



**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN
İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

SELİN YÜKSEL
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Gonca AYTAŞ
Ağustos, 2020
Afyonkarahisar

TC.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN
İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Selin YÜKSEL

Danışman
Doç. Dr. Gonca AYTAŞ

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/08/2020

Selin YÜKSEL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Doç Dr. Gonca AYTAŞ

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Özcan ZORLU

: Dr. Öğr. Üyesi Ersin ARIKAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Selin YÜKSEL'in "**Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**" başlıklı tezi, 19/08/2020 tarihinde saat 11:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek () oy birliği – () oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Selin YÜKSEL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Ağustos, 2020

Danışman: Doç. Dr. Gonca AYTAŞ

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerini oluşturan unsurlardan en önemlisi yetişmiş insan kaynağı ve bu insan kaynağının en yüksek verimlilikte elde tutulmasıdır. Çalışanların işten ayrılmaları işletmeler için işleyiş ve maliyet açısından büyük problemler yaratmakla beraber çalışanların işletmede kalmaları için işe gömülmüşlük düzeylerini tetikleyen unsurların da anlaşılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu araştırmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde öncelikle araştırmanın değişkenlerini oluşturan kavramlara ilişkin altyapının oluşturulması için ulusal ve uluslararası literatür taramasına yer verilmiştir. Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılarak beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin görüşleri alınmıştır. Çalışmanın evrenini Afyonkarahisar ili merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmakta olup, toplam 442 adet işgören anketi değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların ankete ilişkin görüşlerine faktör analizi, güvenirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılarak sonuç elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin düşük seviyede olduğu, işe gömülmüşlük düzeylerinin ise yüksek seviyede olduğu belirlenmiş olup ayrıca gerçekleştirilen analizler neticesinde psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerinde negatif yönlü ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük, işten ayrılma niyeti, otel işletmeleri işgörenleri, Afyonkarahisar.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON JOB EMBEDDEDNESS AND INTENTION TO LEAVE: A CASE STUDY ON FIVE STAR HOTELS IN AFYONKARAHISAR

Selin YÜKSEL

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

August, 2020

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Gonca AYTAŞ

One of the most important factor for hotel businesses in the tourism sector is qualified human resources and keeping this human resource at the highest efficiency. While leaving the job creates great problems in terms of functioning and cost for the hotel management, it is vital for the hotel management to understand the factors that cause of job embeddedness for the employees to stay in the job. In this study, it was aimed to determine the effect of psychological contract breach on job embeddedness and intention to leave. Within the framework of this purpose firstly, the theoretical background of the study was formed in order to establish the infrastructure related to the concepts that the variables of the research. Afterwards, the opinions of five star hotel management employees were obtained by using the survey technique as the data collection method. The sample of the study consists of five-star hotel management in Afyonkarahisar province and Sandıklı district and a total of 442 employees' surveys have been evaluated. The results of the participants answer were tried to be obtained through factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and arithmetic mean values, t test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis. Results supported the view that that psychological contract breach perception and intention to leave job of the employees to have at a low level while job embeddedness is high level. In addition, it has been concluded as a result of the conducted analysis that the psychological contract breach has negative effect on job embeddedness and positive effect on intention to leave.

Keywords: Psychological contract breach, job embeddedness, intention to leave, hotel employees, Afyonkarahisar.

ÖN SÖZ

Psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ilişkin literatür incelendiğinde kavramların ortak bir çalışmada değerlendirilmediği görülmektedir. Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek literatüre katkı sağlamak ve bundan sonra yapılacak çalışmalara kaynak oluşturması amaçlanmıştır.

Araştırmam ve yüksek lisans eğitimim süresince sabrını, hoş görüsünü, yardımını ve desteğini benden esirgemeyen, bilgisi ve deneyimleri ile bana yol gösteren çok değerli hocam Doç. Dr. Gonca AYTAŞ'a çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim sürecinde kendilerinden sayısız bilgi edindiğim Prof. Dr. Elbeyi PELİT, Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Doç. Dr. Özcan ZORLU, Dr. Öğr. Üyesi Esra GÜL YILMAZ ve diğer turizm bölümü hocalarımıza teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın birçok evresinde olduğu gibi, benim için önemli bir adım olan bu süreç de bana benden çok inanan ve bana maddi manevi her türlü desteği sağlayarak bugüne ulaşmamda en büyük payı olan annem Sema YÜKSEL'e, kardeşim Ceylin YÜKSEL'e sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimime başlamam için bana güvenen ve yönlendiren arkadaşım Asuman KESTANE'ye çok teşekkürler.

Selin YÜKSEL
2020, Afyonkarahisar



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ.....	4
1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	4
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	10
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TÜRLERİ.....	13
1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN TEMEL KURAMLAR	19
1.4.1. Karşılıklılık Normu	19
1.4.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	20
1.4.3. Eşitlik Teorisi.....	22
1.4.4. Beklenti Teorileri.....	23
1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ KAVRAMI VE OLUŞUMU	25
1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI	29
1.7. TURİZM İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	30
2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK	33
2.1. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK KAVRAMI	35
2.2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK KAVRAMININ BOYUTLARI	37
2.3. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN SONUÇLARI	41
2.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK	43
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	45
3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....	46
3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	49
3.3. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	53

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ, KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	58
1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	58
1.2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	61
1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	65

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ..... 69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ' NİN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	74
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	75
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	78
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	79
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	79
4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	80
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	82
5. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	83
5.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR	83
5.2. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ DÜZEYLERİ İLE KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....	85
5.3. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR	88
5.4. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGILARININ KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR	90
5.5. KATILIMCILARIN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR.....	94
5.6. KATILIMCILARIN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİNİN KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR	97
5.7. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE YÖNELİK BULGULAR	107
5.8. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR	108
5.9. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGILARININ İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR	111
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
KAYNAKÇA.....	125
EKLER.....	138
ÖZGEÇMİŞ	140

TABLolar LiSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Psikolojik Sözleşme Şartlarının Sürekliliği	14
Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Türleri	17
Tablo 3. İşe Gömülmüşlük Boyutları (Matris)	37
Tablo 4. İşten Ayrılmanın İlişkili Olduğu Faktörler	48
Tablo 5. İşten Ayrılmanın Çalışan ve Örgüt İçin Muhtemel Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	50
Tablo 6. İşe Gömülmüşlük Ölçeğine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler.....	84
Tablo 7. Psikolojik Sözleşme İhlali, İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Ölçeklerine Yönelik Güvenirlik Katsayıları	85
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali, İşe Gömülmüşlük, İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Hesaplanan Betimsel İstatistikler	86
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel ve İşletmeye Ait Özelliklerine Yönelik Bulgular	87
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	89
Tablo 11. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları ile Cinsiyet, Medeni Durum, Eş Çalışması, Kadro Durumu, İşletmedeki Pozisyon ve Konu Sahipliği Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	90
Tablo 12. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları ile Yaş Grubu, Eğitim Durumu, Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi, İşletmede Çalışma Süresi, Gelir Düzeyi ve Çalışılan Departman Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi	92
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü'nün Uyum Boyutu Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	94
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü'nün Fedakarlık Boyutu Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	95
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü'nün Bağlantılar Boyutu Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	96
Tablo 16. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Cinsiyet, Medeni Durum, Eş Çalışması, Kadro Durumu, İşletmedeki Pozisyon ve Konut Sahipliği Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	99
Tablo 17. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Yaş Grubu ve Eğitim Durumu Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi.....	101
Tablo 18. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi.....	103
Tablo 19. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi ve İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi	104
Tablo 20. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi	106
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler	107
Tablo 22. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile Cinsiyet, Medeni Durum, Eş Çalışması, İşletmedeki Pozisyon, Konut Sahipliği ve Kadro Durumu Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi	108
Tablo 23. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile Yaş Grubu, Eğitim Durumu, Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi, İşletmede Çalışma Süresi, Çalışılan Departman ve Gelir Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi.....	110

Tablo 24. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşe Gömülmüşlük ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	111
Tablo 25. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	112
Tablo 26. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 27. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlüğü'nün Uyum Alt Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	113
Tablo 28. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlüğü'nün Fedakarlık Alt Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 29. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlüğü'nün Bağlantılar Alt Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 30. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	115



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde

&: ve

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)

N: Evren Büyüklüğü

n: Örneklem Büyüklüğü

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Test

b_j: Regresyon Katsayısı

Bkz.: Bakınız

f: Frekans.

F: Varyans analizine (ANOVA) İlişkin Parametre

p: Anlamlılık (önemlilik) Testine İlişkin Olasılık Değeri

r: Korelasyon Katsayısı.

S(b_j): Regresyon Katsayısının Standart Hatası

s.s.: Standart Sapma

t: t- Testine İlişkin Parametre

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

Vb.: Ve benzeri

PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali

İŞ: İşe Gömülmüslük

İAN: İşten Ayrılma Niyeti

GİRİŞ

Küreselleşme ile gelişen ve değişen dünya ile birlikte insanlar tarihte hiç olmadığı kadar kolaylıkla sınırları aşmaya ve serbest dolaşmaya başlamıştır. Yaşam tarzları, zevk ve alışkanlıklar, ilgi alanlarındaki değişimler, farklı kültürleri, değişik ülkeleri tanıma arzusu gibi nedenlerle seyahat etmeye yönelik artan taleplerle ve küreselleşmenin getirileri ile birlikte turizm sektörü gün geçtikçe önem kazanmaya başlamıştır. Sektöre yönelik artan önemle beraber turizm işletmeleri artan rekabet ortamında faaliyetlerin eksiksiz yürütülmesi, müşteri memnuniyeti ve maliyet unsurları gibi nedenlerle kıyasıya bir yarış içerisinde rakiplerinden daha fazla pazar payına sahip olabilme arayışı içerisinde. Küreselleşmeyle uluslararası rekabet, sınırsız pazar kavramı, serbest sermaye ve ticaret, inovasyon, müşteri talepleri ile birlikte turizm sektöründe de olumlu olumsuz bir takım sonuçlar meydana gelmiştir.

Turizm işletmeleri emek-yoğun özelliği ve karmaşık yapısıyla zaman zaman tedarikçilerin de yer aldığı hizmeti veren ve tüketenlerin bir arada buldukları işletmelerdir. Değişik amaçlarla aynı ortamlarda bir arada olan farklı karakter özelliklerine sahip insanların oluşturduğu sorunların yönetilmesi oldukça zordur. Sorunların zamanında giderilememesi ve farklı boyutlara ulaşmasıyla üretim unsuru insan olan otel işletmeleri değişen piyasa koşullarıyla beraber istihdam yapısında sorunlar, iş-gücü devir hızında artış, verimlilikte azalış, kalifiye işgücünün elde edilememesi ve devamlılığının sağlanamaması, iş tatminsizliği, örgüt kültüründe yanlış anlaşılmalarda ve çatışmaların yaşanması gibi sorunlar yaşamaktadır. Bu sorunların aşılması veya önlem alınması için geliştirilen araştırmalar ve uygulamalar gün geçtikçe artmaktadır. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması, otel işletmelerinde çalışmaya devam etmeleri için gerekli olan güdülerin anlaşılması, işten ayrılma niyetlerinin engellenebilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi için psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmürlük ve işten ayrılma niyeti kavramlarının etkileşimi incelenmelidir.

Çalışanlar daha işe başvurdukları esnada işletmelerden birtakım beklentiler içerisine girmekte ve işletmelerin bu beklentileri yerine getireceğine inandıkları takdirde de kendilerini işletmeye ait hissetmektedirler. Benzer şekilde örgütler de işe alım esnasında beklentilerini karşılayabileceklerine inandıkları çalışanları işletmeye almayı istemektedirler. Bu nedenle, daha işe alım esnasında psikolojik sözleşmelerin çalışma ilişkilerine dahil olması sebebiyle modern işletmecilik anlayışında örgüt ve çalışan

arasında kurulan çalışma ilişkilerinin oluşturulmasında psikolojik sözleşme kavramı ayrı bir yere ve öneme sahiptir (Özler ve Ünver, 2012: 326). Çalışanların algılarından oluşan psikolojik sözleşmelerin, işveren ile çalışan arasında yazılı olmayan bir anlaşma olduğu düşünüldüğünde, psikolojik sözleşme ihlali de karşılıklı verilen vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İşe gömülmüşlük, çalışanın örgütte kalmasına etki eden unsurları geniş bir kapsamda değerlendiren bir kavramdır. İşe gömülmüşlük, çalışanın işinden ayrılmasının önündeki güçlerin neler olduğunu ifade etmektedir.

İşten ayrılma niyeti ise yakın zamanda bilinçli ve istekli şekilde işletmeden ayrılma eğilimi göstermek olarak tanımlanabilir (Tett ve Meyer, 1993: 262). İşten ayrılmalar çalışanlar ve işletmeler açısından birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Verimliliği düşük çalışanların işletmeden ayrıldığı durumlar örgüt için olumlu bir sonuç yaratırken, işten ayrılmaların mevcutta çalışmaya devam eden diğer çalışanlar açısından kariyer fırsatı oluşturduğu ya da işletmeden ayrılan çalışanın yerine daha nitelikli ve verimli bir işgörenin örgüte katılımına neden olacağı söylenebilir. Bu olumlu yanlarının yanında, işten ayrılmalar, yeni işgören bulunması ve yeni işgörene verilecek eğitimin masrafları, işgörenin iş başına kadar yaşanan zaman kayıpları, işten ayrılan işgörenin çalışmaya devam eden takım arkadaşlarının verimsizliği, mutsuzluk ve memnuniyetsizliği, işgörenin zamanla saygınlığının zedelenmesi, mevcutta devam eden iş akışının kesintiye uğraması gibi olumsuz sonuçları meydana getirmektedir (Gülertekin ve Gümüş, 2018: 212).

Çalışmanın amacı; istihdam ilişkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada, ilk bölümde işgörenin işten ayrılma nedenlerinin anlaşılabilmesi, işte devamlılığı sağlayan güdüleyicilerin neler olduğunun ve işletmeler ile işgörenler arasında olumsuz sonuçlar doğuran karşılanmayan beklentilerin oluşumu ve nedenlerinin anlaşılabilmesi için psikolojik sözleşme ihlali (PSİ), işe gömülmüşlük (İŞ) ve işten ayrılma niyeti (İAN) kavramlarına ait kavramsal altyapının oluşturulmasında ulusal ve uluslararası literatürden faydalanılmıştır. İkinci bölümde ilgili kavramlara ait literatürde yer alan ulusal ve uluslararası çalışmalara ve kavramların turizm sektöründeki mevcut durumuna yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise mevsimsel altyapının olmaması dolayısıyla mevsimsel işgücü imkanı olmayan Afyonkarahisar ili merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan

işgörenlerin araştırma konusu olan kavramlara yönelik araştırma sonuçlarını açıklanmaya çalışılmış ve taraflara konuyla ilgili olarak öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Günümüzde, istihdam ilişkisi işgören ile örgüt arasındaki mübadeleyi temsil etmektedir. Bu mübadelenin temeli, hizmetlerin karşılıklılığı ve mübadeleye katılanlar arasındaki sosyal bağa dayanmaktadır. Mübadelenin başlangıcını psikolojik sözleşme veya karşılıklı olarak yerine getirilmesi beklenen iki taraflı zorunluluklarla ilgili işgörenlerin inançları oluşturmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012: 16). Aynı psikolojik sözleşmeler, bireyler ve örgütler arasındaki bağlantıdaki değişim ve karşılıklı beklenti konularına da işaret etmektedir (Millward ve Hopkins, 1998: 1531). Psikolojik sözleşmeler, işgören işveren ilişkilerinde ve kurumsal araştırma ve teoride önemli rol oynamaktadır (Rousseau, 1989: 121).

Çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olan psikolojik sözleşmeler, işgören-işveren arasındaki ilişkiyi anlamak için bir çerçeve sunmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994: 91) ve işveren tarafından işgörenlerin algılarının anlaşılması için bakış açısını sunabilen bir araç, bir yöntem niteliği taşımaktadır. İstihdam ilişkisini anlamak için araştırmacıların ilgisini çeken psikolojik sözleşme kavramının (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 2) literatürde pek çok tanımı bulunmakla birlikte; tanımlarda algılar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükler gibi soyut terimlere yoğunlaşıldığından somut bir tanıma ulaşılamamıştır (Topcu ve Basım, 2013: 176; 2015: 866). Bununla birlikte genel olarak psikolojik sözleşme işgören ve işveren arasındaki değişim ilişkisi olarak tanımlanabilir. Bunun yanında, psikolojik sözleşmeyi yasal bir sözleşmenin aksine psikolojik yapan (soyut bir anlam kazandıran) bu değişimin niteliğinin, yazılı veya açıkça kabul edilenden ziyade her bir tarafın algısına dayanmasıdır. Başka bir deyişle, psikolojik sözleşmede işgören ile işveren arasındaki değişimin bazı kısımları açık ve üzerinde uzlaşmış olmakla birlikte, değişimin bazı kısımlarında verilmiş olan sözlerin üstü kapalı bir şekilde anlaşılmasına dayanmaktadır. (Conway ve Briner, 2005: 2).

Psikolojik sözleşmenin gelişim dönemi yapısal olarak, kökenlerinin oluşumunu kapsayan erken gelişim dönemi 1959-1974 yılları ve 1989' dan sonra devam eden gelişim süreci olarak iki ana dönem şeklinde ele alınmaktadır. Psikolojik sözleşmenin gelişimini

takip ederken, Argyris (1960), Levinson vd. (1962) ve Schein (1965)' in çalışmalarına ve psikolojik sözleşme üzerine kuramsallaşmanın dayandığı sosyal değişim teorisinin temel fikirlerini temsil etmelerinden dolayı Blau (1964) ve Gouldner (1960) 'ın çalışmalarına odaklanılmalıdır. Her ne kadar Argyris (1960), psikolojik sözleşme terimini ilk kez kullanmış olsa da bir değişim olarak istihdam ilişkisi fikri Barnard (1938) ile March ve Simon (1958)' in çalışmalarına dayanmaktadır (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 2).

Barnard' ın (1938) denge kuramı, çalışanların katılımının devam etmesinin işletmeden yeterli kazançları elde etmelerine bağlı olduğunu, işçi ve örgüt ilişkisinin altında yatan karşılıklı değişim fikrinin buna dayandığını varsaymaktadır. Bu varsayım March ve Simon (1958) tarafından teşvik-katkı modelinde (*Inducements-Contributions Model*) detaylandırılmıştır. Bu modele göre çalışanların, örgütün sunduğu teşvikler ve karşılığında yapması gereken katkı arasında büyük fark olduğunda memnun olduklarını, örgütlerin ise teşvik oluşturmak için çalışanların katkılarının yeterli nitelikte ve cazip olması gerektiğini iddia etmişlerdir. March ve Simon (1958)' in çalışmaları nadir olarak psikolojik sözleşme literatüründe kabul görse de (Conway ve Briner, 2005: 7, Roehling, 2005: 205) karşılıklı değişim fikri ile psikolojik sözleşmenin temel ilkelerine dikkat çeken bir benzerlik taşımaktadır (Coyle-Shapiro Parzefall, 2008: 2).

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak ünlü bir Amerikan davranış bilimcisi olan Argyris tarafından “*Örgütsel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behavior)*” adlı kitabında ortaya atılmış, kavram ustabaşı ve işçiler arasındaki örtük ve gayri resmi anlaşmalar üzerine yapılmıştır (Argyris, 1960; Shalk ve Roe, 2007: 167; Li ve Dai, 2015: 1540). Bu kitapta Argyris bir grup çalışan ve belirli bir liderlik tarzının sonucu ortaya çıkan ustabaşılardan arasındaki örtülü anlayışı tanımlamak için ‘Psikolojik iş sözleşmesi’ kavramını kullanmıştır (Roehling, 2005: 206). İki fabrikada çalışan ustabaşı ve işçilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle terminolojisi oluşturulan yaklaşım Argyris (1960)' e göre; “*Ustabaşları işçilerin pasif liderlik altında en iyi şekilde üretim yapma eğiliminde olduklarını fark ettikleri ve çalışanların bu durumu kabul etmesi ile işçiler ve ustabaşları arasında geliştiği varsayılan ilişki “psikolojik iş sözleşmesi” olarak adlandırılabilir. Eğer ustabaşı, işgörenin gayri resmi kültür normlarına (işgörenleri yalnız bırakmak, işgörene yeterli ücret ve iş güvenliği sağlamak vb. gibi) saygı gösterirse ve iş garantisi verirse; işgören de yüksek üretim, düşük şikâyet vb. gibi davranışlar gösterecektir.*” şeklindedir (Anderson ve Shalk, 1998: 19). Dolayısıyla

Argyris, işgören performansının, biçimsel olmayan sözleşmelerin niteliğine bağlı olduğunu iddia etmiştir (Mimaroğlu, 2008: 49).

Argyris işçilerin performanslarının artması için yasal sözleşmelerin dışında karşılıklı ilişkilerin öneminden bahsedip psikolojik sözleşme anlayışını öne sürmüş olup, kavrama yönelik daha spesifik bir tanım yapmamıştır (Mimaroğlu, 2008: 49; Li ve Dai, 2015: 1540). Argyris tarafından “iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma” olarak ifade edilen (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2) psikolojik sözleşme tanımını, Levinson vd. (1962) ise bir kamu işletmesi için yapılan vaka çalışması olan Menninger (1958)’ in psikanalistler ile hastalar arasında var olan sözleşme ilişkisine soyut bir bakış açısı yükleyip detaylandırarak iş ortamına uyarlamışlardır. Kavrama ayrımı kazandırarak, örgüt ve çalışan arasındaki örtük ve açıklanamayan (Anderson ve Shalk, 1998: 638) tüm karşılıklı beklentilerin toplamı olarak psikolojik sözleşmeyi tanımlamışlardır (Shalk ve Roe, 2007: 167). Bu kavramlaştırma da bazı beklentilerin (örneğin maaş ile ilgili) daha bilinçli, bazılarının ise (uzun vadeli terfi beklentileri gibi) daha dolaylı ve bilinçsiz olduğu yönündedir (Anderson ve Shalk, 1998: 638). Argyris (1960) ve Levinson vd. (1962) daha biçimsel olarak psikolojik sözleşmeyi, ikili ilişkilerin yönetilmesini sağlayan bir dizi karşılıklı beklenti olarak tanımlamışlardır. Sonraki yıllarda ise Kotter (1973), Nicholson ve Johns (1985), Robinson vd, (1994), Rousseau (1995), Schein (1980) tarafından bu kavram daha da geliştirilmiştir (Mimaroğlu, 2008: 50).

Kotter psikolojik sözleşmeyi, birey ve örgüt arasında, her birinin kendi ilişkileri içerisinde birbirinden ne almayı ve ne vermeyi (maaş, terfi, verimlilik, bağlılık, iş güvencesi gibi) beklediklerini belirten psikolojik yönü bulunan örtük bir sözleşme olarak (Kotter, 1973: 92) kavramsallaştırmıştır (Li ve Dai, 2015: 1540). Kotter, örgüte insani değerlerin yüklenmemesi gerektiğini, diğer bir deyişle algı sahibi olarak örgütlerin değil, bu örgütler içindeki bireylerin olması gerektiğini savunmuştur (Herriot vd., 1997: 151). Kotter’ e göre psikolojik sözleşmeler yasal ve iş sözleşmelerinden oldukça farklıdır. Bir birey örgüte katıldığında, örgütten ne elde edeceğine dair beklentileri (ilerleme fırsatları, maaş, statü, ofis alanı, sosyal güvenlik, zorlu ve sıkıcı işlerin sayısı vb.) ve örgüte ne vereceğine dair beklentileri (iş etkinliği, teknik beceriler, zaman ve enerji taahhüdü, iletişim yeteneği, yönetsel becerileri, sadakat vb.) olduğunu aynı şekilde örgütler de çalışanlardan beklentilerinin ne olduğu ve karşılığında vaat edeceği tekliflerin ne olduğunu belirtmiştir. Bahsi edilen bu karşılıklı beklentiler kişi ya da örgütün bilinçli ve

ağırlıklı olarak üzerinde durduğu birkaç beklenti olabileceği gibi aynı ya da farklı binlerce beklenti şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca kişinin örgüte vermeyi umduğu teknik becerilere yönelik beklentileri çok açıkken, buna karşılık şirket değerlerini almaya yönelik beklentisinin ise belirsiz olabileceği veya aynı şekilde örgütün bazı beklentilerinin de diğerlerine göre daha net bir tabloya sahip olabileceğini ifade etmiştir. Bu net beklentiler ilk işe alım sırasında ya da yönetici ile yapılan ilk görüşme esnasında netleşmiş olabilmektedir. Bu nedenle yeni işe alım süreçleri, örgüt beklentilerinin bir kısmının veya tamamının netleşmesine ya da tersine hiçbirinin anlaşılmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte sözleşmeler birey ve örgütün beklentileri değiştikçe de değişiklikler göstermektedir (Kotter, 1973: 92-93).

Psikolojik sözleşme kavramı, daha sonra Schein (1978) tarafından bütünüyle geliştirilmiştir ve çalışan-örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler dizisi olarak tanımlanmıştır. Ve beklentiler sadece ne kadar ücret için ne kadar iş yapılacağını göstermekle kalmamaktadır, işçi ile örgüt arasındaki bütün hak, ayrıcalık ve yükümler kalıbını da kapsamaktadır. Bu nedenle, işgörenin işletmenin yükümlülükleri ve işletmeye karşı olan yükümlülükleri hakkında belirli inançları vardır. Başka bir ifade ile psikolojik sözleşmeler iş ilişkisi ile ilgili hak ve yükümlülüklerle ilişkin varsayımlardan oluşmaktadır. Örneğin, işgörenler, işyerine karşı göstermiş oldukları sadakat ve sıkı çalışmalar karşılığında, işyerinin, iş güvenliği ve terfi olanaklarını sağlayacaklarına inanmaktadır (Nicholson ve Johns, 1985: 398; Shore ve Tetrick, 1994: 92).

Psikolojik sözleşmeyi örgüt üyeleri arasında yazılı olmayan birtakım beklentiler olarak tanımlayan Schein psikolojik sözleşmeleri bireyler ve örgütler şeklinde incelemiştir. Örgüt açısından, psikolojik sözleşme otorite kavramı aracılığıyla uygulanmaktadır. Çünkü çeşitli işlevlerini otorite hiyerarşisi vasıtasıyla eşgüdümleyen bir örgüte dahil olunması, örgütün otorite sistemini kabul etme taahhüdünü de içermektedir. Birey açısından ise, psikolojik sözleşme uygulaması işgörenin, sömürülmemesini sağlamak üzere örgütü ya da kendi durumunu yeterli derecede etkileyebileceğini algılamasına bağlıdır (Schein, 1978: 14-15). Schein' a göre yazılı olmamasına karşın psikolojik sözleşmeler örgütlerde güçlü bir davranış belirleyicisidir. Nicholson ve Johns' a (1985) göre ise karşılıklı beklentilerin oluşturduğu psikolojik sözleşmeler örgüt kültürünün bir parçasıdır ve örgüt ile etkileşim ve iletişimden doğarak kültürün nasıl işleyeceğini belirlemektedir (Rousseau, 1989: 126). İlgili bu kavramlar, psikolojik sözleşmenin işgörenler ile işverenler arasında ne tür bir ilişki olduğu hakkında

öznel bir anlayış olduğunu göstermektedir. Bu kavramlarda, ilk temel görüş işgörene yönelik olmakla birlikte (Li ve Dai, 2015: 1540) psikolojik sözleşmeye ilişkin işgören ve işverenlerin karşılıklı beklentilerine odaklanılmıştır (Kickul, 2001: 291). Literatürdeki bu araştırmalarla birlikte konuyla ilgili çalışmalar devam etmiş ve psikolojik sözleşme, 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel davranış alanında üzerinde durulan önemli konulardan birisi olmuştur (Yıldırım, 2014: 28). Özellikle Rousseau'nun (1989, 1990, 1995) kavramsal ve ampirik çalışmaları bu araştırmalara öncülük etmiştir (Sels vd., 2004: 463). Çünkü Rousseau, psikolojik sözleşmelerin öznel olduğunu ve birey ile işletme arasındaki karşılıklı yükümlülüklerdeki bireysel inançlardan oluştuğunu ifade ederek (Rousseau, 1989: 123, 124) psikolojik sözleşmenin daha dar bir tanımını ortaya koymuştur (Anderson ve Shalk, 1998: 639).

Rousseau' nun (1989) bakış açısı incelendiğinde, 1989 yılındaki çalışmasında psikolojik sözleşme kavramını, bir bireyin başka bir taraf ile arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şart ve koşullarına ilişkin inançları olarak ifade etmiştir. Buradaki kilit mesele inançların taraflardan birine bir söz verilmesinden ve teklifte bulunulmasından doğmuş olmasıdır (Rousseau 1989: 123).

Geleceğe dönük değişim vaadi olmadan istihdam ilişkileri devam edemez ve taraflar birbirine katkı sağlayamaz (Robinson ve Rousseau, 1994: 245) bu sebeple işgörenler örgüte katkı sağlayabilmekte (örgütsel bağlılık, işgören devir oranının düşmesi, iş tatmini gibi) ve bundan dolayı da işgörenlerde geleceğe dönük birtakım inançlar ve beklentiler oluşmaktadır (ücret artışı, terfi imkanı, iş güvenliği gibi). Bunun sonucunda da gelecekte karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bazı zorunluluklar yaratılmış olmakta ve psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau 1994: 246; Yiğit, 2015: 121).

Psikolojik sözleşmeler, öznel olarak sınırsız yükümlülükler olarak yorumlandığında vaat edilmiş sözlere veya karşılıklı yükümlülüklerle olan inançlar olarak tanımlanabilir. Bir söz verildiği ve sözleşmenin şart ve koşullarının her iki taraf açısından da kabul edildiği inancından oluştuğu ifade edilebilir. Burada inanç ve algıların verilen sözler ve şartlardan oluştuğu göz ardı edilmemelidir. Her iki tarafında vermiş olduğu sözler olmasına ve sözleşme şartlarını kabul etmesine karşılık, her iki tarafında tüm sözleşme şartlarını ortak bir anlayışla paylaştığı anlamı oluşmamalıdır. Çünkü psikolojik sözleşmelerin öznel olmasından dolayı sadece sözleşmeyi aynı yorumladıkları anlamı oluşabilmektedir. Karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançlar bir sözleşme oluşturmakla

birlikte, iki tarafın bir sözleşmenin var olduğuna inanması için her birinin aynı fikirde olması gerekmemektedir. Bu nedenle, tarafların, her birinin diğerine borçlu oldukları konular hakkında farklı ve özgün inançlara sahip olmaları olasıdır. Bu inançlar açık sözlerden (örneğin işe alım sürecinde belirtilen ikramiye sistemleri gibi), geçmiş değişim kalıplarının yorumlanmasından, diğer çalışanların deneyimlerine tanıklık edilmesinden, iyi niyet veya dürüstlük algısı gibi değişiklik gösterebilen çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246). Çalışanın işverenden ne beklediğini ifade etmesi sebebiyle oluşan psikolojik sözleşmeler sadece beklentilerden oluşmamaktadır aynı zamanda çalışanın işverenlerle olan ilişkisini karakterize eden algıların karşılıklı yükümlülüklerini de ifade etmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Değişim ve adalet kavramlarıyla ilgili olan eşitlik teorisi psikolojik sözleşmeleri anlamak adına önem taşımaktadır. Psikolojik sözleşmeler eşitlik teorisinin bir alanı olmakla birlikte eşitlik teorisi beklentileri daha geniş anlamda ele almaktadır. Çalışanların her beklentisi mutlak bir psikolojik sözleşmeyi oluşturmamaktadır. Karşılıklı beklentiler, bir tarafın, eylemlerinin bir başkasının eylemlerine bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Karşılanmadığında, beklentiler aşamalı olarak memnuniyetsizlik, algılanan eşitsizliklerin manipülasyonu ve davranışsal uyumsuzlukla (düşük performans, işgücü devrinde artış gibi) sonuçlanmaktadır (Rousseau, 1989: 127). Psikolojik sözleşme ve beklenti arasındaki ayrım, pratikte büyük bir öneme sahiptir, çünkü psikolojik sözleşmeye dayalı yükümlülükleri ihlal etmek, diğer beklenti biçimlerine uymamaktan daha yoğun ve duygusal olarak belirgin tepkiler doğurabilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1999: 681).

Farklı yıllarda ortaya atılan tanımlar dikkate alındığında psikolojik sözleşme kavramının, öznel ve çalışanın işverene karşı olan yükümlülükleri ile işverenin işgörene karşı olan yükümlülüklerini içeren kişisel algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin hepsini içeren bir kavram olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2015: 11). İşgörenler kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdiğinde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekler (Doğan ve Demiral, 2009: 55). Tanımların büyük çoğunluğunda varılan sonuç ve Thornrow (1988)' in de ifade ettiği gibi, psikolojik sözleşmeler işgören ile işveren arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı konuşulmamış beklentileri, psikolojik dinamiği yansıttığı yönündedir ve psikolojik sözleşmenin dört unsur barındırdığı belirtilmiştir (Rowley, 1998: 330-331). Bu unsurlar;

- Algılara dayalı olması,
- Beklentilerden oluşması,
- İlişkilere yönelik olması,
- Karşılıklı ve dinamik olmasıdır.

Psikolojik sözleşmeler, resmi iş sözleşmelerinden farklı olarak, bir kez yapılmamakta, aksine işgörenin işletmedeki görev süresi boyunca yenilenmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246). İlişki ne kadar uzun sürerse ve / veya iki taraf ne kadar fazla etkileşime girerse, tekrarlanan katkı ve karşılıklılık döngüleri ile sözleşmeye dahil edilebilecek katkı ve teşvikler o kadar geniş olacaktır (Rousseau, 1989: 125). Taahhütlü ve karşılıklı olması yönüyle psikolojik sözleşmeler (Rousseau, 1990: 390), beklentilerin aksine, işverenin karşılıklı değişim sözlerine dayanarak işverenin neleri sağlamaya mecbur oldukları inancını gerektirmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Psikolojik sözleşme, uygun davranışların neler olması gerektiğini ifade eden zihinsel bir model olarak değerlendirilen ve deneyimler sonucunda geliştirilmiş bilgi, olay ve faaliyetlere temel oluşturan modeller ile çalışanların örgütsel dünya ve iş ilişkilerini öngörmeyi sağlayan bir kavram olarak tanımlanabilir (Bal, 2014: 27).

Psikolojik sözleşmenin kavramsallaştırılmasında çalışanın deneyimine odaklanıldığı göz ardı edilmemelidir. Örgütler, ilişkideki diğer taraf olarak, psikolojik bir sözleşmenin yaratılması için zemin ve şartları sağlar fakat işgörenleriyle psikolojik bir sözleşme yapamaz. Bu nedenle bireylerin psikolojik sözleşmeleri vardır ancak örgütlerin yoktur. Çünkü örgütler "hissedemez", ancak yöneticiler kendileri ile çalışanları arasında psikolojik bir sözleşmeyi kişisel olarak algılayıp, buna göre yanıt verebilir (Rousseau, 1989: 126). Araştırmacılar da bu kavramı örgüt açısından ele almanın güç olduğu konusunda görüş birliğindedirler. Schalk ve Freese (1993), örgütün birçok faktörden meydana geldiği bu yüzden de örgüt beklentilerinin tek bir kalıp da oluşamayacağını öne sürerek kavramın kişisel olarak ele alınmasının ve araştırmalarda da işgören tarafından değerlendirilmesinin daha kolay olacağını ifade etmişlerdir. Herriot ve diğerleri (1997) ve daha sonraları Coyle-Shapiro vd. (2000) de, karşılıklılığı çalışan bakış açısıyla incelemişlerdir. Tanımlardaki önemli unsur ilişkinin kendisine yapılmaktan çok mübadele ilişkileri içerisinde kişisel düzeydeki inançlara yapılmaktadır (Mimaroglu, 2008:51). Özetle psikolojik sözleşmeler, birey tarafından oluşturulmasından dolayı tek

tarafıdır, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükleri içerir fakat bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavramdır (Walker ve Hutton, 2006: 434).

Levinson ve diğerleri (1962) tarafından psikolojik sözleşme kavramının genel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır: (Özler ve Ünver, 2012: 328; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 7-8; Morrison, 1994: 355; Mao vd., 2008: 27).

- Psikolojik sözleşmelerdeki beklentiler sözlü olarak konuşulmamaktadır ve algılara dayanmaktadır. Bu nedenle değişim unsuru olan diğer tarafla paylaşılmamaktadır. Bir başka ifadeyle psikolojik sözleşmeler; gönüllülük esasına dayanan, subjektif, dinamik ve informal sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, kapalıdır. Psikolojik sözleşmede ortaya çıkan beklentiler geçmiş deneyimler sonucu gelişim göstermektedir. İşgören ve işveren, psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlerde olabilirler. Örneğin iki bireyin aynı zamanda aynı pozisyona başvurması kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle farklı psikolojik sözleşmeler oluşturmalarına neden olabilir.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdır ve psikolojik sözleşmeler psikolojik mesafe gerektirir. Levinson vd. (1962) psikolojik mesafeyi, kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi biçiminde açıklamıştır. Herkesin neye ve kime güvenebileceğini bilmesi gerekir. Bu yüzden, psikolojik sözleşmenin bu kısmı sadakati derinden etkilemektedir. Ayrıca Mao ve diğerlerine göre (2008) çalışanlar işletmelerde ne kadar uzun yıllar çalışırsa ve bununla birlikte psikolojik sözleşmeleri de ne kadar derinse, çalışanlar ile işletme arasındaki ilişkilerde de beklenti ve sorumluluklarla ilgili o kadar gizli içerik mevcut olacaktır (Mao vd., 2008: 27).
- Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir. Oluşturulduktan sonra aynı kalmayabilirler. Örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içindedirler. Rousseau'ya (1995) göre; sözleşme maddeleri herhangi bir resmi çaba olmadan örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşmenin süresine göre değişmektedir. Değişim, ilişkileri derinden etkilediği gibi tamamen bozabilir de buna karşılık yeni beklentiler de inşa edebilir ya da güçlendirebilir.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkmaktadır.

- Psikolojik sözleşmelerin ekonomik olarak kesin vaatleri olmamaktadır ancak çalışanların ekonomik davranışlarını derinden etkilemektedir (Mao vd., 2008: 27).

Psikolojik sözleşmede taraflar (işgören ve işveren) birbirlerinin aynı sözleşme şartlarını kabul ettiklerine inanmaktadır. Ancak, bu durum her iki tarafın da tüm sözleşme şartları konusunda ortak bir anlayışı paylaştıkları anlamına gelmemektedir. Zira, psikolojik sözleşmede tarafların beklentileri farklıdır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246). Sonuç olarak, farklı kuşakların farklı ihtiyaçları olması sebebiyle, psikolojik sözleşmelerin gerekliliklerinin de farklılık göstermesi muhtemeldir (Lub vd. 2016: 657).

İşletmeler artık oldukça hızlı ve farklı alanlarda değişimlerin (beklenmeyen krizler, yeni stratejik girişimler, satın almalar, yeniden yapılanma ve düzenlemeler, küçülme gibi) yaşandığı belirsiz bir çevrede rekabet etmektedirler (Sims, 1994: 373). 1980'lerde yaşanan küresel ekonominin gelişimi ve değişimi nedeniyle ortaya çıkan gelişmeler ve yapısal dönüşümler nedeniyle işletmelerin yönetim taktiklerini ve operasyon yapılarını yeniden düzenlemesi gerekmiştir. İşletmelerde yaşanan; şirket birleşmeleri, çalışan görev değişiklikleri, satın almalar, personel ve giderlerin azaltılması gibi bir dizi yeniliğe ilave olarak yeni yönetim metotlarındaki değişimler, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi büyük ölçüde değiştirmiştir. İşletmelerde yaşanan değişimin sonucu olarak, çalışanlarda sadakat ve iş performansının azalması, memnuniyetsizlik, düşmanca davranışlar gösterilmesi ve beyin göçü oranındaki artış gibi istihdam ilişkilerinde bazı sorunlara neden olmuştur (Mao vd., 2008:26).

İstikrar, öngörülebilirlik ve büyüme ile karakterize edilen işletmelerde geleneksel psikolojik sözleşmeler oluşmakta ve işletmeler eğitime ilişkin finansal yatırımlar yaparak dolayısıyla uzun süreli istihdamı garanti ederek çalışanlarını kalıcı ve sadakat sahibi işgörenler olarak görmektedirler (Sims, 1994: 374). Ancak günümüzde işveren ve işgörenleri birbirine bağlayan bağlar zaman içerisinde yıpranmış bu da psikolojik sözleşmeler açısından işletmelerin farklı uygulamalarda bulunmalarına, yeni psikolojik sözleşmelerin gelişmesine neden olmuştur ve zaman içerisinde var olan geleneksel psikolojik sözleşmeler artık geçerliliğini yitirmiştir (Sims, 1994: 374; Tükeltürk vd., 2012: 94). Çağımızda yapısal olarak gelişen ve değişen yeni psikolojik sözleşmeler, koşullu istihdam ilişkilerinin anlaşılmasına ve bu ilişkilere tutarlılık getirilmesine yardımcı olmaktadır (Parks vd. 1998: 698). Ayrıca sözleşmelerin sağlıklı işlediği işletmelerde, insanların açıkça konuşması, kötü uygulamalara karşı çıkması ve eleştirdikleri şeyleri düzeltmek için sorumluluk alması daha yüksek oranda olmaktadır

(Clutterbuck, 2006: 359). Yaşanan değişim ve rekabet ortamında modern örgütler, istihdam ettikleri çalışanlarına görevlerinde ve gelişimlerinde katkıda bulunmayı kabul etmedikleri sürece başarılı olamazlar. Bu sebeple, psikolojik sözleşmeleri anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek, işletmelerin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Rousseau 2004: 120).

Sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin, beklentilerin karşılıklı olarak gerçekleştiği zaman oluşması beklenir. Bu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, çalışanlar işletmede gönüllü olarak kalmak, örgüte katkı sağlamak ister dolayısıyla çalışanların bağlılığı ile motivasyonu da artar. Ayrıca her iki tarafta sürekli olarak birbirlerine katkıda bulunacakları için karşılıklı iyi ilişkiler ortaya çıkabilir. Sözleşmenin oluşmaması ise hem işgörenler hem de örgütler açısından; psikolojik sağlığın bozulmasına, işten ayrılmalara, işe gelmeme, verimlikte azalma, düşük performans gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12-13).

Yapılan çok sayıdaki çalışma göstermektedir ki; psikolojik sözleşmeler işgören uyumunu yönetmede, motivasyon, işe alım, verimlilik ve kaliteli iletişim gibi konuları ele alan faydalı bir kavramdır (Clutterbuck, 2006: 359). Psikolojik sözleşmenin iş gören ve işveren arasında yaşanan sorunlara yönelik yararlı çözümler getirmesi, yeni bir öneri, model ve araç olarak öne çıkması araştırmacıları bu kavramı incelemeye yöneltmiştir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 123). Özellikle son 15 yıldır çalışanların psikolojik sözleşmeleri ve bunun etkilerinin, değişen istihdam ilişkilerini açıklamada önemli bir model olarak ele alındığı görülmektedir (Shore ve Tetrick, 1994; McLean Parks ve Kidder, 1994; Herriot ve Pemberton, 1995; Makin, Cooper ve Cox, 1996; Sparrow ve Cooper, 1998; Coyle-Shapiro vd., 2000; Millward ve Herriot, 2000; Herriot, 2001' den akt. Özgen ve Özgen, 2010: 2). Psikolojik sözleşme üzerine yapılan araştırmalar, bilim adamları ve işletmeler tarafından geniş çapta ilgi görürken, aynı zamanda yurt içinde ve yurt dışında yönetim alanında önemli bir konu haline de gelmiştir (Mao vd., 2008: 26).

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TÜRLERİ

Birey ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler karşılıklı geliştirilen bireysel inançlara dayanan ve değişim ilişkisi olarak ifade edilen psikolojik sözleşmeleri (Rousseau, 1989: 212; Shore ve Tetrick, 1994:91) MacNeil, (1985) çalışmasında “ilişkisel” (relational) ve “işlemsel” (transactional) olarak kavramsallaştırmıştır (Rousseau, 2000: 4). MacNeil’ e göre işlemsel sözleşmeler kısıtlı ve genellikle kısa bir süre zarfında belirli ve para kazandıran değişimleri ifade etmektedir. Rekabetçi ücret

oranları ve uzun vadeli taahhütlerin olmaması işlemsel sözleşmelerin özelliğidir. İlişkisel sözleşmeler ise aksine açık uçlu daha az spesifik anlaşmaları içermektedir. İlişkisel sözleşmelerdeki teşvikler karakteristik olarak eğitim ve gelişim fırsatlarını, bir işletme içindeki uzun vadeli kariyer yolunu içermektedir (MacNeil, 1985: 503; Rousseau, 1990: 390-391).

Rousseau 1989 yılındaki çalışmasında MacNeil'in çalışmasına atıfta bulunarak sözleşmelerin algılara dayanmasından ötürü sonsuz sayıda form alabildiklerini ancak belirli sözleşme türlerinin çatısı altında kümelenediklerini ifade etmiştir. Her örgüt ve her çalışanın kendi sözleşme şartlarını açıklama konusunda kendilerine özgü yöntemleri kullanmalarına rağmen, bu şartlar bazı genel kategorilere girme eğilimindedir. Araştırmalarda psikolojik sözleşmeler incelendiğinde işlemsel ve ilişkisel olarak iki şekilde ele alındığı görülmüştür (Rousseau, 1995: 91). Bu terimlerin, odak noktası, zaman aralığı, kararlılık (istikrar), kapsam ve somutluk boyutlarında ayrıştığı ve sözleşmeye bağlı sürekliliğin yani sürecin iki ucunda olduğu (Tablo 1' de yer aldığı gibi) ifade edilmiştir (Rousseau, 1995: 91; Rousseau ve McLean-Parks, 1993: 10-11; Anderson ve Shalk, 1998: 641).

Odak noktası, çalışan kişi için önemli olan hususlarla ilgilidir. Örneğin; çalışan için yalnızca ekonomik olarak dışsal faktörler (para) mı ilk sırada yer almakta, yoksa diğer sosyo-duygusal ihtiyaçları da önem taşımakta mıdır? Zaman çerçevesi sözleşmenin uzunluğunu ifade etmektedir. Sözleşmelerin zaman olarak belirlenen bir son noktası var mıdır veya belirlenmemiş bir sonla açık uçlu mu yapılmıştır. Kararlılık (istikrar), kararlaştırılan görevlerin niteliği ile ilgilidir. Kapsam, işin çalışanın kimliği ve öz saygısı üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Somutluk boyutu ise, çalışanların sorumluluklarının ne ölçüde sınırlandırıldığı ifade etmektedir (Anderson ve Shalk, 1998: 641).

Tablo 1. Psikolojik Sözleşme Şartlarının Sürekliliği

İşlemsel Şartlar	↔	İlişkisel Şartlar
Ekonomik	ODAK NOKTASI	Ekonomik, duygusal
Kısmi	KAPSAM	Tüm kişiler
Kapalı uçlu, belirli	ZAMAN ARALIĞI	Açık uçlu, belirsiz
Yazılı	BİÇİM	Yazılı olan ve yazılı olmayan
Statik (durağan)	KARARLILIK	Dinamik (devingen)
Sınırlı	FAALİYET ALANI	Yaygın
Ölçülebilir	SOMUTLUK	Subjektif, açık anlaşılır.

Kaynak: Rousseau, (1995).

Rousseau (1990), işlemsel sözleşmeleri ilişkisel sözleşmelerden ayırt ettiğinde, işlemsel sözleşmelerin, yüksek performansa bağlı ücret, eğitim ve gelişim karşılığında,

daha uzun saatler ve ek rollerdeki çalışan yükümlülüklerini içerdiğini, ilişkisel sözleşmelerin ise, bir dereceye kadar iş güvenliği karşılığında sadakat ve asgari hizmet süresi gerektirdiğini belirtmiştir (Herriot vd., 1997: 152).

Rousseau işlemsel sözleşmeleri şu şekilde tanımlamıştır (Rousseau, 1995: 91):

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların (ücret oranı gibi) sağlandığı,
- Kişisel katkının sınırlı olduğu (nispeten birkaç saat çalışmak/düşük duygusal yatırım gibi),
- Belirli zaman diliminde (kapalı uçlu) gerçekleştiği (mevsimsel istihdam ya da en fazla 2-3 yıl işte çalışan),
- İyi tanımlanmış koşullarla sınırlı taahhütlerin olduğu (sendika sözleşmeleri gibi),
- Esnekliğin hemen hemen hiç mevcut olmadığı (çünkü değişiklikler sözleşmelerin yeniden müzakere edilmesini gerektirmektedir),
- Çalışanların mevcut olan becerilerinin kullanılmasına dayanan ve becerilerin gelişme göstermediği,
- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu, sözleşme türüdür.

İşlemsel psikolojik sözleşmeler ekonomik, kısa vadeli fayda ve katkı alışverişine odaklanmaktadır (De Cuyper ve De Witte; 2006: 397). İşlemsel sözleşmelerde işveren, çalışanın işe veya işletmeye sınırlı bir katkısını yeterli bulur ve çalışanın gelişimi için yapılacak olan uygulamaları gereksiz görür (Rousseau, 2000: 5). İşlemsel odaklı ‘adil bir iş günü için adil ödeme’ ifadesini benimseyen (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466) çalışanlar için, örgütler bireylerin işlerini yaptıkları ve örgüte karşı çok az duygusal bağlılık hissettikleri veya varolan bağlılıklarını harcadıkları, ücret ve referanslar gibi durumlardan derhal ödül almaya çalıştıkları yerdir (Millward ve Hopkins, 1998: 1532). Örneğin, satış çalışanları hafta boyunca satış hedeflerine ulaşırlarsa prim almayı bekleyebilirler. Bu finansal teşvik, çalışanları kısa sürede iyi performans göstermeleri için motive eder ancak genellikle uzun vadede yüksek performansla sonuçlanmaz. Ayrıca işlemsel psikolojik sözleşme ile çalışanlar genellikle uzun vadede mevcut örgütleri için çalışmayı düşünmezler (Rousseau, 1990: 391, Ballou, 2013: 4). Rousseau ilişkisel sözleşmeleri ise şu şekilde tanımlamıştır (Rousseau, 1995: 92):

- İlişki ve zaman diliminin belirsiz (açık uçlu) olduğu (uzun dönemli kariyer gelişimi, işletmeye özgü beceriler, çalışanların yoğun eğitimleri gibi),

- Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve çıkış engellerini içeren,
- Çalışan ve işverenin yüksek dereceli karşılıklı bağımlılığı sebebi ile işveren ve işgören açısından yatırımın önemli olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da olduğu (kişisel destekler, aile sağlığı ile alakadar olunması),
- Bütün insan ilişkilerini kapsayan (büyüme ve gelişme),
- Yazılı ve yazılı olmayan bütün terimleri içeren (bazıları zamanla ortaya çıkmaktadır),
- Dinamik ve değişime açık olan,
- Kişisel ve aile düzenini etkileyen yaygın koşulların bulunduğu,
- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

İlişkisel sözleşmeler de iş güvencesine karşılık çalışan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tür sözleşmeler mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden çalışanın kendisini işverenin yanında ve örgüte bağlı hissetmesine neden olmaktadır (Rousseau, 1995: 91-92). Rousseau' ya göre (1995) ilişkisel psikolojik sözleşme kapsamında, çalışanların işletme içinden terfi, mentorluk ve sosyalleşme yoluyla gelmeleri önerilmektedir. Bu şekilde gerçekleşen psikolojik sözleşmelerde, bireylerin işletme değerlerini tamamen içselleştireceklerini ve kimliklerinin örgüt ile bütünleşeceği düşünülmektedir (Millward ve Hopkins, 1998: 1532). İlişkisel psikolojik bir sözleşme, güven ve örgütsel bağlılık üzerine kurulan ekonomik olmayan, sosyo-duygusal değişime ve içsel faktörler aracılığıyla sadakat karşılığında iş güvenliğine odaklanmaktadır (De Cuyper ve De Witte; 2006: 397).

Millward ve Hopkins yaptıkları deneysel çalışmada işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin ters ilişki gösterdiğini saptamıştır. Bu sonuçlara göre ilişkisel sözleşmeye eğilim arttığı takdirde işlemsel sözleşmeye olan eğilim o kadar azalmakta; aynı şekilde işlemsel sözleşmeye olan eğilim ne kadar artarsa, ilişkisel sözleşmeye eğilim de o kadar azalmaktadır (İyigün ve Çetin 2012: 16).

Örgütler, günümüzde buldukları pazar ortamında rekabet edebilmek için önemli değişim ve dönüşüm süreçleri yaşamaktadırlar. İşletmeler verimlilik düzeylerini artırmak, maliyetleri düşürmek ve tüm örgüt bünyesinde süreçleri geliştirebilmek için yaratıcı çözümler bulmak zorundadır. Bu tip baskılar birçok örgütün sadece iş süreçlerini değil aynı zamanda işgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin niteliğini de

değiştirerek, birçok örgütün de iç yapısını etkilemiştir (Öztürk, 2010: 17; Kickul ve Lester, 2001: 192).

Modern iş sözleşmelerini yeterince tanımlamak için, Rousseau'nun işlemsel ve ilişkisel sınıflandırmasına ek olarak zaman ve performans gereksinimleri doğrultusunda kavramlarla iç içe geçmiş iki kilit psikolojik sözleşme türü (Tablo. 2'de açıklandığı gibi) daha bulunmaktadır (Rousseau, 1995: 97). Çoğu iş sözleşmelerinin temel unsuru olan birinci boyut, maddi faktörlerin ilk planda olduğu, kısa dönemli ve dışsal performansa dayalı, belirli ve dar görevlerin olduğu çalışan katılımının sınırlı olduğu işlemsel sözleşmeler, ikinci boyut ise duygusal faktörlerin ilk planda olduğu, her iki taraf için de uzun dönemli güven ve sadakat temeline dayanan ve dışsal performansa dayanmayan ilişkisel sözleşmelerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 10).

Tablo 2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Zaman	Performans Şartları	
	Tanımlanmış	Tanımlanmamış
Kısa Vadeli	İşlemsel Düşük belirsizlik, Kolay ayrılma / Yüksek işgücü devri, Zayıf bağlılık seviyesi, Yeni sözleşme yapabilme özgürlüğü, Düşük öğrenme, Düşük bütünleşme ve benimseme.	Geçişsel Tereddüt / Belirsizlik, Yüksek işgücü devri, Kararsızlık (değişkenlik).
Uzun Vadeli	Dengeli Yüksek bağlılık seviyesi, Yüksek bütünleşme ve benimseme, Sürekli gelişim, Karşılıklı destek, Dinamik.	İlişkisel Yüksek bağlılık seviyesi, Yüksek duygusal bağlılık, Yüksek bütünleşme ve benimseme, İstikrarlı.

Kaynak: Rousseau, (1995).

Çalışanların farklı davranışları sonucunda ortaya çıkan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin karışımı olan (Rousseau ve Wade- Benzoni, 1994: 472) üçüncü boyut ise dengeli sözleşmelerdir. Dengeli sözleşmeler, uzun vadeli istihdam ilişkilerini telem almaktadır aynı zamanda performans gereklerinin de yerine getirilmesi esasına dayanan, çalışanlarına kariyer geliştirme fırsatı sunan, işletmenin ekonomik başarısına şartlandırılmış dinamik ve açık uçlu istihdam sözleşmeleridir. Dengeli sözleşmelerde çalışan ile örgüt birbirlerinin öğrenme ve gelişimine büyük katkıda bulunmaktadır. Ayrıca örgütler istihdam koşulu olarak performans taleplerini kendileri belirleyebilmektedir. İşveren, sürekli öğrenmeyi teşvik etmeyi ve çalışanların artan performans gereksinimlerini başarıyla gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı taahhüt eder. Ayrıca çalışana pazara uyum sağlanması adına kariyer gelişim imkânı sunulur ve

örgüt tarafından çalışana uzun vadeli istihdam edilebilirliği taahhüt edilir. Buna karşılık, işgörenler işletmenin rekabet edebilmesi ve rekabetini sürdürmesi için gelecekte tekrar değişebilecek yeni ve daha zorlu hedefleri başarıyla yerine getirmekle ve verilen bu imkânları pazar ve işletme adına sürekli geliştirmekle yükümlüdür (Rousseau, 2000: 4-5; Rousseau, 1995: 97-99).

Dördüncü boyut ise geçişsel (transitional) sözleşme türleridir. Bu sözleşme türünde örgütün çevresel şartlarından dolayı oldukça hızlı değişim yaşanmaktadır ve hiçbir şey garanti değildir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 10), dolayısıyla tam anlamıyla psikolojik sözleşme olarak adlandırılmayan daha çok bilişsel bir ifadedir. Geçici psikolojik sözleşmelerde işveren ile işgören bağlılığı çok zayıf ve ilişkilerde belirsizlik hakimdir. Çalışan sadece işletmeye karşı olan kendi görevleriyle ilgili hareket etmekte (Rousseau, 2000: 5) işveren ise çıkar merkezli hareket etmektedir. İşgörenler iş yaşamı niteliğinin geçmişle kıyaslandığında düşük olduğu ve gelecekte de düşmeye devam edeceği inancındadır. Dolayısıyla işgören açısından fayda (ücret ve sosyal haklar) ve iş yaşam kalitesi çok düşük olarak algılanmaktadır (Rousseau, 2000: 4-5; Rousseau, 1995: 97-99).

Farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte, psikolojik sözleşmeler daha çok algılanış şekillerine göre ayrılmaktadır. Anderson ve Schalk (1998) ve Patrick (2008) geleneksel, geçişsel, dengeli ve ilişkisel olmak üzere dört çeşit sözleşmeden bahsederken, Rousseau ve Wade-Benzoni (1994: 466) tarafından belirtildiği üzere psikolojik sözleşmeleri iki ana grupta ele almak yeterlidir (Topçu ve Basım, 2015: 867).

Tablo 2’ de bahsedildiği gibi sözleşme türlerinin hepsiyle karşılaşılsa da çoğu modern işletmenin bu sözleşme türlerinden bir ya da daha fazla türünü içerdiği görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468). İşe girerken yapılan iş sözleşmelerinin ötesinde çalışanın işe ve işverene karşı zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmenin biçimlerinin incelenmesi çalışanın tutum ve performanslarının belirlenmesinde oldukça önem taşımaktadır (Özgen ve Özgen, 2010: 4). Örgütler bu sözleşme biçimlerini gözlemleyerek, geliştirerek, edinerek ve kullanarak işgücünden yarar sağlayabilir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 472). Ancak Rousseau ve Schalk’ ın (2000) da ifade ettiği gibi, farklı ülkelerdeki belirli çalışma koşulları, iş kanunları ve kültürleri algılanan psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin türünü ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmesine verilen tepkileri etkileyebilmektedir (Lub vd., 2016: 656).

1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN TEMEL KURAMLAR

Psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış alanına girmesi 1980'li yıllara dayansa da kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların en önemlileri; Karşılıklılık Normu Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorileridir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 4).

1.4.1. Karşılıklılık Normu

Sosyal normlar, insanların bir topluluk veya kültürde nasıl davranmaları gerektiği hakkındaki, insanların üzerinde hemfikir oldukları doğru veya uygun olduğunu kabul ettiği genel olarak kabul gören düşünce, his ve davranış biçimlerini, kuralları ve beklentileri ifade etmektedir. Amerikalı sosyolog Alvin Gouldner (1960), evrensel, genelleştirilmiş bir karşılıklılık normunun varlığını öneren ilk kişidir (Lodewijkx, 2008: 107).

Gouldner'a göre (1960) karşılıklılık normu teorisi (The Norm of Reciprocity), insanların yardım ve diğer nezaketleri iade etmeleri gerektiğini savunan toplumsal bir kuraldır. Bu kurala bağlılık, düzgün ve adil sosyal paylaşımlara olanak sağlar. İnsanların neden bu sosyal kurala bağlı kaldıklarına dair sebep olarak araştırmacılar iki açıklama olduğunu ifade etmişlerdir. Birinci olarak, bireylerin diğer kişinin onlar hakkında ne düşüneceği konusundaki kaygıdır ve normu ihlal eden insanlar nankör olarak görülmektedir. Dahası, insanlar başkalarına iyilik yaptıklarını gösterdikleri için elde ettikleri ödüllerden yararlanırlar. Örneğin, işyerinde işgörenden bir rapor oluşturulması istenildiğinde ve rapor şahsen teslim edildiğinde, kişi için durum özellikle tatmin edicidir. İkinci olarak ise, insanlar doğru şeyi yaptıklarında ve karşılığı iyilik olarak döndüğü zaman kendilerini iyi hissetmektedir. İnsanlar hem kendilerini gösterme kaygıları hem de içselleştirilmiş standartları nedeniyle iyilik yapabilmektedir. Ancak norm, haksız bir avantaj elde etmek isteyenler tarafından da kullanılabilir (Burger vd., 2009: 11).

Gouldner neredeyse tüm toplumların karşılıklılık normunun bir türünü desteklediğini ve sadece birkaç toplum üyesinin (çok genç, hasta ve yaşlı) muaf olduğunu ifade etmiştir. Bireylerin elde ettikleri yararları ve yardımlara karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanan karşılıklılık normu, bir toplum, grup ya da karşılıklı bireysel bir ilişki içerisinde insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi ve onlara zarar verecek davranışta bulunmaması gerektiğidir. Karşılıklılık normu sosyal gruplarda veya sistemlerde sosyal istikrarı artırmakta ve sosyal ilişkileri geliştirmekte ve yapılandırmaktadır (Gouldner, 1960: 171-173; Lodewijkx, 2008:107).

Karşılıklılık normunu yardım yapılan bireyin yardıma ne kadar ihtiyacı olduğu ve yardım yapanın kaynakları ve güduları etkilemektedir (İyigün, 2011: 29). Çalışma ortamında işgörenler, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği karşılık verme ihtiyacı hissetmektedirler. Aynı şekilde yöneticinin de bu şekilde karşılık vermesi söz konusu olmaktadır (Gürbüz, 2006: 53). Tersî söz konusu olduğu durumlarda yani işverenler sözlerini ve yükümlülüklerini yerine getirmediğinde, çalışanlar işletmeye olan katkılarını gözden geçirerek psikolojik sözleşme ihlali yaşamakta ve ona göre karşılık (örneğin, çabalarını ve performanslarını azaltarak) vermektedirler (Lub vd., 2016: 655).

Psikolojik sözleşmelerin yapısı, genellikle insanların karşılıklılık konusunda verdiği değerlerden gelişmektedir. Bununla birlikte, bireyin psikolojik bir sözleşmeye olan inancı, bir sosyal normun kabulünden daha fazlası olmaktadır (Rousseau, 1989: 126).

1.4.2. Sosyal Değişim Teorisi

Psikolojik sözleşme ile kavramın anlaşılmasına yardımcı olan diğer bir teori ise sosyal değişim teorisidir. Ritzer (1988) sosyal değişim teorisinin gelişiminin Homans'ın (1958, 1961) çalışmalarıyla değer kazandığını ifade etmesine karşılık, Searle (1991) ise çalışmasında sosyal değişim teorisinin, Thorndike' nin (1932, 1935) takviye teorisinin (reinforcement theory) geliştirilmesine yönelik çalışmalarından ve Mill' in (1923) marjinal fayda teorisi (marginal utility theory) çalışmasından ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Auld ve Case, 1997: 185). Günümüzdeki halinin ise Homans (1950, 1961), Blau (1964) ve Emerson (1972) gibi sosyologların çalışmalarından oluştuğu ifade edilmektedir (Searle, 1990: 1).

Kökleri 1920'lere dayanan antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji köprü vazifesi gören sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory) genel sosyal davranışı anlamlandırmak için geliştirilmiş olmasına rağmen, örgütlerde çalışan İşgörenlerin davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biri haline gelmiştir. Çünkü sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden birisi ilişkilerin zaman içinde güven, sadakat ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesi durumudur (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875).

Psikolojik sözleşmeyle ilgili literatür, son yirmi beş (25) yılda özellikle Rousseau' nun çalışmalarının (1989, 1995, 2001) etkisiyle önemli ölçüde gelişmiştir. Ancak, kavramın sosyal değişim teorisi ile ilgili önceki çalışmalar ve öncülleri ile birlikte düşünüldüğünde çok daha uzun ve daha derin kökleri mevcuttur (Cullinane ve Dundon,

2006: 113-114). Bununla beraber psikolojik sözleşme teorisi de Blau' nun (1964) sosyal değişim teorisi terimini ilk kez kullandığı '*Exchange and Power in Social Life*' isimli çalışmasına dayanmaktadır (Bolat vd., 2009: 219; Walker ve Hutton, 2006: 434).

Blau' ya göre bu teorinin merkezinin, sosyal ilişkilerin her zaman tanımlanmamış yükümlülüklerin ve eşit olmayan güç kaynaklarının dağılımından oluştuğu söylenebilir (Cullinane ve Dundon, 2006: 113-114). Blau, işgörenlerin ve işverenlerin değişim ilişkisi içerisinde olduğunu ileri sürerek psikolojik sözleşmelerdeki tarafların birbirlerinin katkılarına karşılık verdiği sosyal değişim teorisi üzerine kurulu olduğunu ifade etmiştir. (Lub vd., 2016: 655).

Teori temel olarak tarafların, ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma gibi) ile sosyal ilişkilere girdiği ve ilişkilerine devam ettiklerini savunmaktadır. Dolayısıyla bireyler arası ilişkilere, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakmaktadır. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireylerin, bir değişim içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, diğerinden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Sosyal mübadelede taraflardan birinin mübadeleye karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak diğer tarafta oluşan inanç, temel belirleyicilerden biri olmaktadır (Bolat vd., 2009: 219).

Bireyler sergiledikleri davranışlar sonucunda karşılık görmek ister ancak getiriler fazla olduğunda bu durum diğer örgüt üyelerini rahatsız ederken, az olması durumunda da işgörenlerde bulunduğu örgütten beklentilerini alamadığı şeklinde bir algı oluşmasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla işgörenler girdileri ile çıktıları arasında adil bir dağılımın olmasını isterler. İşgörenlerin girdilerine karşılık hak ettikleri çıktıları alıp alamayacağına dair kuşkuya düşmeleri, iş performanları ile elde ettikleri ödüller arasında zayıf bir ilişki olduğu algısının oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durum işgörenlerin moral düzeylerinin düşmesine, düşük düzeydeki moralin ise iş görenlerin ödül dağıtımı hakkında keyfi ve adaletsiz olduğu yargısına varmasına neden olabilmektedir (Ayhan ve Gürbüz, 2013: 486).

Özet olarak sosyal değişim kuramı gereği, algılanan yükümlülüğün karşılanmasının temelinde, çalışanların işverenleriyle aralarında bir denge algısının söz konusu olduğu söylenebilir. Yani ilişkideki taraflar, verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Karşılıklı yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksekse, sosyal değişim ilişkilerinin de o kadar güçlü olması beklenir. Diğer bir ifadeyle; psikolojik sözleşmeyi oluşturmak için, işverenin yükümlülükleri ile çalışanın bu yükümlülükleri karşılamak için yerine getirmekle yükümlü olduklarına dair inançlarının dengede olması gerekir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12-13). Özellikle karşılıklı olarak yüksek yükümlülükler içerdiği zaman, çalışan ve işveren yükümlülükleri arasındaki dengesizlikler, dengeli bir durumdan daha düşük bir duygusal bağlılıkla sonuçlanabilmektedir (Bal vd., 2008: 144).

Sosyal mübadele teorisinde taraflardan birinin vermiş olduğu girdilere karşılık diğer tarafın mübadeleye katılımına karşılık oluşan inancının dengede olması, psikolojik sözleşmenin oluşumu için temel oluşturmaktadır. Her iki kavramında gerçekleşebilmesi için karşılıklı olarak ortak anlayışı benimsemeleri beklenmektedir.

1.4.3. Eşitlik Teorisi

J.S. Adams (1963) tarafından geliştirilen eşitlik teorisi (Equity Theory), iş tatmini ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Teori, işgörenlerin örgütte adil muamele görmek istemeleri prensibine dayanmaktadır (İyigün, 2011: 32). En genel ifade ile, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesinin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı, eşitlik (ya da eşitsizlik) derecesi durumudur. Başka bir deyişle, bilişsel temelli bir motivasyon teorisidir (Luthans, 2011: 171).

Eşitsizlik teorisi işgörenlerin kendi içsel ve dışsal ödüllерinin toplamını, başkalarının çalışmaları için harcadıkları çaba için aldıkları ile karşılaştırdıklarını varsaymaktadır. Çalışanın sarf ettiği gayret ile ödül oranı orantılı değilse, işgörenlerin bir kısmı kendisine fazla ödeme yapıldığını hissederken, diğer bir kısmı ise çabaları karşılığında kendisine az ödeme yapıldığını hissedecektir. Birinci grup bu durumda suçluluk hissederken, ikinci grup ise işletmeye karşı kızgınlık ve öfke gibi duygular besleyecektir. Ancak Skarlicki ve Folger (1997), tek başına eşitsizliğin yanlış davranışları tetiklemeye yetmeyebileceğini belirtmiştir. Algılanan adaletsizlik ile yöneticinin durumu çalışana açıklamayı ve ilgilenmeyi seçtiği yöntem arasında etkileşim olmadığında, çalışanın olumsuz davranma olasılığının arttığı görülmüştür (Vardi ve Weitz, 2004: 39).

Algılanan eşitsizliğin yönü, algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olarak, eşitsizliği algılayan kişinin eşitsizliği gidermek için gösterebileceği davranışlara göre farklılık gösterecektir (Koçel, 2018: 654-655).

Eşitlik modeli ile psikolojik sözleşme arasında keskin bir ayırım yapılması mümkün değildir. İki arasındaki ayrımın bulanıklaşması bir ilişki bağlamında eşitsizlik varlığında ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989: 127). Eşitsizlik durumunun yaşanması işgörenlerde psikolojik sözleşme algılarında değişimlere veya ihlal algısının gerçekleşmesine neden olmaktadır.

1.4.4. Beklenti Teorileri

Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V. Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi, diğeri ise bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilerek oluşturulan Bekleyiş Teorisidir (Koçel, 2018: 650).

- **V. Vroom' un Beklenti Teorisi**

Vroom' a göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile, sonuca ulaşacağı beklentisi bireyi o sonucu elde etmeye yöneltecektir. Böylelikle, yüksek performans ve iş tatmini sağlanabilecektir. Yüksek düzeyde iş tatmini bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Bölükbaşı ve Yıldirtan, 2009: 351).

İş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesi temeline dayanan teoride çalışanın göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına dair inancının olması ve başarı sonucunda verilecek olan ödüllerin çalışan tarafından değerli bulunması gerekmektedir (Vroom, 1964' den akt. İyigün, 2011: 34). Teori çalışanların her birinin farklı ihtiyaçları ve güdüleyicileri olduğunu ve bunların örgüte ve yapılan işe göre farklılık gösterdiğini bu nedenle, örgütlerde çalışanların istek, ihtiyaç ve kişilik özelliklerinin iyi analiz edilmesi gerektiğini savunmaktadır (İyigün, 2011: 34).

Vroom'un (1964) beklenti kuramında da ifade ettiği gibi bireyin öncelikle vereceği hizmet karşılığında değer verdiği bir ödüle veya kazanca sahip olacağına inanması gerekmektedir ve işletmelerden maddi-manevi ihtiyaçlarına cevap verecek bir yönetim anlayışı beklemektedir. Aynı durum işletme için de geçerlidir. Aksi takdirde, taraflardan herhangi biri beklentilerinin karşılanmadığına ve sonrasında da karşılanmayacağına ilişkin bir algıya kapılırsa, verdiği emeği ya da çabayı düşürme veya geri çekme eğilimine girebilmektedir (Koçak ve Burgaz, 2017: 352-362). İşgören

performansı sonucunda ödüllendirilmenin çalışan veya işveren tarafından farklı olarak değerlendirilmesinin psikolojik sözleşme ihlali oluşumuna zemin hazırlaması olası olacaktır.

- **Lawler-Porter' ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi**

Bu motivasyon modelinde Vroom'un modeli esas alınmakta fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapılmaktadır. L. Porter ve E. Lawler tarafından öne sürülen modelde iş tatminini, çalışanın gösterdiği performans ve sonucunda aldığı ödül oluşturmaktadır. Çalışanın davranışları iş yerindeki eşitlik ve hoşnutluktan etkilendiğinden ulaşmak istediği amaç da bu doğrultuda şekillenmektedir. Bu modelin varsayımına göre çalışanın yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmayacaktır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun bir çalışan ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir (Koçel, 2018: 652).

Vroom, çalışanların bilgi seviyesi, yetenek ve rol algılamaları üzerinde durmamaktadır. Porter ve Lawler'a göre çabanın performansa dönüşmesi için çalışanların yaptıkları iş için gerekli olan birtakım özelliklere, yeteneklere ve yaptıkları iş hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile çaba; yetenek, özellikler ve rol algılamalarıyla birleşerek gerçek performansı oluşturmaktadır. Performans; başarı hissi, takdir edilme gibi manevi içsel ödüller ve ücret, terfi gibi maddi dışsal ödüller olmak üzere iki tür ödülle sonuçlanmaktadır (İyigün, 2011: 34).

Vroom'un modeline ek olarak, örgütün her üyesinin, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak bu durumda kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Vroom' un modeline ek olan önemli kısım ise algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı, çalışanların genel olarak kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırması ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşmasıdır. Bu anlayış, kişinin gösterdiği performansa karşılık, ona eşit olarak alması gerektiğini düşündüğünü, ya da beklediği ödül düzeyini ifade eder. Yani çalışanın zihninde bir nevi ödül algılaması oluşur eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin

bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2018: 652-653).

Uygun rol veya yeterli mesleki bilgiye sahip olmayan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduklarında, işverenlerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmediğinden bahsedilemez. Çünkü iş akdi için tüm şartların sağlanmadığı durumlarda işgörenin işvereninden beklentilerinin (terfi sözü, iş güvencesi gibi) yerine getirilmesi beklenemez. Ancak eşit ödül beklentisine giren işgörenin tatmin olma derecesi etkileneceği için psikolojik ihlal algısı yaşama olasılığı artacaktır.

1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ KAVRAMI VE OLUŞUMU

Psikolojik sözleşmeler, oluşumu, unsurları, özellikleri ve yapısı itibarıyla iş sözleşmelerinden farklılık göstermektedir. Psikolojik sözleşme kavramının anlaşılması, sınırlarının belirlenmesine yönelik literatürde farklı çalışmalarda çeşitli yaklaşımlar ve tanımlar görülmektedir. Psikolojik sözleşme üzerine yapılan çalışmaların, 1990'lı yıllardan itibaren daha çok iki konu üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlardan ilki, psikolojik sözleşmelerin değişen genel doğası; ikincisi ise örgüt-üye arasındaki karşılıklı sadakatin düşüş göstermesidir. Örgütsel sonuçlar açısından düşünüldüğünde, psikolojik sözleşme ihlallerinin önemi artmış ve genellikle, örgütsel davranışa olan etkileri üzerine araştırmalar çeşitlilik göstermiştir. İhlal küçük bir yanlış anlama ya da algılamadan, iyi niyetin kötüye kullanımına kadar çok fazla duygusal ve davranışsal durumu içermektedir. Rousseau, ihlal durumunu “söz verilen bir unsurun yerine getirilmesindeki başarısızlık” olarak ifade etmektedir (Yıldırım, 2014: İşçi, 2010: 26).

Literatürde psikolojik sözleşme ihlali algısının tanımı için ‘breach’ ve ‘violation’ terimleri kullanılmakla birlikte Morrison ve Robinson (1997) çalışmasında terimlerin ayrımını ve tanımını net bir şekilde ifade etmiştir. Morrison ve Robinson (1997) göre ‘psychological contract violation’ kavramı psikolojik sözleşmenin çiğnenmesi (şiddet), ‘psychological contract breach’ kavramının ise psikolojik sözleşme ihlali anlamı taşıdığını belirtmişlerdir (Morrison ve Robinson, 1997: 230, Robinson, 1996: 576).

Psikolojik sözleşmenin ihlali algısı (*perception of psychological contract breach*), çalışanın örgütün vaat ettiği yükümlülükleri (maaş, kariyer gelişimi, sosyal haklar gibi) yerine getirmediğine dair algısıyla oluşan, öznel bir varsayımdır ve fiili bir ihlal mevcut olmadığında da ortaya çıkabilir (Robinson 1996: 576). Psikolojik sözleşme şiddeti (*psychological contract violation*) ise örgüt tarafından daha önce verilmiş olan yükümlülüklerle ilgili sözler ile örgüt tarafından gerçekte yerine getirilen yükümlülükler

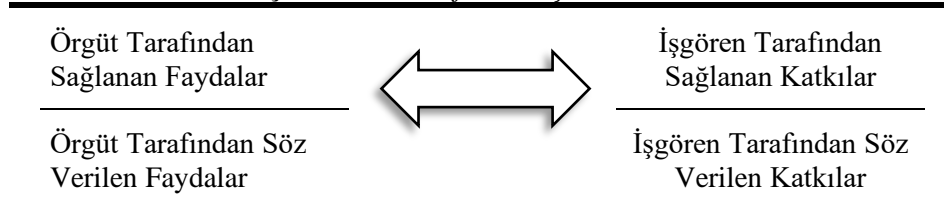
arasında işgören açısından algılanan bir tutarsızlık durumunda oluşmaktadır (Anderson ve Schalk 1998: 644).

Örgütlerin kendilerine sunması gerektiğine inandığı beklentileri ve çalışanların örgütlere karşılık olarak sağlaması gereken beklentiler, işgörenler ve işletmeler arasında olumlu ve kalıcı bir psikolojik bağ geliştirmektedir. Sebep ne olursa olsun, örgüt bu beklenti ve yükümlülükleri yerine getiremiyorsa veya bu istekleri kabul etmiyorsa, bu durum işgörende güçlü duygusal tepkilere yol açabilmektedir. Bu nedenle işveren ve işgören arasındaki ilişkide, karşılıklı yükümlülükler ortak konu olarak yer almaktadır. Bu yükümlülükler kısmen yazılı ve resmi iş sözleşmelerinde yer alabilme veya çoğu zaman örtük düzenlenen psikolojik sözleşmelerde bulunmaktadır (Anderson ve Schalk, 1998: 637).

Özellikle ampirik çalışmalarda (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson Rousseau, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993) psikolojik sözleşme ihlali, işgören tarafından psikolojik sözleşmesini oluşturan bir veya daha fazla yükümlülüğün işverenin tarafından yerine getirilmediği algısı olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, ihlalin bilişsel olduğunu, bireyin verilen sözlere göre ne elde ettiğini zihinsel olarak hesapladığını göstermektedir (Morrison ve Robinson, 1997:230).

Şekil 1’de görüldüğü üzere bir karşılaştırma durumu, yerine getirilmeyen sözler ile algılanan sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi oluşturmaktadır. Bireyler öncelikle kendilerine söz verilenler ile verilen bu sözlerin ne kadarının yerine getirildiğini hesaplamaktadırlar. Sonrasında ise kendilerinin örgüte verdiği sözleri ve bu sözleri ne ölçüde yerine getirdiğini hesaplamaktadırlar. Son olarak bu iki sonucu karşılaştıran işgören için; kendisinin örgüte sağladıkları, örgütün gerçekte sunduklarından fazla ise işgören bir sözleşme ihlali olduğu algısına varmaktadır (Ceseroğlu, 2010: 30).

Şekil 1. Psikolojik Sözleşme İhlali Formülü



Kaynak: Morrison ve Robinson, (1997).

Psikolojik sözleşmenin özelliklerinden de anlaşıldığı gibi psikolojik sözleşme ihlali işgörenin algısıyla ortaya çıkmaktadır. İhlalin olup olmadığı işgörenin algılarına göre şekillendiği (Robinson ve Morrison, 2000: 526) için çalışanın ihlal edildiğini iddia

ettiği sözleşme hükmü veya hükümleri kendisine açık ve net bir şekilde söylenmiş olsa da çalışan sözleşmesinin ihlal edildiğini iddia edebilir (Koçak vd. 2018: 586). Bazı durumlarda ise ‘gerçek’ bir sözleşme ihlali varlığından söz edilebilir. Örneğin, bir işveren yeni bir çalışanına üç yıl içinde terfi edeceği konusunda söz verdiği ancak bunu gerçekleştirmediği durumda, ihlalin olduğu çok açık bellidir. Ancak belki de işverenin ‘çalışanlar işletmemizde üç yıl içinde hızla terfi ederler’ gibi bazı belirsiz açıklamaları olması sebebiyle işgören bu ifadeyi yöneticinin kendisini üç yıl içinde terfi ettireceğine dair bir söz olarak yorumlayabilir. Bu beyan gerçekleşmediğinde de çalışan psikolojik sözleşmeye göre ihlal olarak algılayabilir (Robinson ve Morrison, 2000: 526).

Verilen örneklerden de anlaşılacağı gibi psikolojik sözleşme ihlalinin varlığı işgörenin düşünce ve algılarına göre şekillenmektedir. İşletme yükümlülüklerini yerine getirmediğinde işgörenler psikolojik sözleşme ihlali yaşayabilir (Morrison ve Robinson, 1997:230). Buna karşılık öfke ve ihanet duyguları gibi işletmeye karşı bir takım olumsuz duygusal tepkiler de gösterebilir (Robinson ve Morrison, 2000: 526; Bal vd., 2008: 144).

