruplarını Antalya’nın bu 6 ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır.

Örneklem kesri ise $f=383/94.850=0,004$ olarak belirlenmiştir. Her bir ilçe için çalışan sayısı ile örneklem kesri çarpımı neticesinde, ilçelerin toplam örneklemedeki payı çıkartılmış ve anketler bu verilere göre dağıtılmıştır.

Çizelge 5.1’de çalışmaya konu olan her bir ilçede bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerini sayısı, bu otellerde çalışan işgören sayısı, oranlı kademeli rastlantısal örneklem belirleme yaklaşımına göre hesaplanmış olan “alınması gereken örneklem” sayısı, örnekleme dağıtılan anket ve geri dönen anket sayıları gösterilmektedir.

Çizelge 5.1. Örneklem Sayısının İlçelere Göre Dağılımı ve Anket Geri Dönüş Oranları

İlçe	5* Otel Sayısı	Çalışan Sayısı	Gerekli Örneklem	Dağıtılan Anket	Geri Dönen Anket	Geri Dönüş %
Alanya	41	14.350	60	150	64	43
Manavgat	56	19.600	80	200	88	44
Serik	60	21.000	85	200	101	50
Muratpaşa	24	8.400	35	100	43	43
Konyaaltı	41	14.350	60	150	75	50
Kemer	44	15.400	65	150	69	46
Toplam	266	93.100	385	950	440	46

5.3. Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın temel amacı olan otel şişletmelerinde çalışan işğörendenlerin psikolojik sözleşme algılarının, işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çalışmada veri toplama sürecinde hem nitel hem nicel tekniklerden yararlanılmıştır.

Otel şişletmelerinde çalışan işğörendenlerin psikolojik sözleşme algılarını belirlemeye yönelik ölçeğin geliştirilmesi ve ölçekte yer alacak ifadelerin belirlenmesi amacıyla otel şişletmelerinde çalışan işğörendenler ile (n=30) yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Görüşme yöntemi bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olması nedeniyle sosyal bilimler alanında veri toplamada en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir (Briggs, 1986). Ölçek geliştirme sürecinde ifade havuzunun oluşturulması amacıyla işğörendenler ile açık uçlu soruların sorulmasının söz konusu olduğu yapılandırılmamış görüşme yapılmıştır.

Çalışmanın hipotezlerinin sınanması için gerekli bilgilerin toplanmasında sosyal bilimlerde veri toplama sıklıkla kullanılan anket (Büyüköztürk, 2005) tekniği kullanılmıştır. Anket, insanların yaşam koşullarını, davranışlarını, inançlarını ve tutumlarını betimleye yönelik bir dizi sorudan oluşan bir araştırma materyali olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 1998).

Anket tekniğinin diğer veri toplama tekniklerine göre farklı bölgelerden çok daha büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin daha düşük olması (Büyüköztürk, 2005) gibi avantajlarının yanı sıra otel şişletmelerinde çalışanların iş yoğunluğunda kısa sürede görüşlerinin alınmasına olanak sağlaması bu çalışma için anket tekniğinin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırmada veri toplamak amacıyla geliştirilen anketler, Antalya'nın 6 ilçesinde bulunan 5 yıldızlı otel şişletmelerinde, 2015 yılının Temmuz ve Ağustos aylarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 5 yıldızlı otel şişletmelerinde hem kadrolu hem de sezonluk olarak çalışanların tutumlarının ölçülebilmesi amacıyla, veri toplamak için bu aylar tercih edilmiştir.

Çalışmada yer alan işletmelerin insan kaynakları müdürleri veya işletme müdürleri ile görüşülerek anketlerin farklı departmanlarda çalışanlar tarafından doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma için veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algılarını ölçmeye yönelik 20 ifadeli ölçeği kapsamaktadır. Psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısı ölçeğinde yer alan ilk 10 ifade işgörenlerin psikolojik sözleşme maddelerinin belirlenmesine yönelik; sonraki 10 ifade ise belirtilen sözleşme maddelerinin işveren tarafından karşılanma düzeyinin belirlenmesi ile uyum ve ihlal algısının saptanmasına yöneliktir.

Literatürde turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarını ölçmeye yönelik bir ölçek bulunmadığından, bu çalışmanın amaçları doğrultusunda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme süreci bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde işgörenlerin bu çalışmada incelenmesi amaçlanan tutumlarını ölçmeye yönelik 16 ifadeye yer verilmiştir. Bunlardan 3 ifade iş tatmini, 4 ifade duygusal bağlılık, 6 ifade tükenmişlik değişkeninin 3 boyutunu ve 3 ifade işten ayrılma niyeti değişkenlerini ölçmeye yönelik ölçeklerdir. Çalışmada incelenen tutumların ölçülmesinde önceki çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekler incelenerek, araştırmanın yapısına en uygun olan ve ölçülmek istenen yapıyı en az soru sayısı ile ölçtüğü düşünülen ölçekler tercih edilmiştir.

Anket formunun üçüncü ve son bölümü yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu gibi demografik bilgiler ile turizm sektöründe çalışma süresi, işletmedeki çalışma şekli (sezonluk/sürekli), çalışılan departman, çalışılan saat gibi iş ile ilgili bilgileri toplamaya yönelik 12 sorudan oluşmaktadır. Demografik sorulara son bölümde yer verilmesinin nedeni, cevaplayıcıların anketin sonuna doğru dikkatlerinin dağılmaya başlayabileceği düşüncesidir. İzleyen bölümde anket formunda kullanılan ölçekler ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.

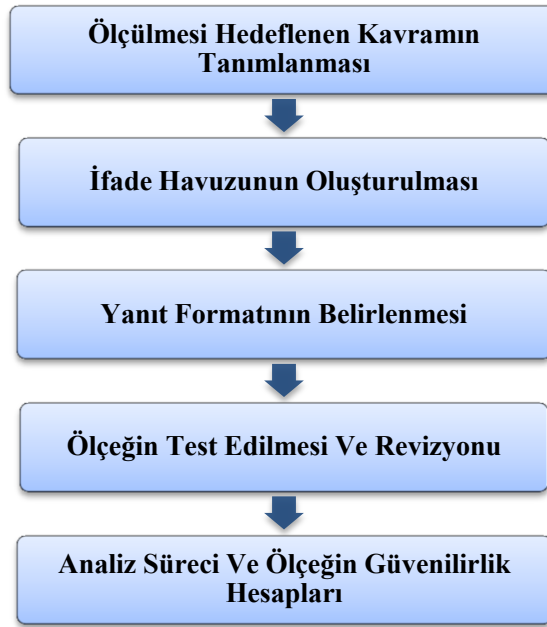
5.4.1. Psikolojik Sözleşme Uyum/İhlal Algısı Ölçeğinin Geliştirilme Süreci

İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriği ve psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algıları çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir (Schalk, Freeze ve Van den Bosch, 1995). Bu bağlamda turizm sektörünün yapısal özellikleri ve istihdam yapısı açısından diğer sektörlerden farklı özelliklerinin bulunması, bu sektörde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin de diğer sektör çalışanlarından farklı olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada fabrika, tekstil atölyesi veya özel hastane gibi bir işletmede çalışanların psikolojik sözleşmelerinin belirlenmesine yönelik geliştirilmiş bir ölçeğin kullanılması uygun görülmemiştir.

Yapılan literatür taramasında turizm sektöründe çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını ölçmeye yönelik spesifik bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın amaçları doğrultusunda turizm sektöründe (otel işletmelerinde) çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının ölçülmesine yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek oluşturmasına karar verilmiştir.

Ölçüm aracının geçerli olması, araştırılan konuya ve soruya uygun cevaplar alabilme gücünü; güvenilir olması ise, uygulama aynı yollarla tekrarlandığında benzer sonuçlara ulaşabilme gücünü göstermektedir (Aiken, 1997; Özoğlu, 1992).

Ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak ilgili literatür incelenerek (Dani, 1989; Clark ve Watson,1995; Baş, 2008; Karasar, 2006; McMillan ve Schumacher, 2006; Bindak, 2005) tutumları ölçmeye yönelik bir ölçüm aracının geliştirilmesi sürecinde takip edilmesi gereken adımlar belirlenmiştir. (Bkz. Şekil-5.2).



Şekil 5.2. Çalışmada İzlenen Ölçek Geliştirme Adımları

Çalışmada ölçek geliştirme sürecinde izlenen adımlar “ölçülmesi hedeflenen kavramın tanımlanması”, “ifade havuzunun oluşturulması”, “yanıt formatının belirlenmesi”, “ölçeğin test edilmesi ve revizyonu”, “analiz süreci ve ölçeğin güvenilirlik hesapları” olarak belirlenmiştir. Araştırmada belirtilen aşamalarda yapılan çalışmalar aşağıda özetlenmiştir.

1. Ölçülmesi Hedeflenen Kavramın Tanımlanması: Ölçek geliştirme sürecinin ilk adımını, ölçülmesi hedeflenen yapının kavramsal çerçevesinin belirlenmesi oluşturmaktadır (Clark ve Watson, 1995). Bu bağlamda, çalışmada ölçülmesi hedeflenen “psikolojik sözleşme” kavramının kuramsal ve kavramsal çerçevesinin belirlenmesi amacıyla literatürde bu konuda yapılmış olan çalışmalar (Robinson ve Rosseau, 1994; Rousseau, 1995; Schalk, Freeze ve Van den Bosch, 1995; Millward ve Hopkins, 1998; Turnley ve Feldman, 1999; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Millward ve Brewerton, 2000; Robinson ve Morrison, 2000; Guest ve Conway, 2002; Seeck ve Parzefall, 2008; Conway ve Briner, 2009; Tükeltürk vd., 2012; Dabos ve Rousseau, 2013; Çetinkaya, 2014; Aslan ve Boylu, 2014; Koyuncu ve Katlav, 2014) kapsamlı olarak incelenmiş ve psikolojik sözleşme kavramı boyutları ve tüm özellikleri ile tez çalışması kapsamında ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

2. İfade havuzunun oluşturulması: Çalışmada geliştirilmesi hedeflenen ölçek otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin algılarını ölçmeye yönelik olduğundan, ifade havuzunun oluşturulması amacıyla ilk olarak otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler (n=30) ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. İşgörenler ile yapılan görüşmede, her bir işgörene boş bir kağıt ve kalem verilmiştir. İşgörene, çalışmakta oldukları işletme tarafından kendilerine sözlü ya da sözsüz (davranışsal) olarak söz verilen/vaat edilen unsurları ve bu vaatlere dayanarak oluşan beklentilerini maddeler halinde yazmaları istenmiştir.

İşgörenler tarafından belirtilen psikolojik sözleşme maddeleri kodlanarak, toplamda 32 anlamlı madde elde edilmiş ve elde edilen maddeler ifade olarak düzenlenmiştir. Bu ifadelere ek olarak, literatürde bulunan psikolojik sözleşme algısı ölçekleri (Rousseau, 2008; Robinson, 1996; Lester ve Kickul, 2001; Millward ve Hopkins, 1998) incelenmiş ve çalışmanın yapısına uygun olabileceği düşünülen 10 ifade daha madde havuzuna eklenmiştir. Böylece pilot test uygulamasına hazır 42 anlamlı ifade oluşturulmuştur.

Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturulmasında ifadelerin kısa, basit, açık ve anlaşılır olmasına, her ifadenin tek bir yapıyı ölçmeye yönelik olmasına birden fazla yargı/düşünce içermemesine özen gösterilmiştir.

3. Yanıt Formatının Belirlenmesi: Çalışmada oluşturulan ölçeğin yanıt formatı olarak, tutumların ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan ve hazırlanmış, uygulama ve analiz açısından pratik ve kullanışlı bir format olan (Köklü, 1995) likert tipi ölçek seçilmiştir.

Likert tipi ölçek çoğunlukla bir orta (yansız) noktası ve iki pozitif ve iki negatif kademesi olan beş seçenekli bir ölçektir (Erdoğan, 2003:223). Likert tipi ölçekte cevaplayıcının verilen bir ifadeye katılma veya katılmama derecesini uygun seçenekler arasından işaretlemesi istenmektedir.

Çalışmada kullanılan 5'li likert ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

4. Ölçeğin Test Edilmesi Ve Revizyonu: Ölçek geliştirme sürecinin en önemli adımlarından biri üretilen soru ifadelerine ön test uygulamak ve ifadelerin

araştırılan kavramın içeriğine uygunluğunu sağlamaktır. Bu şekilde ölçeğin yeterliliği ölçülebilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:107).

Bu doğrultuda, ölçek geliştirme çalışması kapsamında belirlenen 42 ifade ve yanıt formatı bir araya getirilerek öntest uygulamasında kullanılmak üzere bir anket formu düzenlenmiştir.

Oluşturulan anket formu, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde eğitim görmekte olan ve otel işletmelerinde çalışmakta olan 4. sınıf öğrencilerine (n=90) uygulanmıştır. Anket formunda yer alan ifadelerin kolay anlaşılır olması konusundaki yorumların anında alınabilmesi amacıyla, öntest katılımcılara bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Ayrıca ölçme aracının içerik geçerliliğini ifade eden; kullanılacağı amaç için uygun olup olmadığı ve ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği (Karasar, 2002) konusunda uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu amaçla Adnan Menderes Üniversitesi'nde görev yapan 3 öğretim üyesi ve 1 araştırma görevlisinin görüşü alınarak ölçme aracının içerik geçerliliğinin tam olarak sağlanması amaçlanmıştır.

5. Analiz Süreci Ve Ölçeğin Güvenilirlik Hesapları: Ön test ile elde edilen veriler SPSS-15 (Statistical Package for Social Sciences) Programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak, elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesine yönelik normallik testi yapılmıştır. Uygulanan Kolmogorow-Smirnov testi sonucunda elde edilen K-S önem derecesinin tüm değişkenler için 0.05 değerinden büyük olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşme algısının temel boyutlarının belirlenmesi ve belirli bir boyut altında yeterli açıklama gücüne sahip olmayan maddelerin ölçekten çıkarılarak ölçeğin sadeleştirilmesi ve güvenilirliğinin yükseltilmesi amacıyla veriler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır (Borg ve Gall, 1989).

Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde, Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı dikkate alınmıştır. KMO katsayısının 0.50 değerinden yüksek olması (Bkz. Çizelge 5.2.), verilerin faktör analizi için “uygun” olduğunu göstermektedir (Field, 2000).

Çizelge 5.2. Tutum Ölçeğinin Faktör Analizi Uygunluk Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,651
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1786,827
	df	861
	Sig.	0,000

Faktör analizi tabloları elde edildiğinde, korelasyon matrisi üzerinde ortaya çıkan faktörlerden hiç birisi altında 0,40 değerinden daha yüksek faktör yüküne sahip olmayan ve/ veya birden çok faktör altında 0,40 değerinden daha yüksek faktör yüküne sahip olan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır.

Yapı geçerliliği yönünden ana bileşenler yönetmi ile faktör analizi uygulanmıştır. Öz değeri 1’den büyük faktörler ile faktör yükü 0,4’den büyük olan ifadeler değerlendirmeye alınmıştır.

Faktör analizi çizelgeleri elde edildiğinde, korelasyon matrisi üzerinde ortaya çıkan faktörlerden hiç birisi altında 0,4 değerinden daha yüksek faktör yüküne sahip olmayan veya birden çok faktör altında 0,4 değerinden daha yüksek faktör yüküne sahip olan değişkenler ölçekten çıkarılmıştır.

Faktör analizi sonucunda, toplam varyansın %65’ ini açıklama gücüne sahip 10 ölçek maddesini içeren 4 temel faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktör yapıları, faktör yükleri ile birlikte Çizelge 5.3’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.3.Ölçek Geliştirme Çalışması Sonucunda Elde Edilen Faktör Yapıları

FAKTÖRLER	1	2	3	4	Varyans %
ÇALIŞMA SAATLERİ					18,032
Kesin saatler	0,836				
Mesai bitiminde çıkma	0,756				
Aileye uygun saat	0,590				
EŞİTLİK/ADALET					16,636
Adil Terfi		0,809			
Eşit Davranma		0,710			
Tatmin edici maaş		0,620			
SOMUT EK OLANAKLAR					16,529
Maddi ödüllendirme			0,876		
Ek gelir sağlama			0,800		
SOYUT EK OLANAKLAR					14,228
Gelişim olanağı				0,853	
Tatil/izin olanağı				0,703	
Açıklanan Toplam Varyans					65,425

Faktör analizi ile sonuçlarına göre şekillenen, toplam 10 ifadeden oluşan tutum ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı $\alpha = .725$ olarak bulunmuştur (Çizelge 5.4.).

Çizelge 5.4. Geliştirilen Ölçeğin Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's Alpha	N of Items
0,725	10

5.4.2. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını ölçmeye yönelik geliştirilen ölçek ifadeleri Çizelge 5.5’ de sunulmaktadır.

20 maddelik ölçekte yer alan ilk 10 ifade işverenler tarafından verilen sözlere ve vaatlere dayanarak işgörenlerin zihninde oluşan beklentilerin belirlenmesine yöneliktir.

Ölçekte yer alan diğer 10 ifade ile psikolojik sözleşme kapsamında belirtilen beklentilerin işveren tarafından ne kadar karşılandığının belirlenmesi hedeflenmiş ve aradaki fark alınarak psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısı düzeyi belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme algısını ölçmeye yönelik belirtilen ölçekte, çalışanların ifadelerine katılma düzeylerine göre; “1,” “kesinlikle katılmıyorum;” “2,” “katılmıyorum;” “3,” “kararsızım;” “4,” “katılıyorum;” “5,” “kesinlikle katılıyorum” olarak puanlandırmaları istenmiştir.

Çizelge 5.5. Psikolojik Sözleşme Uyum ve İhlal Algısı Ölçek Maddeleri

1.	İşverenimden bana tatmin edici maaş vermesini beklerim
2.	İşverenimin işyerinde herkese eşit davranmasını beklerim
3.	İşverenimden başarıya göre terfi etme imkanı sunmasını beklerim
4.	İşverenimden çalışma saatlerimi açık olarak belirtmesini beklerim
5.	Mesai saatim bittiği anda işletmeden çıkabilmeyi beklerim
6.	Çalışma saatlerimin aile yaşantıma uygun olarak belirlenmesini beklerim
7.	İşverenimden bana izin imkanı sunmasını beklerim
8.	İşverenimden işimle ilgili yeni beceriler kazanma fırsatı sunmasını beklerim
9.	İşverenimin performansına bağlı ek gelir imkanı sunmasını beklerim
10.	İşverenimden işimi iyi yapabilmem için gerekli maddi olanakları sunmasını beklerim
11.	İşverenim bana tatmin edici maaş ödüyor
12.	İşverenim işyerinde herkese eşit davranıyor
13.	İşverenim işyerinde başarıya göre terfi etme imkanı sunuyor
14.	İşverenim çalışma saatlerimi açık olarak belirtiyor
15.	Mesai saatim bittiğinde işletmeden çıkıyorum
16.	Bu işletmede aile yaşantıma uygun çalışma saatlerim var
17.	Bu işletmede izin imkanları sunuluyor
18.	İşverenim, işimle ilgili yeni beceriler kazanmam için fırsat veriyor
19.	İşverenim, performansına bağlı ek gelir imkanları sunuyor
20.	İşverenim, işimi iyi yapabilmem için gerekli maddi olanakları sunuyor

5.4.3. İş Tatmini Ölçeği

Çalışmada işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesinde Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilmiş olan ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketinde (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire) yer alan “iş tatmini ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçeğin sade ve anlaşılır olması (Jex ve Gudanowski, 1992) ve kısa olduğu için çok ölçek içeren anketlerde kullanmak için ideal olması (Bowling ve Hammond, 2008) gibi özellikleri, bu tez çalışmasında tercih edilmesinde etkili olmuştur. Michigan iş tatmini ölçeğinde, 5’li likert tipi ölçek ile ölçülmesi hedeflenen 3 ifade bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin maddeleri Çizelge 5.6’da sunulmaktadır.

Çizelge 5.6. İş Tatmini Ölçeği İfadeleri

1. Her şeyi hesaba kattığımda, işimden memnun olduğumu düşünüyorum
2. Genel olarak işimden memnun değilim (-)
3. Genel olarak burada çalışmayı seviyorum

5.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen “duygusal bağlılık ölçeği”nde yer alan maddelerden uyarlanmıştır. Allen-Meyer örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.

Normatif bağlılık ve devam bağlılığı boyutları atında bulunan ifadeler büyük ölçüde iş görenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerini ölçen ifadelerdir. Bu çalışmada oluşturulan anket formunda işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik sorular yer alacağından, çok benzer soruların ankette yer almasını önlemek amacıyla, örgütsel bağlılık değişkeninin yalnızca “duygusal bağlılık” boyutunun ölçülmesine karar verilmiştir. Anket formunda yer alan duygusal bağlılık ölçek ifadeleri Çizelge 5.7’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.7. Duygusal Bağlılık Ölçeği İfadeleri

1. İş hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten muyluluk duyarım
2. Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum
3. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum
4. Bu işletmede kendimi “bu ailenin bir parçası” olarak görüyorum

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu ölçmeye yönelik belirtilen ölçekte, çalışanların algılama düzeylerine göre; “1,” “kesinlikle katılmıyorum;” “2,” “katılmıyorum;” “3,” “kararsızım;” “4,” “katılıyorum;” “5,” “kesinlikle katılıyorum” olarak puanlandırmaları istenmiştir.

5.4.5. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışmada iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesine yönelik ifadeler, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory- MBI)’nden uyarlanmıştır.

5’li likert tipi ölçekle derecelendirilen 6 ölçek maddesinden oluşan tükenmişlik ölçeği, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olarak tükenmişliğin boyutlarını kapsamaktadır.

Tükenmişlik değişkeninin üç boyutunun birlikte ölçülebilmesine olanak sağlaması, ölçeğin iç tutarlılık ve güvenilirliğinin birçok çalışma ile sınanmış olması tez çalışmasında bu ölçeğin tercih edilmesindeki temel nedenler olarak sıralanabilir. Anket formunda yer alan olan tükenmişlik ölçeğinin ifadeleri Çizelge 5.8’de sunulmaktadır.

Çizelge 5.8. Tükenmişlik Ölçeği İfadeleri

Duygusal tükenme
1. Bu işten dolayı kendimi çok yıpranmış hissediyorum 2. Bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı düşünüyorum
Duyarsızlaşma
3. Çevremdeki insanlara sert davranmaya başladım 4. Çevremdeki insanlar pek de umurumda değil
Kişisel başarıda düşüş (-)
5. Kendimi güçlü hissediyorum 6. Sorunlara kolayca çözüm bulabilirim

5.4.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Çalışmada işten ayrılma niyetinin ölçülmesinde Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen “işten ayrılma niyeti ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin işgörenlerin işten ayrılma konusundaki tutumlarının belirlenmesine yönelik çalışmalarda (Nashuki, Ghazali, Othman, 2014; Villanueva ve Djurkovic, 2009) sıkça kullanılan bir ölçek olması, tez çalışmasında tercih edilmesinde etkili olmuştur. Çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinin ifadeleri Çizelge 5.9’da sunulmaktadır.

Çizelge 5.9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İfadeleri

1. Daha iyi bir iş bulabildiğimde bu işyerinden ayrılacağım. 2. Ciddi anlamda şu anki işimi bırakmayı düşünüyorum. 3. Önümüzdeki 5 yıl, bu işletmedeki işime devam etmeyi düşünüyorum (-)

İşten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik belirtilen ölçekte, çalışanların algılama düzeylerine göre; “1,” “kesinlikle katılmıyorum;” “2,” “katılmıyorum;” “3,” “kararsızım;” “4,” “katılıyorum;” “5,” “kesinlikle katılıyorum” olarak puanlandırmaları istenmiştir.

