

**T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**AKADEMİK PERSONEL AÇISINDAN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ**

Ozan Büyükyılmaz

Zonguldak 2013

**T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

**AKADEMİK PERSONEL AÇISINDAN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ**

**Hazırlayan
Ozan Büyükyılmaz**

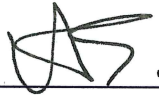
**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak**

Zonguldak 2013

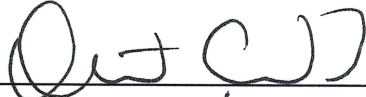
T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI


Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2007538201004 numaralı Ozan Büyükyılmaz'ın hazırladığı “Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi” konulu DOKTORA/~~YÜKSEK LİSANS~~ tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 10/06/2013 Pazartesi günü saat 14:00’de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

Başkan _____


Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA

Üye _____


Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (Danışman)

Üye _____


Yrd. Doç. Dr. Halil YILDIRIM

Üye _____


Yrd. Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU

Üye _____


Yrd. Doç. Dr. Mehmet PEKKAYA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


18.6.2013
Doç. Dr. Hakan SARIBAŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: B.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi
Tez Yazarı	: Ozan Büyükyılmaz
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Tez Türü, Yılı	: Doktora Tezi, 2013
Sayfa Adedi	: 277

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısının olumsuz çıktılarında duyguların rolünü araştırmakta ve algılanan ihlal ile bu ihlale gösterilecek olumsuz tepkiler arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ilişkisinden nasıl etkilendiğini belirlemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde etkili olan maddi ve manevi unsurların neler olduğu da belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın amacı, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademik personelin algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecini analiz ederek, bu süreçte algılanan örgütsel desteğin herhangi bir rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek ve bu sürecin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemektir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eden ve bu ilişkinin yapısını etkileyen faktörlerin ortaya konulması ile teoriye ve uygulamaya önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Bu amaç kapsamında çalışma, Türkiye'de yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 570 akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, Türkiye'de yer alan üniversitelerde görevli akademik personelin psikolojik sözleşme ihlalinde işlemsel unsurlardan çok ilişkiyel unsurların etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, üniversitenin vaatlerini yerine getirmemesi durumunda akademik personelin işten ayrılma niyetinde bir artış meydana geldiği ve psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek duygusal tepkilerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracı değişken olduğu belirlenmiştir. Ayrıca birey ile örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin kalitesiz olması durumunda psikolojik sözleşme ihlaline gösterilen negatif duygusal tepkilerin kuvvetlendiği ve işten ayrılma niyetinin arttığı araştırmanın diğer bir önemli sonucudur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İşten Ayrılma Niyeti, Algılanan Örgütsel Destek.

ABSTRACT

Institution : B.E.U. Institute of Social Sciences, Department of Management
Title : The Examination of Relationship between Academicians'
Psychological Contract Breach and Intention to Leave
Author : Ozan Büyükyılmaz
Advisor : Assoc. Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Type of Thesis, Year : PhD Thesis, 2013
Page Number : 277

This study researches into the role of emotions on the negative outcomes of psychological contract breach and how the relation between breach and negative outcomes as a response to breach is affected by social exchange relationship. In addition, it is studied to determine the material and moral factors affecting the psychological contract breach. The aims of the empirical research is to analyze the development process of the psychological contract breach of academicians working in Turkish universities, to ascertain whether organization support has an impact over this process or not, and to indicate effects of this process on intention to leave. It is supposed to contribute to the literature through revealing the factors mediating the relationship between the breach and attitudes and behaviors and setting the factors affecting the structure of this relationship. Within the scope of this study, empirical evidence has gathered from 570 academicians working in state and foundation universities. In conclusion, it is observed that among the academicians working for different universities in Turkey, the relational factors were much more potent on the psychological contract breach than transactional factors. Furthermore, in the event of breaking the promises of universities, an increase in academicians' intention to leave has been observed. Also, it is found that emotional reactions to the breach have a mediating effect on the relationship between the psychological contract breach and intention to leave. Besides, in the case of a low grade of social exchange relationship between individual and organization, the intensification of negative emotional reactions to the breach and the increase in intention to leave are other important findings of this study.

Keywords: Psychological Contract Breach, Psychological Contract Violation, Intention to Leave, Perceived Organizational Support.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlallerine odaklanmaktadır. Çalışma çerçevesinde, psikolojik sözleşme ihlali ile ihlale gösterilen duygusal tepkiler, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla araştırma Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle, çalışmanın tüm evrelerinde bilgi ve desteğini benimle sürekli paylaşan, bilimsel rehberliği ve yapıcı yaklaşımı ile araştırmaya odaklanmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde bilgi birikimi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yorum ve önerileri ile çalışmama önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Halil YILDIRIM'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU'na ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet PEKKAYA'ya, verdikleri destek ve moral ile çalışmaya büyük katkıları bulunan değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Banu AÇIKGÖZ'e, Yrd. Doç. Dr. Emrah İ. ÇEVİK'e ve Arş. Gör. Serhan GÜRKAN'a teşekkür ederim.

Son olarak, tüm eğitim hayatım boyunca anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan aileme ve araştırma süresi boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve bu süreci tamamlamamda büyük katkısı bulunan Arş. Gör. Ümit BAŞARAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı	8
1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramıyla İlişkili Temel Kavramlar	12
1.2.1. İnançlar	14
1.2.1.1. Beklentiler	15
1.2.1.2. Vaatler	17
1.2.1.3. Yükümlülükler	19
1.2.2. Karşılıklılık İlişkisi	22
1.2.3. Zihinsel Modeller.....	24
1.2.4. Şema Kavramı	26
1.3. Psikolojik Sözleşmeleri Açıklayan Teoriler	29
1.3.1. Karşılıklılık Normu.....	30
1.3.2. Sosyal Mübadele Teorisi	32
1.3.3. Eşitlik Teorisi.....	36
1.4. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri, Boyutları, Türleri ve Kapsamı.....	39
1.4.1. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri	39
1.4.2. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları ve Türleri	41
1.4.2.1. İşlemsel Sözleşmeler.....	42
1.4.2.2. İlişkisel Sözleşmeler	43
1.4.3. Psikolojik Sözleşmelerin Kapsamı	46

1.5. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci	51
1.6. Psikolojik Sözleşme İhlali	62
1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Ayrımı	67
1.6.2. Psikolojik Sözleşme İhhalinin Nedenleri	70
1.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Bozulma Duygusunun Oluşum Süreci	73
1.6.4. Psikolojik Sözleşme İhhalinin Sonuçları.....	78
1.6.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlali - İştten Ayrılma Niyeti İlişkisi	85
1.6.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlali - Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi.....	87
1.6.5. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Ölçümlenmesi	90
1.7. Psikolojik Sözleşmelerin ve İhlal Algısının Yönetimi	93
2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	99
2.1. Psikolojik Sözleşme İhhaline İlişkin Yabancı Literatürün İncelenmesi	99
2.1.1. Kuzey Amerika'da Gerçekleştirilen Çalışmalar	100
2.1.2. Avrupa'da Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	119
2.1.3. Asya'da Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	125
2.1.4. Diğer Çalışmalar	139
2.2. Psikolojik Sözleşme İhhaline İlişkin Yerli Literatürün İncelenmesi	143
2.3. Psikolojik Sözleşme İhhaline İlişkin Literatürün Değerlendirilmesi	148
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	155
3.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı.....	155
3.2. Çalışmanın Kapsamı.....	157
3.3. Çalışmanın Hipotezleri.....	159
3.4. Araştırma Modeli	166
3.5. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	168
3.6. Veri Toplama Yöntemi.....	169
3.7. Analiz Yöntemi	170
3.8. Çalışmada Kullanılan Ölçekler	179
3.8.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı.....	180
3.8.1.1. İçerik Ölçeği.....	180

3.8.1.2. Global Ölçek	184
3.8.2. Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu	186
3.8.3. İşten Ayrılma Niyeti	187
3.8.4. Algılanan Örgütsel Destek	188
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	190
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	190
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler	193
4.2.1. Akademik Personelin Algıladığı Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Araştırma Bulguları	197
4.2.2. Akademik Personelin Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusuna İlişkin Araştırma Bulguları	203
4.2.3. Akademik Personelin İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Araştırma Bulguları	206
4.2.4. Akademik Personelin Algıladığı Örgütsel Desteğe İlişkin Araştırma Bulguları	208
4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler	212
4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	213
4.4.1. Ölçüm Modeli (Doğrulayıcı Faktör Analizi)	213
4.4.2. Yapısal Model (Yol Analizi)	224
4.4.2.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Bulgular	227
4.4.2.2. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular	229
4.4.2.3. Düzenleyicilik Etkilerine İlişkin Bulgular	231
SONUÇ	242
KAYNAKÇA	254
EK: Anket Formu	275

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 : Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki İnançlara İlişkin Tanım ve Örnekler.....	21
Tablo 1.2 : Sosyal Mübadele Modellerine İlişkin Tipoloji.....	35
Tablo 1.3 : Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları	42
Tablo 1.4 : Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki Yükümlülükler	48
Tablo 1.5 : Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki Örgütsel Yükümlülükler.....	49
Tablo 1.6 : Psikolojik Sözleşme Unsurları	50
Tablo 1.7 : Psikolojik Sözleşmenin Bozulması Sonucundaki Duygulara, Düşüncelere ve Davranışlara İlişkin Örnekler	69
Tablo 1.8 : Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kaynakları	70
Tablo 1.9 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkileri	82
Tablo 2.1 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Çalışmalar.....	149
Tablo 2.2 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçlarına İlişkin Çalışmalar	150
Tablo 3.1 : İçerik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	182
Tablo 3.2 : İçerik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerleri	183
Tablo 3.3 : Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Global Ölçeğinde Yer Alan Maddeler.....	185
Tablo 3.4 : Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Ölçeğinde Yer Alan Maddeler.....	186
Tablo 3.5 : İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan Maddeler	187
Tablo 3.6 : Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinde Yer Alan Maddeler	188
Tablo 4.1 : Örneklemenin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	190
Tablo 4.2 : Örneklemenin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	191
Tablo 4.3 : Örneklemenin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	191

Tablo 4.4	: Örneklemün Ünvan Değişkenine Göre Dağılımı	192
Tablo 4.5	: Örneklemün Üniversite Değişkenine Göre Dağılımı	192
Tablo 4.6	: Örneklemün Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	193
Tablo 4.7	: Örneklemün Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	193
Tablo 4.8	: Anket Formunda Yer Alan İfadelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	194
Tablo 4.9	: Psikolojik Sözleşme Unsurlarında Algılanan İhlalin Büyüklüğüne ve Önem Derecesine İlişkin Oranlar	198
Tablo 4.10	: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Oranlar	200
Tablo 4.11	: Ünvana Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Farklılaşması	201
Tablo 4.12	: Üniversiteye Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Farklılaşması ...	202
Tablo 4.13	: Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusuna İlişkin Oranlar	203
Tablo 4.14	: Ünvana Göre Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Farklılaşması	204
Tablo 4.15	: Üniversiteye Göre Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Farklılaşması	205
Tablo 4.16	: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Oranlar.....	206
Tablo 4.17	: Ünvana Göre İşten Ayrılma Niyeti Farklılaşması	207
Tablo 4.18	: Üniversiteye Göre İşten Ayrılma Niyeti Farklılaşması	208
Tablo 4.19	: Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Oranlar	209
Tablo 4.20	: Ünvana Göre Algılanan Örgütsel Destek Farklılaşması	210
Tablo 4.21	: Üniversiteye Göre Algılanan Örgütsel Destek Farklılaşması	211
Tablo 4.22	: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	212
Tablo 4.23	: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler.....	215
Tablo 4.24	: Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	217
Tablo 4.25	: Düzeltme Sonrası Ölçüm Modeline İlişkin Değerler	220
Tablo 4.26	: Düzeltme Sonrası Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri ..	222
Tablo 4.27	: Birleşik Güvenilirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri	223

Tablo 4.28 : Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	226
Tablo 4.29 : Yol Analizine İlişkin Değerler	227
Tablo 4.30 : Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları	235
Tablo 4.31 : Düzenleyicilik Etkisi Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	237

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 : Psikolojik Sözleşme Bileşenleri	13
Şekil 1.2 : Psikolojik Sözleşme Türleri.....	45
Şekil 1.3 : Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci.....	53
Şekil 1.4 : Psikolojik Sözleşme Oluşumuna İlişkin Bir Örnek.....	56
Şekil 1.5 : Psikolojik Sözleşme Oluşum Sürecindeki Aşamalar.....	57
Şekil 1.6 : Psikolojik Sözleşme Sürecinde Dört Aşamalı Model.....	59
Şekil 1.7 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşumundaki Dinamikler	74
Şekil 1.8 : Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşumu.....	77
Şekil 1.9 : Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tutum ve Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Kavramsal Modeller.....	80
Şekil 3.1 : Araştırma Modeli.....	167
Şekil 3.2 : Ölçüm ve Yapısal Bileşenleri Çerçevesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi	174
Şekil 4.1 : Ölçüm Modeli.....	214
Şekil 4.2 : Düzeltme Sonrası Ölçüm Modeli	219
Şekil 4.3 : Yol Diyagramı	225
Şekil 4.4 : Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Kavramsal Model.....	232
Şekil 4.5 : Düzenleyicilik Etkisine İlişkin İstatistikî Model	232
Şekil 4.6 : Düzenleyicilik Etkilerine İlişkin Yol Diyagramı.....	234
Şekil 4.7 : Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ile Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi	239
Şekil 4.8 : Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi.....	240

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AIC	: Akaike Bilgi Kriteri (Akaike Information Criterion)
AMOS 19	: Analysis of Moment Structures
ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of Variance)
AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans Değeri (Average Variance Extracted)
BIC	: Bayes Bilgi Kriteri (Bayes Information Criterion)
CAIC	: Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (Consistent Akaike Information Criterion)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CR	: Birleşik Güvenilirlik Değeri (Composite Reliability)
ECVI	: Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (Expected Cross Validation Index)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği
MBA	: Master of Business Administration
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PSBD	: Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu
PSİA	: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS 19	: Statistical Package for Social Sciences

- SRMR : Standardize Edilmiş Hataların Karekoku
TLI : Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
YÖK : Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Örgüt çevresinde meydana gelen değişim, işletmeler için uyulması gereken yeni kuralların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değişimle birlikte artık işletmelerin geleneksel sistemlerini değiştirerek daha yenilikçi ve esnek örgüt yapılarına dönüşmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu kapsamda günümüz işletmelerinin, yeni oluşan yönetim anlayış, kavram, teknik ve uygulamalarını benimseyerek, çevrede görülen değişime adapte olabilecek yetenekleri kazandıracak esnek yapılara dönüşmeye çalıştığı gözlemlenmektedir. Değişim ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, örgüt yapılarını, kullanılan teknolojileri, insan kaynaklarını, çalışma yöntemlerini ve sürelerini, üretim ve pazarlama stratejilerini değiştirmekte ve bu sistemlere daha dinamik bir yapı kazandırmaktadır (Sayılı, 2008:187). Dolayısıyla günümüzde işletmelerin başarıya ulaşabilmesinin, hızlı değişebilme kapasitesine ve müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir (Schalk ve Rousseau, 2001:134).

Günümüzde işletmeler küreselleşme, sürekli değişim, hızlı bilgi akışı ve iletişim, küresel rekabet gibi kavramlar çerçevesinde tanımlanmaya çalışılmaktadır (Tyagi ve Agrawal, 2010:381). Artan rekabet koşulları çerçevesinde birçok büyük işletme, rekabet gücünü sürdürebilmek için örgüt yapılarını küçültme yoluna gitmektedir. Bunun bir sonucu olarak da işletmelerde var olan çalışan sayısı giderek azalmakta ve böylece örgüt yapılarında var olan sendikal etkinin giderek ortadan kalkması söz konusu olmaktadır. Fakat sendikal etkinin zayıflaması yöneticilerin çalışanlarıyla daha kişisel ilişkiler geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Guest, 2004:542). Karar vermeye ilişkin yetkiler örgüt hiyerarşisinde altta bulunan çalışanlara devredilmekte, böylece denetleme ve yönetsel kontrole olan ihtiyaç bu şekilde giderilmektedir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin kullanımındaki artış, yöneticilerde kontrolden çok iletişim yeteneklerine duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Sonuç olarak da örgütler, yönetsel ve denetimsel seviyelerinin sayısını azaltarak örgüt kademelerini küçültmektedir (Herriot ve Pemberton, 1996:757-758).

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sosyal ve ekonomik çevrede meydana gelen bu gelişmelerin sonucunda, istihdam ilişkilerinin yapısı da, örgütlere ve çalışanlara önemli etkilerde bulunacak şekilde köklü değişikliklere uğramaktadır (Roehling vd., 2000:305; De Vos vd., 2005:41). Örgüt çevresindeki değişim, örgüt içindeki her seviyede ve fonksiyonel alanda farklılaşmış yeteneklere sahip çalışanlara duyulan ihtiyacın artması sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar, örgütün yüksek performans seviyesine ulaşabilmesine yardımcı olabilmek için kullanabilecekleri belirli yetenek ve uzmanlıkları nedeniyle seçilmekte ve işe alınmaktadır (Lester ve Kickul, 2001:11).

Teknolojideki değişim, yeniden yapılanma, küresel büyüme, örgütsel küçülme ve buna benzer birçok unsur çerçevesinde değişen iş tanımları, yeni çalışma biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. İşin doğası değişmekte ve uzun zamanlı çalışma biçiminin yerini artık kısa dönemli sözleşmeler almaktadır (Csoka, 1995:23; McGreevy, 2003:191; Cascio, 2003:401). İşletmeler, dış kaynak kullanımı ve geçici personel çalıştırma gibi uygulamaları, maliyet ve etkinlik yönetimiyle başa çıkma stratejisi olarak artan oranda kullanmaya başlamıştır. Fonksiyonel esneklik iş hayatının değişmez bir parçası olarak görülmekte ve dolayısıyla gerçekleştirilen işe ilişkin tanımlar da esnekleşmektedir (Tyagi ve Agrawal, 2010:382). Ayrıca küresel ticaretin artması, üretim yapısındaki değişimler ve uluslararası işletmelerin sermaye ve işgücünü kısa süre içinde hareket ettirebilme yetenekleri, işten çıkarmalar, örgüt yapılarının küçülmesi ve yeniden yapılanma şeklindeki örgütsel uygulamalarla sonuçlanmaktadır. Bu durum, çalışanlarda iş güvensizliği bilincinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000:25; Psycones, 2007:25).

Araştırmalar, iş kayıplarının artması ile birlikte iş güvensizliği bilincinin, çalışanların iş hayatlarına ve kariyerlerine ilişkin yeni inanç ve algılar oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Rousseau, 1996; Shore ve Tetrick, 1994). Bu çerçevede iş kaybını tecrübe eden bireyler, bir sonraki işlerinin daha güvensiz olacağına inanmaktadır. Dolayısıyla değişen çevrede çalışanların iş güvensizliği beklentisi giderek artma eğilimindedir. Bununla birlikte iş kayıpları ve örgütsel değişim,

gelecekte istihdam yapısında meydana gelebilecek olası değişimlere karşı hazırlıklı olabilmeleri için bireylerin kariyer gelişimine ilişkin sorumluluk almaları gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kendi kariyer gelişiminden sorumlu olan çalışan, bilgisini ve yeteneğini geliştirme imkanı bulacağı örgütü seçmek istemektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerinden çok mesleklerine olan bağlılığının artması sonucunu doğurmaktadır (Cavanaugh ve Noe, 1999:327).

Değişen istihdam ilişkileri ve bireyselleşme, ilk olarak 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanan (Argyris, 1960; Levinson vd., 1962; Schein, 1965) psikolojik sözleşme kavramının örgüt yaşamında öneminin artması sonucunu doğurmuştur. Bu çerçevede 1990'lı yılların başından itibaren örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir (Rousseau, 1989; Robinson vd., 1994; Shore ve Tetrick, 1994; Sims, 1994; Rousseau, 1995; Herriot ve Pemberton, 1997; McLean Parks, vd.,1998; Anderson ve Schalk, 1998; Cavanaugh ve Noe, 1999; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002; Guest, 2004; Conway ve Briner, 2005). Bireyin, kendisi ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlenen bireysel inanç sistemi (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995) şeklinde tanımlanan psikolojik sözleşmeler, örgütün ve bireyin uygun bir istihdam anlaşması sonucu bir araya geldiği, her iki tarafın da vaatler temelinde oluşmuş karşılıklı yükümlülüklerinin bulunduğu ve aynı zamanda her iki tarafın da bu karşılıklılık ilişkisinden bir beklentisinin olduğu temelinde oluşmaktadır (Rousseau, 1989:123; Morrison ve Robinson, 1997:226; Rousseau ve Tijoriwala, 1998:679).

Psikolojik sözleşmeler, örgüt içindeki bireyler arasında var olan fakat açık şekilde ortaya konulamayan anlaşmalara odaklanarak, istihdam ilişkisinin içeriğinin ve süreçlerinin daha kapsamlı olarak incelenmesine olanak sağlamaktadır (Guest, 2004:545). Bununla birlikte, psikolojik sözleşmelerin hem örgütler hem de araştırmacılar tarafından önemli bir kavram olarak görülmesinin temel nedeni, psikolojik sözleşme kapsamında vaatlerin ve vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesine çalışanın olumlu tutum ve davranışlarla karşılık

vereceğinin çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulması olarak gösterilebilir (Turnley vd., 2003; Lee vd., 2011; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). Dolayısıyla psikolojik sözleşme kapsamındaki örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesi, çalışanın tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir.

Teorik olarak da bir örgütün, çalışanları ile arasındaki psikolojik sözleşme koşullarını yerine getirme isteğinde olduğu düşünülmektedir. Fakat her zaman için vaatlerin ve bu kapsamda ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu çerçevede kendisine belirli bir konuda vaat verildiğini düşünen, fakat bu vaat kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilmediğini algılayan çalışanın durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır (Kiefer ve Briner, 2006:204).

İstihdam ilişkisi çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlalinin sürekli karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir ve çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiye kalıcı zararlar verebilmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalar, algılanan psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesinin düştüğünü (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999b), örgüte bağlılık seviyesinde bir azalma meydana geldiğini (Lester vd., 2002; Cassar ve Briner, 2011), performansının düştüğünü (Robinson, 1996; Tekleab ve Taylor, 2003; Suazo ve Stone-Romero, 2011) ve çalıştığı örgütten ayrılmak istediğini ortaya koymaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Orvis vd., 2008; Dulac vd., 2008). Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin farklı sektörlerde çok sayıda çalışmanın gerçekleştirildiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali, banka çalışanları (Conway ve Briner 2002a; Gakovic ve Tetrick, 2003), bilgi teknolojisi çalışanları (Restubog vd., 2006; Zhang vd., 2010), ilaç şirketi çalışanları (Restubog vd., 2007; Mimaroglu, 2008; Restubog vd., 2010), otel çalışanları (Tükeltürk vd., 2009), hastane çalışanları (Katrinli vd., 2009; Suazo ve Stone-Romero, 2010), ordu mensupları (Topa vd., 2009; Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010), kamu kurumu çalışanları (Restubog vd., 2008; Öztürk, 2010; Bashir vd., 2011; Raja vd., 2011)

açısından çeşitli çalışmalar kapsamında incelenmektedir. Buna karşılık literatürde, üniversitelerde görev yapan akademik personelin sahip olduğu psikolojik sözleşmelere ilişkin çok fazla çalışmanın bulunmadığı görülmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004; Tipples vd., 2007; Aydın vd., 2008; Orvis vd., 2008; Doğan, 2008). Dolayısıyla akademik personel için geçerli psikolojik sözleşmelerin hangi unsurları kapsadığına ve bu unsurların ne derece yerine getirildiğine ilişkin çok fazla güncel bilgi bulunmamaktadır. Araştırmacılar tarafından, akademik personel ile üniversitesi arasındaki mübadele ilişkisinin yapısında meydana gelecek anlaşmazlıkların ve bu anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkilerin belirlenmesi amacını taşıyan çalışmalar aracılığıyla, başarısını ve sunduğu hizmet kalitesini artırmak isteyen üniversitelere önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir (Tipples vd., 2007; Orvis vd., 2008). Çünkü psikolojik sözleşmeler, çağdaş üniversiteler içerisinde var olan iş ilişkilerinin açıklanmasında ve hatta yönetilmesinde kullanılabilir önemli bir yapı olarak görülmektedir (Dabos ve Rousseau, 2004).