Morrison ve Robinson’ ın (1997: 232-233) çalışmasında belirtildiği gibi, algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumu sözünden dönmek (reneging) ve uyumsuzluk (incongruence) olmak üzere iki temel nedene bağlanabilir. Sözünden dönme nedeni, işverenin işgörene karşı bir yükümlülüğü olduğunu kabul etmesine karşılık bilerek verdiği sözü (kasten) bozmasıdır. Örnek olarak işe alım sırasında verilen iş güvencesi sözünün tutulmaması gösterilebilir. Diğer taraftan uyumsuzluk nedeni ise, işgören ve işverenin belirli bir yükümlülüğün varlığına veya niteliğine dair farklı algılara sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır. Örneğin işe alım sırasında işgörenin söylenen bir ifadeyi yanlış yorumlaması gösterilebilir (Morrison ve Robinson, 1997:232). Algılanan sözleşme ihlalinde üçüncü önemli etken ise işgörenin dikkatidir (vigilant). Diğer bir deyişle işgörenin, psikolojik sözleşmesinin şartlarını ne kadar iyi yerine getirildiğini etkin bir şekilde izlemesi durumudur. İzleme durumunda olan işgörenlerin gerçek sözleşme ihlali durumlarını tespit etme olasılığı daha fazla olmayacaktır, ancak ihlal arayışı içinde oldukları için işletmenin dahi haberi olmadığı bazı belirsiz yükümlülükleri, işletmenin yükümlülüğünü yerine getirmediği şeklinde algılaması ve yorumlaması daha fazla oranda olabilecektir (Morrison ve Robinson, 2000: 527-528). Ayrıca güven büyük ölçüde geçmiş deneyimlere dayandığı için de işgörenlerin önceki işyerlerinde yaşadıkları ihlal algılarının mevcut işyerlerinde ihlal yaşama olasılığını kuvvetlendirdiği veya öyle algıladığı şeklinde olabilecektir (Robinson ve Morrison, 2000: 531).

Psikolojik sözleşme ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Doğan ve Demiral, 2009: 57; Robinson ve Rousseau, 1994: 256):

Eğitim ve geliştirme; işgörenlere eğitim imkanlarının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen kadar eğitimin verilmemesi,

Haklar; verileceği vaat edilen ücretler ile işgörenlere ödenen gerçek ücretler, sosyal haklar, primler arasında tutarsızlık bulunması,

Ödüllandirme; promosyonlar ya da terfilerin planlanan ve söz verilen doğrultuda gerçekleştirilmemesi,

İşin niteliği; işverenlerin yapılacak işin niteliği ya da çalışılacak bölümler hakkında işgörenleri yanlış bilgilendirmesi,

İş güvenliği; iş güvenliği derecesi ile ilgili verilen vaatlerin yerine getirilmemesi,

Geribildirim; değerlendirme ve geribildirimlerin yetersiz yapılması,

Değişim yönetimi; örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması,

Sorumluluk; işgörenlere vaat edilenden daha az rekabet ortamının yaratılması ve daha az sorumluluk verilmesi,

Bireyler; işverenlerin, örgüt içinde bulunan diğer bireylerin uzmanlıkları, itibarları ya da iş stilleri gibi konularda yeni başlayan işgörenleri yanlış bilgilendirmesi şeklinde sıralanabilir.

Bu başlıklara ek olarak psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine veya ihlal edildiği şeklinde algılanmasına neden olarak, sosyal atmosferin yani keyifli ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının sağlanmaması, işverenin işgörenin kişisel hayatına ilişkin saygı ve anlayışının yeterli olmaması, işi başarı ile yapabilmek için geri bildirim ve yol gösterimi içeren kişisel motivasyonun olmaması (De Vos vd., 2005: 42), işveren-işgören arasındaki ilişkide çatışma yaşanması ve güvenin düşük olması, tarafların birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması, psikolojik sözleşmeyi sürdürmeye yönelik çabaların az olması, aksine ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı, taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi, taraflar arası iletişimin seyrek ve sığ olması, iş güvencesine yönelik vaatlerin farklı olması, sorumluluk-yetki dağılımının adil olmaması sayılabilir (Tükeltürk vd., 2012: 94-95; Zuber ve Hammond., 2002: 43).

Algılanan bir psikolojik sözleşmenin ihlali algılanan eşitsizliğin ötesine geçen yoğun duygusal ve tutumsal tepkiler üretmektedir. Bununla birlikte, sözleşme ne kadar geniş ve kapsamlı olursa, bireyin ihlale yanıtı o kadar yoğun olacaktır (Rousseau 1989: 136).

1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN SONUÇLARI

Turnley tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, istihdam ilişkileri bağlamında, işgörenler işletmelerin kendilerine iyi davrandığını algıladığında (işletmenin psikolojik sözleşmeyi yerine getirdiğini algılamaktadır), işletmeye karşı destekleyici davranışlarda bulunmakta ve olumlu duygular beslemektedir. Tersi bir durum söz konusu olduğunda ise, çalışanlar örgütleri tarafından haksızlığa uğradığını hissettiklerinde (işletmenin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algıladığında), iş tatminsizliği, isteksiz davranışlar ve örgüte karşı bağlılıklarında azalma yaşandığını ifade etmiştir. Ayrıca, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algıladıklarında, almayı bekledikleri kazançları geri kazanmaya ve istihdam ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecek gelecekteki örgütsel eylemlere karşı kendilerini korumaya yönelik yollar aramaya başlayacağı belirtilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 27; Turnley vd., 2004: 422-423).

Buradan anlaşılacağı üzere; Turnley'e göre, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda işgören işinden tatmin olmamaya; işinden tatmin olamayan işgören ise zaman içerisinde işinden ve örgütünden soğumaya başlamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, işgörenlerin hem iş memnuniyetsizliğini hem de karşılanmayan beklentilerini tetiklediğini ve bunun da iş davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini (görev ve sorumlulukların ihmali), örgüte olan katkılarının azalacağını, işten ayrılma ve başka bir iş bulma çabalarının artacağını, öne sürmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 27-29; Özler ve Ünver, 2012: 330).

Örgütlerde psikolojik sözleşmelerin rolü üzerine yapılan uygulamalı araştırmalar, güven, bağlılık, vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur (Walker ve Hutton, 2006: 433). Psikolojik sözleşmeler bir güven unsuru, bir ilişki algısı, verilmiş bir sözün varlığına dair inanç unsurlarını içermektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlallerinin karşılanmamış beklentilerden daha fazlasını ürettiği düşünülmektedir. Çünkü, psikolojik sözleşme ihlalleri örgüt ve birey arasında var olan ilişkinin temelini zarar vermektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 28).

Özet olarak, yaşanacak bir ihlal durumunda, işverenin (ya da işgörenin) sunması gerekenlerin neler olduğu; işgörenin (ya da işverenin) algısına (olumlu ya da olumsuz)

uygun olarak kabul edilenin dışına çıktığında, ya psikolojik sözleşme revize edilecek (yani farklı sınırlamalarla ve farklı bir içerikle yeni bir sözleşme oluşturulacak) ya da sona erdirilecektir (Ceseroğlu, 2010: 35; Anderson ve Schalk, 1998: 645).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda işgörenler işlerinden tatmin olmamaya, işverene karşı güvensizlik hissetmeye, işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmaktadır. İhlal algısı içerisinde olan işgörenler zaman içerisinde işinden, örgütünden soğumakta ve bunun sonucu olarak da bütün örgüt çıktılarının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle vaat edilen ile yerine getirilen arasında farklılığın hissedilmesi ile ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali algısı (Aykanat, 2014: 23) işgörenlerin çalışmakta oldukları işlerinde devamlılıklarını sağlayan tüm unsurlar olarak ifade edilen (Birsal vd., 2012: 51) işe gömülmüşlük kavramının olumsuz oluşumu için zemin hazırlamaktadır şeklinde ifade edebiliriz.

1.7. TURİZM İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Kalkınmada önemli bir yere sahip olan ve her geçen gün dünya ekonomisinden daha büyük pay alarak büyüyen turizm sektöründeki işletmelerin rekabet koşullarında başarısı sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır. Hizmet sektörü olması sebebiyle işletmelerin faaliyetlerini devam edebilmeleri ve içerisinde buldukları pazar ortamında rekabet edebilmeleri için birlikte çalıştıkları işgörenler ve bu işgörenlerin nitelikleri işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü otomasyondan yararlanma olanaklarının oldukça sınırlı olmasından dolayı turizm işletmelerindeki faaliyetlerin yerine getirilmesi ve müşteri memnuniyeti büyük ölçüde iş görenlerin çabasına bağlıdır. Yoğun rekabet ortamında işletmenin yanında yer alacak, işine bağlı işgörenler işletme tarafından desteklenerek örgüt içinde kalmaları sağlanmalıdır. Bu durumda öncelikle göz önüne alınması gereken hususlardan biri, işgören ve işletme arasında yazılı veya sözlü olarak ifade edilmese de taraflarca bilinen ve desteklenmesi, korunması gereken psikolojik sözleşme durumudur (Salha vd., 2017: 48; Özcan, 1994: 253).

Hizmet sektörü olması nedeni ile nitelikli işgücü istihdam etmesi gereken turizm işletmelerinde çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri algıların veya örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmelerin arasındaki ilişkinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Aslan ve Boylu, 2014: 34).

İlgili literatür incelendiğinde turizm sektörüne ilişkin psikolojik sözleşme ihlali kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar ve çalışmaların sonuçları şu şekildedir;

Tükeltürk vd. (2012) yapmış oldukları çalışmada veriler İstanbul'da bulunan 30'dan fazla beş yıldızlı otel işletmelerinde rastgele örneklem yöntemi ile 194 çalışandan elde edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Çalışmada otel işletmelerinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı kararsızlık seviyesindedir. Çalışma sonucunda otel çalışanları kendilerine söz verilenlerin yerine getirilmesi konusunda kararsızlık içerisinde olmalarına rağmen, işverenleri ile aralarında oluşan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmediğini ifade etmiştir. Korelasyon analizi doğrultusunda, otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine yönelik algıları ile örgüte ilişkin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Normatif bağlılık ile ihlal algıları arasındaki ilişkinin de anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirtilmiştir. Devam bağlılığı ve ihlal algısı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı, örgütsel bağlılık bir bütün olarak ele alındığında ise psikolojik sözleşme ihlal algısı ile doğru yönlü ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Aslan ve Boylu (2014) çalışmalarında otel işletmesi çalışanlarının genel sinizm düzeyleri, örgütsel sinizm düzeyleri ve algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 2125 kişi arasından 390 kişilik bir katılımcı grubuna anket uygulanmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmek için Robinson ve Morrison (1995) tarafından geliştirilen ihlal algısı ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda; genel sinizm, örgütsel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bulgular neticesinde, 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 ifade edilmiştir.

Koyuncu ve Katlav'ın (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında otel işletmesinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlal algılarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya konması amaçlanmıştır ve bu amaç doğrultusunda bir model önerilmiş ve test edilmiştir. Veriler, Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada ölçek olarak Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve Raja vd. (2004) tarafından yeniden düzenlenen ve 18 maddeden oluşan psikolojik sözleşme ölçeği, Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen 9

maddeli psikolojik sözleşme ihlali ölçeği, Burke (1991) tarafından geliştirilen 2 maddeli işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme algısı ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Algılanan psikolojik sözleşmenin boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve düşük bir ilişki olduğu ancak işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmiştir.

Çetinkaya ve Özkara (2015) çalışmalarında Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm düzeylerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek amacıyla Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda çalışanların örgütsel sinizmin alt boyutları içinde en fazla bilişsel sinizm yaşadıkları, daha sonra davranışsal sinizm ve son olarak da duyuşsal sinizm yaşadıkları saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin de genel olarak orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Salha vd. (2017) çalışmalarında Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerindeki iş görenlerde psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişliğe etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri Tekirdağ ilinde faaliyet yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarından anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek için Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulguları sonucunda Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tükenmişlik seviyelerinin orta seviyede olduğu, yapılan korelasyon analizi sonucunda ise işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönlü ve orta derecede anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Eşitti'nin (2017) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasının amacı, konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel özdeşleşme algılarının duygusal bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerini açıklamak ve psikolojik

sözleşme ihlali ile iş performansı arasındaki ilişkide eşitlik duyarlılığının aracılık rolünü incelemektir. İstanbul ve Antalya illerindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına uygulanan anket çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali ölçeği olarak Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların eşitlik duyarlılığını, duygusal bağlılığını, örgütsel özdeşleşme ve iş performansını olumsuz yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlalinin, iş performansına olumsuz etkisi üzerinde eşitlik duyarlılığının kısmi aracı rolünün varlığı saptanmıştır.

Yıldırım (2018) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında Erzurum İli Palandöken Turizm Merkezinde istihdam edilen çalışanlardan elde edilen 225 veri kullanılmış olup, yıldırma ve işe yabancılaşmanın sanal kaytarma davranışına etkisinin ölçülmesi ve bu etkide psikolojik sözleşme ihlali algısının aracı rol oynayıp oynamadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada, Suazo vd. (2005) ile Arain vd. (2012) tarafından geliştirilen Karabey ve Kayapalı tarafından Türkçeleştirilen psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yıldırma ve işe yabancılaşmanın hem psikolojik sözleşme ihlali algısını hem de önemli-önemsiz sanal kaytarmayı anlamlı ve olumlu olarak etkilediği belirtilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının önemsiz sanal kaytarma davranışını anlamlı ve olumlu olarak etkilediği belirtilirken, önemli sanal kaytarma davranışını anlamlı olarak etkilemediği ifade edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının aracılık rolüne bakıldığında ise yıldırma ve işe yabancılaşma ile önemsiz sanal kaytarma davranışı ilişkisinde aracılık rolü olduğu belirtilmiştir.

Turizm işletmesi çalışanlarının algısının psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde olması çalışanların tutum ve davranışlarında özellikle de örgüt çıkarlarının aleyhinde değişiklikler ortaya çıkmaktadır. İşgören ve işveren arasında oluşabilecek sorunlara çözüm olması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlali önemli bir kavramdır.

2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK

Tüm dünyada sanayileşme ve küreselleşmenin artmasıyla beraber farklı ihtiyaçların karşılanmasına yönelik pek çok sayıda ve nitelikte işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu işletmelerin ise gereken etkinliğe ve işlevselliğe ulaşmasını sağlayan birçok faktörden en önemlisi sahip olduğu işgörenlerdir (Obi–Nwosu vd., 2013: 482-483).

İnsanlar, hayatları sürecinde zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği sürece verimliliği de artmaktadır (Dedeoğlu vd., 2016: 136). İşletmelerin başarıyı elde etmesi ise üretken ve verimli çalışmalarına, sahip

oldukları insan kaynaklarının kalitesine bağılı olarak gerçekleşmektedir (Bedük ve Yıldız, 2017: 145). İşletmeler faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme faaliyetlerinin performansını ve verimini artıran insan unsurunun etkili yönetilmesine odaklanmaktadır. Değişken ve dinamik çalışma yaşamına sahip olan günümüz işletmelerinin başarı elde etmeleri yönetimleri tarafından oluşturulan ve gerçekleştirilen doğru insan kaynakları uygulamaları ile mümkündür. Doğru insan kaynakları yönetimi örgütsel çevrede nitelikli işgörenlerin elde tutulmasını ve niteliklerini iş süreçlerine yansıtmasını sağlamakla birlikte olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini de önemli düzeyde etkilemektedir (Kanten vd., 2016: 65).

Geleneksel işgücü devri teorileri, işgörenlerin örgütte kalma ya da örgütten ayrılma davranışlarında iş tatmininin, iş alternatiflerinin varlığının ve örgütsel bağlılığın temel belirleyici konumunda olduğuna işaret etmekle beraber geleneksel teorilere ilişkin gerçekleştirilen araştırmalar, öngörülen modellerin düşük değerler vermesi ve örgütten ayrılma niyeti veya örgütte kalma davranışlarını tam olarak açıklamada yetersiz kaldığını göstermiştir (Zorlu, 2016: 165, Besich, 2005: 7).

Bugüne kadar işgörenlerin işten ayrılmaları üzerine yapılan yönetim araştırmaları, çalışanların örgütlere neden katılmayı seçtikleri, neyle motive oldukları, örgütte neden kalmayı istediklerini ve işlerinden memnun olmamaları durumunda işten ayrıldıklarında katalizör olarak hangi alternatifleri gözettiğini anlamaya odaklanmıştır (Sekiguchi vd., 2008: 761; Crossley vd., 2007: 1031). Bu anlama ilgisi iş bırakma, işgücü devri, performans davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesine neden olmuştur. Mart ve Simon' un (1958) modeline dayanan işgücü devriyle alakalı geleneksel teoriler, işten tatmin olmama sonucunda çalışanlarda işten ayrılma davranışına neden olacağını savunmaktadır (Sekiguchi vd., 2008: 762).

Bu çalışmalardan farklı olarak Lee ve Mitchell' in (1994), işgörenin işten ayrılması üzerine yapılan araştırmasında, işgörenin gönüllü olarak işten ayrılması konusunda alternatif yolların varlığı ve işten ayrılmaya sadece 'işten memnun olmama durumunun' yol açmadığı ileri sürülmektedir. Araştırma sonucunda, bir işin bırakılmasında o işin sıklıkla alternatif işler ile karşılaştırılması sebep olarak gösterilirken, bir örgütte çalışmayı tercih etmenin ise sadece statükoyu sürdürmek istemenin bir sonucu olabileceği çıkarımında bulunmaktadır (Tunç vd., 2016: 629).

2.1. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK KAVRAMI

İşgöreni örgütte tutan psikolojik, sosyal ve finansal unsurları ele alan işe gömülmüşlük teorisi, “Çalışanların halen çalışmakta oldukları işte devamlılıklarını sağlayan tüm unsurlar” şeklinde ifade edilebilir (Zorlu, 2016: 167; Birsnel vd., 2012:51).

Mitchell vd. (2001a) işe gömülmüşlük teorisinin çalışanların işten neden ayrıldığını açıklamaya çalışan geleneksel işgücü devir modellerinden en önemli farkının, insanların neden örgütlerde kaldıklarını açıklamak için geliştirilmesi olduğunu belirtmişlerdir (Takawira vd., 2014: 3). Diğer bir farkı ise, işe gömülmüşlüğü hem iş başı (örgütsel) hem de iş dışında kalan (toplumsal) faktörleri kapsamı gerçeğinde yatmaktadır (Mitchell vd., 2001a: 1108). İşbaşındaki gömülmüşlük, bir kişinin çalıştığı örgütle ne kadar iç içe geçtiğini ifade etmesine rağmen, iş dışı gömülmüşlük, bir kişinin topluluk içerisinde (sosyal çevrede) ne kadar yerleşik olduğu ile ilgilidir (Crossley vd., 2007: 1031).

Teorinin temelini oluşturan gömülmüşlük kavramı, ilk olarak Karl Polanyi'nin kişilerin sosyal ve doğal çevrede nasıl bir yaşam sürdürdüğünü ele alan sürdürülebilirlik modelinde kullanılmakla beraber Mitchell vd. (2001) işe gömülmüşlük teorisinin oluşturulması sürecinde Granovetter (1985) tarafından geliştirilen sosyal gömülmüşlük kavramını temel almışlardır (Zorlu, 2016: 167).

İşe gömülmüşlük yapısının özünü açıklamaya yardımcı olan, işe gömülmüşlüğü oluşumunda etkili olan diğer iki temel unsur ise gömülü figürler ve alan teorileridir. İlk olarak Witkin vd. 'nin (1962) çalışmasında ele alınan psikolojik testlerde de kullanılan imgelerin oluşturduğu gömülü figürler, bireyin geçmişini oluşturan, ayrılması zor ve çevresinin parçası haline gelmiş figürleri temsil etmektedir. Alan teorisi ise (Lewin, 1951) benzer bir görüş sunmakla birlikte, bireylerin yaşamlarını temsil eden ve birbirine bağlı olan algısal yaşam alanlarının olduğunu ifade etmektedir. Bu teorilerden yola çıkarak, işe gömülmüşlük bireyin ayrılmadığı bir ağ veya bir topluluk olarak betimlenebilir (Mitchell vd., 2001a: 1104;Zorlu, 2016: 167; Mitchell ve Lee, 2001b: 215-216).

Gömülü figürler ve alan teorisi (Lewin, 1951) perspektifinden yararlanarak Mitchell vd. (2001a), bir çalışanın örgütten ayrılmasına sebep olabilecek durumların varlığına rağmen bireyin örgütten ayrılmasını engelleyen faktörleri tanımlayan ve nispeten yeni bir kavram olan işe gömülmüşlük kavramını geliştirmişlerdir (Gong vd. 2011: 228; Takawira vd., 2014: 2). Yao vd. (2004) de işe gömülmüşlüğü bir kişiyi işe,

işyerinin bulunduğu yere, işyerindeki diğer insanlara bağlayan bağlamsal ve algısal güçlerden oluşan bir yapı olarak ifade etmişlerdir (Crossley vd., 2007: 1031).

Özgün teoriye dayanarak, işe gömülmüşlük nedensel bir gösterge yapısı olarak yaygın şekilde kabul edilmekle beraber Mitchell vd. (2001a) de nedensel bir gösterge yapısı fikrini destekleyen işe gömülmüşlük ölçüsü oluşturmuş ve uygulamıştır (Lee vd., 2014: 201). Mitchell vd. (2001a) çalışmasında, işe gömülmüşlük ve işgücü devri arasındaki ilişkiyi inceleyerek işe gömülmüşlüğü, örgütte cinsiyetin rolü, iş tatmini, bağlılık, alternatif iş alanlarına yönelim ve iş aramaya olan etkilerinin incelenmesinin ardından işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Gong vd. 2011: 229).

İşgörenin işte kalma kararındaki geniş bir etki alanını temsil eden işe gömülmüşlük, işgören devamlılığı, mevcut işgörenin elde tutulması, işgücü devri ve performansı gibi örgütsel çıktılarının elde edilmesinde, en çok bilinen ve kabul gören psikolojik unsurlardan (iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi) daha güçlü bir belirleyici durumundadır (Felps vd., 2009: 547; Holtom vd., 2006: 319). İşte kalma kararlarında, Lee vd. (2004) ve Mitchell vd. (2001a) kişilerin çeşitli örgütsel veya toplumsal (sosyal çevre) güçlerin etkisiyle işlerine sıkışmış ya da ‘gömülmüş’ olduklarını ifade etmişlerdir (Crossley vd., 2007: 1031).

İşe gömülmüşlük, bir işgörenin deneyimlerinin işyerindeki rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri ile arasındaki ağa odaklanmaktadır. Bu ara bağlantılar daha karmaşık ve derin hale geldikçe, işgören işletmeye daha fazla yerleşmiş olacak ve işten ayrılma olasılığı daha düşük olacaktır (Bambacas ve Kulik, 2013: 1934). Roller, sorumlulukları ve ilişkileri daha fazla olan bir kişi, daha az sorumluklara sahip olan bireyden daha karmaşık bir ağa sahip olacaktır. Daha karmaşık ağ yapısına sahip olan bir bireyin bu durumda daha gömülü olacağı ve işe gömülmüşlük davranışının daha fazla olacağı ifade edilmektedir. Ancak daha karmaşık ve bileşik bir ağ yapısına sahip olan çalışanın ağ merkezinde yaşadığı bir aksaklık veya eksiklik, ağ genelinde daha büyük bir kopma ve bozulmaya sebebiyet verecektir. Örneğin, iş yerinde birçok yakın arkadaşı bulunan, iş yerinin sunduğu kreş hizmetinden çocukları faydalanan ve önemli bir projenin baş yöneticisi olan bir çalışanın işinden ayrılması durumunda ağında ciddi bir bozulma oluşacaktır. Çünkü işinden ayrılması durumunda sadece ekonomik açıdan değil, hayatı ve rutini için de birden fazla düzenleme yapması gerekecektir. Buna karşılık, arkadaş çevresi, projeleri ve

iş bağlantıları olmayan, görece olarak izole bir çalışan, işinden ayrıldığında daha az ağ bozulması yaşayacaktır (Holtom vd., 2006: 319).

Bireylerin örgütlerini terk etmelerini zorlaştıran bir iş (örgütsel) ve / veya toplumsal (sosyal çevre) bağlantı ağına sıkışıp kaldıklarını ifade eden Mitchell vd. (2001a) spesifik olarak, işe gömülmüşlüğü hem iş hem de iş dışı faktörleri içeren üç bileşenden (uyum, bağlantılar ve fedakarlık) oluştuğunu savunmaktadırlar (Murphy vd., 2013: 5; Ng ve Feldman, 2010: 1069).

2.2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK KAVRAMININ BOYUTLARI

Mitchell vd. (2001a) göre işe gömülmüşlük işin bütünlüğünü, işin diğer yönlerle bağlantısını (kişi, gruplar ve kurumlar, yerler veya diğer insanlar arasındaki resmi veya gayri resmi bağlantılar), kişi-iş uyumuna dair algıları ve işletmeden ayrıldıkları takdirde feda edilenlerin bileşimini içermektedir (Takawira vd., 2014: 2-3). Tablo 3’de görüldüğü gibi Mitchell vd. (2001a) bu boyutların 2 x 3’ lük bir matrisini geliştirmiştir ve uyum, bağlantılar, fedakarlık olarak üç boyut örgütsel (iş başı) ve toplumsal (iş dışı) olarak iki perspektif açısından ele almışlardır (Yam ve Raybould, 2011: 2; Holtom ve O’Neil, 2004: 6). Takawira vd. (2014) ele alınan iki perspektiften örgütsel boyutların, çalışanın işe gömülmüşlük durumunu toplumsal boyutlarından daha iyi belirlediğini ifade etmişlerdir (Takawira vd., 2014: 3).

Tablo 3. İşe Gömülmüşlük Boyutları (Matris)

	Örgütsel	Toplumsal (Sosyal Çevre)
Uyum	Örgütsel-Uyum	Toplumsal-Uyum
Bağlantılar	Örgütsel-Bağlantılar	Toplumsal-Bağlantılar
Fedakarlık	Örgütsel-Fedakarlık	Toplumsal-Fedakarlık

Kaynak: Mitchell vd., (2001a); Holtom ve O’Neil, (2004).

Uyum boyutu, örgütsel perspektifte bir çalışanın yeteneklerinin, isteklerinin, ilgi alanlarının, kişisel değerlerinin, kariyer hedeflerinin ve gelecek için planlarının, örgüt gereksinimlerini karşılaması ve çıkarlarının (maaş, sosyal haklar gibi) örgütsel getiriler, örgüt kültürü, örgütsel amaçlarla ve iş getirileri ile eşleşmesi durumudur (Holtom vd., 2006: 320; Bambacas ve Kulik, 2013: 1934; Ng ve Feldman, 2010: 1069). Bir işgörenin, bir işletme ve çevresiyle algılanan uyumluluğu veya rahatlığı olarak da tanımlanan uyum boyutu ne kadar yüksek olursa, işgörenin profesyonel ve kişisel olarak kuruma bağlı hissetme olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır. (Mitchell vd., 2001a: 1004-1005; Holtom ve O’Neill, 2004: 5-6). Yapılan çalışmalar, uyumun zayıf olması durumunun çalışanın örgütten ayrılma ihtimaline neden olduğu, uyumun yüksek olmasının ise işgücü devrini azaltabileceğini ve önceden tahmin etmede yardımcı olduğunu öne sürmektedir.

Uyum boyutunun toplumsal perspektifi ise çalışanın ikamet ettiği yerdeki çevreye (hava, aktiviteler, yaşamsal kolaylıklar ve genel kültür gibi) ne kadar uygun olduğu algısıdır. Buna karşılık bazı durumlarda işgören uyumu iş ya da çevreyle tamamen bağımsız da oluşabilmektedir. Örneğin, çalışan 'İşimi seviyorum ancak bulunduğum bölgeden nefret ediyorum' şeklinde de düşünebilir (Holtom ve O'Neil, 2004: 7; Holtom vd., 2006: 320).

Bağlantılar (links) boyutu, örgütsel perspektifte bireylerin işyerlerindeki diğer insanlarla, kişi, kurum ve faaliyetlerle olan resmi veya gayri resmi bağ sayısını ifade etmektedir (Örneğin, arkadaşlık bağları, iş dayanışması gibi) (Ng ve Feldman, 2010: 1069; Mitchell vd., 2001a: 1005). İşe gömülmüşlük teorisine göre, bağlantıların sayısı çalışanı ve ailesini, çalışma arkadaşları veya çalışmayan arkadaşlar, gruplar, topluluklar ve içinde yaşadığı fiziksel ortamı içeren sosyal, psikolojik ve finansal bir ağa bağlamaktadır. Kişi ve işletme arasındaki bağlantıların sayısı arttıkça, işgören hem iş hem de örgüte işlevsel ve duygusal olarak daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Bu süreçte, işgörenlerin işlerinden belki de evlerinden ayrılması bu toplumsal bağlantıların bazılarının kesilmesini veya yeniden düzenlenmesini gerektireceği için bazı bağlantıların diğerlerinden daha önemli olabileceğini ve bu farklılıkların topluma özgü olabileceği de göz ardı edilmemelidir (Holtom ve O'Neil, 2004: 8; Mitchell vd., 2001a: 1005; Gong vd., 2011: 228). Yapılan çalışmalar, toplumsal perspektifte yaşlı, evli, uzun çalışma süresi olan ve bakması gereken çocukları olan veya dini, politik aktivitelerde bulunan, hobileri olan işgörenlerin işyerlerinden ayrılma niyetinden daha çok işyerlerinde kalma niyetinde olduklarını göstermiştir (Holtom ve O'Neil, 2004: 8).

Fedakarlık boyutu ise örgütsel perspektifte işgörenin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği maddi ve maddi olmayan (emeklilik maaşı, sosyal haklar, tahakkuk eden hastalık izni gibi) hak ve faydaları ifade etmektedir (Mitchell vd., 2001a: 1005; Ng ve Feldman, 2010: 1069). Örneğin, Belçika'daki ilaç şirketlerinde çalışan ilaç mümessilleri ile yapılan bir araştırmada, işgörenler şirket araçlarından ve cazip yerlere iş seyahati fırsatlarından vazgeçmek durumunda kalacakları için, işyerlerinden ayrılmak istemediklerini belirtmişlerdir (Bambacas ve Kulik, 2013: 1934). Toplumsal fedakarlık ise çalışanın taşınması durumunda meydana gelmektedir. Güvenli, alışılmış, sevildiği ya da saygı duyulduğu bir topluluktan ayrılmak zor olmakla beraber şehir değişikliklerinde maddi kayıplar da yaşanabilmektedir (ücreti ödenmiş okul ödemeleri, spor salonlara üyelik, kombine bilet gibi) (Holtom ve O'Neil, 2004: 9; Holtom vd., 2006: 320). Dolayısıyla, algılanan zarar görme oranı ne kadar yüksekse, çalışanın gömülmüşlük oranı

da o kadar yüksek olabilmektedir (Takawira vd., 2014: 3). Araştırmalar, çalışanlarını en çok neyin ilgilendirdiğini, işlerinden ne beklediğini anlayan işletmelerde daha düşük işgücü devrinin olduğunu, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışının ise arttığını göstermektedir (Holtom ve O'Neil, 2004: 9).

Mitchell vd. (2001a), bağlantılar, uyum ve fedakarlık boyutlarının güçlü olduğu durumlarda çalışanların örgütlerine profesyonel ve kişisel olarak daha gömülü hissedeceğini savunmaktadır (Yam ve Raybould, 2011: 2). Bununla birlikte işe gömülmüşlük boyutlarından bağlantılar bir işgören için daha önemliyken, fedakarlık veya uyum diğer bir işgören için daha önemli olabilmektedir (Murphy vd., 2013: 6).

Holtom vd. işe gömülmüşlüğü artırmanın yollarını, Mitchell vd.'nin (2001a) matrisine bağlı kalarak şu şekilde belirtmişlerdir (Holtom vd., 2006: 326; Zorlu, 2016: 172-178):

Örgütsel Uyum

- Örgüt içindeki kariyer fırsatlarının işe yeni başlayan işgörenler için geniş bilgi aktarımının sağlanması,
- Gerçekçi iş tanımlarının kullanılması,
- Değerleri örgüt değerleri ile uyumlu olan işgörenlerin örgüte dahil edilmesi,
- İşe yeni başlayan çalışanlara, diğer çalışma arkadaşları (özellikle grup ve ekip üyeleriyle tanışma) ile tanışma ve sosyalleşme fırsatının sağlanması,
- İşgörenlerin kendilerini doğrudan etkileyecek kararlar almalarına veya alınan kararlara katılımlara teşvik edilmesi,
- İşgörenlerin kariyer planlarına yardımcı olunması,
- İşgörenlerin uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması,
- İşgörenlerin gelişim programlarını onların ihtiyaçlarına uygun hazırlamak (tam zamanlı ya da yarı zamanlı durum, vardiya gibi), olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Bağlantılar

- Çalışanlara istediği ekip veya projeye katılma şansının sağlanması,
- İşe yeni başlayan ya da genç olan çalışanlara yönelik rehberlik ya da koçluk hizmetinin sağlanması,

- Mevcut ve eski çalışanların örgütsel ilişki kurmalarını kolaylaştıracak bağlantı noktalarının sağlanması ve kariyerine ara veren işgörenlerin işletmeye tekrar dönebilmeleri konusunda destek hizmeti verilmesi,
- Çalışanların çalışma arkadaşlarını tanımalarının kolaylaştırılması,
- Hizmet performansı ve yetenek gelişimlerini artırmak için çalışanlar arasında bilgi paylaşımına yönelik imkânların sağlanması,
- İşgücü ihtiyacı olduğunda, çalışanlara işgören tavsiye etmesine yönelik işletme tarafından ikramiye verilmesi, şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel Fedakârlık

- İşgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve iş-yaşam dengesini sağlayabilmesi için kafeterya, terzi gibi geliştirilmiş hizmetlerin sunulması,
- Çalışma süresi ve kıdeme bağlı teşvik ve ikramiyeler sağlanması,
- İşgörenlerin çalışma ortamı ve şirket kutlamalarını tasarlamalarına izin verilmesi,
- Çalışanlara işyerinde çocuk bakımı (kreş) hizmeti sunulması,
- Evden veya uzaktan çalışma sistemi gibi aile dostu istihdam politikaları oluşturulması,
- Maaş ödemelerinin yeterli düzeyde olması ve zamanında ödeme yapılması,
- Mümkün ise emeklilik fonlarına katkı yapılması,
- Kar payı dağıtımı gibi tüm çalışanları kapsayan gelir paylaşımının gerçekleştirilmesi,
- Sınırlı sermaye yardımı ya da sermaye seçeneklerinin önerilmesi,
- Şirket araçlarının kişisel kullanımında çalışanlara izin verilmesi, olarak sıralanabilir.

Toplumsal Uyum

- İşgücü temininde yoğun olarak işletmenin bulunduğu yakın çevreden işgören alınması,
- Çalışanların mümkün olduğu kadar yerinin değiştirilmemesi veya tayin edilmemesi,
- Çalışanlara çevredeki topluluk faaliyetleri ve olanaklar hakkında bilgi verilmesi,
- Çalışanların yaşadığı yerlere veya banliyölere yakın tesislerin kurulması,

Toplumsal Bağlantılar

- Özellikle işgörenler tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri gibi toplumsal hizmetlere destek olunması (toplumsal hizmet için yılda iki gün izin verilmesi gibi),
- Koçluk vb. uygulamalarla uygulama merkezleri ve kariyer okulları gibi yerel okullara işgören gelişimi için katılımın teşvik edilmesi,
- Sivil toplum örgütlerine veya mesleki örgütlere katılımın teşvik edilmesi,
- Çalışanlar için spora yönelik takımların oluşumun desteklenmesi ve/ veya çocukları için küçük lig takımlarına sponsor olunması,
- İşgörenlerin ikinci bir yabancı dili öğrenebileceği sınıfların oluşturulması, olarak ifade edilebilir.

Toplumsal Fedakârlık

- Boşalan kadrolara çalışanların terfi ettirilmesi,
- Çalışanlara ev satın alma yardımının sağlanması,
- Yerel ulaşım yardımının sunulması, şeklinde sıralanabilir.

Kişi-örgüt uyumu, bağlantılar ve fedakârlık işe gömülmüşlüğe katkıda bulunmakla beraber işe gömülmüşlük kişi- örgüt uyumu, bağlantılara ve fedakârlık durumuna neden olmamaktadır. Birlikte ele alındığında bu üç unsur, çalışanların mevcut işyerlerinde kalmalarına neden olmakla beraber iş istikrarı ve ilerleme fırsatlarını da içermektedir (Mitchell vd., 2001a: 1005; Ng ve Feldman, 2010: 1069).

2.3. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN SONUÇLARI

İşe gömülmüşlük kavramı, işgörenlerin işte kalmak için kararlarına etki eden genel unsurları (Holtom vd., 2006: 319) ve bu unsurların işgöreni işe ve örgüte ne ölçüde bağladığını ifade etmektedir. Eğer işgören işinden ayrıldığı takdirde kişisel olarak kayıp yaşıyor ise işgörenin işe gömülmüşlük düzeyi yüksek olmaktadır ve bu durum çalışanın işine daha çok bağlanarak çalışmasını sağlayıp işinden ayrılmasında güçleştirici bir etki yaratmaktadır (Bitmiş vd.2015: 5). Yüksek düzeyde işe gömülmüşlük davranışı olan işgörenler, projelere dahil ve insanlara bağlı olmakta (bağlantılar), işlerine uygun olduklarını düşünmekte ve becerilerini uygulayabilmekte (uyum) ve mevcut işlerinden ayrıldıkları durumda da değerli şeyleri feda edeceklerine inanmaktadırlar (yani fedakarlık) (Sekiguchi vd., 2008: 764). Mitchell ve Lee (2001a), yüksek oranda gömülü

ve memnun çalışanların, alternatif iş olanakları bulma ihtimalinin daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir (Takawira vd., 2014: 3).

Yüksek oranda işe gömülmüş işgörenler, çalışan-iş uyumu (fit) varlığından dolayı işe karşı olumlu duygu besleyerek, sosyal bağların bir sonucu olarak hissettiği yükümlülüklerin varlığı nedeniyle (bağlantılar) ileriye dönük olarak mevcut işlerini, işyerinden sağlayacakları faydaları sağlama almak amacı (fedakarlık) ile yüksek performans gösterecektir, bununla birlikte işe geç kalma veya işe gelmeme davranışlarında da azalma olacaktır. Çalışanlar, iş ve örgüt kültürleriyle yüksek düzeyde uyum yaşadıklarında ve diğer örgüt üyelerinden saygı ve değer gördüklerinde, örgütleriyle fikirlerini ve yapıcı geri bildirimlerini daha kolay ve hızlı bir şekilde paylaşmaları muhtemel olacaktır. Dahası işgörenler gittikçe artan örgütsel ağlarının sonucunda, çalışma arkadaşları ve amirlerine karşı kabul edilebilir (veya beklentileri aşan) seviyelerde performans gösterme zorunluluğu hissedeceklerdir. Ayrıca yüksek işe gömülmüşlük sonucunda işgörenin gelişmeye devam edip sürekliliğini sağlamak için yenilikleri kabul etme güdüleri daha yüksek olacaktır. Bu bağlantılar sayesinde de işgörenler arasında işyerinde yeniliklerin yayılması da daha kolay ve hızlı gerçekleşecektir (Zorlu, 2016: 185-187; Ng ve Feldman, 2010: 1069).

İşe gömülmüşlüğüün sonuçları incelendiğinde, örgüt içerisinde sağlıklı bir sosyal yapının oluşturulması, potansiyel hata payının giderek azalmasına ve bu durumun maliyetlere olumlu yönde yansımaya, örgüt içerisindeki etkin iletişim sisteminin oluşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte ekip ruhunun oluşmasına ve yardımlaşmanın artmasına, sosyal destekler, gerçekleştirilen aktiviteler ile işletme imajının olumlu yönde gelişmesine, bilgi düzeyi ve yetenekleri artan işgörenlerin işletmede tutulmasının rekabet avantajı sağlamasına sebep olmaktadır (Zorlu, 2016: 189).

Sonuç olarak işgörenler, kendilerini örgüte bağlayan güçlerin toplamının bir fonksiyonu olarak gömülü hale gelmektedir. İşgörenlerin geliştirdikleri bağlantılar, örgüte uyumları ve fedakarlık etmek zorunda kaldıkları her şey, onları işlerinde kalmaya motive eden faktörlerdir (Bambacas ve Kulik, 2013: 1935).

İşe gömülmüşlük kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara göre işe gömülmüşlüğüün, işe katılım, örgütsel vatandaşlık ve iş performansıya pozitif yönde (Mitchell vd., 2001a; Lee vd., 2004), işgücü devriyle, işten ayrılma niyetiyle negatif yönde (Allen, 2006;

Holtom vd., 2006; Felps vd., 2009; Crossley vd, 2007) ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Şanlı, 2016: 21; Felps vd., 2009: 547; Takawira vd., 2014: 3).

İşgörenin işinde kalmasını sağlayan birçok faktörün birleşiminden meydana gelen işe gömülmürlük, işinden ayrılması durumunda işgörenin sahip olduğu bağlantılar, uyum gibi kayba uğrayacakları ve feda etmek zorunda kalacakları işinden ayrılmasını zorlaştırabileceği gibi işgörenlerin fiili olarak işten ayrılma kararı vermesinde de belirleyici unsurlardır.

2.4. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞE GÖMÜLMÜRLÜK

Değişen çevre ve iş koşullarıyla birlikte, örgütsel amaçlara ulaşmada ve rekabet etmede hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırmanın gerekliliği emek yoğun ve yüz yüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı hizmet işletmelerinde olmazsa olmaz bir durumdur (Kesen ve Akyüz, 2016: 234). Nitekim emek-yoğun işletmeler olan turizm işletmeleri tüketicilerine sundukları hizmet kalitesi ile var olmaktadır ve rekabetçi baskıların yoğun hissedildiği turizm sektörünün yöneticileri yüksek performans gösteren nitelikli çalışanların edinilmesi ve elde tutulmasının hizmet kalitesini arttırmada anahtar rol oynadığının farkındadırlar (Bozkurt ve Demirel, 2019: 1384).

