

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYİ
İŞGÖREN ALGISINA GÖRE İNCELEYEN NİCEL BİR ÇALIŞMA**

TÜRKER OKAY

**Danışman
Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

MANİSA- 2019

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYİ
İŞGÖREN ALGISINA GÖRE İNCELEYEN NİCEL BİR ÇALIŞMA**

TÜRKER OKAY

**Danışman
Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

MANİSA- 2019

	<p style="text-align: center;">T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p> <p style="text-align: center;">YÜKSEK LISANS EĞİTİMİ FORMLARI</p> <p style="text-align: center;">Tez Savunma Sınavı Tutanağı</p>	Doküman Kodu	FRYL-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 30/04/2019 tarih ve 14/Ek2 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Türker OKAY'ın "Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma" konulu tezi incelenmiş ve aday 03/05/2019 tarihinde saat 11:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 80.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLBAĞ

Prof. Dr. Serhan KESSE
BAŞKAN

Doç. Dr. Evrim MAYAĞI EKİCİ

ÜYE




ÜYE


ÜYE

ÜYE

Evet

Havır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sözleşme Ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
01/04/2019
Türker OKAY

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYİ İŞGÖREN ALGISINA GÖRE İNCELEYEN NİCEL BİR ÇALIŞMA

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme taraflarından işgörenin algısı analiz edilmeye çalışılmıştır. Psikolojik sözleşme, işletme ile işgören arasında karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri içeren ve işgörenin algısıyla şekillenen bir sözleşme türüdür. Günümüz iş hayatı içerisinde farkı yaratanın insan olduğu kabul edilmiş olup psikolojik sözleşmenin belirlenmesinde önemli rol oynayan işgörenin algısı demografik verilerle ele alınmıştır.

Bu çalışma ile işletmelerdeki psikolojik sözleşmelerin taraflarından biri olan işgörenlerin algısını ölçmeye ve bu algının demografik özelliklerine göre farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu sebeple İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (İYTE) Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde faaliyet gösteren firmalarda çalışanların katılımı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışmaya katılan 177 katılımcının psikolojik sözleşme maddelerinden en çok Çalışma Şartları alt ölçeğini oluşturan maddelerin gerçekleştiği söylenebilir. Diğer alt ölçekler olan Duygusal/İlişkisel Yön ve Başarı alt ölçekleri ile ilgili olarak vaat edilen düzeyde gerçekleşmediği söylenebilir.

Anahtar Sözcükler; Psikolojik Sözleşme, İşgören Algısı, Psikolojik Sözleşme Envanteri, Psikolojik Sözleşme Türleri

ABSTRACT

THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND A QUANTITATIVE STUDY INVESTIGATING THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ACCORDING TO EMPLOYEE PERCEPTION

In this dissertation, the perception of employees from psychological contractual parties has been tried to be analyzed. Psychological contract is a type of contract that includes mutual expectations and obligations between the enterprise and the employee and is shaped by the perception of the employee. People make the difference in today's business life. The perception of the employee who plays an important role in determining the psychological contract is dealt with demographic data.

With this study, it is aimed to measure the perception of employees who are one of the parties of psychological contracts in companies and to show their differences according to demographic characteristics of this perception.

For this reason, research was carried out with the participation of the employees working in the Technology Development Center of İzmir Institute of Technology (IZTECH). According to the results of the study, it can be said that the items which constitute the Working Conditions subscale are the most frequently seen items of the psychological contract articles of 177 participants. Other subscales, Emotional / Relational Direction and Success subscales about the promised level does not occur

Key words: Psychological Contract, Employee Perception, Psychological Contract Inventory, Types of Psychological Contracts

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ SAVUNMA TUTAĞI	III
YEMİN METNİ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI

1.1. Giriş.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Önemi.....	3
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	4

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

2.1. Psikolojik Sözleşmenin Ortaya Çıkışı.....	5
2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	5
2.1.2. İstihdam İlişkilerinde Yaşanan Değişimler ve Psikolojik Sözleşmeye Etkisi.....	9
2.1.3. Psikolojik Sözleşme ile İlişkisi Bulunan Kuramlar	19
2.1.3.1 Karşılıklılık Normu.....	19
2.1.3.2 Sosyal Değişim Kuramı.....	20
2.1.3.3 Eşitlik Kuramı.....	20
2.1.3.4 Vroom Beklenti Kuramı	22

2.1.3.5 Porter - Lawler Beklenti Kuramı	22
2.2 Psikolojik Sözleşmenin Önemi	23
2.3 Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	25
2.4 Psikolojik Sözleşmenin Türleri	36
2.5 Psikolojik Sözleşmenin İçeriği.....	46
2.6 Psikolojik Sözleşmenin İhlali ve Şiddeti	52
2.7 İş Sözleşmesi ve Psikolojik Sözleşme	55
2.8 Psikolojik Sözleşme İle İlgili Yapılan Çalışmalardan Örnekler	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYİ İŞGÖREN ALGISINA GÖRE İNCELEYEN

NİCEL BİR ÇALIŞMA

3.1 Araştırma.....	63
3.1.1 Araştırmanın Amacı.....	63
3.1.2 Araştırmanın Kapsamı	63
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	63
3.2 Araştırmanın Hipotezleri.....	64
3.3 Analiz ve Bulgular	65
3.3.1 Güvenilirlik Analizi	67
3.3.2 Geçerlilik Analizi.....	68
3.3.3 Örneklem Demografik Özellikleri	70
3.3.4 Araştırmaya Katılan İş Görenlere, İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması	75
3.3.5 Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Cinsiyetlerine Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması	76
3.3.6 Araştırma Katılan İş Görenlerin Oturduğu Eve Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğini Karşılaştırılması	78
3.3.7 Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Eğitimlerine Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler ile İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğini Karşılaştırılması	82

3.3.8 Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Yaş Gruplarına Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğini Karşılaştırılması	84
3.3.9 Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğini Karşılaştırılması	86
3.3.10 Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Medeni Durumlarına Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması	88
3.3.11 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Seviyeleri İle Aldığı Eğitim İle İlgili Bir İşte Çalışma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	89
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	97
EKLER	104

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1 Otorite Tiplerine Göre Bağlılık Tipleri.....	8
Tablo 2 Tarım, Sanayi ve Bilgi Toplumunun Çalışma Hayatına İlişkin Değerleri	11
Tablo 3 Yaşanan Değişimler ve Etkileri	13
Tablo 4 Geçmişteki ve Gelecekte Olan İstihdam İlişkileri	15
Tablo 5 Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklılıklar.....	17
Tablo 6 Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Aşamaları.....	33
Tablo 7 Sözleşme Türleri ve Bütünlüğünü Oluşturan Unsurlar.....	37
Tablo 8 Örgüt Yapısı İle Sözleşme İlişkisi	40
Tablo 9 Psikolojik Sözleşme Türleri.....	41
Tablo 10 İşletme ve Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri.....	49
Tablo 11 İşgörenin Beklentileri	50
Tablo 12 Yöneticilerin ve İşletmenin Beklentileri.....	51
Tablo 13 Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesinin Karşılaştırılması.....	56
Tablo 14 Psikolojik Sözleşme Envanteri Alt Ölçekleri	66
Tablo 15 Güvenirlilik Analizi	68
Tablo 16 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	67
Tablo 17 Demografik Özellikler (Kişisel Bilgiye Dayalı).....	71
Tablo 18 Demografik Özellikler (Eğitim Bilgilerine Dayalı).....	72
Tablo 19 Demografik Özellikler (Çalışma Hayatına Dayalı)	73
Tablo 20 İş Görenler İçin Belirtilen Vaatlerin Önem Dereceleri.....	74
Tablo 21 İş Görenlerin Vaat Edilen ve Gerçekleşen Alt Puan Ölçekleri Arasındaki Fark	75
Tablo 22 Cinsiyete Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenlerin Karşılaştırılması.....	77
Tablo 23 İkamet Durumuna Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenin Karşılaştırılması ..	79
Tablo 24 Eğitim Durumlarına Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenin Karşılaştırılması	82
Tablo 25 Yaşa Gruplarına Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenin Karşılaştırılması	84
Tablo 26 İş Görenlerin Çocuk Sahibi Olma-Olmama Durumuna Göre Vaat ve Gerçekleşen Alt Puan Ölçekleri Arasındaki Fark	86

Tablo 27 Medeni Durumlarına Göre Vaat Edilenler ile Gerçekleşenlerin Karşılaştırılması	88
Tablo 28 İşgörenlerin Eğitim Seviyeleri İle Aldığı Eğitim İle İlgili Bir İşte Çalışması (Ki-Kare Testi)	



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1 Eşitlik Kuramı	21
Şekil 2 İşletme İle İşgören Arasındaki Psikolojik Sözleşme ve Sonuçları.....	24
Şekil 3 Psikolojik Sözleşmelerde Pazarlık Alanı	28
Şekil 4 Tecrübeli ve Tecrübesiz Bireylerin Zihinsel Şemaları	31
Şekil 5 Tecrübeli ve Tecrübesiz Bireylerin Kurumsal İşletme Zihinsel Şemaları	32
Şekil 6 Psikolojik Sözleşme Değerlendirme Modeli	35
Şekil 7 Psikolojik Sözleşme Türleri	44
Şekil 8 Psikolojik Sözleşmenin İhlalini Açıklayan Eşitlik Denklemi	52
Şekil 9 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Şiddetinin Oluşumu	53
Şekil 10 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	68

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE SINIRLILIKLARI

1.1.Giriş

Küreselleşme, durmaksızın gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamı işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının daha önemli hale gelmesini sağlamıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşması için işgörenlerin kendilerinden beklenenleri bilmeleri, işletme ile amaç birliği sağlamaları ve yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Değişen istihdam ilişkileri sonucu işveren artık işgörenin performansına bağlı olarak uzun süren istihdam sağlamaktadır. İşletmenin performans beklentilerini karşılayamayan işgören kıdemi, unvanı ne olursa olsun işten çıkarılmakta ve yerine uygun bir işgören istihdam edilmektedir. Fakat işletmenin aradığı niteliklere sahip yeni bir işgörenin bulunması, bu bireyin işletmenin stratejisini, vizyon ve misyonunu içselleştirmesi ve şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir performansta çalışabilecek bir duruma gelmesi ciddi bir vakti ve maddi kaynağı gerekli kılmaktadır. Bu yüzden işletmeler istihdam ettikleri personele beklentilerini daha iyi açıklayabilmek ve işgörenin beklentilerini de daha iyi bir şekilde anlayabilmek için resmi sözleşmenin yanı sıra psikolojik sözleşmeyi kullanmaya başlamışlardır.

Psikolojik sözleşme, işgören ile işletme arasında yazılı olmayan bir sözleşmedir. İşgörenin ömür boyu istihdam, terfi imkanı, performansının karşılığı ücret gibi beklentilerini ortaya koyarken işletmenin de örgütsel amaçları takip etme, birlikte uzun süre çalışma, yaratıcı fikirler ortaya koyma gibi beklentilerini ortaya koyduğu bu sözleşmede taraflar bu beklentilerinin karşılanmasını taahhüt etmektedirler.

Değişen koşullar içerisinde insan kaynağının önemini fark eden işletmeler de işgörenden daha fazla verim elde etmek için onun ne istediğini öğrenmeye yönelmişlerdir. Bu anlamda işletme ile işgören arasında önemli bir iletişim köprüsü olan psikolojik sözleşme ile işletme, işgörenin beklentilerini öğrenirken işgören de işletmenin beklentilerini öğrenerek karşılıklı olarak yazılı olmayan bir anlaşmayı kabul etmektedirler. Dinamik bir yapıya sahip olan psikolojik sözleşme değişen koşullara gösterdiği uyum ile işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Gelişen teknoloji, küreselleşme ve artan rekabet koşulları ile işletmeler nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Var olan teknolojiyi kullanarak uluslararası piyasalarda

rekabet avantajı sağlamak için işletmelerin bu tür iş görenlere ihtiyacı vardır. Bu işgörenleri istihdam etmek isteyen yöneticiler kendilerini yine bir rekabet içinde bulmaktadırlar. En iyi işgöreni istihdam etmek isteyen yöneticilerin yardımına psikolojik sözleşme yetişmektedir (Mimaroğlu, 2008;15).

Bir işletme bünyesinde çalışmaya başlayan birey çalışma süresini, çalışmasının karşılığı olarak alacağı ücreti, sahip olduğu yasal hakları belirten yazılı bir sözleşme imzalar. Buna iş sözleşmesi adı verilir. Bunun dışında işgörenin yazılı olmayan bir sözleşme daha yapmış olduğu varsayılır. Bu yazılı olmayan sözleşme ile işgören, belirli bir işi yapmayı ve uzun süre çalışmayı taahhüt eder; karşılığında ise işletmeden ekonomik beklentilerinin dışında, iş güvenliği, insani davranış, iyi düzenlenmiş iş ilişkileri, terfi vb. haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek bekler. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bu yazılı olmayan sözleşme iş sözleşmesine bir ektir.

Grimmer ve Oddy'ye (2007; 165-166) göre, 80'li yıllara kadar istihdam ilişkileri ömür boyu istihdam temelleri üzerine oturtulmuştu. Fakat teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet, bilgi toplumuna geçiş, en az kaynak ile en fazla verimi elde etme anlayışı ve insan kaynağının üretim faktörleri içinde en önemli kaynak haline gelmesi var olan istihdam ilişkilerini etkilemiş ve işletmelerin yeniden yapılanma, küçülme, birleşme vb. stratejik kararları almasına sebep olmuştur. Alınan bu stratejik kararlar sonucunda çok sayıda insan işsiz kalmış ve uzun süreli istihdam ile birlikte anılan istihdam ilişkilerinin yeniden tanımlanması ihtiyacı doğmuştur.

Psikolojik sözleşmenin temeli Neoklasik Dönem'de atılmış olsa da çalışmaların yoğunlaştığı dönem istihdam ilişkilerinde değişimlerin yaşandığı 90'lı yıllardır. Özellikle Rousseau'nun (1990; 390) yaptığı "Psikolojik sözleşme, işletme ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır." tanımı konunun tekrar gündeme gelmesini sağlamakla kalmamış bu konu üzerinde yapılan çalışmaların artmasını da sağlamıştır. Rousseau psikolojik sözleşmeyi tekrar tanımlayana kadar genel kabul gören tanım Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) tarafından yapılmış olandır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşme, işletme ile işgörenin karşılıklı beklentilerinden oluşan yazılı olmayan bir sözleşmedir. Rousseau'nun yaptığı psikolojik sözleşme tanımının dikkat çekmesinin sebebi ise o güne kadar yapılan tanımlardan farklı oluşudur. Bu farkı Karcıoğlu ve Türker, bilgi toplumuna

geçerek değer kazanan, fakat ömür boyu istihdamı yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate alması olarak açıklamışlardır. (Karcıoğlu ve Türker, 2010; 122).

1.2.Çalışmanın Amacı

Bu çalışma işletmelerdeki psikolojik sözleşmelerin taraflarından biri olan işgörenlerin algısını ölçmeye ve bu algının demografik özelliklerine göre farklılıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç ile işgörenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak psikolojik sözleşmelerinde vaad edilenler ile gerçekleşen maddeler karşılaştırılmıştır.

1.3.Çalışmanın Önemi

Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı özel sektörde işletmelere avantaj sağlayan en önemli üretim faktörü emek, yani insandır. Günümüzün iş gücü piyasasında nitelikli ve tecrübeli işgöreni işletmeye çekebilmek ve uzun süre istihdamını sağlamak eskisine oranla daha zordur. Çünkü günümüzde nitelikli ve tecrübeli işgörenin belli bir kariyer hedefi vardır. Bu hedefe ulaşmak için de işgören farklı şirketlerde, farklı sektörlerde hatta farklı ülkelerde bile çalışmayı göze almıştır. Bu zorluğu aşmak için işletmelerle işgören arasında iş sözleşmesi ile kurulan yasal bağın yanında işletmenin ve işgörenin kendilerini daha açık ve net ifade edebildiği psikolojik sözleşmeyi kullanmak gerekmektedir. Birbirini anlayan ve yükümlülüklerini yerine getirmeyi taahhüt eden tarafların ortak ve şahsi amaçlarına ulaşmaları daha kolay ve etkilidir.

Bu çalışma Türkiye'de psikolojik sözleşme alanında gerçekleştirilen az sayıda çalışmadan biri olması ve ileride bu konuda gerçekleştirilecek çalışmalara basamak olması açısından önem arz etmektedir.

Akademik alanda yapılan çalışmalar özel sektör için bir temel oluşturmaktadır. Akademik alanda gerçekleştirilen bu çalışma ile özel sektörde farkındalık yaratılarak psikolojik sözleşme alanındaki uygulamalar arttırılabilir. Bu çalışma, işgörenlerin algılarına önem veren işletmelerin ortaya çıkması açısından önem taşımaktadır.

1.4.Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2014 yılı Ocak, Şubat, Mart aylarında İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Teknoloji Merkezi'nde bulunan işletmelerde çalışan katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.

Ayrıca katılımcıların demografik bilgileri (medeni durum, ebeveyn olma, ikamet durumu vb.) araştırmaya katılmış oldukları dönem ile sınırlıdır.

Son olarak veri toplama aracı olan Psikolojik Sözleşme Envanteri ile sınırlıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

2.1.Psikolojik Sözleşmenin Ortaya Çıkışı

2.1.1.Psikolojik Sözleşme Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramının temeli Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley (1962), Schein (1965), Kotter (1973) gibi araştırmacıların işgören ile işletme arasındaki ilişkiler üzerine yaptıkları çalışmalarla oluşmuştur (Türker, 2010; 2).

Argyris 1960 yılında yayınladığı eserinde, işletmelerin ve işgörenlerin birbiri içine geçmiş canlı yapılar olduğunu belirtmiştir. Argyris, psikolojik sözleşmeyi işletme içinde yaşanan çatışmalar, işe devamsızlık, alkolizm gibi olumsuz durumların düzeltilmesine yardımcı olacak bir kavram olarak ortaya koymuştur. İşletmelerin ve işgörenlerin birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğunu belirtmiş ve örgütsel başarıyı işgörenler ve işletmenin birlikte gerçekleştirebileceğini belirtmiştir. Argyris'e (1964) göre işgörenler çalışmaları sırasında serbest bırakılır, yeterli ücret alır ve iş güvenceleri sağlanırsa daha verimli bir üretim gerçekleşebilir (Buranapın, 2007; 15). Argyris işgörenlerin performanslarının artması için var olan sözleşmelerin dışında kalan ilişkilerin öneminden bahsetmiş fakat kavramı tam olarak adlandırmamıştır (Mimaroglu, 2008; 49).

Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) psikolojik sözleşme kavramını kamu sektöründe faaliyet gösteren bir hizmet şirketinde yaptıkları araştırmayla tanımlamışlardır. Levinson ve diğerleri çalışmalarında, Menninger'in psikoanaliz sözleşmesinden faydalanmışlardır. Bu sözleşme psikoanalist ile hastasını bağlayan ilişkisel bir sözleşmedir. Levinson ve diğerleri bu sözleşmeyi çalışmalarına uyarlayarak psikolojik sözleşmenin kavramsallaşmasında önemli bir adım atmışlardır (Schalk ve Roe, 2007; 167). Bu çalışma, psikolojik sözleşmenin yukarıda söz edilen sorunların olmadığı durumlarda da kullanılabilirliğini ortaya koymuştur.

Bu çalışma sonucunda kavramlaştırdıkları psikolojik sözleşmeyi, işletme ile iş görenin karşılıklı beklentilerinin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlamışlardır.

Levinson ve diğerleri gerçekleşen çalışmanın sonuçlarına göre, işgörenin ekonomik ve kültürel açıdan beklentilerini; işinde istikrar ve iş güvenliği, kuralsal beklentileri; sorumluluk, denetim, iş yerinde rol beklentileri; yeteneklerine uygun iş ve

sosyal beklentileri; iş yerinde ilişkiler olarak tespit etmişlerdir. İşletmenin beklentilerini ise, şirketi iş hayatı dışında da temsil etmeleri, artan sorumlulukla beraber işgörenlerin yeteneklerini geliştirmeleri, diğer işgörenlerin yeteneklerini arttırmaya yardımcı olma, diğer işgörenlerle iyi anlaşmaları, işletmede uzun süre kalmaları ve gerektiğinde yoğun bir şekilde çalışmaları olarak belirtmişlerdir. Bunun karşılığında da işletmeler bu çalışanlarını uzun süre istihdam etmeyi ve yaşlandıklarında daha az emek harcayacakları pozisyonlarda görevlendirmeyi vaad etmektedir. (Buranapın, 2007; 16 - 17).

Schein'a göre, psikolojik sözleşme kavramının gelişmesinin en büyük nedeni; psikologların mavi yaka – beyaz yaka ayrımı yapmadan her bir bireyi bir psikolojik varlık olarak ele almaları ve verdikleri tepkileri bir bütünlüğün tepkisi olarak kabul etmeleridir. Çünkü psikolojik sözleşmede iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan biri işletme diğeri ise işgörendir. İşgörenleri mavi yaka - beyaz yaka diye ayırdığımızda bir tarafta sahip olduğu nitelikler ile taleplerini daha kolay elde eden beyaz yakalılar bulunurken, diğer tarafta ise emek yoğun çalışan, taleplerini aktarma konusunda dahi sıkıntı yaşayan mavi yakalılar bulunmaktadır. Aynı işletmelerde aynı hedefler doğrultusunda çalışan bu iki grubun bir bütün olarak ele alınması psikolojik sözleşmenin gelişimine önemli bir katkı sağlamıştır. Psikolojik sözleşme işgörenin işletmeden, işletmenin de işgörenden beklentilerinin olduğunu belirtir. Fakat bu beklentiler ne kadar ücret için ne kadar iş yapılacağını göstermekle beraber işgören ile işletme arasındaki bütün hak, ayrıcalık ve yükümlülükleri de kapsar (Schein, 1978; 14).

İşletmenin beklentileri, çok çalışma, iyi iş çıkarma, firma imajını koruma, otoriteye itaat iken işgörenin beklentileri ise, ücret, statü ve uzun süreli istihdamdır (Schein, 1978; 63).

Schein psikolojik sözleşmenin taraflar arasında adil olması gerektiğini belirtmiş ve bunu açıklarken Etzioni'nin 1961 örgüt tipolojisinden faydalanmıştır. Etzioni'nin kullandığı temel değişkenler işletmenin uyguladığı otorite tipi ve örgüt üyesinin örgüte karşı olan bağlılık tipidir. Etzioni üç örgüt tipi sunmaktadır. Birincisi zorlayıcı örgüt tipi, otoritenin egemen olduğu örgüt tipi iken ikincisi ise, pragmatik örgüt tipidir. Pragmatik örgüt, örgüte ve ussal-yasal otoriteye dayanarak ekonomik ödüllerle bağlılığı sağlamaya çalışan örgüt tipidir. Son olarak ise normatif örgüt tipi bulunmaktadır. Normatif örgüt tipinde ise bağlılığı sağlamak için kendiliğinden değerli normatif ödüllere başvurulur.

Etzioni kullanılan otorite tipine göre örgütleri üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar (Schein, 1978; 64):

- *Zorlayıcı* otoritenin egemen olduğu örgütler;
Toplama kampları
Hapishaneler ve ıslahevleri
Akıl hastaneleri
Harp esirleri kampı
Zorba sendikalar
- *Pragmatik* otoritenin, ussal-yasal otoritenin ve ekonomik ödüllerin egemen olduğu örgütler;
Ticaret ve sanayi kuruluşları
İşçi sendikaları
Çiftçi sendikaları
Barış dönemi askeri örgütleri
- *Normatif* otoritenin, üyelik, statü ve özünden değerli olan ödüllerin egemen olduğu örgütler;
Dinsel örgütler
İdeolojiye dayalı siyasal örgütler ya da partiler
Hastaneler
Yüksek okullar ve üniversiteler
Sosyal birlikler
Gönüllü kuruluşlar ve karşılıklı yardım birlikleri
Meslek kuruluşları

Etzioni bu üç yapıyı sahip olduğu özellikleri göz önüne alarak karma yapılar adı altında birleştirmiştir.

- *Karma Yapılar*
Normatif-zorlayıcı: Savaş birliği
Pragmatik- normatif : İşçi sendikaları
Pragmatik- zorlayıcı: Bazı eski sanayi kuruluşları, bazı çiftlikler, şirket lojmanlarının oluşturduğu mahalleler, gemiler

Tablo 1’de görüldüğü üzere Etzioni örgüt üyelerini, örgüte bağlılıkları açısından yabancılaşmış, hesapçı, ahlaki olarak üçe ayırmaktadır. *Yabancılaşmış* kişi psikolojik olarak bağlılık duymamakta fakat üye olarak kalmaya zorlanmaktadır. *Hesapçı* kişi ise bir günlük ücret karşılığında çıkarılması gereken iş kuralına uygun bir bağlılık göstermektedir. *Ahlaki* kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini özünden değerli saymakta ve işi her şeyden önce sevdiğinden dolayı yapmaktadır (Schein, 1978; 65).

Tablo 1 - Otorite Tiplerine Göre Bağlılık Tipleri

Bağlılık Tipleri	Otorite Tipleri		
	Zorlayıcı	Pragmatik	Normatif
Yabancılaşmış	✓		
Hesapçı		✓	
Ahlaki			✓

Kaynak: Schein, 1978 ;66

Schein’a göre, zorlayıcı otorite tipi ile yabancılaşmış bağlılık tipi, pragmatik örgüt tipi ile hesapçı bağlılık tipi, düzgüsel örgüt tipi ile ahlaki bağlılık tipi arasında pratik ve adil psikolojik sözleşme mevcuttur (Schein, 1978;66).

Kotter’e göre ise, psikolojik sözleşme işgören ve işletme arasındaki ilişkide, tarafların elde etmeyi bekledikleri konulara karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri şeyleri ifade eden, açık olmayan sözleşmeler olarak tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşmenin binlerce maddeden oluşabileceğini belirtip, işgörenin aklına bu binlerce maddeden sadece bir kaçının gelebileceğini söylemiştir. Ayrıca beklenti bölgelerini tanımlamıştır. Eğer işgören ile işletmenin beklentileri arasında uyum söz konusu ise iş tatmini ve verimlilik artışı görülürken iş bırakma eyleminde de azalma görülmektedir (Kotter, 1973; 95).

İşletmelerin değişimlere uyum gösterme çabaları işgörenler için olumsuz sonuçlar da doğurmuştur. Bazı işgörenler işten çıkarılmış bazılarının istihdamına ise devam edilmiştir. Bu durum işgören ile işletme arasındaki istihdam ilişkilerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmıştır (Grimmer ve Oddy, 2007; 154). 1980’li yıllarda yaşanan değişimler Muchinsky’e göre psikolojik sözleşmenin gelişmesinde etkili olmuştur (Cable, 2010; 22).

Robinson'a göre de çağdaş istihdam ilişkilerinde küreselleşme, yeniden yapılanma, küçülme kavramları çerçevesinde psikolojik sözleşmeye, sorumluluğu giderek artan bir rol düşmektedir (Robinson, 1996; 574).

1990 yılında Rousseau psikolojik sözleşmeyi farklı bir açıdan tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre, psikolojik sözleşme işletme ve işgören arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır. Bu bakış açısına göre psikolojik sözleşmede işletme ve işgörenden oluşan iki taraf olmasına rağmen psikolojik sözleşmeyi işgörenin zihinsel algısı belirlemektedir.

1990'larda işgören ile işletme arasındaki psikolojik sözleşmeye olan ilgi artmış ve araştırmacılar bu konuya yönelmiştir (Robinson vd., 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993).

İlgili yazın içerisinde en çok kabul gören psikolojik sözleşme tanımı Rousseau (1990) tarafından yapılan tanım olmasına rağmen, Herriot Pemberton (1997), Guest (1998), Sparrow ve Cooper (1998) tarafından psikolojik sözleşmenin sadece işgörenin algısına dayalı olmasından dolayı eleştirilmiştir (Türker, 2010; 6).

İlgili yazın içinde psikolojik sözleşmenin temellerini Argyris'in attığı üzerine görüş birliği bulunmaktadır. (Kotter, 1973; Schalk ve Roe, 2007; Lee ve Liu, 2009; Chang ve Hsu, 2009; Aggarwal ve Bhargava, 2010; Schein, 1978; Rousseau; 1990, Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau ve McLean Parks, 1993). Fakat Calo'ya (2006) göre psikolojik sözleşme kavramı Whyte'ın 1956 yılında yayınladığı *The Organization Man* adlı eserinde tanımlanmıştır. Whyte eserinde giderek yaygınlaşan *şirketine sadık ol, şirketin de sana sadık olsun* anlayışından yola çıkarak işgörenler ile işletmelerin amaçlarının aynı olduğunu ve bunun sistemin bir yaptırımı olmadığını işgörenlerin kendi rızaları ile kabul ettiği bir anlayış olduğunu belirtmektedir (Calo, 2006;337). Bu şekilde de karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin yerine getirileceğini öne sürmektedir.