Bununla birlikte araştırmacılar, çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin hangi faktörler aracılığıyla gerçekleştiğinin ve hangi durumların bu etkiye artırıcı veya azaltıcı katkıda bulunduğunun belirlemesi gerekliliği üzerinde durmaktadır (Suazo vd., 2008; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Restubog vd., 2011; Cassar ve Briner, 2011; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). Bu amaçla gerçekleştirilecek çalışmaların, psikolojik sözleşme ihlalinin tutum ve davranışlar üzerindeki olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılması amacıyla kullanılacak örgütsel uygulamalara yol göstererek katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin hangi faktörlerden ve durumlardan etkilendiğinin anlaşılması teoriye ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Belirtilen olgudan hareketle bu çalışma, akademik personelin algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz çıktılarında duyguların rolünü araştırmakta ve algılanan ihlal ile bu ihlale gösterilecek olumsuz tepkiler arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ilişkisinden nasıl etkilendiğini belirlemeye çalışmaktadır. Aynı zamanda

çalışma çerçevesinde, psikolojik sözleşme kapsamında yer alan maddi ve manevi unsurlara odaklanılmakta, bu unsurların genel psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Dolayısıyla çalışma kapsamında, psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler araştırılmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, üniversitelerde görevli akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde, daha çok ilişkisel unsurların mı yoksa işlemsel unsurların mı etkili olduğunu tespit edebilmek; psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyabilmek; ve bu süreçte algılanan örgütsel desteğin durumsal bir faktör olarak düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmektir.

Çalışma, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana kütesini, Türkiye'de bulunan 87 devlet üniversitesinin ve 41 vakıf üniversitesinin *iktisadi ve idari bilimler, iktisat, işletme, siyasal bilgiler, ticari bilimler, yönetim bilimleri ve işletme ve yönetim bilimleri* fakültelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede belirtilen fakültelerde görevli profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi, öğretim görevlisi doktor, uzman ve okutman unvanlarına sahip tüm çalışanlar ana kütle içerisinde yer almaktadır.

Akademik personel ile üniversitesi arasındaki psikolojik sözleşmenin kapsamının ve kapsam çerçevesinde meydana gelebilecek anlaşmazlıkların ortaya konulması, bu anlaşmazlıkların olumsuz sonuçlarının ve hangi faktörlerin bu süreçte etkili olduğunun belirlenmesi, üniversite çalışanlarının eğitim ve akademik performansının artırılmasına katkı sağlayacak, örgüte olan bağlılığını yükseltecektir. Bu çerçevede tüm örgütler gibi üniversitelerin de başarısının önemli ölçüde çalışanlarının başarısına bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Belirtilen amaç kapsamında “Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi” başlığını taşıyan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda, psikolojik sözleşme kavramının tanımı, psikolojik sözleşmelerle ilişkili olduğu düşünülen diğer kavramlar, kavramın temelini oluşturan teoriler, kavramın özellikleri, boyutları, türleri, kapsamı ve oluşum süreci incelenmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlaline, ihlal algısı ile bozulma duygusu arasındaki ayrıma, ihlalin oluşum sürecine, nedenlerine, sonuçlarına yer verilmekte, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçülmesine ve yönetimine ilişkin bilgiler de ilk bölüm içerisinde yer almaktadır.

İkinci bölümde, psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yerli ve yabancı literatür incelemesine yer verilmektedir. Bu kapsamda ikinci bölümde, Kuzey Amerika'da, Avrupa'da, Asya'da ve Türkiye'de psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalar değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu kapsamda üçüncü bölümde, çalışmanın amacına ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana kütlesine ve örnekleme, analiz yöntemine ve kullanılan ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde ise, gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu kapsamda, örnekleme ilişkin demografik özelliklere ve tanımlayıcı istatistiklere değinilmekte, hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, psikolojik sözleşme kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu amaçla öncelikle psikolojik sözleşme kavramı tanımlanacak, ilişkili kavramlar açıklanacak, kavrama ilişkin teorik altyapı anlatılacak ve psikolojik sözleşmenin oluşum süreci, özellikleri ve türleri belirtilecektir. Daha sonra ise psikolojik sözleşme ihlali, ihlallerin oluşum nedenleri ve sonuçları üzerinde durulacaktır. Son olarak psikolojik sözleşme ihlalinin yönetimi ve çalışma kapsamında psikolojik sözleşme kavramı ile ilişkilendirilen işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek kavramlarına değinilecektir.

1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Günümüz iş hayatında çok hızlı örgütsel değişimler yaşanmakta ve örgütsel hayata ilişkin bazı geleneklere güvenin azaldığı görülmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşme kavramı, hızlı değişimlerin yaşandığı örgütsel çevrede, modern iş hayatını ve istihdam ilişkilerini anlayabilmek amacıyla kullanılabilir bütünlendirici bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. (Shore ve Tetrick, 1994:91; Robinson, 1996:41; Guest, 1998:649; Anderson ve Schalk, 1998:639; Turnley ve Feldman, 2000:25; Marks, 2001:454; Conway ve Briner, 2005:7; De Vos vd., 2005:41; Latornell, 2007:278 Chaudhry vd., 2009:2). Genel olarak bireyin, kendisi ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair oluşturduğu bireysel inanç sistemi (Rousseau, 1989:123; Rousseau, 1995:9; Rousseau ve Tijoriwala, 1998:679; Rousseau, 2001:512) şeklinde tanımlanmakta olan psikolojik sözleşme kavramı, örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarını anlayabilmeye ve bu bireylerin farklı durumlarda ne tür tepkiler verebileceğine ilişkin öngöründe bulunabilmeye yardımcı olan bir araç durumundadır (Anderson ve Schalk, 1998:640; Wellin, 2007:6). Psikolojik sözleşmeler, örgüt içindeki bireyler arasında var olan fakat açık şekilde ortaya konulamayan anlaşmalara odaklanarak, istihdam ilişkisinin içeriğinin ve süreçlerinin daha kapsamlı olarak incelenebilmesine olanak sağlamaktadır (Guest, 2004:545). Conway ve Briner (2009:71)'e göre psikolojik sözleşmeler bunu, mübadele ilişkisi çerçevesinde verilen karşılıklı vaatlerin, çalışanları nasıl işverenleri için bir şeyler yapmak zorunda bıraktığını inceleyerek ve inandığı bu vaatler

çerçevesinde oluşan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi sonucu çalışanların nasıl tepki vereceğini belirleyerek yerine getirmektedir. Bununla birlikte kavramın, modern çalışma hayatında artan bireyselliğin, iş ilişkilerini ne şekilde etkilediğini anlamaya yardımcı olduğunu da söylemek mümkündür (Seeck ve Parzefall, 2008:473).

En basit şekliyle psikolojik sözleşmelerin, çalışanların kendilerinden hangi eylemlerin beklendiğine ve karşılığında ne beklmeleri gerektiğine ilişkin inançlarını kapsadığı söylenebilir (Rousseau ve Greller, 1994:385). Bu inançlar, birey ve örgüt arasında oluşturulan biçimsel sözleşmelerin veya tarafların sahip olduğu beklentiler çerçevesinde diğer tarafa açık olarak belirtilmeyen ifadelerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmekte (Herriot vd., 1997:151) ve çalışanın açık veya örtük vaatleri ne şekilde yorumladığını ifade etmektedir (Conway ve Briner, 2009:71).

Psikolojik sözleşmeler, örgütün ve bireyin uygun bir istihdam anlaşması sonucu bir araya geldiği, her iki tarafında vaatler temelinde oluşmuş karşılıklı yükümlülüklerinin bulunduğu ve aynı zamanda her iki tarafında bu karşılıklılık ilişkisinden bir beklentisi olduğu temelinde oluşturulmuştur (Rousseau, 1989:123; Morrison ve Robinson, 1997:226; Rousseau ve Tijoriwala, 1998:679). Bu bakış açısı çerçevesinde Rousseau (1995:9), her sözleşmenin psikolojik bir yönünün bulunduğunu ve anlaşmanın tarafların bakış açısı çerçevesinden sağlandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bir birey olarak çalışanın belirli bir psikolojik sözleşmeye sahip olduğuna inanması, işverenin, yöneticisinin veya diğer örgüt çalışanlarının da aynı psikolojik sözleşmeye sahip olacağı anlamına gelmemektedir (Shore ve Tetrick, 1994:92; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:905). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşme kavramı çerçevesinde istihdam ilişkisindeki tarafların farklı algıları bulunabilmekte ve dolayısıyla oluşacak psikolojik sözleşmedeki beklentiler ve yükümlülükler farklı olabilmektedir.

Genel olarak psikolojik sözleşmelerin, tipik iş sözleşmelerinin (yazılı sözleşmeler) eksik bıraktığı alanları doldurduğu düşünülmektedir. Teorik olarak ideal

bir iş sözleşmesinin hem çalışan hem de işveren açısından tüm koşullar ve durumlara ilişkin yükümlülüklerin neler olduğunu belirtmesi de beklenebilir. Fakat hem sınırlı rasyonellik nedeniyle insanın bilgi işleme kapasitesinin kısıtlı olması, hem de örgütsel çevredeki sürekli değişimin istihdam ilişkisindeki tüm şartların tam olarak belirlenmesini imkansız kılması nedeniyle tipik bir iş sözleşmesinin eksik bıraktığı alanlar muhakkak bulunmaktadır. Bu eksiklikler de genellikle çalışanlar tarafından doldurulmakta ve psikolojik sözleşmeler çerçevesinde incelenmektedir (Rousseau ve Greller, 1994:385). Shore ve Tetrick (1994:93)'e göre de örgüt içindeki bireylerin biçimsel sözleşmelerinden farklı olarak psikolojik sözleşmeleri bulunmaktadır. Shore ve Tetrick (1994:93) her çalışanın bir psikolojik sözleşmeye sahip olmasının nedenini, birçok biçimsel sözleşmenin oldukça kapsayıcı şekilde hazırlanmasına rağmen istihdam ilişkisi içerisinde tüm konuları kapsamasının mümkün olmaması ve psikolojik sözleşmelerin çalışana, kendi yükümlülüklerini yerine getirerek örgüt içinde kendi kaderini etkileyebilme hissi vermesi şeklinde açıklamaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin farklı tanımların bulunduğu ve evrensel bir tanımın halen yapılamamış olduğu görülmektedir. Suazo vd., (2011:2)'e göre tanımlardaki bu görüş ayrılığının temelinde, kavramsallaştırma seviyesinin (bireysel, diyalik, sosyal) ve kavramın temelinde yer alan inançların (beklentiler, yükümlülükler, vaatler) farklılaşması yatmaktadır. Kavramı ilk kullanan yazarlardan Argyris (1960:96)'e göre psikolojik sözleşme, “bir grup işçi ile bu işçilere amirlik eden ustabaşı arasında belirli bir liderlik biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan üstü kapalı anlaşma” anlamına gelmektedir. Levinson vd. (1962:21) ise kavramı “örgüt içerisinde mübadele ilişkisine taraf olanların (çalışan-işveren) tam olarak farkında olmadığı, fakat taraflar arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyen bir dizi karşılıklı beklenti” şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Schein (1965:11)'e göre de psikolojik sözleşme, “çalışan ve örgütü arasında var olan ve yazılı olmayan karşılıklı beklentiler” olarak tanımlanmaktadır.

Kavrama ilişkin ilk ampirik çalışmalardan birini gerçekleştiren Kotter (1973:92)'e göre psikolojik sözleşme, “birey ve örgütü arasında meydana gelen ve

tarafından birinin karşı tarafa verecekleri ile neyi elde etmeyi bekleyebileceğini belirleyen üstü kapalı anlaşma” anlamına gelmektedir. Herriot ve Pemberton (1997:45) da benzer bir tanım yapmakta ve psikolojik sözleşmeyi, “istihdam ilişkisi içerisindeki tüm tarafların, -hem örgütün hem bireylerin- bu ilişkinin kapsadığı yükümlülüklerle ilişkin algıları” olarak tanımlamaktadır.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin kavramlaştırmanın ise Rousseau (1989, 1995) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Rousseau (1989:123; 1995:9) psikolojik sözleşmeyi, “bireyin, kendisi ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair örgüt tarafından biçimlenen bireysel inanç sistemi” şeklinde tanımlamaktadır. Rousseau (1989, 1995)’nin gerçekleştirdiği bu tanım, günümüzde de birçok araştırmacı tarafından temel alınmakta ve kullanılmaktadır. Morrison ve Robinson (1997:229) bu tanımdan hareketle psikolojik sözleşmenin, “çalışanın kendisi ve örgütü arasındaki algılanan vaatlere dayanan ve örgüt temsilcileri tarafından fark edilmemiş olabilen karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançlar” olduğunu belirtmektedir. Sims (1994:225) de benzer bir tanım yapmakta ve psikolojik sözleşmeyi, “bireysel olarak çalışanın, iş ilişkisi çerçevesinde kendisi ve örgütü arasında nelerin mübadele edileceğine ilişkin oluşturduğu beklentiler seti” olarak tanımlanmaktadır. McLean Parks vd., (1998:698) tarafından gerçekleştirilen tanıma göre ise psikolojik sözleşmeler “çalışanın, kendi yükümlülüklerine (işvereni için neler yapacağı) ve işverenin yükümlülüklerine (karşılığında ne bekleyeceği) ilişkin oluşturduğu, kendisine özgü karşılıklı beklentiler seti” anlamına gelmektedir.

Tanımların büyük oranda benzer olmasına karşılık, temelde psikolojik sözleşme kavramının araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda incelendiği görülmektedir. Bazı araştırmacılar, psikolojik sözleşmeleri bireyin ve örgütün karşılıklı algıları perspektifinde tanımlarken (Argyris, 1960; Kotter, 1973; Herriot ve Pemberton, 1997), bazıları ise örgütün psikolojik sözleşmesinin bulunamayacağına, yalnızca örgüt içerisindeki bireylerin bir psikolojik sözleşmesinin bulunabileceğine inanmaktadır (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997). Bu bakış açısından psikolojik sözleşmeler doğası gereği öznel yapıdadır. Her birey,

örgütü ile arasındaki istihdam ilişkisine dair karşılıklı yükümlülükleri algılayış biçimine bağlı olarak farklı psikolojik sözleşmeye sahip olacaktır (Rousseau, 1995:112; Turnley ve Feldman, 1999a:368).

Gerçekleştirilen tanımlar çerçevesinde psikolojik sözleşmelerin, biçimsel sözleşmelerin ötesinde, iş ilişkisi aracılığıyla oluşan algılar sonucu meydana geldiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisinin, biçimsel sözleşmelerde belirtilen ekonomik mübadeleden çok daha fazlasını kapsamaktadır (Kotter, 1973:92; Petersitzke, 2009:64). Dolayısıyla, çalışanın almayı hak ettiğine veya alması gerektiğine inandıklarına (çünkü çalışan, işverenin/yöneticisinin kendisine örtük veya açık olarak söz verdiğini düşünmektedir) ilişkin düşünceler bu kavram çerçevesinde incelenmektedir (Taylor vd., 2006:126).

İstihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme, çalışanın kendisi ve işvereni arasında var olduğunu düşündüğü mübadele anlaşmasını göz önünde bulundurarak örgütün katkısı sonucu oluşturduğu inanç sistemini yansıtmaktadır. Bu inanç sistemi ise, bireyin işe başlamasından önceki etmenler (değerler, güdüler gibi), işi yaparken edindiği deneyimler (sosyal adaptasyon uygulamaları gibi) ve toplumsal bağlam (normlar gibi) aracılığıyla oluşmaktadır (Rousseau, 1995:9; Dabos ve Rousseau, 2004:53). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler, “çok miktarda faktör aracılığıyla meydana gelen ve karmaşık bilişsel düzenlemeleri anlayabilme imkanı sağlayan zihinsel modeller (şemalar)” şeklinde nitelendirilmektedir (Rousseau, 2001:525).

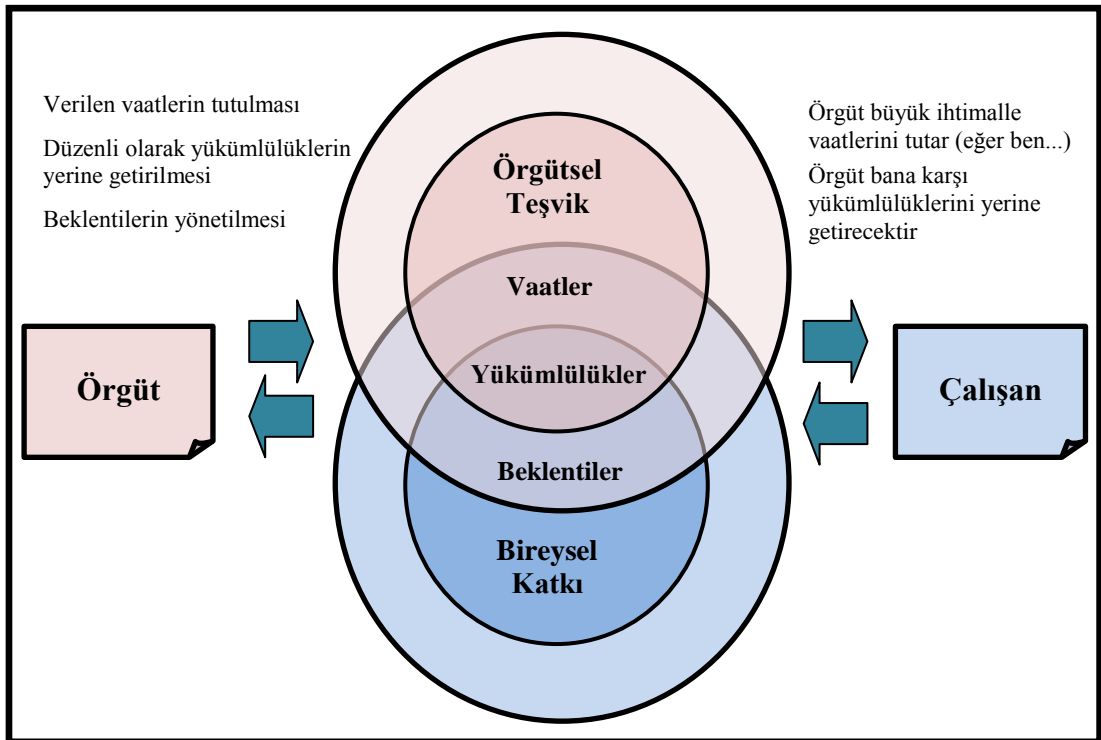
Her ne kadar psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen tanımlar, konunun anlaşılmasına katkı sağlasa da, psikolojik sözleşmelerin daha iyi anlaşılması için öncelikle tanımlarda kullanılan temel kavramların incelenmesinde fayda vardır.

1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramıyla İlişkili Temel Kavramlar

Psikolojik sözleşmeler, biçimsel sözleşmelerden farklı olarak istihdam ilişkisi çerçevesinde meydana gelen bireysel algıları kapsamaktadır. Genel olarak psikolojik sözleşmeler, birey ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisine ilişkin, örgüt tarafından

biçimlendirilen bireysel inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989:123; Rousseau, 1995:9). Bu şekilde bakıldığında psikolojik sözleşmelerin örgüt ve birey arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan, *karşılıklılık* ilişkisi çerçevesinde meydana gelen, bireyin algılarına dayanan ve *vaatler* çerçevesinde oluşmuş *yükümlülükleri* ve *beklentileri* kapsayan *zihinsel modeller* olduğunu söylemek mümkündür (Conway ve Briner, 2005:24; Sullivan vd., 2010:7).

Şekil 1.1: Psikolojik Sözleşme Bileşenleri



Kaynak: Jane Sullivan, Wilson Wong, Divya Adusumili, Alexandra Albert, Laura Blazey, Marianne Huggett ve Jennifer Parkin (2010); “Deal or No Deal? An Exploration of the Modern Employment Relationship”, (Working Paper), *The Work Foundation*, London, s. 8.

Bu çerçevede bu başlık altında psikolojik sözleşme kavramıyla yakından ilişkili olan temel kavramlar anlatılmaya çalışılacaktır. Bu amaçla öncelikle inançlar çerçevesinde yükümlülükler, vaatler ve beklentiler, daha sonra ise karşılıklılık ilişkisi, zihinsel modeller ve şemalar açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. İnançlar

İnançlar, bireylerin kendi dünyalarının (iç alemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008:173). Genel olarak inançlar, insanların dünyada neyin doğru olduğu konusundaki düşüncelerini ifade etmektedir. Kişinin gerçeği izah etmesinin temeli olarak sahip olduğu algılar, insanlar arası ilişkilerde beklenen sıra, sahip olunan fikirler, nesnelere ve olaylar inanç kavramı içerisinde yer almaktadır (Güney, 2004:122). Bununla birlikte insanların neye nasıl inandıkları, hayatları boyunca neleri başarabildikleri ile ilgili bir kavram olan inançlar, kişinin kendisi ve başkaları hakkındaki duygularına ve başkalarının kendisi hakkındaki duygularına ilişkin düşüncelerini etkilemektedir (Ertürk, 2010:228).

Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde ise inançlar, verilen bir vaadin karşılığı olarak bir bedel önerilmesi sonucunda bireylerin belirli yükümlülükler çerçevesinde karşılıklı olarak bağlanması durumunu ifade etmektedir (Rousseau, 1989:123; Rousseau, 1990:390). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler çerçevesinde inançlar, karşılıklı ilişki içerisinde, mübadele ilişkisine olan güvenin bir göstergesi durumundadır.

Psikolojik sözleşmelerin hangi inançlar çerçevesinde oluştuğu araştırmacılar tarafından halen tartışılan bir konu durumundadır (Guest, 1998:651; Conway ve Briner, 2009:80). Genellikle bu konudaki tartışmaların yükümlülükler, vaatler ve beklentiler üzerinde odaklandığı görülmektedir (Arnold, 1996; Guest, 1998; Conway ve Briner, 2005; Roehling, 2008; Conway ve Briner, 2009). Kavrama ilişkin gerçekleştirilen ilk tanımlarda psikolojik sözleşmeler, beklentilere ilişkin inançlar seti olarak adlandırılmaktadır (Levinson, 1962:21; Schein, 1965:11; Kotter, 1973:92). Daha sonraki tanımların ise psikolojik sözleşmeleri, daha çok vaatlere ve yükümlülüklerle ilişkin inançlar olarak ele aldığı görülmektedir (Rousseau, 1989:123; Rousseau, 1995:9; Morrison ve Robinson, 1997:229; Herriot ve Pemberton, 1997:45).