5.5. Verilerin Analize Hazırlanması

Tez çalışması için gerekli verilerin toplanması ve SPSS 22 paket programına girişlerinin yapılmasının ardından veri setinin düzenlenmesi sürecine geçilmiştir. İstatistik analizlere başlamadan önce bir araştırmacının yapması gereken ilk çalışma verilerin düzenlenmesi ve istatistik analizler için hazır hale getirilmesidir (Kalaycı, 2005:3). Analiz sürecine geçmeden önce veri setinin gözden geçirilmesi, yapılan istatistik analizlerden sağlıklı sonuçlar alınması açısından önem taşımaktadır (McBurney ve White, 2009:161).

Çalışmada veri setinin hazırlanması aşamasında ilk olarak eksik veriler (kayıp değer) analiz edilerek, eksik verilerin gözlemlere rastgele mi saçıldığı yoksa belirgin bir yapıda mı yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu adım basit olarak veri setindeki sütunların tek tek gözden geçirilmesi ve eksik verilerin hangi değişkenlere dağıldığının belirlenmesi yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (McBurney ve White, 2009:162). Bu doğrultuda yapılan incelemede eksik verilerin sistematik olarak belirli değişkenlerde yoğunluk göstermediği ve rastgele dağıldığı belirlenmiştir.

İstatistik çalışmalarda pek çok analizi yapabilmek için verilerin dağılımının normal ya da normale yakın olması gerektiğinden, analiz sürecine geçmeden önce normallik testlerinin yapılması bulguların doğruluğu açısından önemli olmaktadır (Kerlinger ve Lee, 2000). Bu doğrultuda veri setinde yanlış kodlama veya farklı sebeplerle söz konusu olabilen uç değerler analiz edilerek veri setinin normal dağılıma uygunluk testleri yapılmıştır.

Verilerin normal dağılıma uyup uymadığının belirlenmesinde çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değeri dağılımın simetrisini ifade etmekte ve değişkenin orta noktası dağılımın merkezinde olmadığında değişkende çarpıklığın söz konusu olduğu varsayılmaktadır (Pallant, 2011). Basıklık değeri ise normal dağılım eğrisinin ne kadar dik veya basık olduğunu göstermektedir.

Newsom (2005)' a göre çarpıklık değeri 2 veya daha altında ve basıklık değeri 3 veya daha altında ise dağılımın normal olduğu kabul edilebilmektedir. George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında bir değere sahip olması verinin normal dağılım koşulunu sağladığını göstermektedir.

Verilen bilgiler ışığında tez çalışmada verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri 2 ve 3 değerlerinin altında olduğundan, normal dağılım koşulunun sağlanmış olduğu söylenebilmektedir. Anket formunda kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerini içeren normallik testlerinin sonuçları tez çalışmasının Ek-2 bölümünde sunulmaktadır.

5.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda sıkça kullanılan istatistik programı olan SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Katılımcılarının demografik özellikleri ve çalışma özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları tablolarından yararlanılmıştır. Katılımcıların işe yönelik tutumlarının demografik özelliklere ve çalışma özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesinde t-testi, ANOVA ve Kruskal-Wallis Testlerinden yararlanılmıştır. Psikolojik sözleşmenin işgörenlerin tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır.

5.7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme uyum ve ihlali, iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin güvenilirliğinin saptanması amacıyla, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için "0" ve "1" değerleri arasında değişen alfa katsayısının 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir (Hair vd.,1992, 431). Araştırma kapsamında uygulanan anket

formunda yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 5.10'da sunulmaktadır.

Çizelge 5.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Sözleşme	10	0,93	42,45	7,07
Psikolojik Sözleşme İhlali	10	0,86	28,04	8,84
İş Tatmini	3	0,75	9,25	3,22
Duygusal Bağlılık	4	0,91	12,09	4,758
Tükenmişlik	6	0,79	16,29	5,75
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,73	8,80	3,287

Çizelge 5.10'da araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda veri azaltmaya gerek olmadığına ve ölçeklerde yer alan maddelerin tamamının kullanılmasına karar verilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın bu bölümünde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır.

Bulgular bölümünde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma özellikleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmekte, otel işletmesi çalışanlarının işe yönelik tutumları demografik özellikleri ve çalışma özellikleri açısından değerlendirilmektedir. Ardından anket formunda yer alan ölçek ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin ve araştırma değişkenlerine ait betimsel istatistikler sunulmaktadır. Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen analizlerde elde edilen bulgular ve hipotezlerin kabul/ret durumları değerlendirilmektedir.

6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Psikolojik sözleşme konusunda yapılan önceki çalışmalar incelendiğinde, işgörenlerin psikolojik sözleşme ve sözleşme ihlali algıları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ve iş tecrübesi, çalışılan departman, sezonluk/sürekli çalışma durumu gibi çalışma özellikleri arasında anlamlı ilişkilerin ortaya koyulduğu görülmektedir (Coyle-Saphiro ve Kessler, 1999; Coyle-Saphiro ve Kessler, 2002; Turnley ve Feldman, 1999; Lub vd., 2012; Bal, De Lange, Jansen ve Velde, 2013; Tallman ve Bruning, 2008; Grant, 1999; Rousseau, 1995; Lee vd., 2011; Freese ve Schalk, 1996; Scandura ve Lankau, 1997).

Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde Antalya’da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket formlarını dolduran katılımcılara ait demografik bilgilerin ve çalışma özelliklerine ait verilerin frekans ve yüzde dağılımlarını içeren bilgiler ele alınmaktadır. Çalışmaya katılan işgörenlerin yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim durumu ve turizm eğitimi düzeyleri ile ilgili bilgileri Çizelge 6.1’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Sınıf	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş	18-27	112	25,5
	28-37	211	48,0
	38-47	95	21,6
	48 ve üzeri	22	5,0
Cinsiyet	Kadın	159	36,1
	Erkek	279	63,4
Medeni Durum	Bekar	164	37,3
	Evli	225	51,1
	Dul	50	11,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	88	20,0
	Lise	231	52,5
	Önlisans	59	13,4
	Lisans	53	12,0
	Yüksek Lisans	6	1,4
	Doktora	2	,5
Turizm Eğitimi	Turizm Lisesi	79	18,0
	Turizm Önlisans	27	6,1
	Turizm Lisans	67	15,2
	Turizm Lisansüstü	6	1,4
	Diğer Kurumlardan	58	13,2
	Turizm Eğitimi Almadım	202	45,9
Haneye Giren Aylık Gelir	600-900	13	3,0
	950-1250	94	21,4
	1300-1600	120	27,3
	1650-1950	63	14,3
	2000-2300	67	15,2
	2350-uzeri	79	18,0

Çizelge 6.1 incelendiğinde otel işletmelerinde çalışan ve anket formunu dolduran işgörenlerin %48'lik oranla (211 kişi) 28-37 yaş arasındaki çalışanların toplamın yarısına yakın bir kesimi oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %25,5'i (112 kişi) 18-27 yaş aralığında, %21'lik (95 kişi) bir bölümü ise 38-47 yaş aralığındadır. Çalışmaya katılanların yalnızca %5'lik bölümü (22 kişi) 48 yaş ve üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların %51'i (225) evli, %37'si (37 kişi) bekar çalışanlardan oluşmaktadır.

Örneklem grubu cinsiyet açısından değerlendirildiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların %36'sı (159 kişi) kadın çalışanlardan oluşmakta iken, %63'ü (279 kişi) erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan kadın işgörenlerin sayısının erkek işgörene göre düşük olması; turizm sektörünün kendine özgü zorlu fiziksel çalışma şartları, mesai süresinin düzensiz uzun ve yorucu olması, diğer mesleklere göre düşük ücret ödendiği algısı, motive edici faktörlerin azlığı, yoğun stres içermesi gibi nedenler ile açıklanabilmektedir. Bununla birlikte özellikle kat hizmetleri gibi ev işlerinin devamı olarak nitelendirilen işlerde kadın çalışanlar istihdam edilmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında toplamın yaklaşık yarısını (%52,5) oluşturan 231 kişinin lise mezunu, %20'sinin (88 kişi) ilköğretim mezunu, %13'ünün (59 kişi) önlisans ve %12'sinin (53 kişi) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan işgörenlerin yalnızca yaklaşık %2'lik bir bölümünün lisansüstü düzeyde eğitim aldığı görülmektedir. Lisansüstü düzeyde eğitim alan çalışanların genellikle yönetici pozisyonlarında olması beklenmektedir. Tez çalışmasında otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin araştırmanın kapsamı dışında bırakılması, lisansüstü düzeyde eğitim alan katılımcıların sayısının düşük çıkmasına neden olmuş olabilir.

Katılımcıların turizm eğitimi almış olup olmamaları psikolojik sözleşme algısı ve işe yönelik tutumları açısından önemli bir değişken olduğu düşünülmektedir. Çizelge 6.1'de çalışmaya katılanların turizm eğitimi düzeyleri incelendiğinde dikkat çekici bulgular göze çarpmaktadır. Öyle ki çalışmaya katılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin %45,9'lük (202 kişi) bir bölümü turizm eğitimi almadığını belirtmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %18'i (79 kişi) lise

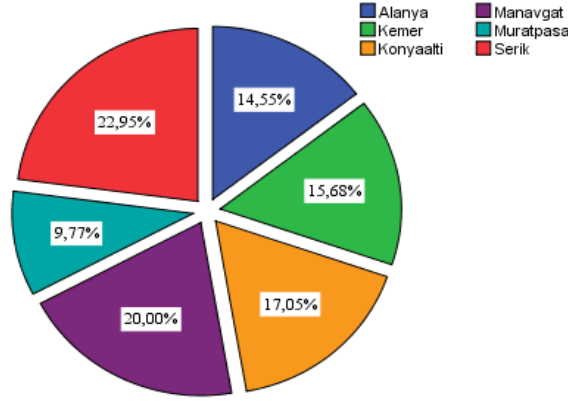
düzeyinde, %15'i (67 kişi) lisans düzeyinde turizm eğitimi almıştır. Katılımcıların %13,2'si halk eğitim merkezleri, turizm altyapı birlikleri ve yerel ticaret odaları gibi diğer kurumlardan turizm eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde turizm eğitimi almış olan işgörenlerin istihdam içindeki payının düşük olması; turizm sektörü ile turizm eğitimi veren kurumlar arasındaki işbirliği yetersizliği, eğitilmiş personelin yasal himaye altına alınmaması, yabancı dil öğretim yetersizlikleri, turizm sektöründe süregelen “eğitimli değil, alaylı önde gelir” anlayışının hakim olması gibi nedenlerle açıklanabilmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların gelir durumlarının belirlenmesinin, işgörenlerin psikolojik sözleşme algıları ve iş yönelik tutumları açısından önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda Çizelge 6.1 verileri incelendiğinde katılımcıların %27,3'ü haneye giren aylık gelirlerinin 1300-1600 TL arasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların %21'lik bölümünün hane geliri 950-1250 TL arasında iken %18'inin hane geliri 2.350 ve üzerindedir.

Araştırmanın katılımcıları Antalya'nın farklı ilçelerinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

Çalışmanın 5. Bölümünde detaylı olarak ele alınan örnekleme sürecinde her bir ilçede bulunan 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı ve işgören sayısına göre, hangi ilçedeki işletmelerden kaç katılımcının çalışmaya dahil edileceği belirlenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların çalışmakta oldukları otel işletmelerinin Antalya'nın hangi ilçelerinde bulunduğu Şekil 6.1'de gösterilmektedir.



Şekil 6.1. Katılımcıların İlçelere Göre Dağılımı

Şekil 6.1’de yer alan verilere göre çalışmaya katılanların %22,95’i (101 kişi) Serik ilçesindeki otel işletmelerinde çalışmaktadır. Antalya’nın turizm açısından en hareketli beldelerinden biri olan Belek’in, Serik ilçesinde bulunmasına bağlı olarak bu bölgede 5 yıldızlı otel işletmeleri yoğun olarak bulunmaktadır. Katılımcıların %20’si (88 kişi) Manavgat, %17,05’i (75 kişi) Konyaalti, %15,68’i (69 kişi) Kemer, %14,55’i (64 kişi) Alanya ve %9,77’si (43 kişi) Muratpasa ilçelerinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerden oluşmaktadır.

6.2. Katılımcıların Çalışma Özellikleri

Çalışmaya katılan işgörenlerin çalışma şekli (sezonluk/sürekli), çalışılan departman, günlük çalışma saati, sektörde çalışma süresi, şu anki işletmede çalışma süresi ve işletmeden elde edilen kazanç gibi çalışma özelliklerine ait bilgiler Çizelge 6.2’de sunulmaktadır.

Çizelge 6.2 incelendiğinde katılımcıların %57’sinin (251 kişi) şu anki otel işletmesinde sürekli olarak, %43’ünün (189 kişi) sezonluk olarak çalışmakta olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamındaki otel işletmeleri yaz kış açık olarak yıl boyu hizmet veren işletmeler olmakla birlikte, yaz aylarında müşteri yoğunluğunun artmasına bağlı olarak sezonluk işgörenlerin istihdam edildiği işletmelerdir. Anket çalışmasının yaz aylarında gerçekleştirilmesi, otel işletmelerinde hem sürekli çalışan işgörelere hem de sezonluk çalışan işgörelere ulaşılmasına olanak sağlamıştır.

Çizelge 6.2. Katılımcıların Çalışma Özellikleri

Değişkenler	Sınıf	Sayı (n)	Yüzde (%)
Çalışma Şekli	Sezonluk	189	43,0
	Sürekli	251	57,0
Departman	Ön büro	95	21,6
	Restoran-bar	117	26,6
	Mutfak	78	17,7
	Kat Hizmetleri	72	16,4
	Teknik Servis	32	7,3
	İnsan Kaynakları	19	4,3
	Halkla İlişkiler	9	2,0
	Diğer	18	4,1
Günlük Çalışma Saati	4-6 saat	9	2,0
	7-9 saat	138	31,4
	10-12 saat	170	38,6
	13-15 saat	112	25,5
	16 ve üzeri	7	1,6
Sektörde Çalışma Yılı	1 yıldan az	11	2,5
	1-3 yıl	70	15,9
	4-6 yıl	136	30,9
	7-9 yıl	129	29,3
	10 yıldan fazla	94	21,4
İşletmede Çalışma Yılı	1 yıldan az	87	19,8
	1-3 yıl	155	35,2
	4-6 yıl	130	29,5
	7-9 yıl	49	11,1
	10 yıldan fazla	18	4,1
İşletmeden Elde Edilen Aylık Gelir	600-900	10	2,3
	950-1250	146	33,2
	1300-1600	148	33,6
	1650-1950	66	15,0
	2000-2300	48	10,9
	2350-üzeri	21	4,8

Katılımcılar çalışmakta oldukları bölüm açısından değerlendirildiğinde otel işletmelerinin farklı bölümlerinde çalışan işgörenlerin temsil edildiği görülmektedir. Çalışmaya katılanların %26,6'sı (117 kişi) restoran-bar bölümünde çalışanlardan oluşmakta, %21,6'sı önbüro, %17,7'si mutfak, %16,4'ü kat hizmetleri, %7,3'ü teknik servis bölümü çalışanlarından oluşmaktadır. Diğer bölümlere göre daha az işgörenin istihdam edildiği halkla ilişkiler ve insan kaynakları bölümlerinde çalışanların örneklem içindeki payı %6,3'tür.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin günlük kaç saat çalıştıkları konusunda ilgi çekici bulgular ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcıların çoğunluğu (%38,6) günlük 10-12 saat çalıştığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcıların %31,4'lük bölümü günlük 7-9 saat çalışmakta iken %25'i (112 kişi) günlük 13-15 saat çalışmaktadır. Bu bulgular turizm sektöründe uzun çalışma saatlerinin söz konusu olduğu konusundaki genel kanıyı destekler niteliktedir.

Çizelge 6.2' de yer alan verilere göre çalışmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının çoğunluğunu oluşturan %30,9'u 4-6 yıldır; %29,3'ü 7-9 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. Bununla birlikte çalışma kapsamındaki 440 işgörenden yalnızca 94'ü 10 yıldan daha fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

Bulgular mevcut otel işletmesindeki çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde katılımcıların %35,2'sinin 1-3 yıldır, %29,5'inin 4-6 yıldır ve %19,8'inin 1 yıldan az bir süredir aynı otel işletmesinde çalıştıkları görülmektedir. Aynı işletmede 10 yıldan fazla çalışan işgörenlerin toplam içinde yalnızca %4'lük (18 kişi) bir bölümü oluşturması dikkat çekicidir. Bu durum turizm sektöründe uzun yıllar aynı işletmede çalışmanın yaygın olmadığını ve sektörde işgören devir hızının yüksek olduğunu destekler niteliktedir.

Çalışmaya katılan işgörenlerin işletmeden elde ettikleri aylık gelirin belirlenmesinin, çalışmada incelenen işe yönelik tutumlar ve psikolojik sözleşme algısı ile olan ilişkisinin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çizelge verilerine göre katılımcıların %33,6'sı işletmeden 1.300TL-1.600TL arasında; %33,2'si ise 950TL-1.250TL arasında gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcıların %15'lik bölümü

işletmeden 1.650 TL-1.950 TL arasında; %10,9'u 2.000TL-2.300TL arasında; %2,3'ü 600TL-900TL arasında gelir elde etmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin araştırma kapsamının dışında tutulması nedeniyle bulgular yalnızca diğer çalışanları temsil etmekte, dolayısıyla işletmeden elde edilen gelir değişkeni yöneticiler dışındaki işgörenlerin elde ettikleri aylık geliri ifade etmektedir. Bu bağlamda katılımcıların yalnızca %4,8'lik bir bölümünün 2.350TL ve üzeri gelir elde ettiği görülmektedir.

6.3. Araştırma Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde Antalya'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, psikolojik sözleşme algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarını ölçmeye yönelik ifadeleri değerlendirmeleri ile ilgili betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

Anket formunda yer alan ölçeklerde yer alan ifadeler karşısında cevap veren katılımcıların sayısı, katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları ve standart sapma değerlerin Çizelge 6.3'de sunulmaktadır.

Ankete katılan yanıtlayıcılardan ölçeklerde yer alan maddeler hakkındaki düşüncelerini 5'li Likert olarak yapılandırılmış ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Katılım düzeyleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde anket formlarında yapılandırıldığı gibidir.

Çizelge 6.3 incelendiğinde katılımcıların psikolojik sözleşmeleri bağlamında, işverenlerinden beklentilerini içeren ifadelerin yer aldığı psikolojik sözleşme ölçeği için ortalama değer $\bar{X} = 4,24$ olduğu görülmektedir. Bu değer katılımcıların ölçekte yer alan beklenti ifadelerine büyük oranda katıldıklarını göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinde yer alan beklenti grupları arasında, en yüksek ortalama değere "çalışma saatleri" boyutu ($\bar{X} = 4,30$) sahiptir. "Çalışma saatlerinin açık olarak belirtilmesi", "aile yaşantısına uygun çalışma saatlerinin belirlenmesi" ve "mesai bittiğinde işyerinden çıkabilme olanağının sunulması" ifadelerini kapsayan "çalışma saatleri" ile ilgili beklentiler, katılımcıların

psikolojik sözleşmelerinde yer alan en fazla önem verdikleri beklentiler olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin içeriğini oluşturan beklentiler değerlendirildiğinde ikinci sırada “adil maaş ödemesi”, “başarıya göre terfi olanağı sunulması” ve “ işgörenlere eşit davranılması” ifadeleri ile ölçülen “eşitlik ve adalet” ($\bar{X}=4.24$) boyutunun yer aldığı görülmektedir.

Üçüncü sırada “işverenimden, işimle ilgili yeni beceriler kazanma fırsatları sunmasını beklerim” ve “işimi iyi yapabilmem için gerekli olanakları sunmasını beklerim” ifadeleri ile ölçülen “soyut ek olanaklar” ($\bar{X} = 4,20$) boyutu yer almaktadır.

Katılımcıların işverenlerinden beklentileri arasında en düşük ortalamaya sahip olan boyut “işverenimden performansla ilgili ek gelir imkanı sunmasını beklerim” ve “işverenimden tatil imkanı sunmasını beklerim” ifadeleri ile ölçülen “somut ek olanaklar” ($\bar{X} = 4,13$) boyutudur.

Çizelge 6.3. Ölçek İfadelerine Verilen Yanıtlara Ait Betimsel İstatistikler

Değişkenler	n	Min. Değer	Max. Değer	Ortalama \bar{X}	Std. Sapma
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	429	1	5	4,24	0,707
Çalışma saatleri beklentisi	435	1	5	4,30	0,724
Eşitlik ve adalet beklentisi	438	1	5	4,24	0,846
Somut ek olanaklar beklentisi	438	1	5	4,13	0,987
Soyut ek olanaklar beklentisi	437	1	5	4,20	0,883
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	420	1	5	2,80	0,880
Algılanan çalışma saatleri	434	1	5	2,93	1,149
Algılanan eşitlik ve adalet	433	1	5	2,73	1,112
Algılanan somut ek olanaklar	436	1	5	2,72	1,184
Algılanan soyut ek olanaklar	435	1	5	2,87	1,079
İŞ TATMİNİ	435	1	5	3,08	1,074
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	428	1	5	2,93	1,096
DUYGUSAL BAĞLILIK	433	1	5	3,02	1,190
TÜKENMİŞLİK	424	1	5	2,72	0,959
Duygusal Tükenme	430	1	5	2,82	1,255
Duyarsızlaşma	436	1	5	2,48	1,253
Kişisel Başarı (-)	437	1	5	2,87	1,232

Çizelge 6.3’de yer alan bilgilere göre psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin ortalama değeri $\bar{X} = 2,80$ olarak hesaplanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde olumlu ifadeler yer almakta ve katılımcıların ifadelere katılım düzeylerinin düşük olması, ifadeleri olumsuz olarak değerlendirdiklerine işaret etmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde yer alan en düşük ortalamalar “algılanan somut ek olanaklar” ($\bar{X} = 2,72$) ve “algılanan eşitlik ve adalet” ($\bar{X} = 2,73$) değişkenlerine aittir. Bu bağlamda katılımcılar işverenlerini tatil imkanı sunma, performansa bağlı ek gelir sunma, işyerinde tüm çalışanlara eşit davranma,

başarıya göre terfi imkanı sunma ve adil maaş dağılımı konularında diğer konulara göre daha olumsuz olarak değerlendirmişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinde yer alan diğer değişkenler olan “algılanan soyut ek olanaklar” ve “algılanan çalışma saatleri” değişkenlerinin ortalama değerleri sırasıyla $\bar{X}=2,87$ ve $\bar{X}=2,93$ olarak bulunmuştur.

Çalışmada incelenen tutum değişkenlerinin ortalamaları değerlendirildiğinde, “her şeyi hesaba kattığımda, işimden memnun olduğumu düşünüyorum”, “genel olarak işimden memnun değilim (-)” ve “genel olarak burada çalışmayı seviyorum” ifadeleri ile ölçülen iş tatmini değişkeninin ortalama değerinin $\bar{X}=3,08$ olduğu görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçen ifadeler konusunda çoğunlukla kararsız kaldıkları yönünde yorumlanabilir.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelerine verdikleri yanıtlar doğrultusunda, işten ayrılma niyeti değişkeninin ortalama değeri $\bar{X}=2,93$ bulunmuştur. Katılımcıların “daha iyi bir iş bulabildiğimde bu işyerinden ayrılacağım”, “ciddi anlamda şu anki işimi bırakmayı düşünüyorum” ve “önümüzdeki 5 yıl bu işletmedeki işime devam etmeyi düşünüyorum (-)” ifadelerine kararsıza yakın olumsuz bir yaklaşım içinde oldukları söylenebilir. Bu bulgu katılımcıların çoğunlukla işten ayrılma niyetinde olmadıkları yönünde yorumlanabilmektedir.

Çizelge 6.3’ de gösterilen verilere göre duygusal bağlılık ölçeğinin ortalama değerinin $\bar{X}=3,02$ olarak bulunması, katılımcıların örgütlerine duygusal bağlılıkları konusunda kararsız bir yönelim gösterdiklerine işaret etmektedir.