2.1.2. İstihdam İlişkilerinde Yaşanan Değişimler ve Psikolojik Sözleşmeye Etkisi

Çalışma hayatında yaşanan değişiklikler ve yaşanan teknolojik ilerlemeler önemli bir şekilde istihdam ilişkilerini etkilemektedir.

İnsanoğlu çalışma hayatına avcı ve toplayıcı olarak başlamıştır. Bu dönemde sadece yaşayabilmek için çalışmakta iken icat edilen aletler sayesinde tarım başlamıştır.

Sanayi öncesi bu toplumlarda en önemli unsur topraktır. Toprak, gücü ve zenginliği temsil ediyordu. Toprağı olmayanlar ise kölelik sisteminde bir mal gibi alınıp kullanılan köle iken feodal sistemde toprağın bir parçası olan serftir (Özen, 2005, 84-86). Çalışma hayatının başında herkes yaşamak için çalışırken ilerleyen dönemlerde bazı insanlar ölmek için çalışmaya başlamıştır.

1760'lı yıllarda başlayan ve ilerleyen dönemlerde ortaya çıkan yeni teknik ilerlemeler sanayi toplumunun doğmasında etkin bir rol oynamıştır.

Sanayi Devriminin gerçekleşmesi ile feodal sistem içinde yer alan ve iş gücünün önemli bir kısmını oluşturan insanlar köyden kente göç etmişlerdir. Atölyelerde, üretilen ürünlerin yerini fabrikalarda daha ucuza üretilen ürünler almıştır. Sanayi toplumu ile tarım toplumunun en önemli farklarından biri sanayi toplumunun bir kent toplumu ve buna uygun değerlere sahip olmasıdır. Tarım toplumuna ait olan toprağa bağlılık, grup baskısı, lonca ilişkileri vb. değerler yerine kentsel değerler oluşmaya başlamıştır.

Bu dönemi Koray (2000; 24), uzun çalışma saatleri, sağlıksız çalışma koşulları, sefalet ücretleri ve işverenin tarafını tutan devletin serbestlik anlayışı ile özetlemektedir. Uzun çalışma süreleri, kadın ve çocukların ağır işlerde de çalıştırılmaları ve işçilere geçimlik ücretin verilmesi bu dönemde devletin sahip olduğu anlayışa örnek gösterilebilir. Bu dönemde yaşanan göçler ile fabrikalarda çalışacak işçi sayısı çok fakat istihdam imkanı azdır. Bu da şartların işletmeler tarafından belirlenmesi için ortam hazırlamaktadır. Devletin herhangi müdahalesi bulunmadığı bu dönemde, sağlıksız koşullarda 20 saati aşan çalışma sürelerinde kadın ve çocuklar dahi çalışmak zorunda kalmaktadır. İlerleyen dönemlerde devletin müdahalesi ve sendikal hareketler sayesinde çalışma şartlarında iyileştirmeler sağlanmıştır. Hem işletmeler hem de işgörenler karşılıklı fedakarlıklarda bulunarak orta noktada buluşmayı başarmışlardır. Böylece işgörenlerin çalışma koşullarında, ücretlerinde, sosyal güvencede yani yaşam standartlarında önemli iyileştirmeler sağlanmıştır.

Sonraki yıllarda üretim ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler, iletişimin yaygınlaşması, bilginin hayatın her yerinde önem kazanması ve iletişim teknolojisinin ilerlemesi sayesinde bilginin kolay ulaşılabilir olması sanayi toplumundan ve bu toplumun değerlerinden farklı yeni bir toplum ve bu topluma ait değerlerin oluşmasına yol açmıştır. Bu dönemi, "Toffler, 3. dalga uygarlığı; Drucker, kapitalist ötesi toplum, bilgi toplumu; Bell, endüstri sonrası toplum; Masuda, enformasyon toplumu; Etzioni,

modernlik sonrası çağ; Brezinski, teknokratik çağ; Dahrendorf, hizmet sınıfı toplumu olarak adlandırmaktadır” (Zencirkıran, 2005; 20).

Tablo 2’de tarım, sanayi, bilgi toplumlarının çalışma hayatına ilişkin değerler sunulmaktadır;

Tablo 2 – Tarım, Sanayi ve Bilgi Toplumunun Çalışma Hayatına İlişkin Değerleri

Tarım Toplumunun Çalışma Hayatına İlişkin Değerleri	Sanayi Toplumunun Çalışma Hayatına İlişkin Değerleri	Bilgi Toplumunun Çalışma Hayatına İlişkin Değerleri
Otoriteye itaat	Yasaya ve kurallara itaat	Yaratıcılık
Toprağa bağlılık	Disiplin	Yenilikçilik
Her türlü yenilik ve değişimden kaçınma	Verimlilik	Rekabet
Katı din anlayışı	Rekabet	Bireycilik
Kadercilik	Maddi değerler	Verimlilik
Kanaatkarlık	Zaman bilinci	Kendini gerçekleştirme ve farklılığını ortaya koyabilme
Cemaat içi dayanışma	Eğitim	Her alanda kalite
Yakın Çevre Dışındakilere Güvensizlik	Değişime ayak uydurma	Esnek çalışma
Gelenekçilik	İşletmeye sadakat	Yaşam kalitesini yükseltme ve andan keyif alma
Kısa vadeli düşünme	Otorite	Diğer inançlara ve insan haklarına saygı,
	Büyüklik	Şeffaflık, dürüstlük ve yapılan işlerde yasallık
	Kazanç tutkusu	Risk alabilme ve bireysel sorumluluk yüklenebilme
	Sosyal yapıya uyum	Değişime ayak uydurmak
		Hızlı hareket etme
		Vizyon sahibi olma
		Zamanı verimli kullanma

Kaynak: Zencirkıran, 2005; 13-31

Tarım toplumunda en önemli kaynak toprak iken, sanayi toplumunda toprağın yerini sermaye almıştır. Bilgi toplumuna geldiğimizde en önemli kaynak bilgi olmuştur.

Bilgi toplumunda, imalat ağırlıklı işlerden bilgi ve hizmet işlerine doğru bir yönelme söz konusudur. Bu da beraberinde vasıflı işgücü ihtiyacını getirmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak için de bağımsız düşünmeyi teşvik eden, ezberlemek yerine düşünmeye yönelten, esnek, yaratıcı, yeniliklere uyum sağlayan bireyler yetiştirmek için eğitim sistemi yeniden düzenlenmiştir.

Tarım, sanayi ve bilgi toplumunun çalışma hayatına ilişkin değerlerinde meydana gelen bu değişimleri tek bir faktörle açıklamak mümkün olmasa da genel bir bakış açısı ile politik, ekonomik, sosyal ve hukuki yapıdaki değişimin yanı sıra teknolojik gelişmelerin de değişime katkı sağladığı söylenebilir (Mimaroğlu,2008; 11-12).

Aslında bu dönem içerisinde en önemli etkiyi yaratan faktör, teknolojik değişim olmuştur. İletişim ve bilişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı ilerleme ile kıtalar adeta bir araya gelmiş yani küreselleşme süreci hızlanmıştır. Liberal politikalar, gümrük birliği anlaşmaları vb. uygulamalar küreselleşmeyi desteklese de en önemli katkıyı tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı ve değişken olan teknoloji sağlamıştır (Dereli, 2005; 4).

Yeni ekonomi olarak tanımlanan bu dönemin özellikleri Keser'e göre (2005; 181-182);

- Global bir yapıya sahiplik,
- Bilgi ve yenilik en önemli girdiler,
- Eğitim ve yetenek geliştirme,
- Küçük ve hızlı işletmeler güçlü firmalar olmuştur,
- Bilgi teknolojileri işletmelerin önem verdiği bir kavram haline gelmiştir,
- Pazarlar ve işletmeler dinamikleşmiş ve bu duruma uygun olarak yeni meslekler ortaya çıkmıştır,
- Dijitalleşme söz konusudur,
- Ar-ge'ye yapılan yatırımlar artmıştır,
- Küreselleşme ve insan kaynaklarının yapısında ciddi değişimler söz konusudur,
- Yeni ekonomi yenilik ve yaratıcılık tabanlı bir ekonomidir.

1980'li yıllara kadar işgörenler işten çıkarılma korkusu olmadan uzun süre istihdam garantisi altında çalışma hayatlarına devam etmişlerdir. Fakat bu yıllarda artan

yoğun rekabet, iletişim, küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş, minimum kaynaktan maksimum faydayı elde etme, insanın en önemli kaynak olduğuna dair çeşitli değişimler işgören ve işletme arasındaki ilişkiyi etkilemiştir. İşletmeler stratejilerini dolayısıyla da istihdam ilişkilerini değiştirmeye başlamışlardır. Şirketler küreselleşen ekonomiye kademe azaltma, yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri gibi yöntemlerle uyum sağlamaya çalışmışlardır (Türker, 2010; 4). Tabloda da değişimler sonucu şirketlerde yaşanan işten çıkarmalar yer almaktadır.

Tablo 3 – Yaşanan Değişimler ve Etkileri

Yaşanan Değişimler	Etkilenen Şirketler(işten çıkarmalar)
Üretim ve pazarlamanın küreselleşmesi	WmBaird (430) , SR Gent (500), BOC (500), Viasystems (1000), Siemens (1100), Xerox (500), Dewhirst (600), Clarke's Shoes (440).
Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	Nortel (430)
Hisse senedi ve nakit pazarındaki dalgalanmalar	Rover (1500), Dawsons (720), Robert H. Lowe (308), Merrill Lynch (400), Royal Doulton (1000).
Ürün yaşam döngüsünün değişmesi	Molins (400), MFI (1500), Shell (500), Grove Cranes (670), Fujitsu (600), Vickers (700), LG (2000), National Semi-Conductor (600), Barclatcard (1100).
Önemli finansal başarısızlıklar	Enron - Arthur Andersen
Birleşme, satın alma, şirket evlilikleri	Diageo (850), Hyundai (2000), Corus (10000), Gre/PPP (300), Bankers Trust/Deutsche Bank (5500), Shell (3000), BP Amoco (900), ICI (500), Zeneca (1000).

Kaynak: McGreevy, 2003;192 (Akt, Mimaroglu,2008; 12)

McGreevy'in bu çalışmasında uluslararası pazarda faaliyet gösteren şirketlerin 2000'li yılların başında yaşanan değişimler sonucu işten çıkarmalar sayısal olarak belirtilmiştir. Buna göre en çok işten çıkarmalar “birleşme, satın alma, şirket evlilikleri” durumunda yaşanmaktadır. Bu şirketlerin faaliyette bulunduğu uluslararası pazarda işletmelerin tüketici taleplerine uygun olarak esnek bir üretime sahip olmaları ve kısa sürede başarı gösterip varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri beklenmektedir. Bu beklentilerin karşılanabilmesi için de istihdam ilişkileri değişmeye devam etmektedir.

Listede ismi geçen fakat işten çıkarılan işgören sayısı yazmayan Enron ve Arthur Andersen işletmeleri 2000'li yılların başında ABD ekonomisini derinden etkileyen “Enron Skandalı”nın baş rol oyuncularındır. Enron ABD'nin en büyük 10 şirketinden biri iken 2001 yılında denetçisi ve aynı zamanda danışmanı olan Arthur Andersen firmanın bütün borç ve zararlarının mali tablosunda yer almasını belirttiğinde Enron'un dönem sonu zararı 1 milyar dolardı. Bunun üzerine yapılan araştırmalar, açılan soruşturmalar sonucunda Enron'un iflası, 19 bin çalışanın işsiz kalmasına neden olmuştur. Arthur Andersen bu skandal sonunda prestijini, müşterilerini ve işgörenlerinin bir kısmını kaybetmiştir. ABD'de Big Five olarak anılan beş büyük denetim ve danışmanlık firmasından biri olan Arthur Andersen 2005 yılında aklanmış olsa dahi yukarıda sayılan nedenlerden ötürü birleşme ile kayıplarını azaltmaya çalışmıştır.

(<http://www.milliyet.com.tr/2002/10/05/ekonomi/eko01.html>, http://en.wikipedia.org/wiki/Enron_scandal)

Bu değişimler yaşanırken Schalk ve Rousseau da (2009), istihdam ilişkilerinde yaşanan değişimleri yedi boyutta ele almışlardır. Tablo 4'te odak, format, temel, işveren sorumlulukları, çalışan sorumlulukları, sözleşmeye bağlanmış ilişkiler ve kariyer yönetimi boyutlarında geçmişteki istihdam ilişkilerini ve geliştirmekte olan istihdam ilişkilerini karşılaştırmışlardır.

Tablo 4 - Geçmişteki Ve Gelişmekte Olan İstihdam İlişkileri

Boyutlar	Geçmişteki İstihdam İlişkileri	Gelişmekte Olan İstihdam İlişkileri
Odak	Güvenlik, süreklilik, sadakat	Değiş-tokuş, gelecekte istihdam edilebilmek
Format	Yapılandırılmış, öngörülebilir, istikrarlı	Yapılandırılmamış, esnek, (tekrar) pazarlığa açık
Temel	Gelenek, adillik, sosyal adalet, sosyo-ekonomik sınıf	Piyasa güçleri, pazarlanabilir beceri ve yetenekler, katma değer
İşveren Sorumlulukları	Süreklilik, istihdam güvenliği, eğitim, kariyer beklentisi	Hakkaniyet (algılanan), katma değeri ödüllendirme
Çalışan Sorumlulukları	Sadakat, işe devamlılık, tatmin edici performans, otoriteye itaat	Girişimcilik, yenilikçilik, performans geliştirmek için değişiklikleri uygulamak
Sözleşmeye Bağlanmış İlişkiler	Resmi, çoğunlukla sendika ya da toplu temsil yoluyla	Kişinin (şirket içi ya da şirket dışından) vereceği hizmetler için bireysel olarak pazarlık etme sorumluluğu
Kariyer Yönetim	Şirketin sorumluluğundadır, şirket içi kariyer personel bölümünün girdileriyle planlanır ve yönetilir	Kişinin sorumluluğundadır, kariyerinde ilerleme, becerilerinin sürekli geliştirilmesini ve kişisel eğitimi gerektirir

Kaynak:Schalk ve Rousseau, 2009; 156

Günümüz istihdam ilişkilerinde ömür boyu istihdam kavramı eskisi kadar rağbet görmemektedir. Geçmişteki istihdam ilişkilerinde istihdam riskleri işletmeler tarafından üstlenilmekteydi. Ömür boyu istihdamın işletmeler tarafından tercih edilmemesi işgörenlerin kendi eğitim ve gelişimleri için çaba göstermelerine sebep olmaktadır (Tınar, 2005; 64). Bu yüzden de işgörenler artık kendi kariyerleri ile ilgili daha aktif rol oynamaya başlamışlardır. Eğitim seviyelerini yükselterek ve yeteneklerini öne çıkararak istihdam edilebilirliklerini arttırmaya başlamışlardır (Dizdar, 2009; 1). İşgörenler akademik eğitimlerinin yanı sıra kişisel gelişimlerine özen göstermekte ve gelişen teknolojiyi yakından takip etmektedirler. İş hayatlarına dahil oldukları dönemden itibaren iş arayışında olarak kariyerleri için alternatifleri değerlendirmektedirler.

Kısmi çalışma, ev-ofis çalışma, iş paylaşımı ve takım çalışması gibi yeni istihdam türlerinin ortaya çıkması ile işveren-işgören arasındaki ilişki karşılıklı uyuma bağlı hale gelmiştir. Toplu pazarlıklar yerini kişisel sözleşmelere bırakmıştır. İşletme ve işgören arasında oluşturulan bu sözleşmelerde iş sözleşmesinin yanında psikolojik sözleşme uygulamaları da görülmektedir (Keser,2002; 9).

Tablo-4’te belirtilen “Gelişmekte olan istihdam ilişkileri”ni tercih eden işletmeler içinde buldukları rekabet ortamında esnek olabilmek için bu modeli tercih etmektedirler. Psikolojik sözleşme açısından baktığımızda her işçinin farklı sözleşmeye sahip olması istihdam ilişkilerinin iki özelliği ile açıklanabilir. Bunlardan ilki, pazarlık alanıdır. İşletmeler ve işgörenler bu pazarlık alanı içerisinde psikolojik sözleşmelerini oluşturur. İkincisi ise sözleşmeye katılan taraflardır. Bu kapsam içerisinde işletme, devlet, sendikalar, yöneticiler, (mühendis, muhasebeci gibi) işgrubu ve müşteriler bulunur (Schalk ve Rousseau,2009; 156-157).

Çalışma hayatında ve istihdam ilişkilerinde meydana gelen bu değişimler psikolojik sözleşmede de değişikliklere sebep olmuştur. Sparrow (1996) hazırladığı tabloda psikolojik sözleşmeyi eski ve yeni psikolojik sözleşme olarak ikiye ayırmış ve istihdam ilişkilerinde yaşanan değişimlerin psikolojik sözleşmeye olan etkisini ortaya koymuştur.

Tablo 5 - Eski Ve Yeni Psikolojik Sözleşme Arasındaki Farklılıklar

	Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
Değişen Çevre	Durağan, kısa dönemli	Devamlı değişim
Kültür	Paternalist, içinde bulunulan döneme uygunluk, bağlılık karşılığı iş güvencesi	Yüksek performansın ödüllendirilmesi, psikolojik sözleşmenin geliştirilmesi
Ödüller	Pozisyon ve statüye göre ödeme	Yapılan katkıya göre ödeme
Motivasyon değerleri	Terfi	İş zenginleştirme, rekabetin geliştirilmesi
Terfi Esasları	Beklenen zamanda, yeterli donanımda	Daha az terfi fırsatı, hak edenin terfi etmesi
Şirket içi transfer	Nadiren işgörenin şartlarına göre	İşletmeyi yeniden canlandırmak için yatay transfer
İstihdam garantisi	Yaşam boyu	İş garantisi yok
Sorumluluk	Terfi ile artan	Yaratacılıkla desteklenmekte olan
Statü	Çok önemli	Rekabet ortamında hak edilmesi gerekli
Kişisel gelişim	İşletmenin sorumluluğu	İşgörenin sorumluluğu
Güven	Yüksek güven	Arzu edilmekte fakat işe ya da mesleklerine bağlılık daha önemli

Kaynak:Sparrow, 1996;77

Değişen çevre açısından baktığımızda psikolojik sözleşme de devamlı değişen koşullar gibi bir değişim göstermektedir. Gelişen istihdam ilişkileri sonucu yeni psikolojik sözleşmenin kültürünü, sözleşmenin geliştirilmesi ve yüksek performansın ödüllendirilmesi oluşturmaktadır. Motivasyon değerlerinde terfinin yerini iş

zenginleştirme, rekabet ortamlarının yaratılması gibi işgöreni çalışmaya teşvik edici uygulamalar almıştır. Eski psikolojik sözleşmede terfi edebilme belli bir kıdeme ve bu kıdeme bağlı olarak elde edilen tecrübeye sahip olan herkesin hakkı iken yeni psikolojik sözleşmede az sayıda olan terfi fırsatlarına sadece hak eden işgören sahip olabilmektedir. Yeni psikolojik sözleşmede şirket içi transferler yapılarak işletmede canlı dinamik bir ortam yaratılmaya çalışılmaktadır. Eski psikolojik sözleşmede işgören iş hayatına başladığı işletmeden emekli olabilmekteyken yeni psikolojik sözleşmede işletmenin işgöreni uzun süre istihdam etmesi işgörenin performansı ve ekonomik duruma bağlı olarak değişmektedir. Eski psikolojik sözleşmede sorumluluk alanı işgörenin aldığı terfiye bağlı olarak artmakta iken yeni psikolojik sözleşmede ise işgören gerçekleştirdiği işe bağlı olarak sorumluluk alanını genişletebilmektedir. Yeni psikolojik sözleşmede statü rekabet ortamında hak edilmesi gereken bir hale gelmiştir. Değişen istihdam ilişkilerinde olduğu gibi yeni psikolojik sözleşmede de işgören kendi kariyerinden sorumlu bir hale gelmiştir. Sparrow'un eski ve yeni psikolojik sözleşme karşılaştırmasında son olarak ele aldığı güven; yüksek önem derecesinden daha düşük bir hal almış fakat işe ve/veya mesleğe bağlılık aranılır bir hale gelmiştir.

Özetle, ciddi bir değişim süreci geçiren çalışma hayatı ve istihdam ilişkilerindeki değişiklikler işletme ve işgören arasındaki psikolojik sözleşmenin de değişmesine sebep olmuştur. İşletmeler işgörenleri ömür boyu istihdam etmekten vazgeçmişler. İşgörenler ise iş gücü piyasasında kendilerini ciddi bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Bu rekabet ortamında iş sahibi olabilmek içinse kişisel gelişimlerine odaklanmışlardır. Hem işletmelerin içinde bulunduğu uluslararası piyasada hem de işgörenlerin içinde bulunduğu işgücü piyasasındaki rekabet ortamında ortak olan önemli noktalardan biri değişkenliktir. İşgörenlerin iş sahibi olabilmek, sahip oldukları işi kaybetmemek ve daha fazla avantaj sunan işletmelerde çalışma fırsatları elde etmek için kendilerini geliştirmeleri ve aranılan bir işgören haline gelmeleri gerekmektedir. İşletmelerin de aynı şekilde içinde buldukları rekabet ortamında lider olabilmeleri için işgörenlerin stratejik önemini fark edip buna göre hareket etmeleri gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmeyi ciddiye alan ve bu sözleşmeye sadık kalan işletmeler çalışanlarında örgütsel bağlılığın, iş tatmininin, motivasyonun, işte kalma eğiliminin, performansın ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlarken strese sebep olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin bahsedilebilecek olumsuz yanlarından biri iş

hayatının her döneminde görülebilen stres olabilir. Buradaki stresin sebebi işletmenin yükümlülüklerini yerine getirmesi sonucu işgörenin taahhütlerini yerine getirme baskısını hissetmesi olabilir.

2.1.3. Psikolojik Sözleşme ile İlişkisi Bulunan Kuramlar

Aşağıda psikolojik sözleşmenin daha rahat anlaşılabilmesi için çeşitli kuramlara yer verilmiştir. Bunlar; karşılıklılık normu, sosyal değişim kuramı, eşitlik kuramı, Vroom'un beklenti kuramı, Lawler - Porter beklenti kuramıdır.

2.1.3.1. Karşılıklılık Normu

Psikolojik sözleşme ile ilişkili kuramlardan biri olan karşılıklılık normu Gouldner tarafından 1960 yılında ileri sürülmüştür. Gouldner'a göre karşılıklılık normunun temelini, birbiri ile ilişkili iki asgari talebin gerçekleştirilmesi sağlamaktadır. Bu taleplerinden birincisi, bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmesidir. İkincisi ise kendilerine yardım edenleri incitecek herhangi bir davranışta bulunulmamasıdır. Karşılıklılık normu her kültürde bulunmaktadır. Fakat her kültürde benzer olaylar aynı sonuçları vermemektedir. Örneğin Filipinlerde bir arkadaşı tarafından hastane masrafları karşılanan kişi, ileride bu arkadaşının istihdam edilmesini sağlamaktadır. Fakat benzer olay Amerika Birleşik Devletlerinde aynı şekilde sonuçlanmamaktadır. Bunun sebebi de var olan ilişkinin geleneksel bir yapıya sahip olmamasıdır. Ayrıca karşılıklılık normuna göre yapılan yardımın önemi yardımı alan için ne kadar değerli olduğuna göre değişmektedir (Gouldner, 1960; 171 - 173). Yani karşılıklılık normu: içinde bulunulan kültüre, yardım alanın ihtiyaç derecesine, yardımın şekline ve oluşabilecek beklentiye göre değişiklik göstermektedir.

Kısaca karşılıklılık normuna göre, birey kendisine yardım eden kişiye yardım edecektir. Örneğin, işletmede çalışmaya yeni başlayan işgörenin ilk senesi dolmamasına rağmen üstünün insiyatifi ile bir günlük izin alması sonucu bu işgörenin üstünün haftasonu çalışması talebini samimi bir şekilde kabul etmesi karşılıklılık normuna uygun bir davranıştır.

Psikolojik sözleşme açısından baktığımızda karşılıklı bir ilişki içerisinde olan işletme ve işgören karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesini sağlayarak kendilerine yapılan iyiliklere kayıtsız kalmamış, karşılığını vermiş olacaktır.

2.1.3.2 . Sosyal Değişim Kuramı

Psikolojik sözleşme ile ilişkili bir diğer kuram ise Peter Blau'nun sosyal değişim kuramıdır. Bu kuramda değişim ekonomik objeler yerine sosyal ilişkilerde görülen destek ve dostane ilişkiler ile gerçekleşmektedir. Sosyal değişim kuramına göre, taraflardan biri diğeri için faydalı bir eylemde bulunduğu zaman diğer taraf da benzer bir sorumluluk altına girerek bu sorumluluğunu yerine getirmek üzere diğer taraf için faydalı bir eylemde bulunur. Karşılıklılık normunun temelini oluşturan sosyal mübadele kuramı da iş hayatında benzer bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmalar sonucunda dengeli bir sosyal değişim ilişkisi olan işletmelerde işten ayrılma niyetinde azalma, örgütsel bağlılıkta artış, işgörenin kariyerine olan inancında bir artış görülmektedir (Mimaroglu, 2008; 33-38).

Psikolojik sözleşmede karşılıklı beklentiler ve taahhütler bulunmaktadır. İşgören taahhüt ettiği eylemlerden birini yerine getirdiğinde işletme de kendini benzer bir sorumluluk altında hissederek gerçekleştirmesi gereken taahhüdü yerine getirerek sosyal değişim kuramı çerçevesinde karşılıklı beklentiler gerçekleştirilebilir.

2.1.3.3. Eşitlik Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Alderfer'in ERG kuramı gibi birçok motivasyon kuramı işgöreni meslektaşlarından ayrı, yalnız kişiler olarak değerlendirmektedir. Ancak işgörenler yalnız başlarına çalışan bireyler değildir. Birbirleri ile iletişim halinde olan, birbirlerini gözlemleyen, eleştiren ve bazı durumlarda rekabet içerisinde bir sosyal sistemin parçası olarak çalışan bu işgörenlerin ilişkilerine karşılaştırmalı motivasyon kuramları çerçevesinde bakmak daha anlamlı olacaktır (Mimaroglu, 2008;38).

Karşılaştırmalı motivasyon kuramlarından eşitlik kuramının ana fikri, işgörenlerin istihdam ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını istemeleridir (Güney, 2008;364). S. Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, işgörenin iş başarısı, motivasyonu ve tatmin olma derecesi bulunduğu iş ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumu ile ilişkilidir (Koçel, 2007;498).

Eşitlik kuramı, iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunlar kuruma verilenler ve kurumdan alınanlardır. Kuruma verilenler; tecrübe, eğitim, zaman, yetenek, ileri sürülen fikirler ve gösterilen çaba iken kurumdan alınanlar; ücret ve sosyal haklar, terfi, saygı görme, kişisel gelişimdir. Kuruma verilenler ile kurumdan alınanların

karşılaştırılmasında iki koşulun varlığı etkindir. Bunlardan ilki, kuruma verilenler ya da kurumdan alınanların varlığı taraflardan en az biri tarafından tanınmalıdır. İkincisi ise, kuruma verilenler ya da kurumdan alınanlar değişimle ilgili ya da değişime marjinal fayda sağlayıcı olarak ele alınabilmesidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003;147). Şekil 1’de A ve B kişisi için eşitlik kuramına göre karşılaştırması gösterilmiştir.

Şekil 1 – Eşitlik Kuramı

$\frac{A \text{ Kişisinin Kurumdan Aldıkları}}{A \text{ Kişisinin Kuruma Verdikleri}} > \frac{B \text{ Kişisinin Kurumdan Aldıkları}}{B \text{ Kişisinin Kuruma Verdikleri}}$
$\frac{A \text{ Kişisinin Kurumdan Aldıkları}}{A \text{ Kişisinin Kuruma Verdikleri}} < \frac{B \text{ Kişisinin Kurumdan Aldıkları}}{B \text{ Kişisinin Kuruma Verdikleri}}$

Kaynak: Güney, 2008; 364

Eşitlik kuramında kişi karşılaştırma yaparken büyük ölçüde algılarını kullanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kişi psikolojik sözleşmesini değerlendirir. Kişinin kuruma verdikleri ile kurumdan aldıklarının diğer kişi ile karşılaştırılması hem objektif verilere hem de algılara göre gerçekleşmektedir. Psikolojik eşitliğin her iki tarafı da dengede ise kişi kendisine eşit davranıldığını hissedecek fakat denge durumu söz konusu olmadığında ise kişi eşitsizlik algılayacaktır (Moorhead ve Griffin, 1995; 100-101).