1.2.1.1. Beklentiler

Beklentiler, karşılıklı ilişki içerisindeki bireylerin etkileşimi sonucunda ve bu karşılıklı yapı çerçevesinde oluşan psikolojik sözleşmenin, geleceğe ilişkin getirileri göz önünde bulundurularak ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1990:390). Her ne kadar konuya ilişkin gerçekleştirilen güncel çalışmalarda beklentiler psikolojik sözleşme kavramının temelini konulmasa da (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997; Conway ve Briner, 2005), gerçekleştirilen ilk çalışmaların beklentilere odaklandığı görülmektedir (Argyris, 1960; Levinson vd., 1962; Schein, 1965). Bununla birlikte günümüzde de beklentileri psikolojik sözleşmeler içerisindeki temel inançlar olarak inceleyen araştırmacılar da bulunmaktadır (Guest, 2004; Wellin, 2007).

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kullanan araştırmacılardan biri olan Schein (1965:11)'e göre bireyin örgütünden ve örgütün de bireyden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler yalnızca belirli bir ücret için ne kadar çalışması gerektiği gibi maddi unsurları değil, aynı zamanda haklar, ayrıcalıklar ve yükümlülükler gibi manevi unsurları da kapsamaktadır. Örneğin bir çalışan belirli yıl çalıştıktan sonra örgütün kendisini işten çıkarmayacağını bekleyebilir. Örgüt ise çalışanından örgüt imajını zedeleyecek davranışlarda bulunmamasını veya örgüt için gizli olan bilgileri açığa çıkarmamasını bekleyebilir. Bu tür beklentiler birey ve örgüt arasında imzalanan biçimsel sözleşmede yazılı olarak bulunmamasına rağmen davranışların güçlü belirleyicileri durumundadır. Bununla birlikte Schein (1965:24)'e göre çalışanlar ve yöneticiler bu beklentileri, içsel ihtiyaçlar, örgütle etkileşim, gelenekler, normlar ve geçmiş tecrübeler çerçevesinde oluşturmaktadır.

Benzer şekilde Levinson vd. (1962:20) de psikolojik sözleşmelerin temelini beklentileri yerleştirmektedir. Araştırmacılar, gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda çalışanların, yaptıkları işle ilgili olarak doğrudan veya örtük şekilde ifade ettikleri çeşitli beklentilerinin bulunduğunu ve bu beklentilerin çoğunlukla örgüte yükümlülük yükleyici bir yapısının olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütün de

politikalar ve uygulamalar ile ifade ettiği ve bireylerin farklı seviyelerde farkında olduğu bazı beklentileri bulunmaktadır. Levinson vd. (1962:21), bireylerin ve örgütün sahip olduğu bu beklentileri psikolojik sözleşmenin bileşenleri olarak görmektedir ve her iki tarafında karşılıklı olarak diğer tarafın beklentisini örtük olarak bildiğini belirtmektedir.

Kotter (1976)'e göre de psikolojik sözleşme çerçevesinde birey ve örgüt karşılıklı beklentilere sahiptir. Kotter (1976:93) bu beklentileri iki grupta incelemektedir. Birinci grup beklentiler, bireyin örgütünden almayı beklediği ve örgütün bireye ne tür teşviklerde bulunabileceğine ilişkin bekleyişleri kapsamaktadır. İkinci grup beklentiler ise, bireyin örgütüne neler katabileceği ve örgütün bireyden almayı beklediklerini içermektedir. Bu çerçevede bu iki grup beklentiler, birey ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisi bakımından kazan-kazan durumunun ortaya çıkmasına yönelik oluşmaktadır.

Beklentileri, psikolojik sözleşmeler içerisindeki temel inançlar olarak gören bir diğer araştırmacı da Wellin (2007) olarak gösterilebilir. Wellin (2007:17)'e göre de psikolojik sözleşmeler, temel olarak bireyin örgütüne karşı sahip olduğu ve örgütün bireye karşı sahip olduğu beklentileri açıklamak amacıyla kullanılmaktadır.

Turnley ve Feldman (1999a:370)'e göre bireyler, psikolojik sözleşmeleri çerçevesindeki beklentilerini üç şekilde geliştirmektedir. Bunlar;

- Örgüt temsilcileri tarafından kendilerine verilen kesin vaatler,
- Örgüt kültürünü ve örgüt içi uygulamaları algılayış şekilleri,
- Örgütün ne şekilde davranması gerektiğine ilişkin (çoğu zaman idealleştirilmiş) bireysel düşünceleridir.

Robinson ve Rousseau (1994:246)'ya göre ise beklentilerin, psikolojik sözleşmeler çerçevesinde incelenmesi yanlıştır. Çünkü beklentiler, sadece bir çalışanın işvereninden almayı ümit ettiği şeyleri yansıtmaktadır. Buna karşılık psikolojik sözleşmelerde ise çalışanın işvereni ile ilişkisini nitelendiren algısal karşılıklı yükümlülüklerden söz edilmektedir. Beklentilerin tersine psikolojik

sözleşmeler, karşılıklılık ilişkisi içerisinde algılanan vaatler çerçevesinde, işverenin neleri sağlamakla yükümlü olduğuna ilişkin inançları gerektirmektedir.

Rousseau ve Tijoriwala (1998:680-681)'ya göre de psikolojik sözleşmeler ile beklentiler arasında bir ayrım bulunmaktadır. Araştırmacılara göre tüm psikolojik sözleşmeler, bir bireyin veya örgütün belirli şekilde hareket edeceğine (davranacağına) ilişkin beklentileri içinde bulundurmaktadır. Fakat tüm beklentiler psikolojik sözleşmeler çerçevesinde incelenememektedir. Psikolojik sözleşmelerin önemli özelliklerinden biri vaatler çerçevesinde oluşan inançlar temeline dayanmasıdır. Bu çerçevede beklentiler ise, yalnızca vaatlere dayanan inançları değil, aynı zamanda nedensel akıl yürütmeden kaynaklanan diğer bekleyişleri de kapsayan, psikolojik sözleşmelerden daha geniş bir kavram durumundadır.

Conway ve Briner (2005:23) de, benzer şekilde, psikolojik sözleşmeleri tanımlarken sözleşmeden doğan yapıya uygunluğu nedeniyle daha çok vaatlerin kullanılmasının uygun olduğunu, yükümlülüklerin ve beklentilerin ise daha genel bir anlam ifade ettiğini belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre de yükümlülükler ve beklentiler, yalnızca algılanan bir vaat temelinde oluşmuş ise psikolojik sözleşmeler çerçevesinde incelenebilmektedir.

Genel olarak beklentiler, çalışanın işvereninden beklediklerini kapsamaktadır. Bu beklentilerin ise sosyalizasyon süreci, işe başlamadan önceki ve iş sırasındaki deneyimler gibi çeşitli kaynakları bulunabilmektedir. Ayrıca çalışan ve işvereni arasındaki vaatlerle ilişkili olarak da beklentiler oluşabilmektedir (Conway ve Briner, 2009:81). Bu çerçeveden bakıldığında ise beklentiler, ancak açık veya örtük şekilde verilmiş vaatler sonucunda meydana gelmişse psikolojik sözleşmelerin bir parçası olabilmektedir (Rousseau, 1990:390; Arnold, 1996:514).

1.2.1.2. Vaatler

Rousseau (1989) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya kadar psikolojik sözleşmelerin, beklentiler temelinde incelenen bir kavram olduğu görülmektedir.

Rousseau (1989) ise psikolojik sözleşmeleri, vaatler temelinde oluşan yükümlülükler şeklinde kavramlaştırılmıştır. Rousseau (1989)'nun çalışmasının ardından gerçekleştirilen birçok çalışmanın psikolojik sözleşmeleri benzer şekilde vaatler temelinde incelendiği görülmektedir (McLean Parks ve Kidder, 1994; Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Shore ve Tetrick, 1994; Robinson ve Morrison, 1995; Morrison ve Robinson, 1997).

Bir vaat, geleceğe ilişkin belirli bir hareket tarzı (davranış biçimi) konusunda verilen taahhüdü ifade etmektedir (Shore ve Tetrick, 1994:92; Morrison ve Robinson, 1997:228). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı vaatlerin çalışan ve örgütü arasında karşılıklı yükümlülük meydana getirdiği şeklinde birey tarafından geliştirilen inançlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680). Diğer bir ifadeyle bu çerçevede psikolojik sözleşmeler bir tür vaatsel sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994:92). Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerin temelinde vaatler bulunmakta ve psikolojik sözleşmeler, sözleşmeye taraf olanlardan birinin, diğer tarafın bir şeyi gerçekleştir(me)mek üzere bir vaatte bulunduğu şeklinde bir algısının ortaya çıkması ile oluşmaktadır (Ho vd., 2004:277).

Bireysel bir olgu olarak düşünüldüğünde psikolojik sözleşmeler, örgütsel vaatlerin çalışan tarafından algılanışı temeline dayanmaktadır. Bu vaatler de genellikle örgüt temsilcileri (işe alım görevlileri, insan kaynakları uzmanları, amirler ve yöneticiler) tarafından verilmekte ve çalışanın örgütten ne beklemesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Shore ve Tetrick, 1994:92; Turnley ve Feldman, 1999a:370). Fakat psikolojik sözleşmeler çerçevesinde tarafların karşılıklı olarak vaatte bulunulduğuna inanması ve aynı sözleşme koşullarını paylaşması gerekmemektedir. Taraflardan birinin, diğer tarafın da sözleşme koşullarını kendisi gibi aynı şekilde yorumlandığına inanması yeterlidir. Çünkü psikolojik sözleşmeler öznedir ve bakanın gözünden görüldüğü gibidir (Rousseau, 1995:112; Robinson ve Rousseau, 1994:246).

Vaatler genellikle açık ve örtük şekilde verilmektedir ve çoğu zaman psikolojik sözleşmelerin her iki şekli de kapsadığı görülmektedir. Açık vaatler, örgüt veya bir temsilcisi tarafından yazılı ya da sözlü olarak verilen beyandan doğmaktadır. Bir yöneticinin bir çalışana belirli satış hedeflerini tutturması durumunda terfi alabileceğini söylemesi buna örnek olarak gösterilebilir. Örtük vaatler ise geçmiş mübadele biçimleri ve dolaylı olarak edinilen bilgiler gibi tarafların iyi niyet ve adalet çerçevesinde doğru saydığı çeşitli faktörler aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:246; Conway ve Briner, 2005:26).

Psikolojik sözleşmeler açısından bakıldığında vaatlerin, yükümlülükler ve beklentilere göre kavramsal olarak daha fazla açıklık ve kesinlik ifade ettiği ve ayrıca sözleşme yapısı ile daha uyumlu olduğu görülmektedir. Bu nedenle de vaatler, psikolojik sözleşmelerin oluşumundaki temel inançlar durumundadır (Robinson ve Rousseau, 1994:246; Conway ve Briner, 2005:26; 2009:81).

1.2.1.3. Yükümlülükler

Psikolojik sözleşmeler genel olarak iki veya daha fazla taraf arasında var olan yükümlülükler ilişkin inançlar şeklinde tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995:6). Çalışan ve işveren arasındaki sözleşme yazılı olsun ya da olmasın, her ikisinin de bu sözleşmeden doğan bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların, istihdam ilişkisi içerisindeki yükümlülükler de odaklandığı görülmektedir (Robinson vd., 1994; Rousseau ve Tijoriwala, 1998; Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004).

Yükümlülüklerin, sosyal normlar, algılanan ahlaki zorunluluklar, kanuni gereklilikler, sözleşmeden doğan sorumluluklar veya verilen sözler gibi çok çeşitli kaynakları bulunabilmektedir (Roehling, 2008:263). Dolayısıyla yükümlülükler, bir vaade veya borca ilişkin inançlar temeline dayanmaktadır. Genel olarak yükümlülükler, bir çalışanın veya işverenin sahip olduğu sözleşmeye veya borca bağlanmış ve diğer taraf ile ilişkisi kapsamındaki hareketlere ve davranış biçimlerine ilişkin inançları şeklinde tanımlanmaktadır (Robinson vd., 1994:138-140). Aynı

zamanda yükümlülükler genel bir anlam taşımakta ve çalışan tarafından sahip olunan ideolojik inançlar (bireyin dünya görüşü gibi) çerçevesinde oluşmaktadır (Conway ve Briner, 2009:81).

Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde yükümlülüklerin açık ve örtük şekilde verilmiş vaatler çerçevesinde oluştuğu görülmektedir (Robinson vd., 1994:138). Yükümlülük ortaya çıkartan bu vaatler ise yazılı belgeler, ikili ilişkiler çerçevesindeki konuşmalar, örgütsel uygulamalar ve politikalar aracılığı ile gerçekleşebilmektedir (Rousseau ve Greller, 1994:389). Dolayısıyla birey tarafından algılanan bir yükümlülük, bir vaadin verildiği şeklindeki bir inanç çerçevesinde gelişmemiş ise (örneğin algılanan yükümlülük yalnızca bireyin önceki istihdam ilişkisine dayanıyor ise) psikolojik sözleşmelerin dışında kalmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:228). Diğer bir ifadeyle, yalnızca vaatler çerçevesinde algılanan yükümlülükler psikolojik sözleşmelerin konusu olmaktadır. Çalışanın, yöneticisi ile daha önceki ilişkisi veya ahlak değerleri gibi farklı şekillerde oluşan yükümlülükler psikolojik sözleşmelere dahil edilmemektedir. Örneğin işe yeni başlayan bir çalışan, daha önceki işinden edindiği deneyimler çerçevesinde, örgütün kendisine işine ilişkin doğru araçları sağlamakla yükümlü olduğu veya ahlaki değerleri çerçevesinde, örgütün kendisine iş güvencesi vermekle yükümlü olduğu şeklinde bir inanca sahip olabilir. Fakat çalışan, bu tür yükümlülüklerle ilişkin örgüt tarafından verilen bir vaat algılamamış ise, bu yükümlülükler psikolojik sözleşmeler çerçevesinde incelenmemektedir (Conway ve Briner, 2005:25).

Bununla birlikte yükümlülükler, yalnızca çalışanın örgütsel teşviklere karşılık olarak ne tür katkılarının olması gerektiği şeklindeki bir algısını da kapsamamaktadır. Vaatler çerçevesinde yükümlülükler, mübadele ilişkisine taraf olanların bu karşılıklılık ilişkisini algılayışı kapsamında bireysel olarak karşılıklı sorumluluklara olan inançlarını yansıtmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994:246; Arnold, 1996:514). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşmesi çerçevesinde birey, karşılıklı yükümlülükleri göz önünde bulundurarak, kendi katkılarının yanında örgütsel teşviklere ilişkin de bir inanç geliştirmektedir.

Tablo 1.1: Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki İnançlara İlişkin Tanım ve Örnekler

İnançlar	Tanım	Örnek
Vaatler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirli bir şeyi gerçekleştirmeye veya gerçekleştirmemeye ilişkin verilen taahhüt. 2. Bir bireyin belirli bir hareketi veya davranışı yerine getireceğine ilişkin verdiği güvence. 	Yöneticisi çalışana, fazla mesaiye kalmasına karşılık sonraki gün izin yapabileceğini vaat etmiştir.
Yükümlülükler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar anlamda bireyin elde ettiği veya edeceği bir faydaya karşılık vermeye yönelten duygu. 2. Bir bireyin diğer bir bireye veya topluluğa karşı belirli davranışta bulunmasını sağlayan içten gelen güdücü duygu, 3. Bir kanunun, hükmün, görevin, sözleşmenin bağlayıcı gücü. 	<p>Çalışan bugün fazla mesaiye kalmıştır ve yöneticisinin sonraki gün ona izin verme konusunda yükümlü olduğunu hissetmektedir. (Hissedilen bu yükümlülük psikolojik sözleşmenin bir parçasıdır, çünkü bir vaat çerçevesinde oluşmuştur)</p> <p>Çalışan bugün fazla mesaiye kalmıştır ve yöneticisinin sonraki gün ona izin verme konusunda ahlaki bir yükümlülüğü olduğunu hissetmektedir. (Hissedilen bu yükümlülük psikolojik sözleşmenin bir parçası değildir)</p>
Beklentiler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sınırları belirlenmiş bir şeyi belirsizlik içinde beklemeye ilişkin tutum. 2. İleriye dönük bir bekleyişe ilişkin hareket veya durum; bir sonucun gerçekleşme ihtimali. 	<p>Çalışan sonraki hafta içinde bir gün izin yapmayı planlamakta ve izinden önceki gecede fazla mesaiye kalabilmeyi beklemektedir (Çalışanın bu beklentisi psikolojik sözleşmenin bir parçasıdır, çünkü bir vaat çerçevesinde oluşmuştur)</p> <p>Çalışan, kendisine bir şey söylenmeden birkaç hafta fazla mesaiye kalmıştır ve kendisine bir gün izin verilmesini beklemektedir (Çalışanın bu beklentisi psikolojik sözleşmenin bir parçası değildir)</p>

Kaynak: Conway, Neil ve Rob B. Briner (2005); *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York, s. 24.

Anlatılanlar çerçevesinde psikolojik sözleşmeler tanımlanırken vaatlerden, yükümlülüklerden ve beklentilerden yararlanıldığı görülmektedir. Kavrama ilişkin gerçekleştirilen ilk tanımlar beklentilere odaklanmaktadır (Argyris, 1960; Levinson vd., 1962; Schein, 1965). Rousseau (1989) tarafından gerçekleştirilen kavramsallaştırma ile psikolojik sözleşmelerin temeline vaatlerin ve yükümlülüklerin yerleştiği ve bu tarihten sonraki çalışmaların büyük çoğunluğunun Rousseau'nun yolundan gittiği görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin temelinde

beklentiler çerçevesinde oluşan inançlar değil, vaatler ve yükümlülükler çerçevesinde oluşan inançlar bulunmaktadır (Petersitzke, 2009:18).

Psikolojik sözleşmeler açısından vaatler, yükümlülükler ve beklentiler arasındaki farklılıklar her ne kadar çok önemli görülse de, psikolojik sözleşme literatüründe bu farklılıkların tam olarak anlaşılmadığı, açıkça detaylandırılmadığı ve derinlemesine incelenmediği görülmektedir. Conway ve Briner (2005:26)'e göre bu ayrımın yapılabilmesi psikolojik sözleşmeler açısından çok önemlidir ve ancak konuya ilişkin daha fazla çalışmanın gerçekleştirilmesi ve yeni yaklaşımların geliştirilmesi ile mümkündür.

1.2.2. Karşılıklılık İlişkisi

Genel olarak bireylerin, diğer bireylerin de kendisi gibi düşüneceği şeklinde bir eğilimi bulunmaktadır (Rousseau, 2001:534). Psikolojik sözleşme kapsamında bireyler, algıladıkları teşviklerin ve ödüllerin, diğer bireyler tarafından da aynı şekilde algılandığını düşünmektedir ve ancak bir anlaşmazlık sonucu farklılıklar açığa çıktığında bireyler bu eğilimlerini değiştirmektedir. İstihdam ilişkisinde anlaşmazlıklar ve psikolojik sözleşme ihlalleri sürekli karşılaşılan bir durumdur ve dolayısıyla karşılıklılık ilişkisi ve bu karşılıklılık ilişkisinin bireyler tarafından algılanış şekli psikolojik sözleşmeler açısından önemli bir tartışma konusu durumundadır (Petersitzke, 2009:19).

Karşılıklılık ilişkisi, ilk olarak psikolojik sözleşme kavramına ilişkin ilk araştırmaları gerçekleştiren yazarlar tarafından incelenmiştir (Levinson vd., 1962; Schein, 1965; Kotter, 1973). Klasik tanımlarda karşılıklılık, hem örgütün hem de bireylerin ortak farkında olduğu bir anlaşmayı ifade etmektedir (Arnold, 1996:512). Bu bakış açısından her iki tarafta diğer taraf ile bir sözleşmenin bulunduğunu algılamakta, fakat taraflar sözleşmenin içeriğini farklı yorumlayabilmektedir. Daha sonraki araştırmaların ise, psikolojik sözleşmeler içindeki karşılıklılık ilişkisine farklı şekilde yaklaştığı görülmektedir. Bu yaklaşımların temelini ise Rousseau (1989) tarafından gerçekleştirilen kavramsallaştırma oluşturmaktadır. Bu bakış açısından

karşılıklılık ilişkisinin kendisi değil, ilişkisinin birey tarafından algılanış şekli önemlidir. Güncel tanımlar açısından karşılıklılık, psikolojik sözleşme kapsamındaki tarafların hem kendi yükümlülüklerinin hem de karşı tarafın yükümlülüklerinin aynı olduğuna ilişkin sahip olunan inançlar anlamına gelmektedir (Rousseau, 2001:534). Tanım olarak psikolojik sözleşme, bireyin kendisi ve diğer taraf arasındaki karşılıklılık ilişkisini algılayış şeklini yansıtmaktadır (Rousseau, 1989; Rousseau, 1995). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler öznedir ve bakanın gözünden görüldüğü gibidir (Rousseau, 1995:112; Rousseau, 2001:534). Çalışan ve işveren gibi mübadele ilişkisi içerisindeki iki tarafın, psikolojik sözleşmelerinin varlığına ve koşullarına ilişkin farklı inançları bulunabilmektedir. (Rousseau, 1990:391). Dolayısıyla karşılıklılığın kendisi değil, karşılıklılık ilişkisinin birey tarafından algılanış şekli psikolojik sözleşmelerin temelinde yer almaktadır (Rousseau, 1990:391; Rousseau, 1998:666; Rousseau, 2001: 534).

Rousseau (2001:534-535) karşılıklılık ilişkisini ortaya çıkartan faktörleri dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

- Bireysel algıların objektif doğruluğu,
- Taraflar arasında paylaşılan bilgi,
- Bireyin ilgi alanlarına ilişkin soru sorabilecek güce veya hakka sahip olması,
- Bireyin sözleşmenin koşullarını reddedebilecek veya kabul edebilecek pozisyonda olmasıdır.

Buna karşılık, Robinson ve Rousseau (1994:246) konuya ilişkin bir makalesinde karşılıklılık ilişkisini klasik görüş çerçevesinde yorumlamaktadır;

“Psikolojik sözleşmedeki tarafların aynı sözleşme koşullarına ve vaatlere ilişkin benzer inançlara sahip olması gerekmektedir. Fakat bu durum, her iki tarafında sözleşme koşullarına ilişkin aynı anlayışa sahip olmasını gerektirmemektedir.”

Özet olarak klasik görüşte karşılıklılık, iki tarafında psikolojik sözleşmenin varlığından haberdar olduğu, fakat sözleşmenin içeriğinin taraflar açısından farklılaşabileceği anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin

gerçekleştirilen daha güncel çalışmalarda ise karşılıklılık, iki tarafın da psikolojik sözleşmenin varlığından haberdar olmasının gerekmediği, taraflardan birinin sözleşme koşullarını diğer tarafında kendisi gibi algıladığına inanmasının yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Arnold (1996:512)'a göre karşılıklılık ilişkisinin hangi çerçevede incelenmesi gerektiğine ilişkin bu belirsizlik araştırmacılar açısından önemli bir konu durumundadır. Çünkü karşılıklılık ilişkisine araştırmacının bakış açısı, psikolojik sözleşmelere ilişkin elde edilecek verinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Karşılıklılık ilişkisinin klasik görüş çerçevesinde incelenmesi durumunda verinin psikolojik sözleşme içerisindeki tüm taraflardan alınması gerekmekte, diğer görüş çerçevesinden ise bir taraftan elde edilen veri yeterli olmaktadır.

Conway ve Briner (2005:29)'e göre de karşılıklılığa bakış açısı psikolojik sözleşmeler açısından önemlidir, çünkü konuya ilişkin gerçekleştirilecek analizin seviyesi bu şekilde belirlenmektedir. Psikolojik sözleşmenin tamamen bireysel bir yapı olarak görülmesi durumunda, analizlerin bireysel seviyede yapılması uygun olmaktadır. Buna karşılık psikolojik sözleşmeler taraflar arasındaki bir anlaşmayı içeriyorsa, analizlerin ilişki boyutunda gerçekleştirilmesi daha uygun olmaktadır.