Tükenmişlik değişkeni “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olarak üç boyut altında ölçülmüştür. Tükenmişlik değişkeninin ortalama değeri $\bar{X}=2,72$ olarak belirlenmiştir. Bu bulgu katılımcıların çalışma hayatları ile ilgili tükenmişlik hissetmedikleri yönünde yorumlanabilir.

6.4. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Katılımcıların iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alıp almama durumu ve haneye giren aylık gelir bilgisi gibi demografik özellikler ile

işletmedeki çalışma şekli, çalışılan departman, günlük çalışma saati, turizm sektöründe çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve otel işletmesinin bulunduğu ilçe gibi çalışma özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesinde öncelikle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Varyans analizi sonuçlarında ilk olarak varyans analizinin temel varsayımı olan “varyansların homojenliği”nin kontrol edilmesi amacıyla Levene testi sonucu değerlendirilmiştir. Varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı ($p>0,05$ ise) değişkenlerin analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA); varyansların homojenliği varsayımının karşılanmadığı ($p<0,05$ ise) değişkenlerin analizinde ise ilgili yazarların (Kalaycı, 2006; Büyüköztürk, 2010) önerileri doğrultusunda Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Karşılaştırmaya konu olan alt grup sayısı iki olan değişkenler için farklılıkların belirlenmesinde t-testi uygulanmıştır.

6.4.1 Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre, işe yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik ifadelere verdikleri yanıtlarda istatistiksel açıdan yorumlanabilecek bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t-testi uygulanmıştır. Test sonuçları Çizelge 6.4’de gösterilmektedir.

Çizelge verileri incelendiğinde iş tatmini ($p=0,082$), tükenmişlik ($p=0,114$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,124$) değişkenlerinin p değerlerinin 0,05’den küçük olmadığı belirlenmiştir. Böylece iş tatmini, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistik açıdan anlamlı olarak farklılık göstermediği söylenebilir.

Çizelge 6.4. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşması T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
İş Tatmini	Kadın	158	3,20	1,073	1,745	0,082
	Erkek	275	3,01	1,074		
Duygusal Bağlılık	Kadın	156	3,19	1,185	2,228	0,026
	Erkek	275	2,92	1,181		
Tükenmişlik	Kadın	152	2,61	,979	-1,583	0,114
	Erkek	270	2,77	,946		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	155	2,82	1,106	-1,542	0,124
	Erkek	271	2,99	1,090		

Bununla birlikte duygusal bağlılık tutumu ($p=0,026<0,05$) katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık değişkenini ölçmeye yönelik ifadeler verilen yanıtların ortalama değerleri, katılımcıların cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde kadın çalışanların kararsızlık içermekle birlikte (ort=3,19) örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara (ort=2,92) göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.4.2. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarının çalışanların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır.

Yapılan varyans analizinde her bir değişken için değerlendirilen Levene testi sonucuna göre iş tatmini ($p=0,876$), duygusal bağlılık ($p=0,475$), tükenmişlik ($p=0,700$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,983$) değişkenlerinin önem değerlerinin 0,05'den büyük olmaları nedeniyle homojen olduğu belirlenmiştir.

Buna göre varyanslardaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde ANOVA analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. ANOVA testi sonuçları Çizelge 6.5’de sunulmaktadır.

Çizelge 6.5. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması – ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p
İş Tatmini	Gruplar arası	1,695	3	0,565	0,488	0,691
	Grup içi	498,825	431	1,157		
	Toplam	50,520	434			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3,855	3	1,285	0,907	0,437
	Grup içi	607,465	429	1,416		
	Toplam	611,320	432			
Tükenm.	Gruplar arası	1,543	3	0,514	0,557	0,644
	Grup içi	387,772	420	0,923		
	Toplam	389,314	423			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	7,155	3	2,385	2,001	0,113
	Grup içi	505,303	424	1,192		
	Toplam	512,458	427			

Çizelge 6.5’ de yer alan veriler değerlendirildiğinde; çalışmaya katılan işgörenlerin iş tatmini ($p=0,691>0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,437>0,05$), tükenmişlik ($p=0,644>0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,113>0,05$) tutumlarının çalışanların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmektedir.

6.4.3. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

Çalışmaya katılan işgörenlerin işe yönelik tutumlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik yapılan ANOVA testinin sonuçları Çizelge 6.6' da sunulmaktadır. Değişkenlerin Levene testi sonuçlarına göre iş tatmini ($p=0,473$), duygusal bağlılık ($p=0,333$), tükenmişlik ($p=0,645$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,915$) değişkenlerinin önem değerlerinin $0,05$ 'den büyük olduğu ve böylece varyansın eşit dağıldığı varsayımının karşılandığı belirlenmiştir.

Çizelge 6.6.Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Medeni durumlarına Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişimin Değişken Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi(df)	Ortalama Kare (MS)	F	p	
İş Tatmini	Gruplar arası	2,852	2	1,426	1,237	0,291
	Grup içi	497,106	431	1,153		
	Toplam	499,958	433			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	3,749	2	1,874	1,326	0,267
	Grup içi	606,521	429	1,414		
	Toplam	610,270	431			
Tükenm.	Gruplar arası	0,827	2	0,414	0,447	0,640
	Grup içi	388,406	420	0,925		
	Toplam	389,233	422			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	7,748	2	3,874	3,257	0,039
	Grup içi	504,348	424	1,190		
	Toplam	512,096	426			

Çizelge 6.6'da yer alan verilere göre çalışmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının iş tatmini ($p=0,291>0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,267>0,05$) ve tükenmişlik ($p=0,640>0,05$) düzeyleri medeni durumlarına göre istatistiksel

açından anlamlı farklılık göstermemektedir. Varyans analizi sonucunda yalnızca işten ayrılma niyeti değişkeninin önem derecesi 0,05'ten düşük ($p=0,039$) olarak bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiğine işaret etmektedir.

6.4.4. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması

Eğitim düzeyi değişkeni ikiden fazla grup seçeneğini kapsadığından, katılımcıların işe yönelik tutumlarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde uygulanan ANOVA analizi sonucunda tüm değişkenlere ait Levene testi önem derecelerinin 0,05'den küçük olduğu belirlenmiştir.

Levene testi p değerinin 0,05'den küçük olması varyansın eşit dağılımı varsayımının sağlanmadığını göstermekte olduğundan katılımcıların işe yönelik tutumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde varyans homojenliği ön şartı gerektirmeyen nonparametrik testlerden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 6.7'de gösterilmektedir.

Çizelge 6.7' de yer alan Kruskal-Wallis testi sonuçları incelendiğinde katılımcıların iş tatmini ($p=0,007<0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,021<0,05$), işten ayrılma niyeti ($p=0,004<0,05$) ve tükenmişlik ($p=0,001<0,05$) düzeylerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir.

Bulgulara göre iş tatmin düzeyi açısından en yüksek ortalamaya (314,00) sahip grup yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olan çalışanlar, en düşük ortalamaya (195,85) sahip grup ise ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan işgörenlerdir. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına bakıldığında da benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık düzeyinde yine en yüksek ortalamaya (281,70) sahip grup yüksek lisans düzeyinde eğitim almış olan çalışanlar iken en düşük ortalamaya (182,26) sahip grup ilköğretim düzeyinde eğitim almış olan işgörenlerdir.

Çizelge 6.7. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	X²	(df)	p
İş tatmini	İlköğretim	88	195,85	16,112	5	0,007
	Lise	227	211,70			
	Önlisans	59	214,58			
	Lisans	53	271,08			
	Y.lisans	5	314,00			
	Doktora	2	253,75			
	Toplam	434				
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	86	182,26	13,288	5	0,021
	Lise	228	218,75			
	Önlisans	58	216,34			
	Lisans	53	255,68			
	Y.lisans	5	281,70			
	Doktora	2	235,50			
	Toplam	432				
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	87	232,72	17,527	5	0,004
	Lise	224	218,00			
	Önlisans	55	233,10			
	Lisans	53	155,31			
	Y.lisans	6	162,17			
	Doktora	2	137,50			
	Toplam	427				
Tükenmişlik	İlköğretim	85	228,65	21,220	5	0,001
	Lise	225	213,79			
	Önlisans	53	246,83			
	Lisans	52	148,12			
	Y.lisans	6	175,25			
	Doktora	2	151,50			
	Toplam	423				

Katılımcıların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşması değerlendirildiğinde, her iki değişken için de en yüksek ortalamalara sahip grubun önlisans düzeyinde eğitim almış olan çalışanlar olduğu görülmektedir. Böylece anket formunu yanıtlayan otel işletmesi çalışanlarından en fazla tükenmişlik hisseden ve en fazla işten ayrılma niyetinde olan grubun önlisans düzeyinde eğitim alan işgörenler olduğu söylenebilmektedir.

Tükenmişlik değişkeninde en düşük ortalama (148,12) lisans düzeyinde eğitim almış olan işgörelere ait olmakla birlikte, işten ayrılma niyeti değişkeninde en düşük ortalama (137,50) doktora düzeyinde eğitim almış olan işgörelere aittir.

6.4.5. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Farklılaşması

Katılımcıların işe yönelik tutumlarının turizm eğitimi durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde uygulanan ANOVA analizi sonucunda tüm değişkenlere ait Levene testi önem derecelerinin 0,05'den küçük olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Anket formunu yanıtlayan katılımcıların iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarının turizm eğitimi durumuna göre farklılaşmasının belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Çizelge 6.8'de sunulmaktadır.

Çizelge verileri incelendiğinde katılımcıların iş tatmini ($p=0,003<0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,000<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,015<0,05$) tutumlarının katılımcıların turizm eğitimi durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık gösterdiği söylenebilir. Diğer yandan tükenmişlik ($p=0,106>0,05$) değişkeninde katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 6.8. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Farklılaşması - Kruskal -Wallis Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort. (mr)	X ²	df	p
İş tatmini	Turizm Lisesi	78	213,21	17,884	5	0,003
	Turizm Önlisans	27	211,61			
	Turizm Lisans	66	259,69			
	Turizm Lisansüstü	6	330,33			
	Diğer Kurumdan	57	180,42			
	Tur.Eğt.Almayan	200	213,23			
	Toplam	434				
Duygusal Bağlılık	Turizm Lisesi	77	236,56	23,788	5	0,000
	Turizm Önlisans	25	255,82			
	Turizm Lisans	67	255,72			
	Turizm Lisansüstü	5	326,30			
	Diğer Kurumdan	58	183,72			
	Tur.Eğt.Almayan	200	197,49			
	Toplam	432				
İşten Ayrılma Niyeti	Turizm Lisesi	77	211,73	14,166	5	0,015
	Turizm Önlisans	26	259,44			
	Turizm Lisans	66	183,13			
	Turizm Lisansüstü	6	148,67			
	Diğer Kurumdan	55	249,61			
	Tur.Eğt.Almayan	197	211,28			
	Toplam	427				
Tükenm.	Turizm Lisesi	78	214,24	0,080	5	0,106
	Turizm Önlisans	26	243,81			
	Turizm Lisans	65	183,45			
	Turizm Lisansüstü	6	139,50			
	Diğer Kurumdan	52	233,45			
	Tur.Eğt.Almayan	196	212,89			
	Toplam	423				

Çizelge 6.8'e göre katılımcıların iş tatmini (330,33) ve duygusal bağlılık (326,30) düzeyleri açısından en yüksek ortalamaya sahip grup turizm alanında yüksek lisans düzeyinde eğitim alan işgörenler iken her iki değişken için de en düşük ortalama halk eğitim merkezleri, ticaret odaları vb. kurumlardan mesleki eğitim almış olan işgörenlere aittir.

Katılımcılar arasında işten ayrılma niyeti (259,44) ve tükenmişlik düzeyi (243,81) ortalaması en yüksek olan grup önlisans düzeyinde turizm eğitimi almış olan çalışanlardır. İşten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeyleri açısından en düşük ortalamalar turizm alanında lisansüstü eğitim almış olan işgörenlere aittir.

6.4.6. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Haneye Giren Aylık Gelire Göre Farklaşması

Katılımcıların işe yönelik tutumlarının haneye giren aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde uygulanan ANOVA analizi sonucunda tüm değişkenlere ait Levene testi önem derecelerinin 0,05'den küçük olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 6.9'da sunulmaktadır.

Çizelge 6.9. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Haneye Giren Aylık Gelire Göre Farklılaşması Kruskal -Wallis Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort. (mr)	X ²	df	p
İş tatmini	600 - 900 TL	13	213,21	13,467	5	0,019
	950- 1250 TL	91	211,61			
	1300 -1600 TL	118	259,69			
	1650-1950 TL	63	330,33			
	2000-2300 TL	67	180,42			
	2350 TL ve Üzeri	79	213,23			
	Total	431				
Duygusal Bağlılık	600 - 900 TL	12	236,56	14,199	5	0,014
	950- 1250 TL	92	255,82			
	1300 -1600 TL	118	255,72			
	1650-1950 TL	62	326,30			
	2000-2300 TL	66	183,72			
	2350 TL ve Üzeri	79	197,49			
	Total	429				
İşten Ayrılma Niyeti	600 - 900 TL	13	211,73	13,861	5	0,017
	950- 1250 TL	91	259,44			
	1300 -1600 TL	115	183,13			
	1650-1950 TL	60	148,67			
	2000-2300 TL	65	249,61			
	2350 TL ve Üzeri	78	211,28			
	Total	422				
Tükenm.	600 - 900 TL	12	214,24	14,857	5	0,011
	950- 1250 TL	91	243,81			
	1300 -1600 TL	114	183,45			
	1650-1950 TL	62	139,50			
	2000-2300 TL	67	233,45			
	2350 TL ve Üzeri	78	212,89			
	Total	424				

Çizelge 6.9’da yer alan Kruskal-Wallis Testi verilerine göre otel işletmesi çalışanlarının iş tatmini (p=,019), duygusal bağlılık (p=,014), tükenmişlik (p=,017) ve işten ayrılma niyeti (p=,011) düzeyleri haneye giren aylık gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

6.4.7. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmedeki Çalışma Şekline Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarının otel işletmesinde sezonluk veya sürekli çalışma şekline göre istatistiksel açıdan yorumlanabilecek bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere t-testi uygulanmıştır. Test sonuçları çizelge 6.10'da sunulmaktadır.

Çizelge 6.10. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışma Şekline Göre Farklılaşması T-testi Sonuçları

	Çalışma Şekli	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Tatmini	Sezonluk	187	2,98	1,155	-1,748	0,001
	Sürekli	248	3,16	1,004		
Duygusal Bağlılık	Sezonluk	186	2,76	1,169	-3,997	0,914
	Sürekli	247	3,22	1,170		
Tükenm.	Sezonluk	184	2,98	1,155	0,793	0,602
	Sürekli	240	3,16	1,004		
İşten Ayrılma Niyeti	Sezonluk	185	2,76	1,169	2,684	0,046
	Sürekli	243	3,22	1,170		

Çizelge 6.10'da iş tatmini ($p=0,001$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,046$) değişkenlerinin p değeri 0,05'den düşük olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre otel işletmelerinde sezonluk olarak çalışan ve sürekli olarak çalışan katılımcılar arasında iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir.

Katılımcıların duygusal bağlılık ($p=0,914$) ve tükenmişlik ($p=0,602$) düzeyleri açısından işletmede sezonluk veya sürekli çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.4.8. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması

Değişkenlerin Levene testi sonuçlarına göre iş tatmini ($p=0,162$), duygusal bağlılık ($p=0,532$), tükenmişlik ($p=0,505$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,532$) değişkenlerinin önem değerlerinin $0,05$ 'den büyük olduğu ve böylece varyansın eşit dağıldığı varsayımının karşılandığı belirlenerek ANOVA testi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya katılan işgörenlerin işe yönelik tutumlarının çalıştıkları departmana göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik yapılan ANOVA testinin sonuçları Çizelge 6.11' de gösterilmektedir.

Çizelge 6.11. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	df	Ort. Kare (MS)	F	p
İş Tatmini	Gruplar arası	22,143	7	3,163	2,824	0,007
	Grup içi	478,377	427	1,120		
	Toplam	50,520	434			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	35,959	7	5,137	4,528	0,000
	Grup içi	476,498	420	1,135		
	Toplam	512,458	427			
Tükenm.	Gruplar arası	31,248	7	4,464	3,271	,002
	Grup içi	580,072	425	1,365		
	Toplam	611,320	432			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	19,129	7	2,733	3,071	,004
	Grup içi	370,185	416	,890		
	Toplam	389,314	423			

Çizelge 6.11’de yer alan verilere göre çalışmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının iş tatmini ($p=0,007<0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,000<0,05$) ve tükenmişlik ($p=0,002<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,004<0,05$) düzeyleri çalıştıkları departmana göre istatistiksel açıdan önemli farklılıklar göstermektedir.

6.4.9. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Günlük Çalışma Saatine Göre Farklılaşması

Anket çalışmasına katılan işgörenlerin işe yönelik tutumlarının günlük çalışma saatlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçlarında değişkenlerin Levene Testi p değerlerinin 0,05’den küçük bulunması nedeniyle, farklılaşmanın belirlenmesinde Kruskal-Wallis Testi sonuçlarından yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 6.12’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.12’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların iş tatmini ($p=0,000<0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,000<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,004<0,05$) tutumlarının günlük çalışma saatine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir.

Diğer yandan tükenmişlik ($p=0,070>0,05$) değişkeninde katılımcıların işyerinde günlük çalışma saatine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 6.12. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Günlük Çalışma Saatine Göre Farklılaşması - Kruskal -Wallis Testi Sonuçları

	Günlük Çalışma Saati	N	Sıra Ortalaması (mr)	X ²	df	p
İş tatmini	4-6 saat	9	179,39	20,961	4	0,000
	7-9 saat	135	237,04			
	10-12 saat	169	228,19			
	13-15 saat	111	182,32			
	16 saat ve üzeri	7	97,14			
	Toplam	431				
Duygusal Bağlılık	4-6 saat	9	174,33	33,298	4	0,000
	7-9 saat	134	244,39			
	10-12 saat	167	230,21			
	13-15 saat	112	167,21			
	16 saat ve üzeri	7	106,50			
	Toplam	429				
İşten Ayrılma Niyeti	4-6 saat	8	229,13	15,622	4	0,004
	7-9 saat	133	202,35			
	10-12 saat	167	196,92			
	13-15 saat	109	240,15			
	16 saat ve üzeri	7	327,57			
	Toplam	424				
Tükenm.	4-6 saat	9	230,28	8,666	4	0,070
	7-9 saat	131	203,15			
	10-12 saat	163	199,48			
	13-15 saat	110	227,90			
	16 saat ve üzeri	7	305,86			
	Toplam	420				

Katılımcıların işe yönelik tutumlarının günlük çalışma saatine göre farklılaşması grupların ortalamaları açısından değerlendirildiğinde, günlük 7-9 saat çalışan katılımcıların iş tatmini ($m_r=237,04$) ve duygusal bağlılık ($m_r=244,39$) düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip çalışan grubu olduğu görülmektedir.

Günlük 16 saat ve üzeri çalışan az sayıdaki katılımcılar iş tatmini ($m_r=97,14$) ve duygusal bağlılık ($m_r=106,50$) düzeylerinde en düşük ortalamalara sahip iken bu grubun işten ayrılma niyeti ($m_r=327,57$) ve tükenmişlik ($m_r=305,86$) düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip olmaları şaşırtıcı değildir.

6.4.10. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Katılımcıların işe yönelik tutumlarının turizm sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda iş tatmini ($p=0,000$) ve duygusal bağlılık ($p=0,063$) değişkenlerinin Levene Testi p değerlerinin 0,05'den küçük olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda varyansın homojen dağılımı koşulunu sağlamayan iş tatmini ve duygusal bağlılık değişkenlerinin sektörde çalışma süresine göre farklılaşmasının incelenmesinde Kruskal-Wallis Testi sonuçlarından yararlanılmıştır.

Varyansın homojenliği koşulunu sağlayan tükenmişlik (Levene $p=933$) ve işten ayrılma niyeti (Levene $p=453$) değişkenlerinin sektörde çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesinde ise ANOVA analizi sonuçları kullanılmıştır. İlk olarak Kruskal-Wallis Testi sonuçları Çizelge 6.13'de gösterilmektedir.

Çizelge 6.13. Katılımcıların İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Sektörde Çalışma Süresi	N	Sıra Ort. (mr)	X ²	df	p
İş tatmini	1 yıldan az süredir	11	180,68	7,877	4	0,096
	1-3 yıl	68	20,36			
	4-6 yıl	134	238,60			
	7-9 yıl	128	203,94			
	10 yıldan fazla	94	224,90			
	Toplam	435				
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az süredir	11	149,36	12,026	4	0,017
	1-3 yıl	69	202,34			
	4-6 yıl	132	242,75			
	7-9 yıl	128	201,09			
	10 yıldan fazla	93	221,23			
	Toplam	433				

Çizelge verilerine göre iş tatmin değişkeninin önem değeri ($p=0,096$) $0,05$ değerinden yüksek bulunmuştur. Buna göre katılımcıların iş tatmin düzeylerinin sektörde çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir. Bununla birlikte otel işletmeleri çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ($p=0,017 < 0,05$) sektörde çalışma sürelerine göre istatistiksel açıdan önemli olarak farklılaşmaktadır.

Katılımcıların tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarının sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları Çizelge 6.14'de sunulmaktadır.

Çizelge 6.14. Katılımcıların Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması - ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	df	Ort. Kare	F	p
Tükenmişlik	Gruplar arası	7,904	4	1,976	2,171	0,071
	Grup içi	381,410	419	0,910		
	Toplam	389,314	423			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	11,630	4	2,908	2,456	0,045
	Grup içi	50,828	423	1,184		
	Toplam	512,458	427			

Çizelge 6.14 incelendiğinde katılımcıların işten ayrılma niyeti ($p=0,045<0,05$) düzeylerinin sektörde çalışma süresine göre istatistik açıdan anlamlı olarak farklılık gösterdiği; katılımcıların tükenmişlik ($p=0,071>0,05$) düzeylerinin ise sektörde çalışma yılına göre istatistik açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

6.4.11. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Katılımcıların işe yönelik tutumlarının, araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde çalışmakta oldukları otel işletmesinde ne kadar süredir çalıştıklarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Levene Testi sonuçları incelendiğinde, iş tatmini ($p=0,006<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,000<0,05$) değişkenlerinin varyanslarında homojenlik olmadığı, dolayısıyla ANOVA testi yapılamayacağı belirlenmiştir.

Bu doğrultuda belirtilen iki değişkenin analizinde Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Diğer yandan varyansın homojenliği koşulunu karşılayan duygusal bağlılık ($p=0,961>0,05$) ve tükenmişlik ($p=0,635>0,05$) değişkenleri ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Kruskal-Wallis Testinin sonuçları Çizelge 6.15’de sunulmaktadır.

Çizelge 6.15. Katılımcıların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşması Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	İşletmede Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması (mr)	X ²	df	p
İş tatmini	1 yıldan az	86	196,94	12,068	4	0,017
	1-3 yıl	153	206,89			
	4-6 yıl	130	248,51			
	7-9 yıl	47	203,52			
	10 yıldan fazla	18	218,47			
	Toplam	434				
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	86	228,16	6,917	4	0,140
	1-3 yıl	149	221,21			
	4-6 yıl	127	213,50			
	7-9 yıl	47	183,87			
	10 yıldan fazla	18	168,83			
	Toplam	427				
		86	228,16			

Çizelge 6.15’de yer alan veriler değerlendirildiğinde katılımcıların iş tatmini düzeylerinin ($p=0,017<0,05$) mevcut işletmede çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık gösterdiği söylenebilir. Katılımcılar arasında iş tatmini konusunda en yüksek ortalamaya sahip olan grup işletmede 4-6 yıldır çalışmakta olan işgörenlerdir. İş tatmini açısından en düşük ortalama ise işletmede 1 yıldan az süredir çalışan katılımcılara aittir. Katılımcıların işten ayrılma niyeti

düzeylerinde ($p=0,140>0,05$) ise mevcut işletmede çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Otel çalışanlarının duygusal bağlılık ve tükenmişlik düzeylerinin mevcut işletmede çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Çizelge 6.16'da gösterilmektedir.