Eşitlik kuramını açıklamak için sıkça kullanılan bu oranın eşit olmaması durumunda işgören eşitliği sağlamak için farklı yollar izleyebilir. Bunlardan birincisi, aldıklarını ya da verdiklerini değiştirme yolunu tercih ederek bir eşitlik sağlayabilir. İkincisi ise, diğer işgörenin aldıklarının ya da verdiklerinin değişmesi ile eşitlik sağlamaya çalışılabilir. Üçüncüsü ise, işgören kendini karşılaştırdığı kişiyi değiştirecektir. Dördüncüde ise zihinsel algılarını değiştirecektir. Yani kurumdan aldıkları ve kuruma verdikleri ile ilgili algılarını ve eşitliğin diğer tarafında yer alan kişinin kurumdan aldıkları ve kuruma verdikleri ile ilgili algılarını değiştirerek sağlamaya çalışacaktır. Sonuncusunda ise eşitsizliğin hakim olduğu ortamda bulunan işgörenin bu

ortamdan ayrılmasıdır. İşgörenin kontrolünde olmasa da diğer kişinin ortamdan ayrılması da eşitsizliği giderebilir (Eroğlu, 2007; 420-421).

Örneğin, işgören ile işletme arasında kurulan psikolojik sözleşmede işgörene, “işletme içerisinde performansa dayalı ücret sistemi” olduğu belirtilmiştir. Fakat işgören yaptığı karşılaştırma ile meslektaşının kendisinden daha az çalışmasına rağmen daha fazla ücret aldığı sonucuna varmıştır. Böyle bir durumda işgören bir önceki paragrafta belirtilen yöntemler ile eşitliği sağlamaya çalışacaktır.

2.1.3.4. Vroom Beklenti Kuramı

Motivasyon kuramlarından biri olan beklenti kuramı V. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom’a göre motivasyon, bir bireyin belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit olacaktır. Şu durumda, bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç ve amaçların değerleriyle (valence), bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımına eşittir (Onaran, 1978; 73 Akt. Eroğlu, 2007;400)

$$G = \sum (B \times V)$$

G= Motivasyon Gücü

B= Beklenti

V= Değer (valence)

Motivasyon gücü, beklenti ile değere atfedilenlerin çarpımıdır. Bu değer sıfır çıkması motivasyonun olmadığını göstergesidir. Eğer değer pozitif ise motivasyon mevcuttur. Negatif değerde ise, belli bir sonuçtan kaçınma ve uzak durma söz konusu olup negatif motivasyondan söz edilir. (Eroğlu, 2007;401).

Vroom Beklenti kuramını psikolojik sözleşme açısından ele alacak olursak;

G= Güç : Psikolojik sözleşmeyi yerine getirmek için gerekli motivasyon

B= Beklenti : Psikolojik sözleşme maddelerinin gerçekleşme olasılığı

V= Değer : Psikolojik sözleşme maddelerine verilen önem

G= $\sum (B \times V)$ sonucunda işgörenin psikolojik sözleşmeyi yerine getirmesi için gerekli motivasyon ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.5. Porter - Lawler Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter tarafından geliştirilen beklenti kuramının temellerini Vroom’un beklenti kuramı oluşturmaktadır. Vroom’un kuramına ek olarak kişinin çabası, bilgisi,

yeteneği ve algılamalarından kaynaklı rol değişikliğine bağlı olarak gösterdikleri performansları ödüllendirilmektedir (şimşek vd., 2003; 146). Burada rol değişikliği ile kast edilen, işgörenin içinde bulunduğu işletmedeki görevi ve pozisyonudur. Işgrenin pozisyonu gereği görevini yerine getirirkenki motivasyonu da performansını etkilediği gibi aynı şekilde performansı da motivasyonunu etkilemektedir.

Lawler ve Porter'a göre bireyin sadece çaba göstermesi her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Yüksek performansın gerçekleşmesi için bazı değişkenlere ihtiyaç vardır. Bunlardan ikisi bireyin sahip olması gereken bilgi ve yetenektir. Çünkü bilgi ve yetenekten yoksun birey ne kadar çaba gösterirse göstersin yüksek performans sergilemesi mümkün olmamaktadır. Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun birey ne kadar çabalarsa çabalasın bir bilanço oluşturamaz. Diğer bir değişken ise bireyin işletme rol algısı ile ilgilidir. Işletmelerin işgörenlerden işleri ile ilgili gerçekleştirmelerini beklediği bazı roller bulunmaktadır. Ayrıca astlarının da işverenlerden gerçekleştirmelerini beklediği bazı roller bulunmaktadır. Eğer işgörenden bir performans göstermesi bekleniyorsa ya da işgören yüksek bir performans sergilemek istiyorsa işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir rol anlayışına sahip olması gerekmektedir. Eğer bu rol anlayışı sağlanmaz ise bu sefer rol atışması söz konusu olur bu da performansın düşmesine sebep olur (Koçel, 2007; 496).

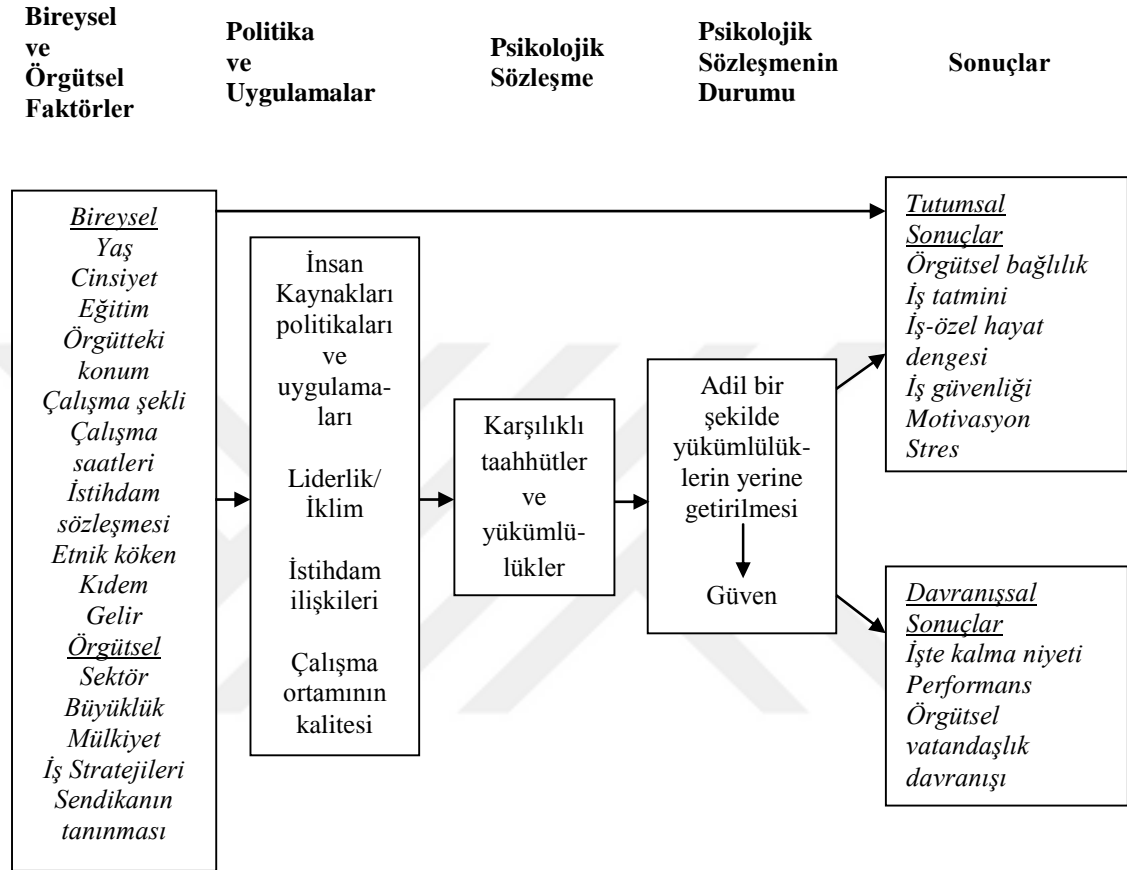
Vroom ve Lawler – Porter'in beklenti kuramlarını psikolojik sözleşme açısından ele alacak olursak her iki beklenti kuramında olduğu gibi psikolojik sözleşmede de algı önemli bir yer tutmaktadır. Her iki beklenti kuramında da kişinin beklentisine verdiği değer kendi algısına göre belirlenmektedir. Psikolojik sözleşmenin de maddelerine anlam kazandıran bu maddelere verilen değerdir.

2.2.Psikolojik Sözleşmenin nemi

Aranan niteliklere sahip işgören kendisini içine ve şirketine adar, değişen koşullara uyum sağlayarak da şirketin piyasa koşullarında rekabet edebilir halde olmasına katkı sağlar. Işgrenin şirketin amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için yüksek bir istek ve morale ihtiyaı vardır (Chang ve Hsu, 2009; 721). Guest'e göre bu istek ve moral işletme ve işgören arasında kurulan sağlıklı bir psikolojik sözleşme ile gerçekleşebilir. Aşağıdaki şekilde Guest, işgörenin ve işletmenin özellikleri ve işletmenin sahip olduğu

politika ve uygulamalar sonucu oluşabilecek psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesine bağlı olarak ortaya çıkan sonuçları belirtmiştir.

Şekil 2 - İşletme İle İşgören Arasındaki Psikolojik Sözleşme Ve Sonuçları



Kaynak: Guest, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257.1>

Yukarıdaki şekle bakacak olursak psikolojik sözleşmenin tutumsal sonuçları: örgütsel bağlılık davranışının, iş tatmininin, motivasyonun artışı, iş-özel hayat dengesi ile uzun süreli istihdamın sağlanması ve stresin azalmasıdır. Davranışsal sonuçlar ise işte kalma niyetinin, performansın ve örgütsel vatandaşlık davranışının artışı şeklinde görülmektedir. İşletme ve işgören arasında gerçekleştirilen psikolojik sözleşmeye sadık kalındığı zaman ortaya çıkan sonuçlar çoğu işletmenin gerçekleştirdiği çeşitli uygulamalar ile ulaşılmaya çalışılan sonuçlardır.

Psikolojik sözleşme işletme ile işgören arasındaki iletişimin devam etmesini sağlayan bir uygulamadır. Bu özelliği ile psikolojik sözleşme yöneticiler ve danışmanlar için önemli kavramsal bir araçtır (Diamond, 2003; 3).

İşgücü devir oranı, nitelikli işgören ve motivasyon günümüz istihdam ilişkilerinde üzerinde en çok durulan konulardır. Bu koşullarda en yetenekli işgücünü elde etmek, yüksek bir motivasyon sağlayarak en yüksek verimliliği elde etmek işletmeler için vazgeçilmez bir stratejidir (Türker, 2010; 16).

İşgören ile işletme arasında her zaman değişken bir yapıya sahip ve her bir bireyi ayrı ayrı motive edebilen bir sözleşmeye ihtiyaç vardır. İşgörenden en yüksek verimin alınabilmesi için onun ne düşündüğünün ne hissettiğinin bilinmesi gerekmektedir. İşletmenin işgörenin duygu ve düşünceleri ile oluşturduğu psikolojik sözleşme ile istihdam ilişkisinde artık işgörenin fiziki gücü yerine bilgisine, yaratıcılığına, girişimciliğine, yeniliği başlatacak ve devam ettirecek fikirlerine önem verilmektedir.

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli kaynak işgörenleridir. Bu yüzden işgörenlerin motivasyonlu ve yüksek performanslı çalışmaları için işletmenin işgörenlerin psikolojik sözleşmelerine önem vermeleri gerekmektedir. Eğer işletme yalnızca iş sözleşmesini göz önünde tutar ve yazılı olmayan psikolojik sözleşmeye önem vermezse, işgörenlerin işe olan ilgileri kaybolabilir, motivasyonları düşebilir, verimlilikleri azalabilir hatta işgörenler işi bırakma eylemi gösterebilirler.

Wellin psikolojik sözleşmenin önemini belirtmek için şu üç maddeyi kullanmıştır (Wellin, 2007;6):

- İnsan davranışını anlamaya ve tahmin etmeye,
- Kişileri işe bağlamaya,
- İnsanları müşterilere ilişkin ve işletmenin stratejik amaçlarında birleştirmeye yardımcı olur.

2.3.Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Taahhütler de, sözler gibi öznedir. Sözlerin iki tarafı mevcuttur; söz veren ve söz verilen. Bizim yorumlama şeklimiz ve içinde bulunulan durum bu sözün algılanmasını ve bu sözün tutulmasını etkilemektedir. Yakın anlamları ifade eden söz ve taahhütler eş anlamlı değildir. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğüne göre; söz, bir işi yapacağını kesin olarak vaat etme iken taahhüt ise bir şey yapmayı üstüne alma, üstlenme anlamına gelmektedir. Ayrıca Türk Dil Kurumunun Eş ve Yakın Anlamlı Kelimeler Sözlüğü'nde de söz ve taahhüt arasında bir bağlantı belirtilmemiştir.

Rousseau ise bu iki kavramı psikolojik sözleşmenin oluşumunu açıklarken kullanmıştır. Söz kavramını günlük hayatta verilen sözleri açıklamak için kullanırken taahhüt kavramını ise iş hayatında verilen sözleri açıklamak için kullanmıştır.

Rousseau'ya göre, psikolojik sözleşmenin oluşumunda en önemli katkılardan birini tarafların sosyal hayatta verdikleri ve aldıkları sözler oluşturmaktadır. Bu sözler ile birey taahhütte bulunur, taahhüdünü gerçekleştirir ve kendisine verilen taahhütlerin yerine getirip getirilmediğini takip eder. Psikolojik sözleşmenin temelinde verilen taahhütler ve bu taahhütlerin yerine getirilmesi bulunmaktadır. Bu sebeple sosyal hayatta verilen sözlerin yerine getirilmesi psikolojik sözleşmenin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Rousseau'ya göre söz verenin sözünü tutması için bazı sebepler vardır, bunların bazıları (Rousseau, 1995; 23-24);

- Kabul; Söz vermek için gelecekte gerçekleşecek bir amacın olması gerekmektedir. Söz verenin bu gerçekleştireceği amacı belirtmesi yeterli değildir. Söz verilen kişi de bu amacı kabul etmelidir.
- Öz farkındalık ve öz saygı; Kendine saygısı olan ve öz farkındalık içerisindeki bireyler kendilerini buldukları taahhüdü yerine getirmek zorunluluğu içinde hissederler. Bu yüzden de durumları kontrol altına almak için özel bir çaba harcarlar ki sözlerini yerine getirebilsinler.
- Gerçekleştirilen eylemler sözü destekler; Kişiler birilerine açıkça görülen yani söz verilen kişi dışında kalanların da bildiği bir söz verdiği zaman bu sözün tutulması gerektiğini bildiklerinden ötürü bu sözün tutulacağını belirten bazı davranışlarda bulunurlar. En gerçekçi söz gerçekleştirilen bir sözdür.
- Güven kaybı; Söz veren kişi herhangi bir neden göstermeksizin sözünü yerine getirmese söz verilenin güvenini kaybedebilir. Bunun yerine sözünü geç dahi olsa yerine getirmeye çalışması söz verilen tarafından tolere edilebilir bir durumdur. Bu yüzden insanlar verdikleri sözü yerine getirememeye durumu olduğunda bunu nedenleri ile belirtip karşı tarafın güvenini kaybetmemeye çalışırlar.
- Sosyal baskı ve saygınlığı koruma; Sosyal norm ve sosyal ilişkilerde zorlayıcı güç unsurudur. Özellikle kamu tarafından tanınan kişiler verdikleri sözleri yerine

getirmezlerse sosyal baskıyı hissedebilirler. Hatta sahip olduğu saygınlıklarını bile kaybedebilirler.

- Teşvik; Sözler karşılıklı kabule bağlıdır. Karşılıklı kabulün gerçekleşmesi için, söz verilenin de sözü kabul etmesi için kendi çıkarına uygun bir şeyler olmalıdır.

Psikolojik sözleşmeler de sözler gibi yazılı olmayan bir anlaşmanın ürünüdür. Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmenin oluşmasında tarafların sosyal ilişkilerinde verdikleri sözler önemli bir yere sahiptir. Çünkü psikolojik sözleşmede de taraflar birbirlerine taahhütlerde bulunarak psikolojik sözleşmeyi oluşturur ve yerine getirilen taahhütler ile psikolojik sözleşme devam eder (Rousseau, 1995; 26).

Rousseau psikolojik sözleşmenin oluşumunun temelinde sosyal hayattaki sözlerin yattığını belirtmiştir. Psikolojik sözleşmenin oluşumunun başlangıcı ile ilgili bir görüş birliği bulunmaktadır.

Bu görüş birliğine göre psikolojik sözleşmenin oluşumu bireyin işletmenin bir üyesi olmadan önceki döneme dayanmaktadır. Bu görüşe göre birey çalışmayı planladığı işletme ile ilgili bilgi toplamaya başlar ve bu bilgiler bireyin psikolojik sözleşmesinin temellerini oluşturur (Rousseau, 2000;512'den Akt: Türker, 2010;7). Özellikle gelişen teknoloji sayesinde işletme ile ilgili bilgilere ulaşmak daha kolay hale gelmiştir. Birey işletmenin resmi internet sitesinde ve çeşitli bilgi paylaşım sitelerinden bilgilere ulaşmakta ve psikolojik sözleşmesinin temellerini bu bilgilere göre atmaktadır.

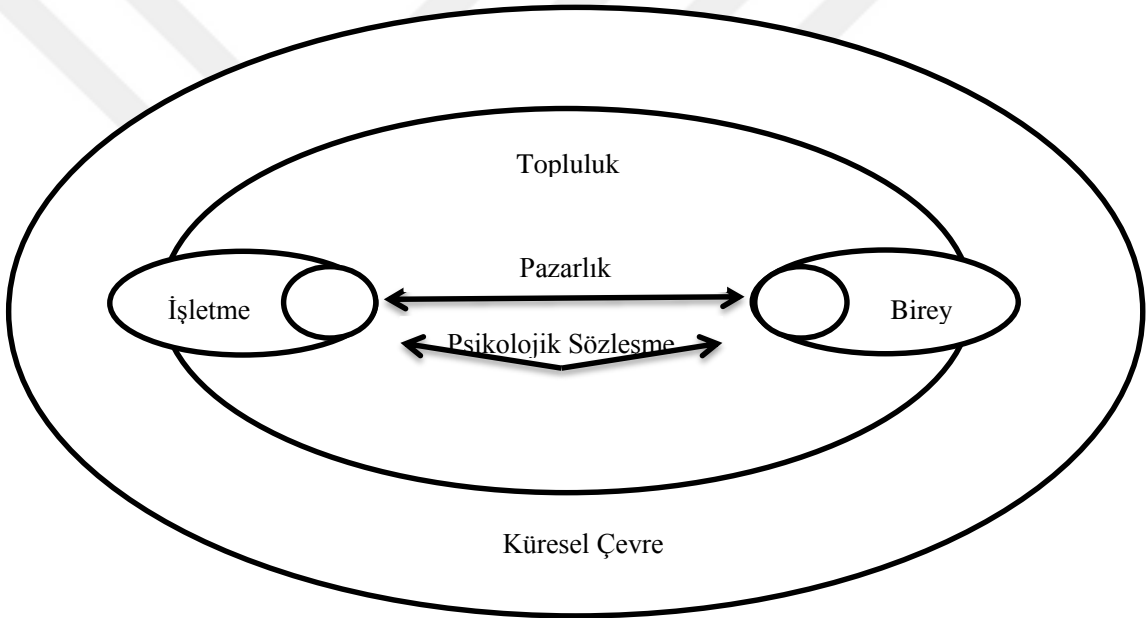
Aynı şekilde işletme temsilcisi de işgören adayları ile ilgili bilgileri kariyer sitelerinden, sosyal paylaşım sitelerinden edinerek işgören ile ilgili beklentilerinin temelini oluşturabilir.

Elde ettiği bilgileri derleyen birey psikolojik sözleşmesinin temellerini oluşturur. Psikolojik sözleşme işletme temsilcisi ile bireyin gerçekleştirdiği iş görüşmesinde ortaya çıkar. Bu görüşme sırasında birey işletmeden beklentilerini belirterek, işletme temsilcisi de işletmenin bireyden beklentilerini belirterek psikolojik sözleşmenin maddeleri üzerine görüş bildirirler. Bireyin ve işletme temsilcisinin açık ve net şekilde ve/veya üstü kapalı bir şekilde belirttiği maddeleri algılayıp yorumlaması ile taraflar arasında psikolojik sözleşme oluşur.

İş görüşmesinde oluşturulmaya başlanan psikolojik sözleşmedeki taahhütlere sadık kalınması işgörenin işletmede kalmasını sağlarken verimliliğini, yaratıcılığını ve enerjisini artırırken işletmenin de amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Taraflar karşılıklı olarak elde ettiği bilgiler ışığında beklentiler ve yükümlülükler üzerine konuşarak psikolojik sözleşmeyi oluşturuyorlar. Peki bu beklentilerin ve yükümlülüklerin sınırı nedir? Bu sorunun cevabını Schalk ve Rousseau *pazarlık alanı* ile vermektedir. “Pazarlık alanı, toplumun çalışan ve işverenin üzerinde pazarlık etmesine izin verdiği iş koşullarını ve konularını ifade etmektedir” (Schalk ve Rousseau, 2009; 157). Şekil 3’te Schalk ve Rousseau pazarlık alanını açıklamışlardır.

Şekil 3 - Psikolojik Sözleşmelerde Pazarlık Alanı



Kaynak: Schalk ve Rousseau, 2009;157

İşletmeler ve işgörenler uluslararası piyasanın üyesi olabilirler. Uluslararası piyasada yer alan taraflar daha geniş bir pazarlık alanına sahip olarak hareket edebilirler. Fakat işletme de işgören de içinde bulunulan ulusal piyasanın sahip olduğu kültürel değerleri, yasal zorunlulukları göz önüne alarak psikolojik sözleşmeyi oluşturur.

Tüm toplumlarda çalışanların ve şirketlerin daha iyi pazarlık edebilme kabiliyetlerine bazı kısıtlamalar getirilir. Bu kısıtlamalar iş kanunu çerçevesinde belirlenir ve her iki tarafı da koruyan bu yasalar çerçevesinde psikolojik sözleşmeler oluşturulur (Schalk ve Rousseau; 2009; 157). Türkiye’de bu yasal çerçeve 4857 Sayılı İş Kanunu ve

yönetmeliklerle oluşturulmuştur. Örneğin işgörene verilecek en düşük ücretin asgari ücret olması ve asgari ücretin altında herhangi bir ücretin yasalar çerçevesince kabul edilmemesi işgöreni korumaktadır. Ayrıca asgari ücret uygulanması ücret konusunda yapılacak pazarlık alanının minimum seviyesini göstermektedir. Koruyucu hükümlere diğer bir örnek ise ihbar süreleri ve ihbar tazminatıdır. Çeşitli nedenlerle işletme ile işgören arasındaki iş sözleşmesi feshedilir. İş sözleşmesini fesheden tarafın diğer tarafa bu durumu bildirdiği tarih ile ilişkin kesildiği tarih arasındaki süreye ihbar süresi adı verilmektedir. Sadece belirsiz süreli iş sözleşmelerinde geçerli olan bu süreler; kıdemi altı aydan az olan işgören için bildirim diğer tarafa yapılmasından başlayarak iki hafta, kıdemi altı ay ile bir buçuk sene arasında olan işgören için bildirim diğer tarafa yapılmasından başlayarak dört hafta sonra, kıdemi bir buçuk sene ile üç sene arasında olan işgören için bildirim diğer tarafa yapılmasından başlayarak altı hafta sonra, kıdemi üç seneden fazla olanlar için ise bildirim yapılmasından başlayarak sekiz hafta sonradır. Bu yasa işgöreni koruduğu gibi işletmeyi de korumaktadır. İşgören işten çıkarılması durumunda kendisine bildirim yapılarak durumdan haberdar edilmektedir. Bu sürede işgören kendini içine düşeceği duruma hazırlayabilir ve yeni bir iş arayışı içine girer. Aynı şekilde işinden kendi isteği ile ayrılan işgören işletmeye gerekli bildirimde bulunarak işletmenin boşalan pozisyona yeni bir işgören bulması için zaman sağlamaktadır. Her iki taraf da bildirim süresine uymaz ise bildirim süresine ilişkin ücret tutarında bir tazminat ödemek zorunda kalır. Bu süreler asgari olup sözleşme ile arttırılabilir. (www.alomaliye.com/bilgi_ihbar_tazminati.htm). Bu ve benzeri kanunlarla devlet işgören ve işletmenin pazarlık alanını belirlemektedir.

Fakat gelişen istihdam ilişkileri sonucu iş kanunları işgören ile işletme arasındaki ilişkide daha az etkili olmaktadır. Bireyler farklı istihdam koşulları üzerinde pazarlık edebilmekte ve farklı psikolojik sözleşmelere katılmaktadır (Schalk ve Rousseau; 2009; 157-158). Bu yüzden devletin pazarlık alanının asgari düzeylerini, yasalarla belirleyebildiğini söylenebilir. Üst sınırı ise işgören ve işletme arasındaki psikolojik sözleşme oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşme işletme ile işgörenin karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerini belirleyen bir kavramdır. Yani işgörenin beklentileri işletmenin yükümlülüklerini oluştururken işletmenin beklentileri de işgörenin yükümlülüklerini oluşturur. 1990 yılında Rousseau psikolojik sözleşmeyi tekrar tanımladığında işletmeyi tanım dışında

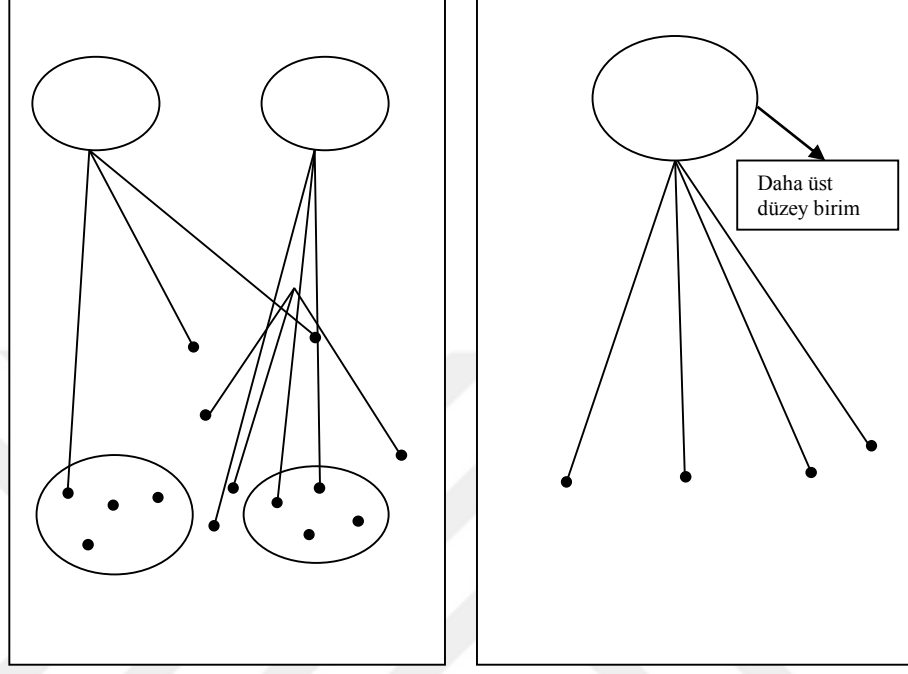
bırakmış ve psikolojik sözleşmenin, bireyin algısına bağlı olarak oluştuğunu belirtmiştir. Bu tanımlama ile psikolojik sözleşme kavramının odağı ilişki boyutu yerine birey boyutunda incelenmeye başlanmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; 904).

Rousseau, psikolojik sözleşmenin oluşmasında önemli bir yere sahip olan işgören algısını zihinsel şema kavramı ile açıklamıştır. Zihinsel şema , bireyin düşünce sürecinin nasıl işlediğinin açıklamasıdır. İnsanlar doğdukları andan itibaren elde ettiği verileri işleyerek, birbirleri ile ilgili olanları ayıracak şekilde zihinsel bir şema oluşturur. Örneğin, kişi doğum günü ile ilgili elde ettiği tecrübeler ışığında bir doğum günü şeması oluşturur. Bu şema içerisinde doğum günü pastası ve hediyeler bulunmaktadır. Birey yaşadığı bütün olayları verilere ayıracak daha sonra da şemalar halinde bir araya getirecektir. Zihinsel şemaların oluşma biçimleri aynı şekilde psikolojik sözleşmenin oluşumunda görülmektedir. Yani işgörenin iş hayatında yaşadığı durumlar psikolojik sözleşmesinin oluşumunu etkilemektedir (Rousseau, 2001; 513-514). Benzer bir şekilde kişi kurumsal işletme ile ilgili elde ettiği tecrübeler sayesinde bir işletme şeması oluşturur. Bu şema içerisinde, işletmenin faaliyetlerine uygun bir organizasyon şeması, yetki ve görevleri belirleyen iş tanımları, işgörenlerin uyması gereken prosedürler vb. öğeler bulunmaktadır. Elde ettiği deneyimler ile işletme konusunda zihinsel şemasını oluşturan işgören işletmeleri bu zihinsel şemaya göre kurumsal olan veya olmayan şeklinde sınıflandırır.