1.2.3. Zihinsel Modeller

Zihinsel modeller, bilişsel psikolojide insanların nasıl bildiğini, algıladığını, karar verdiğini ve farklı çevrelere ilişkin davranış kalıplarını nasıl oluşturduğunu anlamak amacıyla kullanılan açıklayıcı bir mekanizma durumundadır. Kavram ilk olarak Kenneth Craik tarafından 1943 yılında yazılan “The Nature of Explanation” isimli kitapta kullanılmıştır (Davidson vd., 1999). Temelde zihinsel modeller birtakım şemaların kullanımı yoluyla nedenler ve sonuçlar arasındaki çeşitli bileşimleri açıklamak amacıyla kullanılmakta (Johnson-Laird, 1983:125) ve bireyin belirli bir birey/çevre/sistem ile etkileşimi sonucu doğal olarak gelişmektedir (Gentner ve Stevens, 1983:7).

Genel olarak zihinsel modeller, bireyin çevresiyle etkileşimini sağlayan düzenli bilgi yapıları şeklinde tanımlanmaktadır (Mathieu vd., 2000:274). Gentner ve Stevens (1983:12)'a göre zihinsel modeller, bireyin fiziksel dünyayı görüş şekline ilişkin inançlarını yansıtmaktadır. Senge (1990:6) zihinsel modelleri, bireyin dünyayı algılayış şeklini ve eylemlerini etkileyen, zihninde iyice yer etmiş kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve hatta resimler veya imgeler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise zihinsel modeller, karmaşık bir kavrama ilişkin model oluşturması amacıyla kullanılan ilişkili unsurlar sistemidir (Petersitzke, 2009:16). Bu tanımlar çerçevesinde zihinsel modelleri, bir şeyin gerçek dünyada ne olduğunun bireyin düşünme sürecindeki açıklaması olarak görmek mümkündür. Dolayısıyla zihinsel modeller dış dünyanın içsel gösterimi olarak düşünülebilir.

Zihinsel modeller geçmiş tecrübeler çerçevesinde oluşmakta ve bireyin elde edeceği yeni bilginin düzenlenmesi sürecine rehberlik etmektedir (Stein, 1992:49). Bireyin çevresindeki davranış biçimlerini tahmin edebilmesine ve açıklayabilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bireyin çevre bileşenleri arasındaki ilişkiyi anlayabilmesini ve gelecekte olabileceklere ilişkin beklentiler oluşturmasını sağlamaktadır (Mathieu vd., 2000:274). Zihinsel modeller bireyin geçmişine, önceki tecrübelerine ve bilgi işleme sisteminin yapısına bağlı olarak değişmektedir (Gentner ve Stevens, 1983: 8).

Zihinsel modellerin kesin olarak doğru bilgiyi yansıtması gerekmemektedir. Çoğu zaman da zihinsel modeller doğru bilgiyi içermemektedir (Gentner ve Stevens, 1983:7). Örneğin, insan çok iyi bildiği bir evin görüntüsünü anımsadığında, kaç tane penceresi olduğunu tam olarak hatırlamamakta veya evin dört penceresi olduğunu hatırlamasına rağmen evin gerçekte altı penceresi olabilmektedir. Dolayısıyla zihinsel modeller gerçekliğin saptırıldığı hataları da bünyesinde barındırabilmektedir (Petersitzke, 2009:72). Senge (1990:156)'e göre zihinsel modeller açısından problem, doğruluk veya yanlışlık değildir. Çünkü tanım itibarıyla zaten tüm modeller bireyin zihinsel karmaşıklığını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Fakat her ne kadar hatalı da olsa zihinsel modeller için gereklilik, kullanışlı olmasıdır. Dolayısıyla

birey için kullanışlı olduğu sürece bir zihinsel model hatalı da olsa geçerliliğini sürdürecektir. Ayrıca birey, içinde bulunduğu çevreyle etkileşime devam ettikçe, oluşturduğu zihinsel modelleri revize edecek ve daha kullanışlı hale getirecektir. (Gentner ve Stevens, 1983:7).

Zihinsel modeller, her zaman için zihinde canlandırılan bilgiyi veya dış dünyaya ilişkin nesnel gerçekliği kıyaslamaya yarayan bilgiyi de içermemektedir. Aynı zamanda karmaşık sosyal durumlara ilişkin zihinde canlandırılmayan bilgiler de zihinsel modellerin kapsamına girmektedir (Petersitzke, 2009:72). Senge (1990:155) zihinsel modellerin basit bir genellemeyi yansıtabileceği gibi (insanlar güvenilmezdir), karmaşık yapılardan da oluşabileceğini (ailedeki bireylerin birbirlerine davranış şekillerinin nedenleri kanımca...) savunmaktadır. Johnson-Laird (1983:446) zihinsel modellerin, insanın kavrama yeteneğini, özellikle de anlama ve çıkarımda bulunma yeteneğini açıklamayı amaçladığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, birey tarafından algılanan her şey bir zihinsel model tarafından açıklanmaktadır.

Zihinsel modellerin tamamen öznel olduğunu (Davidson vd., 1999) ve algıları şekillendirdiğini söylemek mümkündür (Senge, 1990:155). Psikolojik sözleşmenin zihinsel modeller kapsamında tanımlanması, konuya ilişkin araştırmacılara kavramın açık bir şekilde analiz edilmesi imkanını vermektedir. Çünkü bu şekilde bakıldığında psikolojik sözleşme, bir örgüt içindeki bireyin karşılıklı ilişkisine dair algılarını yansıtan bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır. (Rousseau, 1989:123; Rousseau, 1995:30; Rousseau, 1998:665). Ayrıca psikolojik sözleşmenin zihinsel modeller olarak düşünülmesi, örgütsel mesajların kodlanması ve anlamlandırılması veya sözleşmeye ilişkin ihlal algısı gibi psikolojik sözleşme kapsamında incelenen süreçlerin anlaşılabilirliğini arttırmaktadır (Petersitzke, 2009:16).

1.2.4. Şema Kavramı

Zihinsel model kavramı çoğu zaman şema kavramıyla birlikte kullanılmakta ve şema teorisinin bir uzantısı olarak görülmektedir (Rousseau, 1995). Davidson vd.

(1999) zihinsel modellerin, şema olarak adlandırılan birtakım soyut kavrama ve işleme bağlı olarak oluştuğunu belirtmektedir. Dolayısıyla zihinsel modelleri anlayabilmek açısından şema kavramına değinmekte yarar bulunmaktadır.

Şema teorisi bilişsel, deneysel ve sosyal psikolojide algılama ve kavrama süreçlerine ilişkin bir bilgi işleme modeli olarak kullanılmaktadır (Axelrod, 1973:1249). Genel olarak şema kavramı, bilginin genellenmiş (tekrarlanan ve soyutlanmış) biçimi olarak tanımlanmaktadır (Brewer, 1999:496). Şemalar bireylerin çevre ile etkileşimleri sonucu ortaya çıkan bilgileri şekillendirmek ve anlamlandırmak amacıyla kullandıkları bilgi yapıları veya zihinsel kalıplardır (Foldy, 2006:352). Ertürk (2010:228)'e göre şemalar bireyin sahip olduğu temel inançları ifade etmektedir ve bireyin kişisel ve çevresel bilgiyi nasıl düzenleyeceğini belirleyen, dış dünya ve kendimizle ilgili temel varsayımları içeren, geçmiş yaşantı ve deneyimler sonucu oluşmuş bilişsel yapılar anlamına gelmektedir. Axelrod (1973:1248) şemaların dünyanın düzenleniş şekline ilişkin bireyin önceki tecrübeleri çerçevesinde oluşan beklentilerini ve bilgilerini içerdiğini söylemektedir.

Rousseau (1995:31) ise şemaları, bilgiyi sistematik bir şekilde düzenleyen zihinsel modeller olarak görmektedir. Yazara göre şemalar, tecrübelere anlam katarak düzenlemekte ve belirsizlik durumuyla uygun şekilde baş edebilme imkanı vererek bireylerin ileride neler olabileceğini görebilmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla Rousseau açısında şemalar, zihinsel modellerin oluşum sürecinde yer alan yapılar durumundadır.

Şemalar, genel olarak bireyin karşılaştığı bir olaya ilişkin yeni bilgiyi algılayış şeklini etkilemekte, bireyin zihninde depolanan bilginin ortaya çıkmasını sağlamakta ve ortaya çıkan bu bilginin çıkarımda bulunmak amacıyla kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:235). Ayrıca bireyin sahip olduğu inançları sınıflandırmasını ve işlemesini kolaylaştırmakta, temel inançlarını ve bunlara eşlik eden düşünceleri desteklemekte ve düşünceleri ve inançları işlemek için kullanılan bir çerçeve oluşturmaktadır (Ertürk, 2010:229).

Bireyin istihdam ilişkisinin yapısına ilişkin olarak da oluşturduğu bir şema bulunmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:235). Bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşmeler, bireylerin istihdam ilişkisine dair sahip oldukları şemalar şeklinde düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle istihdam ilişkisi açısından şemalar, örgütün kendisinden neler beklediği ve karşılığında neler umut ettiğine ilişkin bireysel inanç yapıları olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu tür şemalar, bireyin istihdam ilişkisinin gerektirdiklerini belirmesine ve tanımlamasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte bireyin, istihdam ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirilen karşılıklı vaatleri hatırlamasını ve yorumlamasını sağlamaktadır (De Vos, vd., 2005:42).

Şemalara ilişkin bazı unsurlar, aynı işi yapan, aynı meslekte olan veya aynı sosyal kültüre sahip bireyler tarafından paylaşılabilir (Morrison ve Robinson, 1997:236; Rousseau, 2001:513). Dolayısıyla belirli konularda bazı unsurlar çerçevesinde benzer bireylerin benzer şemalara sahip olduğu söylenebilir. Fakat diğer unsurlar açısından bakıldığında şemaların bireye özgü olduğu ve bireysel tecrübeler sonucunda şekillendiği görülmektedir.

Şemalar, bireylerin içinde buldukları dünyayı kurgulamak ve davranış belirlemek için kullandıkları zihinsel modeller olarak isimlendirilebilir. Tanımlar çerçevesinde, hem zihinsel model hem de şema kavramının, bireyin dış dünyayı algılamak ve anlamlandırmak amacıyla kullandığı modeller olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel olarak iki kavram aynı anlamda kullanılmaktadır. Foldy (2006:352), bireylerin yaşamlarına ilişkin çeşitli alışılmamış deneyimlerini anlamlandırmak amacıyla farklı düşünce modelleri kullandığını ve bu modellerin farklı şekillerde isimlendirildiğini söylemektedir. Yazara göre zihinsel modeller ve şemalar bu modellere verilen isimlerdendir.

Her ne kadar zihinsel modeller ve şemalar aynı anlamda kullanılsa da aralarındaki farkı belirtmek gerekmektedir. Zihinsel modelleri birey, karşılaştığı yeni bir durum ile baş edebilmek amacıyla oluşturmaktadır. Fakat duruma ilişkin bilgiye ise daha sabit ve daha soyut bir şema aracılığıyla ulaşmaktadır. Dolayısıyla yeni bir

duruma ilişkin zihinsel model oluşturmak için, tecrübe edilmiş bir durum sonucunda oluşturulmuş zihinsel model ile hiyerarşik olarak ilişkili daha soyut bir şemanın etkinleştirilmesi gerekmektedir (Petersitzke, 2009:73). Brewer (1999:496-497)'a göre her iki kavram da dış dünyanın zihinsel temsili durumundadır. Fakat yazara göre şemalar, zihinde var olan genellenmiş bilgiyi içermektedir. Buna karşılık zihinsel modeller ise yeni karşılaşılan bir durumu kavramsallaştırmak ve üstesinden gelmek amacıyla oluşturulmaktadır.

Zihinsel modellerin ve şemaların tanımlanması ve özelliklerinin ortaya konulması, psikolojik sözleşmenin temellerinin anlaşılması açısından önemli görülmektedir. Rousseau (1995:30) psikolojik sözleşmeleri zihinsel modeller temelinde ele almakta ve bunun altında yatan nedeni, bireylerin sahip olduğu bilgiyi aralıklı olarak kullanması olarak açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle sınırlı rasyonellik nedeniyle bireyin bilgi işlem kapasitesi kısıtlı olmakta ve iş sözleşmesinin oluşumunda birey tüm koşulları göz önüne alamamaktadır. Dolayısıyla bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumunda, çalışma yaşamının sonraki dönemlerinde şemalar çerçevesinde oluşturulan zihinsel modellerin büyük bir rolü bulunmaktadır.

1.3. Psikolojik Sözleşmeleri Açıklayan Teoriler

Psikolojik sözleşmeleri açıklamak amacıyla kullanılan teoriler kapsamında karşılıklılık normu, sosyal mübadele teorisi ve eşitlik teorisi sıralanabilir.

Karşılıklılık normu insanların kendilerine yardımcı olan insanlara yardım edeceği ve zarar vermeyeceği düşüncesinden hareket etmektedir (Gouldner, 1960). Sosyal mübadele teorisinin temel ilkesi ise insanların kendilerine değer kazandıracak ve fayda sağlayacak insanlarla ilişki içerisinde olma eğiliminde olduğudur (Blau, 1964). Motivasyon teorilerinden biri olan ve aynı zamanda istihdam ilişkilerini bir mübadele süreci olarak gören eşitlik teorisi ise, çalışanların girdileri sonucunda elde ettikleri çıktılar ile örgüt içerisindeki diğer çalışanların girdileri ve çıktıları arasında bir karşılaştırma yaptığını ve bu karşılaştırmanın davranışlarını etkileyeceği temeline dayanmaktadır (Adams, 1965).

1.3.1. Karşılıklılık Normu

Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan teorilerden ilki karşılıklılık normudur. Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık normu, insanların elde ettikleri faydalara karşılık olarak olumlu davranış göstereceği esasına dayanmaktadır. Gouldner (1960:171)'e göre karşılıklılık normu evrensel bir yapıya sahiptir. Daha geniş bir ifadeyle, sağlanan bir faydaya bireyin karşılık vermesi veya kendisine tanınan bir ayrıcalığa karşı minnettarlık duyması herkes için geçerli bir kuraldır ve bu duruma karşılık vermek birey tarafından bir görev olarak algılanmaktadır. Fakat karşılıklılık normunun evrenselliği, bireyin yüz yüze kaldığı durumlara, kişilik özelliklerine ve sağlanan faydaya atfettiği değere göre değişmektedir. Ayrıca Gouldner (1960:171), karşılıklılık normunun evrensel şeklinin ortaya çıkmasının, birbiriyle ilişkili iki temel durumu gerektirdiğini belirtmektedir. Bunlar, insanların, kendilerine yardım edenlere yardımcı olması ve kendilerine yardım edenlere zarar vermemesi şeklindedir.

Karşılıklılık normuna göre bireyler, diğer bireyler tarafından gerçekleştirilen iyi niyetli davranışlara olumlu karşılık gösterecektir (Blau, 1964:26; Coyle-Shapiro, 2002:928). Çünkü bir toplumsal yapı içerisindeki bireyler ve gruplar, diğerlerinden aldıkları ile verdikleri arasında bir denge (girdi ve çıktı dengesi) sağlamak istemekte ve sosyal etkileşim sürecinde birine karşı borçlu olmama eğilimindedir. Bu nedenle de birey, kendisine sağlanan bir faydanın veya gösterilen iyi davranışın karşılığını verebilmek için çabalamaktadır (Blau, 1964:26). Dolayısıyla karşılıklılık normunun, bir toplumda, örgütte veya grupta bireylerarası ilişkileri düzenleyen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Karşılıklılık normu toplumsal ilişkiler için önemli olduğu kadar örgüt içi ilişkiler açısından da önemli bir karakteristik durumundadır. Örgütsel bağlamda karşılıklılık normu, örgütüyle mübadele ilişkisi içerisinde bulunan çalışanların tutum ve davranışlarını anlayabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002:70). Blau (1964:29), karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde kendisini değerli ve

saygın hisseden çalışanların, örgüt içi ilişkilerinde kendilerini daha güvenli hissedeceklerini ve duygusal bağlılıklarının daha yüksek olacağını söylemektedir. Dolayısıyla bir örgütün karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde tüm yükümlülüklerini yerine getirerek çalışanlarına önem ve destek verdiğini göstermesi durumunda, çalışanların olumlu tutumlar, performans ve vatandaşlık davranışı şeklinde karşılık vereceği düşünülmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:775).

Psikolojik sözleşme teorisi açısından bakıldığında, karşılıklılık normunun, psikolojik sözleşme oluşum sürecinin belirleyicilerinden biri olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü psikolojik sözleşme, örgüt içindeki bireyin sağladığı faydaya, örgütün karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde destek olma veya fayda sağlama zorunluluğu hissetmesi (ya da tam tersi şekilde örgütün bireye faydası sonucu bireyin yükümlülük hissetmesi) sonucu meydana gelmektedir. Buna karşılık psikolojik sözleşmenin oluşumunu sağlayan, bireyin karşılıklılık normundan doğacak yükümlülüğe karşı inancıdır. Bu inanç, tek taraflı, kişisel özelliklerle desteklenen ve karşılıklılık ilişkisindeki diğer tarafı hiçbir şekilde bağlamayacak şekildedir (Rousseau, 1989:124). Dolayısıyla psikolojik sözleşme bağlamında karşılıklılık normu, örgüt içerisinde taraflar arasında meydana gelecek mübadeleye ilişkin gerçekleştirilen anlaşmanın derecesini yansıtmaktadır. Bu anlaşma ise, bir tarafın gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği bağlılık ve katkıya, diğer tarafın uygun bir fayda ile karşılık vereceği temeline dayanmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004:53).

Karşılıklılık normu, hem çalışanların hem de işverenlerin algıladıkları yükümlülükleri büyük oranda etkilemektedir. Örneğin, işverenin gayretini takdir edeceğini ve böylelikle fayda sağlayabileceğini düşünen bir çalışan, iş tanımıyla belirlenen görevlerinin de ötesinde performans sergileyerek işverenine katkı sağlamak isteyebilir. Gösterdiği yüksek performansın işverenine katkı sağladığını gören çalışanda karşılıklılık normu çerçevesinde beklediği faydayı elde etme isteği oluşturacaktır. Dolayısıyla çalışan artık beklediği faydayı işverenin bir yükümlülüğü olarak algılayacaktır (Roehling, 2008:263).

Rousseau (1989:126), her ne kadar karşılıklılık normunun psikolojik sözleşme oluşum sürecinin bir belirleyicisi olduğunu savunsa da, karşılıklılık normu ile psikolojik sözleşme arasında farklılıklar bulunduğunu belirtmektedir. Karşılıklılık normuna göre insanlar, kendilerine yardımsever davranan kişilere yardım etme eğilimindedir. Bu durum toplum tarafından genel kabul görmüş ve mübadele kuramına ilişkin sosyolojik modellere de temel oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ise insanların karşılıklılık normuna atfettikleri değer sonucunda oluşmaktadır. Bununla birlikte, bir bireyin psikolojik sözleşmeye olan inancı, sosyal normları kabulünün ötesine de geçebilmektedir. Psikolojik sözleşme bireyin, gelecekteki kazançlarına ilişkin olarak verilmiş vaatlere, örgüt tarafından önerilen ve birey tarafından kabul edilen ücret veya desteklere, ortaya çıkması muhtemel faydaları elde etmek için katlanılacak yükümlülüklerle yönelik inançlarından oluşmaktadır. Gouldner (1960:171), her iki tarafın kazançlarının eşdeğerliliğinin karşılıklılık normu için çok önemli olmadığını belirtmektedir. Fakat psikolojik sözleşmede ise vaat edilen (veya algılanan) ile elde edilen arasındaki tutarlılık önem arz etmektedir.

1.3.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Psikolojik sözleşmeyi mübadele ilişkisi içerisinde inceleyen görüşlerin temelini oluşturan bir diğer teori de sosyal mübadele teorisidir. Sosyal mübadele teorisi, bireylerarası ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi (somut ve soyut varlıkların değişimi) olarak gören en eski sosyal davranış teorilerinden biri durumundadır (Homans, 1958:597; Blau, 1964:88; Lambe vd., 2001:4; Petersitzke, 2009:17). Teorinin öncülerinden olan Homans (1958)'a göre bu teori, ekonomik ilişkideki insanların sosyal davranışlarını anlayabilmeyi amaçlamaktadır. Emerson (1976)'a göre ise sosyal mübadele teorisi, geleneksel ekonomik mübadele teorisinin eksik bıraktığı ve açıklayamadığı alanlardaki mübadele ilişkilerine odaklanmaktadır. Sosyal mübadele kavramını ilk kullanan kişi olan Blau (1964) ise sosyal ilişkilerin tamamını bir mübadele süreci olarak görmektedir. Blau (1964:91)'ya göre sosyal mübadele, bireylerin, diğerlerinden elde etmeyi beklediği getiriler yoluyla güdülenmesi sonucu gönüllü olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünüdür. Bireyin

elde etmeyi amaçladığı getirilerin tam kapsamı ve doğası, bu getirileri sağlayacak diğer bireye/gruba/örgüte bağlıdır ve bireysel yükümlülük, minnettarlık ve güven kavramlarının bir fonksiyonu olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele, bir bireyin gerçekleştireceği bir iyiliğe karşı olarak gelecekte bir fayda sağlama beklentisiyle hareket etmesi, fakat elde edeceği faydanın doğasının tam olarak belli olmaması durumunu belirtmektedir (Blau, 1964:93).

Sosyal mübadele teorisine göre mübadele kavramı, hem ekonomik hem de toplumsal çıktıları olan sosyal bir davranıştır. Bireyler, fayda ve ödül beklentisi ile yeni gruplara/arkadaşlıklara girmekte ve aynı nedenden dolayı bu sosyal davranışlarını sürdürmektedir (Homans, 1958:606; Blau, 1964:88). Kotter (1973:92), sosyal ilişkiler çerçevesinde paylaşılan bütün hususların mübadeleye konu olabileceğini, dolayısıyla binlerce unsur bünyesinde bulundurabileceğini, fakat insanların bu unsurlardan yalnızca birkaçını fark edebileceğini belirtmektedir. Lambe vd., (2001:6) ise mübadele çerçevesinde insanlar için para, ücret gibi ekonomik çıktıların önemli olduğunu, fakat duygusal tatmin, manevi değerler ve insancıl değerlerin paylaşımı gibi konuların daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Blau da (1964:93) aynı şekilde, sosyal mübadele sürecinde insanlar için önemli olanın maddi değerler değil, sosyal kabul ve saygı olduğunu söylemektedir.

İstihdam ilişkisi içerisinde mübadele, sosyal ve ekonomik olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Blau (1964), sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden kesin olarak ayrıldığını belirtmektedir. Blau (1964:93)'ya göre aradaki temel fark, sosyal mübadelenin niteliği belirlenmemiş yükümlülükleri kapsamasıdır. Ekonomik mübadelede belirli bir ekonomik işlem, kesin olarak mübadeleyi garanti eden bir biçimsel sözleşmeye bağlanmış ve bu mübadelenin tam zamanı belirlenmiştir. Bu ilişkide taraflar, gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilememektedir. Sosyal mübadelede ise taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Sosyal mübadele ilişkisinde de ekonomik mübadelede olduğu gibi, bir tarafın diğer tarafa sağladığı faydaya karşılık vermesi beklenmektedir. Fakat sosyal mübadelede, karşılığın zamanlaması ve niteliği

gönüllülük esasına dayanmaktadır (Gürbüz, 2006:52). Shore vd. (2009:290)'e göre de sosyal mübadele, değişime konu olan kaynaklar, yükümlülüklerin türü ve şiddeti, karşılıklılık ve zaman içinde gelişen ilişkinin kalitesi bakımından ekonomik mübadeleden ayrılmaktadır. Genel olarak sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki farklar şu şekilde özetlenebilir (Blau, 1964: 93-112; Petersitzke, 2009:63);

- Ekonomik mübadeleden farklı olarak sosyal mübadele, güvene ve minnettarlığa dayanmaktadır,
- Sosyal mübadelede karşı tarafın bireye sağladığı faydayı tam olarak belirlemek ekonomik mübadeleye nazaran daha zordur,
- Ekonomik mübadeleden farklı olarak sosyal mübadelede değişim, yalnızca para gibi tek bir aracı kapsamamaktadır,
- Sosyal mübadele yasal bir sözleşmeye dayalı yükümlülüklerle değil, ahlaki yükümlülüklerle dayanmaktadır.

Sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri de, ilişkilerde güven, sadakat ve karşılıklı yükümlülükler gibi kavramların zamanla gelişeceği varsayımdır. Diğer bir ifadeyle, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam etmesi için tarafların mübadeleye ilişkin belirli normlara uyması ve sürdürmesi gerekmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005:875). Mübadeleye ilişkin bu normlar, mübadele ilişkisine giren ve bu ilişkiyi benimseyen tarafların durumlarına ve şartlarına ilişkin normatif bir tanımlama anlamına gelmektedir (Emerson, 1976:352). Bu normlar, karşılıklı etkinin gerçekleştiği konularda uyumu sağlanmakta ve böylece ilişkideki etkinliği artırmaktadır (Lambe vd., 2001:12). Dolayısıyla bu normların, sosyal mübadele sürecinin ana esasları olduğunu söylemek mümkündür.

Davranış bilimi açısından bakıldığında sosyal mübadele teorisinin, istihdam ilişkisi içerisindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerini açıklamaya çalışan bir teori olduğu görülmektedir. Coyle-Shapiro ve Conway (2005:774) birey-örgüt ilişkilerini anlamayı amaçlayan çalışmaların büyük bir kısmında kuramsal temel olarak sosyal mübadele teorisinin kabul edildiğini belirtmektedir.

Shore vd. (2009:293-294) örgüte ilişkin çalışmalarda sosyal mübadele teorisinin genel olarak içerik modelleri, süreç modelleri ve melez modeller bakımından incelendiğini belirtmektedir. Genel olarak içerik modelleri mübadele ilişkisindeki tarafların ayrı ayrı bu ilişkideki katkılarını incelemekte, süreç modelleri mübadele sürecinin doğasını oluşturan karşılıklı katkıların neler olduğuna odaklanmaktadır. Hem içerik hem de süreç modellerine ilişkin belirli unsurları bünyesinde bulunduran melez modeller ise, ilişkinin türünü gösterebilmek amacıyla hem bireysel hem de karşılıklı katkıları bir araya getirmektedir.

Tablo 1.2: Sosyal Mübadele Modellerine İlişkin Tipoloji

İçerik Modelleri	Melez Modeller	Süreç Modelleri
Mübadele Ölçümü		
Niceliksel	Niceliksel ve Niteliksel	Niteliksel
Mübadeledeki Tarafların Katkısı		
Ayrı Ayrı	Kısmen Bütünleşik	Karşılıklı/Bütünleşik
Literatürde Mübadele İlişkisinin Kullanım Alanları		
Psikolojik Sözleşmeler	Lider-Üye Etkileşimi	Sosyal ve Ekonomik Mübadele Teorisi
Algılanan Örgütsel Destek	İstihdam Biçimleri	Karşılıklılık Normu

Kaynak: Lynn M. Shore, Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, Xiao-Ping Chen and Lois E. Tetrick (2009); "Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models", *Management and Organization Review*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 293.

Tablo 1.2’de sosyal mübadele ilişkisini açıklamak amacıyla kullanılan içerik, süreç ve melez modellerine dair bazı farklılıklar gösterilmektedir. İçerik modelleri, katkıların hangi oranda değiştirildiği (örneğin, hangi vaatlerin yerine getirildiği) ve mübadeledeki tarafların nicelik ve tür olarak mübadele ettiği kaynaklara odaklanmaktadır. Diğer taraftan süreç modelleri mübadele kalitesine (örneğin, istihdam ilişkisinde karşılıklı güvenin yapısı) vurgu yapmaktadır. Melez modeller ise, içerik ve süreç modellerini bütünleştirmektedir (Shore vd., 2009:293).

Bununla birlikte, Tablo 1.2 incelendiğinde, sosyal mübadele açısından psikolojik sözleşmeye ilişkin çalışmaların içerik modelleri çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Bu kapsamda psikolojik sözleşme çerçevesinde büyük oranda neyin mübadeleye konu olduğunun ve ne oranda mübadele edildiğinin incelendiği söylenebilir.

Sosyal mübadele teorisi, çalışan algısının, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı ilişki çerçevesinde oluştuğunu vurgulamaktadır. Sosyal mübadele kapsamında istihdam ilişkisine, çalışan tarafından gösterilen sadakat ve çabanın karşılığı olarak çalışanın elde edeceği örgütsel teşvik ve katkının değişimi şeklinde bakılmaktadır (Coyle-Shapiro, 2002:930). Dolayısıyla bu teoriye göre, bir çalışanın örgütünden elde etmeyi bekleyecekleri, örgüte ne kazandırabileceği temeline dayanmaktadır (Chaudhry vd., 2009:511). Cropanzano ve Mitchell (2005:875)'e göre örgüt içerisinde sosyal mübadele ilişkisi, işverenlerin sorumluluklarının çalışanlar tarafından üstlenilmesi ve sonucunda fayda sağlamaları ile sürdürülmektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal mübadele, taraflar arasındaki ilişkiye (ilişkideki faydalı ve adil muameleler ile bu ilişki sonucu oluşan uygun davranışlar ve pozitif tutumlar) aracılık eden ve düzenleyen faktör durumundadır.

1.3.3. Eşitlik Teorisi

Mübadele ilişkisi çerçevesinde psikolojik sözleşmeyi anlayabilmek amacıyla kullanılan teorilerden biri de eşitlik teorisidir. Eşitlik teorisi, motivasyon teorileri içerisinde yer almaktadır ve çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun da motivasyonu etkileyeceği temeline dayanmaktadır (Koçel, 2007:498). Adams (1965) tarafından geliştirilen bu teoriye göre, birey kendi kazanımlarını diğer bireylerin kazanımlarıyla karşılaştırmakta ve kazanımlar arasında adillik olup olmadığını incelemektedir. Kendi kazanımları ile diğer bireylerin kazanımları arasında bir eşitsizlik algılaması ise, bireyin eşitsizliği giderici davranışlar sergilenmesi sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla bir motivasyon modeli olarak eşitlik teorisi, mübadele sürecindeki bireylerin adil ve eşit

olmayan durumlarla nasıl başa çıktıklarını açıklamayı amaçlamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008:217).

Günümüzde örgütsel davranış alanında da incelenmekte olan bu teoriye göre bireyin iş tatmini ve performansı, çalıştığı örgüt içerisinde algıladığı eşitlik veya eşitsizlik ile doğrudan ilişkilidir. Birey kendi çabası ile elde ettiği kazanımları, aynı iş ortamındaki diğer bireylerin çabası ile elde ettikleri ile karşılaştırmaktadır. Eşitsizlik durumu, bireyin gösterdiği çaba ve elde ettikleri ile diğerlerinin gösterdiği çaba ve elde ettikleri arasında bir dengesizlik algılaması sonucu meydana gelmektedir (Luthans, 2008:179-180). Aşağıda verilen her iki durum da eşitsizliği ifade etmektedir (Adams, 1965: 273; Koçel, 2007:498; Luthans, 2008:180; Kreitner ve Kinicki, 2008:219):

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Bireyin Gösterdiği Çaba}} < \frac{\text{Diğer Çalışanların Ettiği Kazanım}}{\text{Diğer Çalışanların Gösterdiği Çaba}}$$

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Bireyin Gösterdiği Çaba}} > \frac{\text{Diğer Çalışanların Ettiği Kazanım}}{\text{Diğer Çalışanların Gösterdiği Çaba}}$$

Eşitlik durumu ise bireyin kendisi ile, diğerlerinin çabası ve elde ettikleri arasında denklik algılaması sonucu meydana gelmektedir (Luthans, 2008:180; Kreitner ve Kinicki, 2008:219).

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Kazanım}}{\text{Bireyin Gösterdiği Çaba}} = \frac{\text{Diğer Çalışanların Ettiği Kazanım}}{\text{Diğer Çalışanların Gösterdiği Çaba}}$$

Yukarıdaki oranlarda pay ve payda bireyin algılarına göre değer almaktadır. Birey kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı diğer bireyler ile karşılaştırmaktadır (Koçel, 2007:498).

İstihdam ilişkisi açısından bakıldığında eşitlik teorisi, çalışan davranışına, beklenen sonuçlara (çıktılara) ulaşabilmek adına çalışanın uygun iş davranışını sergilemesi şeklinde bakmaktadır. Bu bakış açısından bir çalışan, yalnızca hangi

davranışların uygun iş davranışı olduğunu bilmekle kalmamakta, aynı zamanda da ne gibi çıktılara layık olduğunun farkında olmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışan, uygun davranış ve uygun çıktı arasındaki ilişkinin önemini bilmektedir (Stroh vd., 2002:79).

Eşitlik teorisine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların adalet ve eşitlik algılarının önemini ve yöneticilerin bu algılara dikkat etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008:221). Dolayısıyla, eşitlik teorisi açısından bakıldığında, işverenin verdiği bir sözü yerine getirmemesi şeklindeki bir algı, çalışanın psikolojik sözleşmesi çerçevesinde kendi yükümlülüklerini sağlamama şeklinde bir sonuç doğurabilmektedir (Robinson ve Morrison, 1995:291). Dolayısıyla algılanan eşitsizlik durumu, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasıyla sonuçlanabilmektedir.

Rousseau (1989:127)'ya göre eşitlik teorisi, mübadele ve adalet kavramlarını kapsar şekilde incelendiğinde, psikolojik sözleşmeleri anlayabilmek açısından önemli bir teori durumundadır. Fakat Rousseau algılanan eşitsizlik durumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında farklılık bulunduğunu belirtmektedir. Eşitsizlik algısı durumu ücret artışı, yapılan işin veya mesainin değişimi ya da diğer düzeltici faaliyetler sonucu ortadan kaldırılabilir. İlişkilerde güvensizliğe neden olan psikolojik sözleşme ihlalini tedavi etmek ise o kadar kolay olmamaktadır. Öyle ki, diğer çalışanlarla karşılaştığında düşük maaş aldığını düşünen bir birey, bu durumu eşitsizlik olarak algılayabilir. Buna karşılık yüksek performansına karşılık kendisine bir maaş artışı vaat edildiği şeklinde bir algısı bulunan ve bu vaadin yerine getirilmediğini gören bir çalışan kendisini ihanete uğramış hissedecektir. Dolayısıyla eşitlik teorisinin, psikolojik sözleşme teorisine nazaran beklentilere daha çok odaklanmış olduğunu söylemek mümkündür. Buna karşılık Rousseau (1989:127)'ya göre psikolojik sözleşmeler, eşitlik teorisi içerisindeki özel durumlar şeklinde görülebilmektedir.

1.4. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri, Boyutları, Türleri ve Kapsamı

Bu başlık altında psikolojik sözleşmeleri benzer diğer kavramlardan ayıran temel özelliklerin neler olduğuna, psikolojik sözleşmelerin hangi boyutlarda incelendiğine, bu boyutlar çerçevesinde çalışan ve işveren arasında ne tür sözleşmelerin meydana geldiğine ve kapsamında ne tür vaatlerin ve yükümlülüklerin bulunduğu değinilecektir.

1.4.1. Psikolojik Sözleşmelerin Özellikleri

Çalışan ve örgütü arasındaki psikolojik sözleşmeleri inceleyen çalışmalarda, psikolojik sözleşmelerin iki temel özelliği bakımından benzer kavramlardan ayrıldığı görülmektedir. Psikolojik sözleşmeleri benzer diğer kavramlardan ayıran ilk özellik olarak *algısal ve kişiye özgü (öznel) yapısı* gösterilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:228; Rousseau ve Tijoriwala, 1998:680). Bu bağlamda araştırmacılar, çalışanın istihdam ilişkisi çerçevesinde oluşan yükümlülüklerle ilişkin inançlarının örgüt temsilcileri tarafından paylaşılmış olmasının gerekli olmadığını, psikolojik sözleşmenin oluşumunda bireysel inançların yeterli olduğunu belirtmektedir (Rousseau, 1989:124; Shore ve Tetrick, 1994: 92). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler, vaatlerin hangi durumları kapsadığına ilişkin bireysel inançlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ne olduğu, ihlal edilip edilmediği ve ihlal edilmesi durumunda ne tür tepkilerin ortaya çıkacağı konularında bireysel algılar önemli bir rol oynamaktadır (Ho vd., 2004:277).

Psikolojik sözleşmelerin ikinci özelliği ise *algılanan bir vaade dayanmasıdır* (Rousseau, 1989:124). Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler, yalnızca formel veya sözlü anlaşmalar sonucu ortaya çıkan yükümlülükleri değil, örtük şekilde verildiği düşünülen vaatler sonucu ortaya çıkan algısal yükümlülükleri de kapsayan geniş bir kavram durumundadır (Morrison ve Robinson, 1997:228).

Rousseau (2004:120) psikolojik sözleşmelere ilişkin dinamiklerin tanımlanan özellikler tarafından biçimlendirildiğini belirtmektedir. Bu çerçevede Rousseau (1995:91)'ya göre psikolojik sözleşmelerin altı özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Gönüllülüğe Dayalı Seçim: Hiçbir birey, bir sözleşmeye taraf olması için zorlanamamaktadır ve vaatler özgür iradeyle gerçekleşmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler, bireyin özgür iradesi ile katıldığı mübadele ilişkisine dayanmasından dolayı insanları verdiği vaatleri yerine getirme konusunda motive etmektedir.
- Karşılıklı Anlaşmaya İlişkin Bireysel İnanç: Bir bireyin psikolojik sözleşmesi, diğer bir bireyle arasındaki mübadele ilişkisine ilişkin vaatleri algılayışı çerçevesinde oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir birey subjektif anlayışı çerçevesinde karşılıklı bir vaat algılamış ise, gerçekte böyle bir durum olmasının bir önemi olmayacak ve psikolojik sözleşmesi oluşacaktır.
- Tamamlanamama: Hem çalışanlar hem de işverenler, çalışma hayatlarının başında uzun dönemli istihdam ilişkisinin tüm ayrıntılarını direk olarak ortaya koyamamaktadır. Bununla birlikte değişen koşullar nedeniyle de geleceğe ilişkin tüm olasılıklar belirlenmemektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisi süresince ayrıntılı ve sürekli değişiklik gösteren bir yapıya sahip olmaktadır.
- Çeşitli Sözleşme Yapıcı: Çalışanlar tarafından sahip olunan psikolojik sözleşmeler, çeşitli kaynaklardan (üst yönetim, yönetici, insan kaynakları temsilcisi, amir) elde edilen bilginin yorumlanması ile oluşmaktadır.
- Sözleşmenin Bozulması ile Ortaya Çıkan Kayıplar: Psikolojik sözleşme çerçevesinde vaatlerin yerine getirilmemesi çeşitli kayıplar ortaya çıkartabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar ve işverenler, var olan vaatlerin tutulmasının zorlaştığı durumlarda, bu kayıpları yönetebilmek için vaatlerin yerine getirilebilmesine birlikte odaklanmalıdır.
- İstihdam İlişkileri Modeli Olarak Sözleşme: Bir psikolojik sözleşme istihdam ilişkisine ilişkin süreklilik arz eden bir zihinsel model ortaya çıkarmaktadır. Bu zihinsel model, gelecekte ne beklenilmesi gerektiğine ilişkin sabit bir anlayış sunmakta ve deneyime ihtiyaç duymadan gerçekleştirilecek etkili davranışlara rehberlik etmektedir.

Herriot ve Pemberton (1997:49) ise psikolojik sözleşmelerin kesin olarak geçerli olan genel ilkeler ve değerler içerdiğini söylemektedir. Yazarlara göre psikolojik sözleşmelerin temelindeki ilkeler şu şekildedir;

- Örgütlerin ve bireylerin öncelikli değerleri farklıdır.
- Farklı bireylerin öncelikli değerleri de farklıdır, dolayısıyla ihtiyaçlar da bireyden bireye değişmektedir.
- Bireylerin ihtiyaçları zamanla değişmektedir.

- Bireylerin motive olabilmesi için örgütsel teşvikler ile bireysel ihtiyaçların uyumlu olması gerekmektedir.
- Başarı için bireysel katkılar ile örgütsel ihtiyaçlar arasında uyumun sağlanması gerekmektedir.
- Psikolojik sözleşmelerin benzer bireyler veya guruplar arasında yapılması bu sözleşmelerin başarıya ulaşma şansını artırmaktadır.
- Psikolojik sözleşmeler bir kereye mahsus değil sürekli yenilenen süreçlerdir.

Psikolojik sözleşmelerin bu özelliklerine ek olarak bazı araştırmacılar, bir diğer özellik olarak da psikolojik sözleşmelerin yalnızca bireylerce sahip olunan bir olgu olmadığını, çalışan ve örgütün belirli bir temsilcisi arasında değil, çalışan ve örgütün kendisi arasında oluştuğunu belirtmektedir (Levinson vd., 1962:22; Schein, 1965: 11-12). Bu çerçevede, çalışanların gözünden örgüt insani bir kimliğe sahip olmaktadır.

Fakat her şeye rağmen örgütün insani bir kimlikle psikolojik sözleşmeye sahip olabilmesi pek mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla günümüzde birçok araştırmacı, psikolojik sözleşmelerin yalnızca bireyler tarafından sahip olunabilecek bir olgu olduğunu düşünmektedir (Shore ve Tetrick, 1994:93; Sims, 1994:375; Morrison ve Robinson, 1997:229; Rousseau, 1998:668).

1.4.2. Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları ve Türleri

Psikolojik sözleşmelerin çeşitli özelliklerinin yanında, gerçekleştirilen işin doğası, insan kaynakları stratejileri ve çalışanların yapısına bağlı olan çeşitli türleri de bulunmaktadır. Vaatler, iş gerekleri kapsamında mevcut olan ekonomik mübadele düşünüldüğünde çok sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler ekonomik vaatler yanında çalışanlar arası ilişkilere dayanan vaatleri de kapsamaktadır. Her ne kadar bireysel olarak düşünüldüğünde, psikolojik sözleşmelerin her birey için kendine özgü bir detayı bulunsa da, psikolojik sözleşmeler içerisinde çalışanların ve işverenlerin karşılıklı ilişkilerini ortaya koyabilen genel yapılar da bulunmaktadır (Rousseau, 1995:91; Rousseau, 2004:122). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler yalnızca somut katkı ve teşvikleri değil,

aynı zamanda sadakat ve bağlılık gibi çalışan tarafından, iş tatmini ve anlamlı iş gibi işveren tarafından istihdam ilişkisi çerçevesinde ortaya konulan soyut boyutları da kapsamaktadır (Taylor, 1996:11).

Psikolojik sözleşmenin kapsamı çerçevesinde psikolojik sözleşmenin yedi boyutunun bulunduğu görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Rousseau, 1995:92). Bu boyutlar Tablo 1.3'de gösterilmektedir.

Tablo 1.3: Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	İşlemsel		İlişkisel
Odak	Ekonomik	↔	Ekonomik, Duygusal
Kapsam	Kısmi	↔	Tüm Birey
Zaman Çerçevesi	Kapalı Uçlu, Spesifik	↔	Açık Uçlu, Belirsiz
Oluşum	Yazılı	↔	Yazılı ve Yazılı Olmayan
Denge	Statik	↔	Dinamik
Alan	Dar	↔	Geniş, Kapsamlı
Somutluk	Genel, Gözlenebilir	↔	Öznel, Anlaşılabilir

Kaynak: Denise M. Rousseau ve Kimberly A. Wade-Benzoni (1994); "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated", *Human Resource Management*, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 466; Denise M. Rousseau (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 92.

Rousseau (1995:91)'ya göre bu boyutlar hep beraber bütünsel bir boyut haline gelmekte ve bu bütünün uç kısımlarında psikolojik sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak adlandırılan iki temel türü yer almaktadır. Bu çerçevede işlemsel sözleşmeler ekonomik mübadele ile ilişkilendirilirken, ilişkisel sözleşmeler sosyal mübadele ile ilişkilendirilmektedir (Shore ve Tetrick, 1994:95; Millward ve Hopkins, 1998:1531).

1.4.2.1. İşlemsel Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler genel şekilde "çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki" şeklinde ifade edilmektedir ve daha çok kısa dönemli ve ekonomik mübadeleye odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Rousseau, 1995:92). Daha geniş olarak işlemsel sözleşmeler, çalışanlara sağlanan ekonomik katkıları, çalışanın

işe katılımına karşılık sınırlı teşvikleri, çalışan ve işveren arasındaki kısa dönemli ilişkiyi, iyi şekilde tanımlanmış çalışan yükümlülüklerini, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin az esnekliği ve gerçekleştirilen işe ilişkin sınırlı gelişimi kapsamaktadır. Ayrıca bu tür sözleşmeler sözleşmeye taraf olmayan bir üçüncü kişi tarafından da kolayca anlaşılabilir (Grimmer ve Oddy, 2007:155; Petersitzke, 2009:30).

Tipik olarak işlemsel sözleşmeler aşağıdaki koşulları içermektedir (Rousseau, 1995:91).

- Temel teşvik edici faktör olarak belirlenmiş ekonomik koşullar (ücret artışı gibi)
- İşe ilişkin sınırlı çalışan katkısı (bireyin göreceli olarak daha az çalışması, duygusal olarak işe ilişkin sınırlı sorumluluk duyması gibi)
- Belirli süreli istihdam (mevsimlik istihdam, bireyin mevcut işinde en fazla 2 veya 3 yıl çalışması gibi)
- İyi tanımlanmış koşullar ile sınırlandırılmış bağlılık (sendika sözleşmesi gibi)
- Sınırlı esneklik (sözleşmeye ilişkin değişim yeniden müzakere gerçekleştirilmesi ile mümkündür)
- Var olan becerilerin kullanımı (gelişim olanakları sınırlıdır)
- Herkes tarafından kolayca anlaşılabilen açık sözleşme koşulları.

İşlemsel sözleşmelerde bireyler, tatmin edici performansları ve örgüte kattıkları değer sonucunda ödüllendirilmektedir. Birey, örgüt içerisindeki kimliğini, sahip olduğu kendine özgü yeteneklerinden ve becerilerinden elde etmektedir. Daha büyük oranda işlemsel sözleşmeler çerçevesinde istihdam ilişkisini tanımlayan bireylere göre örgüt, basitçe işlerini yaptıkları, duygusal olarak sorumlunun veya örgüte karşı bağlılığın sınırlı olduğu yer durumundadır. Bu tür bireyler örgütü, istihdam durumlarından dolayı ücret ve terfi gibi hızlı ödüllerin kazanıldığı yer olarak görmektedir (Millward ve Hopkins, 1998:1532).

1.4.2.2. İlişkisel Sözleşmeler

İşlemsel sözleşmelerin tersine ilişkisel sözleşmeler ise, hem çalışanlar için (işletmeye özgü yeteneklerin kazanımı, uzun dönemli kariyer gelişimi) hem de

işverenler için (yaygın eğitimler) önemli yükümlülükleri kapsar şekilde uzun dönemli bir ilişkiye odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:466; Rousseau, 1995:91-92). İlişkisel sözleşmelerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda duygusal ve bütünsel bir yapısı da bulunmaktadır. Bununla birlikte ilişkisel sözleşmelerde yükümlülüklerin yerine getirilmesi uzun zaman alabilmekte, yükümlülükler kısmen örtük olabilmekte ve sözleşme şartları kolayca değişebilmektedir (Janssens, 2003:1351; Petersitzke, 2009:30).