Çizelge 6.16'da yer alan sonuçlara göre katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin mevcut işletmede çalışma süresine göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte katılımcıların tükenmişlik düzeylerinde mevcut işletmedeki çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çizelge 6.16. Katılımcıların Duygusal Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılaşması - ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	df	Ort.Kare (MS)	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	20,373	4	5,093	3,686	0,006
	Grup içi	589,991	427	1,382		
	Toplam	610,364	431			
Tükenm.	Gruplar arası	3,223	4	0,806	0,874	0,479
	Grup içi	385,184	418	0,921		
	Toplam	388,407	422			

6.4.12. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmeden Elde Edilen Aylık Gelire Göre Farklılaşması

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının işe yönelik tutumlarının işletmeden elde edilen aylık gelir düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Analizde yer alan tüm değişkenlerin Levene Testi p değerlerinin 0,05'den büyük olduğu belirlenmiştir. (İş tatmini $p=0,20$; duygusal bağlılık $p=0,177$; tükenmişlik $p=0,750$; işten ayrılma niyeti $p=0,135$). ANOVA Testinin sonuçları Çizelge 6.17'de gösterilmektedir.

Çizelge 6.17. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının İşletmeden Elde Edilen Aylık Gelire Göre Farklılaşması - ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	df	Ortalama Kare (MS)	F	p
İş Tatmini	Gruplar arası	9,311	5	1,862	1,623	0,153
	Grup içi	491,203	428	1,148		
	Toplam	50,513	433			
Duygusal Bağlılık	Gruplar arası	18,730	5	3,746	2,703	0,020
	Grup içi	590,405	426	1,386		
	Toplam	609,135	431			
Tükenm.	Gruplar arası	12,766	5	2,553	2,830	0,016
	Grup içi	376,247	417	0,902		
	Toplam	389,013	422			
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplar arası	13,869	5	2,774	2,346	0,041
	Grup içi	497,715	421	1,182		
	Toplam	511,584	426			

Çizelge 6.17 incelendiğinde katılımcıların işletmeden elde ettikleri aylık gelire göre istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşma gösteren değişkenlerin duygusal bağlılık ($p=0,02<0,05$); tükenmişlik ($p=0,016<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,041<0,05$) olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde ($p=0,153>0,05$) işletmeden elde edilen aylık gelire göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

6.4.13. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan İlçeye Göre Farklılaşması

Katılımcıların işe yönelik tutumlarının, çalışılan otel işletmesinin bulunduğu ilçeler açısından anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen ANOVA testi sonucunda değişkenlerin Levene Testi p değerlerinin 0,05'den küçük olduğu belirlenmiştir. (iş tatmini $p=0,000<0,05$; duygusal bağlılık $p=0,005<0,05$; tükenmişlik $p=0,000<0,05$; işten ayrılma niyeti $p=0,006<0,000$).

Bu doğrultuda gerekli bulguların elde edilmesinde Kruskal-Wallis Testi sonuçlarından yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 6.18'de gösterilmektedir. Çizelge 6.18 incelendiğinde katılımcıların iş tatmini ($p=0,000<0,05$), duygusal bağlılık ($p=0,006<0,05$), tükenmişlik ($p=0,000<0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($p=0,007<0,05$) düzeylerinin, çalışılan otel işletmesinin bulunduğu ilçeye göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir.

Katılımcıların çalışmakta oldukları otel işletmelerinin bulunduğu ilçelere göre işe yönelik tutumlarındaki farklılıklar, ortalamalar açısından değerlendirildiğinde Manavgat ($p=255,16$) ve Serik ($p=232,32$) ilçelerinde bulunan otel çalışanlarının iş tatmini konusunda en yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. İş tatmini konusunda en düşük ortalamaya sahip çalışanlar ise Alanya'da bulunan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir.

Duygusal bağlılık düzeyi açısından da yine Manavgat ilçesinde çalışan işgörenlerin en yüksek ortalama değere ($p=244,17$) sahip oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte Alanya'da çalışan katılımcılar duygusal bağlılık değişkeninde en düşük ortalama değeri ($p=171,05$) göstermektedirler.

Çizelge verilerine göre tükenmişlik değişkeninde en yüksek ortalamalar Konyaaltı ($p=255,32$) ve Kemer ($p=247,62$) ilçelerinde yer alan otel işletmelerinde çalışan işgörene aittir. Serik ilçesinde çalışan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ise grubun en düşük ortalamasını ($p=157,24$) göstermektedir.

Çizelge 6.18. Katılımcıların İşe Yönelik Tutumlarının Çalışılan İlçeye Göre Farklılaşması Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	İlçe	N	Sıra Ortalaması (mr)	X ²	df	p
İş tatmini	Alanya	63	159,19	23,398	5	0,000
	Kemer	67	213,78			
	Konyaaltı	75	208,27			
	Manavgat	86	255,16			
	Muratpaşa	43	219,77			
	Serik	101	232,32			
	Toplam	435				
Duygusal Bağlılık	Alanya	64	171,05	16,291	5	0,006
	Kemer	68	231,32			
	Konyaaltı	72	234,77			
	Manavgat	85	244,17			
	Muratpaşa	43	204,37			
	Serik	101	206,32			
	Toplam	433				
Tükenm.	Alanya	60	242,04	39,510	5	0,000
	Kemer	65	247,62			
	Konyaaltı	74	255,32			
	Manavgat	87	198,29			
	Muratpaşa	41	197,20			
	Serik	97	157,24			
	Toplam	424				
İşten Ayrılma Niyeti	Alanya	61	223,48	16,077	5	0,007
	Kemer	66	236,11			
	Konyaaltı	73	242,71			
	Manavgat	86	197,81			
	Muratpaşa	43	231,86			
	Serik	99	180,71			
	Toplam	428				

Tükenmişlik değişkeninde en yüksek ortalamaya sahip olan Konyaaltı ilçesindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenler aynı zamanda işten ayrılma niyeti değişkeninde de en yüksek ortalamaya sahip (p=242,71) grup olarak ortaya

çıkıştır. İŖten ayrılma niyeti deęiřkeninde en dūřuk ortalamaya sahip olan grup ise tūkenmiřlik dūzeyi en dūřuk olan Serik ($p=180,71$) ilçesindeki otel iřletmelerinde çalıřan iřgōrenlerdir.

6.5. Araştırma Hipotez Testleri

Bu bōlümde otel işletmelerinde çalışan iřgōrenlerin psikolojik sōzleřme ve psikolojik sōzleřmenin boyutlarına ilişkin algılarının iř tatmini, örgütsel bağlılık, tūkenmiřlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin incelenmesine yōnelik oluşturulan araştırma hipotezlerinin test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

Psikolojik sōzleřmenin iře yōnelik tutumlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi ile ilgili oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde psikolojik sōzleřme algısı “uyum algısı” ve “ihlal algısı” olarak iki dūzeyde ele alınmıştır. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda incelenen iře yōnelik tutumlardan her biri üzerinde ilk olarak psikolojik sōzleřme uyum algısının ve boyutlarının etkisi, ikinci olarak da ihlal algısı ve boyutlarının etkisi incelenmiştir. Bōylece hem psikolojik sōzleřmesinde yer alan beklentileri karşılanmış olan iřgōrenlerin, hem de beklentileri karşılanmamış olan iřgōrenlerin psikolojik sōzleřme algılarının iře yōnelik tutumları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Psikolojik sōzleřme algısı “çalışma saatleri”, “eşitlik ve adalet”, “somut ek olanaklar” ve “soyut ek olanaklar” olarak dōrt boyut olarak ele alınmış ve her bir boyutun iřgōrenlerin tutumları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Psikolojik sōzleřme uyum ve ihlal algılarının iřgōrenlerin iře yōnelik tutumları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler doğrusal regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sūrecidir (Kalaycı, 2005:259).

Regresyon analizinden elde edilen sonuçların gūvenilirlięi açasından değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) olmaması ve otokorelasyon olmaması varsayımlarının sağlanmış olması gerekmektedir.

Çoklu bağlantı sorunu bağımsız değişkenler arasında çok güçlü korelasyon olmasını ifade etmekte ve bu durumda bağımlı değişken üzerinde bu değişkenlerin açıklayıcılık gücü azalmaktadır. Bağımsız değişkenler arasında çok güçlü korelasyon olması durumunda (-1 veya +1) iki değişken tek bir değişken gibi algılanmakta, ancak varyans yüzdeleri arttığı için açıklayıcılık düşmektedir (Eroğlu, 2005). Modelde çoklu bağlantı sorunu olup olmadığının incelenmesinde tolerans ve VIF (Variance Inflation Factor) değerleri kontrol edilmektedir (Kalaycı, 2005:268). Çoklu bağlantı sorununun olmadığı için VIF değerinin 0,10'dan büyük ve 10'dan küçük olması gerekmektedir (Hair vd., 2006).

Regresyon analizinde otokorelasyon ise hata teriminin birbirini izleyen değerleri arasında ilişki bulunması halidir. Bu durum genel doğrusal regresyon modelinin önemli bir varsayımından sapma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2014:153). Çalışmada regresyon modelinde otokorelasyonun sınanmasında Durbin Watson katsayısı kullanılmıştır. Buna göre değer 0 ile 4 arasında değişmekte, 0'a yakın olan değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını gösterir. Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanır. Pozitif otokorelasyon, b katsayılarının standart hatalarının çok küçük, negatif otokorelasyon ise çok büyük olduğu anlamına gelmektedir (Kalaycı, 2006).

6.5.1. Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

6.5.1.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ile ilgili uyum ve ihlal algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde ilk olarak işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algısı ve boyutları ile ilgili hipotezler test edilmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sözleşme uyum algısının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik test edilen hipotezler şu şekildedir;

H-1: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-1a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-1b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-1c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-1d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

Katılımcıların psikolojik sözleşme ile ilgili uyum algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.19’da verilmektedir.

Çizelge 6.19. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	3,550	0,70		50,947	0,000	14,283	0,000
Psikolojik Sözl. Uyumu	0,284	0,75	0,293	3,779	0,000		

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; Durbin Watson=2,26

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.19’da yer alan ANOVA tablosundan elde edilen verilerde $F=14,283$ ve $p=0,000$ değerleri modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme değişkeninin iş tatmini değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif ($\beta=0,29$) bir etkisi bulunmaktadır.

Bu bulgulara göre araştırmanın *“otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”* şeklinde ifade edilen H-1 hipotezi kabul edilmektedir.

Psikolojik sözleşme uyum algısı alt boyutlarının işgörenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesinde çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon modelinde “çalışma saatleri uyumu”, “eşitlik ve adalet uyumu”, “somut

ek olanaklar uyumu” ve “soyut ek olanaklar uyumu” bağımsız değişkenleri, iş tatmini ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Araştırmanın yukarıda belirtilen H-1a, H-1b, H-1c, ve H-1d hipotezlerinin test edilmesine yönelik bu regresyon analizinin sonuçlarına çizelge 6.20’de yer verilmektedir.

Çizelge 6.20’ de yer alan Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı; Durbin Watson katsayısına göre de (2,278) bağımsız değişkenlerde otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Çizelgede yer alan ANOVA testi F değeri (5,062, p=0,001) modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 6.20. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	3,541	069		51,013	0,000		
Çalışma Saatleri Uyumu	0,166	0,075	0,229	2,212	0,029	0,554	1,806
Eşitlik Adalet Uyumu	0,166	0,071	0,203	2,337	0,021	0,785	1,274
Somut Ek Olanaklar Uyumu	0,075	0,053	0,127	1,434	0,154	0,753	1,327
Soyut Ek Olanaklar Uyumu	0,082	0,074	-0,123	-1,115	0,267	,487	2,054

Bağımlı Değişken:İş Tatmini; Durbin Watson=2,260; ANOVA F:5.062; p:0.001
B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans

Çizelgede yer alan çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, psikolojik sözleşme uyum algısının çalışama saatleri ($p=0,029<0,05$) ve eşitlik/adalet ($p=0,021<0,05$) boyutlarının otel çalışanlarının iş tatminleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte somut ek olanaklar ($p=0,154>0,05$) ve soyut ek olanaklar ($p=0,267>0,05$) boyutlarının işgörenlerin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Bağımsız değişkenler bağımlı değişeni açıklama oranlarına göre değerlendirildiğinde ilk sırada çalışma saatleri uyum algısının ($\beta=0,229$), ikinci sırada ise eşitlik ve adalet uyum algısının ($\beta=0,203$) geldiği görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre araştırmanın ***“otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algısının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır”***(H-1a) ve ***“otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algısının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır”*** (H-1b) hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer yandan ***“otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algısının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır”*** (H-1c) ve ***“otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algısının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır”*** (H-1d) hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.1.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin işverenler tarafından karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali ve boyutlarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik test edilen araştırma hipotezleri şu şekildedir;

H-2: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-2a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-2d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.21’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.21. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İş Tatmini üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	3,687	0,080		45,989	0,000	93,093	0,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,415	0,043	-0,434	-9,648	0,000		

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; Durbin Watson=1,719

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.21’de yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve negatif ($\beta= -0,434$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çizelgede verilen ANOVA değerlerine göre $F=93,093$ ve $p=0,000$ değerleri modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak araştırmanın 2. hipotezi olan ve **“Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır”** hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı alt boyutlarının işgörenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan çoklu regresyon modelinde “çalışma saatleri ihlali”, “eşitlik ve adalet ihlali”, “somut ek olanaklar ihlali” ve “soyut ek olanaklar ihlali” bağımsız değişkenleri, iş tatmini ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Araştırmanın H-2a, H-2b, H-2c, ve H-2d hipotezlerinin test

edilmesine yönelik regresyon analizinin sonuçlarına Çizelge 6.22’ de yer verilmektedir.

Çizelge 6.22. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	3,701	0,080		46,354	0,000		
Çalışma Saatleri ihlali	-0,203	0,052	-0,254	-3,910	0,000	0,467	2,140
Eşitlik/Adalet ihlali	-0,230	0,048	-0,282	-4,787	0,000	0,570	1,754
Somut Ek Olanakların ihlali	-0,019	0,043	-0,026	-0,436	0,663	0,566	1,768
Soyut Ek Olanakların ihlali	0,035	0,059	0,044	0,598	0,550	0,363	2,754

Bağımlı Değişken: İş Tatmini; Durbin Watson=2,278; ANOVA F:26,561; p:0,000
B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans

Çizelge 6.22’de yer alan ANOVA testi verileri (F=26,561; p=0,000) incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Bununla birlikte Tolerans ve VIF değerleri değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığını ve Durbin Watson katsayısı da (2,278) bağımsız değişkenlerde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerden çalışma saatleri ihlali (p=0,000; β = -0,254) ve eşitlik/adalet ihlali (p=0,000; β = -0,282) değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunmaktadır. Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkeni açıklama gücü

açısından değerlendirildiğinde “eşitlik/adalet ihlali”nin modeldeki en yüksek açıklama gücüne sahip olan değişken olduğu görülmektedir.

Bu bulgular ışığında araştırmanın H-2a: “*otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır*” ve H-2b: “*otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır*” hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 6.22’de yer alan regresyon modelinde somut ek olanaklar ($p=0,663>0,05$) ve soyut ek olanaklar ($p=0,550>0,05$) konusunda algılanan ihlalin çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda araştırmanın kapsam bölümünde belirtilen ve işgörenlerin somut ek olanaklar ve soyut ek olanaklar konusundaki ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde negatif etkisinin olduğunun varsayıldığı H-2c ve H-2d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.2. Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

6.5.2.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çalışmaya katılan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin karşılanması ile ortaya çıkan psikolojik sözleşme uyum algısının işgörenlerin örgüte duygusal bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik test edilen hipotezler şu şekildedir:

H-3: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-3a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-3d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

İşgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.23’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.23. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	3,759	0,082		45,661	0,000	1,766	0,186
Psikolojik Sözl. Uyumu	0,116	0,087	0,108	1,329	0,186		

Bağımlı Değişken:Duygusal Bağlılık;Durbin Watson=1,863

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.23’de yer alan veriler incelendiğinde, işgörenlerin psikolojik sözleşmede yer alan beklentilerinin karşılanmasını ifade eden uyum algısının, işgörenlerin duygusal bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,186>0,05$) bir etkisi bulunmamaktadır. Böylece araştırmannın *“otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”* olarak ifade edilen H-3 hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sözleşme uyum algısı boyutlarının işgörenlerin duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerinin tek tek incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları (Çizelge 6.24) da benzer bulgulara işaret etmektedir.

Çizelge 6.24. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	3,776	0,083		45,314	0,000		
Çalışma Saatleri Uyumu	0,066	0,089	0,080	0,740	0,461	0,563	1,776
Eşitlik Adalet Uyumu	0,048	0,084	0,053	0,577	0,565	0,773	1,293
Somut Ek Olanaklar Uyumu	-0,058	0,063	-0,087	-0,925	0,357	0,742	1,347
Soyut Ek Olanaklar Uyumu	0,057	0,087	0,077	0,657	0,512	0,485	2,063

Bağımlı Değişken:Duygusal Bağlılık; Durbin Watson=1,875;

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans; ANOVA F:0,922; p:0,453

Çizelge 6.24 incelendiğinde işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algısı boyutlarından hiçbirinin p değeri 0,05 değerinden küçük çıkmamış, dolayısıyla psikolojik sözleşme uyum algısı boyutlarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Bu bulgulara dayanarak araştırmanın kapsam bölümünde işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algısı boyutlarının örgüte yönelik duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunun varsayıldığı H-3a, H-3b, H-3c ve H-3d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmaya katılan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte yönelik duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla test edilen hipotezler şu şekildedir:

H-4: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

H-4a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-4b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-4c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-4d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesine yönelik yapılan regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.25’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.25’de yer alan değerler incelendiğinde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte yönelik duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ($p=0,000$) ve negatif ($\beta= -0,477$) bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Bu bulguya dayanarak araştırmanın **“otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır”** olarak ifade edilen H-4 kabul edilmiştir.

Çizelge 6.25. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	3,743	0,085		43,925	0,000	118,382	0,000
Psikolojik Sözl. İhlali	-0,498	0,046	-0,477	-10,880	0,000		

Bağımlı Değişken:Duygusal Bağlılık;Durbin Watson=1,636

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Psikolojik sözleşme ihlal algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin ihlal boyutları açısından değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları çizelge 6.26'da gösterilmektedir.

Çizelge 6.26. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	3,769	0,085		44,574	0,000		
Çalışma Saatleri ihlali	-0,239	0,055	-0,274	-4,357	0,000	0,473	2,113
Eşitlik Adalet ihlali	-0,272	0,051	-0,307	-5,358	0,000	0,570	1,754
Somut Ek Olanaklar ihlali	-0,081	0,046	-0,104	-1,790	0,074	0,561	1,783
Soyut Ek Olanaklar ihlali	0,089	0,062	0,103	1,434	0,152	0,361	2,770

Bağımlı Değişken:Duygusal Bağlılık; Durbin Watson=1,714; ANOVA F: 33,757; p:0.000; B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans

Regresyon analizinin gücünü belirleyen, bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olup olmadığı ile ilgili olan Tolerans ve VIF değerleri böyle bir sorunun olmadığını göstermektedir. Bu kapsamda değerlendirilen diğer bir önemli katsayı Durbin-Watson katsayısı (1,714) ile bağımsız değişkenlerde otokorelasyon bulunmadığı tespit edilmiştir. Çizelgede yer alan ANOVA verileri ($F=33,757$; $p=0,000$) regresyon modelinin her düzeyde anlamlı bulunduğunu göstermektedir.

Çizelge verilerine göre otel çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde negatif olarak en fazla etkisi bulunan değişken “eşitlik ve adalet ihlali” ($\beta= -0,307$) olarak ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde çalışma saatleri ile ilgili algılanan ihlalin ($\beta= -0,274$) işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde negatif etkisi olan diğer bir değişken olduğu söylenebilmektedir.

Bu bulgulara dayanarak H-4a: “*otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır*” ve H-4b: “*otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır*” hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer yandan çizelge 6.26’da işgörenlerin somut ek olanaklara ($p=0,074>0,05$) ve soyut ek olanaklara ($p=0,152$) yönelik ihlal algılarının örgüte yönelik duygusal bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda işgörenlerin somut ek olanaklara ve soyut ek olanaklara ilişkin ihlal algılarının, duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkilerinin olduğunun varsayıldığı H-4c ve H-4d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.3. Psikolojik Sözleşme Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

6.5.3.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri ve alt boyutlarına ilişkin uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik hipotez testlerine yer verilmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak psikolojik sözleşme uyum algısının, tükenmişlik düzeyi

üzerindeki etkisinin saptanması amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları değerlendirilmektedir.

İkinci olarak psikolojik sözleşme uyum algısının alt boyutlarını oluşturan çalışma saatleri uyumu, eşitlik/adalet uyumu, somut olanaklar uyumu ve soyut olanaklar uyumu değişkenlerinin, işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin ele alındığı çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Bir sonraki aşamada, psikolojik sözleşme uyum algısının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin daha detaylı olarak anlaşılabilmesi amacıyla psikolojik sözleşme uyum algısının, tükenmişlik değişkeninin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları üzerindeki etkilerinin tek tek incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları değerlendirilmektedir. Yapılan açıklamalar doğrultusunda psikolojik sözleşme uyum algısının tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi konusunda test edilen hipotez şu şekildedir;

H-5: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.27’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.27. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	2,676	0,077		34,896	0,000	43,614	0,000
Psikolojik Sözl. Uyumu	-0,542	0,082	-0,478	-6,604	0,000		

Bağımlı Değişken:Tükenmişlik;Durbin Watson=1,810

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.27’de yer alan ANOVA değerlerine (F=43,614; p=0,000) göre regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu; Durbin Watson değerine göre değişkenlerde otokorelasyon sorunu olmadığı söylenebilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları, otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algısının tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı ($p=0,000<0,005$) ve negatif yönde ($\beta = -,478$) etkisi olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmanın H-5: ***“otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır”*** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme uyumunun alt boyutlarına ilişkin algılarının, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H-5a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-5b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-5c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-5d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının alt boyutlarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları çizelge 6.28’de sunulmaktadır.

Çizelge 6.28. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	2,681	0,076		35,160	0,000		
Çalışma Saatleri uyumu	-0,243	0,083	-0,284	-2,950	0,004	0,550	1,817
Eşitlik Adalet uyumu	-0,300	0,078	-0,310	-3,823	0,000	0,780	1,282
Somut Ek Olanaklar uyumu	-0,094	0,058	-0,136	-1,629	0,106	0,737	1,358
Soyut Ek Olanakların uyumu	0,044	0,083	0,055	0,527	0,599	0,465	2,149

Bağımlı Değişken:Tükenmişlik;Durbin-Watson=1,892; ANOVA F:12,892; p:0,000; B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans

Çizelge 6.28’de yer alan bağımsız değişkenlere ait Tolerans ve VIF değerleri, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde Durbin-Watson (1,892) değeri otokorelasyonla ilgili bir sorun olmadığını, regresyon analizinin gücü açısından ifade etmektedir. Çizelgede yer alan ANOVA değerlerine (F=12,892; p=0,000) göre regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin sırasıyla eşitlik/ adalet uyumu ($\beta = -0,310$ p=0,000) ve çalışma saatleri uyumu ($\beta = -0,284$ p=0,000) boyutlarına yönelik algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde etkileri bulunmaktadır.

Bu bulgu doğrultusunda araştırmanın H-5a: *“otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır”* ve H-5b: *“otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır”* hipotezleri kabul edilmiştir.