Zihinsel şema, işgörene istihdam ilişkisinin şartlarını belirlemesine ve yorumlamasına yardım etmektedir. Ayrıca istihdam ilişkisi süresince taahhütlerin ve beklentilerin hatırlanmasını sağlamaktadır (De Vos, Buyens ve Schalk, 2005;42).

Şekil 4’te tecrübeli ve tecrübesiz bireyin zihinsel şemaları açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 4 - Tecrübeli Ve Tecrübesiz Bireylerin Zihinsel Şemaları



Tecrübeli

Daha fazla bileşen
Daha karmaşık bağlantılar

Kaynak: Rousseau, 2001; 521

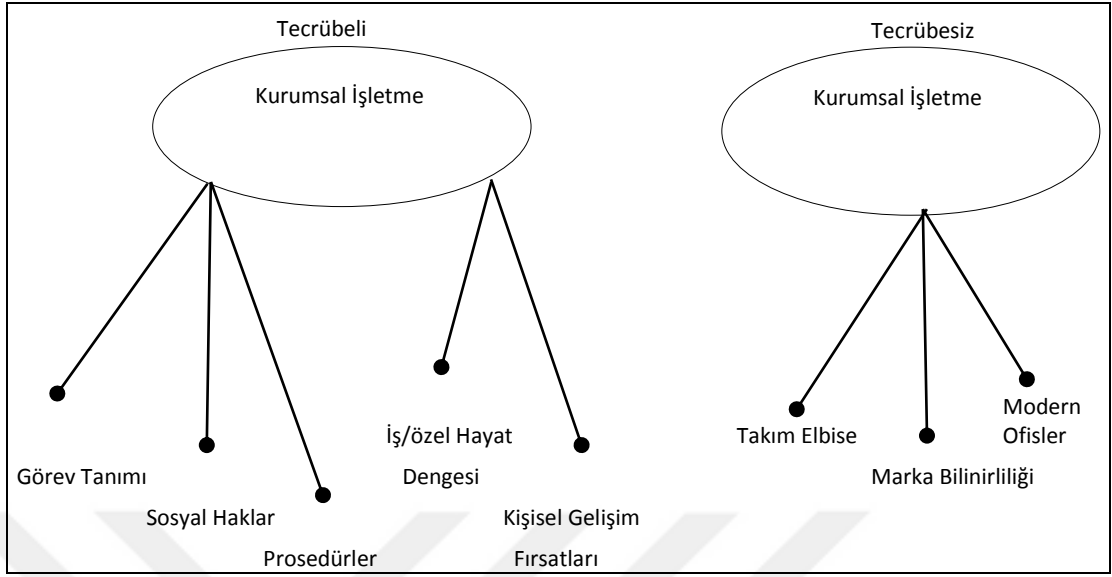
Tecrübesiz

Daha az bileşen
Daha az karmaşık bağlantılar

Şekil – 4’te Zihinsel Şema “tecrübeli” ve “tecrübesiz” olarak iki farklı şekilde belirtilmiştir. Zihinsel şema ilk oluşmaya başladığında daha az bileşene ve basit bağlara sahip iken tecrübe arttıkça daha fazla bileşen ve daha karmaşık bağlar oluşacaktır. Tecrübelilerin zihinsel şemasında daha fazla bileşen ve bunları birleştirebilme yetisi mevcuttur. Ayrıca tecrübeliler zihinsel şemalarını, oluşan duruma daha kolay adapte edebilmektedir. Psikolojik sözleşme açısından bakacak olursak tecrübeli ve tecrübesiz bireyler, işe başlama aşamasında farklı şemalara sahiptir. Tecrübeli daha önceki tecrübeleri ile oluşturduğu şema ile daha fazla işbirliği (uyum) sağlamaktadır (Rousseau, 2001; 521).

Zihinsel şema kavramını kurumsal işletme için oluşturduğumuz zaman aşağıdaki gibi tecrübeli ve tecrübesiz bireylerin zihinsel şemalarını oluşturabiliriz.

Şekil 5 – Tecrübeli ve Tecrübesiz Bireylerin Kurumsal İşletme Zihinsel Şemaları



Şekil – 5’te görüldüğü gibi tecrübesiz birey için kurumsal işletme kavramı daha basit ve daha az karmaşık bağlantılardan oluşmaktadır; takım elbise; marka bilinirliği, modern ofisler. Fakat tecrübeli birey ise daha fazla bileşen ve daha karmaşık bağlantılara sahip zihinsel şema oluşturmaktadır. Örneğin, çalışanın görev tanımının olması tecrübeli birey için kurumsal işletmenin başarılı bir insan kaynakları yönetimi sistemine sahip olduğunu düşünmesine sebep olabilir. Tecrübeli zihinsel şemaya sahip olan bir çalışan, işletme içerisinde çeşitli sosyal haklara da sahip olabileceğini düşünebilir.

Rousseau'nun işgörenin algısına dayanarak açıkladığı psikolojik sözleşmenin oluşum aşamaları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6 - Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Aşamaları

İş Öncesi	İşe Başlama	İlk Sosyalleşme	Sonraki Deneyimler	Değerlendirme (revizyon/ihlal)
Profesyonel Normlar	Aktif söz değişimi	Devam eden söz değişimi	Aralıklı söz değişimi	Uymayan bilgilerin değerlendirmeye öncülük etmesi (Sözleşme maddelerinin gerçekleşmemesi sonucu işgören psikolojik sözleşmeyi tekrardan değerlendirmeye gider)
Sosyal İnançlar	İşletme ve işçinin gözüne çarpanlar	Çalışanlardan bilgi arayışı İşletme içinden farklı kaynaklardan bilgi arayışı	Çalışanlardan bilgi arayışının azalması İşletmenin sosyalizasyon çabalarının azalması Değişiklikleri varolan psikolojik sözleşmeye eklemek	Değişimin maliyeti, revizyonu etkiler

Kaynak : Rousseau, 2001; 512

Rousseau, psikolojik sözleşmenin oluşumunu beş aşama olarak belirlemiştir. İş öncesi olarak adlandırdığı dönemde işgörenin psikolojik sözleşmesi, kişinin toplumdan elde ettiği değerler ve profesyonel iş hayatının kurallarına göre oluşmaya başlar. İşe

başlama olarak adlandırılan ikinci aşama işletme temsilcisi ile bireyin karşılıklı olarak taahhütlerini vermeleri ile devam eder. Ayrıca bu dönem içerisinde her iki taraf da verilen taahhütlerin yerine getirilip getirilmeyeceğini anlamak için birbirlerini takip eder. Üçüncü aşama olan ilk sosyalleşmede karşılıklı taahhütler vermeye devam etmektedir. Ayrıca işgören aktif bir şekilde işletme içerisinde mesai arkadaşlarından işletme ile bilgi almaya çalışmaktadır. Diğer bir yandan da işgören sadece işletme içi kaynakları değil, farklı kaynakları da kullanarak psikolojik sözleşmesini şekillendirmektedir. Sonraki deneyimler olarak adlandırılan dönemde karşılıklı taahhütler azalmakta, işgören işletme içindeki bilgi arayışını azaltırken işletme dışında farklı yollarla aradığı bilgiden de vazgeçmektedir. Bu dönem içerisinde yaşananlar sonucunda psikolojik sözleşmede değişimler meydana gelmektedir. Son dönem olan değerlendirme döneminde ise bir önceki dönemin etkisi ile psikolojik sözleşmenin maddelerinde değerlendirmeye gidilmektedir. Eğer psikolojik sözleşme revize edilmezse psikolojik sözleşmenin ihlali söz konusu olabilir.

Psikolojik sözleşme oluşumundan itibaren dinamik bir yapı sergilemekte ve devamlı bir değişim içerisinde. Psikolojik sözleşme maddeleri ihlal edilebilir ya da psikolojik sözleşme tamamen terk edilebilir. Yapılan çalışmalara göre içinde bulunulan durum psikolojik sözleşmenin yapısını etkilese de en büyük etken değildir. Psikolojik sözleşmenin değişmesinde en büyük etkiyi tutumlar ve davranışlar sağlamaktadır (Schalk ve Roe, 2007;169-170). Örneğin, işletme temsilcisi vermiş olduğu vaatleri yerine getirmediği takdirde işgören de buna göre kendisinin yükümlüğünde bulunan görevlerini aksatabilir. Tam tersi bir durumda işgörenin vaatlerini aşan bir şekilde iş edimini yerine getirdiğini gözlemleyen bir işletme temsilcisi taahhütlerini aşan tutum ve davranışlar sergileyebilir. Örneklerden de anlaşılacağı üzere dinamik bir yapıya sahip olan psikolojik sözleşme maddelerinde olumlu ve olumsuz değişimler gerçekleşebilir (Atabay, 2007; 29). Böyle durumlarda işgören algıya dayalı psikolojik sözleşmesini dengelemeye çalışabilir.

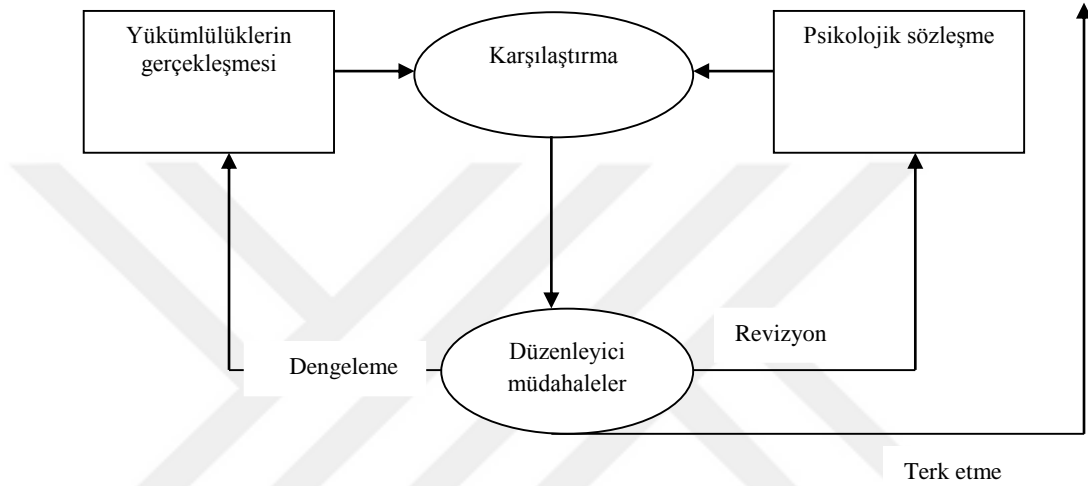
İşletme psikolojik sözleşmenin kendi tarafına ait taahhütleri yerine getirdikçe işgören de kendinden beklenenleri yerine getirmek için çaba harcamaktadır. Fakat yerine getirilmeyen taahhütler psikolojik sözleşmenin değişmesine ya da tarafların sözleşmeden çekilmelerine sebep olmaktadır.

Taahhütlerin yerine getirilmemesi veya psikolojik sözleşme maddelerinde uyumsuzluk yaşanması, psikolojik sözleşme ihlalinde algılanan gerçekleşmemiş

taahhütlerin ortaya çıkmasına neden olur. İşgören ve işletme temsilcisi yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmemesi karşılaştırıldığında bir boşluk algılanırsa psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği sonucuna varılır (Morrison ve Robinson, 1997).

Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmenin son aşaması olan değerlendirme (revizyon) Schalk ve Roe tarafından hazırlanan modelle aşağıdaki Şekil-6'te açıklanmıştır.

Şekil 6 - Psikolojik Sözleşme Değerlendirme Modeli



Kaynak:Schalk ve Roe, 2007; 174

Schalk ve Roe tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme modelinin temelini psikolojik sözleşmenin dinamik yapısı oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme oluşturulduktan sonra zaman içerisinde tarafların taahhütlerini yerine getirmeleri ya da getirmemeleri sonucu psikolojik sözleşmede değişiklik meydana gelmektedir.

Modeli bu bakış açısı ile geliştiren Schalk ve Roe'ye göre işgören, psikolojik sözleşmede işgören yükümlülükleri ile bu yükümlülüklerin gerçekleştirilme derecelerini karşılaştırır. Eğer psikolojik sözleşme ile yükümlülüklerin gerçekleştirilmesi arasında bir sorun varsa düzenleyici müdahaleler devreye girer. Düzenleyici müdahalelerden biri olan dengelemede eğer işgören işletmenin gerçekleştirmesi gereken yükümlülükleri tam olarak yerine getirmediğini algılar ise bu durumda işgören de gerçekleştirmesi gereken yükümlülüklerin bir kısmını gerçekleştirilerek durumu dengelemeye çalışır. İşgören ve işletme arasındaki alış-veriş ilişkisi işgörenin algısına göre gelişme gösterebilir. Değişiklik eğer var olan standartların üzerinde bir değişiklik ise yeni bir psikolojik sözleşme oluşturularak değişime gidilebilir. Taraflar arasında psikolojik sözleşmenin

maddeleri belirlenip yeni sözleşme kabul edildiğinde değişim işlemleri gerçekleşmiş olur. Psikolojik sözleşmede değişimin gerçekleşmesi için kontrol edilebilir ve alternatifler barındıran bir durum olması gerekmektedir. Olağanüstü ve tolere edilemeyen durumlarda psikolojik sözleşme terk edilebilir. İşgörenin bağlılığının kaybedilmesi psikolojik sözleşmedeki yükümlülükleri yerine getirme zorunluluğunu hissetmemesine sebep olmaktadır (Schalk ve Roe,2007;172-173).

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecini özetlemek gerekirse, tarafların birbirleri ile ilgili topladığı bilgiler psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken işletme temsilcisi ile işgörenin gerçekleştirdikleri ilk görüşme psikolojik sözleşmenin oluşmaya başladığı yerdir. Burada psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkileyen en önemli unsur işgörenin algısıdır. Psikolojik sözleşme dinamik bir yapıya sahip olduğundan, psikolojik sözleşmenin oluşum süreci hiçbir zaman son bulamaz. Ya içinde bulunulan duruma uyum sağlayarak taraflar arasındaki psikolojik sözleşme devam eder ya da işgören işletmeden ayrılarak hem psikolojik sözleşmesini hem de iş sözleşmesini fesh etmiş olur.

2.4.Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Yazın içerisinde ağırlıklı olarak psikolojik sözleşme türleri ikiye ayrılmıştır. Bunlar işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmedir(Thomas, Au ve Ravlin, 2003;453).

MacNeil de 1985'te psikolojik sözleşmeyi işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme olarak ikiye ayırırken ileri sürdüğü psikolojik sözleşmenin beş boyutundan faydalanmıştır (Rousseau, 1990; 390).

Tablo 7 –Sözleşme Türleri ve Bütünlüğünü Oluşturan Unsurlar

Boyutlar	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak	Ekonomik, dışsal	Ekonomik ve ekonomik olmayan, sosyo-duygusal, içsel
Zaman Aralığı	Ucu kapalı, kesin	Ucu açık, belirsiz
Durağanlık	Durgun	Dinamik
Kapsam	Dar	Geniş
Somutluk	Genel, gözlenebilir	Öznel, anlaşılan

Kaynak:Rousseau,1990:390

Odak, istihdam ilişkilerinde tarafların alacağı ödülleri belirtmektedir. İşlemsel sözleşmede taraflar sadece ekonomik ödüller (maaş, ikramiye, prim vb.) alırken ilişkisel sözleşmede ekonomik ödüllerin yanı sıra ekonomik olmayan ödüller de (uzun süreli istihdam, terfi imkanları vb.) almaktadır. Zaman aralığı boyutunda ise işlemsel sözleşmeler belli zaman aralıkları için yapılmakta, gerçekleştirilmesi gereken iş bittikten, istenilen amaca ulaşıldıktan sonra taraflar arasındaki sözleşme son bulmaktadır. İlişkisel sözleşmede ise sözleşmenin bitiş tarihi belli değildir. Durağanlık boyutunda ise taraflar sözleşme maddelerini önceden belirlemiş ve sözleşme sona erene kadar bu maddelere riayet edeceklerinden dolayı işlemsel sözleşme durgun bir yapıya sahipken ilişkisel sözleşmede zaman aralığı belirsizdir. Buna bağlı olarak da uzun vadede değişebilecek koşullar karşısında taraflar, aralarındaki psikolojik sözleşmeyi yenileyebileceklerdir. Bu yüzden de MacNeil durağanlık boyutunda ilişkisel sözleşmeyi dinamik olarak nitelendirmiştir. Kapsam boyutunda ise işgörenin işe olan katkısının sınırı sözleşme ile belirlenmiştir. İlişkisel sözleşmenin kapsamı ise daha geniş bir yapıya sahipken işlemsel sözleşmede sınırlı sorumluluk vardır. Somutluk boyutunda ise psikolojik sözleşmenin algısal olması ya da olmaması söz konusudur. İşlemsel sözleşme genel bir yapıya sahip ve taraflar psikolojik sözleşmenin maddelerini açık ve net bir şekilde belirtmişlerdir.

İlişkisel sözleşme işlemsel sözleşmeye göre daha kişiseldir. Ayrıca ilişkisel sözleşme zımnidir yani taraflar sözleşme maddelerini açık ve net bir şekilde belirtmezler.

Rousseau (1995) ise işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin özelliklerini şu şekilde belirtmiştir.

İşlemsel sözleşmede;

- Kısa dönemli karşılıklı maddi değişim vardır, (proje bazlı kısa süreli işlerde öncelikli olduğu gibi yüksek maaşlı belirli süreli sözleşmeler)
- Ekonomik koşulların sağlanması önceliklidir,
- Bireysel katkılar limitlidir,
- Belirli bir zaman aralığı vardır,
- Koşullar iyi belirlenmiş ve taraflar bu koşullara uymaktadır,
- Esneklik azdır,
- Var olan yetenek önemlidir,
- Maddeler açık ve nettir.

İlişkisel sözleşmede;

- İlişki ve zaman, ucu açık kavramlardır,
- İşletme ve işgören açısından yatırım önemlidir,
- Yüksek dereceli karşılıklı bağımlılık ve işten ayrılmak için engeller vardır,
- Ekonomik değişim ile birlikte duygusal katılım vardır,
- Dinamik, yeniliklere açıktır,
- Sözleşme maddeleri zımni ve özneldir.

Millward (2005; 221-227) da psikolojik sözleşmeyi aynı şekilde işlemsel ve ilişkisel sözleşme olarak ikiye ayırırken şu özelliklerine vurgu yapmıştır:

İşlemsel sözleşmenin özellikleri;

- İşlemsel Yönelim: Maddi kazanca odaklanma, iş ve sözleşmeden kaynaklanan yükümlülükleri gerçekleştirme,
- Kısa Dönemli Gelecek: Kısa vadede işletmede kalma,
- Sözleşmeden Uzaklaşmama: İşin yerine getirilmesi dışındaki görevler için gönüllülük göstermemek.

İlişkisel sözleşmelerinin özellikleri;

- Duygusal Yakınlık: İşletmenin bir üyesi olduğunu hissetme, işletme hedeflerini sahiplenme,
- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişim ve kişisel gelişim,
- Adalet: Adil ödül algısı.

İşlemsel sözleşmede işgörenler uzun süre işletme çalışanı olmak yerine kısa sürede maddi kazanç odaklanarak kendi çıkarlarını düşünmektedirler. İlişkisel sözleşmede ise taraflar arasında uzun vadeli duygusal bir bağ kurulduğu istihdam ilişkisi söz konusudur.

Bunderson'a (2001; 719) göre sözleşme türünü belirleyen işletme yönetiminin sahip olduğu bakış açısıdır (yönetim yapısı, ideolojisi vs.). Bunu açıklamak için de aşağıdaki Tablo 8'den faydalanmıştır.

Tablo 8 – Örgüt Yapısı İle Sözleşme İlişkisi

	<i>Yönetmel Bakış Açısı</i>	<i>Çalışanın Bakış Açısı</i>
<i>Örgütsel Roller</i>	Girişimci yapıya sahip işletmeler	İşletmeyi profesyonel standartlara göre oluşturma
<i>Örgütsel Rol Yükümlülükleri</i>	Para, müşteri, yönetim desteği sağlama, varlığını sürdürme	Mesleki durumu koruma, profesyonel imtiyazı ve standartları savunma
<i>Bireysel Rol</i>	Birey, işletmedeki işlerini gerçekleştiren kişi olarak görülmekte	Bireyler profesyonel olarak görülmekte
<i>Bireysel Rol Yükümlülükleri</i>	İşgörenin belirlenmiş yükümlülüğünü yerine getirmesi için	Özdeşleştirmeyi destekleme, sadakat, yükümlülüklerin yerine getirilmesi
<i>İstihdam Sözleşmesinin Niteliği</i>	Çoğunlukla işlemsel sözleşme	Çoğunlukla ilişkisel sözleşme

Kaynak: Bunderson, 2001;719

Tabloda Bunderson, yönetmel ve çalışanın bakış açısına göre yükümlülükler ve roller ile ilgili önemli farkları ortaya koymuştur. Bu farkların sonucunda işletme ile işgören arasındaki psikolojik sözleşme ya işlemsel ya da ilişkisel sözleşme olmaktadır.

İşlemsel sözleşme kısa vadeli, somut, ekonomik sonuçlara odaklanmış her iki tarafın da sınırlı katılım gösterdiği bir sözleşme iken ilişkisel sözleşme tam olarak tanımlanmamıştır ayrıca uzun vadeli olan bu sözleşme türünde sadece ekonomik sonuçlara odaklanılmamıştır. İşgören uzun süre istihdam güvencesi isterken işletme de işgörenden örgütsel bağlılık davranışı beklemektedir (Morrison ve Robinson, 1997; Rousseau ve McLean Parks, 1993).

Günümüz örgütlerinde işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasında kesin çizgilerle ayırım yapmak zor bir hal almıştır (Özkeçeli, 2005; 59). Çünkü işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek üzere, içinde bulunulan ekonomik duruma göre hareket etmek zorundadırlar. Global ve/veya yerel ekonomide karşılaşılan bir kriz durumunda uzun vadeli planlardan uzaklaşarak kısa vadeli planlara odaklanılabilmektedir. Örneğin, yurtdışından aldığı hammadde ile üretim yapan firma yaşanan döviz kurlarındaki beklenmedik artış sonrası aldığı kararlar ile çalışanları ile oluşturduğu psikolojik sözleşmenin türünde değişikliğe gidebilir.

Rousseau 1995’de yayınladığı eserinde genel olarak yapılan işlemsel ve ilişkisel sözleşme ayırımına ek olarak iki tür daha eklemiştir. Bunlar dengeli ve geçişsel sözleşmelerdir.

Tablo 9 - Psikolojik Sözleşme Türleri

		Performans Dönemi	
		Belirlenmiş	Belirtilmemiş
Süre	Kısa Vadeli	İşlemsel	Geçişsel
	Uzun Vadeli	Dengeli	İlişkisel

Kaynak: Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000;16

İlişkisel sözleşme, uzun dönemli, ucu açık, karşılıklı güven ve sadakata bağlı olan bir istihdam anlaşmasıdır. Ödüllendirme çok sık olmasa da performansa dayalı olarak verilmektedir. Dengeli sözleşme, dinamik, ucu açık, firmanın ekonomik başarısı ve işgörenin sahip olduğu kariyer fırsatlarına bağlı olan bir istihdam anlaşmasıdır. Bu sözleşme türünde ise ödül işgörenin performansına ve işletmenin piyasadaki karşılaştırmalı üstünlüğüne bağlıdır. İşlemsel sözleşme ise kısa dönemli veya belirli süreli, öncelikli olarak karşılıklı ekonomik değişime odaklanmış; belirli, sınırlı iş tanımına sahip psikolojik sözleşmedir. Rousseau en son olarak tanımladığı geçişsel

sözleşmenin tam olarak psikolojik sözleşme formuna sahip olmadığını belirtmekle birlikte özellikle örgütte yaşanan değişimlerle birlikte işletme ile işgören arasında yaşanan istihdam değişimlerinin kavramsal bir yansıması olduğunu belirtmiştir (Rousseau, 2000;3).

Rousseau farklı bir bakış açısı getirdiği psikolojik sözleşme türlerinin özelliklerini 1995 yılında yapmış olduğu çalışmasına ek olarak şu şekilde açıklamıştır (Rousseau, 2000;3-4):

İlişkisel sözleşme;

- İstikrar: İşgörenin işletmeye karşı olan yükümlülükleri belirlenmiş ve değişkenlik göstermez. İşgörenin bu yükümlülükleri yerine getirmesi onun aynı işte uzun süre istihdam edilmesi için yeterlidir. İşletmenin yerine getirmesi gereken taahhütleri ise sabit bir ücret ve uzun süreli istihdamdır.
- Sadakat: İşgörenin işletmeye olan bağlılığını belirtmesi ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda sorumluluk alması yani iyi bir örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi işgörenin sorumlulukları arasındadır. İşletmenin sorumluluğu ise işgören ve ailesinin refah seviyesini arttırmaktır.

Dengeli sözleşme;

- Dışsal istihdam edilebilirlik: Kariyer ve yetenek gelişimi işletme dışından temin edilebilir. Alt işveren ile çalışan işletme hem işletme içinden olan işgörene hem de işletme dışından olan işgörene uzun vadeli istihdam olanakları da sunabilir.
- İçsel ilerleme: Kariyer ve yetenek gelişimi işletme içinde temin edilir. İşgören yeteneklerini işletmenin ihtiyaçlarına göre geliştirir. İşletme işgörenler için kariyer ve yeteneklerini geliştirebilecekleri olanaklar yaratmaya çalışır.
- Dinamik performans: İşgören dinamik bir performans göstererek değişen koşullarda aynı yüksek performans düzeyini yakalamaya çalışarak işletmeye rekabet avantajı sağlarken işletme de işgörenin performansının devamını sağlayacak ödüller sunmaktadır.

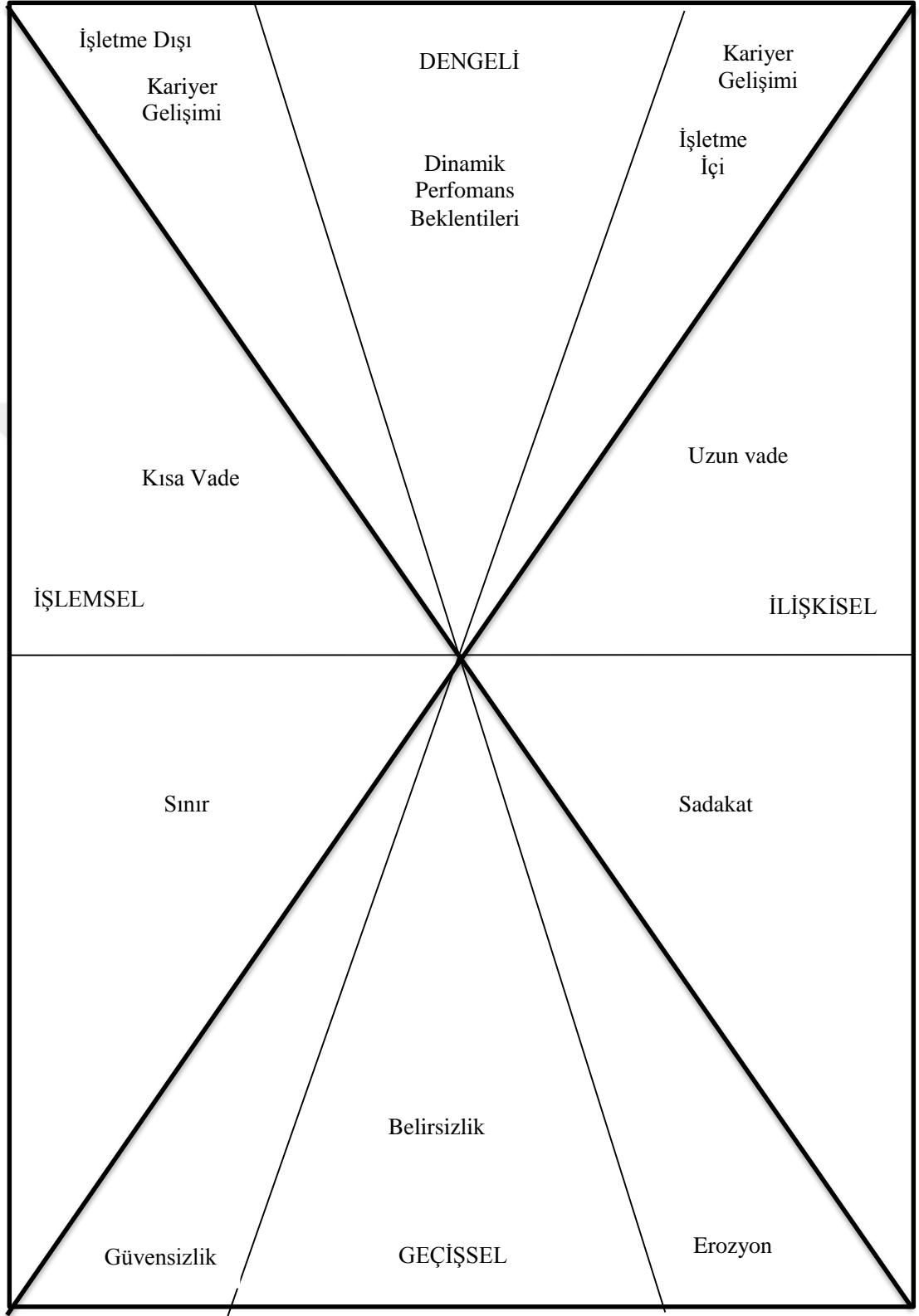
İşlemsel sözleşme;

- Sınır: İşgören belirli görev dışında başka herhangi bir işle uğraşmaz, ne için maaş alıyorsa o işi yapar. İşletme işgörenin görevi dışındaki işlerle ilgilenmesini istemez ayrıca işgörene sadece gerçekleştirebileceği ekonomik taahhütler verir.
- Kısa vade: Tarafların arasındaki ilişki belirli bir süreyi kapsamaktadır. Tarafların karşılıklı sorumlulukları bu sürenin sona ermesi ile biter.