Örgütler, rekabet ortamında insan kaynağını elde tutabilmek için yoğun bir şekilde çaba sarf etmektedir. İstenilen beceriye ve önemli teknik bilgiye sahip çalışanları kaybetmenin kişisel ve örgütsel maliyeti önemli boyutlara ulaşabilmektedir. Yeni çalışanları işe yerleştirme maliyetleri, mevcut çalışanlara ödenen maaşlardan daha yüksek olabilmektedir (Akın ve Reyhanoğlu, 2018: 313). Bu nedenle işletmeler açısından işgörenlerin bağlılıkla işlerinde çalışmaya devam etmeleri işletme faaliyetlerinin gerçekleşmesi ve maliyet unsurları açısından hayati önem taşımaktadır. İşe gömülmürlük kavramı da çalışanların işletmede kalmalarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen çeşitli faktörlerin toplamıdır (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 135).

İlgili literatür incelendiğinde turizm sektörüne ilişkin işe gömülmürlük kavramı ile ilgili yapılan çalışma sayısı az olmakla birlikte gerçekleştirilen çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları şu şekildedir;

Kanten vd. (2016) çalışmalarında, ücret tatmininin ve işin özelliklerinin bireylerin işe gömülmürlük düzeyleri üzerindeki etkisinde mutluluğun rolünün incelenmesini amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, Antalya ve Afyon illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 290 çalışandan anket yolu ile veriler toplanmıştır. İşe

gömülmüşlük ölçeği olarak Ng ve Feldman'ın (2009) çalışmalarında yer alan 3 boyut ve 17 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırma, ücret tatmini ile işin özelliklerinin çalışanların işe gömülmüşlük ve mutluluk düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ek getirilerin tatmin edici olması ve otonomi boyutlarının işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini olumlu yönde etkilediği; mutluluğun da işe gömülmüşlük üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Son olarak ücret yapısından duyulan tatminin ve işin öneminin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Akgündüz vd. (2016) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında yöneticiye güven ve dağıtımsal adaletin çalışanların işe gömülmüşlükleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veriler İstanbul' da faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarına uygulanan anket ile elde edilmiştir. Akgündüz vd. (2016) çalışmalarında işe gömülmüşlük ölçeği olarak Crossley vd. (2007) tarafından geliştirilen 7 maddeli global işe gömülmüşlük ölçeğinden yararlanmışlardır. Geçerli olan 293 ankette elde edilen bulgular sonucunda hem yöneticiye güvenin hem de dağıtımsal adaletin çalışanların işe gömülmüşlüklerini etkilediği ayrıca yöneticiye güvenin çalışanların işe gömülmüşlüğüne dağıtımsal adalete göre daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımsal adalet ve işe gömülmüşlük arasında anlamlı bir ilişki olduğu; dağıtımsal adaletin işe gömülmüşlük ile etkileşime girdiğinde ise dağıtımsal adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkiyi güçlendirdiği ifade edilmiştir.

Bozkurt ve Demirel (2019) gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş güvencesi algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti ile bu ilişkide işe gömülmüşlüğü nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Antalya'da faaliyet gösteren 385 otel işletmesi çalışanına anket uygulaması yapılan çalışmada, katılımcıların işe gömülmüşlük düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Crossley vd. (2007) tarafından geliştirilen 7 maddeli global işe gömülmüşlük ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmesi çalışanlarının iş güvencesi algıları ve işten ayrılma niyetleri orta düzeyde, iş gömülmüşlük düzeyleri ise düşük düzeydedir. Ayrıca iş güvencesi algısının işe gömülmüşlüğü pozitif, işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş güvencesi algısının işten ayrılma niyetini azalttığı ve işe gömülmüşlüğü bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir.

İşe gömülmüşlük kavramı turizm işletmesi çalışanlarının işlerine ve örgüte bağlanmaları, olumlu davranışlar sergilemeleri, motivasyonlarının ve işten ayrılma niyetlerini etkilemesi gibi sebeplerle doğrudan ilişkilidir. İşgörenler işe gömülü oldukları durumunda örgütleriyle fikirlerini ve geri bildirimlerini daha kolay paylaşabilecek, işyerindeki yeniliklerin daha kolay ve hızlı yayılmasını sağlayacak, yüksek performans göstereceklerdir.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşyerinde mutsuz olan işgörenlerin işlerine karşı bir takım negatif tepkiler göstermelerinden dolayı işgörenlerin işlerinden tatmin olmamaları sadece işgörenleri değil aynı zamanda örgütlerini de etkilemektedir. İşgörenlerin işlerine karşı gösterdiği bu tepkilerin başında işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gelmektedir (Sökmen ve Sezgin, 2017: 239).

Çalışanların işten ayrılması durumu, işgören davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler olarak araştırılmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. İşletmeler, işgören eğitimleri ve çalışanlara yapılan birtakım harcamalar sebebiyle para ve zaman harcadıkları için nitelikli çalışanların işletmelerden ayrılması işletmeler için önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Kitapçı vd., 2013: 53). İşgörenlerin işten ayrılmaları işletmeler için maliyet ve zaman kaybettirici olduğu gibi işletmedeki gruplar arasında sosyal ilişkileri de zedeleyerek, işgörenlerin işten ayrılma davranışının bir önceki aşamasını oluşturur. İşgörenin işinden henüz ayrılmamış olması, örgütte kalarak işletme için çalışmasının sağlanması işletme maliyetleri açısından oldukça önemlidir (Yılmaz ve Eroğluer, 2018: 68; Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Literatürde işgücü ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, genellikle personel devir hızı (turnover) ve işyerinden ayrılma niyeti olarak ikiye ayrılmıştır. İşgücü devir hızı kavramı olarak, işgörenlerin kendi seçimleri ile işlerinden ayrıldıkları gönüllü devir hızı ve iş yerinin çalışanları işlerinden çıkarttıkları durumlarda kullanılan istemsiz devir hızı olarak ikiye ayrılmaktadır. İstemsiz devir hızının örgüt çıkarları için olumlu, gönüllü devir hızının ise örgüt için zararlı ve olumsuz bir kavram olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle gönüllü devir hızı işgörenlerin işletmeden ayrılma niyeti olarak da tanımlanabilir (Kaur vd., 2013: 1220). İşten ayrılma niyeti gönüllü ve planlı olması sebebiyle, kişilerin gönüllü olarak işten ayrılması ile işten ayrılma niyetleri arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır (Özdenoğlu, 2004: 98).

İşyerinden ayrılan çalışanlara daha sonrasında ulaşılmada yaşanan zorluklar ve ulaşılsa bile bu kişilerin bilimsel araştırmalara katılma oranlarının düşük olması, araştırmacıların çalışmalarında ‘işgücü devir hızı’ kavramından çok ‘işten ayrılma niyeti’ kavramını kullanmalarının başlıca sebebidir. Bu nedenle, işgücü devir hızı ile ilgili araştırmalarda işyerinde kalma veya ayrılma eğilimini ölçmek, daha çok tercih edilen ölçüm yöntemidir (Özer ve Günlük, 2010: 464). Dolayısıyla personel kayıtlarının yönetim tarafından tutulmaması, eksik veya yanlış olması sebebiyle işten ayrılma niyetini ölçmek gönüllü işgücü devir hızını ölçmekten daha kolaydır ve tam sonuç vermektedir (Lambert, 2006: 59; Mitchell vd., 2000: 340). Bu bölümde literatür incelenmesi sonucunda elde edilmiş olan işten ayrılma niyeti kavramının tanımları ve bu kavramın önemini açıklayan bilgilere yer verilmiştir.

3.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Küresel ekonomi giderek bilgiye dayalı hale geldikçe, insan kaynaklarını başarılı bir şekilde koruyabilen işletmeler, bunu yapamayan işletmelere göre avantajlı duruma gelmektedir. Bununla birlikte yapılan birçok çalışma yüksek işgücü devir hızı oranının işletmelerin verimliliğini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. İşten ayrılma niyeti, işgücü devir hızının öncülü ve tahmincisidir, ayrılma niyeti arttığı takdirde işgücü devir oranı da artacaktır. Ayrılma niyeti, örgütlere olan finansal maliyetlerden dolayı büyük önem taşımakla beraber, doğru insan kaynakları uygulamaları ile doğru bir şekilde yönetilebilmektedir. Bu sebeptendir ki işten ayrılma niyeti kavramı son yıllarda akademisyenler, örgütsel psikologlar, işletmeler ve sosyologların ilgilendiği konuların başında gelmektedir (Ertop, 2017: 77; Kaur vd., 2013: 1220; Felps vd., 2009: 545).

Örgütsel etkinliğin ve işgörenlerin örgüte bağlılığının artırılması için gerekli olan politikaların ve yönetim stratejilerinin oluşturulmasında çalışanların gönüllü olarak işten ayrılma süreçlerini anlamak oldukça önem taşımaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 157). Literatür incelemesi sonucunda işten ayrılma niyeti kavramının farklı çalışmalarda farklı tanımlarının olduğu gözlenmiştir. İlk olarak, işten ayrılma niyeti Price ve Mueller tarafından bireyin örgüt içerisindeki varlığını devam ettirme ya da ettirmeme olasılığı olarak açıklanmıştır (Price ve Mueller, 1981: 546). Diğer tanımlarda ise işten ayrılma niyeti, çalışanın bireysel olarak örgüt içerisindeki görevinden ayrılma düşüncesi (Price, 1997: 532), çalışanın işletmede çalışmama isteği (Porter vd., 1974: 604), çalışanın işten ayrılma davranışının en önemli habercisi, bilinçli ve planlanmış şekilde kasıtlı olarak örgütü terk etme eğilimi (Tett ve Meyer, 1993: 259; Karavardar, 2016: 142; Sökmen ve

Şimşek, 2016: 611) ve personel devir hızının en önemli öncülü olduğu ifade edilmektedir (Özer ve Günlük, 2010: 463). Rusbult vd.' ne (1988) göre ise, işten ayrılma niyeti, işgörenin mevcut çalışma koşullarından memnun olmamasından dolayı göstermiş olduğu olumsuz davranış ve tutumlardan doğan yıkıcı eylemlerdir (Rusbult vd., 1988: 599).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel davranış yazınında ilişkilendirildiği çeşitli teori ve kavramlar ise şunlardır (Lacity vd., 2008: 226; İşçi, 2010: 67-68):

- Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılanması durumunda işten ayrılma niyeti azalır.
- İhtiyaçlar teorisinde yer alan faktörler (Bağlılık, başarı ve güç ihtiyaçları) örgüt tarafından karşılandığında çalışanların işten ayrılma niyeti düşer.
- İşgücü devri teorisi (turnover theory) iş tatmini, kurumsal bazı seçeneklerin varlığı, arama niyeti (search intention) ve çıkış niyeti (quit intention) ile ilişkilidir.
- Kişi ve kurum uyumu teorisi (person to organization fit theory) uyum olması durumunda işten ayrılma niyetinin düşeceğini varsaymaktadır.
- İşgücü devri teorisine göre (turnover theory) iş özellikleri (beceri çeşitliliği, anlamlı iş, iş kimliği, geribildirim gibi) işten ayrılma niyetine sebep olan iş tatminini belirlemektedir.
- İş-çaba modeline göre (job investment model) çaba ve elde edilen ödül örgüte bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Tüm bu çalışmalardan hareketle (Mobley, 1977; Price, 1997; Price ve Muller, 1981; Rusbult vd., 1988; Süner, 2014) işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir önceki aşamasıdır ve çalışanın mevcut işinin olanaklarından memnun olmamasından dolayı yeni bir iş arama süreci olarak tanımlanabilir (Tayfun ve Uysal, 2017: 56). Lambert' e göre bu süreç düşünme, planlama ve işten ayrılmayı içeren bilişsel bir süreçtir (Lambert, 2006: 59). Mobley (1977) tarafından oluşturulan işgörenin işten ayrılma süreci:

- Mevcut iş değerlendirmesi,
- İşinde yaşamış olduğu deneyimlerden tatmini veya memnuniyetsizliği,
- İşten ayrılmayı düşünme,
- İşten ayrılma ile ilgili maliyet ve fayda değerlendirmesi yapmak,
- Alternatiflerin araştırılma niyetinin oluşumu,
- Alternatiflerin araştırılması,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,

- Sahip olduğu iş ile alternatiflerinin karşılaştırılması,
- İşten ayrılma niyeti veya işine devam etme isteği,
- İşten ayrılma veya devam etme, şeklinde sıralanabilir.

İşgören, işinden memnun olmaması durumunda, işten ayrılmanın olasılıklarını ve başka bir iş arama sürecindeki bu faktörleri, eksi ve artı yönleri göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapmakta ve sonuç olarak çalışan birey mevcut işi ile diğer iş olanaklarının karşılaştırmasını yaparak işinden ayrılmaya veya devam etmeye karar vermektedir (Mobley, 1977: 238). İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip etmekte ve bu süreç de birçok unsurdan (Tablo 4.) etkilenebilmektedir (Hom vd., 1992: 905).

Tablo 4. İşten Ayrılmanın İlişkili Olduğu Faktörler

Dışsal Faktörler	Örgütsel Faktörler	Kişisel Faktörler
İş Fırsatları	Ödemeler	Yaş
İşsizlik Oranı İş Artış Hızı	İş Performansı	Cinsiyet
Sendika Varlığı	Rol Açıklığı	Medeni Durum
	Görev Tekrarı	Eğitim
	Genel İş Tatmini	Örgütte Çalışma Süresi
	Ödemelerle Tatmin	Geçmiş Yaşam
	İşin Kendisi ile Tatmin	Bağımlı Olunan Kimseler
	Yönetici Açısından Tatmin	Kabiliyet ve Yeterlilik
	Astlar Açısından Tatmin	Zeka
	Promosyonlarla Tatmin	Davranışsal Niyet
	Örgütsel Bağlılık	Beklentilerin Karşılanması

Kaynak: Cotton ve Tuttle, (1986).

Tablo.4' de görüldüğü üzere işten ayrılmayı etkileyen faktörler dışsal, örgütsel ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Dışsal faktörler, işsizlik oranı, iş fırsatları ve ekonomik durum; örgütsel faktörler, ücretlendirme politikaları, çalışanların genel iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ödüllendirme; kişisel faktörler ise yaş, ailevi durum, eğitim ve örgütteki çalışma süresi gibi unsurları içermektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 63-64).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda; iş yükü fazlalığının, rol belirsizliğinin, algılanan adaletsizliğin, kötü yönetim tarzının, işgörenlerin refahına yönelik olmayan insan kaynakları politika ve uygulamalarının, iş güvencesizliğinin, iş tatminsizliğinin ve işgörenler arasındaki uyumsuzluğun bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte işin özelliklerinin, bireylerin örgüte bağlılık duymamalarının, stres düzeylerinin yüksek olmasının, örgütteki çalışma sürelerinin; ayrıca yaş, cinsiyet, aile yaşamı ve kişilik gibi bireysel özelliklerin de işten ayrılma düşüncesine sebep olduğu ileri sürülmektedir (Kanten, 2014: 15).

Literatürdeki çalışmalar bir bütün olarak ele alındığında, bir takım demografik (yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi gibi) özellikler ile örgütsel faktörlerin (iş tatmini, terfi gibi) işten ayrılma niyetinin belirleyicileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenler, çalışanın biyografik verilerini temsil eden temel sosyo-demografik faktörlerden, çalışma ortamı ile ilgili duygusal algı faktörlerine kadar değişiklik göstermektedir (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991: 361-362).

3.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

İşgören örgütten ayrıldıktan sonra kaybedilen çalışan için yapılacak çok fazla şey yoktur fakat işgörenlerin işten ayrılmasından önce işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma niyetini oluşturan nedenler işletmeler tarafından tespit edilebilirse, işten ayrılma durumu düzeltilebilir yaşanan olumsuz durumlarda iyileştirme ve telafi yoluna gidilebilir. Çünkü işten ayrılma niyetinin işten ayrılma ile sonuçlanması durumunda işletme yeni personel bulmak için ilan vermek, uygun platformlarda iş ilanını yayınlamak, uygun personeli seçmek ve işe almak, yeni personele eğitim vermek gibi süreçler ve ilave maliyetler ile uğraşmak zorunda kalmaktadır (Yumuşak ve Boz, 2013: 377; Griffin ve Hepburn, 2005: 621). Çalışanların işten ayrılmasının meydana getirdiği maliyetler aşağıdaki gibidir (Sanderson, 2003: 46-47);

- Yeniden işe alım ve seçme maliyetleri (reklam ve acente kullanımı gibi),
- Yeniden eğitim maliyeti,
- İşgörenin tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecindeki maliyetler,
- İşgörenin işe alışma sürecinde oluşabilecek (kırılma, hasar ve israf gibi) maliyetler,
- Yeni işgörenin işe alışı tam kapasite çalışmaya kadar geçen süredeki ya da işten ayrılanların yerini dolduran diğer işgörenlerin fazla mesai ücretlerinin maliyetleri,
- Yeni işgörenin işe alımı ile önceki işgörenin işten ayrılması arasında geçen süredeki üretim eksikliğinin maliyeti,
- İşgörenlerin ayrılmalarına neden olan yıkıcı davranışlarının maliyeti,
- Yeni işe alınan işgörenlerin eğitim döneminde ekipmanları tam ya da hatalı kullanılmasından doğan maliyetlerdir.

İşten ayrılma niyeti, ücret politikalarının, iş güvencesinin, adalet, yetkilendirme ve örgüt koşullarının sorunlu olduğu örgütlerde daha fazla görülmektedir. Bu unsurların dışında işten ayrılmayı etkileyen farklı koşullarda söz konusudur (Rusbult vd., 1988:

599). Ancak yapılan çalışmalarda göz ardı edilmemesi gereken husus ayrılma ve kalma niyetinin benzer olmadığı yönündedir, ayrılma niyetini etkileyen değişkenler kalma niyetini etkileyeceği anlamına gelmemektedir (Cho vd., 2009: 376). Mobley'in işten ayrılmanın olası sonuçları Tablo 5' de sunulmuştur (Mobley, 1982: 113).

Tablo 5'te görüldüğü gibi bazen örgüt açısından birtakım olumlu sonuçları olmakla birlikte işten ayrılma çoğu durumda örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İşten ayrılmanın öncüllerini ve sebeplerini ortaya koymak bu nedenle önemli olmakla beraber işten ayrılma davranışının oranını düşürecek veya engelleyecek birtakım müdahalelerin planlanması açısından da önem taşımaktadır (Bannister ve Griffeth, 1986: 433).

Tablo 5. İşten Ayrılmanın Çalışan ve Örgüt İçin Muhtemel Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Muhtemel Olumsuz Sonuçlar		
Örgüt	Birey (Örgütten Ayrılan)	Birey (Örgütte Kalan)
Maliyetler (Yeni eleman seçme ve alma, eğitim vb.)	Hak edilmiş olan kıdemi kaybetmiş olmak	İletişim ağları içindeki insanları kaybetmek (Soyal kayıp)
İkame Maliyetler	Kendiliğinden gerçekleşen birtakım yararlılardan olmak	Değer verilen iş arkadaşlarını kaybetmek
Sürecin yürümemesi durumundaki maliyetler	Aile ve sosyal destek sistemlerinin kesintiye uğraması	Yeni eleman alımına kadar fazladan iş yükü
Sosyal ve iletişim yapısının bozulması	Kariyer hedeflerinin kesintiye uğraması	Azalan takım ruhu
Verimlilik Kaybı (Seçim ve eğitim sürecinde)	Kariyer planlamasının tekrar yapılması ihtiyacı	Azalan bağlılık
Yüksek performanslı çalışanların kaybedilmesi	Stres	Azalan memnuniyet
İşyerinde kalan çalışanlar arasında azalan tatmin	İşten ayrılmanın getirdiği hayal kırıklığı	
Ayrılanlar tarafından üretilen olumsuz söylentiler		
Muhtemel Olumlu Sonuçlar		
Örgüt	Birey (Örgütten Ayrılan)	Birey (Örgütte Kalan)
Kötü performans gösteren çalışanlarla ilişkisi kesmek	Kazancın artması	Örgüt içi hareketlilik şansının artması
Yeni bilgi ve teknolojinin örgüte girmesini sağlamak	Kariyer gelişimi	Artan tatmin
Politika ve uygulamalardaki değişikliği teşvik etmek	Daha iyi bir kişi-örgüt uyumu yakalayabilmek	Artan takım ruhu
Çalışanlar arasında örgüt içi hareketliliği arttırmak	Yeni bir çevre	Artan bağlılık
Yapısal esnekliği arttırmak	Kendini geliştirme şansı	Yeni iş arkadaşları sebebiyle artan teşvik
Kalanlar arasında tatmini arttırmak	Gelişmiş öz benlik şansı	
Diğer işten ayrılma davranışlarında azalma sağlamak		
Maliyet azaltılmasına neden olmak		

Kaynak: Mobley, (1982).

İşgörenlerin özellikle orta kademe yöneticilerin işten ayrılma niyetinin engellenebilmesi bazı maddelerin dikkate alınması ile mümkün olabilmektedir. Bunlar (Sanderson, 2003: 15; St. Amour, 200: 21-28);

- Doğru işe doğru işgöreni seçmek,
- İşgörenlere büyüme ve gelişme imkanları sağlanarak, kariyer hedeflerine katkıda bulunmak,
- İşgörenlerin motivasyonlarını kıran davranışları, etmenleri azaltmak ve motive edici etmenleri bulmak ve geliştirmek (Çalışan anketleri gibi),
- İşgörenleri performansları doğrultusunda değerlendirmek,
- İşgörenlere başarı için takım ruhunu aşılacak ve onları bütünleştirmek,
- İşgörenlerin kararlara dahil edilmesi, sorunlara yönelik ortak yaklaşımlarda çalışanlarda mülkiyet hissi yaratılması,
- Başarı ve verimlilik için alışma (oryantasyon) döneminin oluşturulması,
- Eğitim dönemini basitten iş niteliğine doğru olacak şekilde birkaç haftaya yayılmış şekilde oluşturmak,
- İşgörenlerin beceri ve ilgi alanları doğrultusunda işe yerleştirilmesi ve çalışma ortamı sağlanması,
- Uygun ve kişisel ödüllendirmeler için ödüllendirme sisteminin oluşturulması, şeklinde sıralanabilir.

İşgörenlerin yöneticilere olan sadakatinin artmasında ve işgörenin işten ayrılma niyetinin azalmasında yönetimin çabaları ve gerçekleştirilen örgütsel iyileştirmeler etkili olmaktadır (Chen, 2001: 655). İnsan kaynakları yönetimi tarafından işgörene gelişim fırsatları sunularak, ödül ile teşvik edilerek, bireysel performansları değerlendirilerek, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için eğitim fırsatları sağlanarak ve yetki verilmesi gibi konularda çalışmalar yaparak, çalışanın işletmeyi daha iyi anlaması sağlanabilir ve işletmeye kazandırılarak işgörenin işten ayrılma niyeti azaltılabilir (Cho vd., 2009: 380).

İşgörenlerin işten ayrılmaları, işletmeler tarafından hem maliyet getirici hem de zaman kaybettirici olmakla beraber örgüt içerisindeki çalışma grupları arasında kurulmuş olan sosyal ilişkilere zarar vermekte ve işgörenlerin motivasyonlarını düşürmektedir. İyi eğitilmiş ve nitelikli bir işgörenin işten ayrılması, örgüt tarafından onun için katlanılan maliyetler, boşa harcanan zaman, zarara dönüşmektedir. Bu sebeple, nitelikli bireylerin, doyum ve bağlılıkları sağlanarak, işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemek ve söz konusu çalışanların işlerine devam etmesini sağlamak, örgütün etkinlik, verimlilik ve rekabet gücü bakımından büyük önem taşımaktadır (Alkaya, 2015: 67).

İşten ayrılma niyetinin nasıl oluştuğu ve oluşumuna etki eden unsurlar anlaşılması işten ayrılma niyetinin ortadan kaldırılmasına yönelik iyileştirmelerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır. Böylece, işe yerleştirilen, uyum sağlayan, takımın bir parçası olan ve yatırım yapılan önemli bir üretim kaynağı olan nitelikli işgörenler işletmelerde tutulabilecek ve etkin kullanım olanağı sağlanabilecektir. İşgören devri hem yöneticiler hem de çok farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur ve işgörenin işten ayrılması durumunun ekonomik olarak işletmelere olan getirisinden dolayı son otuz yılda bu ilgi daha da artmıştır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İşgörenlerin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioğlu, 2007: 84).

İş tatmininin (Dressler, 1999; Lawler, 1992; Norman, 1971; Slattery ve Selvarajan, 2003; Koh ve Goh, 1995; Tett ve Meyer, 1993) yanı sıra ilgili literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetinin, örgütsel bağlılık (McEvoy ve Casico, 1987; Slattery ve Selvarajan, 2003; Schwepker, 2001; Udo, vd., 1997), işe bağlılık (Jones ve Harter, 2005), adalet algısı (Geurts, vd., 1999), motivasyon (Thomas ve Velthouse, 1990), orta kademe yöneticiler için örgütsel özdeşleşme (Cole ve Bruch, 2006) ve performans ile negatif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel cesaretlendirme ve yönetimin desteği faktörleri arasında ise negatif yönde ilişki bulunurken, işten ayrılma niyeti, eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin yüksek olduğu görülmüştür (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 158). Bu sebeple işten ayrılma niyeti yüksek olan bir işgörenin iş tatmininin, örgütsel bağlılığının, örgütsel özdeşleşme düzeyinin vb. düşük olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti örgütler açısından sadece işten ayrılma davranışına yol açması nedeniyle değil, örgütsel ve bireysel bazda olumsuz etkileri nedeniyle de dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Yürür ve Ünlü, 2011: 88; Sanderson, 2003: 47; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2016: 29).

İşten ayrılma niyeti, işgörenler işlerinden memnuniyetsizlik yaşamaları haricinde, işverenlerinden, sınırlı eğitim ve terfi imkanlarından memnuniyetsizlik duymaları,

kurumsal değişikliklerin veya yapılanmaları onaylamamaları, daha iyi iş fırsatlarından ve aynı zamanda ücret ve yönetim tarzından memnun olmama durumu ve adalet gibi faktörlerle de alakalıdır. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve işen ayrılmaların önüne geçebilmek için çalışanların işe bağlılıklarını arttırıcı önlemleri geliştirmeleri gerekmektedir (Kaur vd, 2013: 1220).

3.3. TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Tarih boyunca örgütlerin gelişiminde ve değişiminde ağırlıkları ve önemi değişiklik göstermekle beraber bir örgütün en önemli girdileri doğal kaynakları, finansal kaynakları, üretim araçları ve insan kaynaklarıdır (Onay ve Kılıcı, 2011: 364).

Emek yoğun bir sektör olan ve işgören-müşteri ilişkilerinin yüksek olduğu turizm sektöründe insan faktörünün hizmetin tasarımından, tüketiciyi memnun etmesine kadar pek çok bakımdan hayati öneme sahip olduğu görülmektedir. Hizmeti sunan işgücünün sürekli olarak değişmesi hem işletmelere maliyet artışına neden olmakta hem de hizmeti sunan işgücünün değişmesinden dolayı işletme ile müşteri arasında kurulan ilişkiyi zayıflatmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinin pazarlama başarılarının önündeki en önemli engellerden biri olan işgücü devir hızının nedenlerini doğru tespit edebilmeleri ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Çalışanlar ve örgütler için olumsuz bir durum olan işten ayrılma niyeti gerekli önleyici tedbirler alınmadığı zaman çalışanlar için işten ayrılma davranışına dönüşebilmekte, diğer çalışanlar için olumsuz duygular yaratabilmekte ve işletmeler için önemli bir maliyet kalemi olmakta ve işgücü kaybına dönüşebilmektedir (Yılmaz ve Eroğluer, 2018: 66).

Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çeşme'de faaliyet gösteren 5 adet beş yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerinde öğrenmenin üç boyutu birbirleri ile ilişkili içerisindedir, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuçlar doğrultusunda işgörenlerin örgütlerde kendilerini geliştirebildikleri ve öğrenme süreçlerine devam edebildikleri takdirde işletmelerden ayrılma eğiliminde olmadıkları ifade edilmiştir.

Onay ve Kılıcı (2011) gerçekleştirmiş oldukları çalışmaların da iş stresi, tükenmişlik duygusu, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi ve birbirlerini nasıl etkilediğinin ortaya konması

amaçlanmıştır. İzmir ili Alsancak semtinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde, 127 garson ve aşçıbaşı ile yüz yüze gerçekleştirilen araştırma bulgularına göre; işten ayrılma niyetine, işe ilişkin stres kaynaklarından en fazla bireysel stres kaynakları ve organizasyon nedenli stres kaynakları etki etmektedir. Araştırmada elde edilen diğer önemli bulgu ise; duygusal tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğidir. Duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

Çalışkan ve Ünüsan'ın (2011) çalışmasında, otel işletmelerinde uygulanmakta olan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanın işte kalma niyetine ve iş tatminine etkisinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı 21 oteldeki 415 çalışandan toplanan veriler neticesinde etik ve yasal sosyal sorumluluk boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, işgörenin yaşı ile kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile çalışanın sektördeki çalışma süresi ve çalışma saati arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Güzel ve Gök' ün (2013) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında profesyonel turist rehberlerinin turlarda harcadıkları duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisini ortaya konması amaçlanmıştır. Muğla Bölgesinde çalışan 120 turist rehberi üzerinde uygulanan araştırmada işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesine yönelik Ünler Öz'ün (2007) çalışmasında kullandığı işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışma bulgularında, turist rehberlerinin turlarda oldukça yüksek duygusal emek sarf ettiklerini belirlenirken, duygusal emek boyutlarından “derinden rol yapma” ve “bastırma” boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin anlamlı olduğu ifade edilmiştir.

Çelik ve Çıra'nın (2013) çalışmasının amacı örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ile bu etkide aşırı iş yükünün aracılık rolü olup olmadığını belirlenmesidir. Turizm sektöründe beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışanlardan elde edilen verilerin analizleri sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu, aşırı iş yükünün iş performansını negatif, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Aşırı iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı ilişkisine aracılık etmediği,

örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti üzerine etkisine ise aracılık ettiği diğer araştırma bulgularıdır.

Güzel ve Ayazlar (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada otel çalışanlarının örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm algılarına ve isten ayrılma niyetine etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın evreni olarak Didim bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları belirlenmiştir ve araştırma verisi olarak 218 anket elde edilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda örgütsel adalet sinizmi ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Sinizmin duygusal ve davranış boyutu dağıtım ve etkileşim adaletinden negatif yönde etkilenirken; davranış boyutunun işlemsel adaletten ise pozitif yönde etkilendiği ifade edilmiştir. İşten ayrılma niyetinin ise sadece işlemsel adaletten negatif yönde etkilendiği araştırma sonuçları arasındadır.

Tuna ve Yeşiltaş (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında etik iklim, iş yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma verileri Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 işgörenden elde edilmiştir ve çalışmada işten ayrılma ölçeği olarak Wayne vd. (1997) tarafından hazırlanmış olan altı maddelik ölçekten üç maddesi çıkarılarak kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, etik iklim türlerinden kişisel ahlak ve kişisel çıkarın yabancılaşma üzerinde, kişisel çıkarın örgütsel özdeşleşme üzerinde, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Karacaoğlu (2015) çalışmasında turizm sektöründeki çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada anket tekniği ile toplanan 1073 veri, Alanya'daki beş adet beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarından 1114 kişinin katılımı ile elde edilmiştir ve çalışanların işten ayrılma niyetinin ölçümünde Walsh vd. (1985) ile Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen ve beş maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir korelasyon ilişkisinin olduğu belirtilmiştir. Çalışanların algıladıkları iş güvencesizliği arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. İş güvencesizliği işten ayrılma niyeti üzerinde önemli sayılabilecek bir açıklayıcılık gücüne sahip olduğu ve araştırmanın bulgularının turizm sektörü dışında yapılmış farklı teorik ve uygulamalı çalışmaların bulguları ile paralellik gösterdiği ifade edilmiştir.

Seçilmiş ve Kılıç (2017) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada Eskişehir’ de bulunan seyahat acenteleri çalışanlarının algıladıkları örgütsel güven, iş-aile yaşam çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, seyahat acenteleri çalışanlarının algılamış olduğu örgütsel güven ve alt boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü, örgütsel güven ve alt boyutları ile iş-aile yaşam çatışması ile anlamlı ve negatif yönlü ve iş-aile yaşam çatışması ve alt boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Diğer araştırma bulgularından regresyon analizi sonucuna göre ise işten ayrılma niyetinin %49 ’unun ve iş-aile yaşam çatışmasının ise %10’unun örgütsel güven ile açıklanabileceği ifade edilmiştir.

Tayfun ve Uysal’ın (2017) gerçekleştirmiş oldukları çalışma, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algısının motivasyon ve işten ayrılma niyetlerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Ankara’ da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden çalışan 393 işgören üzerinden yürütülmüştür. İşten ayrılma niyeti ölçeği olarak Göksu Demirel’ in (2012) çalışmasında kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırma sonucu olarak, örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Adaletin sağlanması durumunda işgörenlerin işten ayrılmaya niyetlerinin azalacağı belirtilmiştir. Ayrıca motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ise düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu aktarılmıştır. Motivasyon düzeyi yüksek olan işgörenlerin işten ayrılma niyeti içerisinde olmadıkları ifade edilmiş, aksi halde ise işten ayrılma niyetinin artmakta ve işgörenlerin asıl faaliyetlerine yoğunlaşmadıkları belirtilmiştir.

Sökmen ve Sezgin (2017) hazırlamış oldukları çalışmada, sınır birim çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Veriler Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 362 sınır birim çalışanından anket uygulanarak elde edilmiştir. Ayrıca çalışmada çalışanlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu sonucu literatürdeki benzer araştırmaların sonuçları ile de örtüştüğü belirtilmiştir. İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre katılımcıların

cinsiyetleri doğrultusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bulgular neticesinde erkek çalışanların işten ayrılma niyeti algılarının, kadın çalışanlara göre anlamlı derecede fazla olduğu; kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin ise, erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu sonucun, erkek çalışanların farklı iş olanaklarını arama ve değerlendirme konusunda daha istekli olmalarından kaynaklandığı ve emeğin yoğun olduğu sektörlerden olan otelcilik sektöründeki erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sektörde daha kolay iş bulmalarının bu sonuca yol açabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına göre kadın çalışanların işletmelerine yönelik daha olumlu duygulara sahip olduğu ve bu durumda erkeklere oranla kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasına yol açtığı belirtilmiştir.

Yılmaz ve Eroğlu'ın (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarının amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenlerin algıladıkları güç mesafesi ile çalışma ortamlarında uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının, işyerinde algıladıkları yalnızlık duygusu ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Çalışmada Türkiye'de faaliyette bulunan birinci sınıf tatil köyü ve 5 yıldızlı otellerdeki 402 çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmenin işten ayrılma üzerinde anlamlı ve negatif yönlü ve işyerinde yalnızlık duygusunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu, algılanan güç mesafesinin ise işten ayrılma niyetini istatistiksel olarak etkilemediği tespit edilmiştir.

Müşteri ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklanılan günümüz turizm işletmeleri de artık insan odaklı yönetim yaklaşımlarını benimsemektedirler. Turizm işletmelerinde işten ayrılan çalışanların işletmeye maliyet, işgücü kaybı gibi olumsuz sonuçları olmakla birlikte, müşteri ve işletme arasında işgörenin aracı vazifesi görmesi işgücü kayıplarında işletmenin müşteriye ve pazara karşı imajının sarsılması, güvenilirliğini yitirmesine de yol açmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde, işten ayrılmalar kontrol altında tutulmalı ve personel devir oranının yüksek seviyelere çıkması önlenmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ, KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Günümüz küresel rekabet ortamı içerisinde işletmeler ekonomik istikrarsızlıklardan ve bir takım yönetsel kararlar gibi nedenlerden dolayı çalışanlarına uzun süreli iş güvencesi sunamasalar da iş verimliliği, örgüt kültürü ve kaliteli hizmet üretimi için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını kaybetmek istememektedirler. Bu bağlılığın oluşması ve devamlılığının sağlanması için alınması gereken en önemli önlemlerden birisi işe alım sürecinde çalışanlara verilen vaatlerin gerçekleştirilebilirliği ve vaatlerin gerçekleşmesi için gerekli olan süre sınırlarının net bir şekilde ortaya konmasıdır. Bu kapsamda açık ve kolay anlaşılabilir olan yazılı sözleşmelerin yanı sıra yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerinde netliğe kavuşması ve karşılıklı anlaşmaya varılmış olmasında örgüt kültürünün yanlış algılamalara neden olmayacak biçimde doğru şekilde oluşturulması büyük önem arz etmektedir (Tükeltürk, 2012: 107).

Araştırmacıların psikolojik sözleşme ve sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda işgörenlerin tutumlarının ne şekilde değiştiğini belirlemek amacıyla çeşitli meslek gruplarını kapsayan örneklem grupları üzerinde durdukları saptanmıştır. Örnek olarak; Pate, Martin ve McGoldrick (2003), tekstil işletmesi çalışanları; Kingshott ve Pecotich (2007), perakende işletmesi çalışanları; Lemire ve Rouillard (2005); Willems, Janvier ve Henderickx (2006), sivil servis çalışanları; Purvis ve Cropley (2003), çocuk bakıcıları; Restubog, Bordia ve Tang (2006); O'Donohue vd. (2007), bilgi teknolojileri çalışanları ve Purvis ve Cropley (2003), hemşireler üzerinde inceleme yapmışlardır (Özgen ve Özgen, 2010: 7).

Turnley ve Feldman (2000) çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri ile üç tür işgören davranışı (işten ayrılma niyeti, görevlerin ihmali ve örgütsel vatandaşlık davranışları) arasındaki ilişkinin, karşılanmayan beklentilere ve iş memnuniyetsizliğine aracılık edip etmediğini incelemiştir. Elde edilen bulgular neticesinde psikolojik sözleşme konusundaki araştırmalarda geniş bir örnekleme ihtiyacı duyulduğu çünkü işletmelerde farklı derecelerde psikolojik sözleşme ihlali yaşanabileceğini ve işgörenlerin pozisyonlarına göre ihlal algısının farklı nedenleri olabileceğini ifade etmişlerdir.

Karşılanmayan beklentilerin, psikolojik sözleşme ihlalleri ile iş tatminsizliğinin ve işgören davranışları arasındaki ilişkilere aracılık ettiği belirtilmiştir.

Robinson ve Morrison (2000) çalışmalarında işgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin örgütleri tarafından ihlal edildiği algılarını ve bu algının işgörenlerin sözleşme ihlali duyguları yaşamalarına neden olup olmayacağını etkileyen faktörleri incelemiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda işgörenin çalışma süresi ne kadar uzun olursa, psikolojik sözleşme ihlallerinin algılanması için o kadar fazla fırsat olduğu, ilk işe girişte resmi bir sosyalleşme süreci yaşanmaması durumunun, örgütlerinin düşük verimlilik göstermesi ve önceki işyeri deneyimlerinin mevcut işyerleri için psikolojik sözleşme ihlali algısını etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların yeterli performans göstermediğinde veya işletmenin işgörenin zayıf performansından dolayı vaatlerini yerine getirmekte isteksiz olduğu durumlarda işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali yaşama ihtimalinin daha yüksek olabileceğini ifade etmişlerdir.

Calderone (2004) çalışmasında psikolojik sözleşmenin içeriğinin işgörenlerin algılanan adalet düzeyini belirleyebileceğini, adaletin psikolojik sözleşme ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini ifade etmiştir. Örneğin, mevcut psikolojik sözleşmeleri olan işgörenlerin, küçülmeyi bir sözleşme ihlali olarak göreceği ve dolayısıyla daha düşük adalet algısı seviyelerine sahip olacağını belirtmiştir.

Gelişen örgütsel değişim dünyasında işveren işgören arasındaki psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmeye açık olduğunu ifade eden Knights ve Kennedy (2005) gerçekleştirdikleri çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu negatif yönlü ilişki psikolojik sözleşme ihlali yaşanmasının iş tatminsizliği duygusu yarattığı ve bu tatminsizlik duygusunun da işgörenin bağlılığının azalmasına neden olduğu şeklinde açıklanmıştır.

Özdaşlı ve Çelikkol'un (2012) çalışmasında psikolojik sözleşme ile ilişkilendirilen konuların niteliğine ilişkin içerik analizi yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda sosyal bilimler alanında konu başlığında psikolojik sözleşme ibaresi bulunan tüm makale ve tez çalışmaları incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde bu çalışmalarda psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık, iletişim ve ihlal gibi konularla ilişkilendirildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca diğer araştırma bulgularına göre 2005 yılından sonra psikolojik sözleşme kavramı hakkında yapılan çalışmaların arttığı, Türkçe yazılan

araştırmaların da İngilizce yayınlanan makale ve tezlere göre çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Tez ve makaleler araştırıldığında başlıklarda psikolojik sözleşme ile rastlanan konuların psikolojik sözleşme ihlalleri, personel davranışları ve örgütsel bağlılık gibi konular olduğu, sonuç olarak bulgulara göre örgütsel bağlılık, iletişim ve ihlal gibi konularla psikolojik sözleşmenin ilişkilendirildiği grlmştir.