Regresyon tablosunda yer alan psikolojik sözleşmenin somut ek olanaklar uyumu ($p=0,106>0,05$) ve soyut ek olanaklar uyumu ($p= 0,599>0,05$) boyutlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu bulguya dayanarak; somut ek olanaklar uyum algısı ve soyut ek olanaklar uyum algısı boyutlarının tükenmişlik üzerinde etkilerinin olduğunun varsayıldığı H-5c ve H-5d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.3.2. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi

Otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının tükenmişlik değişkeninin “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla test edilen hipotezler şu şekilde ifade edilmiştir:

H-6a: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6b: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-6c: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Yukarıda belirtilen hipotezlerin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçları Çizelge 6.29’da gösterilmektedir.

Çizelge 6.29. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının Tükenmişliğin Boyutları Üzerindeki Etkisi

		B	SH	β	t	p
Duygusal Tükenme	Sabit	2,960	0,108		27,357	0,000
	PS Uyumu	-0,727	0,116	-0,456	-6,269	0,000
Duyarsızlaşma	Sabit	2,953	0,106		27,822	0,000
	PS Uyumu	-0,914	0,113	-0,547	-8,062	0,000
Kişisel Başarıda Düşme	Sabit	2,148	0,089		24,083	0,000
	PS Uyumu	-0,006	0,096	-0,005	-0,062	0,950

Bağımlı Değişken:Duygusal Tükenme,Durbin-Watson=1,822; ANOVA F:39,306; p:0,000.

Bağımlı Değişken:Duyarsızlaşma, Durbin-Watson: 1,819; ANOVA F:64,988; p:0,000

Bağımlı Değişken:Kişisel Başarıda Düşme, Durbin-Watson: 1,714; ANOVA F:0,004; p:0,95

Çizelge 6.29’ da bir araya getirilen regresyon modelleri incelendiğinde psikolojik sözleşme uyum algısının, işgörenlerin “duygusal tükenme” ($\beta = -0,456$; $p=0,000$) ve “duyarsızlaşma” ($\beta = -0,547$; $p=0,000$) düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif etkisinin olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarında psikolojik sözleşme uyum algısının, işgörenlerin “kişisel başarıda düşme” ($p=0,950$) düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Bu bulgulara dayanarak araştırmada **“otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır”** olarak ifade edilen H-6a ve **“otel işletmesi**

alışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır” olarak ifade edilen H-6b hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer yandan psikolojik sözleşme uyum algısının kişisel başarıda düşme değişkeni üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkili olduğunun varsayıldığı H-6c hipotezi reddedilmiştir.

6.5.3.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Boyutlarının Tükenmişlik zerindeki Etkisi

Bu bölümde araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri ve alt boyutlarına ilişkin ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik hipotez testlerine yer verilmektedir. Belirlenen etkilerin tespit edilmesinde regresyon analizi sonuçlarından yararlanılmıştır.

İlk olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının, tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiş; ardından psikolojik sözleşme ihlal algısının alt boyutlarının tükenmişlik değişkeni üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Son olarak psikolojik sözleşme uyum algısının tükenmişliğin alt boyutları üzerindeki etkilerinin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisi değerlendirilirken;

H-7: “Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır” hipotezi test edilmiş ve ilgili regresyon analizi sonuçları izelge 6.30’da sunulmuştur.

Çizelge 6.30. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	2,493	0,078		31,871	0,000	12,869	0,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,151	0,042	0,179	3,587	0,000		

Bağımlı Değişken:Tükenmişlik;Durbin Watson=1,569B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.30’da yer alan ANOVA değerleri (F=12,869; p=0,000) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı bulunduğunu, Durbin-Watson (1,569) değeri otokorelasyonla ilgili bir sorun olmadığını göstermektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre işöğrenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının, tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=0,000) ve pozitif ($\beta=0,179$) etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu bulguya dayanarak *araştırmanın “otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”* şeklinde ifade edilen H-7 hipotezi kabul edilmiştir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarına yönelik algılarının tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemede test edilen hipotezler şu şekildedir:

H-7a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-7d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

Psikolojik sözleşmenin çalışma saatleri, eşitlik/adalet, soyut ek olanaklar ve somut ek olanaklar konularındaki beklentilerinin karşılanmadığı durumu ifade eden ihlal algısı boyutlarının tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.31’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.31. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	2,483	0,079		31,580	0,000		
Çalışma Saatleri ihlali	0,115	0,051	0,163	2,250	0,025	0,472	2,117
Eşitlik/Adalet ihlali	0,079	0,048	0,110	1,664	0,097	0,568	1,760
Somut Ek Olanakların ihlali	0,007	0,042	0,011	0,167	0,867	0,561	1,781
Soyut Ek Olanakların ihlali	- 0,046	0,058	- 0,066	-0,799	0,425	0,359	2,784

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik; Durbin-Watson=1,606; ANOVA F:4,203; p:0,002
B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans

Çizelge 6.31’de yer alan bağımsız değişkenlere ait Tolerans ve VIF değerleri, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını; Durbin-Watson (1,606) değeri otokorelasyonla ilgili bir sorun olmadığını ve ANOVA değerleri (F=4,203; p=0,002) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı bulunduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda, işgörenlerin çalışma saatleri konsundaki beklentilerinin karşılanmadığı durumu ifade eden çalışma saatleri ihlali algısının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,025) ve pozitif ($\beta=0,025$) etkisi olduğu bulunmuştur.

Bu doğrultuda araştırmanın H-7a: *“otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”* hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer yandan çizelge verilerine göre işgörenlerin eşitlik ve adalet ($p=0,097>0,05$), somut ek olanaklar ($p=0,867>0,05$) ve soyut ek olanaklar ($p=0,425>0,05$) konularındaki ihlal algılarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanmamıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın eşitlik/adalet ihlal algısının (H-7b), somut ek olanaklar ihlal algısının (H-7c) ve soyut ek olanaklar ihlal algısının (H-7d) otel işletmesi çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğunu varsayan hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.3.4. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişliğin Boyutları Üzerindeki Etkisi

İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönündeki algılarının “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H-8a: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-8b: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

H-8c: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır

Psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik düzeyinin boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.32’de sunulmaktadır. Çizelge 6.32’de bir araya getirilmiş olan regresyon analizi sonuçlarında yer alan ANOVA değerleri incelendiğinde duygusal tükenme ($F=8,056$; $p=0,005$), duyarsızlaşma ($F=4,142$; $p=0,042$) ve kişisel başarıda düşme ($F=71,907$; $p=0,000$)

boyutları üzerinde psikolojik sözleşme ihlali algısının etkisinin belirlenmesine yönelik oluşturulan regresyon modellerinin kendi içlerinde bir bütün olarak anlamlı bulunduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının duygusal tükenme ($\beta=0,141$; $p=0,000$) ve kişisel başarıda düşme ($\beta=0,389$; $p=0,000$) değişkenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak *araştırmanın “otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”* ve *“otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”* şeklinde ifade edilen H-8a ve H-8b hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge 6.32. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişliğin Boyutları Üzerindeki Etkisi

		B	SH	β	t	p
Duygusal Tükenme	Sabit	2,591	0,101		25,630	0,000
	PS İhlali	0,155	0,055	0,141	2,838	0,005
Duyarsızlaşma	Sabit	2,636	0,101		26,128	0,000
	PS İhlali	-0,110	0,054	-0,101	-2,035	0,042
Kişisel Başarıda Düşme	Sabit	2,260	0,092		24,598	0,000
	PS İhlali	0,420	0,050	0,389	8,480	0,000

Bağımlı Değişken:Duygusal Tükenme,Durbin-Watson=1,489, ANOVA F:8,056, p:0,005

Bağımlı Değişken:Duyarsızlaşma, Durbin-Watson: 1,650, ANOVA F:4,142, p:0,042

Bağımlı Değişken:Kişisel Başarıda Düşme, Durbin-Watson: 1,736, ANOVA F:71,907, p:0,000

Diğer yandan regresyon analizi sonuçlarında psikolojik sözleşme ihlali algısının duyarsızlaşma ($\beta = -0,101$; $p=0,042$) değişkeni üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla H-8c:“otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

6.5.4. Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

6.5.4.1. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Otel çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerin karşılandığı yönündeki algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesinde regresyon analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. İş tatmini değişkeni regresyon modelinde bağımlı değişkeni oluşturmakta, bağımsız değişkenleri ise psikolojik sözleşme uyum algısı ve uyum algısının boyutları temsil etmektedir. Psikolojik sözleşme uyum algısının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik oluşturulmuş olan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H-9: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Çalışanların psikolojik sözleşme uyumunun alt boyutlarına ilişkin algılarının, işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H-9a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

H-9d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır

Psikolojik sözleşme uyum algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik oluşturulan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.33’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.33. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	2,818	0,085		33,124	0,000	30,096	0,000
PS Uyumu	-0,504	0,092	-0,410	-5,486	0,000		

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; Durbin-Watson=1,864

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.33’de yer alan veriler incelendiğinde işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ($P=0,000<0,005$) ve negatif ($\beta= -0,410$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak araştırmanın “*otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H-9 hipotezi kabul edilmektedir.

Regresyon analizinin güvenilirliği açısından; çizelge verilerinde yer alan ANOVA değerleri ($F=30,096$; $p=0,000$) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğunu; Durbin-Watson değeri (1,864) değişkenlerde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme boyutlarına yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi verileri Çizelge 6.34’de sunulmaktadır.

Çizelge 6.34. Psikolojik Sözleşme Uyum Algısı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	2,814	,086		32,744	,000		
Çalışma Saatleri Uyumu	-0,153	0,093	-0,167	-1,647	0,102	0,555	1,802
Eşitlik Adalet Uyumu	-0,233	0,088	-0,225	-2,660	0,009	0,793	1,261
Somut Ek Olanakların Uyumu	-0,089	0,069	-0,116	-1,291	0,199	0,704	1,420
Soyut Ek Olanakların Uyumu	-0,043	0,095	-0,049	-0,448	0,655	0,467	2,140

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; Durbin-Watson=1,900

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans, ANOVA F:7,537; p:0,000

Çizelge 6.34'de yer alan bağımsız değişkenlere ait Tolerans ve VIF değerleri değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını; Durbin-Watson (1,900) değeri otokorelasyonla ilgili bir sorun olmadığını ve ANOVA değerleri (F=7,537; p=0,000) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı bulunduğunu göstermektedir.

Çizelge verilerine göre işgörenlerin psikolojik sözleşme boyutlarından yalnızca eşitlik/adalet boyutuna yönelik uyum algısının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,009$) ve pozitif yönlü ($\beta= -0,225$) bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Regresyon modelinde yer alan psikolojik sözleşmenin diğer boyutları olan çalışma saatleri ($p=0,102>0,05$), somut ek olanaklar ($p=0,199>0,05$) ve soyut ek olanaklar ($p=0,655>0,05$) konusundaki uyum algılarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Elde edilen bulgulara dayanarak araştırmanın “*otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H-9b hipotezi kabul edilmektedir.

Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin çalışma saatleri uyum algısı, somut olanaklar uyum algısı ve soyut olanaklar uyum algısının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğunun varsayıldığı H-9a H-9c ve H9-d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan ihlal algısının ve ihlal algısının boyutlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik test edilen hipotezler şu şekildedir:

H-10: Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10a: Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10b: Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalet boyutuna yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10c: Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

H-10d: Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Çizelge 6.35’de sunulmaktadır.

Çizelge 6.35. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	F	
Sabit	2,540	0,088		28,862	0,000	31,137	0,000
PS İhlali	0,264	0,047	0,270	5,580	0,000		

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; Durbin-Watson=1,670
B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata

Çizelge 6.35’de gösterilen ANOVA verilerine göre ($F=31,137$; $p=0,000$) regresyon modeli bir bütün olarak anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte Durbin-Watson değerine (1,670) bakıldığında değişkenlerde otokorelasyon sorununun olmadığı söylenebilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarında psikolojik sözleşme ihlal algısının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000$) ve pozitif yönlü ($\beta=0,270$) etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu *doğrultuda “otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır”* şeklinde ifade edilen H-10 hipotezi kabul edilmiştir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşmenin alt boyutlarına yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin saptanması amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçları Çizelge 6.36’da gösterilmektedir.

Çizelge 6.36. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	B	SH	β	t	p	Tol	VIF
Sabit	2,542	0,088		28,877	0,000		
Çalışma Saatleri İhlali	0,198	0,057	0,243	3,476	0,001	0,476	2,103
Eşitlik/Adalet İhlali	0,080	0,053	0,096	1,496	0,135	0,571	1,753
Somut Ek Olanakların İhlali	-0,006	0,048	-0,009	-0,133	0,894	0,538	1,858
Soyut Ek Olanakların İhlali	-0,007	0,066	-0,008	-0,100	0,920	0,356	2,812

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti; Durbin-Watson=1,707

B=Standartlaştırılmamış Beta Değeri; SH=Standart Hata; Tol=Tolerans

ANOVA:9,490, p:0,000

Çizelge verilerine göre bağımsız değişkenlere ait Tolerans ve VIF değerleri değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını; Durbin-Watson değeri (1,707) otokorelasyonla ilgili bir sorun olmadığını ve ANOVA değerleri (F=9,490; p=0,000) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı bulunduğunu göstermektedir.

Regresyon tablosu incelendiğinde psikolojik sözleşme boyutlarından yalnızca “çalışma saatleri” konusunda ortaya çıkan ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=0,001) ve pozitif yönlü ($\beta=0,243$) bir etkisinin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırmanın “*otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır*” olarak ifade edilen H-10a hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 6.36'da yer alan verilere göre psikolojik sözleşme boyutlarından eşitlik/adalet ($p=0,135>0,05$), somut olanaklar ($p=0,894>0,05$) ve soyut olanaklar ($p=0,920>0,05$) boyutlarına yönelik ihlal algılarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Bu bulgular ışığında işgörenlerin eşitlik/adalet ihlali, somut olanaklar ihlali ve soyut olanaklar ihlali ile ilgili algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu varsayan H-10b, H-10c ve H-10d hipotezleri reddedilmiştir.

6.5.5. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Algılarının Demografik Özellikler ve Çalışma Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların psikolojik sözleşme algıları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alıp almama durumu ve haneye giren aylık gelir bilgisi gibi demografik özellikler ile işletmedeki çalışma şekli, çalışılan departman, günlük çalışma saati, turizm sektöründe çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve otel işletmesinin bulunduğu ilçe gibi çalışma özellikleri açısından değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın kapsam bölümünde oluşturulmuş olan ilgili hipotezler test edilerek elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Belirlenen amaç doğrultusunda ilk olarak araştırmaya katılan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanmasına yönelik yapılan ANOVA testinin sonuçları Çizelge 6.37'de yer almaktadır.

Çizelge 6.37. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması ANOVA Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	df	Ort. Kare (MS)	F	p
Cinsiyet	Gruplar arası	6,889	1	6,889	5,304	0,022
	Grup içi	527,321	406	1,299		
	Toplam	534,210	407			
Yaş	Gruplar arası	1,658	3	0,553	0,417	0,741
	Grup içi	537,234	405	1,327		
	Toplam	538,892	408			
Medeni Durum	Gruplar arası	5,642	2	2,821	2,148	0,118
	Grup içi	533,250	406	1,313		
	Toplam	538,892	408			
Eğitim Düzeyi	Gruplar arası	35,778	4	8,945	7,275	0,000
	Grup içi	495,471	403	1,229		
	Toplam	531,249	407			
Turizm Eğitimi	Gruplar arası	57,934	5	11,587	9,685	0,000
	Grup içi	480,939	402	1,196		
	Toplam	538,873	407			
Haneye Giren Aylık Gelir	Gruplar arası	24,417	5	4,883	3,843	0,002
	Grup içi	506,956	399	1,271		
	Toplam	531,372	404			

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme Algısı

Çizelge verilerinde yer alan ANOVA testi sonuçları katılımcıların psikolojik sözleşme algılarının cinsiyet ($p=0,022<0,05$), eğitim düzeyi ($p=0,000<0,05$), turizm eğitimi durumu ($p=0,000<0,05$) ve haneye giren aylık gelir düzeyine ($p=0,002<0,05$) göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığını göstermektedir. Çalışanların psikolojik sözleşme algılarının yaş ($p=0,741>0,05$) ve medeni durum ($p=0,118>0,05$) özelliklerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Elde edilen bulgulara dayanarak *otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının cinsiyete, eğitim düzeyine, turizm eğitimi alma durumuna ve haneye giren aylık gelir düzeyine göre farklılaşma olduğunun varsayıldığı* sırasıyla *H-11, H-14, H-15 ve H-16 hipotezleri* kabul edilmiştir.

Bununla birlikte ANOVA testi sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda otel çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının yaş grubu ve medeni durumlarına göre farklılaştığının varsayıldığı H-12 ve H-13 hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının çalışma özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik yapılan ANOVA testinin sonuçları Çizelge 6.38’de yer almaktadır.

Çizelge 6.37’de yer alan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının sezonluk veya sürekli çalışma durumu ($p=0,002<0,05$), günlük çalışma saati ($p=0,000<0,05$), sektörde çalışma süresi ($p=0,001<0,05$), işletmede çalışma süresi ($p=0,000<0,05$), işletmeden elde edilen aylık gelir ($p=0,021<0,05$) ve çalışılan otel işletmesinin bulunduğu ilçeye ($p=0,000<0,05$) göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Katılımcıların psikolojik sözleşme algılarında çalışmakta oldukları departmana ($p=0,147>0,05$) göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının sezonluk veya sürekli çalışma durumu (H-17), turizm sektöründe çalışma süresi (H-19), işletmede çalışma süresi (H-20), işletmeden elde edilen aylık gelir (H-21) ve çalışılan otel işletmesinin bulunduğu ilçe (H-22) özelliklerine göre farklılaştığının varsayıldığı hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer yandan otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının çalışılan departmana göre farklılık gösterdiğinin varsayıldığı H-18 hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 6.38. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme Algılarının Çalışma Özelliklerine Göre Farklılaşması

Bağımsız Değişken	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	df	Ort. Kare (MS)	F	p
Çalışma Şekli	Gruplar arası	13,049	1	13,049	10,100	,002
	Grup içi	525,843	407	1,292		
	Toplam	538,892	408			
Departman	Gruplar arası	14,238	7	2,034	1,555	0,147
	Grup içi	524,654	401	1,308		
	Toplam	538,892	408			
Günlük Çalışma Saati	Gruplar arası	75,267	4	18,817	16,648	0,000
	Grup içi	452,101	400	1,130		
	Toplam	527,368	404			
Sektörde Çalışma Süresi	Gruplar arası	24,250	4	6,062	4,759	,001
	Grup içi	514,642	404	1,274		
	Toplam	538,892	408			
İşletmede Çalışma Süresi	Gruplar arası	33,022	4	8,255	6,609	0,000
	Grup içi	503,427	403	1,249		
	Toplam	536,449	407			
İşletmeden Aylık Gelir	Gruplar arası	17,205	5	3,441	2,685	,021
	Grup içi	515,112	402	1,281		
	Toplam	532,316	407			
İlçe	Gruplar arası	111,062	5	22,212	20,923	0,000
	Grup içi	427,829	403	1,062		
	Toplam	538,892	408			

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme Algısı

6.6. Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi

Çalışmada psikolojik sözleşme uyum ve ihlalinin işgörenlerin tutumları üzerindeki etkilerini konu alan önceki çalışmalara dayanarak geliştirilen hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modelinde yer alan ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma kavramları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan istatistiksel analizler neticesinde sınanmaya çalışılan hipotezlerin kabul ve ret durumları Çizelge 6.39’da gösterilmektedir.

Çizelge 6.39. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ
H-1	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Kabul Edildi
H-1a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-1b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-1c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-1d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-2	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-2a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-2b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-2c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi

Çizelge 6.39. Devamı

H-2d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-3	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Reddedildi
H-3a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-3b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-3c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-3d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Reddedildi
H-4	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.	Kabul Edildi
H-4a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-4b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-4c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-4d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının örgüte duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-5	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.	Kabul Edildi
H-5a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi

Çizelge 6.39. Devamı

H-5b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-5c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-5d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-6a	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-6b	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-6c	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-7	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Kabul Edildi
H-7a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-7b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-7c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-7d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-8a	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duygusal tükenme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-8b	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, duyarsızlaşma düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Kabul Edildi

Çizelge 6.39. Devamı

H-8c	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, kişisel başarıda düşme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-9	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	Kabul Edildi
H-9a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-9b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Kabul Edildi
H-9c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-9d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik uyum algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır	Reddedildi
H-10	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Kabul Edildi
-10a	Otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatlerine yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Kabul Edildi
-10b	Otel işletmesi çalışanlarının eşitlik ve adalete yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Reddedildi
H-10c	Otel işletmesi çalışanlarının somut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır	Reddedildi
H-10d	Otel işletmesi çalışanlarının soyut ek olanaklara yönelik ihlal algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.	Reddedildi
H-11	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında cinsiyetlerine göre fark vardır	Kabul Edildi
H-12	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında yaş gruplarına göre fark vardır.	Reddedildi

Çizelge 6.39. Devamı

H-13	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında medeni durumlarına göre fark vardır.	Reddedildi
H-14	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında eğitim durumuna göre fark vardır.	Kabul Edildi
H-15	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında turizm eğitimi alma durumuna göre fark vardır	Kabul Edildi
H-16	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında haneye giren aylık gelir düzeyine göre fark vardır	Kabul Edildi
H-17	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmede çalışma (sezonluk/sürekli) şekline göre fark vardır	Kabul Edildi
H-18	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında çalışılan departmana göre fark vardır	Reddedildi
H-19	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında turizm sektöründe çalışma süresine göre fark vardır	Kabul Edildi
H-20	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmede çalışma süresine göre fark vardır	Kabul Edildi
H-21	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında işletmeden elde edilen aylık gelir düzeyine göre fark vardır	Kabul Edildi
H-22	Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarında çalıştıkları ilçeye göre fark vardır	Kabul Edildi

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tez çalışmasının sonuçları, teorik çalışmalara ve uygulamaya yönelik katkıları ve bu doğrultuda ileriki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

İlk olarak çalışmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar ve araştırmanın diğer sonuçlarına yer verilmekte ve bu doğrultuda tez çalışmasının ilk bölümünde belirtilen araştırma sorularının yanıtlanmasına ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Daha sonra araştırma sonuçlarının ilgili teorik araştırmalara sunduğu katkılar ile turizm sektöründe insan kaynakları alanında uygulanmaya yönelik katkıları ele alınmaktadır.

Bu bölümde son olarak psikolojik sözleşme ve işgören tutumları konusunda gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olması açısından öngörü ve tavsiyelere yer verilmektedir.

Psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerinin incelendiği tez çalışmasında Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanan anket formlarından elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Çalışmada yer alan katılımcıların genel olarak demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %36'sının kadın çalışanlardan, %63'ünün erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan kadın işgörenlerin sayısının erkek işgörelere göre düşük olmasında turizm sektörünün kendine özgü zorlu çalışma şartları, mesai süresinin düzensiz uzun ve yorucu olması, diğer mesleklere göre düşük ücret ödendiği algısı, motive edici faktörlerin azlığı, yoğun stres içermesi gibi faktörlerin etkisi olabilmektedir.

Araştırma katılımcılarının çoğunluğu 28-37 yaş aralığında (%48), evli (%51), lise mezunu (%52), aylık 1300-1600 TL hane gelirine sahip (%27) ve turizm sektöründe 4-9 yıldır çalışan (%60) işgörelerden oluşmaktadır.

Katılımcıların %33,6'sı işletmeden aylık 1300-1600 TL, %33,2'si ise 950-1250 TL aylık gelir elde ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar turizm eğitimi alıp

almama durumları açısından değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının %45'lik bir bölümünün herhangi bir düzeyde turizm eğitimi almamış olması dikkat çekicidir. Bu bulgu işletmeden elde edilen aylık gelir bilgisi ile birlikte değerlendirildiğinde çalışmaya katılan otel işletmelerinde turizm eğitimi almamış ve düşük veya orta düzeyde maaşla çalışan çok sayıda işgörenin istihdam edildiği söylenebilmektedir.