Genel olarak ilişkisel sözleşmelerin sahip olduğu koşullar aşağıdaki gibidir (Rousseau, 1995:92).

- Ekonomik mübadeleye ek olarak duygusal bağlılık (örgütsel destek, ailesel yaşamın da önemli tutulması gibi)
- İlişkilerin bireyin bütün yönlerini kapsar şekilde oluşumu (büyüme, gelişim gibi)
- Belirsiz süreli istihdam (bireyin örgütten ayrılışına ilişkin herhangi bir süre kısıtının olmaması)
- Hem yazılı hem de yazılı olmayan koşullar (sözleşmeye ilişkin bazı koşulların zamanla oluşması)
- Dinamik ve kolayca değişebilir sözleşme koşulları
- Kapsamlı sözleşme koşulları (sözleşmeden hem bireyin kişisel hayatı hem de ailesel hayatı etkilenmektedir)
- Öznel ve örtük olarak anlaşılabilirlik (sözleşmeye taraf olmayan üçüncü kişiler için bilinmesi zor koşullar)

İlişkisel sözleşmelerde sorumluluk işverenin üzerindedir. Bunun anlamı, diğer uzun dönemli kazanımlar gibi, çalışanların iş güvencesine karşılık sadakat göstermesi ve işverenleri ile iyi ilişkiler kurması gerektiğidir. Ayrıca, güçlü ilişkisel sözleşmelere sahip bireyler, kendilerini örgütleriyle daha fazla özleştirmekte ve bunda da örgüt içi terfilerin büyük etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu tür psikolojik sözleşmeler, bireylerin örgüt değerlerini içselleştirdiği ve bireysel kimliklerini örgüt ile bütünleştirdiği koşulları ifade etmektedir (Millward ve Hopkins, 1998:1532).

Rousseau (1995:97)'ya göre ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler, tüm iş sözleşmeleri için temel unsur durumundadır. Fakat Rousseau, değişen örgüt şartları dikkate alındığında modern iş sözleşmelerinin daha anlaşılır hale getirilebilmesi için iki uçta bulunan işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin arasına iki tür daha ekleyerek psikolojik sözleşmelerin dört türünün bulunduğunu belirtmektedir. Rousseau'ya göre bu çerçevede işlemsel ve ilişkisel sözleşmenin iki özelliği olan *zaman çerçevesi* ve *performans gerekleri* önem kazanmaktadır. Burada, zaman çerçevesi istihdam ilişkisinin süresini (sınırlı/kısa süreli veya açık uçlu/uzun süreli) ve performans gerekleri ise performansa ilişkin örgüt tarafından belirlenen açık beyanları (belirlilik veya düşük belirlilik) ifade etmektedir. Bu iki boyut çerçevesinde Rousseau (1995:94) tarafından ortaya konulan psikolojik sözleşmelerin dört türü Şekil 1.2'de gösterilmektedir.

Şekil 1.2: Psikolojik Sözleşme Türleri

		PERFORMANS GEREKLERİ	
		Belirli	Belirsiz
ZAMAN CERÇEVESİ	Kısa Dönem	<p><u>İşlemsel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşük belirsizlik • Kolay işten ayrılma/yüksek personel devir oranı • Düşük sözleşme bağlılığı • Yeni sözleşme özgürlüğü • Düşük gelişim olanakları • Düşük bütünleşme/özdeşleşme 	<p><u>Geçişsel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Belirsizlik/kararsızlık • Yüksek personel devir oranı/işten çıkarma. • Değişkenlik
	Uzun Dönem	<p><u>Dengeli</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek sözleşme bağlılığı • Yüksek bütünleşme/özdeşleşme • Sürekli gelişim olanakları • Karşılıklı destek • Dinamik sözleşmeler 	<p><u>İlişkisel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yüksek sözleşme bağlılığı • Yüksek duygusal bağlılık • Yüksek bütünleşme/özdeşleşme • Değişmezlik

Kaynak: Denise M. Rousseau (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 98.

Rousseau (1995) tarafından ortaya konulan bu tipolojide işlemsel psikolojik sözleşmeler, somut, kısa dönemli ödüller için açık şekilde ifade edilen performans

gereklerini ifade etmektedir ve büyük oranda ekonomik mübadele ilişkisini tanımlamaktadır. Buna karşılık ilişkisel psikolojik sözleşmeler uzun dönemli ilişki, yüksek değişmezlik ve yüksek duygusal bağlılık kavramları ile karakterize edilmektedir. Mübadeleye ilişkin koşullar daha örtüktür ve örgüt ile yüksek özdeşleşme çerçevesinde tarafların sosyo-duygusal mübadelesine odaklanmaktadır. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin bir karışımı olarak düşünülen dengeli psikolojik sözleşmeler ise iyi tanımlanmış yükümlülükleri ve sözleşmeye muhtemel bir uzun dönemli katılımı içermektedir. Fakat dengeli sözleşmelerin, ilişkisel sözleşmelere göre daha dinamik olduğu görülmektedir. Geçişsel sözleşmelerin ise istihdam ilişkisindeki her iki taraf için çeşitli olumsuzluklar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu olumsuzluklar, örgütün istihdam ilişkisini kısa dönemli görmesi, çalışanların başarı koşullarının açık olarak belirlenmemesi, çalışanların düşük bağlılığının bulunması ve personel devir oranının yüksek olması şeklinde özetlenebilir.

İlişkisel ve işlemsel sözleşmeler arasındaki ayrımı ortaya koymayı amaçlayan çeşitli uygulamalı çalışmalar da bulunmaktadır (Rousseau, 1990; Millward ve Hopkins, 1998; Janssens, 2003). Bu çalışmalarda ortaya konulan ortak sonuç, psikolojik sözleşmenin bir düzlem olarak algılandığında bu düzlemin bir ucunda işlemsel diğer ucunda ise ilişkisel sözleşmelerin bulunduğudır. Diğer bir ifadeyle ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler iki kutuplu yapıya sahiptir ve aralarında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İlişkisel ve işlemsel sözleşmeler arasındaki ayrım bir kaç uygulamalı çalışma sonucunda ortaya konulmuş olsa da, iş ortamına ve deneyimlerine ilişkin hangi unsurların bu sözleşme türleriyle ilişkili olduğu tam olarak belirlenememiştir (Arnold, 1996; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000). Bu çerçevede yapılması gereken ise konuya ilişkin daha açıklayıcı çalışmaların gerçekleştirilmesidir.

1.4.3. Psikolojik Sözleşmelerin Kapsamı

Psikolojik sözleşmelerin kapsamı, çalışanın örgütüne neyi gerçekleştirmek üzere vaatte bulunduğu ve karşılığında örgütün hangi vaatlerde bulunduğu

çerçevesinde ifade edilmektedir (Rousseau, 1990:393). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşmenin kapsamına ilişkin çalışmalarda, çalışan ve örgütü arasındaki anlaşmada gerçekten neyin mübadeleye konu olduğu (vaatlerin ve yükümlülüklerin neler olduğu) araştırılmaktadır. Dolayısıyla kapsam içerisinde, psikolojik sözleşme sürecinin nasıl işlediğinden çok, neler karşılığında neyin mübadele edileceği incelenen temel başlıklar durumundadır (Conway ve Briner, 2005: 37). Bu çerçevede mübadele ilişkisine çalışan tarafından konulan girdiler “katkılar”, örgüt tarafında konulan girdiler ise “teşvikler” olarak adlandırılmaktadır (Porter vd., 1998:770; Lee vd., 2011:202).

Psikolojik sözleşmeler tanımı gereği bireysel algılar sonucu meydana gelmektedir (Rousseau, 1989:123). Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerin kapsamı çerçevesinde, çalışan ve işveren arasında neyin mübadele edileceği ve hangi yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerektiği çoğu zaman farklılık arz etmektedir. Bu çerçevede bazı yükümlülükler kişiye özgü ve benzersiz yapısı nedeniyle karşılıklı ilişki çerçevesinde oluşmaktayken, bazı yükümlülükler ise örgüt çalışanlarının çoğu tarafından paylaşılabilir (Petersitzke, 2009:33).

Conway ve Briner (2005:37-38), psikolojik sözleşmenin kapsamının iki tür bilgiden meydana geldiğini belirtmektedir. İlk bilgi, neyin mübadele edileceğidir. Diğer bir ifadeyle iki tarafın da sözleşme çerçevesinde ortaya koyduğu maddeler listesi nelerden oluşmaktadır. İkinci bilgi ise, çalışan ve işveren tarafından ortaya konulan yükümlülükler arasındaki bağlantıların nasıl oluştuğudur. Bu çerçevede ikinci bilgi mübadelenin nasıl işlediğine ilişkin daha karmaşık bir yapı anlamına gelmektedir.

Bazı çalışmalarda psikolojik sözleşmenin kapsamında hangi çalışan ve işveren yükümlülüklerinin bulunduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Rousseau, 1990; Guzzo vd., 1994; Herriot vd., 1997; Milward ve Hopkins, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Guest ve Conway, 2002; Kickul ve Liao-Troth, 2003; Grimmer ve Oddy, 2007). Ayrıca bu çalışmaların çoğu zaman yükümlülükleri işlemsel ve ilişkiyel

sözleşmeler açısından da incelediği görülmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak ortaya konulan çalışan ve işveren yükümlülükleri Tablo 1.4’de özetlenmektedir.

Tablo 1.4: Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki Yükümlülükler

İşveren Yükümlülükleri	Çalışan Yükümlülükleri
Terfi	Fazla mesai
Yüksek ücret	Mesai saatlerine dikkat edilmesi
Adil ücret	Esnek çalışma biçimleri
Performansa dayalı ücret	Sadakat
Performansa ilişkin geri bildirim	Örgüt kaynaklarının uygun kullanımı
Adil davranış	Örgüt için gizli olan bilgilerin korunması
Uzun dönemli iş güvencesi	Örgüt değerlerinin kabulü
Kariyer gelişimi	Kalite ve nicelik bakımından iyi çalışma
Sağduyu	Örgüte ve müşterilere karşı dürüstlük
Uygun çalışma ortamı	
İki taraflı açık iletişim fırsatı	
Eğitim ve gelişim fırsatı	
Ödüllendirme	
Gerçekleştirilen iş için yeterli kaynak	
Kişisel sorunların desteklenmesi	

Bununla birlikte psikolojik sözleşme kapsamındaki yükümlülükleri çeşitli şekillerde sınıflandıran araştırmalar da bulunmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999b; Kickul ve Lester, 2001; Kickul, 2001b). Fakat bu çalışmaların, psikolojik sözleşmelerin kapsadığı faktörleri daha çok örgütün birey karşısındaki vaatleri ve yükümlülükleri çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışmalardan biri olan Robinson ve Morrison (1995:294)'a göre psikolojik sözleşmenin kapsamındaki yükümlülükler genel olarak altı alanda incelenmekte ve 18 maddeyi içermektedir. Belirtilen altı alan ve kapsam içerisindeki maddeler aşağıdaki gibidir;

- Faydalar (Örgüt tarafından sunulan genel faydalar, sağlık konusundaki faydalar)
- Ücret (Diğer işletmelerden yüksek veya eşit ücret, adil ücretlendirme, performansa göre ücret)
- Gelişim Olanakları (Terfi imkanı, kariyer gelişimi için imkanlar, üst kademelere yükselbilme fırsatı)

- İş Özellikleri (Zorlayıcı iş, bireye sorumluluk veren iş, ilgi çekici iş, bireye otonomi sağlayan iş)
- Sağlanan Kaynaklar (İşi yerine getirebilmek için gerekli olan malzeme ve araç gereç, işi yerine getirebilmek için gerekli kaynak)
- Güçlü İstihdam İlişkisi (İş güvencesi, karşılıklı saygılı davranışlar, çalışma şartlarının kalitesi, adil davranışlar)

Turnley ve Feldman (1999b)'a göre bireyin psikolojik sözleşmesi kapsamında örgütün yerine getirmesi gereken yükümlülükler, tek faktör çerçevesinde toplam 16 unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar Tablo 1.5'de gösterilmektedir.

Tablo 1.5: Psikolojik Sözleşme Kapsamındaki Örgütsel Yükümlülükler

Örgütsel Yükümlülükler	
İş güvencesi	Terfi
Düzenli ücret artışı	Zorlayıcı iş
Kararlara katılım	Yönetici desteği
İkramiyeler	Emeklilik olanakları
Eğitim	Genel olanaklar
Sorumluluk	Kariyer gelişimi
Maaş	Geri bildirim
Örgütsel destek	Sağlık olanakları

Kaynak: William H. Turnley ve Daniel C. Feldman (1999b); "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, Cilt: 52, Sayı: 7, s. 915.

Kickul (2001b) ise 151 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, psikolojik sözleşme kapsamındaki örgütsel vaatleri ve yükümlülükleri 23 unsur çerçevesinde incelemektedir. Çalışma sonucunda bu 23 unsurun istihdam ilişkisini kapsar şekilde beş faktöre indirgenildiği görülmektedir. Kickul (2001b:325) tarafından belirlenen beş faktör Tablo 1.6'da gösterilmektedir.

Tablo 1.6: Psikolojik Sözleşme Unsurları

Faktör	Madde
Otonomi ve Gelişim	Birey için anlam ifade eden iş Zorlayıcı ve ilgi çekici görevler Bireyi etkileyen kararlarda söz sahibi olabilmesi Yaratıcı olabilme özgürlüğü Yeteneklerini geliştirme fırsatı Artan oranda sorumluluk Gerçekleştirilen işe ilişkin otonomi ve kontrol Başarıların farkındalığı Kariyer rehberliği ve mentorluk
Faydalar	İyileştirilmiş sağlık hizmetleri Emeklilik olanakları Tatil olanakları Eğitim ve öğretim olanakları
Ödül ve Fırsatlar	Terfi ve meslekte ilerleme imkanı Bireysel gelişim imkanı Performansa ilişkin ödül ve ikramiyeler İş eğitimi Sürekli mesleki eğitim
İş Özellikleri ve Sorumluluklar	İyi tanımlanmış iş sorumlulukları İş güvencesi Gereksiz iş yükünün azaltılması
Çalışma Koşulları	İhtiyaç duyulan araç gerecin sağlanması İhtiyaç duyulan kaynağın sağlanması

Kaynak: Jill Kickul (2001b); "Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management*, Cilt: 39, Sayı: 4, s. 325.

Tablo 1.6'ya göre birinci faktör olan *otonomi ve gelişim*, anlamlı iş, zorlayıcı ve ilgi çekici iş, otonomi ve kontrol, yeni yetenekler geliştirebilme gibi vaatlerin ölçülmesine odaklanmaktadır. İkinci faktör olan *faydalar* ise, sağlık, eğitim, emeklilik, tatil gibi örgüt tarafından vaat edildiği düşünülen yükümlülükleri kapsamaktadır. Üçüncü faktör ise *ödül ve fırsatlar* olarak isimlendirilmekte ve ücret ve ikramiyeler, terfi ve ilerleme fırsatları gibi örgütsel vaatleri değerlendirmektedir. Dördüncü faktör iş güvencesi, çalışan sorumlulukları gibi örgütsel yükümlülükleri kapsamakta ve *iş özellikleri ve sorumluluklar* olarak isimlendirilmektedir. Son faktör olan *çalışma koşulları* ise çalışanın gerçekleştirdiği işte ihtiyaç duyduğu kaynak ve araç gereci kapsamaktadır (Kickul, 2001b:324).

Kickul ve Lester (2001) ise psikolojik sözleşme kapsamında yer alan yükümlülükleri farklı bir bakış açısı ile içsel ve dışsal olarak sınıflandırmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşmelerin içsel bileşenleri, çalışan tarafından gerçekleştirilen işin doğası veya yapısıyla doğrudan ilişkili maddeleri (yaratıcı olabilme özgürlüğü, zorlayıcı iş koşulları gibi), dışsal bileşenleri ise işin yerine getirilmesiyle ortaya çıkan sonuçlarla ilgili maddeleri (ücret, ödüllendirme gibi) kapsamaktadır (Kickul ve Lester, 2001:194). Yazarlar içsel ve dışsal bileşenler çerçevesinde psikolojik sözleşme kapsamında örgüt yükümlülüklerini dört faktör etrafında incelemektedir. Bu faktörlerden *otonomi ve kontrol*, içsel yükümlülüklerle ilgili olarak çalışanın özgürlüğü, katılımı ve sorumlulukları gibi maddelere odaklanmaktadır. İkinci faktör olan *örgütsel ödüller* ise çalışma şartları, iş ortamı ve esneklik gibi dışsal yükümlülükleri içermektedir. Üçüncü faktör *örgütsel faydalar* olarak isimlendirilmekte ve sağlık, emeklilik ve tatil gibi çeşitli dışsal yükümlülükleri kapsamaktadır. Dördüncü faktör olan *gelişim ve ilerleme* ise içsel yükümlülükler olarak ifade edilen mesleki eğitim, gelişim ve kariyer rehberliği gibi maddeleri ölçmeyi amaçlamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin kapsamındaki yükümlülüklerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmalar, psikolojik sözleşmelerin doğası gereği yalnızca genel bir bakış açısı sunabilmektedir. Çünkü psikolojik sözleşmelerin öznel doğası (Rousseau, 1989) psikolojik sözleşmelerin kapsamına ilişkin özel şartların ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır.

1.5. Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun, psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde zihinsel modellerden yararlandığı görülmektedir (Rousseau, 2001; Rousseau, 2003). Bu durum, psikolojik sözleşmelerin bireysel seviyede oluştuğu ve bireysel algılara dayandığı anlamına gelmektedir. Fakat her ne kadar konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar psikolojik sözleşmeleri istihdam ilişkisine ilişkin oluşturulan zihinsel modeller olarak kabul etse

de, çalışanların, istihdam ilişkisinin başından başlayarak bu zihinsel modelleri nasıl oluşturduğuna ilişkin çok az bilgi bulunmaktadır (Robinson vd., 1994; Rousseau, 1995; Thomas ve Anderson, 1998; Rousseau, 2001; De Vos vd., 2003; De Vos vd., 2005; Payne vd., 2008). Bu noktada araştırmacılar, genel olarak psikolojik sözleşmelere ilişkin oluşturulan zihinsel modellerde, örgütsel sosyalizasyon sürecinin büyük etkisinin bulunduğunu düşünmektedir (Kotter, 1973; Thomas ve Anderson, 1998; De Vos vd., 2003; Payne vd., 2008).

Sosyalizasyon süreci, örgüte yeni katılan bireyin üstlendiği role ilişkin gerekli olan tutum ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 1993:173). Örgütsel sosyalizasyon sürecinde birey örgüte genel olarak tecrübesiz olarak katılmakta ve yeni katıldığı bu çevreye ayak uydurmaya çalışmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998:745). Bu süreç örgüte yeni katılan birey için stresli bir dönem olabilmektedir (Nelson, 1987:311). Çünkü birey alışık olmadığı ve belirsiz bir çevreye girmektedir. Bu belirsizliği ise, kendi sorumluluklarına, örgüte ve diğer çalışanlara ilişkin yeni bilgiler edinerek ve bu sistem içerisinde nasıl hareket etmesi gerektiğini öğrenerek gidermeye çalışmaktadır (Morrison, 1993:173). Dolayısıyla örgütsel sosyalizasyon, örgüt tarafından gerçekleştirilen biçimsel faaliyetler ile bireyin proaktif davranışlarının (bilgi arayışı) etkileşiminin bir sonucudur (Payne vd., 2008:466). Örgütsel sosyalizasyon süreciyle birey, örgüte girişte genel hatlarıyla sahip olduğu psikolojik sözleşmesini örgütsel gerçekler çerçevesinde detaylandırmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998:745). Dolayısıyla her ne kadar birey işe alım sırasında ve çalışma hayatının ilk zamanlarında genel bir psikolojik sözleşme algısına sahip olsa da psikolojik sözleşmenin şekillenmesi sosyalizasyon süreciyle meydana gelmektedir.

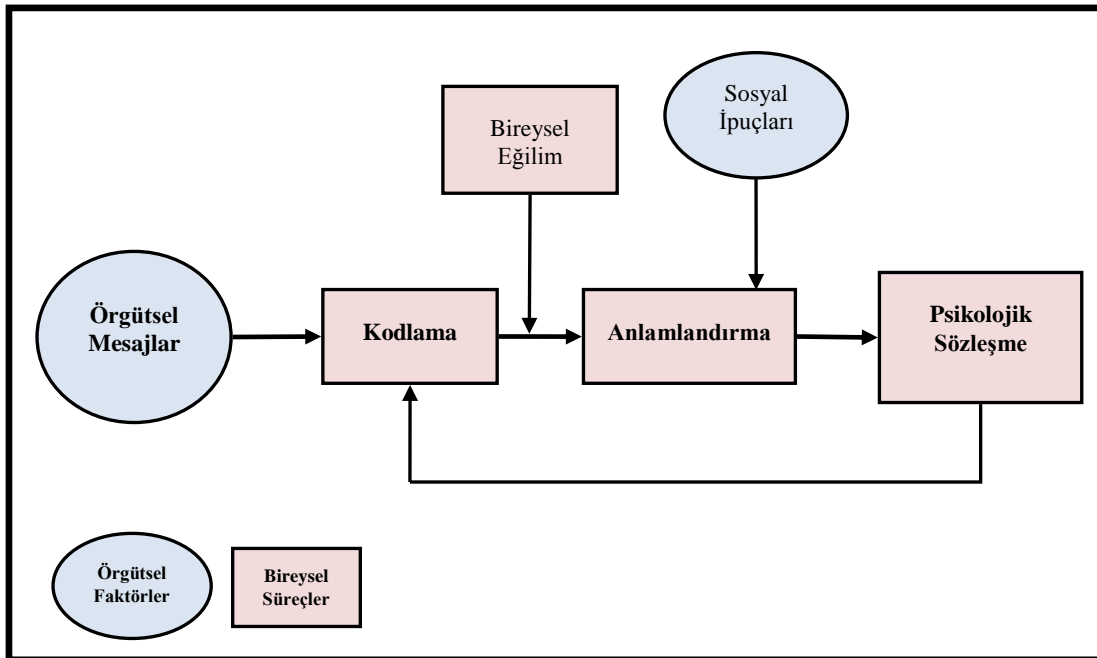
Bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesinin nasıl meydana geldiğine ilişkin oluşturulan kapsamlı modellerden biri Rousseau (1995) tarafından ortaya konulmaktadır. Rousseau (1995:34-35)'ya göre psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde hem örgütsel hem de bireysel faktörler etkili olmaktadır. Zihinsel modeller çerçevesinde psikolojik sözleşmenin oluşum sürecine ilişkin Rousseau (1995)

tarafından önerilen model Şekil 1.3’de gösterilmektedir. Bu modele göre psikolojik sözleşmeler iki tür faktör temelinde meydana gelmektedir. Bunlar;

- Örgütsel mesajlar ve sosyal ipuçları,
- Bireysel yapı, eğilim ve yorumlardır.

Modele göre aynı zamanda psikolojik sözleşmeler örgütsel mesajların *kodlanması* ve *anlamlandırılması* şeklinde iki süreç aracılığıyla oluşmaktadır.

Şekil 1.3: Psikolojik Sözleşmelerin Oluşum Süreci



Kaynak: Denise M. Rousseau (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 33.