Geçişsel sözleşme;

- Güvensizlik: Tarafların karşılıklı olarak birbirlerine karışık ve tutarsız mesaj yollamaları üzerine birbirlerine karşı olan güvenleri kaybolmaktadır.
- Belirsizlik: İşgören ve işletme arasındaki istihdam ilişkisindeki belirsizlik yükümlülüklerine de yansımaktadır. Bu belirsizlik durumunda taraflar yükümlülüklerini önemsememe davranışı göstermektedir.
- Erozyon(aşınma): İstihdam ilişkisinde yaşanan olumsuzlukların bir sonucu olarak işgörenin istihdam şartları kötüleşirken performansında da düşüşler gözlenmektedir.

Şekil 7 - Psikolojik Sözleşme Türleri



kaynak: Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000;17

Rousseau'nun bu bakış açısı özellikle günümüzün istihdam ilişkilerinde yaşanan değişim ile psikolojik sözleşmede yaşanan değişimleri ortaya koymuştur. İşletmeler için dış kaynak kullanımı günümüzde artmıştır. Dış kaynak kullanımında işletme ana faaliyet alanı dışındaki işleri, bu işlerde uzman işletmelere yaptırmaktadır (Budak ve Budak ,2004;196). Böylece işletme ile iş sözleşmesi olmayan fakat işletme için çalışan bireyler bulunmaktadır. Bu tip çalışandan daha fazla verim alabilmek için de bir psikolojik sözleşme oluşturulmalıdır. Bu durumda dış kaynak kullanımı sayesinde işletme için çalışan işgören ile işletme arasında oluşturulacak dengeli psikolojik sözleşme ile çalışanın performansı arttırılabilecektir.

Şekil 7'de sunulan dört sözleşme türünü bir arada açıklamak gerekirse;

Geçişsel psikolojik sözleşme, taraflar arasındaki sözleşmenin bozulmadan önceki halini temsil etmektedir. Bu sözleşmede işletme, içinde bulunduğu rekabet ortamından ciddi bir şekilde etkilenmektedir. Bu ortam aynı şekilde işgöreni etkilediğinden dolayı yükümlülüklerin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği, içinde bulunulan duruma göre değişkenlik göstermektedir. İşlemsel sözleşmede işgören sınırlı bir görev tanımına sahiptir. Bu görev tanımı dışında fazladan katkı sağlaması beklenmez. Ayrıca işgörenin sözleşmesinin bitiş tarihi bellidir. İşletme işgören için herhangi bir kariyer planı yapmaz ve kişisel gelişimini destekleyecek eğitimler planlamaz. İşletme ile işgören arasındaki ilişki gereği tarafların uzun dönemli olarak çalışma yükümlülükleri yoktur. İlişkisel sözleşmede ise taraflar arasında bir bağlılık söz konusudur. Bu bağlılık nedeni ile işletme işgörenine uzun süre istihdam garantisi verirken işgören de işletmede uzun süre kalmayı taahhüt eder. Ayrıca işgörenden işletmenin hedefleri doğrultusunda kendisinden beklenen görevlerin dışındaki diğer görevlerde de gönüllü olması beklenmektedir. Dengeli iş sözleşmesinde ise işgören piyasa koşullarına göre kendisini yetiştirecek ve geliştirecektir. İşletme de işgörenin kişisel gelişimi için gerekli desteği sağlayacaktır. İşletme işgörene yaptığı yatırımları değerlendirebilmek için işgörene uzun süreli istihdam imkanları sunarken işgören ise fırsatlara açık bir haldedir.

Bu türlerin dışında 2002 yılında Burr ve Thomson, çevre ve iş koşullarında yaşanan değişimlerle sözleşmelerde “ben ötesi” türünün ortaya çıktığını savunmaktadırlar. İşlemsel sözleşmede kendisini, ilişkisel sözleşmede işletme ve kendisini düşünen işgörenin yerine “ben ötesi” psikolojik sözleşmede ise kendisini, işletmeyi ve toplumun geri kalanını düşünen bir anlayış ortaya çıkmıştır. Günümüzde

giderek artan sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde kar amacı dışında toplumu oluşturan bireylere hizmet, doğayı koruma ve gönüllülük esasına dayalı ben ötesi yaklaşımı yansıtan maddeler psikolojik sözleşmelerde yer almaktadır. (Mimaroğlu, 2008; 28). Bu yüzden iş görüşmelerinde adaylara üyesi oldukları topluluklar ve dernekler hakkında sorular sorarak ben ötesi yaklaşıma yakın olup olmadıkları öğrenilmeye çalışılır. Psikolojik sözleşmelerinde ben ötesi yaklaşımı maddeler bulunan örnek olarak Turkcell ve çalışanlarının katılımı ile oluşturulan Turkcell Gönüllüleri verilebilir. Gönüllülerin maddi ve manevi desteği ile gerçekleştirilen etkinlikler çoğunlukla çocukların eğitimi ve ağaçlandırma başlıkları altında gerçekleşiyor (<http://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/turkcell-gonulluleri>). Aynı şekilde Okyanus Gönüllü Borusanlılar Platformu'nu kuran Borusan gönüllüleri çeşitli sivil toplum örgütleri ile eğitim, çevre ve sağlık gibi konularda ortak projeler gerçekleştirmektedir (<http://www.borusan.com.tr/ConrtibutionOkyanus.aspx>). Örneklerde belirtildiği gibi çalışanlar işletme ve kendileri dışında toplum için fayda sağlayabilecekleri çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer almaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışanın algısına dayalı olduğundan dolayı PS var ya da yok diyerek kesin bir yargıya varamayız. Ancak bilim insanları psikolojik sözleşmenin “ben ötesi” türünü ileri sürerken çalışanların sosyal sorumluluk projelerde yer alarak işletme ve kendileri dışındaki bireylere de katkı sağlayabildiklerini öne sürmüşlerdir. Bu işletmelerde çalışanların gerçekleştirdikleri projelerle ben ötesi bir yaklaşımla psikolojik sözleşme olduğu söylenebilir (ama yine de kesin yargıya varılamaz).

2.5.Psikolojik Sözleşmenin İçeriği

Psikolojik sözleşme yazılı olmayan, algılara dayalı bir sözleşme olmasına rağmen araştırmacılar yaptıkları çalışmalar ile psikolojik sözleşmeleri oluşturan maddeleri belirlemeye çalışmışlardır.

Aşağıda Kotter'in, Berlew ve Hall'ın (1966) çalışmalarından da faydalanarak işçi-yönetici ayrımı yapmadan hazırladığı, psikolojik sözleşmeyi oluşturabilecek maddeler yer almaktadır (Kotter, 1973; 93). Bu maddeler işgören ile işletme arasındaki ilişkide tarafların elde etmeyi bekledikleridir.

İlk on üç madde işgörenin beklentilerine örnek olabilecek maddelerdir;

- Gerçekleştirilen işin bir amacı,
- Kişisel gelişim fırsatları,
- İşe ilgi,
- İş yerinde rekabet,
- Güç ve sorumluluk,
- İyi işin ödüllendirilmesi,
- Statü ve prestij,
- İş yerinde ve takım çalışmalarında arkadaşlık,
- Ücret,
- Örgüt iklimi,
- İş güvencesi,
- Terfi imkanı,
- Geribildirim ve değerlendirme.

Aşağıdaki on yedi madde ise işletmenin beklentilerine örnek olabilecek maddelerdir;

- Sosyal bir ortamda teknik bilgi ve yeteneğe uygun çalışma,
- Çalışırken farklı bakış açılarının öğrenilmesini sağlayabilecek bir çalışma,
- Çalışırken farklı yöntemleri deneme olanağı,
- İkna edici ve etkili bir bakış açısına sahip olabilme,
- Üretken meslektaşlarla çalışabilme olanağı,
- İyi organize olabilme,
- Diğer çalışanları denetleme ve yönetme olanağının bulunması,
- Yardım almadan sorumluluk gerektiren kararlar alabilme,
- İş gücünü planlayıp organize etmek,
- Zaman ve enerjiyi şirketin yararına kullanabilme,
- İşletmenin taleplerini kabul edebilme
- İş dışında da sosyal ilişkiler kurabilme,
- İşletmenin sahip olduğu kurallara uyma,
- İleri düzey eğitimlere mesai saati dışında da devam etmek,

- İşletmeyi işletme sınırları dışında da uygun bir şekilde temsil edebilme,
- İşletme değerlerini sahiplenme ve işletmenin amaçlarını içselleştirme,
- Öngörü sahibi olup, yapılması gerekenler için öncü olabilme.

Kotter'in öne sürdüğü bu otuz maddenin ilk on üçü işgörenin beklentilerini oluştururken aynı zamanda işletmenin yükümlülüklerini de temsil etmektedir. Son on yedi madde ise işletmenin beklentilerini gösterirken aynı zamanda işgörenin de yerine getirmesi beklenen yükümlülükleri belirtmektedir.

Robinson ve Morrison (1995) çalışmalarında, psikolojik sözleşme içeriğinde işletmenin yükümlülüklerinin yasal, maddi ve işgörenin motivasyonunu yükseltecek maddeler olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kotter 1973 yılında öne sürdüğü maddelerde işçi-yönetici ayrımı yapmadan konuyu geniş bir açıdan ele almış iken Cable (2010) çalışması sonucunda yöneticiler ile işletme arasında olan psikolojik sözleşmelerin maddelerini tablodaki şekilde ortaya koymuştur.

Tablo 10 – İşletme ve Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri

İşletme Yükümlülükleri	Yöneticilerin Yükümlülükleri
Kariyer gelişimi	Kariyer gelişimi
İletişim	İletişim
İş sözleşmesi	Adil davranma
Adil davranma	Esneklik
Geribildirim	Dürüstlük
Uygun ücret	İş sorumluluğu
İşgüvencesi	Liderlik
Dürüstlük	Sadakat
Entelektüel sermaye	Örgütsel bağlılık
Liderlik	Örgüt kültürü
Sadakat	Örgütsel amaçlar
Örgütsel bağlılık	Örgütsel destek
Örgütsel kültür	Kişisel gelişim
Örgütsel amaçlar	Sosyal/kişisel sorumluluk
Örgütsel destek	Ekip haline gelme
Kişisel gelişim	İş/özel hayat dengesi
Uygun çalışma ortamı	
Profesyonellik	
Yetenek	
Saygı	
Ödüller	
Ekip haline gelme	
İş-özel hayat dengesi	

Kaynak: Cable; 2010; 24-25

Tabloda görüldüğü gibi Cable işletme ve yöneticiler için psikolojik sözleşmeyi oluşturan maddeler ortaya koymuştur. Bu maddelerden kariyer gelişimi, iletişim, adil davranma, dürüstlük, liderlik, sadakat, örgütsel taahhüt, örgüt kültürü, örgütsel amaçlar, örgütsel destek, kişisel gelişim, ekip haline gelme, iş/özel hayat dengesi ortak maddelerdir. İş sözleşmesi, geribildirim, uygun ücret, devamlılık, entelektüel sermaye, uygun çalışma ortamı, profesyonellik, yetenek, saygı, ödüller sadece işletmenin yükümlülükleri arasında yer almaktadır. Esneklik, iş sorumluluğu, ise yöneticinin yükümlülüklerini oluşturmaktadır.

Wellin ise çalışmasında işgörenin beklentilerini oluşturan öğeleri ortaya koyarken Rousseau (2000), Buckingham (1999) ve Schein (1990) çalışmalarından; yönetici ve işletmenin beklentilerini ortaya koyarken de Huiskamp ve Schalk'ın çalışmasından

faydalanmıştır. Tablo 11 ve Tablo 12’de ise Wellin psikolojik sözleşmenin içeriğini örneklerle açıkladığı bu çalışmasının bütün işgörenleri kapsayamayacağını bazı işgörenlerin benzersiz beklentilerinin olabileceğini belirtmiştir (Wellin, 2007;48-50).

Tablo 11 – İşgörenin Beklentileri

<i>Öğe</i>	<i>Açıklama</i>
Çevre	İşgörenin çalışması için gerekli uygun fiziki ortamın sağlanması
Açıklama	İşgörenin işe, işletme stratejisine nasıl bir katkıda bulunması gerektiğinin açıklanması
Refah (Huzur)	İşgörenin özel hayatına ve iş/özel hayat dengesine saygı gösterilmesi
Fırsat	İşgörenin hedeflere ulaşması için daha fazla fırsatların yaratılması
Gelişim	İşgörenin ilerlemesi ve sorumluluğunun artması için gerekli fırsatların yaratılması
Yaratıcılık	İşgörenin iş yerinde yeni çözümler bulmasını sağlayacak desteğin sağlanması
Etkilemek	İşgörene diğer çalışanları etkileme ve liderlik etme fırsatının verilmesi
Eşitlik	Ücret ve ödül kriterlerinin açık olması
Arkadaşlık	Meslektaşlarla samimi bir ortam kurulmasının sağlanması
Takdir edilme	İşgörenin iş yerinde gösterdiği başarıların fark edilmesi ve takdir edilmesi
Güvence	İşgörenin uzun süre istihdam edilmesi

Kaynak: Wellin, 2007; 49

Uygulamada bu on bir öğe her işgören için ayrı bir öneme sahip olabilir. Bazı maddeler kimi işgören için yüksek bir önem derecesine sahip iken kimi işgören için düşük

bir önem derecesine sahip olabilmektedir. İşgörende maddelere verilen önem derecelerinde farklılık yaratan unsurlardan biri kişilik özelliğidir. Örneğin, işgören hırslı bir yapıya sahip ise fırsat ve gelişim öğelerine önem verirken, hırslı olmayan işgören ise refah ve eşitlik öğelerine önem vermektedir (Wellin, 2007; 50).

Tablo 12 – Yöneticilerin Ve İşletmenin Beklentileri

<i>Öge</i>	<i>Açıklama</i>
Performans	Gerçekleştirilecek iş, performans hedeflerine ulaşmalı hatta hedefleri geçmeli
Esneklik	İşletmenin yararına olan ek görevleri üstlenmek
Öğrenme	İşletmenin gelecekte oluşabilecek ihtiyaçları doğrultusunda işgörenin yeteneklerini geliştirmesi ve bilgisini arttırması
İşbirliği	Gerçekleştirilen işin daha etkili olabilmesi için meslektaşlar ile çalışmak
Uyum sağlama	Takımın, işletmenin değerlerini ve kültürünü anlama, buna uygun davranma
Bilgi	Bilgi paylaşımı ile meslektaşların maksimum performansa ulaşmasını sağlamak
Gelişim	Yeni fikir ve yaklaşımlarla performansı geliştirme
Temsilci	Piyasada işletmenin saygınlığını arttıracak şekilde hareket etme
Özen göstermek	Müşterinin ihtiyaçlarını dinlemek ve çözümler sunmak
Bağlılık	İşletmede uzun süre kalınması
Koruma	İşletmeye ait bilgi ve planların gizliliğinin korunması

Kaynak: Wellin, 2007; 51

2.6.Psikolojik Sözleşmenin İhlali ve Şiddeti

Psikolojik sözleşmenin ihlali taraflardan en az birinin taahhüdünü yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali karşılanmayan beklentiler ile karıştırılmamalıdır. Örneğin, bir işgören çok çalışmasının karşılığında ücret artışı beklentisi içerisine girecek fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Bu durum karşılanmayan beklentiye bir örnektir. Diğer yandan, bir işgörene çok çalışmasının karşılığında ücret artışı vaat edilmiş fakat bu beklenti karşılanmamış ise işgören kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir. Bu durum da psikolojik sözleşmenin ihlaline bir örnektir (Morrison ve Robinson, 1997; 247).

Şekil.8 – Psikolojik Sözleşmenin İhlalini Açıklayan Eşitlik Denklemi

İşletme tarafından sağlanan faydalar	=	Çalışan tarafından sağlanan katkı
İşletme tarafından vaat edilen faydalar	=	Çalışan tarafından vaat edilen katkı

Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997; 240

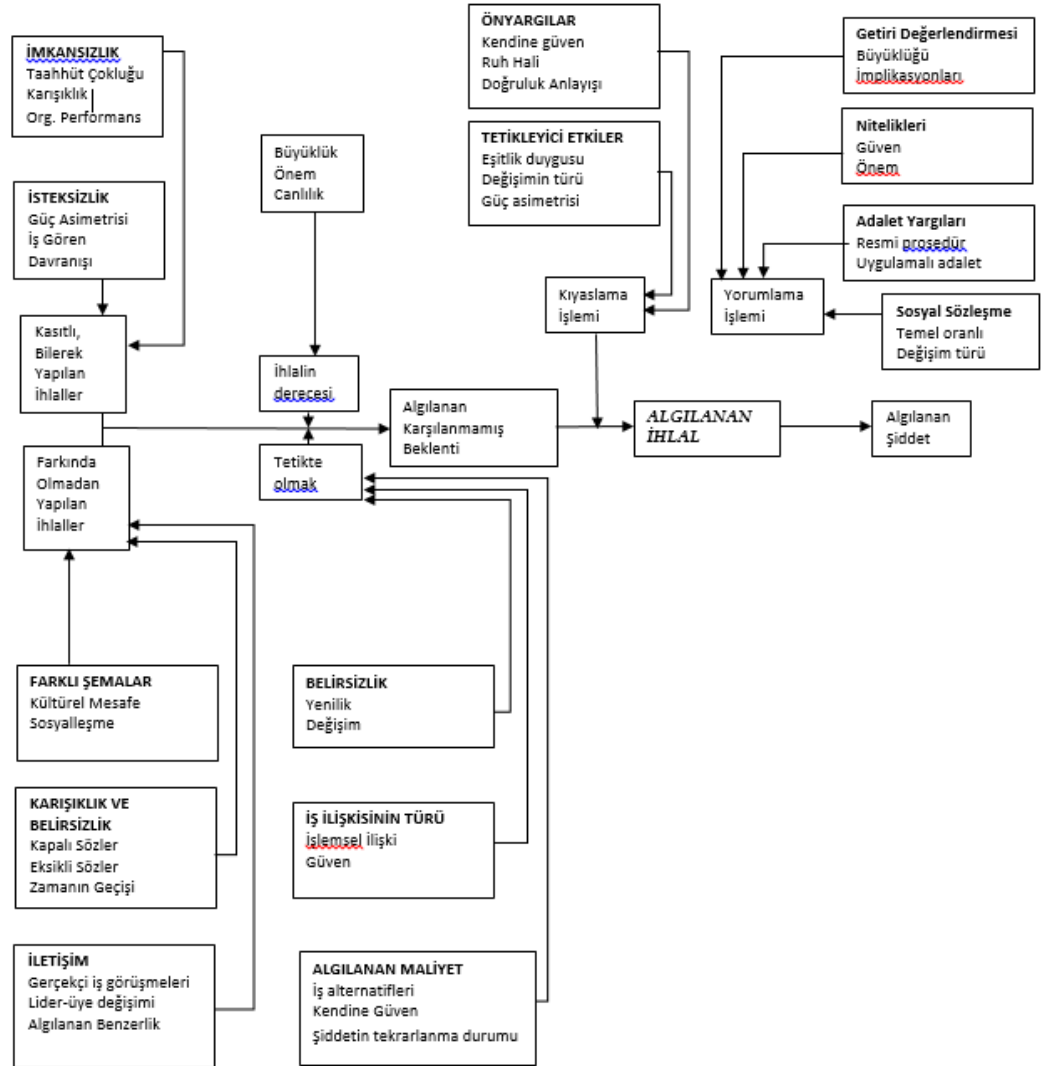
Bu eşitliğe göre, işgören ilk önce kendine vaat edilenler ile gerçekleştireceği karşılaştırmaktadır. Daha sonra da kendisinin vaat ettikleri ile gerçekleştirdiklerini karşılaştırmaktadır. En son olarak bu iki oranı karşılaştırmakta ve soldaki oran sağdakinden küçük algılanırsa işgören sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmeye başlamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; 240).

Morrison ve Robinson'a göre (1997) iki koşul psikolojik sözleşmenin ihlaline sebep olabilmektedir. Bunlardan biri "verilen taahhütten vazgeçilmesi" iken diğeri ise "uyumsuzluk"tur. Morrison ve Robinson verilen taahhütten vazgeçilmeyi imkansızlık ve isteksizlik kavramları ile açıklamaktadırlar. İmkansızlık, işletme temsilcisinin vermiş olduğu vaadi yerine getiremediği durumları açıklamaktadır. Örneğin, satış hedefleri gerçekleştirildiği takdirde prim vereceğini taahhüt eden işletme temsilcisinin yaşanan ekonomik kriz sonrasında bu vaadini gerçekleştirme imkansız olacaktır. İşletme içerisindeki belirsizlik durumu arttıkça verilen vaadin gerçekleşme ihtimalinin düştüğü söylenebilmektedir. İsteksizlik durumunda ise işletme temsilcisi kasten vaadi yerine getirmeyebilir ya da vaadi gerçekleştirme niyeti olmadan vaatte bulunabilir. Psikolojik sözleşmenin ihlaline sebep olabilecek diğer bir koşul olan uyumsuzluk, farklı algılar, yükümlülüklerin karmaşıklığı ve belirsizliği ile iletişim olmak üzere üç neden ile

açıklanmaktadır. Algılar, öznel kavramlardır, kişiden kişiye değişebilir. Bu sebeple işgören ile işletme temsilcisi farklı algılara sahip olduğundan dolayı uyumsuzluk söz konusu olabilmektedir. Yükümlülükler yapıları gereği uyumsuzluğa sebep olmaktadır. Farklı algılanan yükümlülükler karmaşıklığa ve belirsizliğe sebep olabilmektedir. İşgören ve işletme temsilcisi arasında kurulacak kapalı ve yanlış bir iletişimde uyumsuzluğa sebebiyet vermektedir (Morrison ve Robinson, 1997; 233-237 Akt. Hırlak, 2018; 392 – 393).

Şekil 9’da Morrison ve Robinson psikolojik sözleşmenin ihlali sürecini ve buna bağlı olarak da psikolojik sözleşmenin şiddetinin oluşum sürecini açıklamıştır.

Şekil.9 - Psikolojik Sözleşme İhlali ve Şiddetinin Oluşumu



Kaynak: Morrison and Robinson, 1997, s. 232

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Robinson ve Rousseau' u göre (1994; 256):

- Eğitim ve geliştirme; işgörene eğitim imkanının hiç sağlanmaması ya da vaat edilen eğitimin verilmemesi,
- Ödenen ücretler; verileceği taahhüt edilen ücretler ile işgörene ödenen gerçek ücret arasında fark olması
- Ödüllendirme; terfi sisteminin planlanan ya da vaat edilen şekilde gerçekleşmemesi
- İşin Niteliği; İşletmenin yapılacak iş ya da çalışılacak departman konusunda işgöreni yanlış bilgilendirmesi
- İstihdam güvenirliliği; İşletmenin istihdam edebilme gücü bakımından beklenen güveni verememesi,
- Geri bildirim; Gerçekleşen süreçlerin iyi bir şekilde analiz edilememesi ve buna bağlı olarak arzu edilen geribildirim gerçekleşmemesi,
- Değişim yönetimi; değişim yönetiminin kapalı kapılar ardında yapılması ve işgörenin fikrinin alınmaması,
- Sorumluluk; işgörenin sorumluluğunun sınırlandırılması,
- Bireyler; işletme temsilcisinin örgüt içinde bulunan diğer bireyler hakkında yanlış ya da eksik bilgilendirme yapması.

Psikolojik sözleşmenin şiddeti ise ihlale bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir işgören yoğun çalışmasının karşılığında diğer çalışanlardan daha yüksek bir zam beklentisi içine girer ancak bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık başka bir işgören yoğun çalışmasının karşılığında diğer işgörenlerden fazla zam alacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir. İlk işgören kendi kendine bir beklenti içine girerken ikinci işgören ise verilen bir taahhüt sonucu beklenti içine girmektedir. Yerine getirilmeyen taahhütler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğurmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlali, ihanet duygusunu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlığı, adaletsizlik ve haksızlık duygusunu içermektedir (Morrison ve Robinson, 1997). İşgörenler, işletmeler tarafından verilen

sözlerin yerine getirilmediğini fark ettikleri zaman kızgınlık, güvensizlik ve aldatılmışlık duygusu yaşamaktadırlar (Raja, Johns, Ntalians, 2004;354).

2.7.İş Sözleşmesi Ve Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmenin temelinde iş sözleşmesi bulunmaktadır. İş sözleşmesinde var olan boşluklar psikolojik sözleşmelerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Mimaroglu, 2008, 48). İş sözleşmeleri yazılı ve sınırları yasalarla çizilen sözleşmelerdir. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre yazılı iş sözleşmesi yapılmayan hallerde işletme iki ay içerisinde işgörene çalışma koşullarını, çalışma süresini, ücret ve sosyal hakları ve sözleşmenin feshi halinde uymak zorunda olduğu yükümlülükleri belirten yazılı bir belge vermek zorundadır. Eğer bu belge işgörene verilmez ise işletmeye bazı yaptırımlar uygulanabilmektedir. Yasa koyucu iş sözleşmelerinin her halükarda yazılı olmasını istemektedir. İş Kanununa göre iş sözleşmesi, *bir tarafın (işgören) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın da (işletme) ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir*. Bu tanımdan yola çıkarsak iş sözleşmesi işgörene iş görme borcunu, işletmeye de ücret ödeme borcunu yükleyen iki taraflı bir sözleşmedir (Demir, 2009; 46-48). Psikolojik sözleşmede de iş sözleşmesinde de karşılıklılık ilişkisi bulursa da psikolojik sözleşme yazılı olmaması, daha geniş bir içeriğe ve her işgören için farklı içeriğe sahip olması ve algıya dayalı olmasından dolayı iş sözleşmesinden ayrılmaktadır.

İş sözleşmesi açık bir şekilde işletme ile işgören arasında imzalanan bir sözleşme iken psikolojik sözleşme işgören ile işletme temsilcisi (İK sorumlusu, birim müdürü, şef veya usta) arasında kurulan üstü kapalı, yazılı olmayan bir anlaşmadır.

İş sözleşmesinin taraflarını işgören, sendika ve işletme oluşturmaktadır. Tarafların iş sözleşmesinin maddeleri üzerinde görüş birliğinde bulunmasıyla iş sözleşmesi oluşur. Psikolojik sözleşmenin tarafları ise işgören ve işletme temsilcisidir. Taraflar psikolojik sözleşme maddelerini belirlese de işgörenin algısı ile maddeler kesinlik kazanır. Psikolojik sözleşmenin devamlılığında işletme temsilcisinin etkisi mevcuttur. İşgörenin birinci dereceden amiri olan işletme temsilcisinin davranışları psikolojik sözleşmedeki taahhütlerin gerçekleşmesini etkilerken iş sözleşmesinde yapılan iş, gerçekleştirilen performans önemlidir (Petersitzke, 2009; 26-27).