Bykylmaz ve akmak (2014) alışmasında akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin boyutsal yapısını ve spesifik unsurlara ilişkin algılanan ihlalin derecesini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular neticesinde akademik personelin mevcut niversitesinden ayrılma isteğindeki artışta, ekonomik veya maddi faktörlerde algıladığı ihlalden çok duygusal veya manevi faktörlerde algıladığı ihlalin etkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunda algılanan ihlalin, akademik personelin algıladığı örgütsel desteği azaltıcı etkisi bulunduğu ifade edilmiştir.

ok ve Torun'un (2014) kamu ve özel sektörde çalışanlardan elde edilen verilerle yapılan çalışmalarında örgütsel sinizm boyutları ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte sinik tutumlardaki artışa psikolojik sözleşme ihlali algısındaki artışın eşlik ettiği ortaya çıkmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algısının psikososyal beklentiler boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısını oluşturan çalışma şartları boyutunun tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda çalışanların sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanların kuruma karşı şüpheci yaklaşımlarının ve verilen sözlerin tutulmadığı yönündeki inançlarının, enerjilerinin tükenmesi, hizmet alanlara duyarsızlaşmaları ve kendilerini başarısız görmeleri gibi bireysel ve örgütsel etkinliklerini tehlikeye düşüren sonuçlara neden olduğu belirtilmiştir.

Yiğit (2015) mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tatminine etkisini araştırmayı amaçlayan çalışmasında işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma bulgularına göre psikolojik sözleşme boyutlarının bazılarının iş tatmini üzerindeki değişimi açıkladığı ifade edilmiştir. Diğer

bir ifade ile, psikolojik sözleşme ihlallerinin iş tatminini negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çankır'ın 2016 yılında yapmış olduğu araştırmasında yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile yöneticiye olan güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ve psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte olan güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular daha önceden yapılan çalışmalar (Robinson ve Rousseau, 1994; Jafri, 2012; Erkutlu ve Chafra, 2013) ile de uyum göstermiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları zaman örgüte ve yöneticilerine olan güveninin azaldığı saptanmıştır.

Aslan ve Uyar'ın (2018) gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, algılanan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel özdeşleşme ve dış tatmin ile negatif yönlü ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin hissettirdikleri ile dış iş tatmini, iç iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında da negatif ilişki bulunmuştur. Ancak algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile iç tatmin ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir. Benzer şekilde algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin hissettirdikleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın sonuçlarından bir diğeri de psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu şeklindedir. Bu araştırma sonucunda ulaşılan başka bir sonuç da iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu şeklindedir.

Koçak vd.'nin (2018) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali algısı ile duygusal emek arasında orta seviyede pozitif, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma arasında orta seviyede pozitif, derinlemesine rol yapma arasında ise orta seviyede negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada son olarak psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm arasında ise orta seviyede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İşgörenlerin işletmelerde kalmasını teşvik eden unsurlara odaklanan yeni bakış açıları sunan işe gömülmüşlük kavramının bireyin çalışma hayatına olumlu anlamda katkısı olduğu akademik literatürde yapılan çalışmalarda görülmektedir (Mitchell vd., 2001a; Crossley vd., 2007; Holtom vd., 2006; Ng ve Feldman, 2009; Lee vd., 2004; Mallol vd., 2007; Birsal vd., 2012; Karatepe ve Karadas, 2012; Karatepe ve Ngeche 2012; Nafei, 2015; Şanlı, 2016; Akgündüz vd., 2016; Kıran, 2017: 20).

Mitchell vd. (2001) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada işe gömülmüşlük ölçeği olarak kendi geliştirmiş oldukları ölçeği kullanmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, işe gömülmüşlük hem işten ayrılma niyetini hem de fiili olarak işten ayrılmayı etkilemekte, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alternatif iş arama üzerinde de etkili olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca daha fazla işe gömülü olan işgörenlerin daha az gömülü olan işgörenlerden daha fazla ve daha verimli çalıştığını belirtmişlerdir. Mitchell vd.' ne göre en çok dikkat edilmesi gereken kavramsal konu ise işe gömülmüşlüğü işten ayrılmayı kolaylaştırarak işten ayrılmaya imkan tanımasıdır.

Lee vd. (2004) yapmış oldukları çalışmada Mitchell vd. (2001) geliştirmiş oldukları işe gömülmüşlük ölçeğinin uyarlayıp değiştirerek kullanmışlardır. Elde edilen bulgular doğrultusunda işe gömülmüşlüğü, örgütsel vatandaşlık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık üzerinde belirleyici, işten ayrılma ve devamsızlık üzerinde ise negatif etkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada işe gömülmüşlüğü işgöreni işletmede tutma, işgörenin işe devamlılığı sağlama, örgütsel vatandaşlık davranışı ile performansını artırdığı ifade edilmiştir.

Crossley, vd. (2007) çalışmalarında global işe gömülmüşlük ölçeğini kullanmış olup 318 sosyal hizmet çalışanından elde ettikleri veriler sonucunda, işe gömülmüşlüğü iş tatmini ile arasındaki ilişki doğrultusunda işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Sekiguchi, vd. (2008) 367 çalışan ve 41 yöneticiyi kapsayan 2 çalışmadan elde ettikleri veri analizinde işe gömülmüşlük ölçeği olarak Mitchell vd.'nin (2001) çalışmasına bağlı kalınarak Lee vd. (2004) tarafından geliştirilen işe gömülmüşlük ölçeğini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda işe gömülmüşlüğü çalışan performansı ve lider üye etkileşimi, örgüt temelli benlik saygısı ve örgütsel davranış değişkenleri arasında aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Ng ve Feldman (2009) gerçekleştirmiş oldukları araştırma bulgularına göre, işe gömülü olma durumunun hem görev performansı hem de yaratıcılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiş. Bununla birlikte işe gömülmüşlüğü boyutlarının, iş çıktıları üzerinde farklı etkileri olduğu ve alt boyutlardan uyumun temel performans üzerinde güçlü bir olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bağlantıların yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi, fedakârlığın ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde az da olsa olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Nafei (2015) çalışmasında işe gömülmüşlüğün örgütsel sinizm ve işgören performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda işe gömülmüşlüğün boyutlarının (uyum, bağlantılar ve fedakarlık) örgütsel sinizm ile negatif yönde ve işgören performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Sonuçlar, yüksek işe gömülmüşlüğün daha fazla takım başarısına, daha iyi grup iletişimine ve iş tatminine yol açacağı görüşünü desteklemektedir. Ayrıca işe gömülmüşlük seviyesi yüksek olan çalışanların, düşük işe gömülmüşlük seviyesine sahip meslektaşlarına kıyasla daha yüksek üretim kapasitesine sahip olduğu ifade edilmiştir.

Kesen ve Akyüz (2016) sağlık çalışanlarında duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğe etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre duygusal emeğin her üç boyutunun da (derinden rol yapma, doğal duygular, yüzeysel rol yapma) işe gömülmüşlüğe anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuca göre prososyal motivasyon çalışanların işe gömülmüşlüklerini arttırmaktadır. Diğer bireylerin çıkarlarına da hizmet etmeyi hedefleyen ve çalıştıkları işyerinde faydalı olduğunu hisseden çalışanların bu durumdan memnun oldukları ve mevcut işyerlerinde devamlılıklarını sağladıkları ifade edilmiştir.

Tunç vd. (2016) çalışmasında bireylerde oluşan işe gömülmüşlüğün iş kurma kararına nasıl etki ettiği sorunsalını ele almışlardır. Elde edilen bulguların sonucunda, sadece geçmiş iş tecrübelerinin değil, aynı zamanda daha önceden çalıştıkları kurumsal şirketlerdeki işe gömülmüşlük derecelerinin ve parçası oldukları sosyal ağ ilişkisinin kendi kurdukları işlerde büyük bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca işe gömülmüşlüğün girişimcilerin çevredeki fırsatları görmelerine ve değerlendirmelerine de yardımcı bir unsur olduğu sonucuna ulaşıldığı aktarılmıştır.

Candan (2016) çalışmasında, akademisyenlerin işe gömülmüşlük, performans ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Verilerinin analizi sonucunda, akademisyenlerin orta seviyenin üzerinde üstünde işe gömülmüşlük, yüksek seviyede performans ve orta seviyenin altında tükenmişlik davranışı içerisinde oldukları ifade edilmiştir. Çocuk sahibi olan akademisyenlerin, çocuk sahibi olmayan akademisyenlere göre örgütle ilgili fedakarlık düzeylerinin daha yüksek seviyede olduğu, ev sahibi olan akademisyenlerin ise hem örgütle ilgili hem de toplumla ilgili fedakarlık düzeylerinin ev sahibi olmayan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu

çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlardan birisi de genel olarak işe gömülmürlük ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğudur.

Dedeoğlu vd.'nin (2016) çalışmalarında örgütlerde çalışanların işe gömülmüş olmalarının onların iş yaşam kalitesi algılamaları ve yaşam kalitesi algılamaları üzerindeki etkileri, bu etkide iyimserliğin aracılık rolü ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işe gömülmüş olmanın iş yaşam kalitesi ve yaşam kalitesi ile anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğ u, iyimserliğin de benzer şekilde tüm araştırma değişkenleri ile pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğ u belirtilmiştir. İşe gömülmüş bireylerin hem sosyal yaşamlarının hem de iş hayatı yaşamlarının olumlu yönde geliştirdiği ifade edilmiştir. İşe gömülmürlük arttıkça bireylerin iş yaşam kaliteleri ve yaşam kaliteleri de artmaktadır. İyimserliğin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçlarına göre ise, iyimserliğin işe gömülmüş olmanın yaşam kalitesi ve iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde anlamlı kısmi aracılık etkisine sahip olduğ u aktarılmıştır. Araştırmada işe gömülmüş olmanın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin yaşam kalitesine oranla daha yüksek olduğ u da belirtilmiştir.

Bedük ve Yıldız (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı iş yaşam dengesi ile işe gömülmürlük kavramlarını ve aralarında bir ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Elde edilen veriler ile gerçekleştirilen istatistiki analizler sonucunda bireylerin iş ve özel hayatları arasındaki sağlamış olduğ u dengenin, mevcut iş yerlerinde devam etmelerine yönelik düşüncelerini etkilediği, yani işe gömülmürlük davranışının gerçekleştiği sonucuna varıldığı belirtilmiştir. Dengenin sağlanması mevcut işe devam edilmesi, yapılan işten keyif alınması ve uzun süreli örgüte olan bağlılığın ortaya çıkması gibi birçok sonuca neden olan işe gömülmürlüğü pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte iş ve yaşam dengesinin sağlanmasının işletmelerde görülen örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, işe gömülmürlük, örgütsel aidiyet üzerinde olumlu etkilerinin olduğ u tespit edilmiştir.

Kıran (2017) yapmış olduğ u çalışmasında, kamu çalışanlarının algıladıkları örgütsel sinizm ve işe gömülü olma durumlarının psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılığını ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Psikolojik sermaye davranışlarının örgütsel sinizm ve işe gömülmürlüğü etkilediği, işe gömülmürlüğü arttırırken örgütsel sinizm davranışlarını azalttığı, örgütsel sinizm davranışlarının işten ayrılma niyetini etkilediği ve arttırdığı, işe gömülmürlüğün işten ayrılma niyetini etkilediği ve daha fazla işe gömülü olan bireylerin daha az işten ayrılma niyeti gösterdiği ortaya çıkan bulgular arasında olduğ u belirtilmiştir. Psikolojik

sermaye ile işe gömülmüşlük arasında birbirini etkileyen anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik sermaye ve işe gömülmüşlük birlikte işten ayrılma niyetine etki ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ve işe gömülmüşlük arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu aktarılmıştır.

Gökaslan (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin incelenmesidir. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu, öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık düzeylerindeki artışların işten ayrılma niyetinde azalmalara, örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık düzeylerindeki azalmaların ise işten ayrılma niyetinde artmalara neden olduğu belirtilmiştir.

Büyükbeşe ve Gökaslan'ın (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada fabrika çalışanlarının işe gömülmüşlük ve işe adanmışlık algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki yoktur. İşe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında da bir ilişki bulunamamıştır. İşe gömülmüşlüğü işe adanmışlık ve alt boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aykan ve Akgül (2019) çalışmalarında örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlüğü üzerindeki etkisinde işgören avukatlığının aracılık rolünün belirlenmesini amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda; Kayseri lojistik sektörü işletme çalışanlarının algıladıkları destek ve işgören avukatlığının çalışanların işe gömülmüşlüğü üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunduğu ve çalışanların örgütsel destek algısının işe gömülmüşlükleri üzerindeki etkisinde işyeri avukatlığının kısmi aracılık rolü bulunduğu ifade edilmiştir.

1.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İşten ayrılma niyeti, ulusal yazında yer alan makalelerde iş tatmini, bağlılık, özdeşleşme, tükenmişlik, iş stresi, duygusal emek, iş performansı gibi değişkenlerle bir arada incelenmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti, öğrenme motivasyonu (Tolay-Sabuncuoğlu, 2007), örgütsel güven (Seçilmiş ve Kılıç, 2017), psikolojik sözleşme (Mimaroglu-Özgen ve Özgen, 2010), örgütsel sinizm (Bulut ve Hovardaoğlu, 2018), örgüt iklimi (Gündüz-Çekmecelioğlu, 2005), işe gömülmüşlük (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018), etik iklim (Demir, 2018), örgütsel adalet (Özer ve Günlük, 2010), çatışma (Güzel ve Ayazlar, 2014), kariyerizm (Yıldız ve Ayaz-Arda, 2018), dönüşümcü liderlik (Alper-

Ay ve Keleş, 2017), etkileşimci liderlik (Tanrıverdi, Akova ve Çifçi, 2016), otantik liderlik (Taşlıyan ve Hırlak, 2016), nepotizm (Bolat, Bolat, Seymen ve Katı, 2017), sosyal kaytarma (Güçer vd., 2017) örgütsel vatandaşlık (Çelik ve Çıra, 2013), iş-aile ve aile-iş çatışması (Eşitti, 2018), psikolojik sermaye (Erkuş ve Afacan-Fındıklı, 2013), örgütsel sessizlik (Uslu ve Aktaş, 2017), algılanan örgütsel politika (Başar ve Varoğlu, 2016), kişilik (Taslak, 2015), kariyer geleceği (Sökmen ve Aydın, 2016), temel benlik değerlendirmesi (Akgündüz ve Akdağ, 2014), psikolojik rahatlık (Yener, 2018), yenilikçi davranış (Eroğlu vd., 2018), insan kaynakları uygulamaları (Gürbüz ve Bekmezci, 2012), birey-örgüt uyumu (Uysal-Irak, 2014), iş yükü (Cerit ve Özdemir, 2016), yatay ve dikey iletişim (Akyüz ve Yılmaz, 2015) gibi çok sayıda başka değişkenlerle de ilişkilendirilmiştir (Dirik, 2019: 137).

Weisberg ve Kirschenbaum (1991) çalışanların işten ayrılma niyetlerinin anlaşılmasına yönelik yaptıkları çalışmalarında işten ayrılma niyetini en iyi açıklayan faktörleri belirlemek için demografik, örgütsel, algısal değişkenler ile iş tatmini değişkenini analize dahil etmişlerdir. Çalışanların yaşının, hizmet sürelerinin uzunluğunun ve düşük mesleki pozisyonunun, işverenin işgöreni işten çıkarma niyeti ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlarda yüksek iş tatmini düzeyinin de işten ayrılma niyetinin azalmasında etkili rol oynadığı ifade edilmiştir.

Yousef (1999) araştırması kapsamında kamu ve hizmet işletmelerinde çalışan 447 katılımcının çeşitli örgütsel algı ve davranışlarını ölçmeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla bireysel performansları arasında pozitif, buna karşılık işten ayrılma niyeti açısından ise negatif korelasyon olduğunu belirtmiştir.

Çekmecelioğlu'nun (2006) çalışmasının temel amacı örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumlarının, verimlilik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Araştırma sonuçlarına göre çoklu regresyon analizi duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar tutumların birbirini etkilediğini ve çalışanların iş tatminine sahip olmaları ile örgüte duygusal olarak bağlı olmalarının işletmeler için önemli bir sorun olmaya devam eden işten ayrılma niyetini negatif yönde etkileyen faktörler arasında olduğunu ifade etmiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık tutumlarının, işletmelerin pazarlarda yaşamını sürdürmesi ve gelişebilmesi için gerekli

olan verimlilik üzerinde pozitif etkilere ve işten ayrılma niyetinin ise negatif etkilere sahip olduğu aktarılmıştır.

Çekmecilioğlu'nun (2007) gerçekleştirmiş olduğu diğer bir çalışmasının amacı ise yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma bulgularında yaratıcılığın pozitif olarak desteklendiğinin algılandığı bir iklimde iş tatmininin arttığı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmiştir.

Gül vd.'nin (2008) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma analizleri sonucunda iş stresi ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmini ile ilgili literatürle benzerlik gösterecek şekilde iş stresinin tatminsizliğe yol açtığı ifade edilmiştir. Ek olarak araştırma bulgularında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ters yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Cho vd.'nin (2009) çalışmasının temel amacı çalışanların işten ayrılma niyetini azaltan örgütsel faktörlerin çalışanların işte kalma niyetini de artırıp artırmayacağını incelemektir. Bu nedenle, çalışma iki yönlü olarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak algılanan örgütsel desteğin, algılanan denetim otoritesi desteğinin ve örgütsel bağlılığın ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Daha sonrasında ikinci aşama olarak aynı değişkenlerin çalışanların işte kalmaya niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığını ve algılanan örgütsel desteğin işte kalma niyetini olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Turunç ve Çelik (2010) örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine, iş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi ile işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasını ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak azalttığı, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak artırdığı ifade edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde iş-aile çatışmasının ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Erkuş ve Fındıklı'nın (2013) çalışmasında psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda psikolojik sermaye ile iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin yapılan analizlerde ise umut faktörü ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ve anlamlı ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Kitapçı vd. (2013) güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik mukayeseli bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma güçlendirme kavramının boyutlarının örgütsel sonuçlar olarak ifade edilebilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya konması amaçlanmıştır. Özel ve kamu sektörleri arasında kıyaslama yapılmasına olanak tanıyan çalışmada, her iki sektörde de güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatminini pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini ve işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği belirtilmiştir. Otonomi boyutunun ise özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği, yetkinlik boyutunun ise anlamlı bir etkisi olmadığı ifade edilmiştir.

Kanten (2014) çalışmasında işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolünün incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, işyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışlarını, duygusal tükenmeyi ve işten ayrılma niyetini doğrudan pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütlerde algılanan işyeri nezaketsizliğinin, işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı sergilemelerine ve psikolojik açıdan yıpranmalarına yol açtığı, işyeri nezaketsizliği algılayan çalışanların işten ayrılma niyeti duydukları belirtilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetini doğrudan pozitif yönde etkilediği ve işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğudur. Çalışmada, işyeri nezaketsizliği algılayan işgörenlerin duygusal tükenme yaşadktan sonra işten ayrılma niyeti duydukları ifade edilmiştir.

Karavardar (2015) çalışanların örgütsel adalet algılarının, onların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel adaletin tüm boyutları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki, örgütsel adalet boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki olduğu ifade edilmiştir. Son olarak, örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki

etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucunda, dağıtım ve kişilerarası adaletin işten ayrılma niyetine etkisi olduğu aktarılmıştır.

Sökmen ve Şimşek'in (2016) çalışmasının amacı, bir kamu kurumundaki örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı, stres ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın stres ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Bulgulara göre araştırmaya katılan uzmanların örgütsel bağlılığının artması durumunda örgütle özdeşleşmelerinin artacağı, stres ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise azalacağı ifade edilmiştir.

Shu vd. (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında Çin'deki aile işletmelerinde çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin aile üyesi olan çalışanlar için önemsiz olduğu ancak aile üyesi olmayan çalışanlar için ise önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisinin aile üyesi olan çalışanlar için daha az belirgin olduğu ancak aile üyesi olmayan çalışanlar için ise daha belirgin olduğu ifade edilmiştir.

Yalçınsoy ve Işık'ın (2018) gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın amacı uygulamanın yapıldığı örgütteki liderin toksik liderlik düzeyinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin yanı sıra, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbiriyle olan etkileşim düzeylerini tespit etmektir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda, toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİ

Literatürde birçok araştırmacının psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyetini ilişkilendirdikleri görülmüştür (Nicholson ve Johns, 1985; Rousseau, 1995; Robinson, 1996). Psikolojik sözleşme ihlalinin tutumlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar çalışanların kendilerini gerçekleştiremediklerini hissettikleri, fark edilmediklerini düşündükleri, yönetici ya da çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşadıkları durumlarda, kendilerini rahatsız eden bu durumdan kurtulmak için işten ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle eğer çalışanlar psikolojik sözleşmeyi olumlu

yönde algılıyorlarsa işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı ileri sürülebilir. (Özgen ve Özgen, 2010: 6).

Özgen ve Özgen (2010) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının ve psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini, örgütsel davranış ve işten ayrılma niyeti tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işlemsel psikolojik sözleşme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde düşük seviyede ilişki bulunduğu belirtilmiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde orta seviyede ilişki bulunurken, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde düşük seviyede bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Diğer araştırma bulgularında ise psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında orta seviyede ve negatif bir ilişki varken, işten ayrılma niyeti arasında düşük seviyede ve pozitif ilişki bulunduğu aktarılmıştır.

Büyükyılmaz ve Çakmak'ın (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmanın amacı, psikolojik sözleşmelerin iki türü olan ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerde algılanan ihlalin, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin boyutsal yapısını ve spesifik unsurlara ilişkin algılanan ihlalin derecesini belirleyebilmek için gerçekleştirilen analizler sonucunda, ilişkisel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin, işten ayrılma niyetini artırıcı ve algılanan örgütsel desteği azaltıcı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, fakat işlemsel sözleşmenin faydalar boyutunda algılanan ihlalin, algılanan örgütsel desteği azaltıcı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bulgular doğrultusunda algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Topçu ve Basım'ın (2015) çalışmasında çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde kişiliğin belirleyici bir rolü bulunduğu, bu ilişkide psikolojik sözleşmenin tam aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşmenin örgütlerdeki psiko-sosyal faktörlerin yönetilmesinde ve verimliliği artırıcı çabaların şekillendirilmesinde önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir.

Karşılıklı yükümlülükler dair çalışan ve işgören beklentilerinden oluşan psikolojik sözleşmelerde beklentiler, iş ilişkisi içerisinde her iki taraf içinde psikolojik sözleşme süreci oluşturmaktadır. İşgörenler işletmeye yaptıkları katkılara göre karşılık aldıkları sürece işletmede çalışmaya devam etme eğilimindedir. Eğer işgören beklentileri ile vaat edilenler ve çalışması karşılığında işletmeden aldıkları arasında bir uyumsuzluk yaşıyor ise iş ilişkisi sona erecektir. Farklı bir ifade ile psikolojik sözleşme ihlal ediliyor ise işten ayrılma niyeti de artacaktır (Turnley ve Feldman, 2000). Öte yandan psikolojik sözleşme içerisinde yer alan beklentileri karşılanan işgören işten ayrılma niyetini taşımayacaktır. Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan Nicholson ve Johns (1985), Rousseau (1995) ve Robinson (1996)'a göre işgören iş başı yaptıktan sonra yapılan psikolojik sözleşmeyi pozitif yönde algılamaktaysa işten ayrılma niyeti içerisinde olmayacağı ifade edilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde Robinson ve Rousseau (1994), Özgen ve Özgen (2010), İşçi (2010), Apaydın (2016), Ulukök (2016), Elden (2017), Aslanov (2019) psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu, Koyuncu ve Katlav (2014) psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde arttırıcı etkisi olduğunu, Üzüm (2017) psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Takawira vd.'nin (2014) yaptığı çalışmalarının amacı, yükseköğretim kurumlarındaki çalışanların işe gömülmüşlük, işe katılım ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırma sonucunda, işe gömülmüşlük, işe katılım ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ifade edilerek, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, işe gömülmüşlük değişkeninin örgütsel bağlantılar boyutunun işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu da belirtilmiştir.

Şanlı'nın (2016) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasının temel amacı işgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelemektir. Araştırmanın sonuçlarına göre işgören avukatlığı ve örgütsel destek algısı çalışanların işe gömülmüşlüklerini pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre işgören avukatlığı ve algılanan örgütsel destek arttıkça işe gömülmüşlükte artacaktır. Otel işletmelerinde işgören avukatlığı ve örgütsel destek algısının çalışanların

iş e gömülmüşlüğünü artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı ifade edilmiştir. Örgüt tarafından desteklendiğini, önemsendiğini ve kendisine değer verildiğini düşünen işğörenler örgüte bağlanarak, örgüt amaçlarına hizmet ederek ve işten ayrılma eğilimine girmeyecektir.

Gökaslan (2018) çalışmasında öğretmenlerde örgütsel bağlılık, iş e gömülmüşlük, iş e adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgular şu şekildedir: öğretmenlerde örgütsel bağlılık, iş e gömülmüşlük ve iş e adanmışlık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki mevcut iken, öğretmenlerde örgütsel bağlılık, iş e gömülmüşlük ve iş e adanmışlık düzeylerindeki artışlar işten ayrılma niyetinde azalmalara, azalmalar ise işten ayrılma niyetinde artmalara neden olduğu ifade edilmiştir.

Bozkurt ve Demirel'in (2019) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada iş güvenesi algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti ile bu ilişkide iş e gömülmüşlüğün nasıl bir rol oynadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işletmesi çalışanlarının iş güvenesi algıları ve işten ayrılma niyetleri orta düzeyde, iş e gömülmüşlük düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir. Veri analizleri sonucunda; iş güvenesi algısının iş e gömülmüşlüğü pozitif, iş e gömülmüşlüğün işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş güvenesi algısının işten ayrılma niyetini azalttığı ve iş e gömülmüşlüğün bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir.

Zorlu vd. (2016) çalışmasında iş e bağlılığın arttırılmasında iş e gömülmüşlük boyutlarından işğören fedakârlık tutumunun önemini ve etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgular neticesinde işğörenlerin fedakârlık tutumları ile iş e bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve fedakârlık tutumunun iş e bağlılığı pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir.

Bitmiş vd.'nin (2015) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel feda etmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcı liderliğin örgütsel feda etme ve iş tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca örgütsel feda etmenin, katılımcı liderlik ile iş tatmini ilişkisinde aracılık rolü oynadığı ve katılımcı liderliğin, örgütle ilgili feda etmeyi arttırdığı, bu artışında işğörenlerin tatmin düzeyini yükselttiği tespit edilmiştir.

İşgörenlerin mevcut işlerinde kalma nedenlerini ile işleriyle ve örgütleriyle bütünleşme derecesini göstermekte olan işe gömülmüşlük kavramı işgörenlerin mevcut işlerinde kalmasını sağlayan faktörlerin bütünüdür (Sekiguchi vd., 2008: 763). İşgörenlerin mevcut işlerinden ayrılmak isteseler bile ayrılmalarını engelleyen, işe ve örgüte bağlayan faktörlerin birleşimi olan (Dedeoğlu vd., 2012: 136) işe gömülmüşlük seviyesi yüksek olan işgörenlerin daha düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip oldukları ve daha az işten ayrılma davranışı sergiledikleri ifade edilmiştir (Takawira vd., 2014: 39). Bununla birlikte, Mitchell vd. (2001a), işe gömülmüşlük hem işten ayrılma niyetini hem de fiili olarak işten ayrılmayı etkilemekte, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik ve alternatif iş arama üzerinde de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Lee vd. (2004) işe gömülmüşlüğü, örgütsel vatandaşlık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık üzerinde belirleyici, işten ayrılma ve devamsızlık üzerinde ise negatif etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. İşe gömülmüşlük ile işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde Takawira vd. (2014), Özdemir vd. (2019) Gökaslan (2018), Bozkurt ve Demirel (2019) çalışmalarında işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda ilgili çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ve alt boyutları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu varsayımından yola çıkılarak hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

H₁: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”

H_{1a}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü uyum boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır”

H_{1b}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır”

H_{1c}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlantılar boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır”

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu varsayımdan yola çıkılarak şu şekilde hipotez oluşturulmuştur;

H₂: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.”

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ' NİN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Önceki bölümlerde psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili literatür taramasına dayalı olarak kuramsal çerçevesi verilen araştırmanın bu bölümünde, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve bu kapsamda geliştirilen hipotezler ile araştırmanın sınırlılıkları ve yöntemi ile bilgilere yer verilmiştir. Otel işletmeleri çalışanlarının katılımıyla oluşturulan anket uygulamasının sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve konuyla ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırılmasına yer verilerek ilgili taraflara konu hakkında öneriler getirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının, işe gömülmüşlük düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerine etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Böylece, Afyonkarahisar ilinde beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarının, işe gömülmüşlükleri ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin sonuçları ortaya konulmuştur.

Otel işletmeleri, emek-yoğun, hizmet odaklı, üretim süreci ile tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği, işgören davranışlarının ürün kalitesinde belirleyici olduğu bir sektördür. Günümüzde artan rekabet ortamı ile de işletmeler gelişen ve değişen piyasa ortamına uyum sağlayabilmek için tüm kaynaklarını etkin olarak kullanmaya çalışmaktadır. Yapılan konaklama işletmeleri yatırımlarının sağlıklı bir şekilde hizmet verebilmesi, verimin ve hizmet kalitesinin üst seviyelerde tutulabilmesi nitelikli çalışanlara sahip örgütler ile mümkündür. En etkin işgücünü elde bulundurmak ve devamlılığını sağlamak, çalışanlardan en yüksek verimi almak adına işletmelerin çalışanlarına söz verdiği veya ima ettiği yükümlülüklerin yerine getirilmemesinden doğan psikolojik sözleşme ihlali algısı ve bu ihlal algısının çalışanların ayrılma niyetleri ve işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisi belirlenmelidir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla literatür incelendiğinde yapılan çok fazla çalışmaya

rastlanmamıştır. Bununla birlikte, özellikle otel işletmeleri açısından incelendiğinde gerçekleştirilecek bu çalışma neticesinde elde edilecek bulguların alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu beklentiye ek olarak Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları, işe gömülmüslük düzeyleri ile işten ayrılma niyetlerinin tespit edilmesi bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmadan elde edilecek sonuçlar ile araştırma, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olup olmadıkları, olası bu algının işe gömülmüslük ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesi ve sektördeki istihdam ilişkilerinin tespit edilmesi açısından da önem taşımaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Alan yazında gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde Bozkurt ve Demirel'in (2019) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada iş güvencesi algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti ile bu ilişkide işe gömülmüslüğün nasıl bir rol oynadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada iş güvencesi algısının işe gömülmüslüğü pozitif, işe gömülmüslüğün işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş güvencesi algısının işten ayrılma niyetini azalttığı ve işe gömülmüslüğün bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği de tespit edilmiştir. Bu doğrultu da "H₁: İş güvencesi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır." ve "H₂: İş güvencesi algısının işe gömülmüslük üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır." hipotezleri kurulmuştur.

Kıran (2017) yapmış olduğu çalışmasında, örgütsel sinizm ve işe gömülü olma durumlarının psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide aracılığını ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Psikolojik sermaye ile işe gömülmüslük arasında birbirini etkileyen anlamlı bir ilişki olduğu, psikolojik sermaye ve işe gömülmüslüğün işten ayrılma niyetine etki ettiği ifade edilmiştir. Psikolojik sermaye, örgütsel sinizm ve işe gömülmüslük ile ilişkisine bakıldığında öncelikle psikolojik sermaye ve işe gömülmüslük arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu aktarılmıştır. Bu doğrultu da "H₁: Çalışanların psikolojik sermayesi işe gömülü olmayı pozitif yönde etkiler." hipotezi kurulmuştur.

Nafei (2015) Sadat Üniversitesi'ndeki 400 akademisyenden elde edilen verilere dayanarak işe gömülmüslüğün örgütsel sinizm ve işgören performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda işe gömülmüslüğün boyutlarının örgütsel sinizm ile negatif yönde ve işgören performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu

ifade edilmiştir. İşe gömülmüşlük boyutlarının örgütsel sinizm ve işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik 6 adet hipotez kurulmuştur.

Özgen ve Özgen'in (2010: 6) "*Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*" isimli çalışmasında "H₁: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Koyuncu ve Katlav'ın (2014: 13) "*Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*" isimli çalışmasında "H₁: Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal algıları arttığında işten ayrılma niyetleri artar." hipotezi desteklenmemiştir. Apaydın'ın (2016: 66) "*Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği.*" isimli çalışmasında "H₁: Psikolojik sözleşme ihlal algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir." hipotezi, Ulukök'un (2016:71) "*Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi*" isimli çalışmasında "H₁: Psikolojik sözleşme ihlal ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır." hipotezi, Elden'in (2017: 59) "*Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü*" isimli çalışmasında "H₁: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır" hipotezi, Üzüm'ün (2017: 92) "*Psikolojik Sözleşme İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.*" isimli çalışmasında "H₁: Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır" hipotezi, Aslanov'un (2019: 49) "*Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.*" isimli çalışmasında "H₁: Psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılmayı olumlu yönde etkiler." hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer taraftan Takawira vd.(2014: 6-7) "*Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff In a Higher Education Institution: An Exploratory Study.*" isimli çalışmasında "H₁: İşe gömülmüşlük, işe katılım ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır." ve "H₁: İşe gömülmüşlük ve işe katılım, işten ayrılma niyetine anlamlı ve negatif etki etmektedir." hipotezlerinin desteklendiği ifade edilmiştir. Buna karşılık Gökaslan'nın (2018: 35) "*Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması*" isimli çalışmasında "H₁: İşe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır." hipotezi, Bozkurt ve Demirel' in (2019:

1387) “Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü Aracı Rolü.” isimli çalışmada “H₁: İşe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezi, Mitchell vd.’nin (2001a: 1112) “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*” isimli çalışmada “H₁: İşe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezlerinin desteklendiği belirtilmiştir. Buna karşılık Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) “İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması.” isimli çalışmada “H₁: İşe gömülmüşlük ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin ise reddedildiği ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda kurulan hipotezler doğrultusunda ilgili araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler şunlardır:

H₁: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”

H_{1a}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü uyum boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”

H_{1b}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”

H_{1c}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlantılar boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”

H₂: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” şeklindedir.

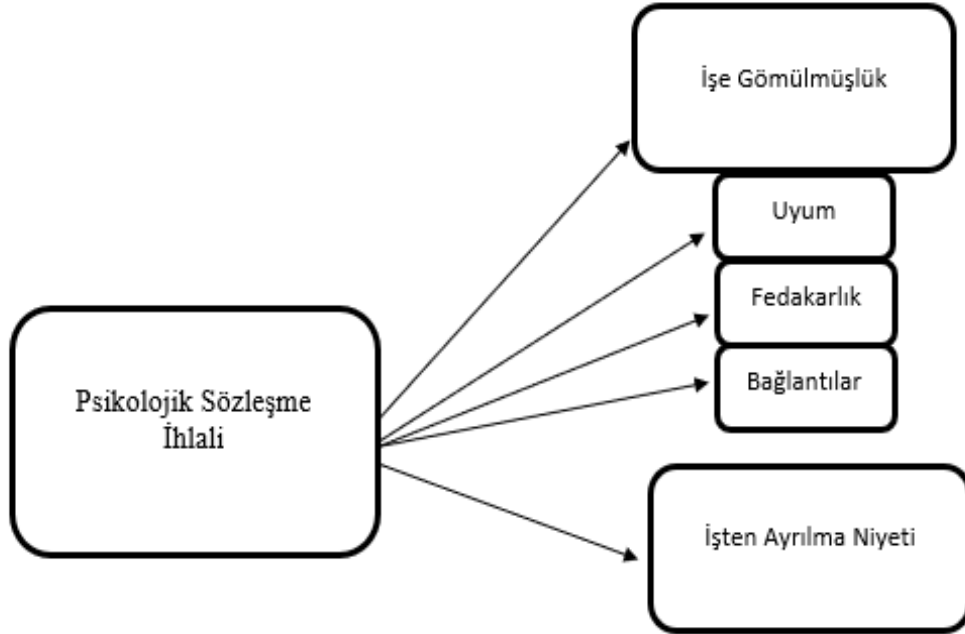
Bu araştırmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda çalışmada ayrıca şu sorulara cevap aranmıştır:

- Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri nedir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyleri nedir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyeti düzeyleri nedir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları kişisel ve işleme ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe gömülmüşlük (uyum, bağlantılar, fedakarlık) düzeyleri kişisel ve işletmeye ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetleri kişisel ve işletmeye ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Psikolojik sözleşme ihlalinin, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin araştırmanın amacı doğrultusunda bir model geliştirilmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli Şekil 2’de gösterildiği gibidir:

Şekil 2. Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırma; problemi, amacı ve hipotezleri bağlamında psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti konuları ile sınırlandırılmıştır. Bu anlamda, her üç konuyla ilgili teorik çerçeve belirlenmiş, konuların teorik gelişimi sunulmuş ancak alan araştırmasında sadece anılan konularda veri toplanmıştır. Bu çerçevede yapılan literatür taraması ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

Türkiye'nin otellerinin örgüt yapısı ve işleyişlerine yol göstereceği varsayımından hareketle, bu araştırmanın sınırlarını Afyonkarahisar'daki 5 beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu nedenle, araştırma Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının görüşleri ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel

işletmeleri ile sınırlıdır. Ayrıca toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket tekniğinin özellikleri, uygulanan kişi ve örneklem kapsamında yer alan kişilerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Dolayısıyla elde edilen bulgular çalışanların anket uygulandığı zamanki görüş ve algılarıyla sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha önce çalışmalarda kullanılması ve geçerlilik ve güvenilirliğe dair testlerin yapılması sebebiyle konuya ilişkin kavramları ölçtüğü, ilgili ölçeklerin konuya ilişkin kapsama sahip olduğu düşünülmüştür. Çalışmaya ilişkin diğer sınırlılıklardan olan zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşamayacağından dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde veri toplama yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüslük ve işten ayrılma niyeti konularında ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır ve sonrasında uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veriler Haziran ve Ağustos 2019 tarihleri arasında elde edilmiştir.

Uygulaması yapılan anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde; beş yıldızlı otel işletmesindeki çalışanların kişisel ve işleme ait özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eş çalışma durumu, eğitim durumu, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, kadro durumu ve pozisyon, gelir durumu ile konut sahipliği) belirlemeyi amaçlayan 12 maddelik kapalı uçlu soruya yer verilmiştir.

Çalışanların işe gömülmüslük davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılan Felps. vd. (2009) tarafından geliştirilen 21 maddelik işe gömülmüslük ölçeğine ait olan 3 maddeye (Medeni haliniz?, Evli iseniz eşiniz çalışıyor mu?, Şu anda oturduğunuz konut size veya ailenize mi ait?) kişisel özellikler olarak birinci bölümde yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarını tespit etmek amacıyla Robinson ve Rousseau'a (1994) ait olan ve Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 9 maddelik psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümünde çalışanların işe gömülmüslük davranışlarını belirlemek amacıyla Mitchell

vd.'ne (2001) ait olan ve Felps vd. (2009) tarafından geliştirilen 18 maddelik işe gömülmürlük ölçeğinden ve dördüncü bölümde ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek amacıyla Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen ve Gülerterkin (2013)'in araştırmasında kullanılan 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ve işe gömülmürlük ölçekleri ile ilgili Türkçeleştirme çalışmaları yapılmış olup İngilizce ve Türk Dili konusunda alanlarında yetkin kişilere gösterilmiş, hatalar ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılarak tekrar Türkçeleştirilmiş ve yeniden uzmanların görüşlerine başvurulmuş ve uygulanmıştır.

Kullanılan ölçekler Tükeltürk vd. (2000), Aslan ve Boylu (2014), Koyuncu ve Katlav'ın (2014), Çetinkaya ve Özkara (2015), Salha vd. (2017), Eşitti'nin (2017), Özgül (2013), Karacaoğlan (2014), Akmaz (2016), Çetinkaya (2014), Kıran (2017), Zorlu vd. (2016), Alkaya (2015) tarafından turizm işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında kullanılmasından dolayı tercih edilmiştir.

Otel çalışanlarına uygulanan ve veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler doğrultusunda (1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) anket 5' li Likert ile derecelendirilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ili merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamının beş yıldızlı otel işletmelerinin oluşturmasının sebebi ise bu işletmelerin yapı ve örgütlenmelerinin diğer otel işletme türlerine (bir, iki, üç, dört yıldızlı) oranla daha profesyonel olmalarıdır (Pelit, 2011: 125).

Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2019-2020) verilerine göre Afyonkarahisar ilinde 2019 yılı itibari ile 7 adet merkezde, 3 adette Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli toplamda 10 adet beş yıldızlı otel işletmesi mevcuttur ve bu işletmelerin toplam oda sayısının 2968 olduğu tespit edilmiştir (www.afyonkulturturizm.gov.tr).

Otel işletmelerinde işgören sayılarına ilişkin net bir bilgi elde edilemediğinden, işgören sayısı, oda başına düşen işgören sayısı hesaplama yönteminden yararlanılarak belirlenmiştir (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 118). Ağaoğlu'na (1992:114) göre oda başına düşen personel sayısının 1.18 olduğu dikkate alındığında 10 adet otel işletmesinde $2986 * 1,18 = 3523$ işgörenin çalıştığı tahmin edilmektedir, bu sayı evrenin $N < 10.000$ ' den küçük olduğunu (sınırlı evren) ortaya koymaktadır (Ağaoğlu, 1992: 114).

Bu araştırmada, maliyet, zaman ve kontrol güçlüklerinden dolayı araştırmanın evreninin tamamı yerine bilimsel yöntem kurallarına göre örneklem alma yoluna gidilerek çalışanlara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Evrenin temsil düzeyine sahip örneklemenin seçiminde olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ulaşılabilen ve isteyen herkesin örneklem içerisine ve örnekleme dahil edilmesini amaçlayan kolayda örnekleme yönteminde katılımcı bulma işlemi belirlenen örneklem hacmine ulaşılıncaya kadar devam eder (Ural ve Kılıç, 2013: 38).

Araştırma evreninin yaklaşık olarak 3523 olduğu düşünüldüğünde Sekaran'ın (2003: 294) alışmasında evren büyüklüklerine karşılık, örneklem büyüklükleri tablo ile verilmiştir. Sınırlı evrenler ve nicel araştırmalar için kabul edilen örnek büyüklükleri tablolarından evren büyüklüğü 3500 olan araştırmalar için 346, evren büyüklüğü 4000 olan araştırmalar için 351 örneklemenin kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır (Sekaran, 2003: 294; Ural ve Kılıç, 2013: 49; Coşkun vd., 2017: 137). Bu erevede Afyonkarahisar'daki beş yıldıızlı otel işletmelerindeki işgören sayısı on binden küçük olduğundan dolayı (N<10.000), sınırlı evrenler ve nicel araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_a^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_a^2 \cdot \sigma^2}$$

Formüldeki ifadeler; n: Örneklem büyüklüğü , N: Evrenin Hacmi, σ : Standart sapma değer, H: Standart hata değer, Z: anlamlılık düzeyi 0.05'e karşılık gelen değer- %95 güven aralığının t-tablosu değeridir. Formülde hata değer (H) 0,10, standart sapma değer (σ) 1 ve anlamlılık düzeyi (α) 0,05 olarak alınmak suretiyle minimum örneklem sayısı;

$$n = \frac{3523 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(3523-1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 346$$

Yapılan hesaplamaya göre araştırmanın örneklem büyüklüğü 346 kişiden oluşmaktadır.

Çalışmanın alan araştırması, uygulamayı kabul eden 2019 yılında Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 adet ve Sandıklı ilçesinde faaliyet

gösteren turizm işletme belgeli 3 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün en az 346 kişiden oluşması nedeniyle geri dönmeme ve eksik olması gibi ihtimaller göz önüne alınarak toplam 600 anket dağıtılmıştır ve %73,67 oranında sağlıklı veri geri dönüşü sağlanmıştır. Sonuç olarak geri dönen anket sayısı 499 adet olup, hatalı ve eksik doldurulma nedeniyle 57 adet anket değerlendirilmeden çıkarılarak çalışmada 442 adet anket analiz işlemine dahil edilmiştir.

4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin toplanan veriler sosyal bilimler için kullanılan veri analizi paket programı aracılığı ile analiz edilerek araştırmada, öncelikle beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kişisel ve işletmeye ait özelliklerinin tespit edilmesine yönelik frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Bununla birlikte çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarını, işe gömülmüşlük düzeylerini (alt boyutları ile) ve işten ayrılma niyetlerini belirlemek için her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetlerinin kişisel ve işletmeye ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile çözümlenmiştir. Diğer yandan, normal dağılım gösteren üç ölçekteki faktör boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmış, boyutlar ve ölçeklerin geneline ilişkin güvenilirlik değerlerini tespit etmek amacıyla ise Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlük ve alt boyutları ve algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit kolerasyon analizi ve algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan bu çalışmada Robinson ve Rousseau (2000) tarafından geliştirilmiş olan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeli ölçek, ankete katılanların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği algılarını ölçmek üzere kullanılmıştır. İlgili ölçekte analiz değerlendirmesinde ters puan değerlendirmesine alınması gereken ifadeler olması sebebiyle psikolojik sözleşme ihlali anketine cevap

veren katılımcıların ilk 3 ifadeye verdikleri puanlar ters çevrilerek ters puanlama yapılmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, ilk olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizine yönelik bulgulara, katılımcıların kişisel ve işletmeye ait özelliklerine yönelik bulgulara, araştırmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin betimsel istatistiklere ve ölçekler ile katılımcıların kişisel özelliklerine göre görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Son olarak ise araştırmanın konusunu oluşturan psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüslük ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR

Türkiye’ de gerçekleştirilen birçok çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine (Tükeltürk vd., 2012: 101; Erdoğan, 2015: 126; Akmaz, 2016:49; Karacaoğlan 2014: 96; Özgül, 2013: 63-112, Çetinkaya, 2014: 131, Gültekin, 2014: 48) ve işten ayrılma niyeti ölçeğine (Uysal, 2019: 26; Yalçınsoy ve Işık, 2018: 1019; Kitapçı vd., 2013: 58; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 588; Uslu, 2014: 103; Özenir, 2015: 113; Gülertekin, 2013: 78; Gökçe, 2016: 74) çeşitli çalışmalarda faktör analizleri yapılmış ve tek boyut olarak bulgulanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği 3 soru için tek boyut, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği 9 soru için tek boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da bu ölçeklerin geçerliliği pek çok çalışmada ispatlandığı için faktör analizine ihtiyaç duyulmamıştır. İşe gömülmüslük ölçeğine ilişkin ise faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılarak sonuçları Tablo 6’ da sunulmuştur.

Tablo 6’ da işe gömülmüslük ölçeği’ ne yönelik gerçekleştirilen Bartlett's testi sonucunda ($p= 0,000<0,05$) faktör analizi yapılan değişkenler arasında ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Faktör analizinin uygunluğunu açıklayan bir gösterge olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.5-1.0 arası olan değerler kabul edilebilir ve sonuçları istatistiksel olarak anlamlı değerlendirilmektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 274). Gerçekleştirilen test sonucunda ($KMO= 0,863>0,60$) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. İşe Gömülmüşlük Ölçeğine İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler

İfadeler		Faktör	Özdeğer	% Varyans Açıklama Oranı	Cronbach's Alpha Katsayıları
Uyum	İşim beceri ve yeteneklerimden iyi yönde yararlanmaktadır.	0,763	3,882	21,566	0,82
	İşyerim için uygun olduğumu hissediyorum.	0,782			
	İşyerimde çalışmaya devam edersem, hedeflerimin çoğuna ulaşacağıma inanıyorum.	0,76			
	Yaşadığım yeri seviyorum.	0,579			
	Yaşadığım yer bana uygun bir yerdir.	0,528			
	Yaşadığım yer sevdiğim etkinlik (spor, açık hava, kültürel ve sanatsal faaliyetler gibi) olanaklarını bana sağlamaktadır.	0,236			
Fedakarlık	Bu iş hedeflerime ulaşmam için bana yeterince özgürlük sağlamaktadır.	0,158	3,167	17,595	0,81
	Bu işten ayrılırsam, birçok şeyi feda etmek zorunda kalabilirim.	0,425			
	Çalıştığım işletmede işime devam etme olasılığım çok yüksektir.	0,617			
	Yaşadığım çevreden ayrılmak benim için çok zor olacaktır.	0,627			
	Eğer yaşadığım çevreden ayrılmak zorunda kalırsam, iş dışındaki arkadaşlarımı özlerim.	0,715			
	Eğer yaşadığım çevreden ayrılırsam, sentimi özlerim.	0,730			
Bağlantılar	Etkili bir takımın parçasıyım.	0,679	3,052	16,954	0,71
	İş arkadaşlarımla yakın ilişki içerisindeyim.	0,673			
	İşimi yaparken ekip arkadaşlarım ile sürekli etkileşim içindeyim.	0,681			
	Ailemin kökleri buraya aittir.	0,384			
	Yaşadığım çevrede düzenlenen bir ya da daha fazla sosyal etkinlikte (spor takımı, hayır kurumları, kermes gibi) aktif görev almaktayım.	0,701			
	Yerel çevremdeki eğlence ve kültürel amaçlı etkinliklere katılıyorum.	0,730			
Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)			56,115		

1.Faktör Uyum, 2.Faktör: Fedakarlık, 3.Faktör: Bağlantılar, Kaiser-Meyer-Olkin Değeri (KMO)= 0,863; Bartlett's Testi: $X^2=3963,508$; $p= 0,000$

Uygulanan faktör analizi sonucunda, işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum boyutunun toplam özdeğeri 3,882 olup, boyutun 6 maddesi toplam varyansın %21,566'sını açıklamaktadır. Özdeğeri 3,167 olan fedakarlık boyutunun 6 maddesi toplam varyansın %17,595'sini açıklamaktadır. Bağlantılar boyutunun ise özdeğeri 3,052 olup toplam varyansın %16,954'sini açıklamaktadır. Açıklanan varyans değerine göre işe gömülmüşlük ölçeğinin geçerli bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, işe gömülmüşlük ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,82 ile 0,71 arasında değişmektedir. Bunlara ek olarak her bir boyutun Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70 değerinin üzerinde olması ölçeğin iç tutarlık düzeyinin yeterli olduğunu göstermektedir. İşe gömülmüşlük ölçeğinin alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha değeri incelendiğinde ise 0,82 Cronbach's Alpha değeri ile Uyum alt boyutunun ölçek

içerisinde en yüksek güvenilirlik kat sayısına sahip olan boyut olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında orjinali Mitchell vd.'ne (2001) ait olan ve Felps vd. (2009) tarafından geliştirilen on sekiz maddelik işe gömülmüşlük ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri ise 0,89 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin toplam güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayısı ile tespit edilmiştir. Genel olarak 0,70 üzeri değerler ölçek güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Altunışık, 2017: 131-132).

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin gerçekleştirilen normallik testi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadelerle ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu ve Tabachnick ve Fidell (2019: 69) göre verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma ölçeklerine ait gerçekleştirilen güvenilirlik katsayılarına ait bulgular tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Psikolojik Sözleşme İhlali, İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Ölçeklerine Yönelik Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayıları
Psikolojik Sözleşme İhlali	9	0,90
İşe Gömülmüşlük	18	0,89
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,87

Psikolojik sözleşme ihlalinin güvenilirliğine yönelik Cronbach's Alpha değeri 0,90'dır. Bunun yanında işe gömülmüşlük ölçeğinin genel Cronbach's Alpha değeri 0,89 ve işten ayrılma niyetine ilişkin Cronbach's Alpha kat sayısı ise 0,87 olarak hesaplanmıştır.

5.2. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ DÜZEYLERİ İLE KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, görüşleri alınan Afyonkarahisar Merkez ve Sanıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları, işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyetlerinin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla betimsel istatistikler hesaplanmış ve sonuçlara Tablo 8'de yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında Özdamar (2003)'in aralıkları; $1,00 \leq$ aritmetik ortalama $\leq 2,60$: Düşük; $2,60 <$ aritmetik ortalama $\leq 3,40$: Orta; $3,40 <$ aritmetik ortalama $\leq 5,00$: Yüksek, dikkate alınmıştır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali, İşe Gömülmüşlük, İşten Ayrılma Niyeti Düzeylerine İlişkin Hesaplanan Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Madde Sayısı	n	\bar{X}	s.s.
Psikolojik Sözleşme İhlali	9	442	2,49	1,02
İşe Gömülmüşlük	18	442	3,56	0,71
Uyum	6	442	3,62	0,86
Fedakarlık	6	442	3,59	0,85
Bağlantılar	6	442	3,46	0,77
İşten Ayrılma Niyeti	3	442	2,46	1,24

Tablo 8’de yer alan bilgiler incelendiğinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, turizm sektöründe Karacaoğlan (2014), Özgül (2013), Salha vd. (2017) ve Çetinkaya ve Özkara (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının orta düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Elde edilen sonuç araştırma için cevap aranan sorulardan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını içermektedir. Katılımcıların işe gömülmüşlük boyutuna verdikleri cevaplar incelendiğinde işe gömülmüşlük düzeylerinin (alt boyutlarıyla beraber) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Turizm sektöründe gerçekleştirilen benzer çalışmalardan Akgündüz vd. (2016) çalışmasında çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir ancak Bozkurt ve Demirel (2019) tam tersi bir sonuç elde ederek çalışmalarında çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç araştırma için cevap aranan sorulardan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe gömülmüşlük (uyum, fedakarlık ve bağlantılar) düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını içermektedir.

Tablo 8’e göre çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Turizm sektöründe Tuna ve Yeşiltaş (2014) tarafından yapılan çalışmada benzer şekilde otel işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir. Fakat Kılıç (2016), Sökmen ve Sezgin (2017), Seçilmiş ve Kılıç (2017) ve Güzel ve Ayazlar (2016) gerçekleştirdikleri çalışmalarda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin orta seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen sonuç araştırma için cevap aranan sorulardan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düzeyi nedir?” sorusunun cevabını içermektedir. Araştırmaya katılan 442 otel çalışanın kişisel ve işletmeye yönelik vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda oluşturulan betimsel istatistikleri veriler Tablo 9’da detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 9’a göre Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından, araştırmaya katılanların %53,2’sini erkek (235

kişi) %46,8'ini kadın (207 kişi) çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde çalışanların yaş aralıkları, %34,4'ü 21-26 yaş arasında (152 kişi), %21,3'ü 27-32 yaş arasında (94 kişi) iken %22,4'ü 33-38 yaş (99 kişi) aralığında yoğunluk göstermiştir. Araştırmaya katılanların %53,2'si evli (235 kişi) %46,8' i ise bekar (207 kişi). Medeni durumları doğrultusunda eş çalışma durumuna verilen cevaplar ise %27,1 evet (120) ve %26 (115) hayır şeklindedir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde 61 kişinin (%13,8) ilköğretim, 211 kişinin (%47,7) ortaöğretim, 82 kişinin (%18,6) önlisans ve 88 kişinin (%19,9) ise lisans ve lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel ve İşletmeye Ait Özelliklerine Yönelik Bulgular

Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%	
Cinsiyet	Kadın	207	46,8	Çalışılan Departman	Önbüro	49	11,1	
	Erkek	235	53,2		Yiyecek-İçecek	76	17,2	
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	41	9,3		Kat hizmetleri	90	20,4	
	21-26 yaş arası	152	34,4		Mutfak	62	14,0	
	27-32 yaş arası	94	21,3		Spa-Hamam	46	10,4	
	33-38 yaş arası	99	22,4		Satış Pazarlama	28	6,3	
	39-44 yaş arası	42	9,5		Muhasebe-Finans	20	4,5	
	45 yaş ve üstü	14	3,2		Teknik Servis	29	6,6	
Medeni Durum	Bekar	207	46,8		Müşteri İlişkileri	20	4,5	
	Evli	235	53,2		Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)	22	5,0	
Eş Çalışması	Evet	120	27,1		Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	80	18,1
	Hayır	115	26,0			2-4 yıl arası	137	31,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	61	13,8			5-7 yıl arası	94	21,3
	Ortaöğretim (Lise)	211	47,7			8-10 yıl arası	69	15,6
	Önlisans	82	18,6			11 yıl ve üzeri	62	14,0
	Lisans ve Lisansüstü	88	19,9		İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	117	26,5
İşletmedeki Kadro Durumu	Geçici	49	11,1			2-4 yıl arası	171	38,7
	Daimi	393	88,9	5-7 yıl arası		90	20,4	
İşletmedeki Pozisyon	Personel	320	72,4	8-10 yıl arası		40	9,0	
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	27,6	11 yıl ve üzeri		24	5,4	
Konutunuz (Kredili Olsa Bile) Size veya Ailenize mi Ait?	Evet	248	56,1	Gelir Düzeyi	2200 TL ve altı	186	42,1	
	Hayır	194	43,9		2201-2900 TL arası	168	38,0	
					2901-3600 TL arası	56	12,7	
					3601 TL ve üzeri	32	7,2	

Katılımcıların otel işletmelerinde çalıştıkları departmana ilişkin verilere bakıldığında 90 kişinin (%20,4) kat hizmetleri departmanında, 76 kişinin (%17,2) yiyecek-içecek departmanında, 62 kişinin (%14) mutfak departmanında yoğunluk olarak çalıştığı gözlemlenmiştir. Ayrıca 49 kişi (%11,1) önbüro departmanında, 46 kişi (%10,4) spa-hamam departmanlarında, 29 kişi (%6,6) teknik servis departmanında, 28 kişi (%6,3) satış pazarlama departmanında, 20 kişi (%4,5) muhasebe-finans departmanlarında, 20 kişi

(%4,5) müşteri ilişkileri departmanında son olarak ise 22 kişi (%5,0) diğer departmanlarda (insan kaynakları, satın alma vb.) istihdam edilmektedir.

Araştırmaya katılanların turizm sektöründeki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıldan az ve 7 yıl arasında yoğunluk gözlenmiştir. Katılımcıların %18,1'inin 1 yıl veya daha az, %31'inin 2-4 yıl arası, %21,3'ünün 5-7 yıl arası, %15,6'sının 8-10 yıl arası, %14'ünün 11 yıl veya üzerinde turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. Katılanların çalıştığı oteldeki toplam hizmet süresine bakıldığında ise aynı şekilde 1 yıldan az ve 7 yıl arasında yoğunluk gözlemlenmiştir.

Çalışanların mevcut kadro durumlarına ilişkin veriler %11,1'in (49 kişi) geçici ve %88,9'ünün (393 kişi) ise işletmelerde olarak daimi çalıştığı yönündedir. Katılımcıların %72,4'ü (320 kişi) personel pozisyonunda iken %27,6'sı (122 kişi) ise orta ve üst kademe yönetici olarak işletmelerde görev yapmaktadır. Aylık gelir düzeylerine bakıldığında elde edilen gelirler doğrultusunda 2200 TL ve altı gelir eden 186 kişi (%42,1), 2201-2900 TL gelir elde eden 168 kişi (%38), 2901-3600 TL gelir elde eden 56 kişi (12,7) ve 3601 TL ve üzeri gelir elde eden 32 kişi (%7,2) olduğu belirlenmiştir.

Konut bilgilerini edinmek için sorulan 'Şu anda oturduğunuz konut (kredili olsa bile) size veya ailenize mi ait?' sorusuna katılımcıların %56,1'i (248kişi) evet, %43,9'ü (194 kişi) hayır cevabını vermiştir.

Gelir dağılımı ve pozisyon bilgilerinden elde edilen veriler doğrultusunda personel pozisyonunda çalışan katılımcıların maaş aralıklarının çoğunlukla 2200tl ve altı ile 2900 TL arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Aynı şekilde işletmedeki çalışma süresi verileri göz önüne alındığında çalışma süreleri 1 yıldan az ve 7 yıl arasında yoğunluk gösterdiğinden işletmelerde çalışanların gelir düzeylerinin çalışma süreleri ile orantılı 2200-2900 TL arasında değişiklik gösterdiği ifade edilebilir.

5.3. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarına yönelik görüşlerine ilişkin elde edilen bulgular ve betimsel istatistikler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali kavramı ile ilgili en fazla katıldıkları orta düzeydeki ifade ($\bar{X}= 3,40$) "İşe alındığımda bana verilmiş olan sözlerin yerine getirilmesi için işverenim tarafından

gayret gösterildi.” olmuştur. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %11,3 “hiç katılmıyorum”, %14,7 “az katılıyorum”, %19,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %30,3 “çok katılıyorum”, %23,8 “tamamen katılıyorum” şeklindedir. Orta düzeyde katıldıkları diğer ifadeler ise $\bar{X}= 3,38$ ortalama ile “İşe alınmam sırasında işverenim tarafından bana verilen sözlerin neredeyse tamamı yerine getirildi.” ifadesi ve $\bar{X}= 3,36$ ortalama ile “İşverenim bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda bugüne kadar başarılı oldu.” ifadesi olmuştur. İlgili üç ifadeye ilişkin ortalamalarda katılımcılar psikolojik sözleşme ihlali boyutu kapsamındaki diğer ifadelerle göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Psikolojik Sözleşme İhlali Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tamamen (5)	\bar{X}	s.s.
İşe alınmam sırasında işverenim tarafından bana verilen sözlerin neredeyse tamamı yerine getirildi.*	f	69	51	94	96	132	3,38	1,41
	%	15,6	11,5	21,3	21,7	29,9		
İşe alındığımda bana verilmiş olan sözlerin yerine getirilmesi için işverenim tarafından gayret gösterildi.*	f	50	65	88	134	105	3,40	1,30
	%	11,3	14,7	19,9	30,3	23,8		
İşverenim bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda bugüne kadar başarılı oldu.*	f	48	73	92	127	102	3,36	1,29
	%	10,9	16,5	20,8	28,7	23,1		
İşyerine olan katkılarımın karşılığında bana verilen sözlerin hepsi yerine getirilmedi.	f	106	120	90	79	47	2,64	1,30
	%	24,0	27,1	20,4	17,9	10,6		
İşverenim ile karşılıklı anlaşmaya varmış olmamıza rağmen, kendi yükümlülüklerini yerine getirmedi.	f	130	103	101	72	36	2,50	1,28
	%	29,4	23,3	22,9	16,3	8,1		
İşyerime karşı büyük bir öfke hissediyorum.	f	171	107	74	53	37	2,27	1,31
	%	38,7	24,2	16,7	12,0	8,4		
İşyerimin beni kandırıldığını düşünüyorum.	f	187	92	61	57	45	2,27	1,38
	%	42,3	20,8	13,8	12,9	10,2		
İşyerimin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini hissediyorum.	f	170	93	70	56	53	2,38	1,40
	%	38,5	21,0	15,8	12,7	12,0		
İşyerimin bana karşı olan davranışları sebebiyle hakkımın yenmiş olduğunu düşünüyorum.	f	145	94	80	66	57	2,53	1,40
	%	32,8	21,3	18,1	14,9	12,9		
Psikolojik Sözleşme İhlali (Genel)							2,49	1,02

\bar{X} : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma; *: Ters Kodlu İfadeler

Katılımcıların diğer ifadelerle göre en düşük düzeyde katıldıkları ifade ($\bar{X}= 2,27$) “İşyerime karşı büyük bir öfke hissediyorum.” ifadesidir. İfadeye ilişkin katılım düzeyi ise; %38,7 “hiç katılmıyorum”, %24,2 “az katılıyorum”, %16,7 “orta düzeyde katılıyorum”, %12 “çok katılıyorum”, %8,4 “tamamen katılıyorum” şeklindedir.

Katılımcıların diğer ifadelerle göre en düşük düzeyde katıldıkları aynı ortalamaya ($\bar{X}= 2,27$) sahip diğer bir ifade ise “İşyerimin beni kandırıldığını düşünüyorum.”

olmuştur. İfadeye ilişkin katılım düzeyi ise; %42,3 “hiç katılmıyorum”, %20,8 “az katılıyorum”, %13,8 “orta düzeyde katılıyorum”, %12,9 “çok katılıyorum”, %10,2 “tamamen katılıyorum” şeklindedir.

5.4. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGILARININ KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların kişisel ve işletmeye ait özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir ve Tablo 11-12’de sonuçlar tablo halinde sunulmuştur. Söz konusu bulgular aynı zamanda araştırma ile ilgili cevap aranan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları kişisel ve işletmeye ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabını yanıtlamaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlali Algıları ile Cinsiyet, Medeni Durum, Eş Çalışması, Kadro Durumu, İşletmedeki Pozisyon ve Konu Sahipliği Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

Değişkenler		n	\bar{X}	s.s.	t	p
Cinsiyet	Kadın	207	2,45	0,97	0,697	0,486
	Erkek	235	2,52	1,06		
Medeni Durum	Bekar	207	2,41	1,02	1,578	0,115
	Evli	235	2,56	1,02		
Eş Çalışması	Evet	120	2,55	0,98	0,217	0,829
	Hayır	115	2,58	1,06		
Kadro Durumu	Geçici	49	2,60	0,97	0,810	0,418
	Daimi	393	2,48	1,03		
İşletmedeki Pozisyon	Personel	320	2,47	1,03	0,838	0,403
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	2,56	0,99		
Konut Sahipliği	Evet	248	2,35	0,96	3,216	0,001**
	Hayır	194	2,67	1,08		

** : p<0,001 * : p<0,05

Tablo 11’de katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali kavramına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, kadro durumlarına, işletmedeki pozisyonlarına ve konut sahipliği durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11’deki bulgular doğrultusunda araştırmaya katılan Afyonkarahisar ilindeki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali hakkındaki görüşlerinin cinsiyetlerine (p=0,486; p>0,05), medeni durumlarına (p=0,115>0,05), eşlerinin çalışma durumlarına (p=0,829>0,05), kadro durumlarına (p=0,418>0,05) ve işletmedeki pozisyonlarına (p=0,403>0,05) göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde, cinsiyetin,

medeni durumun ve eş çalışma durumunun psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer sonuçlar Çetinkaya (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da görülmüştür. Çalışmada işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları cinsiyet, medeni durum pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat çalışmada kadro durumu değişkenine yönelik bulgularda işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının kadro durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Kadrolu (daimi) görev yapan işgörenlerin sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışan kişilere göre psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Karacaoğlan (2014) gerçekleştirdiği çalışmasında araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile medeni durum, cinsiyet, pozisyon değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık, Ertuğrul (2015) çalışmasında banka çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının medeni durumları ve eşlerinin çalışma durumlarına göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir.

Tablo 11'deki bulgular incelendiğinde çalışanların, psikolojik sözleşme ihlali hakkındaki görüşlerinin ($p=0,001$) ise konut sahipliği durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde, kredili olsa bile konut sahipliği olmayan çalışanların ($\bar{X}=2,67$), konut sahipliği olan çalışanlara göre daha olumsuz düşündüğü anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile ev sahibi olmayan katılımcıların ev sahibi olan katılımcılara göre psikolojik sözleşme ihlali algısı daha yüksektir.

Tablo 12'de katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali kavramına ilişkin görüşlerinin yaşlarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründeki çalışma süreleri, mevcut çalışmakta oldukları işletmelerindeki çalışma süreleri ile gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 12'ye göre Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali kavramı hakkındaki görüşleri yaşlarına ($p=0,329>0,05$), eğitim durumlarına ($p=0,687>0,05$), turizm sektöründeki çalışma sürelerine ($p=0,166>0,05$), mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerine ($p=0,062>0,05$) ve gelir düzeylerine ($p=0,552>0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlali Alguları ile Yaş Grubu, Eğitim Durumu, Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi, İşletmede Çalışma Süresi, Gelir Düzeyi ve Çalışılan Departman Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi

	Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey HSD
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	41	2,57	0,95	1,159	0,329	-
	21-26 yaş arası	152	2,46	1,00			
	27-32 yaş arası	94	2,63	1,09			
	33-38 yaş arası	99	2,40	0,96			
	39-44 yaş arası	42	2,57	1,08			
	45 yaş ve üzeri	14	2,04	1,16			
Eğitim Durumu	İlköğretim	61	2,38	1,03	0,494	0,687	-
	Ortaöğretim (Lise)	211	2,49	0,99			
	Önlisans	82	2,59	1,09			
	Lisans-Lisansüstü	88	2,47	1,02			
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	80	2,46	0,94	1,628	0,166	-
	2-4 yıl arası	137	2,46	0,99			
	5-7 yıl arası	94	2,72	1,09			
	8-10 yıl arası	69	2,36	1,06			
	11 yıl ve üzeri	62	2,39	1,02			
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	117	2,35	0,91	2,259	0,062	-
	2-4 yıl arası	171	2,58	1,05			
	5-7 yıl arası	90	2,66	1,12			
	8-10 yıl arası	40	2,22	0,95			
	11 yıl ve üzeri	24	2,34	0,88			
Gelir	2200 TL ve altı	186	2,56	1,02	0,702	0,552	-
	2201-2900 TL arası	168	2,47	1,02			
	2901-3600 TL arası	56	2,37	1,01			
	3601 TL ve üzeri	32	2,38	1,05			
Çalışılan Departman	Ön Büro	49	2,57	1,08	2,129	0,026*	a>b
	Yiyecek – İçecek ^a	76	2,76	0,95			
	Kat Hizmetleri ^b	90	2,20	0,94			
	Mutfak	62	2,53	1,20			
	Spa / Hamam	46	2,35	0,96			
	Satış - Pazarlama	28	2,31	1,06			
	Muhasebe - Finans	20	2,96	1,01			
	Teknik Servis	29	2,44	0,91			
	Müşteri İlişkileri	20	2,51	0,80			
	Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)	22	2,61	1,07			

** : p<0,001 * : p<0,05

Çetinkaya (2014) ve Karacaoğlan (2014) gerçekleştirdiği çalışmalarda da benzer olarak, araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali alguları ile eğitim durumu, gelir, sektörde çalışma ve işletmede çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir. Aslan ve Boylu'nun (2014) çalışmasında çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken psikolojik sözleşme ihlali ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaş değişkeni ile çalışanların psikolojik sözleşme ihlali alguları arasındaki farklılığın genç çalışanlarda görüldüğü ifade edilmiştir. Bu bulgunun nedeni ise genç yaşta oluşan beklentilerin maddiyata bağlı olması, tecrübenin az olmasından kaynaklı iş hakimiyetinde yetersiz olunması ve yüksek

beklentilerle başlanan çalışma hayatının sonrasında hayal kırıklığı yaşanmasında ve farklı iş fırsatlarının elde edilebileceği düşüncesine bağlanmıştır.

Tükeltürk vd. (2012) çalışmasında yapılan analizler doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışanların gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Ertuğrul' un (2015) banka çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında çalışma süresi daha az olan çalışanların daha çok tecrübeye sahip olan çalışanlara göre daha az psikolojik sözleşme ihlali algısı yaşadığı ve gelir değişkeninin de psikolojik sözleşme ihlali algılarında anlamlı bir farklılık yarattığı belirtilmiştir. Özgül' ün (2013) çalışmasında ise turizm sektöründe ve işletmede çalışma süresi ve psikolojik sözleşme ihlali algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan ve aynı işletmede uzun süre çalışan çalışanların daha yüksek ihlal algısı yaşadığı ifade edilmiştir. Neden olarak da çalışanların sektörden beklediklerini alamaması, sektöre girilen ilk zamanlardaki heyecanın kalmaması, işletmelerde terfi alınamaması, işletmelerin eğitim olanaklarının kısıtlı olması, işletmelerin maddi ve manevi unsurlarının çalışanları memnun edememesi gösterilmiştir. Salha vd.'in (2017) çalışmasında benzer şekilde işgörenlerin işletmedeki çalışma sürelerinin psikolojik sözleşme ihlal algı düzeylerini anlamlı şekilde etkilediği ifade edilmiştir. İşletmede daha fazla süre çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin daha az süre çalışan işgörelere göre yüksek olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar oluşturduğu ifade edilmiştir. Analizler doğrultusunda işgörenlerin eğitim düzeylerinin arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algı düzeylerinde de arttığı tespit edilmiştir.

Tablo 12'deki analiz bulguları incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlası olan yaklaşık %61,5'nin eğitim düzeylerinin düşük olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmeleri çalışanlarının halen ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde oldukları görülmüştür. Ayrıca analiz bulguları doğrultusunda çalışanların işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde %61,1'inin 4 yıldan az süredir aynı otelde çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla, bölgedeki otel işletmelerinin işgören devir hızının yüksek olduğu ifade edilebilir. Gelir düzeylerine ait bulgular incelendiğinde ise çalışanların %42'sinin 2200 tl ve altı gelir düzeyine sahip olması, otel çalışanlarının ekonomik yaşam standartlarının düşük olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 12'deki bulgulara göre Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlaline ($p=0,026<0,05$) ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının çalıştıkları departmanlara göre psikolojik sözleşme ihlali algıları karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamının Muhasebe-Finans departmanına ($\bar{X}=2,96$) ait olduğu görülmektedir. Bunu yiyecek-içecek departmanı ($\bar{X}=2,76$) ve diğer (insan kaynakları, satın alma vb.) departman ($\bar{X}=2,61$) çalışanlarının izlediği görülmektedir. Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algılarının yapılan varyans analizi sonucunda çalıştıkları departmana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,026$; $p<0,05$). Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Farklılığın yönü (Yiyecek-İçecek departmanı)-(Kat Hizmetleri departmanı) şeklinde bulunmuştur. Bulgular doğrultusunda yiyecek içecek departmanı çalışanlarının kat hizmetleri departmanı çalışanlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

5.5. KATILIMCILARIN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin elde edilen bulgular ve betimsel istatistikler Tablo 13-15'de sunulmuştur.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü'nün Uyum Boyutu Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tamamen (5)	\bar{X}	s.s.
İşim beceri ve yeteneklerimden iyi yönde yararlanmaktadır.	f	16	39	115	136	136	3,76	1,09
	%	3,6	8,8	26,0	30,8	30,8		
İşyerim için uygun olduğumu hissediyorum.	f	15	40	96	133	158	3,85	1,1
	%	3,4	9,0	21,7	30,1	35,7		
İşyerimde çalışmaya devam edersem, hedeflerimin çoğuna ulaşacağıma inanıyorum.	f	34	63	106	126	113	3,50	1,22
	%	7,7	14,3	24,0	28,5	25,6		
Yaşadığım yeri seviyorum.	f	32	40	88	134	148	3,73	1,21
	%	7,2	9,0	19,9	30,3	33,5		
Yaşadığım yer bana uygun bir yerdir.	f	24	45	100	122	151	3,74	1,18
	%	5,4	10,2	22,6	27,6	34,2		
Yaşadığım yer sevdiğim etkinlik (spor, açık hava, kültürel ve sanatsal faaliyetler gibi) olanaklarını bana sağlamaktadır.	f	61	71	128	109	73	3,14	1,26
	%	13,8	16,1	29,0	24,7	16,5		
Uyum (Genel)							3,62	0,86

\bar{X} : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

Tablo 13'de araştırmaya katılan katılımcıların işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo 13'e göre otel işletmelerinde

çalışan işgörenlerin işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum ($\bar{X}=3,62$) alt boyutunda yer alan “İşyerim için uygun olduğumu hissediyorum.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların; %3,4’ü “hiç katılmıyorum”, %9’u “az katılıyorum”, %21,7’si “orta düzeyde katılıyorum”, %30,1’i “çok katılıyorum” ve %35,7’si “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,85$), katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum alt ölçeğindeki diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum alt boyutunda yer alan “Yaşadığım yer sevdiğim etkinlik (spor, açık hava, kültürel ve sanatsal faaliyetler gibi) olanaklarını bana sağlamaktadır.” ifadesi için %13,8 “hiç katılmıyorum”, %16,1 “az katılıyorum”, %29 “orta düzeyde katılıyorum”, %24,7 “çok katılıyorum” ve %16,5 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. İlgili ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,14$) bu alt boyuta ilişkin katılımcıların görüşlerinin diğerlerine göre en olumsuz olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Fedakarlık Boyutu Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tamamen (5)	\bar{X}	s.s.
Bu iş hedeflerime ulaşmam için bana yeterince özgürlük sağlamaktadır.	f	36	54	141	122	89	3,39	1,17
	%	8,1	12,2	31,9	27,6	20,1		
Bu işten ayrılırsam, birçok şeyi feda etmek zorunda kalabilirim.	f	45	56	107	134	100	3,42	1,25
	%	10,2	12,7	24,2	30,3	22,6		
Çalıştığım işletmede işime devam etme olasılığım çok yüksektir.	f	13	39	117	153	120	3,74	1,04
	%	2,9	8,8	26,5	34,6	27,1		
Yaşadığım çevreden ayrılmak benim için çok zor olacaktır.	f	33	46	96	123	144	3,67	1,23
	%	7,5	10,4	21,7	27,8	32,6		
Eğer yaşadığım çevreden ayrılmak zorunda kalırsam, iş dışındaki arkadaşlarımı özlerim.	f	21	47	110	111	153	3,74	1,17
	%	4,8	10,6	24,9	25,1	34,6		
Eğer yaşadığım çevreden ayrılırsam, sentimi özlerim.	f	38	39	112	121	132	3,61	1,23
	%	8,6	8,8	25,3	27,4	29,9		
Fedakarlık (Genel)							3,59	0,85

\bar{X} : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

Tablo 14’de araştırmaya katılan çalışanların işe gömülmüşlük ölçeğinin fedakarlık alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Tablo 14’e göre araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işe gömülmüşlük ölçeğinin fedakarlık ($\bar{X}=3,59$) alt boyutunda yer alan “Çalıştığım işletmede işime devam etme olasılığım çok yüksektir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %2,9’u “hiç katılmıyorum”, %8,8’i “az katılıyorum”, %26,5’i “orta düzeyde katılıyorum”, %34,6’sı “çok katılıyorum” ve %27,1’i “tamamen katılıyorum” şeklinde

cevap verdikleri anlaşılmaktadır. “Eğer yaşadığım çevreden ayrılmak zorunda kalırsam, iş dışındaki arkadaşlarımı özlerim” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde ise; katılımcıların bu ifadeye, %4,8 “hiç katılmıyorum”, %10,6 “az katılıyorum”, %24,9 “orta düzeyde katılıyorum”, %25,1 “çok katılıyorum” ve %34,6 “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadelere ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,74$) ele alındığında ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin işe gömülmüşlük ölçeğinin fedakarlık alt boyutu kapsamında diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Tablo 15’de işe gömülmüşlük ölçeğinin bağlantılar ($\bar{X}=3,46$) alt boyutunda yer alan “İşimi yaparken ekip arkadaşlarım ile sürekli etkileşim içindeyim.” ifadesine araştırmaya katılan işgörenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun (%66,5’i) olumlu görüş bildirdiği tespit edilmiştir. İlgili ifadenin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=3,87$) ele alındığında ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin işe gömülmüşlük ölçeğinin bağlantılar alt boyutu kapsamında diğer ifadelerle göre daha olumlu olduğunu göstermiştir. Ayrıca ifadenin aritmetik ortalaması işe gömülmüşlük ölçeğinde yer alan diğer on sekiz ifade arasında diğerlerine göre en olumlu ifade olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Bağlantılar Boyutu Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tamamen (5)	\bar{X}	s.s.
Etkili bir takımın parçasıyım.	f	8	32	131	151	120	3,77	0,98
	%	1,8	7,2	29,6	34,2	27,1		
İş arkadaşlarımla yakın ilişki içerisindeyim.	f	10	33	124	146	129	3,79	1,01
	%	2,3	7,5	28,1	33,0	29,2		
İşimi yaparken ekip arkadaşlarım ile sürekli etkileşim içindeyim.	f	10	30	108	150	144	3,87	1,01
	%	2,3	6,8	24,4	33,9	32,6		
Ailemin kökleri buraya aittir.	f	85	23	63	82	189	3,60	1,53
	%	19,2	5,2	14,3	18,6	42,8		
Yaşadığım çevrede düzenlenen bir ya da daha fazla sosyal etkinlikte (spor takımı, hayır kurumları, kermes gibi) aktif görev almaktayım.	f	109	90	114	70	59	2,72	1,34
	%	24,7	20,4	25,8	15,8	13,3		
Yerel çevremdeki eğlence ve kültürel amaçlı etkinliklere katılırım.	f	66	72	154	80	70	3,03	1,25
	%	14,9	16,3	34,8	18,1	15,8		
Bağlantılar (Genel)							3,46	0,77

\bar{X} : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

İşe gömülmüş ölçeğinin bağlantılar alt boyutunun “Yaşadığım çevrede düzenlenen bir ya da daha fazla sosyal etkinlikte (spor takımı, hayır kurumları, kermes gibi) aktif görev almaktayım” ifadesinin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=2,72$) işe

gömülmüşlük ölçeğinde yer alan on sekiz ifadeye göre en olumsuz görüş bildirilen ifade olduğu belirlenmiştir.

5.6. KATILIMCILARIN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİNİN KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların kişisel ve işletmeye ait özellikleri ile işe gömülmüşlük düzeyleri karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir ve Tablo 16-20 arasında sonuçlar tablo halinde sunulmuştur. Söz konusu bulgular aynı zamanda araştırma ile ilgili cevap aranan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe gömülmüşlük (uyum, fedakarlık, bağlantılar) düzeyleri kişisel ve işletmeye ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabını yanıtlamaktadır.