Araştırmada elde edilen dikkat çekici bir diğer bulgu da işgörenlerin günlük çalışma saatleri konusunda ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının %31'i günlük 7-9 saat; %38'i günlük 10-12 saat çalışmakta iken katılımcıların %26'lık bir bölümü günlük 13 saatin üzerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu turizm sektöründe çalışma saatlerinin uzun olduğu yönündeki genel kanıyı destekler niteliktedir.

Tez çalışmasının; “otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını belirlemek ve psikolojik sözleşme algılarının işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak” olarak belirlenen temel amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularının yanıtlarına ilişkin araştırma sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri hangi beklenti ve yükümlülüklerden oluşmaktadır?

Araştırma sonucunda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin “çalışma saatleri”, “eşitlik ve adalet”, “soyut ek olanaklar” ve “somut ek olanaklar” olarak dört ana beklenti/yükümlülük grubundan oluştuğu belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri çalışma saatlerinin açık olarak belirtilmesi, aile yaşantısına uygun saatlerin belirlenmesi, mesai saati geldiğinde işyerinden çıkabilme, izin imkanının sunulması, işyerinde tüm çalışanlara eşit yükselme olanaklarının sunulması, maaş dağılımının adil olması, işini iyi yapabilmek için yeterli fiziksel olanakların verilmesi ve mesleki gelişim imkanı sağlanması gibi beklenti ve yükümlülükleri kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında, ölçek ifadelerine verilen betimsel istatistiklerde yer alan ortalamalara göre otel işletmesi çalışanları psikolojik sözleşmelerinin içeriğini oluşturan unsurlar arasında en fazla “çalışma saatleri” ve “işyerinde eşitlik ve

adalet” konularında işverenlerinden beklenti içindedirler. Daha sonra sırasıyla “soyut olanaklar” ve “somut olanaklar” konularında beklentiye sahiptirler.

Araştırma sonuçları otel çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin, diğer meslek gruplarının psikolojik sözleşmelerinden farklı yapıda olduğuna işaret etmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda farklı meslek gruplarında çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde yer alan ilgi çekici ve anlamlı iş, yaratıcılık serbestisi, cazip emeklilik olanakları, yönetici desteği ve kariyer planlamaya katkı (Lester ve Kickull, 2001; Millward ve Hopkins, 1998) gibi beklentiler, otel çalışanlarının psikolojik sözleşmelerini oluşturan unsurlar arasında yer almamıştır. Buna karşın otel çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri temel çalışma koşulları ile ilgili beklentilerden oluşmaktadır. Bu açıdan araştırma sonuçları işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin çalıştıkları sektörün koşullarına göre farklı olarak şekillendiğinin belirtildiği çalışmaları (Schalk vd., 1995) destekler niteliktedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan beklenti ve yükümlülükler işverenleri tarafından ne kadar karşılanmaktadır?

Tez çalışmasının sonuçları, otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklenti ve yükümlülüklerin işverenleri tarafından karşılanmadığı görüşünde olduğunu, dolayısıyla çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine verilen yanıtların ortalamalarına göre otel işletmesi çalışanları “çalışma saatleri”, “işyerinde eşitlik ve adalet”, “somut ek olanaklar” ve “soyut ek olanaklar” konularının tümünde işverenlerinin yükümlülüklerini yerine getirmediğini ifade etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmesi çalışanlarının en yüksek düzeyde ihlal algıladıkları unsurlar sırasıyla; izin olanağı sunulması, mesleki gelişimin desteklenmesi, işyerinde tüm çalışanlara eşit davranılması, adil maaş sistemi ve başarıya göre terfi olanağı sunulmasıdır. Bu sonuçların ortaya çıkmasında turizm sektöründe özellikle yüksek sezon döneminde yoğun çalışma temposu nedeniyle tatil ve izin olanaklarının kısıtlanması, işgören devrinin hızlı olduğu bir sektör olması nedeniyle çalışanların uzun dönem eğitim ve gelişimine yeterince önem

verilmemesi ve sektörde terfi ve yükselme konusunda belirli standartların olmaması gibi faktörler etkili olabileceği söylenebilir.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme algıları, demografik özelliklerine ve çalışma özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmada otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik varyans analizi sonuçları psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alıp almaması ve haneye giren aylık gelir düzeyi gibi özelliklerine göre farklılaştığını göstermektedir. Diğer yandan işgörenlerin yaş ve medeni durumlarının psikolojik sözleşme algıları üzerinde bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir.

İşgörenlerin çalışma özellikleri açısından elde edilen araştırma sonuçları otel işletmesi çalışanlarının turizm sektöründe çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, işletmeden elde edilen aylık gelir ve çalışılan otel işletmesinin bulunduğu ilçeye göre psikolojik sözleşme algılarının farklılaştığını göstermektedir. Bununla birlikte işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarında, çalıştıkları departmanın bir etkisi bulunmamıştır.

Bu aşamada elde edilen araştırma sonuçları, otel işletmeleri çalışanlarının yaş, medeni durum ve çalışılan departman ile ilgili özelliklerinin psikolojik sözleşme algıları konusunda bir ölçüt oluşturmadığı yönünde yorumlanabilir.

Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Araştırmada psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesinde regresyon analizi tablolarından yararlanılmış ve otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin alt boyutlarına yönelik uyum algısının işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde “çalışma saatleri” ve “eşitlik/adalet” boyutlarına yönelik uyum algısının işgörenlerin iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Böylece otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan çalışma saatleri ve işyerinde eşitlik/adalet ile

ilgili beklentilerinin karşılanmasının, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yükselmesini de beraberinde getirdiği söylenebilir.

Diğer yandan işgörenlerin “çalışma saatleri” ve “eşitlik adalet” boyutlarına yönelik ihlal algılarının, iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla otel işletmesi çalışanlarının çalışma saatleri ve işyerinde eşitlik/adalet ile ilgili beklentilerinin işveren tarafından karşılanmamasının, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşmesine neden olduğu ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin diğer boyutlarını oluşturan “somut ek olanaklar” ve “soyut ek olanaklar” boyutlarına yönelik uyum ve ihlal algılarının işgörenlerin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu otel işletmesi çalışanlarının mesleki gelişime destek, izin imkanı ve işi iyi yapabilmek için yeterli fiziksel olanakların sunulması gibi konulardaki beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının iş tatminleri üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı yönünde yorumlanabilmektedir.

Tez çalışmasının psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisine dair sonuçları, psikolojik sözleşme uyum algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkilerinin olduğunun belirtildiği çalışmalar (Morrison ve Robinson, 1997; Larwood vd., 1998; Kickul ve Lester, 2001) ve psikolojik sözleşme ihlal algısının iş tatmini üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunun belirtildiği (Dikili, 2012; Gakovic ve Tetrick, 2003; Raja vd., 2004; Robinson ve Rousseau, 1994) önceki araştırmaları destekler niteliktedir.

Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çalışmada psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının işgörenlerin duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin “işyerinde eşitlik ve adalet” boyutuna yönelik ihlal algısının, işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde en fazla etkisi olan boyut olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum algılarının duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Psikolojik sözleşme algısı ve işgörenlerin duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye dair elde edilen bulgular Herzberg (1959) tarafından geliştirilen çift faktör kuramında yer alan hijyen faktörlerine benzer olarak “karşılandığında olumlu bir tutum veya davranışla sonuçlanmayan ancak karşılanmadığında işgörenlerin olumlu tutumlarının azalmasına veya olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olan” bir yapıya işaret etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin karşılanmasının duygusal bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı ancak psikolojik sözleşme ihlal algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu söylenebilmektedir.

Tez çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali ile işgörenlerin örgüte yönelik bağlılıkları arasındaki ilişkiler konusunda elde edilen sonuçlar, konu ile ilgili daha önce yapılmış olan ve işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılamalarının örgüte yönelik bağlılıkları üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ortaya koyan araştırmaların (Caldwell vd., 1990; Hornung ve Glaser, 2010; Antoni ve Syrek, 2012; Conway ve Briner, 2002; Raja vd., 2004) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Psikolojik Sözleşmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi aşamasında, tükenmişlik değişkeni “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” olarak üç boyut altında ele alınmıştır. Bu doğrultuda otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algılarının tükenmişliğin her bir boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuçları otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum algılarının işgörenlerin “duygusal tükenme” ve “duyarsızlaşma” düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğunu göstermektedir. Psikolojik sözleşme uyum algısının tükenmişliğin “kişisel başarıda düşme” boyutu üzerinde herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir.

Diğer yandan işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönündeki algılarının tükenmişliğin üç boyutu üzerinde de anlamlı ve pozitif

etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, iş ile ilgili beklenti ve taleplerin karşılanmasında başarısız olunmasının işgörende tükenmişliğe yol açtığını gösteren birçok çalışmanın (Burke ve Richardsen, 1993; Cordes ve Dougherty, 1993; Etzion ve Westman, 1994; Karasek ve Theorell, 1990) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Bu bulgulara dayanarak otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin karşılanmasının işgörenderin iş hayatında kendilerini güçlü ve başarılı hissetmeleri üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Ancak söz konusu vaatlerin ve sözlerin işveren tarafından yerine getirilmemesi, işgörenderin güçsüz ve başarısız hissetmelerine neden olabilmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına göre beklentileri işveren tarafından karşılanmış olan çalışanların iş yaşamında duygusal olarak tükenmişlik hissetme ve iş çevresinde bulunan kişilere karşı duyarsız hale gelme olasılığı daha düşük iken, psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanların tükenmişlik sendromu yaşama olasılığı daha yüksek olmaktadır.

Psikolojik Sözleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Tez çalışmasında psikolojik sözleşmenin etkilerinin incelendiği bir diğer tutum da işten ayrılma niyetidir. Psikolojik sözleşme uyum algısının işgörenderin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri konusunda elde edilen bulgular incelendiğinde psikolojik sözleşmenin yalnızca “iş yerinde eşitlik ve adalet” boyutuna yönelik uyum algısının, işgörenderin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinde çalışan işgörenderin işyerinde tüm çalışanlara eşit davranıldığı, adil maaş sistemi olduğu ve çalışanlara eşit yükselme olanaklarının sunulduğu yönündeki olumlu algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu söylenebilmektedir.

İşten ayrılma niyetinin bireyin işi ile ilgili olumsuz durumlara verdiği bir tepki olduğu (Lum, Kervin, Clark, Reid, ve Sirola, 1998) göz önünde bulundurulduğunda, otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklenti ve yükümlölüklerin karşılanmaması durumunda işgörenderin işten ayrılma niyetinde olacakları düşünülebilmektedir.

Tez çalışmasında elde edilen bulgular da bu durumu destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre işgörenderin işten ayrılma niyeti üzerinde, psikolojik

sözleşmenin çalışma saatleri boyutuna yönelik ihlal algısının anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, aile yaşantısına uygun çalışma saatleri, mesai bittiğinde işyerinden çıkabilme ve çalışma saatlerinin net olarak belirlenmiş olması yönündeki beklentilerinin karşılanmaması durumunda otel işletmesi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin artacağı yönünde yorumlanabilir.

Araştırmanın Teorik ve Uygulamaya Yönelik Katkıları

İşgörenlerin algısal dünyasının anlaşılması ile modern istihdam ilişkilerinin açıklanabilmesi açısından önemli bir kavram olan psikolojik sözleşme 1980'li yıllardan bu yana uluslararası çalışmalarda sıkça ele alınmakla birlikte, literatürde psikolojik sözleşme konusunda hala doldurulmayı bekleyen birçok boşluk bulunmaktadır. Bu tez çalışması ile öncelikle psikolojik sözleşme ve sözleşme ihlali konusundaki literatürde bulunan boşlukların doldurulmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın konu, yöntem, uygulama ve sonuçları açısından sunduğu teoriye ve uygulamaya yönelik katkılar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Literatürde psikolojik sözleşme ile ilgili önceki çalışmaların daha çok psikolojik sözleşme ihlali veya uyumsuzluk algısı üzerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında psikolojik sözleşme kavramı ihlal algısının yanı sıra işgörenlerin psikolojik sözleşmede yer alan beklentilerinin karşılanmasını ifade eden uyum algısı da değerlendirilmiş ve böylece psikolojik sözleşme konusuna farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır.
- İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğinin belirlenmesine yönelik tez çalışması ile hem kavramın örgütsel araştırmalarda yeni kullanılmaya başlandığı ulusal literatüre hem de konunun farklı kültürlerde çalışılmasına örnek oluşturması açısından uluslararası literatüre katkıdabulunulmaya çalışılmıştır.
- Tez çalışmasında işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin ölçülmesine yönelik literatürde yer alan belli başlı ölçeklerin kullanılması yerine, turizm sektörünün kendine özgü özellikleri göz önüne alınarak otel

işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin ölçülmesine yönelik bir tutum ölçeği geliştirilmesi, çalışmanın turizm alanındaki araştırmalara bir diğer katkısı olarak sayılabilir.

- Tez çalışmasının sonuçları otel işletmesi çalışanlarının işverenlerinden beklentilerinin; çalışma saatlerinin açıkça belirtilmesi, aile yaşantısına uygun çalışma saatlerinin belirlenmesi, mesai bittiğinde işletmeden çıkabilme olanağı, işyerinde herkese eşit davranılması ve eşit yükselme olanağı sunulması, maaş dağılımının adil olması, iş ile ilgili becerileri geliştirme olanağı, işi yapabilmek için yeterli fiziksel olanakların sunulması ve tatil/izin imkanı sunulması konularını kapsadığını göstermektedir.
- Araştırma sonuçlarının turizm sektöründeki yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine çalışanlar ile uyumlu psikolojik sözleşme geliştirilmesi konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Öyle ki istihdam ilişkisinde yer alan karşı tarafın beklentileri hakkında bilgi sahibi olunması ilişkinin uyumlu bir şekilde yürütülmesi açısından can alıcı öneme sahip olmaktadır.
- Araştırma sonuçları otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğunluğunun psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentilerinin işverenleri tarafından karşılanmadığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda otel işletmelerinde çalışan işgörenler kendilerine iş ile ilgili verilen sözlerin ve vaatlerin yerine getirilmediğini algılamaktadırlar.

Bu durum öncelikle otel işletmelerinde işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde etkili olan yönetici ve insan kaynakları yetkililerinin, işgörelere sunulması uygun görülen olanaklar konusunda sözbirliği içinde olmaları gerektiğine işaret etmektedir. İşvereni temsilen işgörenin katkıları karşılığında ona sunulacak olan olanaklar konusunda yanlış ya da eksik bilgi verilmesi, işgörenin aslında gerçekleşmeyecek olan beklentilere girmesine neden olmaktadır. İşgören üzerine düşen katkıyı işletmeye sağladığında elde edeceği olanağı beklemekte ancak bu olanak sunulmadığında sözleşme ihlali algılamaktadır.

- Araştırma sonuçları psikolojik sözleşmelerinde yer alan beklentileri karşılanan işgörenlerin işe yönelik olumlu tutumları sergilemeye daha yatkın olduklarını, psikolojik sözleşme ihlali algılayan işgörenlerin ise işe yönelik olumsuz tutumlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda çalışma sonuçları psikolojik sözleşme ihlalinin otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini tetikleyen bir yapıda olduğuna işaret etmektedir. Araştırmanın psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algısının işgörenlerin tutumları üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçları turizm sektörünün en büyük problemlerinden biri olan “işgören devir hızı”nın açıklanmasında da başvurulabilmesi açısından önemli katkılar sunmaktadır.

Tez çalışmasında elde edilen sonuçlar işgörenlerin tutum ve davranışlarının büyük öneme sahip olduğu turizm sektöründe, yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerini işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin belirlenmesi ve işgörenlerin işletme ile uyumlu bir sözleşme geliştirmeleri konusunda düşünmeye zorlamalıdır.

Özellikle insan kaynakları yetkililerinin işe alım sürecinin başlaması ile birlikte işgörenden hangi katkıların beklendiğini ve bunlar karşılığında işgörene hangi teşviklerin sunulacağını açık bir şekilde ifade etmeleri büyük öneme sahiptir. Böylece işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri işveren temsilcileri tarafından verilen bilgiler doğrultusunda şekillenecek ve psikolojik sözleşme ihlal algısı en az düzeye indirilebilecektir.

Ayrıca örgüt içinde işgörenlerin psikolojik sözleşme uyum/ ihlal algılarının belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılması ve bu çalışmalar sonucunda işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıladığı durumların gözden geçirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının belirlenmesi, işgörenler ile açık iletişim kurularak işveren/işgören beklentilerinin uyumlu hale getirilmesi yoluyla, olumsuz tutumlara yol açan ihlal algısının ortadan kaldırılmasına olanak sağlayabilecektir.

İleride Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

- Tez çalışmasında turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme algıları konu edilmiştir. İlerideki araştırmalarda turizm sektöründe yer alan yiyecek-içecek işletmeleri veya eğlence işletmeleri gibi farklı işletme gruplarında çalışmakta olan işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarının incelenmesi, sektör çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri konusunda daha ayrıntılı bilgi sahibi olunmasına katkı sağlayabilecektir.
- Araştırmada otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini, duygusal bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. İleriki araştırmalarda psikolojik sözleşme algısının işgörenlerin diğer tutum ve davranışları üzerindeki etkileri incelenebilir. Böylece psikolojik sözleşmenin etkili olduğu tutum ve davranışların daha geniş perspektiften değerlendirilmesine olanak tanınmış olabilir.
- Çalışmada yöneticilerin psikolojik sözleşme algılarında ortaya çıkabilecek farklılıklar göz önüne alınarak, otel işletmesi yöneticileri araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda otel yöneticilerinin psikolojik sözleşmelerinin içeriği ve sözleşme algıları incelenerek, bu çalışmanın bulguları ile ilişkilendirilebilir. Böylece otel işletmelerinde çalışan işgörenler ve yöneticilerin psikolojik sözleşme algılarının karşılaştırılması mümkün olabilir.
- Çalışmada otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının işe yönelik tutumları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin oluşma süreci konusunda literatürde hala önemli bir açık bulunmaktadır. Bu doğrultuda ilerideki yapılacak çalışmalarda turizm sektörü çalışanlarının psikolojik sözleşmeleri oluşum süreci açısından ele alınabilir.
- Otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme uyum ve ihlal algılarını etkileyen etkenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar, otel işletmelerinde insan kaynakları politikalarının belirlenmesinde kullanılmak üzere önemli bulgular sunabilir.

KAYNAKLAR

- Adams, J.S. (1963). Towards An Understanding Of Inequality. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 11, 422- 436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267-299).
- Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2009). Exploring Psychological Contract Contents In India: The Employee And Employer Perspective. *Journal Of Indian Business Research*, 1(4), 238- 251.
- Aiken, L. R. (1997). *Questionnaires And Inventories: Surveying Opinions And Assessing Personality*. New York: John Wiley Sons, Inc.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes And Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, G.W. (1967). Attitudes. In M. Fishbein, (Ed.), *Readings In Attitude Theory And Measurement*. New York: Wiley, Pp. 1-13.
- Altunoğlu, A.E. ve Sarpkaya, P. (2011). Effects Of Burnout And Job Satisfaction On Intention To Leave. *African Journal Of Business Management*, 6(29), 8564-8571.
- Anderson, N. Ve Schalk, R. (1998). The Psychological Contract In Retrospect And Prospect (Editorial). *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: A Concept In Need Of Closer Scrutiny? *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, 511-520.
- Aryee S, Walumbwa F, Mondejar R & Chu C. WL. (2013) Accounting For The Influence Of Overall Justice On Job Performance: Integrating Self Determination And Social Exchange Theories, *Journal Of Management Studies*, Doi: 10.1111/ Joms.12067.

- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24: 491-509.
- Atkinson, C. & Cuthbert, P. (2006). Does One Size Fit All? A Study Of The Psychological Contract In The UK Working Population. *International Journal Of Manpower*, 27, 647- 665.
- Avcı, N. & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*.20:1 33-44.
- Azumi, I.K. (1999). *Higher Education And Business Recruitment In Japan*. Beverly Hills, Sage Publication.
- Bakker, A.; Van Der Zee; Lewig, K. & Dollard, M. (2006). The Relationship Between The Big Five Personality Factors And Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal Of Social Psychology*, 146 (1), 31-51.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art, *Journal Of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. W. & Velde, M. (2013). A Longitudinal Study Of Age-related Differences In Reactions To Psychological Contract Breach. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 157–181.
- Bandhanpreet, K. & Mohindru, P. (2013). Antecedents Of Turnover Intentions: A Literature Review, *Global Journal Of Management And Business Studies*, 3, 10-27
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Cambridge, MA: Harvard.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. Wiley: New York.
- Baron, A & Armstrong, M (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*, Kogan Page, London.
- Baron, A.R. & Greenberg, J. (2003). *Organisational Behaviour In Organisation: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Canada: Prentice Hall.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bateman TS. & Snell S.A. (1999). *Management. Building Competitive Advantage*. 4th Ed. Boston: Irwin McCraw-Hill.

- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Baysal, C.A. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım, İstanbul.
- Beaumont, P. B. & Harris, R. I. D., (2002). Examining White-Collar Downsizing as a Cause of Change In the Psychological Contract, *Employee Relations*, 24 (4), 378-388.
- Becker, H.S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. *Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beecroft P. C., Dorey F&Wenten M. (2007). 'Turnover Intention In new Graduate Nurses: A Multivariate Analysis, *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 41–52.
- Bernhard-Oettel, C., Rigotti, T., Clinton, M. & De Jong, J. (2013). Job Insecurity and Well-being In the Temporary Workforce: Testing Volition and Contract Expectations as Boundary Conditions. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 22(2), pp. 203-217.
- Bester, F. (2012). *A Model of Work Identity In Multicultural Work Settings*. Unpublished DPhil Thesis, University of Johannesburg, Johannesburg.
- Bindak, R. (2005). Tutum Ölçeklerine Madde Seçmede Kullanılan Tekniklerin Karşılaştırılması. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6, (10), 17-26.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power In Social Life*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Blickle, G. &Witzki, A. (2008). New Psychological Contracts In the World of Work: Economic Citizens or Victims of the Market?: The Situation In Germany, *Society and Business Review*, 3, 149 - 161
- Bolat, O. İ., Bolat, ve T., Aytemiz S. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi*,12, 21-26
- Bothma, C.F.C.,& G. Roodt, (2013). The Validation of the Turnover Intention Scale. *South Africa Journal of Human Resource Management* 11(1), 507-519.
- Bozkurt, Ö. ve Y, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22).

- Bowling, N.A.,& Hammond, G.D. (2008). A Meta-analytic Examination of the Construct Validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.
- Brown, S.P.& Peterson, R.A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Metaanalysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30, (1), 63-77.
- Bunderson, J. S. (2001). How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741
- Burke, P. (1997). An Identity Model For Network Exchange. *American Sociological Review*, 62, 134-150.
- Büyüköztürk, Ş. (2007), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 8. Baskı, Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Cable, D. A. J. (2008). *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Waikato.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Campion, M. A. & Lord, R. G. (1982). A Control Systems Conceptualization of the Goal Setting and Changing Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.
- Carmeli, A. & Gefen, D. (2005). The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions. *Journal of Management Psychology*, 20:2, 63-86.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1982). Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-social, Clinical, and Health Psychology. *Personality Bulletin*, 92, 111-135.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a Virtual Workplace. *Academy of Management Executive*, 14(3): 81-90.
- Cavanaugh, M.A. & Noe, R.A. (1999). Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.

- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu Şahin, D. (2007). Őđretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(2), 465-484
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve EskiŐehir Bölgesinde Doktor ve HemŐire Meslek Grupları Arasında KarŐılaŐtırmalı Bir Çalışma, *10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4.
- Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2012). Training of Temporary Workers and the Social Exchange Process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209.
- Chung, K.H., (1977). *Motivational Theories and Practices*. USA.Columbus.
- Clark, L. A. & Watson, D. (1991). Tripartite Model of Anxiety and Depression: Psychometric Evidence and Taxonomic implications. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 316-336.
- Clark, A. E. (1996),. Job Satisfaction in Britain.,*British Journal of Industrial Relations*, 34 (2) 189-217.
- Conway, N.&Briner, R.B. (2002). A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 287-302.
- Conway, N. & Briner, R.B (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cook, K. S. &Rice. E. (2003). Social Exchange Theory. İçinde *The Handbook of Social Psychology*, 53-76, ed: J. Delamater. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Coomber, B.& Barriball, L. K. (2007). Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-based Nurses: A Review of the Research Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297-314.
- Cordes, C. L. &Dougherty, T. W. (1993). A review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Coyle-Shapiro, J. & 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. & Kessler, I. (2002). Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee Employer Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11: 1-18.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Neuman, J. (2004). Individual Dispositions ve the Psychological Contract: The Moderating Effects of Exchange ve Creditor Ideologies, *Journal of Vocational Behavior* 64: 150-164.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Parzefall, M.-R. (2008). Psychological Contracts. İnde C. L. Cooper J. Barling (Ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. London SAGE Publications.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874.
- Csoka, L. S. (1995). A New Employer Employee Contract?' *Employment Relations Today*. Summer, 21-31.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.
- Çalışkan, Z., (2005). İş Tatmini: Malatya□da Sağlık Kuruluşları Üzerinde Bir Deneme, *DAUM Dergisi*, 4 (1), 9-18.
- Çam, O. (2001). The Burnout In Nursing Academicians In Turkey. *International Journal of Nursing Studies*, 38, 201-207.
- Çetinkaya, F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar,2014.
- Çildir, T., (2008). *Ankara İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin takas Kuramının Uygulanmasına İlişkin Alguları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- Dabos, G. & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity: Psychological Contracts In Research Teams. *Journal of Applied Psychology*, 89: 52-72.
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory*. Cincinnati: SouthWestern

- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2000). *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, United Kingdom: Business Press, Thomson Learning.
- Dawley, D.D., Stephens, R.D. & Stephens, D.B. (2005). Dimensionality Of Organizational Commitment In Volunteer Workers: Chamber Of Commerce Board Members And Role Fulfilment. *Journal Of Vocational Behavior*, 67(3), 511-525.
- Deepthi, U. & Baral, R. (2013). Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee's Cognitive Responses: Does Generational Difference Matter?. Proceedings of 8th Asian Business Research Conference 1 - 2 April 2013, Bangkok, Thailand, ISBN: 978-1-922069-20-7.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F.&Schafueli, W. B. (2001). The Job Demands Resources Model Of Burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Meuse, K. ve Tornow, W. (1990). The Tie That Binds Has Become Very, Very Frayed!, *Human Resource Planning*, 13, 203-13.
- Demirhan, G. Ve Altay, F. (2001). Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Beden Eğitim Ve Spora İlişkin Tutum Ölçeği II. *Spor Bilimleri Dergisi*, 12, (2), 9-20.
- De Nobile, J.J.& McCormick, J. (2008). Organisational Communication And Job Satisfaction In Australian Catholic Primary Schools, *Educational Management Administration And Leadership*, 36(1), Pp. 101-122.
- De Vos, A. & Freese, C. (2011). Sensemaking During Organizational Entry: Changes In Newcomer Information Seeking And The Relationship With Psychological Contract Fulfillment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 84, Pp. 288-314.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation To Reality And The Role Of Reciprocity. *Journal Of Organizational Behavior*, 24: 537-559.
- Dikici, A. Metin (2005). *Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkisi- GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama*. Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Domann, C. & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Stabilities. *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 483-504.

- Duane, M.(1998). Applying Equity Theory In Compensation İçinde , Jones, J.W.; Steffy, B.D.; Bray, D.W. (1998). *Applying Psychology In Business: The Handbook For Managers And Human Resources Professionals*,Macmillan Inc. ISBN-13: 978-0669158380.
- Dunahee, Michael, H. & Wangler, Lawrence, A., (1974). □The Psychological Contract: A Conceptual Structure For Management/Employee Relations, *Personnel Journal*, 53(7), 517-524.
- Dunham, J., Grude, J. ve M. Castenada, (1994). Organizational Commitment: The Utility Of An Integrative Definition. *Journal Of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eagly, A.H., Chaiken, S. (1998). Attitude Structure And Function. *The Handbook Of Social Psychology*, 1, 269-322.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review* 27, 31-41.
- Engelbrecht, S. (2006). *Motivation And Burnout In Human Service Work*. The Case Of Midwifery In Denmark.Ami.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Yayın No:402, 7. Baskı, İstanbul.
- Ergin, C. (1992). Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongre Kitabı*,143-154.
- Etzion, D. & Westman, M. (1994). Social Support And Sense Of Control As Moderators Of The Stress-Burnout Relationship In Military Careers. *Journal Of Social Behavior And Personality*, 9(4): 639-656.
- Fay, D. & Luhrmann, H. (2004). Current Themes In Organizational Change. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13(2), 113-119.
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1984). *Social Cognition*. Reading: Addisonwesley.
- Fishbein, M. & Y Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention Y Behavior: An Introduction To Theory And Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice And Human Resource Management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. & Carlsmith, J. M. (1993). *Sosyal Psikoloji*.(Çev. A. Dönmez), Ankara: İmge Yayıncılık.

- Freese, C. & Schalk, R. (1993). The Psychological Contract, *Inroom Van Personeel*, 1, 67-82.
- Freese, C. & Schalk, R. (1996). Implications Of Differences In Psychological Contracts For Human Resources Management. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, 501-509.
- Freese, C. & Schalk, R. (1997). Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst [Tilburg Psychological Contract Questionnaire]. Tilburg: Tilburg University. Unpublished.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal Of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gakovic, A. & Tetrick, L. E. (2003). Psychological Contract Breach As A Source Of Strain For Employees. *Journal Of Business And Psychology*, 18, 235-246.
- Gardner, R.C & Lambert, W. (1959). Motivational Variables In Second Language Acquisition. *Canadian Journal Of Psychology*, 13, 266-272.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *Using SPSS For Windows Step By Step: A Simple Guide And Reference*. Boston, MA: Allyn & Bacon
- Ghiselli, R.F., J. M.L. Lopa & B. Bai, 2001. Job Satisfaction, Life Satisfaction And Turnover Intent: Among Food-Service Managers. *Cornell Hotel Restaurant Admin*, 42, 28-37.
- Gmelch, W. H. & Gates, G. (1998). The Impact Of Personal, Professional And Organizational Characteristics On Administrator Burnout, *Journal Of Educational Administration*, 36(2), 146 – 159.
- Goddard, R. W. (1984). The Psychological Contract. *Management World*, 13(7), 12-14.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178
- Gökmen, S. (1996): İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama Ve Geçerlik Ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması, Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Grant, D. (1999). HRM, Rhetoric And The Psychological Contract: A Case Of “Easier Said Than Done”. *International Journal Of Human Resource Management*. 10(2), 327-350.

- Griffin, D.W & Ross, L. (1991). Subjective Construal, Social Inference, And Human Misunderstanding. In M. Zanna (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology* (Vol. 24, Pp. 319–356). New York: Academic Press.
- Guest, D.E. (1998). Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal Of Organizational Behaviour*, 19: 649–664.
- Guest, D. & Conway, R. (2000). *The Public Sector And The Psychological Contract*. IPD Research Report. London: IPD.
- Guest, D. & Conway, R. (2002). Communicating The Psychological Contract: An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2): 22-38.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994). Expatriate Managers And The Psychological Contract. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Gül, H.; Oktay, E.; Gökçe, H. (2008) İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, S.15: 74-75.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addisonwesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hall, D. X, Schneider, B. & Nygren, H. J. (1970). Personal Factors In Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Hall, D.T. & J.E. Moss (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations And Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Harris, J.I., Winskowski, A.M. & Engdahl, B.E. (2007). Types Of Workplace Social Support In The Prediction Of Job Satisfaction. *Career Development Quarterly*, 56, 150-156.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J.M. (1997). The Content Of The Psychological Contract. *British Journal Of Management*, 8: 151-162.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution In Managerial Careers*. Chichester: Wiley. Herriot, P., Manning, W. E. G., Kidd, J. M. (1997). The Content Of The Psychological Contract. *British Journal Of Management*, 8, 151-162.

- Herzberg, F., Mausner, B.& Syndermann, B. (1959). *The Motivation To Work*. New York, NY: Wiley Publishers.
- Hiltrop, J.M. (1995), The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge Of The 1990s, *European Managemetn Journal*, 13,. 286- 294.
- Hom, P.W.,& R.W. Griffeth, 1991. A Structural Equations Modeling Test Of A Turnover Theory: Cross Sectional And Longitudinal Analysis. *Journal Of Applied Psychology* 76, 350-366.
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior As Exchange. *American Journal Of Sociology*, 63: 597-606.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace World
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper And Brothers.
- Hrebiniak, L.G.,& Alutto, J.A. (1972). Personal And Role Related Factors In The Development Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum, Algı, İletişim*. Ankara: Elips Kitap
- Indumathy R, & Kamalraj S., (2012) A Study On Quality Of Work Life Among Workers With Special Reference To Textile Industry In Tirupur District- A Textile Hub, *Zenith International Journal Of Multidisciplinary Research*, 2, 4,ISSN 2231 5780.
- Ivancevich, J. M. &e And Matteson, M. T. 1980. *Stress And Work*. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Kabungaidze, T.&Mahlatshana, N (2013). The Impact Of Job Satisfaction And Some Demographic Variables On Employee Turnover Intentions. *International Journal Of Business Administration*. 4(1).
- Karacaoğlu, A. F., Boylu, Y. (2014). “Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Recreation And Tourism Research*, 1 (2), 33-45.
- Karkın, N., (2004). “Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 445, Aralık, Ankara.
- Kerlinger, F. N.,& Lee, H. B. (2000). *Foundations Of Behavioral Research* (4th Ed.). Holt, NY: Harcourt College Publishers.
- Koustelios, A. (2001). Organizational Factors As Predictors Of Teachers’ Burnout. *Psychological Reports*, 88, 627-634.

- Jafri, M. H. (2012). Influence Of Psychological Contract Breach On Organizational Citizenship Behaviour And Trust. *Psychological Studies*, 57, 29–36.
- Jam, F.A., I., Haq. U. & T. Fatima (2012). Phychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Educational and Social Research*, 2 (4), 79-90.
- Jamil A, Raja U& Darr W. (2013). Psychological Contract Types As Moderator In The Breach-Violation And Violation-Burnout Relationships. *Journal of Psychology*. 2013 Sep-Oct;147(5):491-515.
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment Of Meyer And Allen’s 1991 Three-Component Model Of Organization Commitment And Turnover Intentions. *Journal Of Vocational Behavior*, 51, 319 337.
- Jaros, S.J., Jermier, J., Koehler, J. ve T. Sincich, 1993. Effects Of Continuance, Affective And Moral Commitment On The Withdrawal Process: An Evaluation Of Eight Structural Equation Models. *Academic Management Journal*, 36(5), 951–995.
- Jex, S.M. ve Gudanowski, D.M. (1992). Efficacy Beliefs And Work Stress: An Exploratory Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 13, 509-517.
- Johnson, J.L. ve O’Leary Kelly, A.M. (2003). The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*, 24: 627-647.
- Jones, G.R., George, J.M. & Hill, C.W.L. (2000) *Contemporary Management* (2nd Ed.). Boston: Mcgraw-Hill.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Beşinci Baskı). Ankara.
- Karasek, R. A.,& Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity And The Reconstruction Of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Türk İdare Dergisi*, 3, 24-36.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach To The Study Of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.
- Keskin, A. (2003). *İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinin İngilizce’ye Yönelik Tutumları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Kickul, G., Kickul, J. & Belgio, E. (2002). *E-Learning Challenges And Processes: Understanding The Role Of Student Self-Efficacy And Learning Goal Orientation*. Manuscript Presented At The 2002 British Academy Of Management Conference.
- Kickul, J., Lester, S. W. & Finkl, J. (2002). Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make A Difference? *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kickul, J., Lester, S. & Finkl, J. (2001). *Mitigating The Effects Of Psychological Contract Breach: The Role Of Procedural And Interactional Justice*. Manuscript Presented At The Academy Of Management Conference.
- Kickul, J. & Lester, S. (2001). *Psychological Contracts In The 21st Century: An Examination Of What Employees Value Most And How Well Organizations Are Responding To These Expectations*. Proceedings Of The 44rd Annual Meeting Of The Midwest Academy Of Management Conference.
- Kim, H. J., Shin, K. H. & Swanger, N. (2009). Burnout And Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions. *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- Ko, J. W., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment Of Meyer And Allen's Three Component Model Of Organizational Commitment In South Korea. *Journal Of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Koh, C., Ang, S. & Straub, D.W. 2004. IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. *Information Systems Research*, Vol. 15 (4), Pp. 356-373.
- Kolb, D.A., Rubin, I., McIntyre, J. & Farris, G. *Individuals And Organizations: The Process Of Joining Up*. New York Educational Opportunities Forum.
- Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 76, 698 – 707.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Koyuncu, M. ve Katlav, E. Ö., (2014) Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal Of Travel And Hospitality Management* 11 (2), 2014, 6-27.

- Krishnan, T. N. (2011). Understanding Employment Relationship In Indian Organizations Through The Lens Of Psychological Contracts. *Employee Relations*, 33(5), 551-569.
- Kutaula, S. (2014). *Antecedents And Outcomes Of Psychologicalcontract Fulfillment: An Empirical Study Conducted In India*. Phd Thesis, Cardiff.
- Lacity, M. C., Iyer, V. & V., Rudramuniyaiah, P. S. (2008). *Turnover Intentions Of Indian IS Professionals*. Springer, 10, 225-241.
- Lambert, L .S., Edwards, J. B. & Cable, D. M. (2003). Breach And Fulfillment Of The Psychological Contract: A Comparison Of Traditional And Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56, 895-934.
- Landy, F. J. &Conte, J. M. (2007). *Work In The 21st Century: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, (Second Edition). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Langton, N., Robbins, S. & Judge, T. (2010). *Fundamentals Of Organizational Behaviour*, (4th Canadian Edition), Prentice Hall, ISBN: 0135123089
- Ledgerwood, C.R., Crotts, J.C. &Everett, A.M. (1998). Antecedents Of Employees' Burnout In The Hotel Industry. *Progress In Tourism And Hospitality Research*, 4(1), 31-44.
- Lee, R. T.,&Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination Of The Correlates Of The Three Dimensions Of Job Burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lee T. W. ve Mitchell T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover. *Academy Of Management Review*, 19 (1): 51-89
- Lee, R.,&Wilbur, E.R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, And Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38(8): 781-791.
- Lemire, L. &Rouillard, C. (2005). Research Note: An Empirical Exploration Of Psychological Contract Violation And Individual Behavior The Case Of Canadian Federal Civil Servants In Quebec. *Journal Of Managerial Psychology*, 20, Pp.150-163.
- Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., &Bolino, M.C. (2002). Not Seeing Eye To Eye: Differences In Supervisor And Subordinate Perceptions Of And Attributions For Psychological Contract Breach. *Journal Of Organizational Behavior*, 23: 39-56.

- Levert, T., Lucas, M. & Ortlepp, K. (2000). Burnout In Psychiatric Nurses: Contributions Of The Work Environment And A Sense Of Coherence. *South African Journal Of Psychology*, 30, 36-43.
- Levinson, H., Price, C. R, Munden, K. J. Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management And Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Li, J., Hung, K. & Tangpong, C. (2012) “The Role Of Reciprocity Norm And Agent Conscientiousness In Employee Layoff Decisions.” *Management Research Review*, 35(5): 419-440.
- Lindstrom, K., Leino, T., Seitsamo, J.&Tordtila, L. (1997). A Longitudinal Study Of Work Characteristics And Health Complaints Among Insurance Employees In VTD Work. *International Journal Of Human-Computer Interaction*, 9, 343–368
- Lo, S. & Aryee, S. (2003) Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4): 1005–1020.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A. (1983). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction*. Chicago: Rand Nally.
- Lu, H., While, A., & Barriball, K., 2005. Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal Of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different Or Alike?: Exploring The Psychological Contract And Commitment Of Different Generations Of Hospitality Workers. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Or Organisational Commitment? *Journal Of Organisational Behaviour*, 19(3) 305-320.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy In The Workplace: Implication For Motivation And Performance. *International Journal Of Management*, 14, 1.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. Newyork: Mcgraw_Hill. Inc.
- Majella, J., Fogarty, G., Gerard, J., Machin, M. & Patrick, J. (2008). Predicting Absenteeism and Turnover Intentions in The Health Professions. *Australian Health Review*, 32(2), 271-283.

- Macneil, I. R. (1985). Relational Contract: What We Do And Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts Of The Western Pacific: An Account Of Native Enterprise And Adventure In The Archipelagoes Of Melanesian New Guinea*. London: Routledge (Republished, New York: Dutton, 1962).
- Manning, W. E. G. (1993). *The Content Of The Psychological Contract Between Employees And Organizations In Great Britain In The Early 1990s*. London: Phd Thesis University Of London
- Mano, H. (1994). Risk Taking, Framing Effects, And Affect. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 57, 38–58
- March, R. & Mannari, H. 1977. ‘Organisational Commitment And Turnover: A Prediction Study’, *Administrative Science Quarterly*, 22: 57–67.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York.
- Martin, G., Pate, J., & Mcgoldrick, J. (1999). Do HRD Investment Strategies Pay? Exploring The Relationship Between Lifelong Learning And Psychological Contracts. *International Journal Of Training And Development*, 3, Pp. 200-214.
- Martin, A. & Roodt, G. 2008. ‘Perceptions Of Organisational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Intentions In A Post-Merger South African Tertiary Institution’, *South African Journal Of Industrial Psychology*, 34(1): 23–31.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second Edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984). Burnout In Organizational Settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-143.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation And Personality* (2nd Ed.). Reading, MA: Addisonwesley
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.A. (1990). A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Corralates And Consequences Of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol:108, 2: 171-194.
- Mcburney, D. & White, T. 2009. *Research Method*, 8Ed, Cengage Learning, Library Of Congress, Belmont.

- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff. *Leadership Organization Development Journal*, 21, Pp. 84-91.
- McLean Parks, J. & Smith, F. (1998). *Organizational Contracting: 'A Rational Exchange?'*. In: Halpern, J. And Stern, R. (Eds). *Debating Rationality: Non-Rational Elements Of Organizational Decision Making*, 125-154. Ithaca: ILR Press.
- McLean Parks J. & Kidder DL. (1994). 'Till Death Us Do Part . . .': Changing Work Relationships In The 1990s. İçinde *Trends In Organizational Behavior*, Cooper CL, Rousseau DM (Eds). Wiley: New York; 112-133.
- McMillan, J. & Schumacher, S. (2006). *Research In Education: Evidence Based Inquiry* (6th Ed.). Boston: Pearson Education.
- Menninger, K. (1958). *Theory Of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books, Inc.
- Meyer J. & Allen N. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*”, Sage Publications.
- Middlebrook, P. N. (1974) *Social and modern life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Michalos, A.C. (1991). *Global Report On Student Well-Being: Volume 1, Life Satisfaction And Happiness*, Springer-Verlag, New York
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991). Information-Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, And A Model Of The Process. *Academy Of Management Review*, 16, Pp. 92-120
- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (1999). Contractors And Their Psychological Contracts. *British Journal Of Management*, 10, 253-274.
- Millward, L.J. & Hopkins, L. (1998). Psychological Contracts, Organizational And Job Commitment. *Journal Of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Mimaröğlü, H., (2008). □ *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, Adana.
- Mobley, W.H., (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, And Control*, MA, Addison-Wesley,.

- Moorman, R.H. (1993), The Influence Of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46(6),. 759- 778.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Arnold, J. &Wilkinson, A. (2008), Mapping The Decision To Quit: A Refinement And Test Of The Unfolding Model Of Voluntary Turnover. *Applied Psychology:An International Review*, 57: 128–150.
- Morrison, E. W.,& Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy Of Management Review*, 22: 226-256.
- Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (2004). The Employment Relationship From Two Sides: Incongruence In Employees’ And Employers’ Perceptions Of Obligations. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological And Contextual Perspectives*: 161-180. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory And Measurement Of Work Commitment*. Greenwich, CT: Jai Press.
- Moynihan, D. P. & N. Landuyt. (2008). Explaining Turnover Intention In State Government: Examining The Roles Of Gender, Life Cycle, And Loyalty. *Review Of Public Personnel Administration* 28(2):120-143.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, I. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14, 244-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*, New York NY: Academic Press.
- Mueller, C.W. Ve Price, J. Economic, Psychological, And Sociological Determinants Of Voluntary Turnover. *Journal Of Behavioral Economics* 19, 1990, 321-336.
- Mullins, L.J. (1996). *Management And Organisational Behaviour* (4th Ed.). London: Pitman Publishing.
- Naktiyok, A. & C. N. Karabey (2005), “İşkoliklik Ve Tükenmişlik Sendromu”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).

- Nashuki, M., Ghazali, H. & Othman, M. (2014) Effects Of POS, PSS And OC On Intention To Leave In Casual Dining Restaurants In Klang Valley Area. In Sumarjan, Zahari, Radzi, Mohi, Hanafiah, Bakhtiar Zainal (2014) *Hospitality And Tourism*. Taylor & Francis Group, London.
- Nel, P.S., Van Dyk, P.S., Haasbroek, G.D., Schultz, H.B., Sono, T. & Werner, A. (2004). *Human Resources Management*. Oxford University Press.
- Newell, H. & Dopson, .S. (1996). "Muddle In The Middle: Organizational Restructuring And Middle Management Careers", *Personnel Review*, Vol. 25 (4), 4 – 20.
- Ng, T. & Feldman, D. C. (2009). Age, Work Experience, And The Psychological Contract. *Journal Of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.
- Okpara, J. O., Squillace, M. & Erondy, E. A. (2005). Gender Differences And Job Satisfaction: A Study Of University Teachers In The United States. *Women In Management Review*, 20(3-4), 177-190.
- Olguntürk, E. (2005). *Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme Ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- O'Relly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-Social Behaviour. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W., P.M. Podsakoff, & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, And Consequences*, London: Sage Publications.
- Organ, D.W. & M. Konovsky (1989). Cognitive Vs. Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 74, Ss. 157- 164.
- Organ, D.W. (1990), The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research In Organizational Behavior*, 12, Ss. 43- 72.
- Orvis, K. A. & Dudley, N. M., (2008). Conscientiousness And Reactions To Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal Of Applied Psychology*, 93, 1183-1193

- Önal, E.S. ve Kavuncu, Ş.M. (2013). Kamu Çalışanlarının Verimliliğinde İşe Yönelik Tutumlar:Örgütsel Adalet Algısı Ve Algılanan Sosyal Desteğin Önemi, *Bilim Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı, Anahtar Dergisi*, Sayı, 2013-290.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*, 16.
- Özgen, H. ve Özgen, M.H., Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 2010, S.1-19.
- Özmen, H (2001). “Görme Engelliler Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Parzefall, M. R. & Coyle-Shapiro, J. (2011). Making Sense Of Psychological Contract Breach. *Journal Of Managerial Psychology*, 26, 12-27
- Parzefall, M.-R. & Coyle-Shapiro, J. (2007). *Psychological Contract Schema, Contract Breach And Sense-Making: A Qualitative Study*. Paper Presented At The Annual Meetig Of The Academy Of Management, Philadelphia 3-8th August.
- Pate, J., G. Martin, J. & Mcgoldrick (2003). The İmpact Of Psychological Contract Violation On Employee Attitudes And Behavior. *Employee Relations*, 25(6),. 557- 573.
- Pavithra, S. & Barani, G. (2012). A Study On Quality Of Work Life Of Lawyers In Coimbatore District. *Indian Streams Research Journal*, 2(8), 1-8.
- Peel, S. & Inkson, K. (1993). High School Principals’ Attitudes To Performance Evaluation: Professional Development Or Accountability? *New Zealand Journal Of Educational Studies*, 28, 125-141
- Petriglieri, G. (2011) Identity Workspaces For Leadership Development. In S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *The Handbook For Teaching Leadership*: 295–312. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A. & Lepine, M. A. (2007). Differential Challenge Stressor-Hindrance Relationship With Job Attitudes, Turnover İntention Turnover And Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. [Http://Dx.Doi.Org/10.1037/0021-9010.92.2.438](http://Dx.Doi.Org/10.1037/0021-9010.92.2.438)

- Porter, L.W., E.L. Edward (1968), *Managerial Attitudes And Performance*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- Porter, L. W., Steers, R.M, Mowday, R. T. & P.V. Boulian, 1974. Organisational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technician. *Journal Of Applied Psychology*, 95 (5), 603-609.
- Porter, L. W.,& Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes And Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press And Richard D. Irwin.
- Posig, M. & Kickul, J. (2003) Extending Our Understanding Of Burnout: Test Of An Integrated Model In Nonservice Occupations, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 8(1), 3-19.
- Pretty, G. M. H., Mccarthy, M. E., & Catano, V. M. (1992). Psychological Environments Burnout: Gender Considerations Within The Corporation. *Journal Of Organizational Behavior*, 13, 701-711.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986), “Absenteeism And Turnover Of Hospital Employees”, Greenwich, CT: JAI Press.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., Passell, B. S (2003). After The Fall: Layoff Victims’ Trust And Cynicism In Re-Employment .*Journal Of Organizational And Occupational Psychology*, 76, 201-212.
- Radford, L.M. & L. Larwood (1982), A Field Study Of Conflict In Psychological Contract: Who’s In Control Of Absence, *Academy Of Management Review*, 10, 397- 407
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The Impact Of Personality On Psychological Contracts. *Academy Of Management Journal*, 47, 350-367.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P. & Tang, R.L. (2006). Effects Of Psychological Contract Breach On Performance Of IT Employees: The Mediating Role Of Affective Commitment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 79, Ss. 299- 306
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold Models for the Relationship Between Psychological Contract Breach and Job-related Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442-463
- Robinson S.L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* 41:574-599.
- Robinson S.L. & Morrison E.W. (1995). Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective. *Journal Of Organizational Behavior* 16: 289-298.