Rousseau'ya göre, bazı araştırmacılar iş sözleşmesi ile psikolojik sözleşmeyi aynı görmemekte; fakat karışıklık işgörenin ilk olarak psikolojik sözleşme ile mi yoksa

iş sözleşmesi ile mi karşı karşıya kalacağından çıkmaktadır. Ayrıca, hukukçular ile sosyal bilimcilerin iş sözleşmesinin psikolojik sözleşmeyi nasıl etkilediğini ya da tam tersi durumda psikolojik sözleşmenin iş sözleşmesini nasıl etkilediğini açıklamak için birbirinden faydalandığı belirtilmektedir. Rousseau buna da Stolle ve Slain'in 1995 yılındaki psikolojik sözleşme teorisini kullanarak iş sözleşmesini araştırdıkları çalışmalarını örnek göstermiştir (Rousseau, 1998; 666). Stolle ve Slain bu çalışma ile "En iyi iş sözleşmesi nedir, kim için kullanılır, ne zaman ve nasıl?" sorularına cevap aramışlardır. Bu soruların cevabını araştırırken de işgörenin görüşünü en iyi yansıttığını düşündükleri psikolojik sözleşme şemalarından faydalanmışlardır (Stolle and Slain, 1997; 83-91).

Tablo.13'te Fu ve Wei-peng'in yaptığı, psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesi karşılaştırması bulunmaktadır.

Tablo 13 - Psikolojik Sözleşme ve İş Sözleşmesinin Karşılaştırılması

	<i>Belirleyici Özellikleri</i>	<i>Kısıtları</i>
<i>İş Sözleşmesi</i>	Belirgin içerik Belli bir süreç Yasal koruma ve sınırlama	Tamamlanmamış detaylar Değişebilirlik
<i>Psikolojik Sözleşme</i>	Öznellik Uygun eylemler Üstü kapalı ve dinamik	Belirsiz ve kesin olmayan detaylar Yetkin olmayan iş yeri temsilcisinin etkisi Zayıf yasal destek Yıkıcı sonuçlar

Kaynak:Fu ve Wei-peng, 2009;57

Çalışma süresi iş sözleşmesi ile belirlenirken, gerçek çalışma süresi psikolojik sözleşmeden etkilenecek oluşur. Yapılan işin kalitesine işçinin katkısı psikolojik sözleşme ile artırılabilir. Sadece yasal zorunluluktan ve yasal sınırlara kadar çalışan işgören yerine,

kendi isteği ile hırslı bir şekilde çalışan işgörene olan ihtiyaç arttıkça psikolojik sözleşmenin önemi de artar (Bilgin, 2001; 291).

Psikolojik sözleşme algısal bir kavram olduğundan, her birey açısından farklı olarak algılanabilir bir yapıya sahiptir. Bu yüzden de her birey için farklı psikolojik sözleşmeler oluşturulur. Fakat iş sözleşmesi yasalarla standart bir hale getirilmiştir ve her işgören için aynı sözleşme uygulanmaktadır.

İş sözleşmesi yasal bir çerçeveye sahip olduğundan, tarafları bir takım yasal zorunluluklar ve yaptırımlara zorlarken, psikolojik sözleşme karşılıklı güvene ve esnek yapıya dayanır (Keser, 2002;11).

Psikolojik sözleşme görünmez, dinamik, yenilikçi, ilerleyici (prograsiv) iken iş sözleşmesi statik ve somut bir sözleşmedir (Liping ve Yu, 2010;676).

Literatürde pek fazla birlikte ele alınmayan psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesi genellikle karşılaştırılmalara tabi tutulmuştur. Fakat Fu ve Wei-peng (2009; 58) çalışmalarında psikolojik sözleşme ile iş sözleşmesinin entegre edilmesinin yararlarını beş maddede belirtmişlerdir.

- Örgütsel yapının geliştirilmesi ve mükemmel bir hale gelmesi için çabaların artmasını sağlamak,
- Dinamik bir yönetim yapısı kurarak işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak,
- İşletme için genel ücret politikası belirleyerek çeşitli yollarla işgörenin yaşam standardını yükseltmek (prim, zam, terfi vb.),
- İşgörenleri daha iyi anlayan ve uygun yanıtlar verebilen bir işletme yapısının kurulması,
- İşletmeler, yönetim kurulları ve yöneticilerin kararları doğrultusunda kar marjını yükseltmeye çalışan örgütlerdir. İşletmelerin önceliği kar olduğunda insanlık ikinci plana düşmektedir. Her iki sözleşmenin entegrasyonu sayesinde daha insancıl bir işletme yapısı kurulabilir.

2.8.Psikolojik Sözleşme İle İlgili Yapılan Çalışmalardan Örnekler

Bu bölümde yeni bir konu olan psikolojik sözleşmenin gelişimine katkı sağlayan bazı çalışmalara yer verilecektir.

Tükeltürk, Güzel ve Perçin (2010), 194 otel işgöreninden elde ettikleri veriler ile psikolojik sözleşmenin ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmaya göre;

- Otel işletmesi işgörenlerinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine yönelik algıları ile işletmeye yönelik duygusal bağlılıklarındaki ilişki, anlamlı ve negatif yönlüdür.
- Normatif bağlılık ile ihlal algıları arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür.
- Devam bağlılığı ve ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Demiral, 2008 yılında yaptığı çalışmasında akademik personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisini araştırmıştır. Bu araştırmasına İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesi'nde bulunan özel ve kamu üniversitelerinde görev yapan 253 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademisyeni katılmıştır.

Araştırma sonuçları (Demiral, 2008; 156 – 161);

- Üniversitelerde görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılığının sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisinin bulunduğu işaret etmektedir.
- Personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.
- Üniversitelerde görev yapan akademik personelin duygusal bağlılığı üzerinde, personel güçlendirme ile psikolojik sözleşmenin pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir.
- Üniversitelerde görev yapan akademik personelin normatif bağlılığını psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır.
- Akademik personelin üniversiteye devamlılık bağlılığı duymasında personel güçlendirmenin seçim boyutu ile psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Mimaroğlu, 2008 yılında yapmış olduğu çalışmasında işgörenlerin işletmeler ile yaptıkları psikolojik sözleşmelerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini

araştırmıştır. Araştırma 457 tıbbi satış temsilcisinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları (Mimaroğlu, 2008; 160 – 169) ;

- İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinin eğitim düzeylerine göre; psikolojik sözleşme ihlallerinin ise cinsiyet ve eğitim düzeylerine göre farklılaştığını göstermektedir.
- İşlemsel psikolojik sözleşme ile adaletsizlik algısı arasında orta düzeyli ve pozitif ilişki; işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işlemsel psikolojik sözleşme ile iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- İlişkisel psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki; adaletsizlik algısı, işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve negatif ilişki bulunmaktadır.
- Psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve negatif ilişki; adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki bulunmaktadır.

Türker, 2010 yılında yaptığı çalışmada, psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 339 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre (Türker, 2010; 97 – 102);

- Psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- İşgörenlerin çalıştığı işletmelere göre yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında fark bulunduğu tespit edilmiştir.
- Cinsiyet, yaş, medeni durum ve meslek demografik özellikleriyle örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.
- Eğitim demografik değişkeni ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında önemli bir farklılık olmasına rağmen, eğitim durumu ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında önemli bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir.

Öztürk ise 2010 yılında yapmış olduğu çalışmasında psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. 188 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre (Öztürk, 2010; 125 -126);

- Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- İlişkisel psikolojik sözleşmeye sahip bireyler, ihlal yaşamaları halinde dahi işlemsel psikolojik sözleşmeye sahip çalışanlara oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler.
- İlişkisel sözleşme türüne dahil olan bireylerin örgüte yönelik vatandaşlık (içselleştirilmiş olan) davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları, işlemsel sözleşme türüne dahil olan bireylere oranla daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Kişilere yönelik vatandaşlık davranışları için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- İhlalin örgüt tarafından isteyerek gerçekleştirildiğine inanan çalışanların, ihlalin, örgütün isteği dışında gerçekleştiğine inanan çalışanlara göre red durumunu yaşamaları daha yüksek bir olasılığa sahiptir.
- Psikolojik sözleşme ihlalinin nedeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin reddedilmesi ya da ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- Sözleşme türü işlemsel olan çalışanlar, ihlal durumunda, sözleşme türü ilişkisel olan çalışanlara oranla daha fazla psikolojik sözleşme reddi yaşamaktadır.

Rousseau, işletme ile işgören arasındaki psikolojik sözleşme algısını yeni işbaşı yapmış 224 Midwestern U.S. MBA mezunu üzerinde araştırmıştır. İş hayatına atılan yeni mezunlar ile gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçlarına göre (Rousseau , 1990; 394-398):

- İşbaşı yapan işgörenin beklentileri ile işgörenin yükümlülükleri arasında uyumluluk söz konusudur. Bu uyumluluk psikolojik sözleşmenin alt boyutları için de geçerli olup taraflar karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirerek beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır.

- Ayrıca işbaşı yapan işgören, beklentilerinin karşılandığını gördüğü için aynı işletmede uzun süre çalışmayı düşünmektedir.
- İşbaşı yapan işgörenin psikolojik sözleşmesi ile kariyer hedefi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İşgören beklentileri karşılandığından dolayı kariyer hedeflerini (farklı bir işletmede üst pozisyon vb.) ertelemekte hatta değiştirmektedir.

Lee ve Liu, Tayvan'da bankacılık sektöründe çalışan 340 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında psikolojik sözleşme ile motivasyon ve iş tutumu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre (Lee ve Liu, 2009; 323-328):

- Banka personelinin psikolojik sözleşmesi ile motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Bu çalışmaya göre işgörenin karşılanan beklentileri sonucu motivasyonunda artışın olduğu gözlenmiştir.
- Banka personelinin iş tutumu (work attitude) ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

Sels, Jansseens ve Van Den Brande, 2004 yılında psikolojik sözleşmenin altı boyutunun geçerliliğini inceleyen bir çalışma yapmışlardır. 1106 katılımcı ile psikolojik sözleşmeyi 'somutluk, kapsam, istikrarlılık, zaman dilimi, değişime uyum ve sözleşme seviyesi boyutlarında incelemişlerdir.

Somutluk boyutunda psikolojik sözleşmeyi oluşturan maddelerin açık bir şekilde belirlendiği ve üçüncü kişiler tarafından da gözlemlenebilir olduğunun algılanmasıdır. Somutluk boyutunu işletme içi yönetmelikler, görev tanımları ve belirlenmiş performans göstergeleri vb. oluşturmaktadır. Kapsam boyutunda ise işletme ile işgören arasındaki ilişkinin sadece iş ilişkisi olması ya da olmaması şeklindedir. Sadece iş ilişkisi olmaması durumunda tarafların ilişkileri özel hayatlarını da kapsayıp karşılıklı fedakarlıklardan oluşmaktadır. İstikrarlılık boyutunda ise psikolojik sözleşmeyi oluşturan maddelerin değişen şartlara rağmen değişmemesi aynı kalması durumudur. Zaman dilimi boyutu ise istihdam ilişkisinin algılanan süresini ifade etmektedir. Değişime uyum boyutu ise ayrıcalıklar sebebi ile eşit olmayan istihdam ilişkilerini kabul edebilir olarak algılamasını ifade etmektedir. Sözleşme seviyesi boyutunda ise psikolojik sözleşmenin bireysel olarak

mı yoksa sendika vb. kuruluşlar aracılığı ile toplu olarak mı yapıldığının algılamasını ifade etmektedir Sels, Jansseens ve Van Den Brande, 204; 466 – 467).

Bu çalışmanın sonuçlarına göre (Sels, Jansseens ve Van Den Brande, 2004; 480 – 482):

- Psikolojik sözleşme ile somutluk boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Psikolojik sözleşme ile kapsam boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat kısmi zamanlı işgörenler ile belirli süreli sözleşme ile çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşmenin kapsamını önemsemedikleri ortaya çıkmıştır.
- Psikolojik sözleşme ile değişebilirlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme ile zaman dilimi boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme ile değişime uyum boyutu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme ile sözleşme derecesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Robinson ve Rousseau, psikolojik sözleşmenin ihlalini inceledikleri çalışmada 128 MBA öğrencisinin katılımı ile elde etmiş oldukları sonuçlara göre (Robinson ve Rousseau, 1994;249-255):

- İşletme tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile işgörenin işletmeye güveni arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletme tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile işgörenin iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletme tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile işgörenin işletmede kalma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.
- İşletme tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile işgörenin iş bırakma eylemi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYİ İŞGÖREN ALGISINA GÖRE İNCELEYEN NİCEL BİR ÇALIŞMA

3.1. Araştırma

Önceki bölümde psikolojik sözleşme ile ilgili literatürde yer alan bilgiler bu bölümde ise psikolojik sözleşme, işgörenin demografik özellikleri, verilen ve gerçekleşen vaadlerin karşılaştırıldığı araştırmaya yer verilecektir. Böylece işgörenin psikolojik sözleşmeye bakış açısı ortaya çıkarılacaktır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma işletmelerdeki psikolojik sözleşmelerin taraflarından biri olan işgörenlerin algısını ölçmeyi amaçlamıştır. Bu amaç ile işgörenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak psikolojik sözleşmelerinde vaad edilenler ile gerçekleşenlere yönelik ifadeleri karşılaştırılmıştır.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma 2014 yılının Ocak ve Mart ayları arasında İYTE Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde faaliyet gösteren işletmelerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde yaklaşık 70 işletme olup 300'e yakın işgören istihdam edilmektedir. Ortalama olarak her işletmede 4 işgören istihdam edilmektedir. İstihdam edilen işgören sayısı az görünse dahi bilişim sektörü entelektüel sermaye yoğun olarak çalıştığından ve yüksek teknoloji kullanıldığından dolayı optimum iş gücü ile katma değeri yüksek sonuçlar elde edilmektedir. Ayrıca Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde bulunan işletmelerin bazıları sadece merkez işletmeye bağlı olarak araştırma geliştirme yapmak üzere faaliyet göstermektedir. Bu durum göz önünde bulundurularak network ortamında dağıtılan ölçek 177 adeti katılımcı tarafından cevaplanmıştır.

3.1.3 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Ölçek iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Rousseau (2000) tarafından oluşturulan ve Dizdar (2009) tarafından uyarlanan psikolojik sözleşme ile ilgili ifadeler ikinci bölümde yer almaktadır. Bu bölüm üç alt bölümden ve her bölüm de 21 ifadeden oluşmaktadır. Her alt bölümde aynı 21 ifade yer almakta olup ilk alt bölümde “işgörene nelerin vaat edildiği”; ikinci alt bölümde “vaat edilenlerin işgören için ne kadar önemli olduğu”; son alt bölümde “vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği” öğrenilmek istenmiştir. Katılımcılardan 5’li Likert’e göre 1’den 5’e doğru katılım düzeyleri istenmiştir. İlk bölümdeki 5’li Likert 1) hiç vaat edilmedi, 2) az vaat edildi, 3) orta düzeyde vaat edildi, 4) oldukça vaat edildi, 5) önemli ölçüde vaat edildi şeklindedir. İkinci bölümde 5’li Likert ise 1) Benim için hiç önemli değil, 2) Benim için pek önemli değil, 3) Benim için biraz önemli, 4) Benim için önemli, 5) Benim için çok önemli şeklindedir. Üçüncü bölümde 5’li Likert ise 1) Hiç gerçekleşmedi, 2) Az gerçekleşti, 3) Orta düzeyde gerçekleşti, 4) Oldukça gerçekleşti, 5) Önemli ölçüde gerçekleşti şeklindedir. Katılımcılara sunulan anket “Ekler” bölümünde yer almaktadır.

3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Psikolojik sözleşmenin taraflarından biri olan işgörenin algısını ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada aşağıdaki hipotezler ile, oluşturulan psikolojik sözleşmelerde vaat edilenler ve gerçekşenler karşılaştırılacaktır.

H1: İşgörenlere işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

H2: Cinsiyete göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri puan ortalamaları arasında fark vardır.

H3: Oturduğu eve göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

H4: Eğitim durumuna göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

H5: Yaş gruplarına göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

H6: Çocuk sayısına göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

H7: Medeni durumlarına göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri puan ortalamaları arasında fark vardır.

H8: Eğitim seviyesi ile eğitim ile ilgili işte çalışma arasında bir ilişkiden söz edilemez.

3.3.Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, örneklemden elde edilen verilerin çeşitli istatistiki yöntemlerle analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Verilerin analizi için SPSS 23.0 ve LISREL 8.8 programları kullanılmıştır. Öncelikle katılımcılara ait betimsel analizler için betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır. Sonrasında hipotezleri ispatlayabilmek için hangi analizlerin yapılacağına seçimde verilerin dağılımından faydalanılmıştır.

Dizdar (2009), yaptığı çalışma sırasında yirmi bir sorudan oluşan Psikolojik Sözleşme Envanteri'ni üç alt ölçeğe ayırmıştır. İlişkisel/Duygusal Yön, Başarı ve Çalışma Koşulları'ndan oluşan bu alt ölçeklerin her birinde yedi madde bulunmaktadır. Psikolojik Sözleşme Envanterini oluşturan bu alt ölçeklerin maddelerinin dağılımı Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo. 14 Psikolojik Sözleşme Envanteri Alt Ölçekleri

İlişkisel/Duygusal	14- İşyeri içinde ve dışında kişisel bağlantılar 15- Uyumlu iş arkadaşlıkları 17- İşimi kendime uygun bir şekilde düzenleme olanağı 18- Manevi tatmin 19- Uzun vadeli çalışma 20- Eğlenceli bir ortam 21- Adil bir yönetim
Başarı	8- Terfi ve ilerleme fırsatları 9- Olumlu bir şirket imajı ve prestij 10- Uygun bir maddi kazanç 11- Gelişme ve öğrenme fırsatları 12- Sosyal haklar 13- İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri 16- Tüm hayatımı kaplayacak bir iş
Çalışma Koşulları	1- Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı 2- Yüksek performans standartları 3- Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi 4- Belirgin ve net çalışma saatleri 5- Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk 6- İstikrarlı bir iş 7- Belirgin ve net iş tanımı

Kaynak: Dizdar, 2009; 60

Aşağıda verilerin analizinde kullanılacak alt boyutlara ilişkin normal dağılım istatistikleri: “ilişkisel/duygusal yön (vaat)” alt boyutuna ait ortalama (23,40), medyan (24,00) ve mod (25,00) değerlerinin birbirine yakın olması, Skewness (-,336) ve Kurtosis (-,207) değerlerinin -3,+3 aralığına yakın olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı söylenebilir; “başarı (vaat)” alt boyutuna ait ortalama (26,24), medyan (27,00) ve mod (27,00) değerlerinin birbirine yakın olması, Skewness (-,041) ve Kurtosis (-,569) değerlerinin -3,+3 aralığına yakın olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı söylenebilir; “çalışma şartları (vaat)” alt boyutuna ait ortalama (22,35), medyan (23,00) ve mod (28,00) değerlerinin birbirine yakın olması, Skewness (-,161) ve Kurtosis (-,607) değerlerinin -3,+3 aralığına yakın olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı söylenebilir; “ilişkisel/duygusal yön (gerçekleşen)” alt boyutuna ait ortalama (19,84), medyan (20,00) ve mod (18,00) değerlerinin birbirine yakın olması, Skewness (-,336) ve

Kurtosis (-,207) değerlerinin -3,+3 aralığına yakın olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı söylenebilir; “başarı (gerçekleşen)” alt boyutuna ait ortalama (22,22), medyan (22,00) ve mod (21,00) değerlerinin birbirine yakın olması, Skewness (-,336) ve Kurtosis (-,207) değerlerinin -3,+3 aralığına yakın olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı söylenebilir ve “çalışma şartları (gerçekleşen)” alt boyutuna ait ortalama (22,49), medyan (22,00) ve mod (21,00) değerlerinin birbirine yakın olması, Skewness (,127) ve Kurtosis (-,682) değerlerinin -3,+3 aralığına yakın olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

Verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Bundan dolayı analizlerde parametrik analizler kullanılmıştır. Bu doğrultuda bir gruba ait tekrarlı ölçümlerin ortalamasının karşılaştırılmasından dolayı ilişkili örneklem için t-test analizi kullanılmış ve sonuçlar raporlanmıştır. Ayrıca verilerin güvenilirliğinin hesaplanmasında Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış, geçerliliğin hesaplanması için LISREL’de Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

3.3.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması sonucunda aynı verilerin elde edilmesidir. Bu durumda ölçmenin tesadüfi olmadığı kanıtlanır. Güvenilirlik bir korelasyon katsayısı ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer sıfıra yaklaştıkça güvenilirlik düşük, bire yaklaştıkça güvenilirlik yüksek kabul edilir (Karasar, 2009;148).

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği doğru ölçebilme derecesidir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesi için öncelikli olarak güvenilir olması gerekmektedir (Karasar, 2009;151).

Tablo. 15 Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçek ile elde edilen verilerin güvenilirliğini ortaya çıkarmak için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

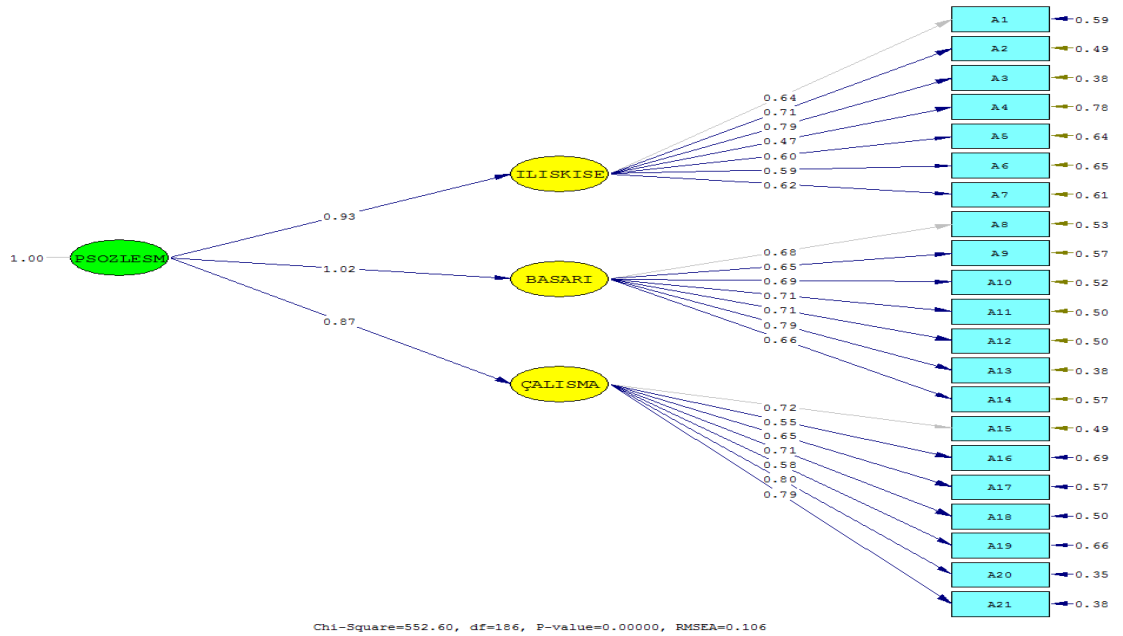
	ALT ÖLÇEKLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA
VAAD	İlişkisel/Duygusal Yön	7	0,871
	Başarı	7	0,856
	Çalışma Koşulları	7	0,827
GERÇEKLEŞEN	İlişkisel/Duygusal Yön	7	0,894
	Başarı	7	0,852
	Çalışma Koşulları	7	0,848

Alfa katsayısı 0-1 arasında değişim gösterir, C. Alfa soruların ortalama korelasyonuna göre hesaplanmıştır. “0,0-0,40 arası ölçek güvenilir değil”, “0,40-0,60 arası ölçek düşük güvenilirlikte”, “0,60-0,80 arasında oldukça güvenilir”, “0,80-1,0 arasında yüksek güvenilirlikte” olarak değerlendirilebilir. Buna göre tüm ölçek ve alt ölçeklerimizin yüksek güvenilirliklere sahip ölçekler olduğunu söylenebilir (Kılıç, 2016;48).

3.3.2. Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçek ile elde edilen verilerin geçerliğini ortaya çıkarmak için Doğrulayıcı Faktör analizi kullanılmıştır.

Şekil. 10 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular



Anlamlılık değeri olan p, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA’da p değerinin anlamlı olması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). $p=.000$; $p<.05$ olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Modele ilişkin uyumluluk indeksleri Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16 Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Index	Mükemmel Ölçütü	Uyum	Kabul Uyum Ölçütü	Edilebilir	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2 / sd	0-3		3-5		2,96	Mükemmel Uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$		$.05 \leq RMSEA \leq .10$.10	İyi uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$		$.90 \leq CFI \leq .95$.94	İyi uyum
NNFI	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$		$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$.93	İyi uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$		$.90 \leq NFI \leq .95$.91	İyi uyum
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$		$.05 \leq SRMR \leq .08$.07	İyi uyum

Kaynak: Schumacker ve Lomax, 1996

DFA’da öncelikle incelenmesi gereken uyumluluk indeksi Ki-kare (X^2) uyum istatistiğidir ve serbestlik derecesine olan oranı 3’ün altında olması mükemmel uyum, 5 ve altında olması iyi uyum olduğunu söyler (Kline, 2005). Bu oran 2,96 olarak bulunmuştur. Model mükemmel uyum göstermektedir.

RMSEA; hata karelerinin ortalamasının karekökü olup, modelin anlamlı olabilmesi için 0,05’den küçük olduğunda mükemmel uyum, 0,10’dan küçük olduğunda ise iyi uyum olduğunu söyler (Steiger, 1990). RMSEA değeri 0,103 olarak bulunmuştur ve iyi uyum göstermektedir.

CFI; model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştıran bir uyum indeksidir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). CFI 0 ile 1 arasında değişen değerler alır. 0.95 ile 1 arasında CFI değerine sahip bir modelin iyi uyum içinde olduğu, 0.90 ile 0.95 arasında CFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir (Hu ve Bentler, 1999). Araştırmanın 0.94 bulunan CFI değeri iyi uyumu gösterir. CFI indeksi günümüzde yapısal eşitlik modellerinde en yaygın olarak kullanılan uyum indeksidir (Fan, Thompson ve Wang, 1999).

NFI; normlaştırılmış uyum indeksi olup, CFI'ya alternatif olarak Bentler ve Bonett (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. NFI değeri 0,91 olarak elde edilmiştir ve iyi uyum olduğunu gösterir. Ayrıca normlaştırılmamış uyum indeksi olan NNFI değeri ise 0,93 olarak bulunmuştur ve iyi uyum olduğunu gösterir (Şehribanoğlu, 2005).

SRMR; standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür. SRMR değeri 0'a yaklaştıkça modelin uyum iyiliği artar. Model, 0.05'ten düşük bir SRMR değeri almışsa iyi uyum, 0.05 ile 0.08 arasında bir SRMR değeri almışsa kabul edilebilir uyum içerisindedir (Hu ve Bentler, 1999). Araştırmada bulunan 0.07'lik değer iyi uyumu göstermektedir. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde modelin doğrulandığı söylenebilir. Bu durum geçerlik kanıtı olarak kullanılabilir.

3.3.3.Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmada kullanılan ölçekte, örneklemin demografik özelliklerini belirlemek üzere üç ayrı bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiye dayalı demografik bilgiler ele alınmış olup bunlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı ve oturduğu eve dayalı maddeler vardır. İkinci bölümde ise eğitim ve eğitim ile ilgili işte çalışma maddeleri yer alır. Son bölümde de çalışma hayatına dayalı demografik özellikler ele alınmıştır. Bunlar da; iş alanı, kurumda çalıştığı süre, statü, toplam çalışma yılı, amiri ile birlikte çalışma, amir yaş aralığıdır.

Aşağıdaki tabloda, örneklemden elde edilen verilerin demografik analizi bulunmaktadır.

Tablo. 17 Demografik Özellikler (Kişisel Bilgiye Dayalı)

		N	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	64	36,20%
	Kadın	113	63,80%
	Toplam	177	100,00 %
Yaş	18-23	7	4,00%
	24-29	85	48,00%
	30-35	43	24,30%
	36-41	21	11,90%
	42-47	13	7,30%
	47 üstü	8	4,50%
	Toplam	177	100,00 %
Medeni Durum	Evli	59	33,30%
	Bekâr	118	66,70%
	Toplam	177	100,00 %
Çocuk Sayısı	0	121	72,00%
	1	32	19,00%
	2	14	8,30%
	3	1	0,60%
	4 ve üzeri	0	0,00%
	Toplam	168	99,9 %
Oturduğu Ev	Kira	65	37,10%
	Aile Bireyelerine Ait	81	46,30%
	Şahsıma Ait	29	16,60%
	Toplam	175	100,00 %

* Çocuk sayısı sorusunda 9 kayıp değer vardır.