Tablo 16’da katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, kadro durumlarına, işletmedeki pozisyonlarına ve konut sahipliği durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik ikili karşılaştırmalar için yapılan t testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 16’daki bulgulara göre katılımcıların, işe gömülmüşlük kavramına ait görüşlerinde cinsiyetlere (genel işe gömülmüşlük $p=0,534$; uyum $p=0,694$; fedakarlık $p=0,574$; bağlantılar $p=0,512>0,05$), medeni durumlarına (genel işe gömülmüşlük $p=0,486$; uyum $p=0,173$; fedakarlık $p=0,401$; bağlantılar $p=0,596>0,05$), eşlerinin çalışma durumlarına (genel işe gömülmüşlük $p=0,376$; uyum $p=0,105$; fedakarlık $p=0,408$; bağlantılar $p=0,773>0,05$) ve işletmedeki pozisyonlarının genel işe gömülmüşlük ölçeğine ($p=0,166$) göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Turizm sektörüne ilişkin literatür incelendiğinde Şanlı (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma bulgularına göre çalışanların işe gömülmüşlük düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık Gökaslan’ın (2018) öğretmenler ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada öğretmenlerin işe gömülmüşlük düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok işe gömülmüş oldukları belirtilmiştir. Birsal vd.’nin (2012) özel sektör çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada ise tam tersi bir sonuç elde edilmiş ve erkek çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Kıran’ın (2017) kamuya ait kurumlarda farklı meslek grupları (eğitim ve sağlık) çalışanları ile

gerçekleştirdiği çalışmasında işe gömülmürlük ile cinsiyet, medeni durum ve eş çalışma durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir. İşe gömülmürlük düzeylerine göre eşi herhangi bir işte çalışmayan katılımcıların eşi çalışanlara göre işe gömülmürlük düzeylerinin daha fazla olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 16'da katılımcıların işe gömülmürlük kavramına ilişkin görüşlerinin kadro durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçlarına göre işe gömülmürlük kavramının bağlantılar ($p=0,204$) ve fedakarlık ($p=0,067$) alt boyutu hakkındaki görüşleri kadro durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak işe gömülmürlüğün uyum ($p=0,022$) alt boyutu hakkındaki çalışan görüşlerinin kadro durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve uyum alt boyutuna ait görüşlerin genel işe gömülmürlük kavramına etkisinin ($p= 0,034$) olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Katılımcıların genel işe gömülmürlük ölçeğine ve uyum alt boyutuna verdikleri cevaplar incelendiğinde daimi kadroya sahip olan çalışanların ($\bar{X}=3,58$; $\bar{X}=3,65$), geçici kadroya sahip çalışanlara ($\bar{X}=3,36$; $\bar{X}=3,35$) göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinde kadroda daimi olarak çalışanların geçici olarak çalışanlara göre daha çok işe gömülmürlük kavramının uyum alt boyutuna sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 16'da katılımcıların işe gömülmürlük kavramına ilişkin görüşlerinin işletmedeki pozisyonlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçlarına göre çalışanların, işe gömülmürlük kavramının uyum ($p=0,612$) ve fedakarlık ($p=0,300$) alt boyutu hakkındaki görüşlerinin işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) ancak bağlantılar alt boyutuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Katılımcıların işe gömülmürlük ölçeğinin bağlantılar alt boyutuna verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, orta ve üst kademe yönetici pozisyonunda olan çalışanların ($\bar{X}=3,59$), personel olarak çalışanlara göre ($\bar{X}=3,42$) daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Diğer bir ifade ile orta ve üst kademe yönetici olarak çalışanların personel olarak otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre daha çok işe gömülmürlük kavramının bağlantılar alt boyutuna sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bunun sebebi olarak orta ve üst kademe yöneticilerin iş yerinde ve iş yeri dışında edindikleri insan ilişkilerinin zaman içerisinde artması, sürekli etkileşimde oldukları ekip arkadaşları ile sağlam bir ilişki kurmaları ve sosyal, kültürel ve eğlence amaçlı etkinliklere katılımda gelir düzeyi olarak personel olarak çalışan işgörenlerden daha fazla imkana sahip olmaları gösterilebilir.

Tablo 16. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Cinsiyet, Medeni Durum, Eş Çalışması, Kadro Durumu, İşletmedeki Pozisyon ve Konut Sahipliği Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

		Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Cinsiyet	Uyum	Kadın	207	3,60	0,88	0,394	0,694
		Erkek	235	3,63	0,85		
	Fedakarlık	Kadın	207	3,57	0,82	0,562	0,574
		Erkek	235	3,61	0,88		
	Bağlantılar	Kadın	207	3,44	0,73	0,657	0,512
		Erkek	235	3,49	0,80		
Genel İşe Gömülmüşlük	Kadın	207	3,54	0,68	0,623	0,534	
	Erkek	235	3,58	0,74			
Medeni Durum	Uyum	Bekar	207	0,56	0,88	1,364	0,173
		Evli	235	3,67	0,85		
	Fedakarlık	Bekar	207	3,56	0,81	0,841	0,401
		Evli	235	3,63	0,89		
	Bağlantılar	Bekar	207	3,49	0,78	0,531	0,596
		Evli	235	3,45	0,76		
Genel İşe Gömülmüşlük	Bekar	207	3,58	0,71	0,697	0,486	
	Evli	235	3,58	0,71			
Eş Çalışması	Uyum	Evet	120	3,58	0,81	1,629	0,105
		Hayır	115	3,76	0,88		
	Fedakarlık	Evet	120	3,58	0,84	0,829	0,408
		Hayır	115	3,67	0,93		
	Bağlantılar	Evet	120	3,46	0,70	0,289	0,773
		Hayır	115	3,43	0,83		
Genel İşe Gömülmüşlük	Evet	120	3,54	0,65	0,888	0,376	
	Hayır	115	3,62	0,77			
Kadro Durumu	Uyum	Geçici	49	3,35	0,84	2,294	0,022*
		Daimi	393	3,65	0,86		
	Fedakarlık	Geçici	49	3,38	0,75	1,836	0,067
		Daimi	393	3,62	0,86		
	Bağlantılar	Geçici	49	3,33	0,78	1,272	0,204
		Daimi	393	3,48	0,77		
Genel İşe Gömülmüşlük	Geçici	49	3,36	0,66	2,129	0,034*	
	Daimi	393	3,58	0,71			
İşletmedeki Pozisyon	Uyum	Personel	320	3,61	0,86	0,508	0,612
		Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	3,65	0,89		
	Fedakarlık	Personel	320	3,57	0,86	1,037	0,300
		Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	3,66	0,82		
	Bağlantılar	Personel	320	3,42	0,79	2,121	0,034*
		Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	3,59	0,69		
Genel İşe Gömülmüşlük	Personel	320	3,53	0,72	1,389	0,166	
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	3,64	0,66			
Konut Sahipliği	Uyum	Evet	248	3,71	0,84	2,456	0,014*
		Hayır	194	3,51	0,88		
	Fedakarlık	Evet	248	3,61	0,86	0,440	0,660
		Hayır	194	3,57	0,84		
	Bağlantılar	Evet	248	3,57	0,78	3,152	0,002*
		Hayır	194	3,33	0,74		
Genel İşe Gömülmüşlük	Evet	248	3,63	0,72	2,312	0,021*	
	Hayır	194	3,47	0,68			

** : p<0,001 * : p<0,05

Tablo 16'da katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ilişkin görüşlerinin konut sahipliği durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçlarına göre çalışanların, işe gömülmüşlük ölçeğinin fedakarlık alt boyutu (p=0,660) hakkındaki görüşlerinin konut

sahipliği durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Ancak işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum alt boyutu ($p=0,014$) ve bağlantılar alt boyutu ($p=0,002$) hakkındaki görüşlerinin konut sahipliği durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve bu farklılığın genel işe gömülmüşlük ölçeğine etkisinin ($p=0,021$) olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Katılımcıların işe gömülmüşlük ölçeğinin uyum alt boyutuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, kredili olsa bile konut sahipliği bulunan çalışanların ($\bar{X}=3,71$), konut sahipliği olmayan çalışanlara ($\bar{X}=3,51$) göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Diğer bir ifade ile kredili olsa bile konut sahipliği olan otel işletmesi çalışanlarının konut sahipliği olmayan çalışanlara göre daha çok işe gömülmüşlük kavramının uyum düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların işe gömülmüşlük ölçeğinin bağlantılar alt boyutuna verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, kredili olsa bile konut sahipliği bulunan çalışanların ($\bar{X}=3,57$), konut sahipliği olmayan çalışanlara ($\bar{X}=3,33$) göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Diğer bir ifade ile kredili olsa bile konut sahipliği bulunan çalışanların olmayan otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre daha çok işe gömülmüşlük kavramının bağlantılar düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların genel işe gömülmüşlük ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde ise kredili olsa bile konut sahipliği bulunan çalışanların ($\bar{X}=3,63$), konut sahipliği olmayan çalışanlara ($\bar{X}=3,47$) göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Kredili olsa bile konut sahipliği bulunan çalışanların olmayan çalışanlara göre daha çok işe gömülmüşlük düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Bulgular neticesinde konut sahipliği olan işgörenlerin konut sahibi olmayan işgörenlere göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir. Konut sahipliği olan katılımcıların konut sahipliği olmayan katılımcılara göre işe gömülmüşlük kavramının uyum ve bağlantılar alt boyutuna ve genel işe gömülmüşlük düzeyine daha çok sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durumda konut sahipliğinin yaşanılan yerde kalıcı olarak ikamet edilmesinden dolayı, yerleşik olarak bir ev sahipliğinin işten ayrılmayı konut sahibi olmayan katılımcılara göre daha az düşündürdüğü varsayılabılır. Ev sahibi olmak düzen oluşturduğu için farklı bir yere taşınmayı zorlaştırmakta, zaman içerisinde çevreyi ve işi sevdirmektedir.

Candan'ın (2016) gerçekleştirdiği akademisyenlerin katılımı sonucu gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına göre ise işyerinin bulunduğu yerde ev sahibi olan

akademisyenlerin olmayanlara göre fedakarlık düzeylerinin anlamlı şekilde farklı olduğu sonucu elde edilmiştir. Kıran' nın (2017) kamuya ait kurumlarda farklı meslek grupları (eğitim ve sağlık) çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında çalışanların işe gömülmüşlük durumlarına bakıldığında oturdukları konutun sahibi olanlar ile konutları kendilerine ait olmayan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu sonuca göre oturduğu konutun sahibi olan çalışanlar konutları kendisine ait olmayan çalışanlara göre işe gömülmüşlük düzeylerinin çok daha fazla olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Yaş Grubu ve Eğitim Durumu Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi

		Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey HSD
Yaş Grubu	Uyum	20 yaş ve altı	41	3,64	0,82	1,815	0,108	-
		21-26 yaş arası	152	3,48	0,9			
		27-32 yaş arası	94	3,64	0,78			
		33-38 yaş arası	99	3,75	0,87			
		39-44 yaş arası	42	3,64	0,9			
		45 yaş ve üzeri	14	4	0,8			
	Fedakarlık	20 yaş ve altı	41	3,67	0,66	1,348	0,243	-
		21-26 yaş arası	152	3,52	0,85			
		27-32 yaş arası	94	3,64	0,87			
		33-38 yaş arası	99	3,51	0,86			
		39-44 yaş arası	42	3,82	0,91			
		45 yaş ve üzeri	14	3,8	0,9			
	Bağlantılar	20 yaş ve altı	41	3,54	0,88	1,063	0,380	-
		21-26 yaş arası	152	3,47	0,8			
		27-32 yaş arası	94	3,36	0,83			
		33-38 yaş arası	99	3,49	0,67			
		39-44 yaş arası	42	3,64	0,63			
		45 yaş ve üzeri	14	3,26	0,78			
Genel İşe Gömülmüşlük	20 yaş ve altı	41	3,61	0,65	0,819	0,537	-	
	21-26 yaş arası	152	3,49	0,76				
	27-32 yaş arası	94	3,55	0,71				
	33-38 yaş arası	99	3,58	0,66				
	39-44 yaş arası	42	3,70	0,68				
	45 yaş ve üzeri	14	3,69	0,73				
Eğitim Durumu	Uyum	İlköğretim	61	3,69	0,78	1,542	0,203	-
		Ortaöğretim (Lise)	211	3,69	0,83			
		Önlisans	82	3,49	0,92			
		Lisans-Lisansüstü	88	3,52	0,94			
	Fedakarlık	İlköğretim	61	3,68	0,89	1,662	0,174	-
		Ortaöğretim (Lise)	211	3,66	0,80			
		Önlisans	82	3,44	0,87			
		Lisans-Lisansüstü	88	3,52	0,90			
	Bağlantılar	İlköğretim	61	3,47	0,69	0,389	0,761	-
		Ortaöğretim (Lise)	211	3,48	0,79			
		Önlisans	82	3,38	0,80			
		Lisans-Lisansüstü	88	3,50	0,76			
Genel İşe Gömülmüşlük	İlköğretim	61	3,61	0,65	1,339	0,261	-	
	Ortaöğretim (Lise)	211	3,61	0,68				
	Önlisans	82	3,44	0,76				
	Lisans-Lisansüstü	88	3,51	0,74				

** : p<0,001 * : p<0,05

Tablo 17’de katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ilişkin görüşlerinin yaşlarına ve eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 17’ye göre Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ait görüşleri yaşlarına (genel işe gömülmüşlük $p=0,537$; uyum $p=0,108$; fedakarlık $p=0,243$; bağlantılar $p=0,380 > 0,05$) ve eğitim durumlarına (genel işe gömülmüşlük $p=0,261$; uyum $p=0,203$; fedakarlık $p=0,174$; bağlantılar $p=0,761 > 0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bulgular ile benzer sonuç Şanlı (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da görülmüştür. Buna göre çalışanların işe gömülmüşlük düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermediği ifade edilmiştir.

Kıran’ nın (2017) kamuya ait kurumlarda farklı meslek grupları (eğitim ve sağlık) çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında katılımcı görüşleri işe gömülmüşlük durumlarına bakıldığında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Gökaslan’ın (2018) çalışmasında ise işe gömülmüşlüğü eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Eğitim durumları açısından önlisans ya da lisans tamamlama düzeyinde öğrenime sahip öğretmenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri en yüksek seviyede iken lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin işe gömülmüşlük düzeylerinin ise en düşük seviyede olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 18’de katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 18’e göre Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işe gömülmüşlük kavramı hakkındaki görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işe gömülmüşlük kavramı hakkındaki görüşleri genel işe gömülmüşlük kavramına $p=0,133$, işe gömülmüşlük alt boyutlarına verdikleri cevaplar ise uyum boyutunda $p=0,298$, fedakarlık boyutunda $p=0,145$ ve bağlantılar boyutunda $p=0,262$ ’dir ($p > 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işe gömülmüşlük kavramı hakkındaki görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi

		Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey HSD
Çalışılan Departman	Uyum	Ön Büro	49	3,63	0,90	1,192	0,298	-
		Yiyecek – İçecek	76	3,49	0,78			
		Kat Hizmetleri	90	3,61	0,92			
		Mutfak	62	3,77	0,84			
		Spa / Hamam	46	3,65	0,95			
		Satış - Pazarlama	28	3,81	0,78			
		Muhasebe - Finans	20	3,39	0,75			
		Teknik Servis	29	3,85	0,88			
		Müşteri İlişkileri	20	3,41	0,82			
		Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)	22	3,42	0,85			
	Fedakarlık	Ön Büro	49	3,54	0,92	1,501	0,145	-
		Yiyecek – İçecek	76	3,55	0,77			
		Kat Hizmetleri	90	3,58	0,91			
		Mutfak	62	3,86	0,78			
		Spa / Hamam	46	3,45	0,90			
		Satış - Pazarlama	28	3,81	0,64			
		Muhasebe - Finans	20	3,4	0,81			
		Teknik Servis	29	3,68	1,00			
		Müşteri İlişkileri	20	3,49	0,78			
		Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)	22	3,34	0,80			
	Bağlantılar	Ön Büro	49	3,47	0,83	1,252	0,262	-
		Yiyecek – İçecek	76	3,4	0,82			
		Kat Hizmetleri	90	3,35	0,66			
		Mutfak	62	3,6	0,84			
		Spa / Hamam	46	3,48	0,78			
		Satış - Pazarlama	28	3,7	0,75			
		Muhasebe - Finans	20	3,39	0,75			
		Teknik Servis	29	3,7	0,74			
		Müşteri İlişkileri	20	3,3	0,86			
		Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)	22	3,36	0,64			
	Genel İşe Gömülmüşlük	Ön Büro	49	3,55	0,76	1,537	0,133	-
		Yiyecek – İçecek	76	3,48	0,69			
		Kat Hizmetleri	90	3,51	0,71			
		Mutfak	62	3,74	0,68			
		Spa / Hamam	46	3,53	0,76			
		Satış – Pazarlama	28	3,77	0,58			
Muhasebe – Finans		20	3,39	0,64				
Teknik Servis		29	3,75	0,74				
Müşteri İlişkileri		20	3,40	0,76				
Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)		22	3,37	0,61				

** : p<0,001 * : p<0,05

Tablo 19’da katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründeki ve işletmelerindeki çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 19’a göre katılımcıların işe gömülmüşlük kavramı hakkındaki görüşleri turizm sektöründeki çalışma sürelerine göre fedakarlık boyutunda (p=0,166) anlamlı bir farklılık göstermezken, uyum (p=0,009) ve bağlantılar alt boyutunda (p=0,082) anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 19. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi ve İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi

	Değişkenler	n	s.s.	F	p	Tukey HSD		
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi	Uyum	1 yıl ve altı ^a	80	3,50	0,79	3,401	0,009*	c>a, c>b
		2-4 yıl arası ^b	137	3,47	0,86			
		5-7 yıl arası	94	3,71	0,81			
		8-10 yıl arası ^c	69	3,89	0,82			
		11 yıl ve üzeri	62	3,66	1,00			
	Fedakarlık	1 yıl ve altı	80	3,46	0,77	1,627	0,166	-
		2-4 yıl arası	137	3,53	0,8			
		5-7 yıl arası	94	3,75	0,84			
		8-10 yıl arası	69	3,65	0,95			
		11 yıl ve üzeri	62	3,61	0,93			
	Bağlantılar	1 yıl ve altı ^a	80	3,28	0,76	2,086	0,082*	b>a
		2-4 yıl arası	137	3,49	0,77			
		5-7 yıl arası	94	3,47	0,82			
		8-10 yıl arası ^b	69	3,64	0,74			
		11 yıl ve üzeri	62	3,44	0,73			
Genel İşe Gömülmüşlük	1 yıl ve altı	80	3,41	0,68	2,428	0,047	-	
	2-4 yıl arası	137	3,50	0,71				
	5-7 yıl arası	94	3,64	0,70				
	8-10 yıl arası	69	3,73	0,67				
	11 yıl ve üzeri	62	3,57	0,76				
İşletmede Çalışma Süresi	Uyum	1 yıl ve altı	117	3,56	0,8	3,716	0,005*	c<a, c>b
		2-4 yıl arası ^a	171	3,56	0,89			
		5-7 yıl arası ^b	90	3,86	0,73			
		8-10 yıl arası	40	3,76	0,93			
		11 yıl ve üzeri ^c	24	3,23	1,11			
	Fedakarlık	1 yıl ve altı	117	3,51	0,74	2,476	0,440	-
		2-4 yıl arası	171	3,59	0,84			
		5-7 yıl arası	90	3,82	0,85			
		8-10 yıl arası	40	3,48	1,08			
		11 yıl ve üzeri	24	3,35	0,86			
	Bağlantılar	1 yıl ve altı	117	3,36	0,72	1,414	0,228	-
		2-4 yıl arası	171	3,51	0,81			
		5-7 yıl arası	90	3,54	0,74			
		8-10 yıl arası	40	3,54	0,71			
		11 yıl ve üzeri	24	3,27	0,88			
Genel İşe Gömülmüşlük	1 yıl ve altı	117	3,48	0,66	2,841	0,024*	b<a	
	2-4 yıl arası	171	3,55	0,74				
	5-7 yıl arası	90	3,74	0,64				
	8-10 yıl arası ^a	40	3,60	0,75				
	11 yıl ve üzeri ^b	24	3,28	0,76				

** : p<0,001 * : p<0,05

Çalışanların turizm sektöründeki çalışma sürelerine göre işe gömülmüşlük düzeylerinin uyum alt boyutunda hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik Tukey testi sonucunda sektör tecrübesi 8-10 yıl olan çalışanların, sektör tecrübesi 2-4 yıl arası olan ile 1 yıl ve altı olan çalışanlara göre daha fazla işe gömülmüşlüğü uyum alt boyutuna sahip oldukları belirlenmiştir. İşe gömülmüşlük düzeylerinin bağlantılar alt boyutunda hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemeye yönelik Tukey testi sonucunda ise sektör tecrübesi 8-10 yıl olan çalışanların, sektör tecrübesi 1 yıl ve altı olan çalışanlara göre daha fazla işe gömülmüşlüğü bağlantılar alt boyutuna sahip oldukları belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda sektör tecrübesi 8-10 yıl olan çalışanların kendilerini işlerine, işyerlerine ve yaşadıkları yere uygun hissettikleri, iş arkadaşları ile

yakın bir ilişki içinde oldukları, kültürel ve sanatsal faaliyetlere, sosyal etkinliklere ulaşabildiği ve yararlanabildiği, sektör tecrübesi 1 yıl ve altı olan çalışanların ise işyeri ve çevrelerinde uyum sağlama zorluğu yaşadıkları yorumu yapılabilir. Bu sebeplerle sektörde yeni başlayan veya sektör tecrübesi az olan katılımcıların sektöre alışamadığı, alışamadıkları içinde işyeri ve çevrelerine uyum gösteremedikleri ifade edilebilir.

Benzer sonuçlar Gökaslan'ın (2018) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenler kıdem yılı açısından incelendiğinde 20 yıldan fazla çalışma yılına sahip öğretmenlerin en fazla seviyede, 10-15 yıl arasında kıdem yılına sahip öğretmenlerin ise en az seviyede işe gömülmüşlük düzeyine sahip olduğu belirtilmiştir.

Tablo 19'daki bulgulara göre Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işe gömülmüşlük kavramının fedakarlık ($p=0,440$)ve bağlantılar ($p=0,228$) alt boyutu hakkındaki görüşleri mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak uyum alt boyutu incelendiğinde ($p=0,005<0,05$) çalışanların görüşlerinin işletmelerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre işe gömülmüşlük düzeylerinin uyum alt boyutunda hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda işletmedeki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların işletmedeki çalışma süresi 5-7 yıl arası ve 2-4 yıl arası olan çalışanlara göre daha az uyum boyutuna sahip oldukları belirlenmiştir.

Genel işe gömülmüşlük ölçeğine verilen görüşler incelendiğinde ise çalışanların görüşlerinin işletmelerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle Tukey testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların, işletmedeki çalışma süresi 8-10 yıl arası olan çalışanlara göre daha az işe gömülmüşlüğe sahip oldukları ifade edilebilir. Bu durumda aynı işyerinde 11 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların işlerine ve işyerlerine uygun olmadıkları, hedeflerine ulaşamadıkları, yaşadıkları yerin de artık kendilerini memnun etmediği sonucuna ulaşılabilir. Aynı işyerinde fazla süre çalışmanın aslında hedeflere ulaşılmadığı ve ilerleme kaydedilemediği durumlarda artık heyecan vermemesi, yeni bir şeylerin öğrenilememesi durumunun işgörende sevdiği işi artık severek yapmamasına ve iş hayatının rutine dönüşmesine sebep olmaktadır.

Tablo 20. Katılımcıların İşe Gömülmüşlük Düzeyleri ile Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi

	Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey HSD	
Gelir Düzeyi	Uyum	2200 TL ve altı ^a	186	3,50	0,86	5,297	0,001**	a<b a<c
		2201- 2900 TL	168	3,59	0,87			
		2901- 3600 TL ^b	56	3,90	0,79			
		3601 TL ve üzeri ^c	32	3,98	0,81			
	Fedakarlık	2200 TL ve altı ^a	186	3,48	0,87	2,995	0,031*	a<b
		2201- 2900 TL	168	3,63	0,83			
		2901- 3600 TL	56	3,67	0,81			
		3601 TL ve üzeri ^b	32	3,92	0,84			
	Bağlantılar	2200 TL ve altı ^a	186	3,31	0,79	5,845	0,001**	a<b a<c a<d
		2201- 2900 TL ^b	168	3,52	0,77			
		2901- 3600 TL ^c	56	3,69	0,66			
		3601 TL ve üzeri ^d	32	3,72	0,66			
Genel İşe Gömülmüşlük	2200 TL ve altı ^a	186	3,43	0,71	5,867	0,001**	a<b a<c	
	2201- 2900 TL	168	3,58	0,71				
	2901- 3600 TL ^b	56	3,75	0,62				
	3601 TL ve üzeri ^c	32	3,88	0,65				

** : p<0,001 * : p<0,05

Tablo 20’de katılımcıların işe gömülmüşlük kavramına ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 20’ye göre beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işe gömülmüşlük kavramının uyum (p=0,001<0,05), fedakarlık (p=0,031<0,05) ve bağlantılar (p=0,001<0,05) alt boyutları hakkındaki görüşleri gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çalışanların gelir durumlarına göre işe gömülmüşlük düzeylerinin uyum ve bağlantılar alt boyutlarına ait görüşlerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda gelir durumu 2200 TL ve altı olan çalışanların gelir durumu 2901-3600 TL olan çalışanlar ile 3601 ve üzeri gelir düzeyine sahip olan çalışanlara göre daha az uyum ve daha az bağlantı düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanların gelir durumlarına göre işe gömülmüşlük düzeylerinin fedakarlık alt boyutuna ait görüşlerinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda ise gelir durumu 2200 TL ve altı olan çalışanların gelir durumu 3601 ve üzeri olan çalışanlara göre daha az fedakarlık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 20’de katılımcıların gelir durumlarına göre genel işe gömülmüşlük düzeylerine ait görüşlerinin Tukey testi sonuçlarına göre ise 2200 TL ve altı olan çalışanların gelir durumu 2901-3600 TL olan çalışanlar ile 3601 ve üzeri gelir düzeyine

sahip olan çalışanlara göre daha az işe gömülmüş düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

5.7. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işlerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşlerine ilişkin elde edilen bulgular ve betimsel istatistikler Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tamamen (5)	\bar{X}	s.s.
Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.	f	135	65	98	75	69	2,72	1,44
	%	30,5	14,7	22,2	17,0	15,6		
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	f	160	80	84	71	47	2,46	1,39
	%	36,2	18,1	19,0	16,1	10,6		
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	f	199	90	64	46	43	2,19	1,36
	%	45,0	20,4	14,5	10,4	9,7		
İşten Ayrılma Niyeti (Genel)							2,46	1,24

\bar{X} : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

Tablo 21’de Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğinde ($\bar{X}=2,46$) yer alan “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ifadesine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Katılımcıların; %30,5’i “hiç katılmıyorum”, %14,7’si “az katılıyorum”, %22,2’si “orta düzeyde katılıyorum”, %17’si “çok katılıyorum” ve %15,6’sı “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. İlgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri ($\bar{X}=2,72$) ise katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetinin diğer ifadelerine göre daha yüksek değerlendirilen ifadesi olduğunu gösterdiği için en olumsuz değerlendirilen ifadedir şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyeti ölçeğindeki; “Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.” ifadesine ($\bar{X}=2,19$) verdikleri cevaplar: “%36,2 hiç katılmıyorum”, “%18,1 az katılıyorum”, “%19 orta düzeyde katılıyorum”, “%16,1 çok katılıyorum”, “%10,6 tamamen katılıyorum” şeklindedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin üçüncü ifadesi olan “aktif olarak yeni bir iş arıyorum” ifadesine katılımcıların; %45’i “hiç katılmıyorum”, %20,4’ü “az katılıyorum”, %14,5’i “orta düzeyde katılıyorum”, %10,4’ü “çok katılıyorum” ve %9,7’si “tamamen katılıyorum” şeklinde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda şekillenen aritmetik ortalama

değeri ($\bar{X}=2,72$) ifadenin konuya ilişkin diğer ifadelerle göre daha olumlu algılandığını göstermektedir.

5.8. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN KİŞİSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların kişisel ve işletmeye ait özellikleri ile işten ayrılma niyetleri karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir olup Tablo 22-23’de sunulmuştur. Söz konusu bulgular aynı zamanda araştırma ile ilgili cevap aranan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetleri kişisel ve işletmeye ait özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabını yanıtlamaktadır.

Tablo 22. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile Cinsiyet, Medeni Durum, Eş Çalışması, İşletmedeki Pozisyon, Konut Sahipliği ve Kadro Durumu Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

	Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	t	p
Cinsiyet	Kadın	207	2,49	1,31	0,532	0,595
	Erkek	235	2,43	1,19		
Medeni Durum	Bekar	207	2,48	1,26	0,380	0,704
	Evli	235	2,44	1,22		
Eş Çalışması	Evet	120	2,43	1,24	0,064	0,949
	Hayır	115	2,44	1,21		
İşletmedeki Pozisyon	Personel	320	2,50	1,25	1,144	0,253
	Orta ve Üst Kademe Yönetici	122	2,35	1,22		
Konut Sahipliği	Evet	248	2,40	1,27	1,178	0,240
	Hayır	194	2,54	1,21		
Kadro Durumu	Geçici	49	2,82	1,26	2,198	0,028*
	Daimi	393	2,41	1,23		

** : p<0,001 * : p<0,05

Tablo 22’de katılımcıların işten ayrılma niyeti kavramına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, işletmedeki pozisyonlarına, konut sahipliği ve kadro durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 22’deki bulgulara göre katılımcıların, işten ayrılma niyeti kavramına ait görüşlerinin cinsiyetlere ($p=0,595>0,05$), medeni durumlarına ($p=0,704>0,05$), eşlerinin çalışma durumlarına ($p=0,949>0,05$), işletmedeki pozisyonlarına ($p=0,253>0,05$) ve konut sahiplik durumlarına ($p=0,240>0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Kıran'ın (2017) kamuya ait kurumlarda farklı meslek grupları (eğitim ve sağlık) alışanları ile gerçekleştirdiği çalışmasında ise çalışanların oturdukları konutların kendilerine ait olup olmama durumlarına göre işten ayrılma niyeti konut sahibi olanlar ile oturdukları konut kendilerine ait olmayanların arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. İstatistiki sonuçlara göre oturdukları konut kendilerine ait olmayan çalışanların konut sahiplerine göre işten ayrılmaya daha fazla meyilli oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 22'deki bulgulara göre çalışanların, işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinin ($p=0,028$) kadro durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$). Katılımcıların işten ayrılma niyeti leğine verdikleri cevaplar detaylı olarak incelendiğinde, geçici kadroya sahip olan çalışanların ($\bar{X}=2,82$) daimi kadroya sahip çalışanlara göre ($\bar{X}=2,41$) daha olumlu dştndğ görülmektedir. Diğer bir ifade ile geçici olarak kadroda çalışanların daimi olarak otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre daha çok işten ayrılma niyetine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum geçici kadroya sahip olan çalışanların işlerini benimsemedikleri, karşlarına çıkabilecek fırsatlarda işyerleri ve işleri kendine uygun olsa bile işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 23'de katılımcıların işten ayrılma niyeti kavramına ilişkin görüşlerinin yaşlarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründeki çalışma sürelerine, mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerine, çalıştıkları departmanlara ve gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik Anova testi sonuçları sunulmuştur. Tablo 23'e göre beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti kavramı hakkındaki görüşleri yaşlarına ($p=0,298>0,05$), eğitim durumlarına ($p=0,224>0,05$), turizm sektöründeki çalışma sürelerine ($p=0,095>0,05$), işletmede çalışma sürelerine ($p=0,146>0,05$) ve çalıştıkları departmanlara ($p=0,096>0,05$) göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 23'deki bulgulara göre Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyeti ($p=0,000<0,05$) kavramı hakkındaki görüşleri gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumsuz (işten ayrılma niyetleri en düşük) değerlendiren katılımcıların 3601 TL ve üzeri gelir düzeyine ($\bar{X}=2,06$) sahip olan çalışanların olduğu, 2200 TL ve altı gelir düzeyine ($\bar{X}=2,74$) sahip olan çalışanların ise diğer katılımcılara göre daha olumlu (işten ayrılma niyetleri en fazla) değerlendirdikleri görülmüştür. Tukey testi sonuçlarına göre belirlenen dört farklı gelir düzeyinde de çalışan

katılımcıların görüşlerinin birbirleriyle farklı olması bu konudaki görüş ayrılığının sebebidir. Geçim şartlarının zor olması ve çalışanlar sürekli daha iyi şartlara kavuşma gayesi içerisinde olmalarından dolayı 2200 TL ve altı gelir düzeyine sahip olan katılımcıların gelir durumlarından memnun olmadıkları daha iyi imkanlarla karşılaştıklarında işten ayrılma niyetinde oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 23. Katılımcıların İşten Ayrılma Niyetleri ile Yaş Grubu, Eğitim Durumu, Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi, İşletmede Çalışma Süresi, Çalışılan Departman ve Gelir Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Testi

	Değişkenler	n	\bar{X}	s.s.	F	p	Tukey HSD
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	41	2,88	1,42	1,222	0,298	-
	21-26 yaş arası	152	2,44	1,27			
	27-32 yaş arası	94	2,48	1,18			
	33-38 yaş arası	99	2,34	1,20			
	39-44 yaş arası	42	2,42	1,17			
	45 yaş ve üzeri	14	2,28	1,19			
Eğitim Durumu	İlköğretim	61	2,59	1,26	1,461	0,224	-
	Ortaöğretim (Lise)	211	2,44	1,31			
	Önlisans	82	2,61	1,12			
	Lisans-Lisansüstü	88	2,25	1,15			
Turizm Sektöründeki Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	80	2,62	1,34	1,992	0,095	-
	2-4 yıl arası	137	2,62	1,28			
	5-7 yıl arası	94	2,34	1,25			
	8-10 yıl arası	69	2,23	1,13			
	11 yıl ve üzeri	62	2,31	1,08			
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	117	2,26	0,11	1,713	0,146	-
	2-4 yıl arası	171	2,29	0,09			
	5-7 yıl arası	90	2,23	0,12			
	8-10 yıl arası	40	0,93	0,14			
	11 yıl ve üzeri	24	1,22	0,25			
Çalışılan Departman	Ön Büro	49	2,64	1,28	1,662	0,096	-
	Yiyecek – İçecek	76	2,76	1,25			
	Kat Hizmetleri	90	2,45	1,31			
	Mutfak	62	2,19	1,16			
	Spa / Hamam	46	2,43	1,20			
	Satış - Pazarlama	28	1,95	1,12			
	Muhasebe - Finans	20	2,61	1,19			
	Teknik Servis	29	2,56	1,14			
	Müşteri İlişkileri	20	2,53	1,27			
	Diğer (İnsan Kaynakları, Satın Alma vb.)	22	2,16	1,25			
Gelir	2200 TL ve altı ^a	186	2,74	1,28	6,549	0,000**	a>b a>c a>d
	2201-2900 TL arası ^b	168	2,33	1,18			
	2901-3600 TL arası ^c	56	2,13	1,14			
	3601 TL ve üzeri ^d	32	2,06	1,24			

** : p<0,001 * : p<0,05

Benzer olarak Özgül'ün (2013) çalışmasında çalışanların gelirleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak Tablo 23'deki sonuçların tam tersi olarak gelir düzeyleri yüksek olan çalışanların (departman müdürleri ve şefler) gelir düzeyi daha az olan çalışanlara göre işten ayrılma niyetleri daha fazla çıkmıştır.

5.9. KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGILARININ İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK DÜZEYLERİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işe gömülmüşlük düzeyleri, psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işten ayrılma niyetleri ve işe gömülmüşlük düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü bulup yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değerler alabilmektedir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının 0 olması ise iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Coşkun vd., 2017: 236). Katsayıların yorumlanmasında, $0,00 < r < 0,29$ arası “zayıf veya düşük”; $0,30 < r < 0,64$ arası “orta”; $0,65 < r < 0,84$ arasında “kuvvetli/yüksek” ve $0,85 < r < 1,00$ arası olması durumunda ise “çok kuvvetli/çok yüksek” ilişkinin olduğu (Ural ve Kılıç, 2013: 232) görüşü dikkate alınarak değerlendirilmeye alınmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algıları, işe gömülmüşlük düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 24 ve 25’de yer almaktadır.

Tablo 24. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşe Gömülmüşlük ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler		Psikolojik Sözleşme İhlali	İşe Gömülmüşlük	Uyum	Fedakarlık	Bağlantılar
Psikolojik Sözleşme İhlali	r	-				
	p	-				
	n	-				
İşe Gömülmüşlük	r	-0,225**	-			
	p	0,000	-			
	n	442	-			
Uyum	r	-0,337**	0,854**	-		
	p	0,000	0,000	-		
	n	442	442	-		
Fedakarlık	r	-0,084*	0,879**	0,626**	-	
	p	0,039	0,000	0,000	-	
	n	442	442	442	-	
Bağlantılar	r	-0,150**	0,832**	0,544**	0,620**	-
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	-
	n	442	442	442	442	-

** : $p < 0,01$, * : $p < 0,05$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n: Birey Sayısı

Tablo 24’e göre psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlüğü’nün alt boyutlarından uyum boyutu ($r = -0,337$, $p < 0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı zayıf bir ilişki olduğu, bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali ile fedakarlık boyutu ($r = -0,084$, $p < 0,05$) ve bağlantılar boyutu ($r = -0,150$, $p < 0,01$) arasında ise istatistiksel olarak anlamlı

çok zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlüğü uyum, fedakarlık ve bağlantılar boyutu ile arasında ters ilişkiye sahip olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Psikolojik sözleşme ihlali ve genel işe gömülmüşlük değişkeni ($r=-0,225$, $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo 24'deki bulgular neticesinde psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlük arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Tablo 25. Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler		Psikolojik Sözleşme İhlali	İşten Ayrılma Niyeti
Psikolojik Sözleşme İhlali	r	-	0,607**
	p	-	0,000
	n	-	442
İşten Ayrılma Niyeti	r	0,607**	-
	p	0,000	-
	n	442	-

** : $p<0,01$, * : $p<0,05$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n: Birey Sayısı

Tablo 25'deki bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon katsayısı ($r=0,607$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, işgörenlerde psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığı şeklinde ifade edilebilir.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı arttığında işten ayrılma niyetinin de artması beklenilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 37). Yapılan çalışmalar bu görüşle benzerdir (Robinson ve Rousseau,1994; Turnley ve Feldman, 1999; Nicholson ve Johns, 1985; Kulualp ve Karadağ, 2019; Özgül, 2013; Elden, 2017; Apaydın, 2016; İşçi, 2010). Koyuncu ve Katlav' ın (2014) çalışmasında değişkenler arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğu şeklinde sonuç elde edilmiştir. Buna karşılık Aslan ve Uyar'ın (2018) çalışmasında ise psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

İşgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının işe gömülmüşlük düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 26-30'da verilmiştir. Bu kapsamda Tablo 26'da işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi şu şekildedir.

Tablo 26. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	b _j	S (b _j)	t	P	ANOVA
Sabit	3,954	0,087	45,397	0,000**	F=23,364
Psikolojik Sözleşme İhlali (PSİ)	-0,156	0,032	-4,834	0,000**	p=0,000**

Bağımlı Değişken; İşe Gömülmüşlük (İŞ) **: p<0,01, *: p<0,05; b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata

Tablo 26'daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=23,364; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

$$İŞ = 3,954 - 0,156 * PSİ$$

Kurulan söz konusu modele göre psikolojik sözleşmede ihlalindeki bir birimlik artışın, işe gömülmüşlükte 0,156 değerinde bir azalışa neden olacağını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Bu durum “Psikolojik sözleşme ihlali arttığında işe gömülmüşlük düzeyinde anlamlı bir şekilde azalış gerçekleşmektedir.” şeklinde ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, “H₁: Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 27. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlüğü Uyum Alt Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	b _j	S (b _j)	t	P	ANOVA
Sabit	4,336	0,103	42,247	0,000**	F=56,189
Psikolojik Sözleşme İhlali (PSİ)	-0,285	0,038	-7,496	0,000**	p=0,000**

Bağımlı Değişken; Uyum alt boyutu **: p<0,01, *: p<0,05; b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata

Tablo 27'deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=56,189; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

$$Uyum = 4,336 - 0,285 * PSİ$$

Kurulan söz konusu modele göre psikolojik sözleşmede ihlalindeki bir birimlik artışın, işe gömülmüşlük uyum alt boyutunda 0,285 değerinde bir azalışa neden olacağını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işe gömülmüşlük uyum düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Bu durum “Psikolojik sözleşme ihlali arttığında işe gömülmüşlük uyum alt boyutu düzeyinde anlamlı bir şekilde azalış gerçekleşmektedir.” şeklinde ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, H_{1a}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü uyum boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 28. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlüğü Fedakarlık Alt Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	b _j	S (b _j)	t	P	ANOVA
Sabit	3,773	0,107	35,344	0,000	F=3,117
Psikolojik Sözleşme İhlali (PSİ)	-0,070	0,040	-1,765	0,078	p=0,078

Bağımlı Değişken; Fedakarlık alt boyutu **: p<0,01, *: p<0,05; b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata

Tablo 28’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (F=3,117; p<0,05). Regresyon analizine göre psikolojik sözleşmede ihlalindeki bir birimlik artışın, işe gömülmüşlük fedakarlık alt boyutunda herhangi bir etkisinin olmayacağını söylemek mümkündür.