- Robinson S.L. & Rousseau DM. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal Of Organizational Behavior* 15: 245-259.
- Robinson S.L., Kraatz M.S. & Rousseau D.M. (1994) Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy Of Management Journal* 37: 137-152.
- Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M. & Boswell, W.R. (2000). The Nature Of The New Employment Relationship(S): A Content Analysis Of The Practitioner And Academic Literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Roehling, M. V. (1997). The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct. *Journal Of Management History*, 3(2), 204+.
- Roehling, M. V. (1996). The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Cincinnati
- Rousseau DM. (1989). Psychological And Implied Contracts In Organization. *Employee Responsibilities And Rights Journal* 2: 121-139.
- Rousseau DM. (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.M. Aquino K. (1993). Fairness And Implied Contract Obligations In Job Terminations: The Role Of Remedies, Social Accounts And Procedural Justice. *Human Performance* 6:2, 135-149.
- Rousseau D.M. & Mclean Parks J. (1993). The Contracts Of Individuals And Organizations. *Research In Organizational Behavior* 15: 1-47.
- Rousseau, D. & Greller, M. (1994), 'Human Resource Practices: Administrative Contract Makers', *Human Resources Management* 33:3, 385–401.
- Rousseau D.M. & Wade-Benzoni K.A. (1994). Linking Strategy And Human Resource Practices: How Employee And Customer Contracts Are Created. *Human Resource Management* 33:3, 463-489.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Sage, Thousand Oaks.
- Rousseau D.M. (1996). Changing The Deal While Keeping The People. *Academy Of Management Executive* 10:1, 50-61.

- Rousseau D.M. & Anton R. (1988). Fairness And Implied Contract Obligations In Job Termination: A Policy Capturing Study. *Human Performance* 1, 273-289.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contracts. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Rousseau, D. M., Shperling, Z. (2003). Pieces Of The Action: Ownership And The Changing Employment Relationship. *Academy Of Management Review*, 28(4), 553-570.
- Royalty, A.B. (1998). "Job-To-Job And Job-To-Nonemployment Turnover By Gender And Education Level", *Journal Of Labor Economics*, 16:392-443.
- Sambrook, S & Wainwright, D (2010). The Psychological Contract: Who's Contracting With Whom? Towards A Conceptual Model Bangor Business School Working Papers Series BBSWP/10/013.
- Schalk, Freeze & Van Den Bosch, (1995). The Psychological Contract Of Part-Timers And Full-Timers. *Gedrag En Organisatie*, 8, 307-317.
- Schalk, R. & C. Freeze (1993). *Trends In Organisational Behavior, "New Facets Of Commitment In Response To Organizational Change: Research Trends And The Dutch Experience*, İçinde, Cooper, C.L., D.M. Rousseau, (Chichester: John Wiley Sons.), 107-123.
- Shahnawaz, M.G. & Goswami, K. (2012). Effect Of Psychological Contract Violation On Organizational Commitment, Trust And Turnover Intention In Private And Public Sector Indian Organizations. *Vision: The Journal Of Business Perspective*, 15, Pp. 209-217.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A., Schaap, C., Kladler, A. & Hoogduin, C.A.L. (2001). On The Clinical Validity Of The Maslach Burnout Inventory And The Burnout Measure. *Psychology And Health*, 16, 565-582.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). *The Utrecht Work Engagement Scale. Manual, Utrecht, The Netherlands*: Department Of Social Organizational Psychology.
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Research And Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor Francis.
- Schein EH. 1965. *Organizational Psychology*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Schein EH & Van Maanen J. (1979). Toward A Theory Of Organizational Socialization. *Research In Organizational Behavior* 1: 209-264.

- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. Cooper & D. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, (Vol 1, pp. 91-109). Wiley: New York.
- Seeck, H. & Parzefall, M.R. (2008). Employee Agency: Challenges And Opportunities For Psychological Contract Theory. *Personnel Review*, 37(5), 473 – 489.
- Selekler, Z. O. (2007). *Öğretmenlerde Örgütsel Adalet Ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kocaeli.*
- Sels, L., Janssens, M. & Van Den Brande, I. (2004). Assessing The Nature Of Psychological Contracts: A Validation Of Six Dimensions. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 461-488.
- Sezgin, F., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 489-502.
- Shore, L. M. & Barksdale, K. (1998). Examining Degree Of Balance And Level Of Obligation In The Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Shore, L. M.& Tetrick, L. E. (1994). *The Psychological Contract As An Explanatory Framework In The Employment Relationship*. In C. L. Cooper D. M. Rousseau (Eds.), *Trends In Organizational Behavior* (Vol. 1, Pp.91-109). Chichester, England: John Wiley Sons.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Simon, H.A., Smithburg, D.W. & Thompson, V.A. (1950). *Public Administration*. New York: Knopf.
- Sims, R. R. (1994). Human Resource Management's Role In Clarifying The New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction, And Turnover Intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470-488.

- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smithson, J. & Lewis, S. (2000), Is Job Insecurity Changing The Psychological Contract? *Personnel Review* 29/6: 680-702. (50:50)
- Sonnenberg, D. (1997). The 'New Career' Changes: Understanding And Managing Anxiety. *British Journal Of Guidance Counselling*, 25(4), 463-471.
- Souza-Poza, A. & F. Henneberger (2004). Analyzing Job Mobility And Job Turnover Intentions: An International Comparative Study, *Journal Of Economic Issues*, 38, Pp. 113-137
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2002). An Empirical Analysis Of Working-Hours Constraints In 21 Countries, *Review Of Social Economy*, 60.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- Sparrow, P. R. (2000). New Employee Behaviours, Work Designs And Forms Of Work Organization. *Journal Of Managerial Psychology*, 15(3), 202-218.
- Sparrow, P. R. (1998). Reappraising Psychological Contracting. *International Studies Of Management And Organization*, 28(1), 30-63.
- Spector, P. E. (1987). Method Variance As An Artifact In Self-Reported Affect And Perceptions At Work: Myth Or Significant Problem? *Journal Of Applied Psychology*, 72(3), 438-443.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment And Work Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment And Work Behaviour. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(7), 812-838.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction To Human Resource Management*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803.

- Sumner, M., F. Niederman. (2003). The Impact Of Gender Differences On Job Satisfaction, Job Turnover, And Career Experiences Of Information Systems Professionals. *The Journal Of Computer Information Systems*, 44(2), 29-39.
- Surgevil,O., (2006) *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Sutton, G. and Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 493–514
- Sü, S. (1999) “*Konaklama Sektöründe Çalışanların Sorunları Ve Çözüm Önerileri*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tallman, R. R. J., Bruning, N. S. (2008). Relating Employee’s Psychological Contract To Their Personality. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(6), 688-712. Doi:10.1108/02683940810894756
- Tavşancıl, E.(2002). *Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi* Ankara: Nobel Yayınevi.
- TDK (2005). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Tekarslan, Erdal, Vd. (1989). *Sosyal Psikoloji*. Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Tekleab, A. G. & Taylor, M. S. (2003). Aren't There Two Parties In An EmploymentRelationship? Antecedents And Consequences Of Organization-EmployeeAgreement On Obligations And Violations. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Tett, R.P. & J.P. Meyer (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment,Turnover Intentions, And Turnover: Path Analyses Based On MetaanalyticFindings,” *Personnel Psychology*, 46, Ss. 259- 291.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers’ psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 745-767.
- Thompson, J. A.,& Bunderson, J. S. (2003). Violations Of Principle: Ideological Currency In The Psychological Contract. *Academy Of Management Review*, 28(4), 571-586.

- Thompson, J. A. & Hart, D. W. 2006. Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective On Social Contract Theory. *Journal Of Business Ethics*, 68: 229-241.
- Thurstone, L. L. (1946) Comment. *American Journal Of Sociology* 52, 39-50.
- Tolan, B, İsen, G. ve Batmaz, V., (1991). *Sosyal Psikoloji*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Tolman, E.C. (1932), *Purposive Behavior In Animals And Men*, New York:Century.
- Tomprou, M., Nikolaou, I., & Vakola, M. (2012). Experiencing Organizational Change In Greece: The Framework Of Psychological Contract. *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(2), 385-405.
- Tornow, W. W. (1988). Contract Redesign. *Personnel Administrator*, 33(10), 97-101.
- Torun, A. (1996), *Stres Ve Tükenmişlik Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tsai, Y. & Wu, S. (2010). The Relationships Between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction And Turnover İntention. *Journal Of Clinical Nursing*, 19, 144. 3564–3574. Doi:10.1111/J.1365-2702.2010.03375.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches To The Employee-Organization Relationship: Does İnterest In Employees Pay Off? *Academy Of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turgut, M. F. (1977). Tutumların Ölçülmesi, Hacettepe Üniversitesi Teksir Materyal, No: 7, Ankara.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The İmpact Of Psychological Contract Fulfillment On The Performance Of In-Role And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators. *Journal Of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (1999), “The İmpact Of Psychological Violations On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect,” *Human Relations*, 52(7), Ss. 895-922.

- Tükeltürk Ş.A., Perçin N.Ş. ve Güzel B. (2012) Psikolojik Kontrat İhlal Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Biga Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10, 20, 93-110.
- Ul-Haq, I., F. A. Jam., M. U. Azeem., M. A. Ali., and T. Fatima. (2011) "Psychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment" *African Journal of Business Management* 5(19): 7972–7979.
- Ülgen, G. (1995). Eğitim Psikolojisi Birey Ve Öğrenme, Ankara: Bilim Yayınları.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., Bunk, B. P. (2001). Burnout And Inequity Amongst Human Services Professionals: A Longitudinal Study. *Journal Of Occupational And Health*, 6, 43-52.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Mclean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters). *Research In Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). "Real Feelings": Emotional Expression And Organizational Culture. *Research In Organizational Behavior*, 11, 43–103.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Villanueva, D. & Djurkovic, N 2009, Occupational Stress And Intention To Leave Among Employees In Small And Medium Enterprises, *International Journal Of Stress Management*, Vol. 16, No. 2, Pp. 124-37.
- Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wasti, A.S. (2000). *Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The Role Of Fair Treatment And Rewards In Perceptions Of Organizational Support And Leader-Member Exchange. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wellin, M. (2007). *Managing The Psychological Contract: Using The Personal Deal To Increase Business Performance*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.

- Wheeler, A. R., Coleman-Gallagher, V., Brouer, R. L. & Sablynski, C. J. (2007). When Person Organization (Mis)Fit And (Dis)Satisfaction Lead To Turnover: The Moderating Role Of Perceived Job Mobility *Journal Of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
- Wiener, Y. & Gechman, A.S. (1977). Commitment: A Behavioral Approach To Job Involvement. *Journal Of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Yalçın, A. Ve İplik F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, Ss. 395-412.
- Yazıcıoğlu, İrfan, (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8 S.30, Ss.235-249.
- Yıldız, Z. (2001). Turizmin Sektörünün Gelişimi Ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3(5), 54-71.
- Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K. & Tang, R. L. (2014). Psychological Contracts As A Mediator Between Machiavellianism And Employee Citizenship And Deviant Behaviors. *Journal Of Management*, 40(4), 1098-1122.
- Zanna, M. P.,& Rempel, J. K. (1988). *Attitudes: A New Look At An Old Concept*. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.), *The Social Psychology Of Knowledge*(Pp. 315–334). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The Impact Of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680
- <http://www.antalyakulturturizm.gov.Tr/TR,93464/Belgeli-Tesislerin-Tur-Ve-Siniflarina-Gore-Dagilimi.Htm> Erişim Tarihi: 15.05.2015

EKLER

EK 1 Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket konaklama İşletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme algılarının ve iş ile ilgili tutumların belirlenmesi amacıyla yürütmekte olduğum doktora tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir.

Bu anketten alınacak sonuçların doğru ve güvenilir olması, çalışma için çok büyük önem taşımaktadır.

Lütfen tüm soruları cevaplayınız ve boş ifade bırakmayınız. Zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız için tekrar teşekkür ederiz. **Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacağından, tesisi ve kimliği açığa çıkaracak her hangi bir bilgi istenmemektedir.**

Rabia Aydın – Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

	<u>Su anki işvereniniz ile ilişkinizi dikkate alarak</u> , lütfen aşağıdaki her ifade için karşısında yer alan uygun seçeneği işaretleyiniz					
	İşverenler çalışanlarına sözlü olarak ya da davranışları ile bazı vaatler/sözler verebilir. Bu vaatler çalışanların beklentiye girmesine neden olabilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Aşağıdaki konularda sizin, <u>işvereninizden</u> beklentiniz var mı? Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz.					
1	İşverenimden bana tatmin edici maaş vermesini beklerim					
2	İşverenimin işyerinde herkese eşit davranmasını beklerim					
3	İşverenimden başarıya göre yükselme/terfi imkanı sunmasını beklerim					
4	İşverenimden çalışma saatlerini açık olarak belirtmesini beklerim					
5	Mesai saatim bittiği anda işletmeden çıkabilmeyi beklerim					
6	İşverenimden, aile yaşantıma uygun çalışma saatleri belirlemesini beklerim					
7	İşverenimden, tatil/ izin imkanı sunmasını beklerim					
8	İşverenimden, işimle ilgili yeni beceriler kazanma fırsatı sunmasını beklerim					
9	İşverenimin performansa bağlı ek gelir imkânı sunmasını beklerim					
10	İşverenimden işimi iyi yapabilmem için maddi kaynak sunmasını beklerim					
	İşvereninizin beklentilerinizi karşılama/karşılamama düzeyini uygun seçenekleri işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Bu işyerinde bana tatmin edici maaş ödeniyor					
12	İşverenim, işyerinde herkese eşit davranıyor					
13	İşverenim, çalışanlara başarıya göre terfi imkânı sunuyor					
14	Bu işletmede çalışma saatlerim açık olarak belirtilmiştir					
15	Mesai saatim bittiğinde işletmeden çıkıyorum					
16	Bu işletmede aile yaşantısına uygun çalışma saatlerim var					
17	Bu işletmede tatil/izin imkanları sunuluyor					
18	İşverenim, işimle ilgili yeni beceriler kazanmam için fırsat veriyor					
19	İşverenim, performansa bağlı ücret/ ek gelir imkanları sunuyor					
20	İşverenim, işimi iyi yapabilmem için gerekli maddi kaynağı sunuyor					

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun seçeneği işaretleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Kesinlikle Kathıyorum
21	Her şeyi hesaba kattığımda, işimden memnun olduğumu düşünüyorum					
22	Genel olarak işimden memnun değilim					
23	Genel olarak burada çalışmayı seviyorum					
24	Daha iyi bir iş bulabildiğimde bu işyerinden ayrılacağım					
25	Ciddi anlamda şu anki işimi bırakmayı düşünüyorum					
26	Önümüzdeki 5 yıl bu işletmedeki işime devam etmeyi düşünüyorum					
27	İş hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım					
28	Çalıştığım işletmeden, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
29	Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum					
30	Bu işletmede kendimi "bu ailenin bir parçası" olarak görüyorum					
31	Bu işletmede kendimi güçlü hissediyorum					
32	İş hayatımdaki sorunlara kolayca çözüm bulabiliyorum					
33	Bu işten dolayı kendimi çok yıpranmış hissediyorum					
34	Bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı düşünüyorum					
35	İş çevremdeki insanlara sert davranmaya başladım					
36	İş yerindeki insanlar pek de umurumda değil					

- Cinsiyetiniz** Kadın Erkek
- Yaş grubunuz** 18-27 arası 28-37 arası 38-47 arası 48 ve üstü
- Medeni durumunuz** Bekar Evli Dul
- Eğitim durumunuz** İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Turizm alanında eğitim aldıysanız lütfen aşağıdaki seçeneklerden aldığınız eğitim türünü seçiniz.**
 Turizm lisesi Turizm ön lisans Turizm lisans Turizm lisansüstü Diğer
- Bu işletmedeki çalışma şekliniz** Sezonluk Sürekli
- Hangi departmanda çalışıyorsunuz?**
 Ön büro Restoran/Bar Mutfak Kat Hizmetleri Teknik servis Diğer
- Günlük kaç saat çalışıyorsunuz?** 4-6 saat 7-9 saat 10-12 saat 13-15 saat 16 saat ve üzer
- Kaç senedir turizm sektöründe çalışmaktasınız?**
 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıldan fazla
- Kaç senedir bu işletmede çalışıyorsunuz?**
 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıldan fazla
- Bu işletmeden aylık geliriniz ne kadardır?**
 600 TL-900 TL arası 950 TL- 1.250 TL arası 1.300 TL- 1.600 TL arası
 1.650 TL- 1.950 TL arası 2.000 TL-2.300 TL arası 2.350 TL ve üzeri
- Hanenize giren aylık toplam gelir ne kadardır?**
 600 TL-900 TL arası 950 TL- 1.250 TL arası 1.300 TL- 1.600 TL arası
 1.650 TL- 1.950 TL arası 2.000 TL-2.300 TL arası 2.350 TL ve üzeri

EK 2 Normallik Testi Sonuçları

Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Testleri (Skewness/Kurtosis Değerleri)

			Statistic	Std. Error
Tatmin edici maas verilmesi bekl.	Mean		4,26	,044
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,17	
		Upper Bound	4,35	
	Skewness		-1,366	,121
	Kurtosis		1,708	,241
Calisanlara esit davranilmasi bekl.	Mean		4,29	,041
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,21	
		Upper Bound	4,37	
	Skewness		-1,416	,121
	Kurtosis		2,323	,241
Basariya gore terfi imkani sunulmasi bekl.	Mean		4,31	,040
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,23	
		Upper Bound	4,39	
	Skewness		-1,422	,121
	Kurtosis		2,499	,241
Calisma saatlerinin acikca belirlenmis olmasi bekl.	Mean		4,36	,036
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,29	
		Upper Bound	4,43	
	Skewness		-1,211	,121
	Kurtosis		2,204	,241
Mesai bittiginde isletmeden cikma imkani bekl.	Mean		4,30	,040
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,23	
		Upper Bound	4,38	
	Skewness		-1,290	,121
	Kurtosis		2,025	,241
Aile yasantisina uygun calisma saatleri bekl.	Mean		4,32	,041
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,24	
		Upper Bound	4,40	
	Skewness		-1,466	,121
	Kurtosis		2,530	,241
Izin imkani sunulmasi bekl.	Mean		4,30	,040
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,22	
		Upper Bound	4,38	
	Skewness		-1,430	,121
	Kurtosis		2,793	,241
Isimle ilgili yeni beceriler kazanma firsati bekl.	Mean		4,18	,049
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,09	
		Upper Bound	4,28	
	Skewness		-1,359	,121
	Kurtosis		1,474	,241

Performansa gore ek gelir belirlenmesi bekl.	Mean		4,17	,051
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,07	
		Upper Bound	4,27	
	Skewness		-1,373	,121
Kurtosis		1,434	,241	
Isi iyi yapabilmek icin maddi olanaklar bekl.	Mean		4,17	,051
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,07	
		Upper Bound	4,27	
	Skewness		-1,354	,121
Kurtosis		1,276	,241	
Tatmin edici maas veriliyor	Mean		3,05	,059
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,93	
		Upper Bound	3,17	
	Skewness		-,133	,121
Kurtosis		-1,241	,241	
Herkes e sit davraniliyor	Mean		2,57	,065
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,44	
		Upper Bound	2,69	
	Skewness		,253	,121
Kurtosis		-1,276	,241	
Basariya gore terfi imkani sunuluyor	Mean		2,57	,068
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,44	
		Upper Bound	2,71	
	Skewness		,220	,121
Kurtosis		-1,425	,241	
Calisma saatlerim acikca belirlenmistir	Mean		3,24	,063
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,11	
		Upper Bound	3,36	
	Skewness		-,507	,121
Kurtosis		-1,040	,241	
Mesai bitiminde isyerimden cikabiliyorum	Mean		3,00	,066
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,87	
		Upper Bound	3,13	
	Skewness		-,203	,121
Kurtosis		-1,312	,241	
Aile yasantisina uygun calisma satlerim var	Mean		2,54	,070
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,40	
		Upper Bound	2,68	
	Skewness		,324	,121
Kurtosis		-1,398	,241	
Izin imkani sunuluyor	Mean		2,99	,066
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,86	
		Upper Bound	3,11	
	Skewness		-,283	,121
Kurtosis		-1,350	,241	

Isimle ilgili yeni beceriler kazanma firsati veriliyor	Mean		2,70	,065
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,57	
		Upper Bound	2,83	
	Skewness		,151	,121
	Kurtosis		-1,318	,241
Performansa bagli ek gelir imkani sunuluyor	Mean		2,48	,065
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,35	
		Upper Bound	2,60	
	Skewness		,359	,121
	Kurtosis		-1,236	,241
Isimi iyi yapabilmem icin maddi kaynak sunuluyor	Mean		2,91	,065
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,79	
		Upper Bound	3,04	
	Skewness		-,161	,121
	Kurtosis		-1,299	,241

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Rabiye AYDIN

Doğum Yeri ve Tarihi : Milas, 1982

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Makaleler Pehlivan, R., Yüksel A. (2007). Perceived Risks: A Comparison Between Daily Trips Bought from Local Travel Agencies Whilst on Vacation, JTTR ,2 ,2 ,14-31.

Kitap Bölümü Aydın, R., Yüksel, A. (2015). Bilimsel Dergilerde Değerlendirme: Hakemler Neden Görev Alır. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Kavramlar, Analizler, Araştırmalar. Atila Yüksel, Akan Yanık, Reyhan Ayazlar, Seçkin Yayıncılık.

Aydın, R. (2015). Conjoint Analizi. Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Kavramlar, Analizler, Araştırmalar. Atila Yüksel, Akan Yanık, Reyhan Ayazlar, Seçkin Yayıncılık.

Bildiriler Çolakoğlu, O., Aydın, R. (2012). Turizm Kentleri ve Kent Konseyleri Didim ve Calvia Uygulamalarının Karşılaştırması, 13. Ulusal Turizm Kongresi, Sözlü Bildiri.

İLETİŞİM

E-posta Adresi : rabiapehlivan@hotmail.com

Telefon : 535 4394105

Tarih :