**Oturduğu ev sorundan 2 kayıp değer vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri incelendiğinde kadın katılımcıların oranı %63,8 erkek katılımcıların %36,2'dir. Araştırmaya katılanların %48'i 24-29 yaş aralığında, %66,7'si bekar, %72'sinin çocuk sahibi olmadığı, %46,3'ünün aile bireyelerine ait bir evde yaşadığı anlaşılmaktadır.

Tablo.18 Demografik Özellikler (Eğitim Bilgilerine Dayalı)

	N	Yüzde %	
Eğitim	İlkokul	1	0,60%
	Ortaokul	0	0,00%
	Lise	8	4,50%
	Ön Lisans	12	6,80%
	Lisans	105	59,30%
	Yüksek Lisans ve Üstü	51	28,80%
Toplam	177	100,00%	
Eğitimi ile İlgili İşte Çalışma	Evet	114	64,40%
	Hayır	63	35,60%
	Toplam	177	100,00%

Tablo – 18’de örneklemden elde edilen verilerin eğitim bilgilerine göre demografik analizi bulunmaktadır. Katılımcıların %88,1’i lisans ve lisans üstü eğitim aldığı ve %64,4’ü ise aldığı eğitimle ilgili bir işte çalıştığını belirtmiştir.

Tablo.19 Demografik Özellikler (Çalışma Hayatına Dayalı)

	N	Yüzde %	
İş Alanı	Ar-ge	14	7,90%
	Elektronik	7	4,00%
	Mühendislik (üretim)	5	2,80%
	Yazılım	53	29,90%
	Endüstriyel Tasarım	6	3,40%
	Üretim	7	4,00%
	Danışmanlık	4	2,30%
	Reklam/Pazarlama	12	6,80%
	Sağlık/Medikal	9	5,10%
	Yenilenebilir Enerji	8	4,50%
	Telekomünikasyon	4	2,30%
	Diğer	48	27,00%
	Toplam	177	100,00%
Kurumda Çalıştığı Süre	0-2	102	57,60%
	3-5	36	20,30%
	6-8	18	10,20%
	9-11	5	2,80%
	12 ve üstü	16	9,10%
	Toplam	177	100,00%
Statü	Beyaz Yaka	164	92,70%
	Mavi Yaka	13	7,30%
	Toplam	177	100,00%
Toplam Çalışma Yılı	0-2	40	22,60%
	3-5	37	20,90%
	6-8	31	17,50%
	9-11	20	11,30%
	12 ve üstü	49	27,70%
	Toplam	177	100,00%
Amiri ile Birlikte Çalışma Süresi	0-2	114	65,10%
	3-5	34	19,40%
	6-8	12	6,90%
	9-11	7	4,00%
	12 ve üstü	8	4,60%
	Toplam	175	100,00%
Amir Yaş Aralığı	24-29	6	3,40%
	30-35	34	19,20%
	36-41	55	31,07%
	42-47	44	24,85%
	47 üstü	38	21,48%
	Toplam	177	100,00%

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş alanının dağılımı incelendiğinde %29,9'unun yazılım alanında çalıştığı anlaşılmaktadır. %57,6'sının 0-2 yıl arası bir süre aynı kurumda çalıştığı, %92,7'nin beyaz yakalı olduğu, %27,7'sinin 12 yıl ve üzeri bir süredir çalışma

hayatında olduğu, %65,1'nin 0-2 yıl arasında amiri ile birlikte çalıştığı, %31,1'nin amir yaş aralığının 36-41 olduğu saptanmıştır.

Tablo.20 İşgörenler için Belirtilen Vaatlerin Önem Dereceleri

		Benim İçin Hiç Önemli Değil	Benim İçin Pek Önemli Değil	Benim İçin Biraz Önemli Değil	Benim İçin Önemli	Benim İçin Çok Önemli
Adil bir yönetim	n	1	1	2	35	138
	%	0,6	0,6	1,1	19,8	78
Gelişme ve öğrenme fırsatları	n	1	3	6	39	127
	%	0,6	1,7	3,4	22,2	72,2
Terfi ve ilerleme fırsatları	n	3	2	4	44	121
	%	1,7	1,1	2,3	25,3	69,5
Uygun maddi kazanç	n	1	2	7	45	121
	%	0,6	1,1	4	25,6	68,8
Manevi tatmin	n	3	3	9	43	119
	%	1,7	1,7	5,1	24,3	67,2
Sosyal haklar	n	0	4	12	47	112
	%	0	2,3	6,9	26,9	64
İstikrarlı bir iş	n	1	4	10	62	100
	%	0,6	2,3	5,6	35	56,5
İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri	n	1	3	12	60	100
	%	0,6	1,7	6,8	34,1	56,8
Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi	n	1	3	9	67	96
	%	0,6	1,7	5,1	38,1	54,5
Olumlu şirket imajı	n	2	3	17	60	93
	%	1,1	1,7	9,7	34,3	53,1
Uyumlu iş arkadaşlıkları	n	2	3	18	61	93
	%	1,1	1,7	10,2	34,5	52,5
Belirgin ve net bir iş tanımı	n	3	4	12	69	88
	%	1,7	2,3	6,8	39,2	50
Uzun vadeli çalışma	n	4	5	30	51	87
	%	2,3	2,8	16,9	28,8	49,2
Fiziki koşulları koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	n	1	4	20	66	86
	%	0,6	2,3	11,3	37,3	48,6
İşimi kendime uygun bir şekilde düzenleme olanağı	n	1	3	23	65	84
	%	0,6	1,7	13,1	36,9	47,7
Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk	n	1	0	10	83	83
	%	0,6	0	5,6	46,9	46,9
Belirgin ve net çalışma saatleri	n	8	13	22	60	73
	%	4,5	7,4	12,5	34,1	41,5
Yüksek performans standartları	n	2	2	17	81	73
	%	1,1	1,1	9,7	46,3	41,7
Eğlenceli bir ortam	n	3	17	48	58	51
	%	1,7	9,6	27,1	32,8	28,8
İşyeri içinde ve dışında kişisel bağlantılar	n	4	12	30	85	45
	%	2,3	6,8	17	48,3	25,6
Tüm hayatımı kaplayacak bir iş	n	11	20	55	45	43
	%	6,3	11,4	31,4	26,3	24,6

Tabloda araştırmaya katılan işgörenlerin bir işte belirtilen vaatlerin kendileri için ne kadar önemli olduğu incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %78'i adil bir yönetim, %72,2'si gelişme ve öğrenme fırsatları, %69,5 terfi ve ilerleme fırsatları,

%68,8'i uygun maddi kazanç, %67,2'si manevi tatmin olan bir işi kendisi için “Çok Önemli” olarak belirtmiştir.

3.3.4.Araştırmaya Katılan İşgörenlere, İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması

H1: İşgörenlere işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi arasında fark vardır.

Araştırmaya katılan iş görenlere işe girmeden önce kendisine vaat edilen ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, iş görenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat (\bar{X} =23,40) – gerçekleştirilen (\bar{X} =19,84) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(176)}=9,045$, $p<0,05$), başarı alt ölçeğine ait vaat (\bar{X} =26,24) –gerçekleştirilen (\bar{X} =22,22) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(176)}=8,38$, $p<0,05$) ve çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat (\bar{X} =22,35) –gerçekleştirilen (\bar{X} =22,49) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(176)}=-,294$, $p>0,05$).

Tablo. 21 İşgörenlerin Vaat Edilen ve Gerçekleşen Alt Puan Ölçekleri Arasındaki Fark

		N	\bar{X}	S.S.	Sd	T	p
İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	177	23,4068	5,86530	176	9,045	,000
	Gerçekleşen	177	19,8418	5,09321			
Başarı	Vaat	177	26,2486	7,04574	176	8,380	,000
	Gerçekleşen	177	22,2203	6,55761			
Çalışma Şartları	Vaat	177	22,3559	6,43613	176	-0,294	,769
	Gerçekleşen	177	22,4915	6,53584			

Çalışma Şartları alt ölçeğine göre işgörenlere işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanı, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

İşe girmeden önce işgörene vaat edilenler ve işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi durumları arasındaki ilişki bir psikolojik sözleşme alt ölçeği olan ilişkisel/duygusal yön değişkenine bağlı değildir (fark anlamlıdır). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen, gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir.

İşe girmeden önce işgörene vaat edilenler ve işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi durumları arasındaki ilişki bir psikolojik sözleşme alt ölçeği olan başarı değişkenine bağlı değildir (fark anlamlıdır). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen, gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. . Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir.

3.3.5.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması

H2: Cinsiyete göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri puan ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo. 22 Cinsiyete Göre Vaat Edilenler ile Gerçekleşenlerin Karşılaştırılması

Cinsiyet		N	\bar{X}	S.S.	SD	T	p	
Kadın	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	113	23,646	5,4132	112	8,766	.000
		Gerçekleşen	113	19,611	5,0664			
	Başarı	Vaat	113	26,142	6,9832	112	7,299	,000
		Gerçekleşen	113	21,743	6,583			
	Çalışma Şartları	Vaat	113	22,31	6,1862	112	0,368	,714
		Gerçekleşen	113	22,106	6,4592			
Erkek	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	64	22,984	6,6129	63	3,799	.000
		Gerçekleşen	64	20,25	5,1548			
	Başarı	Vaat	64	26,438	7,2064	63	4,235	.000
		Gerçekleşen	64	23,063	6,478			
	Çalışma Şartları	Vaat	64	22,438	6,905	63	-0,894	,375
		Gerçekleşen	64	23,172	6,6656			

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre işe girmeden önce kendine vaat edilen alt ölçek puanları ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, kadın işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,64$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,61$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(112) = 8,766$, $p < 0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Kadın işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,14$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 21,74$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(112) = 7,299$, $p < 0,05$). Başarı alt ölçeğine göre ise vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Kadın işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,31$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,10$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(112) = 0,368$, $p > 0,05$).

Erkek işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,98$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 20,25$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(63) = 3,799$, $p < 0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Erkek işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,43$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 23,63$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t(63) = 4,235$, $p < 0,05$). Başarı alt ölçeğine göre ise vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat

edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Erkek işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X}=22,43$) – gerçekleştirilen ($\bar{X}=23,172$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(63)=-,894$, $p>0,05$)

Cinsiyet durumuna göre kadın ve erkek işgörenlerin, Çalışma Şartları alt ölçeğine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanı, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

İşgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri puan ortalamaları cinsiyet açısından farklı değildir.

3.3.6.Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Oturduğu Eve Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğini Karşılaştırılması

H3: Oturduğu eve göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

Tablo.23 İkamet Durumuna Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenin Karşılaştırılması

Oturduğu Ev			N	\bar{X}	S.S.	SD	t	P
Kira	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	65	23,1846	5,8654	64	7,038	,000
		Gerçekleşen	65	19,6154	4,64923			
	Başarı	Vaat	65	26,4462	7,02903	64	5,888	,000
		Gerçekleşen	65	22,6615	5,77515			
	Çalışma Şartları	Vaat	65	22,6154	6,21413	64	,434	,666
		Gerçekleşen	65	22,2923	6,12047			
Aile Bireylerine Ait	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	81	23,2593	5,72883	80	6,730	,000
		Gerçekleşen	81	19,0741	5,50177			
	Başarı	Vaat	81	25,8272	7,0228	80	6,485	,000
		Gerçekleşen	81	20,8395	6,87106			
	Çalışma Şartları	Vaat	81	21,9753	6,22892	80	,340	,735
		Gerçekleşen	81	21,7407	6,74125			
Şahsına Ait	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	29	24,000	6,46419	28	1,414	,168
		Gerçekleşen	29	22,3448	4,29515			
	Başarı	Vaat	29	26,4138	7,2285	28	1,334	,193
		Gerçekleşen	29	24,6552	6,61857			
	Çalışma Şartları	Vaat	29	22,2759	7,44934	28	-2,155	,040
		Gerçekleşen	29	24,6897	6,44262			

* Araştırmada Oturduğu Ev sorusunun 2 kayıp değeri bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin ikamet durumuna göre işe girmeden önce kendine vaat edilen alt ölçek puanları ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, kirada oturan işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,18$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,61$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(64)} = 7,038$, $p < 0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile

ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Kirada oturan işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,44$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,66$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(64)}=5,888$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Kirada oturan işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,61$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,29$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(64)}=,434$, $p>0,05$).

Aile bireylerine ait binada oturan işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,25$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,07$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(80)}=6,730$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Aile bireylerine ait binada oturan işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 25,82$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 20,83$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(80)}=6,485$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Aile bireylerine ait binada oturan işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 21,97$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 21,74$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(80)}=,340$, $p>0,05$).

Şahsına ait binada oturan işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 24,00$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,34$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(28)}=1,414$, $p>0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Şahsına ait binada oturan işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,41$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 24,65$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(28)}=1,334$, $p>0,05$) ve şahsına ait binada oturan işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,27$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 24,68$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(28)}=-2,155$, $p<0,05$). Çalışma Şartları alt ölçeğine göre

vaat edilen gerçekleşene göre daha düşük değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha düşüktür.

İkamet durumuna göre oturduğu ev kira ve aile bireylerine ait olan işgörenlerin, Çalışma Şartları alt ölçeğine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanı, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

İkamet durumuna göre oturduğu ev şahsına ait olan işgörenlerin İlişkisel/Duygusal Yön, Başarı alt ölçeklerine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanları, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir. İkamet durumuna göre oturduğu ev şahsına ait olan işgörenlerin Çalışma Şartları alt ölçeğine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanları, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarından daha düşük olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

İkamet durumuna göre oturduğu ev kira ve aile bireylerine ait olan işgörenlerin, çalışma şartları alt ölçeğine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanı, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

İşgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi durumları arasında bir psikolojik sözleşme alt ölçeği olan ilişkisel/duygusal yön kapsamında ikamet durumu açısından fark anlamlı değildir.

İşgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi durumları arasında bir psikolojik sözleşme alt ölçeği olan başarı kapsamında ikamet durumu açısından fark anlamlı değildir.

İşgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi durumları arasında bir psikolojik sözleşme alt ölçeği olan çalışma şartları kapsamında ikamet durumu açısından fark anlamlı değildir.

3.3.7 Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitimlerine Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler ile İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğini Karşılaştırılması

H4: Eğitim durumuna göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

Tablo.24 Eğitim Durumlarına Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenin Karşılaştırılması

			N	Ort.	S.S	Sd	t	P
Ön Lisans	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	21	24,8571	5,50714	20	5,147	,000
		Gerçekleşen	21	19,4286	5,84441			
	Başarı	Vaat	21	27,3810	6,41464	20	3,540	,002
		Gerçekleşen	21	23,7619	6,27618			
	Çalışma Şartları	Vaat	21	23,3814	6,94674	20	,062	,951
		Gerçekleşen	21	20,0062	6,85288			
Lisans	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	105	23,3810	5,5736	104	6,519	,000
		Gerçekleşen	105	20,0095	4,9332			
	Başarı	Vaat	105	25,8667	7,09017	104	5,844	,000
		Gerçekleşen	105	22,0095	6,47554			
	Çalışma Şartları	Vaat	105	22,4000	6,28123	104	-,067	,974
		Gerçekleşen	105	22,4381	6,47023			
Yüksek Lisans ve Üstü	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	51	22,8627	6,56969	50	4,364	,000
		Gerçekleşen	51	19,6667	5,18331			
	Başarı	Vaat	51	26,5686	7,26431	50	5,159	,000
		Gerçekleşen	51	22,0196	6,87456			
	Çalışma Şartları	Vaat	51	22,1765	6,66245	50	-,478	,635
		Gerçekleşen	51	22,6078	6,66957			

*Lise ve altı grubunda toplam 9 kişi olduğu için uzman görüşü alınarak önlisans grubu ile birleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumuna göre işe girmeden önce kendine vaat edilen alt ölçek puanları ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, önlisans mezunu işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat (\bar{X} =24,85) – gerçekleştirilen (\bar{X} =19,42) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(21)}=5,147$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları

gerçekleşene göre daha yüksektir. Önlisans mezunu işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 27,38$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 23,76$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(21)}=3,540$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Önlisans mezunu işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,38$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 20,00$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(21)}=,062$, $p>0,05$).

Lisans mezunu işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,38$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 20,00$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(104)}=6,519$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Lisans mezunu işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 25,86$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,00$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(104)}=5,844$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Lisans mezunu işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,40$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,43$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(104)}=-,067$, $p>0,05$).

Yüksek lisans ve üstü mezunu işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,86$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,76$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(50)}=4,364$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Yüksek lisans ve üstü mezunu işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,56$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,01$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(50)}=5,159$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Yüksek lisans ve üstü mezunu işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat

($\bar{X} = 22,17$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,60$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t(50) = -0,478$, $p > 0,05$).

3.3.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaş Gruplarına Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması

H5: Yaş gruplarına göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

Tablo.25 Yaş Gruplarına Göre Vaat Edilenler İle Gerçekleşenin Karşılaştırması

			N	Ort.	S.S	sd	t	P
20-29	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	92	23,6304	5,54248	91	8,099	,000
		Gerçekleşen	92	19,6413	4,95825			
	Başarı	Vaat	92	26,2065	6,73606	91	8,263	,000
		Gerçekleşen	92	21,8043	6,44374			
	Çalışma Şartları	Vaat	92	22,0652	6,07789	91	-,035	,972
		Gerçekleşen	92	22,0870	6,29259			
30-35	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	43	24,3721	5,51199	42	5,382	,000
		Gerçekleşen	43	20,4651	4,73763			
	Başarı	Vaat	43	27,2558	7,33255	42	4,271	,000
		Gerçekleşen	43	22,6977	6,33409			
	Çalışma Şartları	Vaat	43	23,8837	6,21139	42	,298	,767
		Gerçekleşen	43	23,6279	6,46243			
36-üzeri	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	42	21,9286	6,71145	41	2,257	,029
		Gerçekleşen	42	19,6429	5,76711			
	Başarı	Vaat	42	25,3095	7,43915	41	2,144	,038
		Gerçekleşen	42	22,6429	7,10830			
	Çalışma Şartları	Vaat	42	21,4286	7,26550	41	-,718	,477
		Gerçekleşen	42	22,2143	7,13472			

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş gruplarına göre işe girmeden önce kendine vaat edilen alt ölçek puanları ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, 20-29 yaş aralığındaki işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,63$) –

gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,64$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(91)}=8,099$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. 20-29 yaş aralığındaki işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,20$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 21,80$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(91)}=8,263$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. 20-29 yaş aralığındaki işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,06$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,08$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(91)}=-,035$, $p>0,05$).

30-35 yaş aralığındaki işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 24,37$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 20,46$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(42)}=5,382$, $p<0,05$) İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. 30-35 yaş aralığındaki işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 27,25$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,69$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(42)}=4,271$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. 30-35 yaş aralığındaki işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,88$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 23,62$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(42)}=,298$, $p>0,05$).

36-üzeri yaş aralığındaki işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 21,92$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,64$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(41)}=2,257$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. 36-üzeri yaş aralığındaki işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 25,30$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,64$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(41)}=2,144$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere

sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. 36-üzeri yaş aralığındaki işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 21,42$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,21$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t(41) = -0,718$, $p > 0,05$).

3.3.9. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısına Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması

H6: Çocuk sahibi olan ve olmayan işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri arasında fark vardır.

Tablo.26 İşgörenlerin Çocuk Sahibi Olma-Olmama Durumuna Göre Vaat ve Gerçekleşen Alt Puan Ölçekleri Arasındaki Fark

			N	Ort.	S.S	sd	t	P
Çocuk Yok	İlişkisel/Duygusal	Vaat	121	23,6033	5,46882	120	8,373	,000
		Gerçekleşen	121	19,6612	5,08028			
	Başarı	Vaat	121	26,3719	6,83756	120	7,818	,000
		Gerçekleşen	121	21,9421	6,40221			
	Çalışma Şartları	Vaat	121	22,4380	8,83794	120	,633	,528
		Gerçekleşen	121	22,0992	6,40755			
Çocuk Var	İlişkisel/Duygusal	Vaat	47	22,6809	6,87815	46	3,037	,004
		Gerçekleşen	47	20,2128	5,30355			
	Başarı	Vaat	47	25,6809	7,73503	46	2,923	,005
		Gerçekleşen	47	22,5957	6,99584			
	Çalışma Şartları	Vaat	47	21,7872	7,62130	46	-1,293	,202
		Gerçekleşen	47	23,0426	6,89977			

** Çocuk sayısı sorusunda 9 tane kayıp değer vardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çocuk sahibi olup-olmama durumuna göre işe girmeden önce kendine vaat edilen alt ölçek puanları ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, çocuk sahibi olmayan işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 23,60$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 19,66$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak

anlamli bir farklılık bulunmuştur ($t_{(120)}=8,373$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Çocuk sahibi olmayan işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X}=26,37$) – gerçekleştirilen ($\bar{X}=21,94$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(120)}=7,818$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Çocuk sahibi olmayan işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X}=22,43$) – gerçekleştirilen ($\bar{X}=22,09$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(120)}=,633$, $p>0,05$).

Çocuk sahibi olan işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X}=22,68$) – gerçekleştirilen ($\bar{X}=20,21$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(46)}=3,037$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Çocuk sahibi olan işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X}=25,68$) – gerçekleştirilen ($\bar{X}=22,59$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(46)}=2,923$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Çocuk sahibi olan işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X}=21,78$) – gerçekleştirilen ($\bar{X}=23,04$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(46)}=-, -1,293$, $p>0,05$).

Çocuk sahibi olan ve olmayan işgörenlerin, Çalışma Şartları alt ölçeklerine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanları, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

Çocuk sahibi olan ve olmayan işgörenlerin, çalışma şartları alt ölçeklerine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanları, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir

Yani işe girmeden önce işgörene vaat edilenler ve işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi durumları çocuk sahibi olup olmama açısından farklı değildir.

3.3.10. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre İşe Girmeden Önce Vaat Edilenler İle İşe Girdikten Sonra Vaatlerin Ne Ölçüde Gerçekleştiğinin Karşılaştırılması

H7: Medeni durumlarına göre işgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri puan ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo. 27 Medeni Durumlarına Göre Vaat Edilenler ile Gerçekleşenlerin Karşılaştırılması

Medeni Durum		N	\bar{X}	S.S.	SD	T	p	
Bekar	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	118	22,464	5,4132	117	8,512	.000
		Gerçekleşen	118	19,611	5,0664			
	Başarı	Vaat	118	25,125	6,9712	117	7,112	.000
		Gerçekleşen	113	21,774	6,5832			
	Çalışma Şartları	Vaat	118	22,314	6,4595	117	0,372	.725
		Gerçekleşen	118	22,490	6,6887			
Evli	İlişkisel/Duygusal Yön	Vaat	59	21,458	6,1215	58	3,412	.000
		Gerçekleşen	59	20,121	5,1382			
	Başarı	Vaat	59	26,003	7,012	58	4,325	.000
		Gerçekleşen	59	23,185	6,487			
	Çalışma Şartları	Vaat	59	22,438	6,905	58	-0,894	.375
		Gerçekleşen	59	23,172	6,6656			

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre işe girmeden önce kendine vaat edilen alt ölçek puanları ile işe girdikten sonra belirtilen vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testi analizi sonucunda, bekar işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat (\bar{X} =22,46) – gerçekleştirilen (\bar{X} =19,61) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(117)}=8,852$, $p<0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Bekar işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat (\bar{X} =25,12) – gerçekleştirilen (\bar{X} =21,77) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(117)}=7,112$, $p<0,05$). Başarı alt ölçeğine göre ise vaat

edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Bekar işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,31$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 22,49$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(117)} = 0,372$, $p > 0,05$).

Evli işgörenlerin ilişkisel/duygusal yön alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 21,45$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 20,12$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(58)} = 3,412$, $p < 0,05$). İlişkisel/Duygusal Yön alt ölçeğine göre vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Evli işgörenlerin başarı alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 26,00$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 23,18$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(58)} = 4,325$, $p < 0,05$). Başarı alt ölçeğine göre ise vaat edilen gerçekleşene göre daha yüksek değere sahiptir. Katılımcıların vaat edilenler ile ilgili algıları gerçekleşene göre daha yüksektir. Evli işgörenlerin çalışma şartları alt ölçeğine ait vaat ($\bar{X} = 22,43$) – gerçekleştirilen ($\bar{X} = 23,17$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($t_{(58)} = -0,89$, $p > 0,05$).

Medeni durumu göre bekar ve evli işgörenlerin, Çalışma Şartları alt ölçeğine göre işe girmeden vaat edilen alt ölçek puanı, işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşme alt ölçek puanından daha yüksek olmasına rağmen fark anlamlı değildir.

İşgörenlerin işe girmeden önce vaat edilen ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi açısından psikolojik sözleşme alt ölçekleri puan ortalamaları medeni durum açısından farklı değildir.

3.3.11. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Seviyeleri İle Aldığı Eğitim İle İlgili Bir İşte Çalışma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H8: Eğitim seviyesi ile eğitim ile ilgili işte çalışma arasında bir ilişkiden söz edilemez.

Tablo. 28 İşgörenlerin Eğitim Seviyeleri ile Aldığı Eğitim İle İlgili Bir İşte Çalışması (Ki-Kare Testi)

Eğitim Durumu	Çalışma Durumu		Toplam
	Evete	Hayır	
İlkokul	1,00 ,64 100,00% ,88% ,56%	,00 ,36 ,00% ,00% ,00%	1,00 ,00 100,00% ,56% ,56%
Lise	7,00 5,15 87,50% 6,14% 3,95%	1,00 2,85 12,50% 1,59% ,56%	8,00 ,00 100,00% 4,52% 4,52%
Ön Lisans	12,00 7,73 100,00% 10,53% 6,78%	,00 4,27 ,00% ,00% ,00%	12,00 ,00 100,00% 6,78% 6,78 %
Lisans	62,00 67,63 59,05% 54,39% 35,03%	43,00 37,37 40,95% 68,25% 24,29%	105,00 ,00 100,00% 59,32% 59,32%
Yüksek Lisans ve üstü	32,00 32,85 62,75% 28,07% 18,08%	19,00 18,15 37,25% 30,16% 10,73%	51,00 ,00 100,00% 28,81% 28,81%
Toplam	114,00 64,41% 100,00% 64,41%	63,00 35,59% 100,00% 35,59%	177,00 100,00% 100,00% 100,00%

Statistic	Value	df.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	10,42	4	,034
Likelihood	14,99	4	,005
N of Valid Cases	177		

Pearson Chi-Square değeri 0.05'ten küçük olduğu için araştırmaya katılan iřęörenlerin eğitim seviyeleri ile aldığı eğitim ile ilgili bir işte çalışma arasındakini Eğitim seviyesi ile eğitim ile ilgili işte çalışma arasında ilişki vardır. Bu açıdan baktığımızda eğitim seviyesi artıkça iřęrenin aldığı eğitimi ile ilgili bir işte çalışmasının arttığı söylenebilir. Böylece de işletme ile iřęren arasında oluşturulan psikolojik sözleşme maddelerin daha bilinçli bir şekilde oluşturulduğu söylenebilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatına avcılık ve toplayıcılık ile başlayan insanoğlu günümüze gelene kadar farklı şekillerde hayatını idame ettirmeyi öğrenmiştir. Değişen şartlar içerisinde tarım toplumundan sanayi topluma geçişi sağlamış. Sanayi toplumundan ise şu anda içinde yaşadığımız bilim toplumuna geçişi gerçekleştirmiştir. Bilim toplumu ile bilgi evrensel hale gelmiştir. Günümüz dünyasında toplumlar arasında ne kadar farklılıklar olsa dahi iş hayatının merkezinde tüm ekonomilerde hala insan yer almaktadır.

Özellikle sanayi toplumunda insana bir makine gibi bakılıyordu. İnsanlık dışı çalışma koşullarında çalıştırılan işçilerden düşük verimli iş çıktıları elde ediliyordu. Sanayi devrimine paralel olarak ilerleyen Yönetim Bilimi, insanın insan olduğunu ispatlayarak psikolojik sözleşmenin oluşmasına zemin hazırladı. İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalar ile psikolojik sözleşmenin işgörenin algısına göre belirlendiği ve dinamik bir yapıya sahip olduğu yani içinde bulunulan duruma göre işgören tarafından yeniden oluşturulduğu kabul edildi.

Literatürde gün geçtikçe daha fazla yer bulan psikolojik sözleşme yazılı iş sözleşmesinin aksine sınırları bulunmayan bir yapıya sahip. Bundaki en büyük etken ise çalışanın algısı olsa dahi işletme temsilcisinin psikolojik sözleşmenin oluşum aşamalarında vermiş olduğu taahhütlerin etkisi de inkar edilemez. İşgörenler kendilerine verilen taahhütleri değerlendirerek psikolojik sözleşmelerini oluşturuyor ve iş sözleşmesi imzalayarak kendi taahhütlerini yerine getirmek için işletmede çalışmaya başlıyor.