H_{1b}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde elde edilen sonucun aksi yönünde bulgulara rastlanmıştır. Zorlu vd.’nin (2016) araştırmasında elde edilen en önemli sonuç yöneticilerin sahip olduğu/olacağı fedakarlık tutumlarının işe bağlılık düzeyini önemli ölçüde etkilediğidir. Bitmiş vd.’nin (2015) çalışmasından elde edilen sonuçlar ise katılımcı liderliğin örgütsel feda etmeyi ve iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediğini, örgütsel feda etmenin bu ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur.

Tablo 29. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşe Gömülmüşlüğü Bağlantılar Alt Boyutu Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	b _j	S (b _j)	t	P	ANOVA
Sabit	3,752	0,096	39,020	0,000*	F=10,065
Psikolojik Sözleşme İhlali (PSİ)	-0,113	0,036	-3,173	0,002*	p=0,002*

Bağımlı Değişken; Bağlantılar alt boyutu **: p<0,01, *: p<0,05; b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata

Tablo 29’deki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=10,065; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

$$\text{Bağlantılar} = 3,752 - 0,113 * \text{PSİ}$$

Kurulan söz konusu modele göre psikolojik sözleşmede ihlalindeki bir birimlik artışın, işe gömülmüşlük bağlantılar alt boyutunda 0,113 değerinde bir azalışa neden olacağını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işe gömülmüşlük bağlantılar düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Bu durum “Psikolojik sözleşme ihlali arttığında işe gömülmüşlük

bağlantılar alt boyutu düzeyinde anlamlı bir şekilde azalış gerçekleşmektedir.” şeklinde ifade edilebilir.

Bu doğrultuda, H_{1c}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlantılar boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 30. Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişken	b _j	S (b _j)	t	P	ANOVA
Sabit	0,620	0,124	4,989	0,000**	F=256,676
Psikolojik Sözleşme İhlali (PSİ)	0,738	0,0046	16,021	0,000**	p=0,000**

Bağımlı Değişken; İşten Ayrılma Niyeti (İAN) **: p<0,01, *: p<0,05; b_j: Beta Katsayı; S(b_j): Standart Hata

Tablo 30’da işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=256,676; p<0,01). Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

$$\hat{I}AN = 0,620 + 0,738 * PSI$$

Söz konusu model, psikolojik sözleşme ihlalindeki bir birimlik artışın, işten ayrılma niyetinde 0,738 değerinde bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu durum “Psikolojik sözleşme ihlali arttığında işten ayrılma niyetinde anlamlı bir şekilde artış gerçekleşmektedir.” şeklinde yorumlanabilir.

Bu doğrultuda, “H₂: Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma bulgularında, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti ilişki ve etkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde Robinson ve Rousseau (1994), Özgen ve Özgen (2010), İşçi (2010), Apaydın (2016), Ulukök (2016), Elden (2017), Aslanov (2019), Büyükyılmaz ve Çakmak (2014), Turnley ve Feldman (2000), Nicholson ve Johns (1985), Rousseau (1995), Robinson (1996), Katlav (2014), Üzüm (2017) çalışmaları ile benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin psikolojik sözleşme ihlali

algılarının, işe gömülmüslük ve işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algıları önceden belirlendiği ve gerekli önlemler alındığı takdirde işgörenlerin işte kalmasını sağlayan işe gömülmüslük faktörlerinin anlaşılmasına olanak tanıyacağı ve işten ayrılma niyetlerini önleyebileceği ifade edilebilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonominin, iletişimin, teknolojinin, insanların, düşüncelerin ve daha birçok faktörün ve koşulların hızlı gelişmesi ve bu gelişmelere alternatiflerin aranması tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de gün geçtikçe yeni boyutlar kazanmaktadır. Bu gelişmelerle beraber turizm işletmelerinde alternatifini olmayan tek varlık nitelikli insan sermayesi olmuştur. Bilginin önemi ve buna bağlı olarak nitelikli insan gücüne olan ihtiyaç artmaktadır ve rekabet avantajı yaratmada önemli rol oynayan yetenekli çalışanların tanınması, beklentilerinin karşılanması ve örgütlerde tutulmasını giderek zorlaştırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar ve çalışanların işyeri hakkındaki görüşleri üzerine yeniden odaklanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Aykanat, 2014: 129). Bu odaklanma ihtiyacı aslında her zaman olan taraflar arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmelerinin önemini ortaya koymaktadır.

Psikolojik sözleşmelerde tarafların birbirlerine karşı beklenti ve yükümlülüklerinin olduğu inancı örgütsel bağlılığı arttırdığı gibi, tarafların karşılıklı olarak borçlu olma hissi duyması kendi beklentilerinin karşılanma ihtimalini de arttıracaktır. Taraflar birbirlerini takip etmediklerinde ve kişiler görev bilinci ile hareket ettiklerinde öncesinde netleşmiş olan yükümlülükler gerçekleşecek, taraflar arasındaki beklentiler netleşecektir. Çünkü taraflar birbirlerine katkı sağladıkları sürece karşılıklı iyi ilişkiler ve güven ilişkisi kurulmaktadır. Karşılıklı dengenin kurulmadığı durumlarda çalışanlarda verimsizlik, tükenmişlik, devam problemleri, katkıda ve örgütsel bağlılıkta azalma, işe gömülmüşlüklerinde azalma, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir. İşe gömülmüşlüğü çalışanları işletmeye bağlayan ve devamlılıklarını sağlayan unsurların ve işten ayrılma niyetlerindeki tetikleyici faktörlerin psikolojik sözleşme ihlali oluşumuna zemin hazırladığı göz önüne alınmalıdır.

Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin bulunması amaçlanmıştır. Ayrıca otel işletmesi işgörenlerinin bazı kişisel özellikleri ile psikolojik sözleşme ihlali algıları, işe gömülmüşlük düzeyleri, işten ayrılma niyeti düzeyleri ve birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin 442 otel işgöreni oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu belirlenmiştir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 274). Verilerin normal

dağılım gösterip göstermediğine ilişkin gerçekleştirilen normallik testi sonucunda ise araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadelerle ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu, Tabachnick ve Fidell'e (2019: 69) göre verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir

Araştırmaya katılan katılımcıların kişisel özellikleri incelendiğinde, Afyonkarahisar araştırmaya katılan otel işgörenlerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, evli olan katılımcıların eşlerinin çalışma durumlarına, konut sahipliği durumlarına göre dengeli bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan otel işgörenlerinin yaşlara göre dağılımı incelendiğinde genç yaşta çalışan işgörenlerin çoğunluğu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Çalışılan departman bulguları ise otel işletmelerinde departmanlarda çalışan işgören sayısı ile doğru orantılı bir sonuç göstermektedir. Katılımcıların turizm sektöründe ve mevcut işletmelerinde çalışma süreleri dikkate alındığında araştırmadaki kıstaslar çerçevesinde çalışma süresi 1-4 yıl arası olan çalışanların çoğunlukta, 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanların ise azınlıkta olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların gelir düzeylerine bakıldığında işgörenlerin büyük çoğunluğunun 2200 TL altı ve 2201-2900 TL gelire sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmelerdeki pozisyon seviyeleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun personel pozisyonunda işletmelerde görev yapmakta olması ve katılımcıların büyük bir çoğunluğunun ortaöğretim (lise) seviyesinde olması, kadro durumlarının daimi olması diğer araştırma bulgularındandır. İşgörenlerin personel olarak çalışarak, toplam çalışma sürelerinin ve görece gelirlerinin az olması, eğitim durumlarının ise düşük olması bulguları, iş tatmin düzeylerinin, bağlılıklarının düşük olduğu, işgücü devir hızının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali konusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde işgörenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları ifade 3,40 aritmetik ortalamaya, en düşük düzeyde katıldıkları ifadeler ise 2,27 aritmetik ortalamaya sahip ifadelerdir. Araştırmada cevap aranan "Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyleri nedir?" sorusuna ilişkin katılımcı cevapları incelendiğinde çalışanların psikolojik sözleşme ihlali düzeylerinin 2,49 aritmetik ortalama ile düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işgörenlerin genel olarak psikolojik sözleşme ihlali algılarının düşük olduğu, işletmelerine karşı herhangi olumsuz duygu beslemedikleri, işletmelerin kendilerine vermiş oldukları sözlerin yerine getirdiği veya yerine getirilmesinde gayret gösterdiği şeklinde bir algılamaya sahip oldukları ifade edilebilir.

İşe gömülmüşlük konusuna ilişkin katılımcı görüşlerine yönelik değerlendirme yapılacak olursa; katılımcıların uyum alt boyutu ifadelerinden 3,85 aritmetik ortalamaya sahip ifadenin göre daha olumlu, 3,14 aritmetik ortalama sahip ifadenin ise katılımcı görüşlerinde diğerlerine göre en olumsuz ifade olduğunu göstermektedir. İfadelere ilişkin aritmetik ortalama değerleri katılımcıların işyerlerine kendilerini ait hissettikleri, işyerleri ile içsel bir çatışma yaşamadıklarını ancak yaşadıkları çevrede sosyal faaliyetler bulma konusunda sıkıntı çektiklerini göstermektedir. İşe gömülmüşlüğü fedakarlık alt boyutuna ait 3,74 aritmetik ortalama sahip ifadeler verilen katılımcı cevapları incelendiğinde ise fedakarlık alt boyutu kapsamında diğer ifadeler göre bu ifadelerin daha olumlu olduğunu göstermektedir. İfadelere verilen cevaplardan işgörenlerin arkadaş çevrelerinden kopamayacakları, sosyal arkadaş çevrelerini kaybetmeyi göze alamayacakları için çalıştıkları işletmelerden ayrılamayacakları anlaşılmaktadır. Bağlantılar alt boyutuna ait 2,72 aritmetik ortalamaya sahip ifadenin ölçeğe ait tüm ifadeler arasından en olumsuz olarak değerlendirildiği, 3,87 aritmetik ortalamaya sahip ifadesine yönelik katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde alt boyuta ait ve işe gömülmüşlük ölçeğine ait tüm ifadeler göre bu ifadenin katılımcılar tarafından en olumlu derecede değerlendirdikleri görülmektedir. Araştırmada cevap aranan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işe gömülmüşlük (uyum, fedakarlık ve bağlantılar) düzeyleri nedir?” sorusuna ilişkin sorusuna ilişkin katılımcı cevapları incelendiğinde işe gömülmüşlük düzeylerinin (alt boyutlarıyla beraber) 3,46 aritmetik ortalama ile yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Afyonkarahisar’da ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan 2,72 aritmetik ortalamaya sahip ifadesine verdikleri cevaplar katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerinin işten ayrılma niyetinin diğer ifadelerine göre daha yüksek değerlendirilen ifadesi olduğunu gösterdiği için en olumsuz değerlendirilen ifadedir denilebilir. Ölçeğe ilişkin katılımcılar tarafından en düşük ve olumlu değerlendirilen ifade ise 2,19 aritmetik ortalamaya sahip ifadesidir. Katılımcı görüşleri işgörenlerin işlerinden memnun olmadıkları halde aktif olarak bir iş aramadıklarını göstermektedir. Bu durumda işgörenleri iş aramaya itmeyen, işlerinden memnun olmasalar bile işlerinde kalmaya iten unsurların neler olduğu dikkate alınmalıdır. Bulgular doğrultusunda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin 2,46 aritmetik ortalama ile düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düzeyi nedir?” sorusunun cevabını içermektedir.

Araştırma ile ilgili cevap aranan sorulara yönelik incelenen beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılarının kişisel ve işletmeye ait özellikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen t testi ve varyans analizi bulguları sonucunda, araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali hakkındaki görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, eğitim durumlarına, turizm sektöründeki çalışmaya sürelerine, mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerine, kadro durumlarına, işletmedeki pozisyonlarına ve gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş olup, psikolojik sözleşme ihlali hakkındaki görüşlerinin çalışılan departman ve konut sahipliği durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre,

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan yiyecek içecek departmanı çalışanlarının kat hizmetleri departmanı çalışanlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan kredili olsa bile konut sahipliği olmayan çalışanların konut sahipliği olan çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlali algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma ile ilgili cevap aranan sorulara yönelik incelenen beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin işe gömülmürlük düzeylerinin kişisel ve işletmeye ait özellikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen t testi ve varyans analizi bulguları sonucunda, katılımcıların işe gömülmürlük kavramına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, eğitim durumlarına, çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş olup, işe gömülmürlük hakkındaki görüşlerinin turizm sektöründeki çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, kadro durumu, işletmedeki pozisyon, gelir ve konut sahipliği durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre,

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan turizm sektöründeki çalışma süresi 8-10 yıl olan çalışanların, sektör tecrübesi 2-4 yıl arası olan ile 1 yıl ve altı olan çalışanlara göre daha fazla işe gömülmürlüğün uyum alt boyutuna sahip oldukları ve turizm sektöründeki çalışma süresi 8-10 yıl olan çalışanların, sektör tecrübesi 1 yıl ve altı olan çalışanlara göre daha fazla işe gömülmürlüğün bağlantılar alt boyutuna sahip oldukları belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan mevcut işletmelerindeki çalışma süresi ve 11 yıl ve üzeri olan çalışanların, çalışma süresi 5-7 yıl arası ve 2-4 yıl arası olan çalışanlara göre daha az işe gömülmürlük ölçeğinin uyum boyutuna sahip oldukları belirlenmiştir. Genel işe gömülmürlük ölçeğine verilen görüşler incelendiğinde ise mevcut işletmelerindeki çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların, 8-10 yıl arası olan çalışanlara göre daha az işe gömülmürlüğe sahip oldukları ifade edilebilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan daimi kadroya sahip olan çalışanların geçici kadroya sahip çalışanlara göre daha olumlu düşündüğü tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde kadroda daimi olarak çalışanların geçici olarak çalışanlara göre daha çok işe gömülmürlük kavramının uyum düzeyine ve genel işe gömülmürlük düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan orta ve üst kademe yönetici olarak işgörenlerin personel olarak otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre daha çok işe gömülmürlük kavramının bağlantılar düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan gelir durumu 2200 TL ve altı olan çalışanların gelir durumu 2901-3600 TL olan çalışanlar ile 3601 ve üzeri gelir düzeyine sahip olan çalışanlara göre daha az uyum, daha az bağlantı düzeyin ve daha az genel işe gömülmürlük düzeyine, gelir durumu 2200 TL ve altı olan çalışanların gelir durumu 3601 ve üzeri olan çalışanlara göre daha az fedakarlık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan kredili olsa bile konut sahipliği bulunan otel işletmesi çalışanların konut sahipliği olmayan çalışanlara göre daha çok işe gömülmürlük kavramının uyum ve bağlantılar alt boyutlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırma ile ilgili cevap aranan sorulara yönelik incelenen beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin kişisel ve işletmeye ait özellikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen t testi ve varyans analizi bulguları sonucunda, katılımcıların işten ayrılma niyeti kavramına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eşlerinin çalışma durumlarına, eğitim durumlarına, çalışılan departmana, turizm sektöründeki çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki pozisyon ve konut sahipliği durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş olup, katılımcıların işe gömülmürlük hakkındaki

görüşlerinin kadro durumu ve gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre,

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan geçici olarak kadroda çalışanların daimi olarak otel işletmelerinde çalışan katılımcılara göre daha çok işten ayrılma niyetine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan katılımcılardan 3601 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan çalışanların en az işten ayrılma niyetine sahip oldukları saptanmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda işgörenlerin gelir düzeyinde düşüş gerçekleştikçe işten ayrılma niyetinin arttığı ifade edilebilir.

Gerçekleştirilen araştırmada çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ve işe gömülmüşlüğü fedakarlık ve bağlantılar boyutlarıyla çok zayıf, uyum alt boyutuyla ise zayıf ve ters ilişkilidir. Psikolojik sözleşme ihlali ve genel işe gömülmüşlük değişkeni arasındaki negatif yönde ve zayıf ilişkisi ise istatistiksel olarak anlamlıdır. Bulgular neticesinde psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerinde anlamlı ve ters bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyetleri arasında ise orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmanın regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini negatif yönde etkilemektedir. Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali arttığında işe gömülmüşlük düzeyinde anlamlı bir şekilde azalış gerçekleşmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve işe gömülmüşlük alt boyutlarına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işe gömülmüşlüğü uyum ve bağlantılar alt boyutlarına ait görüşlerini negatif yönde etkilemekteyken, fedakarlık alt boyutuna herhangi bir etkisinin olmadığı yönündedir.

Diğer regresyon analizi sonucuna göre ise işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali algıları, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali arttığında işten ayrılma niyetinde anlamlı bir şekilde artış gerçekleşmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın “H₁: Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlük üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır.”, H_{1a}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü uyum boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır”, H_{1c}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü bağlantılar boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” ve “H₂: Psikolojik sözleşme ihlalinin

işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.” hipotezlerinin desteklendiğini, H_{1b}: “Psikolojik sözleşme ihlalinin işe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu üzerine anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin ise reddedildiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlali düzeyleri düşük, işe gömülmüşlük düzeyleri yüksek, işten ayrılma düzeyleri ise düşük seviyede olması araştırma bulguları arasındadır. Bu kapsamda analizler neticesinde, psikolojik sözleşme ihlali ile işe gömülmüşlük arasında negatif yönde anlamlı, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

İşe gömülmüşlük düzeyi düşük olan çalışanların yetersiz motivasyona ile verimsiz ve özverisiz çalışmalarına neden olacağı muhtemeldir. İşletmeyi olumsuz yönde etkileyebilecek birçok eylemi önlemede potansiyel bir kalkan olan işe gömülmüşlük çeşitli faktörlerden etkilenebilmektedir (Bozkurt ve Demirel, 2019: 1397). Araştırma sonucuna göre psikolojik sözleşme ihlali bu faktörler arasında önemli bir yere sahiptir. Psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların işletmelerine karşı bir takım olumsuz davranışlar sergilemesi, bu ihlal algısı sonucunda ise çalışanların işten ayrılması olasılık dahilindedir. Yetişmiş insan gücünün öneminin yadsınmadığı otel işletmelerinde insan gücünün kaybı ya da işten ayrılması da başlı başına bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde literatüre, turizm sektörüne, yöneticilere, özellikle insan kaynakları departman yöneticilerine, işgörelere, kurum ve kuruluşlara, gelecekte yapılabilecek araştırmalara ilişkin önerileri maddeler halinde aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Gerçekleştirilen bu çalışma zaman ve maddi sınırlılıklar sebebiyle Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sınırlılıkları ve kısıtları dikkate alınarak kavramlarla ilgili gerçekleştirilecek benzer çalışmaların daha geniş örneklem kitlesiyle gerçekleştirilmesi daha faydalı olabilecektir.

- Turizm sektörüne katkı sağlanması adına benzer çalışmaların turizm sektörünün diğer işletmeleri (seyahat işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, diğer konaklama işletmeleri vb.) işgörelere uygulanması faydalı olacaktır. Turizm

sektörünün farklı işletmelerinde gerçekleştirilecek bu çalışma bulgularının karşılaştırılması hem alan yazının gelişmesinde hem de sektörel olarak gerekli önlemlerin alınmasında yardımcı olacaktır.

- Gerçekleştirilen bu çalışmanın aynı konu başlığı altında farklı şehirler baz alınarak karşılaştırmalı bir şekilde yapılması araştırmacılara önerilebilir.

- İşten ayrılma niyetinin düşük olması işgücüne dair problemlerin olmadığı anlamına gelmemektedir, alternatif işlerin olmadığı anlamına gelmektedir. Mevcutta sahip olunan işgücünün devamlılığının ne zaman son bulacağı öngörülemez. Aynı şekilde psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği düşüncesini işgörenlerin her an algılayabileceği unutulmamalıdır. Bu konuda yöneticiler özellikle insan kaynakları departman müdürleri çalışanlarıyla bire bir görüşmeler gerçekleştirmeli, örgütsel kültürün iyileştirilmesine yönelik önlemler alınmalı, beklentilerin sınırları açıkça ortaya konmalı, nitelikli işgücünün elde tutulmasına yönelik teşvik ve önlemler hayata geçirilmelidir.

- İşletmeler çalışanları ile piknik, spor aktiviteleri, kermesler gibi ortak etkinlikler gerçekleştirerek çalışanları ile ortak yaşantı alanı geliştirebilir.

- Çalışanların öneri, talep ve şikayetleri dikkate alınarak rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılabilir, karar alma süreçlerine çalışanlarında dahil edilmesiyle aidiyet duyguları arttırılabilir.

- Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu araştırma konusunu oluşturan kavramların yanında örgütsel güven, duygusal emek, tükenmişlik, örgütsel sermaye, özdeşleşme ve örgütsel sessizlik gibi yönetsel kavramların bu kavramlarla ilişkisi ve etkisi ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Yayını, Ankara.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler? *Ege Akademik Bakış*, 16(29), 351-362.
- Akmaz, A. (2016). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alkaya, S. (2015). *İş Güvencesi Memnuniyeti ve Çeşitli Değişkenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Lojistik Regresyon Analizi ile İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Altunışık, R., Coşkun, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Apaydın, M. (2016). *Sosyal Değişim, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti: Bodrum Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood IL: Dorsey Press.
- Aslan, F. K. ve Boylu, Y. (2014). Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Recreation and Tourism Research*, 1 (2).
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 1-38.
- Aslanov, K. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Tükenmişliğin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Auld, C. J. & Case, A. J. (1997). Social Exchange Processes in Leisure and Non-leisure Settings: A Review and Exploratory Investigation. *Journal of Leisure Research*, 29(2), 183-200.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Ayhan, Ö. ve Gürbüz, S. (2013). *Algılanan Örgütsel Politikanın Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aykan, E. ve Akgül, H. (2019). Örgütsel Desteğin İşe Gömülmüşlük Davranışları Üzerindeki Etkisinde İşgören Avukatlığının Aracılık Rolü: Kayseri Lojistik Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2714-2733.
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama*.

- (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bannister, B. D. & Griffeth, R. W. (1986). Applying a Casual Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination. *Journal Management*, 12 (3), 433-443.
- Bal, F. (2014). *Presenteizm ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ ile İlişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ballou, N. S. (2013). *The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes*. (Unpublished Master Theses). San José State University, USA.
- Bambacas, M & Kulik, C. T. (2013). Job Embeddedness in China: How HR Practices Impact Turnover Intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (10).
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard.
- Bedük, A. ve Yıldız, E. (2017). İş Yaşam Dengesi ve İşe Gömülmüşlük Arasındaki İlişki. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları*, 141-150.
- Besich, J. (2005). Job Embeddedness Versus Traditional Models of Voluntary Turnover: A Test Of Voluntary Turnover Prediction. (Unpublished PhD Theses). University of North Texas, USA.
- Birsel, M., Börü, D., İslamoğlu, G. ve Yurtkoru, E. S. (2012). Job Embeddedness in Relation With Different Socio Demographic Characteristics. *Öneri Dergisi*, 10 (37), 51-61.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, İ. O., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bozkurt, H. Ö. ve Demirel, Z.H. (2019). Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak İş Güvencesi Algısı: İşe Gömülmüşlüğü Aracı Rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1383-1404.
- Bölükbaşı, A. G. ve Yıldız, Ç. D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27 (2), 351.
- Burger, J. M., Sanchez, J., Imberi, J. E. & Grande, L. R. (2009). The Norm of Reciprocity As an Internalized Social Norm: Returning Favors Even When No One Finds Out. *Social Influence*, 4 (1), 11-17.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2).
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Calderone, W. K. (2004). *Survivor Reactions To Organizational Downsizing: The Influence Of Justice Perceptions And The Psychological Contract*. (Unpublished PhD Theses). University Of North Texas, Usa.
- Candan, H. (2016). Türkiye' De Akademisyenlerin İşe Gömülmüşlükleri ile Performans ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(3), 68-80.

- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Chen, Z. (2001). Further Investigation of the Outcomes of Loyalty to Supervisor: Job Satisfaction and Intention to Stay. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), 650-660.
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381.
- Clutterbuck, D. (2006). Communication and The Psychological Contract, *Journal of Communication Management*, 9(4), 359-364.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(6), 1-16.
- Conway, N & Briner, R. B (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (9. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cotton, J. L. & Tuttle, F. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1).
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract For the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal Of Management Studies*, 37, 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Parzefall, M. (2008). *Psychological Contracts*. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. SAGE Publications, London, UK, 17-34.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. & Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 92(4), 1031-1042.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2).
- Çankır, B. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüte Olan Güven Üzerindeki Etkisi. *Global Business Research Congress*, 2.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. 'İş, Güç' *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 1303-2860.
- Çekmecelioğlu, H. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1).
- Çelik, M ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*.

- (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. 2006. The Impact of Job Insecurity and Contract Type On Attitudes, Well-Being And Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 395-409.
- De Vos A., Buyens, D. & Schalk, R. 2005. Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1).
- Dedeoğlu, T., Özdevecioğlu, M. ve Oflazer, S. (2016). Örgütlerde İşe Gömülmüşlüğü Çalışanların İş ve Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İyimserliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 135-146.
- Dirik, D. (2019). Ulusal Yazın Bağlamında İşten Ayrılma Niyetinin Öncüllerine İlişkin Bir Meta-Analiz Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(1).
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Elden, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Erdoğan, M. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Ertuğrul, A. (2015). *Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Ertop, D. (2017). *The Impact of Ethical Leadership on Employees' Burnout Feeling and Intention to Quit With The Mediating Role of Ethical Climate*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eşitti, B. (2017). Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları: Eşitlik Duyarlılığının Aracı Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(1).
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.
- Gong, Y., Chow, I. H. & Ahlstrom, D. (2011). Cultural Diversity in China: Dialect, Job Embeddedness and Turnover. *Asia Pac J Manag*, 2, 221-238.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2).
- Gökçe, Y. (2016). *Yöneticiye Duyulan Güven ile Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir*

- Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problems of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91,481-510.
- Griffin, M. L. & Hepburn, J. R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice*, 33, 611-625.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gültekin, S. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Güzel, F. Ö. ve Gök, A. (2013). Duygusal Emek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Arastırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Arastırmalar Dergisi*, 16(26). 133-142.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995), Contracting Careers, *Human Relations*, 49, 757-790.
- Herriot, P., Manning, W. E. & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Holtom, B. C. & O'Neill. (2004). Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan. *The Journal of Nursing Administration*, 34 (5).
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2006). Increasing Human and Social Capital by Applying Job Embeddedness Theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F. & Prussia, G. E. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhhalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İyigün, N.Ö. 2011. *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İyigün, N.Ö. ve Çetin, C. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29.

- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Dündar, G. (2016). Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 64-88.
- Karacaoğlan, F. (2014). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 13-21.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26).
- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2).
- Kaur, B., Mohindru & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(10), 1219-1230.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kıran, E. (2017). *Örgütsel Sinizm ve İşe Gömülü Olmanın Psikolojik Sermaye ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkideki Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kılıç, İ. (2016). *Örgütsel Güven, İş-Aile Çatışması Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkilerinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2).
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1, 49-73.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts On Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Koçak, S. ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369.
- Koçak, D., Kerse, G. ve Babadağ, M. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Market Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Business and Management Studies: An International Journal*. 6(2), 584-605.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 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*, 11(2), 6-27.

- Kulualp, H. G. ve Karadağ, D. (2019). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 87-28.
- Lacity, M. C., Iyer, V. V. & Rudramuniyaiah, P. S. (2008). Turnover Intentions of Indian IS Professionals. *Inf Syst Front*, 10, 225–241.
- Lambert, E. G. (2006). I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent Among Correctional Staff. *Psychology in Criminal Justice*, 2(1).
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lee, T. W., Burch, T. C. & Mitchell, T. R. (2004). The Effects Of Job Embeddedness On Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722.
- Lee, T. W., Burch, T. C. & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Li, J. & Dai, L. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 6, 1539-1544.
- Lodewijkx, H. F. M. (2008). The Norm of Reciprocity. *International Encyclopedia of The Social Sciences*.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J. & Schalk, R. (2016) One Job, One Deal ... Or Not: Do Generations Respond Differently to Psychological Contract Fulfillment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653–680.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational Contract: What We Do and Do Not Know, *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mao, H., Liu, X. & GE, H. (2008). Evading Tactics of Psychological Contract Violations. *Asian Social Science*, 4(11).
- Makin, P. J., Cooper, C. L. & Cox, C. J. (1996). *Organizations and the Psychological Contract: Managing People at Work*, UK: British Psychological Society.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York.
- McLean Parks, J. & Kidder, D.L. (1994). Trends in Organizational Behavior, In *Till Death Do Part... Changing Work Relationships in the 1990s* (ss.111- 136). C.L. Cooper ve D.M. Rousseau, Chicester: John Wiley and Sons, Inc.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books Inc.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mitchell, O., MacKenzie, D., Styve, G. & Gover, A. (2000). The Impact of Individual, Organizational and Environmental Attributes on Voluntary Turnover Among Juvenile Correctional Staff Members. *Justice Quarterly*, 17, 333-357.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C. & Lee, T. W. (2001a). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2001b). The Unfolding of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological Contracts and Change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- 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(1), 226-256.
- Nafei, W. (2015). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Cynicism and Employee Performance: A Study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration*, 6(1).
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). Occupational Embeddedness and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 863-891.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors. *Human Resource Management*, 49(6), 1067-1087.
- Nicholson, N. & Johns, G. (1985). The Absence and the Psychological Contract Who's in Control of Absence. *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Özcan, M. (1994). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi*, Turizm Yıllığı. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 141-154.
- Özenir, İ. (2015). *Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). 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*, 19(1), 21-19.
- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Öztürk, S. Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
- Pelit, E. (2011). Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara' daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 2(2), 117-137.

- Porter, L., Steers, R. & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Price, J. L. & Muller, C. W. (1981). A Casual Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. (1997). Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower*, 18, 305-558.
- Ritzer, G. (1988). *Sociological Theory* (2nd ed.). New York: Knopf.
- Robinson S. L. & Rousseau D. M. (1994). Violating The Psychological Contract : Not The Exception But The Norm. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Unfulfilled Obligations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245- 259.
- Robinson, S. L. & Morrison, E.W. (2000). The Development of Psychological Contracts Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal Of Organizational Behavior* 21, 525-546.
- Roehling, M. V. (1997). The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct, *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. & McLean-Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M. & Wade- Benzoni, K. (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*, London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1999). What' s a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514-528.
- Rousseau, D. M. & Schalk, R. (2000). Introduction. In *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives* (ss.1–29). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Version 2.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rowley, J. (1998). Quality Tneasurement in The Public Sector: Some Perspectives From The Service Quality Literature. *Total Quality Management*, 9, 321-333.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Salha, H., Cinnioğlu, H. ve Yazıt, H. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 6(4).

- Sanderson, P. A. (2003). *The Relationship Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An Assessment of the Navy's Medical Service Corps*. (Unpublished PhD Theses). Virginia Regent University, USA.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, (Çev. M. Tosun). Ankara: Türkiye Ortadoğu Anme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*, (3rd ed.). New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice- Hall.
- Searle, M. S. (1990). Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities. *Proceeding Sixth Canadian Congress on Leisure Research*, 9-12.
- Searle, M. S. (1991). Propositions for Testing Social Exchange Theory in the Context of Ceasing Leisure Participation. *Leisure Sciences*, 13, 279-294.
- Seçilmiş, C. ve Kılıç, İ. (2017). Örgütsel Güven, İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 65-79.
- Sekaran, U. (2003). *Business Research Methods: A Skill-Building Approach* (Dördüncü Baskı). John Wiley&Sons.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablynski, C. J. (2008). The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects With Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem. *Personel Psychology*, 61, 761-792.
- Sels, L., Janssens, M. & Brande, I. V. D. (2004). Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488.
- Shalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a Dynamic Model of The Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2).
- Shore, M. L. & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In *Trends in Organizational Behavior* (ss. 91-109), London: John Wiley and Sons.
- Shu, X., Gong, Y. Y., Xiong, J. & Hu, X. (2018). Job Satisfaction, Turnover Intention and Work Performance in Chinese Family Enterprises. *Management International*, 22(2), 84-95.
- Sims, R. R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2016). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference, *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 27-31.
- Sökmen, A. ve Sezgin, C. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2) 237-250.
- Sparrow, P. R. & Cooper, C. L. (1998). New Organisational Forms: the Strategic Relevance of Future Psychological Contract Scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 356- 371.

- St. Amour, D. (2000). Ten Ways to Retain High-Performance Employees. *The Canadian Manager*, 25(2), 21-28.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüslük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Boston : Pearson.
- Takawira, N., Coetzee, M. & Schreuder, D. (2014). Job Embeddedness, Work Engagement and Turnover Intention of Staff in a Higher Education Institution: an Exploratory Study. *Journal of Human Resource Management*, 12(1).
- Tayfun, A. ve Uysal, G. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 53-62.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thornrow, W. (1988). Contract Re-Design. *Personnel Administrator*, 34, 97-1.
- Topcu, M. K. ve Basım H. N. (2013). Örgütsel Özdeşleşmenin Bir Öncülü Olarak Psikolojik Sözleşme Algısı: Kobi'lerde Bir Araştırma, *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Topçu, M. K. ve Basım H. N. (2015). Kobi'lerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(10), 861-886.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105 – 117.
- Tunç, Y. Ç., Nayır, D. Z. ve Gümüştas, N. K. (2016). Kurumsal “İşe Gömülmüslük” Hali Girişimciliği Teşvik Eder Mi? Kendi İşinin Sahibi Olmanın Az Bilinen Güdüleyicisi. *24.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, İstanbul.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- 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., Bolino, M. C., Lestrer, S. W. & Bloodgood, J. M. (2004). The Effects of Psychological Contract Breach on Union Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 421-428.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1). 209-232.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Ulukök, E. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Ural, A ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, T. (2014). Perceptions of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in M&A Process: A Multivariate Positive Psychology Model. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, T.H. (2019). The Dominance of Intrinsic Motivation to Extrinsic Motivation on Reduction of Employee Turnover Rate. *International Journal of Management and Administration*, 3(3).
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1).
- Üzüm, B. (2017). *Psikolojik Sözleşme İle İşten Ayrılma Niyetinİlişkisinde Kariyer Yönetiminin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*, USA: John Wiley&Sons Inc.
- Walker, A. & Hutton, D. M. (2006). The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety. *Journal of Safety Research*, 37, 433-441.
- Weisberg, J. & Kirschenbaum, A. (1991). Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(3).
- Witkin, H. A., Dyk, R. B., Faterson, H. F., Goodenough, D. R., & Karp, S. A. (1962). *Psychological Differentiation*. New York: Wiley.
- Weisberg, J. ve Kirschenbaum, A. (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From a National Sample. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 359 – 375.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yam, L. ve Raybould, M. (2011). Employee Retention: Job Embeddedness in The Hospitality Industry. 9th Apacchrie Conference Hospitality and Tourism Education: From a Vision to an Icon. Hong Kong.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablynski, C. S. (2004). Job Embeddedness: Current Research and Future Directions. In *Understanding employee retention and turnover* (ss. 153-187). Greenwich, CT: Information Age.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 113-132.
- Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, F. (2018). Otel İşletmelerinde Yıldırma ve İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 21-39.
- Yılmaz, Ö. ve Eroğluer, K. (2018). Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme ve Güç Mesafesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(13), 65-81.

- Yiğit, İ. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 119-144.
- Yousef, D. A. (1999). Satisfaction with Job Security As a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment, *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194.
- Yumuşak, S. ve Boz, H. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mevsimsel Duygu Durum Düzeylerinin Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 371-394.
- Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zorlu, Ö. (2016). İşe Gömülmüşlük. İçinde; *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (ss. 165-197). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zorlu Ö., Avan, A. ve Bulut, Ş. (2016). Otel İşletmelerinde İşe Bağlılık Düzeyinin Arttırılması: İşgören Fedakarlık Tutumunun Rolü. *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 31-46.
- Zuber, T. J. ve Hammond, J. B. (2002). The Psychological Contract: Retaining Newly Employed Physicians. *The Physician Executive*.
- Kültür Turizm İstatistikleri. Şubat 10, 2020, <https://afyon.ktb.gov.tr/TR-158749/kultur-turizm-istatistikleri.html>*

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu anket, “Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşe Gömülmüslük ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının doğruluğu tümüyle sizin gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar için kullanılacağından, isim belirtmenize gerek yoktur. Araştırmaya, değerli zamanınızı ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Selin YÜKSEL

Danışmanı: Doç. Dr. Gonca AYTAŞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

selin247@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : 20 yaş ve altı 21 - 26 Yaş Arası 27 – 32 Yaş Arası
 33 – 38 Yaş Arası 39 - 44 Yaş Arası 45 Yaş ve Üstü
3. Medeni Haliniz : Bekâr Evli
4. Evli İseniz Eşiniz Çalışıyor mu? : Evet Hayır
5. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Ortaöğretim (Lise) Ön Lisans
 Lisans Lisansüstü
6. Çalıştığınız Departman : Ön Büro Yiyecek İçecek Kat Hizmetleri
 Mutfak İnsan Kaynakları Spa / Hamam
 Satış – Pazarlama Muhasebe – Finans Teknik Servis
 Müşteri İlişkileri Diğer (Belirtiniz).....
7. Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz : 1 yıl ve altı 2 - 4 Yıl 5 - 7 Yıl
 8 - 10 Yıl 11 yıl ve üzeri
8. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz : 1 yıl ve altı 2 - 4 Yıl 5 - 7 Yıl
 8 - 10 Yıl 11 yıl ve üzeri
9. Bu İşletmedeki Kadro Durumunuz : Geçici Daimi
10. Bu İşletmedeki Pozisyonunuz : Personel (İşgören) Orta Kademe Yönetici (Şef ve Departman Müdürü) Üst Kademe Yönetici
11. Geliriniz : 2200 TL ve altı 2201 - 2900 TL 2901 - 3600 TL
 3601 - 4300 TL 4301 TL ve üzeri
12. Şu Anda Oturduğunuz Konut (Kredili Olsa Bile) Size veya Ailenize mi Ait? : Evet Hayır

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz !...



Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. (1 = Hiç Katılmıyorum, 2 = Az Katılıyorum, 3 = Orta Düzeyde Katılıyorum, 4 = Çok Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı						
1	İşe alınmam sırasında işverenim tarafından bana verilen sözlerin neredeyse tamamı yerine getirildi.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
2	İşe alındığımda bana verilmiş olan sözlerin yerine getirilmesi için işverenim tarafından gayret gösterildi.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
3	İşverenim bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda bugüne kadar başarılı oldu.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
4	İşyerine olan katkılarımın karşılığında bana verilen sözlerin hepsi yerine getirilmedi.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
5	İşverenim ile karşılıklı anlaşmaya varmış olmamıza rağmen, kendi yükümlülüklerini yerine getirmede.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
6	İşyerime karşı büyük bir öfke hissediyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
7	İşyerimin beni kandırdığını düşünüyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
8	İşyerimin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini hissediyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
9	İşyerimin bana karşı olan davranışları sebebiyle hakkımın yenmiş olduğunu düşünüyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İşe Gömülmürlük						
1	İşim beceri ve yeteneklerimden iyi yönde yararlanmaktadır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
2	İşyerim için uygun olduğumu hissediyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
3	İşyerimde çalışmaya devam edersem, hedeflerimin çoğuna ulaşacağıma inanıyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
4	Yaşadığım yeri seviyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
5	Yaşadığım yer bana uygun bir yerdir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
6	Yaşadığım yer sevdiğim etkinlik (spor, açık hava, kültürel ve sanatsal faaliyetler gibi) olanaklarını bana sağlamaktadır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
7	Bu iş hedeflerime ulaşmam için bana yeterince özgürlük sağlamaktadır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
8	Bu işten ayrılırsam, birçok şeyi feda etmek zorunda kalabilirim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
9	Çalıştığım işletmede işime devam etme olasılığım çok yüksektir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
10	Yaşadığım çevreden ayrılmak benim için çok zor olacaktır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
11	Eğer yaşadığım çevreden ayrılmak zorunda kalırsam, iş dışındaki arkadaşlarımı özlerim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
12	Eğer yaşadığım çevreden ayrılırsam, semtimi özlerim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
13	Etkili bir takımın parçasıyım.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
14	İş arkadaşlarımla yakın ilişki içerisindeyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
15	İşimi yaparken ekip arkadaşlarım ile sürekli etkileşim içindeyim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
16	Ailemin kökleri buraya aittir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
17	Yaşadığım çevrede düzenlenen bir ya da daha fazla sosyal etkinlikte (spor takımı, hayır kurumları, kermes gibi) aktif görev almaktayım.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
18	Yerel çevremdeki eğlence ve kültürel amaçlı etkinliklere katılıyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İşten Ayrılma Niyeti						
1	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
2	Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

ÖZGEÇMİŞ

Selin YÜKSEL, 1987 yılında Afyonkarahisar’da doğdu. İlköğretimini Merkez Atatürk İlköğretim Okulu’nda tamamlayarak ve lise öğrenimine Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi’nde devam etmiştir. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu’ndan (Örgün) ve Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Yüksekokulu’ndan (Yandal) mezun olmuştur. 2017 – 2018 eğitim öğretim yılında, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.