Karşılıklı beklenti ve taahhütlerin olduğu psikolojik sözleşmede işgören psikolojik sözleşmesini göz önünde bulunarak sözleşme maddelerinin ihlal edilip edilmediğini kontrol ederek taahhütlerini yerine getirmeye devam etme ya da etmeme kararı alıyor. Psikolojik sözleşme maddelerine uyulmadığı takdirde psikolojik sözleşmenin ihlali ve şiddeti gündeme geliyor. Bu süreç içerisinde işletme temsilcisi yapıcı kararlar alıp taahhütlerini yerine getirmediği takdirde çalışanın iş sözleşmesini dahi feshedeceği bir son ile karşılaşması kaçınılmazdır. Bu sebeple nitelikli, örgüt kültürü ile uyumlu ve aidiyet duygusu kuvvetli işgörenlerin değerli olduğu günümüz iş dünyasında işgören ile işletme temsilcisi ile kurulan psikolojik sözleşmenin devamlılığı önem arz etmektedir.

Bu çalışmada ise Rousseau'nun hazırlamış olduğu Psikolojik Sözleşme Envanteri'nin Dizdar tarafından Türk Dili ve Kültürü'ne göre uyumlaştırılmış versiyonu

kullanılmıştır. Yirmi bir ifadeden oluşan Psikolojik Sözleşme Envanteri'ni Dizdar üç alt bölümde incelemiştir. Bunlar İlişkisel/Duygusal Yön, Başarı ve Çalışma Koşullarıdır.

Çalışma İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (İYTE) Teknoloji Geliştirme Merkezi'nde faaliyet gösteren işgörenlerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların göre demografik özelliklerini incelediğimizde %63,80'i kadınlardan oluşmakta olup %76,3'ünü ise otuz beş yaşın altında çalışanlar oluşturmaktadır. Medeni durum açısından katılımcıların %66,70'i bekar olup toplam katılımcıların %72'sinin çocuğu bulunmamaktadır. İkamet durumuna göre ise katılımcıların sadece %16,60'ı kendisine ait bir evde kalmaktadır.

Katılımcıların eğitim bilgilerine dayalı demografik bilgilerini incelediğimizde %88,10'u lisans ve üstü bir eğitim almış olup toplam katılımcıların %64,40'ı ise eğitimini aldığı alanda çalışmaktadır.

Katılımcıların çalışma hayatına dayalı demografik bilgilerini incelediğimizde, %29,90'nının günümüzün en önemli mesleklerinden yazılım alanında çalıştığını görüyoruz. Katılımcıların toplam iş tecrübesine göre baktığımızda %22,60'ı iş hayatına yeni atılan ve en fazla iki sene tecrübesine sahip çalışanlardır. Katılımcıların %92,70'i ise iş hayatında beyaz yakalı olarak tabir edilen nitelikli çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışma hipotezlerini incelediğimizde katılımcıların işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin gerçekleşmesi cinsiyete, medeni duruma, ikamet durumuna, eğitim durumuna, yaşına, sahip olunan çocuk sayısına ve çalışma süresine göre psikolojik sözleşmenin alt ölçeklerine göre ele incelenmiştir.

İş görenlere işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği karşılaştırıldığında İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği karşılaştırıldığında kadın ve erkek çalışanlar için İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

İşgörenlerin ikamet durumlarına göre işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği karşılaştırıldığında kirada ve aile bireyine ait evde oturan çalışanlar için İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur. Kendi evinde ikamet eden çalışan için ise Başarı alt ölçeğine göre işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken İlişkisel/Duygusal Yön ve Çalışma Şartları alt ölçeklerine göre işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

İşgörenlerin eğitim durumuna göre işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği karşılaştırıldığında Ön Lisans, Lisans ile Yüksek Lisans ve Üstü eğitilmiş çalışanlar için İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

İşgörenlerin yaş gruplarına göre işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği karşılaştırıldığında tüm yaş gruplarında İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

İşgörenlerin ebeveyn olma durumuna göre işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği alt ölçeklere göre karşılaştırıldığında çocuk sahibi olan ve olmayan çalışanlarda İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

İşgörenlerin medeni durumuna göre işe girmeden önce vaat edilenler ile işe girdikten sonra vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiği karşılaştırıldığında evli olan ve olmayan çalışanlarda İlişkisel/Duygusal Yön ile Başarı alt ölçekleri açısından işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleşmediği algısı oluşurken Çalışma Şartları alt ölçeğine göre ise işletme temsilcisinin vaat ettiklerinin gerçekleştiği algısı mevcuttur.

Çalışmada, iş görenlerin algısına göre ortaya çıkan psikolojik sözleşmede vaat edilenler ve vaatlerin gerçekleşme durumları incelendiğinde işletme temsilcilerinin çalışma şartları ile ilgili vaatlerinin genellikle gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. Örneğin, işletme temsilcisi iş görene haftanın beş günü toplam kırk saat çalışmayı vaat edip iş görende görevini ifa ettiği süre boyunca haftada kırk saat çalışıyorsa psikolojik sözleşmenin ilgili maddesine uygun hareket edilmiş oluyor. Diğer yandan işletme temsilcileri iş görenlere kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanmayı vaat etmesine rağmen iş görenler sadece referansı olanlara terfi fırsatı verildiğini fark ettiğinde işletme temsilcinin vadinin gerçekleşmemesi sebebi ile psikolojik sözleşmenin ilgili maddesinin gerçekleşmediği ortaya çıkmaktadır.

Bu bakış açısı ile çalışmaya katılan 177 katılımcının psikolojik sözleşme maddelerinden en çok Çalışma Şartları alt ölçeğini oluşturan maddelerin gerçekleştiğini söylenebilir. Ancak İlişkisel/Duygusal Yön ve Başarı alt ölçeklerini oluşturan maddelerin vaat edilen düzeyde gerçekleşmediğini söylenebilir. Bu noktada işletme temsilcilerinin vaatlerde bulunurken görev aldıkları işletmenin kabiliyetleri ve kapasiteleri ölçüsünde vaatlerde bulunması gerektiğini söylenebilir. Eğer işletme temsilcilerinin bulunduğu vaatler ile gerçekleşen arasındaki fark artarsa verimliliğin düşüşü, işe aidiyetin azalması ve örgütsel vatandaşlığa ait davranışların azalması vb. gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceği göz önüne alınmalıdır.

Bu çalışmanın sonuçları gerek psikolojik sözleşme konusunda araştırma yapan bilim insanları açısından gerekse de özel sektör açısından önemli bilgiler sağlamaktadır.

Ancak tabii bu değerlendirmede çalışmanın, zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle sadece bir teknoloji geliştirme merkezinde uygulandığı göz önüne alınmalıdır. Teknoloji geliştirme merkezlerinde farklı sektörlerden firmalar olmasına rağmen entelektüel sermaye yoğun çalışıldığından dolayı her sektörü açıklayabilecek katılımcı sayısı bulunmamaktadır. Bu sebeple sonraki çalışmalarda sektörel ayrıma giderek daha detaylı çalışmaların yapılmasını fayda vardır. Ayrıca sonuçlar rekabetin yoğun yaşandığı özel sektörü temsil ettiğinden kamu kesiminde yapılacak çalışmalar ile kamu - özel sektör karşılaştırmalarının yapılmasında da fayda vardır.

Çalışma, uluslararası yazında seksenli yıllardan beri tartışılmasına rağmen ulusal yazın için yeni bir kavram olması ile literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Ancak sonraki çalışmaların farklı bakış açıları ele alınması kavramın daha derinlemesine incelenmesini

sağlayacaktır. Psikolojik sözleşmeyi kuşaklar açısından incelemek, farklı eğitim seviyelerinde psikolojik sözleşmeyi ele almak, ülkenin diğer bölgelerinde psikolojik sözleşme algısını irdeleyerek yapılacak çalışmalar ile literatür daha da zengin hale getirilebilir. Bunların yanı sıra sendikaların faaliyet gösterdiği sanayi kuruluşlarında psikolojik sözleşmenin incelenmesi farklı bir bakış açısı katacaktır. Uygulama alanları yanı sıra psikolojik sözleşmeyi oluşturan maddelerin vaat ile gerçekleşen açısından verimliliğe etkisi incelenmesi önerilen konular arasında yer alabilir.

Psikolojik sözleşme, ulusal yazın için yeni ve bilinen kavram olmasına rağmen özel sektör için yeni ve bilinmeyen bir kavramdır. Bu sebeple ulusal yazında yapılan çalışmalar ile kavramın özel sektör açısından bilinirliği artırılarak daha bilinçli işgörenlerin istihdamı sağlanacaktır. Ayrıca özel sektör uygulamaları her zaman yazındaki çalışmaları temel alarak gerçekleştirildiğinden ulusal yazına yapılan bu katkı ile gelecekte yapılacak özel sektör uygulamalarının da önünü açmaktadır.

Literatürde 2000 yılında Rousseau tarafından geliştirilen Psikolojik Sözleşme Envanteri'ni araştırmalarında kullanan çalışmalar incelenmiştir. Demirkasımoğlu (2014) çalışmasında psikolojik sözleşme algıları ve iş çevrelerine uyum düzeylerini incelemiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme algıları yüksektir. Buna bağlı olarak da işletmeye sağlamış oldukları katkı işlemsel psikolojik sözleşme türüne göre daha yüksektir. Yıldız, Yıldız ve İyigün (2016) ise araştırmalarında psikolojik sözleşme algısı ile sanal kaytarmayı incelemişlerdir. Bu çalışma sonucuna göre ise de işgörenlerin ilişkisel psikolojik sözleşme algıları yüksektir. Buna bağlı olarak da sanal kaytarma eylemi göstermek yerine buldukları işletmeye katkı sağladıkları tespit edilmiştir. Ancak işletme ile aralarında işlemsel psikolojik sözleşme olan işgörenler ise sanal kaytarma davranışı göstermektedir. Literatürde Psikolojik Sözleşme Envanteri'ni kullanan diğer araştırmalarla beraber İYTE'de 177 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmamız incelendiğinde günümüz iş hayatının psikolojik sözleşme kavramının oluşmaya başladığı söylenebilir. Ancak yapılan çalışmaların sadece psikolojik sözleşmelerin türleri açısından ele alınmış ve İlişkisel/Duygusal Yön, Başarı ve Çalışma Şartları alt ölçekleri açısından incelenmemiştir. Bu sebeple araştırma sonuçları özel sektörü yönlendirme açısından yeterli olmayabilir. Bu yüzde gerçekleştirilecek akademik çalışmaların özel sektörü de yönlendirebilecek şekilde olması literatür ve günümüz iş hayatı için önemlidir.

KAYNAKÇA

- AGGARWAL, U., BHARGAVA, S., (2010), “Predictors And Outcomes Of Relational and Transactional Psychological Contract” National Academy Of Psychology
- ATABAY,G.,(2007), “Psychological Contract Breach And Organizational Citizenship”, Review Of Business Research , Vol. 7, No. 6, 27-36, ISBN: 1546-2609
- BİLGİN, L., (2001), “İşçi ve İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, Sayfa:287-296.
- BUDAK, G., ve BUDAK, G., (2004), İŞLETME YÖNETİMİ, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi
- BUNDERSON, J.S., (2001), “How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional, Employees: Doctors’ Responses to Perceived Breach” Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp.717 – 741.
- BURANAPIN, S., (2007), Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness Under A Radical Organizational Change: A Case Of Chiang Mai University, Boston :School Of Management, Boston University.
- CABLE, D.A.J., (2010), “A Methodological Approach To Developing A Measure Of Psychological Contract For Managers”, The Australian And New Zealand Journal Of Organisational Psychology, Vol.3, pp.21 – 31.
- CALO, T.J., (2006), “The Psychological Contract And The Union Contract: A Paradigm Shift in Public Sector Employee Relations” Public Personnel Management, Vol.35, No.4, pp.331-342.
- CHANG, C-P. ve HSU, P-C., (2009), “The Psychological Contract Of The Temporary Employee In The Public Sector In Taiwan”, Social Behavior And Personality, Vol.36, No.6, pp.721-728.
- COYLE-SHAPIRO J., KESSLER, I., (2000), “Consequences of the Psychological Contract fort he Employment Relationship: A Large-Scale Survey”, Journal of Management Studies, Vol.37, 903-930.
- ÇETİNKAYA, F.F., 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 Vol.9, pp.72-91

ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2010). “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları”, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara

DE VOS, A., BUYENS, D. ve 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, Vol.13, No.1, pp.41-52

DEMİR, F., (2009), İş Hukuku ve Uygulaması, Dokuz Eylül Yayıncılık, İzmir

DEMİRAL, Ö., (2008), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DERELİ, T., (2005), “Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri” Çalışma Hayatında Dönüşümler, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

DIAMOND, M.A., (2003), “Organizational Immersion And Diagnosis: The Work Of Harry Levinson”, Organisational And Social Dynamics, Vol.3, No.1, pp. 1-18.

DİZDAR, A., Ö., (2009), “Psychological Contracts And Organizational Correlates the Impact of Work Orientations” Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi

DOĞAN, S., DEMİRAL Ö., (2009), “ Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.32, Ocak-Haziran, s.47-80.

EROĞLU, F., (2007), Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basım.

FAN, X., THOMPSON, B., ve WANG, L. (1999), "Effects of Sample Size, Estimation Methods, and Model Specification on Structural Equation Modeling Fit Indexes," Structural Equation Modeling, 6 (1), 56-83

FU, L., WEI-PENG, W., (2009), “Integration Of The Economic Contract And Psychological Contract”, China-USA Business Review, C.8, S.6, ss.56-59

GRIMMER, M., ODDY, M., (2007) “Violation of Psychological Contract”, Avustralian Journal Management, Vol. 32, No. 1, pp. 154 – 174.

GUEST, D., “The Psychological Contract and Good Employment Relations”
<http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> Erişim Tarihi: 20.02.2011

GOULDNER., W.A., (1960) “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement” American Sociological Association, C.25, S.2, S.161-178

GÜNEY, S., (2008), Davranış Bilimleri, Ankara

HIRLAK, B., (2018), “Psikolojik Sözleşme ve İhlali”, Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımlar, Ed. Enver Aydoğan, Gazi Kitapevi, Ankara

HOOPER, D., COUGHLAN, J., MULLEN, M, (2208), “Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit”, Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60

HU, L.T., BENTLER, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," Structural Equation Modeling, 6 (1), 1-55

KARASAR, N. (2009), “Bilimsel Araştırma Yöntemi” Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

KARCIOĞLU, F., TÜRKER, E., (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.24, S.2, S.121-140.

KASIMOĞLI, N., (2014), “Teachers’ Psychological Contract Perceptions and Person-Environment Fit Levels” Eurasian Journal of Educational Research, Issue 56, pp 45-68

KESER, A., (2002), “Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit”, Öneri Dergisi, C.5, S.17, S.9-13

KESER, A., (2005), “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Yaşamında Dönüşümler”, Çalışma Hayatında Dönüşümler Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KICKUL, J., SCOTT (2001) “Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychology Contract Breach and Employee Attitudes and Behaviors”, Journal of Business and Psychology” Vol.16 No.1, pp 191-217.

KILIÇ, S. (2016), “Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı” Journal of Mood Disorder, Vol.6,1 pp. 47-48.

KLIN, R. B. (2005), “Principle and practice of structural equation modelling”, The Guilford Press, New York

KOÇEL, T., (2007), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım.

KORAY, M., (2000), Sosyal Politika, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

KOTTER, J.P., (1973), “The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process” California Management Review, Vol.15, No.3, pp. 91-99.

LEE H.W., LIU, C.H., (2009), “The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract And Work Attitudes”, Social Behavior And Personality, Vol.37, No.3, pp.321-328.

LIPING, W., YU, M., (2010), “The Study of Maintain System of Dispatched Workers’ Psychological Contract” Advanced Management Science, Vol. 3, pp. 676 – 679.

MİMAROĞLU, H., (2008), Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MILLWARD, L., (2005), Understanding Occupational and Organizational Psychology, London: Sage

http://books.google.com.tr/books?id=rgRYfgqzongC&printsec=frontcover&dq=Millward+2005&hl=tr&sa=X&ei=dBHtTpbvOsP64QS0wO2qCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=psychological&f=false

MOORHEAD, G., GRIFFIN, W.R., (1995), Organizational Behavior Managing People And Organizations, Mason: South-Western Cengage Learning

http://books.google.com.tr/books?id=pRUgGzDn3DoC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

MORRISON, E.W., ROBINSON (1997), “When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops,” Academy of Management Review, Vol. 22 No.1, pp. 226- 256.

ÖZEN, S., (2005), “Değişim Sürecinde İşin Anlamı”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

ÖZGEN, H.M, ve ÖZGEN. H. (2010), “Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.19, Sayı.1, s.1 – 19.

ÖZKEÇELİ, B.Ç., (2005), The Effect of Communication in the Reduction of Perception of Violation in Psychological Contracts, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

ÖZTÜRK, S.Ö., (2010), Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi: Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PETERSITZKE, M., (2009), Supervisor Psychological Contract Management, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

http://books.google.com/books?id=QgJuTOVIVCoC&pg=PA5&dq=psychological+contract&hl=tr&ei=uMcpTcH6Cour4AbhrNmQCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CEYQ6AEwBg#v=onepage&q&f=false

RAJA, U., JOHNS, G., NTALIANIS, F., (2004), "The Impact of Personality on Psychological Contracts" *Acamedy of Management Journal*, Vol.47, No.3, pp.

ROBINSON, S.L., (1996), "Trust and Breach of the Pscyhological Contract" *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp.574-599.

ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S. ve ROUSSEAU, D.M., (1994), "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *The Academy of Management Journal*, Vol.37, No.1, pp.137-152.

ROBINSON, S.L., MORRISON E.W., (1995), "Psychological contracts and organizational citizenship behavior: the effects of unfulfilled obligations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245- 259.

ROBINSON, S.L., MORRISON E.W., (1997), "When employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops" *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, pp.226 – 256.

ROBINSON, S.L., ROUSSEAU, D.M., (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.

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, pp. 389- 400.

ROUSSEAU, D.M. (2000), "Psychological Contract Inventory Technical Report, Version 3" http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI3.pdf (Erişim Tarihi: 22.10.2010).

ROUSSEAU, D.M., (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, London: SAGE Publications, Inc.

http://books.google.com/books?id=FG1qprRMUIEC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ROUSSEAU, D.M., (1998), "The Problem Of The Psychological Contract Considered", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp.665-771.

ROUSSEAU, D.M., (2001), "Schema, Promise and mutuality: The building block of the psychological contract" *Journal of Occupational Psychology* Vol.74, pp 511-541.

- ROUSSEAU, D.M., MCLEAN-PARKS, J., (1993). "The contracts of individuals and organizations", Research in Organizational Behavior, Vol.15, pp. 1-43.
- SCHALK, R. ve ROE R.E., (2007), "Towards A Dynamic Model Of Psychological", Journal For The Theory Of Social Behavior, Vol.37, No.2, pp.167-182.
- SCHALK, R. ve ROUSSEAU D., (2009), "İşe Almada Psikolojik Sözleşmeler", Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi, II. Cilt Örgüt Psikolojisi, Ed: Anderson, N., Onoş, D.S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C., Brisa
- SCHEIN, E.H., Örgüt Psikolojisi, Çeviren: Mustafa Tosun, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara-1978
- SCHUMACKER, R.E. & LOMAX, R.G. (1996), A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- SELS L., JANSSENS M., VAN DEN BRANDE I., (2004)"Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions" Journal of Organizational Behavior, Volume 25, pp 461-488
- SPARROW. P.R., (1996), "Transitions In The Psychological Contract: Some Evidence From The Banking Sector", Human Resource Management Journal, Vol.6, No.4, pp.75-92.
- STEIGER, J.H. (1990), Structural model evaluation and modification. Multivariate Behavioral Research, Vol.25,pp 214-12
- STOLLE, D.P. ve SLAIN, A.J. (1997), "Standard Form Contracts And Contract Schemas: A Preliminary Investigation Of The Effects Of Exculpatory Clauses On Consumers' Propensity To Sue", Behanviorial Science & the Law, Vol.15, No.1, pp.83-94.
- ŞEHRİBANOĞLU, S. (2005). "Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Zooteknik Anabilim Dalı, Van
- ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMİCİ, T., ÇELİK, A., (2003), Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- THOMAS, D.C., AU., K., RAVLIN, E.C., (2003), "Cultural Variation and the Psychological Contract" Journal of Organizational Behavior, Vol. 24., pp. 451 – 471.
- TINAR, M.Y., (2005), "2000'li Yıllarda Çalışan İnsan", Çalışma Hayatında Dönüşümler Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

TÜKELTÜRK, Ş., A, GÜZEL, B., PERÇİN, N.Ş., (2010), “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, pp. 521 - 525

TÜRKER, E., (2010), Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

WELLIN, M., (2007), Managing the Psychological Contract, Hampshire: Gower Publishing

http://books.google.com/books?id=loUo954Qcc8C&printsec=frontcover&dq=wellin+psychological+contract&hl=tr&ei=QbdzTcGUDYit8gOq0aivCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false (Erişim Tarihi, 12.12.2010)

YILDIZ, H., YILDIZ, B., İYİĞÜN, N.Ö., (2016), “Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 47, Ocak – Haziran, s 147 – 165.

ZENCİRKIRAN, M., (2005), “Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ed. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

www.alomaliye.com/bilgi_ihbar_tazminat.htm (Erişim Tarihi: 23.04.2011)

<http://www.milliyet.com.tr/2002/10/05/ekonomi/eko01.html> (09.09.2010)

http://en.wikipedia.org/wiki/Enron_scandal (09.09.2014)

<https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk> (Erişim Tarihi:25.07.2016)

<http://www.borusan.com.tr/tr/kurumsal-sorumluluk/topluma-Katki-anlayisimiz> (25.07.2016)

EKLER

EK.1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalında yürütülmekte olan bir tez çalışması için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin yapılma amacı, işletmelerdeki psikolojik sözleşmelerin taraflarından biri olan işgörenlerin algısını ölçmeye ve demografik özelliklerini ortaya koymaktır. Sonuçlar bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı ve gizli tutulacağı için şahıs veya kurum isimlerinin belirtilmesine gerek yoktur. Anketin geçerli olabilmesi için tüm soruların gerçekçi biçimde cevaplanması gerekmektedir. Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Türker OKAY

Celal Bayar Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM / DEMOGRAFİK BİLGİLER

Aşağıdaki cevaplardan sizin için uygun olanı seçiniz

Kişisel Bilgiler

- a) Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
b) Yaşınız: 18-23 24-29 30-35 36-41 42-47 47 üstü
c) Medeni Durumunuz: Evli Bekar
d) Çocuk Sayısı: Yok 1 2 3 4 ve üstü
e) İkamet Ettiğiniz Ev: Kira Aile Bireyine Ait Şahsıma Ait

Eğitim Bilgileri

- a) Eğitim Seviyeniz İlkokul Ön Lisans
 Ortaokul Lisans
 Lise Yüksek Lisans ve üstü
- b) Bitirdiğiniz okul ile ilgili bir işte mi çalışıyorsunuz? Evet Hayır

Çalışma Hayatı

- a) Statünüz: Mavi Yaka (İşçi, usta, müsthadem, şoför, güvenlik görevlisi vb.)
 Beyaz Yaka (Müdür, teknik ressam, mühendis, sorumlu, asistan, sekreter vb.)
- b) Kaç yıldır bu şirkettesiniz? 0-2 3-5 6-8 9-11 12 ve üstü
c) Kaç yıldır iş hayatındasınız? 0-2 3-5 6-8 9-11 12 ve üstü
d) Amirinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz? 0-2 3-5 6-8 9-11 12 ve üstü
e) Amirinizin yaş aralığı nedir? 24-29 30-35 36-41
 41-47 47 üstü

2. BÖLÜM / PSİKOLOJİK SÖZLEŞME SORULARI

- *Mevcut işinizde aşağıda belirtilen maddelerin size ne ölçüde vaat edildiğini verilen ölçek üzerinde belirtiniz*

	Hiç vaat edilmedi	Az vaat edildi	Orta düzeyde vaat edildi	Oldukça vaat edildi	Önemli ölçüde vaat edildi
1- Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	1	2	3	4	5
2- Yüksek performans standartları	1	2	3	4	5
3- Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi	1	2	3	4	5
4- Belirgin ve net çalışma saatleri	1	2	3	4	5
5- Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk	1	2	3	4	5
6- İstikrarlı bir iş	1	2	3	4	5
7- Belirgin ve net iş tanımı	1	2	3	4	5
8- Terfi ve ilerleme fırsatları	1	2	3	4	5
9- Olumlu bir şirket imajı ve prestij	1	2	3	4	5
10- Uygun bir maddi kazanç	1	2	3	4	5
11- Gelişme ve öğrenme fırsatları	1	2	3	4	5
12- Sosyal haklar	1	2	3	4	5
13- İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri	1	2	3	4	5
14- İşyeri içinde ve dışında kişisel bağlantılar	1	2	3	4	5
15- Uyumlu iş arkadaşlıkları	1	2	3	4	5
16- Tüm hayatımı kaplayacak bir iş	1	2	3	4	5
17- İşimi kendime uygun bir şekilde düzenleme olanağı	1	2	3	4	5
18- Manevi tatmin	1	2	3	4	5
19- Uzun vadeli çalışma	1	2	3	4	5
20- Eğlenceli bir ortam	1	2	3	4	5
21- Adil bir yönetim	1	2	3	4	5

- *Mevcut işinizde aşağıda belirtilen vaatlerin sizin için ne kadar önemli olduğunu ölçek üzerinde gösteriniz.*

	Benim için hiç önemli değil	Benim için pek önemli değil	Benim için biraz önemli	Benim için önemli	Benim için çok önemli
1- İşyeri içinde ve dışında kişisel bağlantılar	1	2	3	4	5
2- Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk	1	2	3	4	5
3- Adil bir yönetim	1	2	3	4	5
4- Terfi ve ilerleme fırsatları	1	2	3	4	5
5- Tüm hayatımı kaplayacak bir iş	1	2	3	4	5
6- Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	1	2	3	4	5
7- Gelişme ve öğrenme fırsatları	1	2	3	4	5
8- Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi	1	2	3	4	5
9- İşimi kendime uygun bir şekilde düzenleme olanağı	1	2	3	4	5
10- Eğlenceli bir ortam	1	2	3	4	5
11- Belirgin ve net çalışma saatleri	1	2	3	4	5
12- Olumlu şirket imajı	1	2	3	4	5
13- Manevi tatmin	1	2	3	4	5
14- İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri	1	2	3	4	5
15- Uyumlu iş arkadaşlıkları	1	2	3	4	5
16- İstikrarlı bir iş	1	2	3	4	5
17- Yüksek performans standartları	1	2	3	4	5
18- Belirgin ve net bir iş tanımı	1	2	3	4	5
19- Uzun vadeli çalışma	1	2	3	4	5
20- Uygun bir maddi kazanç	1	2	3	4	5
21- Sosyal haklar	1	2	3	4	5

- *Mevcut işinizde aşağıda belirtilen vaatlerin ne ölçüde gerçekleştiğini verilen ölçek üzerinde gösteriniz.*

	Hiç gerçekleşmedi	Az gerçekleşti	Orta düzeyde gerçekleşti	Oldukça gerçekleşti	Önemli ölçüde gerçekleşti
1- Fiziki koşullar açısından uygun bir çalışma ortamı	1	2	3	4	5
2- Yüksek performans standartları	1	2	3	4	5
3- Şirket kararlarında çalışan çıkarlarının gözetilmesi	1	2	3	4	5
4- Belirgin ve net çalışma saatleri	1	2	3	4	5
5- Uygun düzeyde yetki ve sorumluluk	1	2	3	4	5
6- İstikrarlı bir iş	1	2	3	4	5
7- Belirgin ve net iş tanımı	1	2	3	4	5
8- Terfi ve ilerleme fırsatları	1	2	3	4	5
9- Olumlu bir şirket imajı ve prestij	1	2	3	4	5
10- Uygun bir maddi kazanç	1	2	3	4	5
11- Gelişme ve öğrenme fırsatları	1	2	3	4	5
12- Sosyal haklar	1	2	3	4	5
13- İyi düzenlenmiş ast-üst ilişkileri	1	2	3	4	5
14- İşyeri içinde ve dışında kişisel bağlantılar	1	2	3	4	5
15- Uyumlu iş arkadaşlıkları	1	2	3	4	5
16- Tüm hayatımı kaplayacak bir iş	1	2	3	4	5
17- İşimi kendime uygun bir şekilde düzenleme olanağı	1	2	3	4	5
18- Manevi tatmin	1	2	3	4	5
19- Uzun vadeli çalışma	1	2	3	4	5
20- Eğlenceli bir ortam	1	2	3	4	5
21- Adil bir yönetim	1	2	3	4	5