Şekil 1.3’e göre Rousseau (1995) psikolojik sözleşmelerin oluşumunda, çalışanın örgüt içerisindeki eylemlerinin neler olması gerektiğine ve karşılığında sağlanacak faydalara (vaatlere) ilişkin örgüt tarafından iletilen mesajların etkili olduğunu söylemektedir. Rousseau’ya göre bu şekilde örgüt niyetini açıkça ortaya koymaktadır. Örgütün bir niyetinin bulunup bulunmadığı aslında tartışılabilir bir konudur, fakat Rousseau (1995:36) bu niyetin çeşitli örgüt temsilcileri (yöneticiler, işe alımlardan sorumlu insan kaynakları personeli, iş arkadaşları) tarafından ortaya

konulduğunu belirtmektedir. Rousseau (1995:36)'ya göre örgütler bu niyetlerini diğer bir ifadeyle çalışanlara verdikleri vaatleri çeşitli şekillerde gerçekleştirebilmektedir. Bunlar;

- **Açık İfadeler:** Üst yönetim tarafından çalışanları geliştirmek amacıyla verilen beyanlar. “Doğru değerlere sahip insanlar ikinci bir şansı hak etmektedir”-Jack Welch, GE-,
- **Gözlem:** Bir çatışma durumunda bir iş arkadaşına üstü tarafından nasıl davranıldığına çalışan tarafından gözlemlenmesi,
- **Örgüt Politikalarının Anlatımı:** Yönetmelikler, el kitabı, ücret sistemi ve diğer personel / insan kaynakları temelli yapılar,
- **Sosyal Yapılar:** Geçmiş tecrübelerle ilişkin verilen referanslar. Bir iş arkadaşının geçmişe ilişkin “Son krizi hatırla, çalışma sürelerini azaltmışlardı fakat kimse işten çıkartılmadı” veya “şimdiye kadar örgütte boşalan pozisyonlara her zaman örgüt içerisinde birileri atanmıştır” şeklinde gerçekleştirdiği söylemler gibi.

Şekil 1.3'e göre psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde etkili olan bir diğer örgütsel faktör ise sosyal ipuçlarıdır. Sosyal ipuçları bir çalışanın örgütsel çevreden (genellikle iş arkadaşlarından) sağladığı bilgilerdir. Sosyal ipuçlarının psikolojik sözleşme sürecinde üç önemli rolü bulunmaktadır. Bunlar (Rousseau, 1995:39);

- sözleşmenin oluşumu için gerekli sosyal mesajları sağlama,
- sözleşmenin koşullarına ilişkin, grubun anlayışıyla uyumlu sosyal baskı unsuru oluşturma ve
- örgüt faaliyetlerinin bireyler tarafında nasıl yorumlanacağını şekillendirmedi.

Rousseau'nun modelinde örgüt tarafından iletilen mesajların kodlanması, örgüt tarafından gerçekleştirilen eylemlerin vaatler şeklinde yorumlanması anlamına gelmektedir. Çoğu zaman örgütsel mesajların kodlanması, vaadi verecek kişinin birey tarafından örgüt içerisinde ne kadar güçlü görüldüğüne ve vaatlerin sürekli olarak tekrarlanmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Rousseau, 1995:40).

Psikolojik sözleşmenin şekillenebilmesi için ise, mesajın kodlanmasının ardından bu mesajın davranışsal sonuç çıkarabilecek şekilde yorumlanması

gerekmektedir. Rousseau (1995:44) bu süreci anlamlandırma şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel mesajların anlamlandırılması sürecinde birey, örgüte sadık olmanın ne anlama geldiğini veya örgüt içerisinde yüksek performansın ne anlama geldiğini yorumlamaktadır. Örgütsel mesajlar genel olarak bireysel yapı, eğilimler ve yorumlar çerçevesinde anlamlandırılmaktadır. Ayrıca anlamlandırmada büyük oranda sosyal ipuçlarının da yardımcı olduğu görülmektedir.

Rousseau (1995) tarafından öne sürülen model, psikolojik sözleşmelerin, bireyin örgütüne, çalışma arkadaşlarına ve bireysel güdülerine ilişkin sahip olduğu bilgi çerçevesinde oluştuğunu göstermektedir. Bu model çerçevesinde psikolojik sözleşmeler, birey tarafından algılandığı şekliyle bireysel ve örgütsel faktörlerin bir bileşimi olarak görülmektedir. Bu haliyle ise her birey için kendi psikolojik sözleşmesinin özgün olduğu söylenebilir.

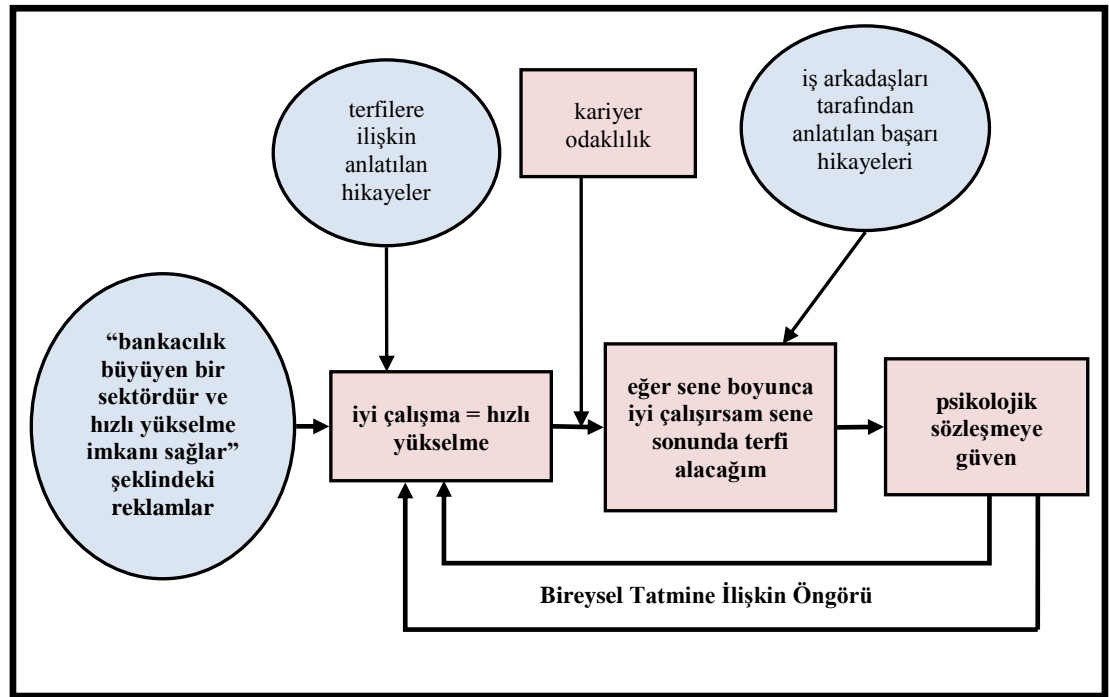
Rousseau (1995:34-35), psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecini Anne Lee adında işe yeni başlayan bir çalışan üzerinden bir senaryo aracılığıyla örneklendirmektedir. Bu senaryo şu şekildedir;

“Anne Lee, bir bankaya kredi memuru olarak iş başvurusunda bulunmuştur. Bu işe başvurmasının nedeni, gördüğü bir reklamdaki ve incelediği birçok broşürdeki “bankacılık büyüyen bir sektördür” şeklindeki yazılardır (**Örgütsel Mesaj**). Banka ile görüşmeye gittiğinde genç ve rekabetçi bir çalışmanı kaçırmak istemeyen görüşmeci, “bu banka kendisini bankaya aday ve iyi çalışanlara hızlı yükselme imkanı sağlamaktadır” demiştir (**Örgütsel Mesaj**). Hırslı bir insan olan Anne işi kabul etmiştir. Tanıştığı iş arkadaşları bankadaki terfilere ilişkin geçmiş olaylardan bahsetmektedir. Buna göre birçok üst düzey yönetici bankada en alt seviyeden başlamıştır (**Sosyal İpucu**). Ayrıca bankanın kurucu üyelerinden biri olan şimdiki genel müdür, kendini bankanın büyümesine adanmış ve birçok yeni alanda faaliyet gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (**Örgütsel Mesaj**). Bu mesajları Anne, “bu bankada iyi çalışma hızlı yükselme imkanı sağlıyor” şeklinde yorumlamıştır (**Mesajın Kodlama**). Gün geçtikçe Anne büyüme hedeflerini gerçekleştirme amacına odaklanmakta ve daha fazla çalışmaktadır. Ayrıca örgütü ve arkadaşlarını daha iyi tanımakta ve işinde uzmanlaşmaktadır. Kariyer odaklı (**Bireysel Eğilim**) bir birey olan Anne artık gelecek (yıllık) performans değerlendirme dönemini beklemektedir. Duyduğu “iyi çalışma hızlı yükselmeni sağlar” şeklindeki mesaj, yeni bir göreve atanabilmek için bankadaki ilk yılı süresince işinde daha çok çaba harcamasını sağlamıştır (**İnanç**). İş arkadaşlarının daha önceki kredi memurlarının başarılarına ilişkin anlattığı hikayeler (**Sosyal İpucu**), Anne’in psikolojik sözleşmesinin belirli özelliklerinin şekillenmesini sağlamıştır. Anne, yılsonunda performans değerlemesinden yüksek puanlar ve terfi beklemektedir (**Mesajın Anlamlandırılması**). Bu inancı çerçevesinde, arkadaşlarıyla zaman geçirmek, sinemaya gitmek gibi hoşuna giderek yaptığı diğer şeyleri unutmuştur. Tüm bunları kendisine vaat edildiğini

düşündüğü hızlı terfi alabilme adına yapmıştır. Anne artık terfi edeceği işinde ne gibi imkanlara sahip olacağını (daha iyi statü, ücret) hayal etmeye de başlamıştır. Sahip olduğu psikolojik sözleşmeye davranışsal ve duygusal olarak sonuna kadar güvenmektedir (**Psikolojik Sözleşmeye Güven**).”

Anne Lee'nin senaryosu psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde gerekli olan tüm faktörleri içermektedir. Yukarıdaki senaryo çerçevesinde psikolojik sözleşmenin oluşumu Şekil 1.4'de gösterilmektedir.

Şekil 1.4: Psikolojik Sözleşme Oluşumuna İlişkin Bir Örnek



Kaynak: Denise M. Rousseau (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 34.

Rousseau (1995) tarafından ortaya konulan modelin, psikolojik sözleşmenin oluşumu konusunda gerçekleştirilen kapsamlı modellerden biri olduğu görülmektedir. Fakat psikolojik sözleşmenin oluşum aşamasına ilişkin anlatılanlar çerçevesinde Rousseau (1995)'nin, bu süreçte örgütsel mesajlar ile sosyal ipuçları arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklamadığı ve bunun, modelin eksik yönünü oluşturduğu söylenebilir.

Rousseau (2001) daha sonraki bir makalesinde ise psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde etkili olan 3 faktör bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- bireyin istihdam ilişkisine ilişkin oluşturduğu *zihinsel modeller* veya *şemalar*,
- iş ilişkisi sürecinde ortaya konulan *vaatler*,
- *karşılıklık* ilişkisi içinde taraflar arasında gerçekleşen anlaşmanın kapsamıdır.

Rousseau (2001:512)'ya göre bu faktörler, bireyin *işe başlamasından önceki deneyimleri, işe alım uygulamaları ve çalışmanın ilk zamanlarındaki sosyalizasyon* aracılığıyla etkili olmakta ve bireyin psikolojik sözleşmesinin şekillenmesini sağlamaktadır. Rousseau tarafından ortaya konulan psikolojik sözleşmenin oluşumunda etkili olan faktörler ve aşamalar Şekil 1.5'de gösterilmektedir.

Şekil 1.5: Psikolojik Sözleşme Oluşum Sürecindeki Aşamalar

<u>İstihdam Öncesi</u>	<u>İşe Başlama</u>	<u>Sosyalizasyon</u>	<u>İleri Dönemki Deneyimler</u>	<u>Değerlendirme (Dönüşüm / İhlal)</u>
Mesleki Normlar	Vaatlerin aktif olarak mübadelesi	Vaatlere ilişkin mübadelenin devamı Çevreden aktif bilgi arayışı	Vaatlere ilişkin mübadelede kesintilerin yaşanması Aktif bilgi arayışının azalması	Bilgilerdeki uyumsuzluk sonucu gerçekleştirilen değerlendirme Örgütsel teşvikin ve/veya katlanılan bedelin dönüşüme etkisi
Sosyal İnanç Sistemi	Yöneticiler ve diğer çalışanlardan gelen işaretlerin değerlendirilmesi	Örgüt tarafından sunulan çeşitli bilgi kaynakları	Örgüt tarafından gerçekleştirilen sosyalizasyon faaliyetlerinin azalması Değişimlerin var olan psikolojik sözleşmeye dahil edilmesi	

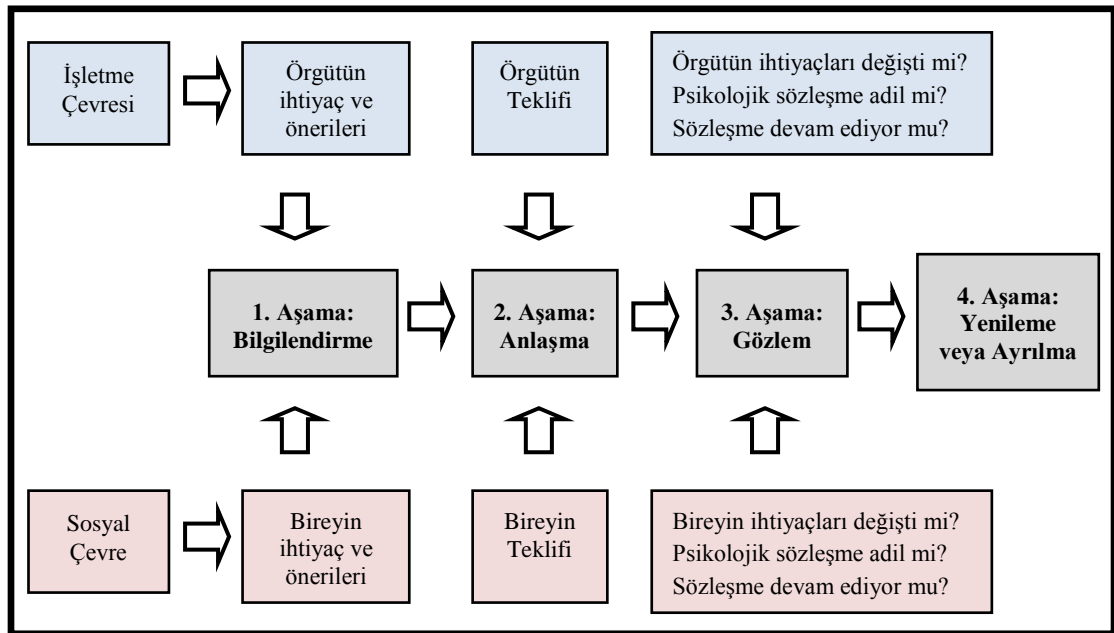
Kaynak: Denise M. Rousseau (2001); "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), s. 512.

Şekil 1.5'e göre, işe başlamasından önceki dönemde çalışan, genel olarak işletmelere, iş hayatına ve mesleğine ilişkin bir inanç yapısına sahiptir. Diğer bir ifadeyle bireyin sahip olduğu bu inanç yapısı bireyin sahip olduğu zihinsel modelleri veya şemaları yansıtmaktadır. İşe alım ve sosyalizasyon sürecinin ilk aşamalarında yaşanan deneyimler, çalışan ve işveren arasında karşılıklı vaatlere ilişkin bir anlayışın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Sosyalizasyon sürecinin ileriki aşamalarında ise istihdam ilişkisine ve bu süreçte verilen vaatlere ilişkin elde edilen yeni bilgilerin içselleştirilmesi gerçekleştirilmektedir.

Şekil 1.5 çerçevesinde psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde, bireyin sahip olduğu zihinsel modellerin veya şemaların, karşılıklı vaatlere ilişkin algının ve istihdam ilişkisine ilişkin örgüt içi çevreden elde edilen bilginin önemli rol oynadığı söylenebilir. Rousseau (2001:512)'ya göre de çalışma hayatının ilk zamanlarının ve ileriki dönemki sosyalizasyonun psikolojik sözleşme oluşum sürecine ne tür bir katkısının bulunduğu daha iyi anlaşılabilmesi için, bireylerarası etkileşimde şemaların, vaatlerin ve algısal doğruluğun dikkate alınması gerekmektedir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumuna ilişkin dört aşamalı, sadeleştirilmiş bir model de Herriot ve Pemberton (1997) tarafından ortaya konulmaktadır. Herriot ve Pemberton (1997:46), oluşturulan modelin tanımlayıcı ve kuralcı bir model olduğunu belirtmektedir. Ayrıca model çerçevesinde, psikolojik sözleşmelerin oluşumunda işletme çevresinin yanında sosyal iletişim sürecinin de etkili olduğunu söylemektedir. Oluşturulan model Şekil 1.6'da gösterilmektedir.

Şekil 1.6: Psikolojik Sözleşme Sürecinde Dört Aşamalı Model



Kaynak: Peter Herriot ve Carole Pemberton (1997); "Facilitating New Deals", *Human Resource Management Journal*, 7(1), s. 45.

Psikolojik sözleşme literatürü incelendiğinde, örgüte yeni katılan bireyin psikolojik sözleşmesinin ne şekilde oluştuğunu ampirik olarak araştıran çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır (Robinson vd., 1994; Thomas ve Anderson, 1998; De Vos vd., 2003; De Vos vd., 2005; Payne vd., 2008). Bu çalışmaların psikolojik sözleşmenin oluşum aşamasını anlayabilmek adına kavramsal modellerden farklı bir yol izlediği görülmektedir. Genel olarak bu çalışmalar psikolojik sözleşmenin oluşumunu, bireyin örgüte ilk girdiği zamanla sosyalizasyon sürecinden sonraki zaman arasındaki karşılaştırma çerçevesinde incelemektedir. Diğer bir ifadeyle bu çalışmalar daha çok örgütsel sosyalizasyon aşamasında, bireyin psikolojik sözleşmesinde meydana gelen değişimler üzerinde durmaktadır.

Robinson vd. (1994) tarafından gerçekleştirilen çalışma, işe yeni başlayan bireylerin, kendi yükümlülüklerine ve işveren yükümlülüklerine ilişkin algılarında iki yıl sonunda bir değişiklik olup olmadığını incelemektedir. Çalışma, işe yeni başlayan bireylerin, çalışanlar ve işverenler arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin algılarının, iki yıl geçtikten sonra dikkat çekici bir şekilde değiştiğini göstermektedir.

Çalışma kapsamında iki yılın sonunda algılanan işveren yükümlülüklerinde bir artış meydana geldiği ve buna karşılık ise algılanan çalışan yükümlülüklerinde bir azalış olduğu ortaya konulmaktadır (Robinson vd., 1994:147).

İşe başladıktan iki ay sonra bireyin psikolojik sözleşmesinde meydana gelen değişimleri inceleyen benzer bir çalışma da Thomas ve Anderson (1998) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, sosyalizasyon süreciyle birlikte işe yeni başlayan çalışanların, işverenlerin kendilerine ne borçlu olduğu konusundaki (işveren yükümlülüklerinde) inançlarında bir artış olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların iki aylık süre sonunda iş güvencesine, boş vakitlere ve sosyal yönlere, ailesel konulara ve konaklamaya ilişkin beklentilerinde bir artış meydana gelmektedir (Thomas ve Anderson, 1998:755). Çalışma kapsamında ayrıca sosyalizasyon sürecinde elde edilen bilginin, psikolojik sözleşme oluşumu üzerindeki etkileri de incelenmektedir. Buna göre iş güvencesine ve ailesel konulara ilişkin beklentilerdeki değişimin nedeni, örgütsel sosyalizasyon sürecinde çalışanın edindiği sosyal bilgi olarak belirlenmiştir. Boş vakitlere ve sosyal yönlere ilişkin konulardaki değişimin nedeninin ise, çalışanın örgüt içindeki rolüne ilişkin edindiği bilgi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, bireyin sosyalizasyon süreci boyunca çalışma çevresine ve örgüt içi rolüne ilişkin elde ettiği bilgi, psikolojik sözleşme algısını doğrudan etkilemektedir (Thomas ve Anderson, 1998:756-757).

De Vos vd. (2003) çalışmasında, işe yeni başlayan çalışanların sosyalizasyon süreci boyunca psikolojik sözleşmelerinde herhangi bir değişimin olup olmadığını ve değişime neden olan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, işe başladıktan sonraki ilk yıl boyunca, işveren vaatlerine ilişkin çalışan algılarının, çalışanların karşılıklı ilişki içinde sağladığı katkılar ve elde ettikleri teşvikler çerçevesinde değiştiği tespit edilmiştir. Çalışanların kendi vaatlerine ilişkin algıları ise kendi katkılarını ve elde ettiği teşvikleri algılayış şekillerine bağlı olarak değişmektedir (De Vos vd., 2003:549-553).

De Vos vd. (2005) ise çalışmasında işe yeni başlayan çalışanların psikolojik sözleşmelerine ilişkin algılarının nasıl oluştuğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özellikle de çalışanın işe başladıktan sonraki bir hafta içinde örgütten beklentilerinin neler olduğuna ilişkin bilgi edinme davranışları çalışma kapsamında incelenmektedir. Bu amaçla iş değerleri ve denetim odaklılık şeklindeki iki bireysel özelliğin işe yeni başlayan çalışanın psikolojik sözleşmesine ilişkin bilgi edinme davranışı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre iş değerleri (terfi, otonomi, ödüllendirme, uyum) ile bilgi edinme davranışı arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Denetim odaklılık ile gerçekleştirilecek işin ne tür özellikler taşıdığına ilişkin bilgi edinme davranışı arasında ise kısmı bir ilişkinin olduğu çalışmada ortaya konulan diğer bir sonuçtur (De Vos, 2005:47-48).

Payne vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma, çalışanın işe başlangıç aşamasında sahip olduğu inançların sosyalizasyon süreci üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanın algıladığı yükümlülük ile sosyalizasyon faaliyetleri (yönetici ile zaman geçirme, örgüt içi sosyal olaylara katılım, eğitime zaman ayırma) arasında doğrudan bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat çalışan yükümlülükleri ile sosyalizasyon faaliyetleri arasındaki ilişki, büyük oranda çalışanın, yöneticinin yükümlülüklerini algılayış şeklinden etkilenmektedir (Payne vd., 2008:468-469).

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecine ilişkin farklı sayılabilecek niteliksel bir çalışma da Millward-Purvis ve Copley (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışma, psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde istihdam öncesi sürece ve gerçekleştirilen mülakatlara odaklanmaktadır. Çalışma kapsamında araştırmacılar, ebeveynler ve iş başvurusunda bulunan dadılar arasında gerçekleştirilen işe alım mülakatlarını gözlemlemiştir. Çalışmanın amacı taraflar arasındaki karşılıklı beklentilere ilişkin daha çok hangi konularda tartışıldığını ortaya koyabilmek olarak belirlenmiştir. Sonuçlara göre ebeveynlerin ve dadıların karşılıklı beklentilerine ilişkin daha çok ücret, çalışma saatleri ve yemek saatleri gibi konular mülakat sürecinde ortaya konulmaktadır. Çocuk bakımının biçimi ve çocuğa odaklılık gibi

konulara ilişkin beklentilerin ise taraflar arasında çok fazla tartışılmadığı görülmektedir. Çalışmanın diğer sonucuna göre ise ebeveyn-dadı ilişkilerinde daha tecrübeli bireyler daha fazla beklentiyi ortaya koyarak tartışabilmektedir.

Konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinin, örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğu ve öngörülebilirliği artırarak belirsizliği azaltmaya yardımcı olduğu söylenebilir. Bu süreçte psikolojik sözleşmelerin, gözlem ve deneyim aracılığıyla örgütsel seviyede gerçekleşen zihinsel modeller olduğu görülmektedir. Örgütle yeni tanışan bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumunda, örgütsel sosyalizasyon sürecinin, örgüt tarafından iletilen mesajların ve bireysel yapı ve eğilimlerin etkin bir rolü bulunmaktadır. Bununla birlikte politikalar, prosedürler, örgüt iklimi ve kültürü gibi doğrudan ve dolaylı mesajlar ile işe alım, görevsel ve örgütsel değişim gibi çalışanlara ilişkin faaliyetlerin de bu süreçte etkin bir rolünün olduğu görülmektedir.

Bu noktaya kadar psikolojik sözleşmeler tanımlanarak, psikolojik sözleşmelerin oluşum süreci üzerinde durulmuştur. Bu noktadan itibaren ise yerine getirilmeyen psikolojik sözleşmeler, diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlalleri ayrıntılı şekilde incelenecektir.

1.6. Psikolojik Sözleşme İhlali

İşletme çevresinde ve istihdam ilişkilerinde meydana gelen değişimler mevcut psikolojik sözleşmelerin yapısının da değişmesine neden olmaktadır. Bu değişim ortamında psikolojik sözleşme ihlaline bireyin negatif tepkisinin ne şekilde olacağı daha da önemli hale gelmektedir (Kickul ve Lester, 2001:192). Psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmelerin örgüt içerisindeki bireyin duygu, tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini anlamamanın temel araçlarından biri olarak psikolojik sözleşme teorisi içerisinde önemli bir yere sahiptir (Lo ve Aryee, 2003:1006; Conway ve Briner, 2005:63;). Bununla birlikte ihlal, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen ampirik çalışmalarda, bireysel ve örgütsel çıktılardan (sonuçların) belirleyicilerinden biri olarak kullanılmaktadır (Topa vd.,

2008:487; Conway ve Briner, 2009:94). Rousseau (1989:128), psikolojik sözleşme konusunda gerçekleştirilecek çalışmaların daha iyi anlaşılabilmesi için, ihlal edilen bir psikolojik sözleşmenin ne gibi sonuçlarının olacağını ortaya konulması gerektiğini önemle vurgulamaktadır.

Bir sözleşmede, sözleşmeye dahil olan tüm tarafların anlaşma koşullarını yerine getirmesi, herkesin bu sözleşmeden memnun olmasına ve bu sözleşmenin devamlılığına ilişkin istekli olmasına neden olacaktır. Psikolojik sözleşmeler açısından da durum aynıdır ve örneğin, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesi, çalışanın tatmin olmasıyla, daha fazla ve istekli çalışmasıyla veya örgüte daha fazla bağlılık hissetmesiyle sonuçlanabilmektedir. Fakat sözleşme tarafları her zaman için verdikleri vaatleri ve yükümlülüklerini yerine getir(e)memektedir. Dolayısıyla da kendisine belirli bir konuda vaat verildiğini düşünen, fakat bu vaat çerçevesindeki yükümlülüklerin gerçekleşmediğini algılayan çalışanın durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılmaktadır (Kiefer ve Briner, 2006:204).

Psikolojik sözleşme ihlali, birçok araştırmacının önemle incelediği bir konu olmasına karşılık, üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Dolayısıyla da kavrama ilişkin gerçekleştirilen tanımlarda farklılıklar bulunmaktadır. Rousseau (1989:128) psikolojik sözleşme ihlalinin, "örgütün veya örgüt temsilcilerinin, gerçekleştirdiği katkıya karşılık olarak bireysel inançlar çerçevesinde oluşan örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmemesi" anlamına geldiğini belirtmektedir. Shore ve Tetrick (1994:102)'e göre ihlal, "çalışanın, sözleşme şartlarına ilişkin yükümlülüklerin yerine getirilmediği şekilde örgütünden elde ettiği bilgi sonucunda ortaya çıkan tepkisel süreci" ifade etmektedir. Robinson ve Rousseau (1994:247) ise psikolojik sözleşme ihlalinin, "istihdam ilişkisi içerisindeki taraflardan birinin, diğerinin vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğine ilişkin oluşan algısı" olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Lo ve Aryee (2003:1005-1006)'e göre de psikolojik sözleşme ihlali, "örgütün vaat ettiği yükümlülükleri yeterli derecede yerine getirememesi sonucu ortaya çıkan bilişsel süreci" ifade etmektedir. Conway ve Briner (2002b:289) ise psikolojik sözleşme ihlalinin "örgütün, çalışanına verdiği bir

vaadi yerine getirmemesi sonucu ortaya çıkan durumlar" olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar tarafından daha fazla kullanıldığı şekliyle ise psikolojik sözleşme ihlali, "bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesi kapsamında gerçekleştirdiği katkılarla orantılı olarak, örgütünün bir veya birkaç yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu biliş durumu" şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:230).

Tanımlar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin genel olarak, psikolojik sözleşmenin yerine getirilme derecesiyle ilgili olarak çalışan tarafından oluşturulan yargılar çerçevesinde ortaya çıkan bilişsel bir deneyimi ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu açıdan psikolojik sözleşme ihlali kavramı, sözleşmenin yerine getirilmesi kavramının zıt anlamlısı durumundadır. Yerine getirilmiş bir psikolojik sözleşme, sözleşme ihlalinin olmaması anlamına gelmektedir (Tyagi ve Agrawal, 2010:385).

Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin algılanabilmesi için, bir çalışanın, verilen bir vaadin yerine getirilmediğine ilişkin tespiti yeterli olmamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, verilen bir vaadin karşılığı olarak bireyin ortaya koyduğu katkıların örgüt tarafından yeterli seviyede karşılanmaması ile ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997:239). Bu bağlamda Morrison ve Robinson (1997:240), psikolojik sözleşme ihlalinin belirleyicisi olarak bireyin, tarafların katkılarına ve vaatlerine ilişkin algısını yansıtan bir denklem formüle etmiştir.

$$\frac{\text{Örgütün sağladığı faydalar}}{\text{Örgütün vaat ettiği faydalar}} \leftrightarrow \frac{\text{Bireyin sağladığı faydalar}}{\text{Bireyin vaat ettiği faydalar}}$$

Yukarıdaki eşitliğe göre çalışan, öncelikle örgütün vaatlerine ilişkin olarak elde ettiği faydaları değerlendirmekte, daha sonradan ise bu değerlendirmesini kendi vaatleri ve sağladığı katkı ile karşılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle birey, örgütün vaat ettiği yükümlülükleri gerçekleştirme oranı ile kendi vaat ettiği yükümlülükleri gerçekleştirme oranını kıyaslamaktadır. Denklemin sol tarafındaki oranın sağ

taraftaki orana göre daha düşük algılanması durumunda ise çalışan sözleşme ihlali olduğunu düşünmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:241).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ihlal kavramı, psikolojik sözleşme kavramının kendisi gibi öznel, biçimsel sözleşmeden çok algılara dayanmaktadır ve açık veya örtük şekilde ortaya konulan vaatlerle yakından ilişkili durumdadır (Robinson ve Morrison, 2000:526; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:905; Conway ve Briner, 2005:64). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşmeye ilişkin koşullar gibi ihlal durumu da öznedir ve bakanın gözünden gördüğü gibidir (Robinson ve Rousseau, 1994:246; Rousseau, 1995:112). Dolayısıyla yükümlülüklerle ilişkin algılar gibi psikolojik sözleşme ihlali de bireysel bir algıyı ifade etmektedir. Çalışanların ve işverenlerin (yöneticilerin), psikolojik sözleşmenin kapsamına ilişkin veya karşı tarafın mübadele ilişkisi çerçevesindeki yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin farklı algıları bulunabilmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:905). Bir çalışan, aralarındaki anlaşmanın örgütü tarafından ihlal edildiği şeklinde bir algıya sahip olabilmektedir. Fakat örgütü (veya örgüt temsilcileri), aynı duruma ilişkin bir ihlal algılamayabilmekte ve hatta böyle bir anlaşmanın bile varlığından haberdar olmayabilmektedir (Guest ve Conway, 2003:146).

Bazı durumlarda çalışanlar tarafından algılanan yükümlülükler, açık olarak gerçekleştirilmiş vaatler çerçevesinde oluşmaktadır. Örneğin, bir işveren, işe alım sırasında çalışanına, göstereceği iyi performansa karşılık üç yıl sonra terfi alacağını söylemiş ve üç yılın sonunda bu gerçekleşmemiş olabilir. Açık şekilde ortaya konulan vaadin yerine getirilmemesi, ihlal algısını beraberinde getirecektir. Fakat genelde vaatlerin daha örtük ifadeleri içermesi muhtemeldir. İşveren, işe alım sırasında "bu işletmedeki çalışanlar hızlı yükselmektedir, genelde birkaç yıl içinde terfi almaktadır" şeklinde muğlak bir beyanda da bulunabilir. Bu beyan çalışan tarafından bir vaat olarak yorumlanıp, üç yıl içinde terfi alacağı algısı sonucunu doğurabilir. Bu terfinin gerçekleşmemesi durumunda ise çalışan, psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği şeklinde bir algıya sahip olacaktır (Robinson ve Morrison, 2000:526). Robinson ve Morrison (2000:526), çoğu zaman ihlal

durumunun açık şekilde ortaya konulan vaatler sonucunda mı yoksa örtük şekilde ortaya konulan vaatler sonucunda mı ortaya çıktığını tespit etmenin mümkün olamayacağını belirtmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin derecesine ilişkin gerçekleştirilen çeşitli ampirik çalışmalar da bulunmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1998, Turnley ve Feldman, 2000; Lester vd., 2002; Conway ve Briner, 2002b; Grimmer ve Oddy, 2007). Robinson ve Rousseau (1994:252) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda farklı sektörlerde çalışmakta olan lisansüstü öğrencilerinin %55'inin iş hayatlarının ilk iki yılında psikolojik sözleşme ihlali algısı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Turnley ve Feldman (1998:74) bu oranı %25 olarak ve Grimmer ve Oddy (2007:160) ise bu oranı %53,3 olarak tespit etmiştir. Turnley ve Feldman (2000:38) tarafından yönetim kademesindeki 804 personel üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise, çalışanların %52'sinin psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduğu ve %81'inin psikolojik sözleşmenin en az bir faktörüne (ücret, terfi gibi) ilişkin ihlal algısı yaşadığı belirtilmektedir. Lester vd. (2002:49) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda ise çalışanların %65'inin en az bir faktöre ilişkin psikolojik sözleşme ihlali algıladığı, buna karşılık ise yöneticilerin yalnızca %41'inin çalışanlarının psikolojik sözleşmesini yerine getirmediğini düşündüğü tespit edilmiştir. Benzer şekilde Conway ve Briner (2002b:295) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da, çalışanların %69'unun psikolojik sözleşmelerindeki en az bir faktöre ilişkin ihlal algıladıkları belirlenmiştir.

Ampirik çalışmalar, genel olarak çalışanların yarısından fazlasının psikolojik sözleşmelerinin en az bir faktörüne ilişkin ihlal algısı yaşadığını ortaya koymaktadır. Anlatılanlar çerçevesinde ihlal algısının, bireyin, neleri yükümlülükler çerçevesinde algıladığı ile örgütsel gerçeklikler arasındaki uyumsuzluğun bilişsel bir değerlendirmesi olduğu görülmektedir (Petersitzke, 2009:41). Diğer bir ifadeyle ihlal algısı, örgütü ile mübadele ilişkisi içerisinde bulunan bireyin, örgüt tarafından ortaya konulan vaatler ile elde ettikleri arasında gerçekleştirdiği değerlendirme temeline dayanmaktadır (Topa vd., 2008:488).

1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Ayrımı

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sözleşmenin bozulma duygusu kavramları, Morrison ve Robinson (1997) tarafından gerçekleştirilen kesin ayrıma kadar, aynı olguyu tanımlamak amacıyla kullanılmıştır.¹ Her ne kadar bu iki kavram günümüzde de bazı çalışmalarda birbiri yerine kullanılsa da (Tekleab ve Taylor, 2003; Tever, 2006), genel olarak araştırmalar, iki kavramın birbiriyle yakından ilişkili olduğunu fakat ayrı kavramlar olduğunu göstermektedir (Robinson ve Morrison, 2000; Fuchs, 2005; Suazo, 2009; Raja vd., 2011; Cassar ve Briner, 2011). Bu kapsamda ihlal algısı, vaat edilen ile elde edilen arasındaki bilişsel karşılaştırma sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık bozulma duygusu ise, algılanan ihlal sonucunda bazı durumlarda ortaya çıkabilecek duygusal deneyimleri ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:230). Diğer bir ifadeyle ihlal algısı vaat edilenlerle gerçekleşenler arasında algılanan farklılıkları, bozulma duygusu ise algılanan bu farklılıklar sonucu ortaya çıkabilecek duygusal tepkileri tanımlamaktadır (Grimmer ve Oddy, 2007:156; Cassar ve Briner, 2011:283).

Bu ayrım çerçevesinde psikolojik sözleşme bozulma duygusu, verilen bir vaadin yerine getirilmemesine ilişkin saf bilişin ötesinde bir durumu ifade etmektedir. Bozulma duygusu, gösterdiği sadakatin karşılığını örgütünün ver(e)memesi sonucu bireyin ihanete uğradığını hissetmesine ilişkin durumları kapsamaktadır (Turnley ve Feldman, 1999a:369). Fakat bir çalışanın, psikolojik sözleşmenin bozulması kavramıyla ilişkili olarak tecrübe edilen güçlü duygusal

¹ Bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali, **psychological contract breach** kavramının ve psikolojik sözleşmenin bozulması ise **psychological contract violation** kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yerli literatür incelendiğinde çok az çalışmanın kavramları farklı anlamda kullandığı ve çoğunlukla her iki kavramın da ihlal olgusunu tanımlamak amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Psychological contract violation terimi, Tükel Türk vd., (2010) tarafından psikolojik kontratın çiğnenmesi, Karcıoğlu ve Türker (2010) tarafından psikolojik sözleşme şiddeti ve Öztürk (2010) tarafından psikolojik sözleşmenin reddi şeklinde Türkçeye çevrilmiştir.

tepkiler olmaksızın da, örgütünün herhangi bir yükümlülüğünü yerine getirmediğini algılayabileceğini belirtmek gerekmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:230).

Psikolojik sözleşme bozulma duygusu iki yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan psikolojik sözleşme bozulma duygusu kavramı hayal kırıklığına ilişkin duygular ile kızgınlığa ilişkin duyguların bir bileşimi durumundadır (Morrison ve Robinson, 1997:231; Raja vd., 2011:400). Temel olarak psikolojik sözleşme bozulma duygusu, beklenen ve arzulanan bir şeyi elde edememe sonucunda ortaya çıkan hayal kırıklığı, hüsrana ve üzüntü duygularını içermektedir (Rousseau, 1989:127; Robinson ve Morrison, 1995:296; Morrison ve Robinson, 1997:231). Bununla birlikte psikolojik sözleşme bozulma duygusunun tecrübe edilmesiyle birey, kendisine kötü davranıldığını ve ihanete uğradığını düşünmekte, böylece kızgınlık, dargınlık, öfke, kin gütme ve hoşnutsuzluk duyguları ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989:128; Robinson ve Rousseau, 1994:247; Morrison ve Robinson, 1997:231; Petersitzke, 2009:41). Bir çalışan, zaman içinde belirli bir noktada vaat edilen maaş artışının gerçekleşmediğinin farkına varabilir. Bu durum çalışanın, psikolojik sözleşmesine ilişkin algıladığı ihlal durumunu betimlemektedir. Fakat yalnızca negatif duyguların tecrübe edilmesi ile, ihlal algısı psikolojik sözleşme bozulma duygusuna dönüşmektedir (Petersitzke, 2009:41).

Psikolojik sözleşme bozulma duygusu çerçevesinde çalışanın vereceği duygusal ve davranışsal tepkiler bazı durumlarda çok güçlü olabilmektedir. Kiefer ve Briner (2006:205) örgütte, birey tarafından deneyim edilen güçlü kızgınlık duygusunun çoğu durumda psikolojik sözleşmeler ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Genel olarak psikolojik sözleşme bozulma duygusu kapsamında çalışan tarafından ortaya konulan duygusal tepkiler, düşünceler ve davranışlar Tablo 1.7'de özetlenmektedir.

Tablo 1.7: Psikolojik Sözleşmenin Bozulması Sonucundaki Duygulara, Düşüncelere ve Davranışlara İlişkin Örnekler

Duygular	Düşünceler	Davranışlar
Kızgınlık	Bu kuruma artık nasıl güvenebilirim?	Daha az çaba gösterme
Can sıkınlığı	Bu kurum için daha fazla kendimi harap edemem.	Yalnızca iş sözleşmesi çerçevesinde belirlenen görevleri yerine getirme
Üzüntü	Bana karşı hep bu şekilde davranıldığı sürece bu kuruma nasıl sadık kalabilirim.	Misilleme: işe geç gelme, erken çıkma, sürekli izin kullanma, işletme kaynaklarını iş dışındaki amaçlar için kullanma
Hiddet	Ne hakla bana bu şekilde davranılıyor.	Yeni bir iş arama
Hoşnutsuzluk		
İhanet		
Hüzün		

Kaynak: Tina Kiefer ve Rob B. Briner (2006); "Emotion at Work", *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*, (Ed.: Paul Jackson ve Manfusa Shams), Elsevier Ltd, Oxford, UK., s. 205.

Dulac vd., (2008:1084) psikolojik sözleşme ihlali algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusuna dönüşmesinde çalışanın algıladığı örgütsel desteğin ve çalışan ile yöneticisi arasındaki etkileşimin önemli bir etkisinin bulunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, örgütünün kendisine destek vermediğini düşünen veya yöneticisi ile arasında sorunlar bulunan bir çalışan tarafından algılanacak bir ihlal algısı, daha kolay şekilde psikolojik sözleşme bozulma duygusuna dönüşebilmektedir.

Conway ve Briner (2005:64-65)'e göre psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulması duygusu şeklinde gerçekleştirilen bir ayrımın çeşitli faydaları bulunmaktadır. İlk olarak, ihlal algısının, bu algı sonucu ortaya çıkabilecek olası duygusal tepkilerden ayrılması ile, bu iki olgunun tanımlanmasına, neden ve sonuçlarının ortaya konulmasına ilişkin problemler ortadan kaldırılmış olmaktadır. Diğer bir ifadeyle algılanan ihlaller ile bu ihlallere ilişkin tepkiler arasında gerçekleştirilen ayrım, bu iki olgunun daha net olarak gözlemlenebilmesine imkan sağlamaktadır. İkinci olarak ise algılanan ihlalin farklı olumsuz sonuçları olabileceğini söylemek mümkündür. Bu tür bir ayrım ile, ihlal sonucu ortaya çıkabilecek fakat aşırı duygusal tepkiler dışında kalan diğer sonuçların değerlendirilmesinde kolaylık sağlanmaktadır.

1.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörleri ortaya koymayı amaçlayan çok fazla çalışmanın bulunmadığı göze çarpmaktadır. Genel olarak ampirik çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler; insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yetersizlikler (Grant, 1999; Guest ve Conway, 2002), örgütün ve yöneticinin yetersiz desteği (Tekleab vd., 2005; Suazo ve Turnley, 2010), örgüt dışı (bireyin örgüte katılmasından önceki ve sonraki) faktörler (Robinson ve Morrison, 2000), örgüt iklimi (Kickul ve Liao-Troth, 2003), bireysel farklılıklar (Turnley ve Feldman, 1999a; Coyle-Shapiro ve Neuman, 2004; Suazo ve Turnley, 2010), yönetici-çalışan benzeşimi (Suazo vd., 2008) ve çalışanın istihdam yapısı ve rolü (Conway ve Briner, 2002a) şeklinde ele alınmaktadır.

Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörlerin, kavramsal çalışmalar aracılığıyla daha ayrıntılı olarak ortaya konulduğu görülmektedir (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997). Bu çalışmalardan birini gerçekleştiren Rousseau (1995:112-113) psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunda üç faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Bu faktörler Tablo 1.8'de gösterilmektedir.

Tablo 1.8: Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin Kaynakları

Dikkatsizlik	Birey yükümlülüklerini yerine getirebilecek yetenekte ve istekliliktir. (Farklı yorumlama sonucu iyi niyetle ortaya çıkan yanlış anlama)
Aksaklık	Birey yükümlülüklerini yerine getirme konusunda istekli fakat yapamayacak durumdadır. (Sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin imkansızlık)
Sözünden Dönme	Birey sözleşme şartlarını yerine getirebilecek durumda fakat isteksizdir. (İsteksizlik sonucu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi)

Kaynak: Denise M. Rousseau (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 113.

Dikkatsizlik sonucu ihlal, tarafların yükümlülüğünü yerine getirme konusunda bir engelinin bulunmamasına ve buna istekli olmalarına rağmen, sözleşmenin koşullarının farklı yorumlanmasıyla ortaya çıkan bir yanlış anlamayı ifade etmektedir. *Aksaklık* sonucu ihlal, her ne kadar istekli olsalar da, mevcut şartların, taraflardan birinin veya tümünün yükümlülüğünü yerine getirmesini imkansız kılması ile ortaya çıkmaktadır. *Sözünden dönme* sonucu ihlal ise, bir tarafın yükümlülüğünü yerine getirebilecek durumda iken buna isteksiz olması durumunda gerçekleşmektedir (Rousseau, 1995:112).

Morrison ve Robinson (1997)'e göre ise psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörler, *sözünden dönme* ve vaatlere ilişkin karşılıklı *uyuşmazlık* şeklindedir. Sözünden dönme durumu, örgütün bir veya daha fazla temsilcisinin yerine getirmekle yükümlü olduğu vaadi bilerek yerine getirmemesi durumunu ifade etmektedir. Morrison ve Robinson (1997:233), sözünden dönme durumunun iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlar;

- **Yetersizlik (İmkansızlık):** Bazı durumlarda örgüt temsilcileri, daha önceki bir zamanda verdiği vaadin yerine getirilmesinin imkansız olduğunu görebilmektedir. Örneğin, işe alım sırasında çalışanlara hızlı terfi vaadinde bulunulmasına rağmen, yıl sonunda tüm işe alınan çalışanların aynı anda terfi edilmesine imkan yoktur. Dolayısıyla sözünden dönme durumunun, vaat sayısı ile orantılı olarak artacağını söylemek mümkündür. Çünkü bir örgütün, her vaadi veya herkese verdiği vaadi yerine getirebilmesi oldukça zor bir durumdur. Sözünden dönmeye neden olan bir başka durum ise, örgütün beklenmedik koşullar nedeniyle yükümlülüklerini yerine getirememesidir. İç veya dış çevrede meydana gelen bir değişim ya da mevcut kaynakların kullanılabilirliğindeki beklenmedik bir azalma, örgütün iyi niyetle verilmiş bir vaadi yerine getirmesini engelleyebilmektedir. Dolayısıyla da örgüt çevresindeki karmaşa ve işletme performansındaki artış, sözünden dönme oranını yükseltmektedir.
- **İsteksizlik:** Sözünden dönme, örgüt temsilcilerinin istihdam anlaşmasının belirli koşullarını yerine getirmeyi istememesinden de kaynaklanabilmektedir. Örgüt temsilcileri, yerine getirme niyeti olmadan vaatte bulunabilmekte veya yerine getirme niyetiyle verdiği bir vaadi kasıtlı olarak yerine getirmeyebilmektedir. Bununla birlikte sözünden dönme durumu çalışan performansındaki düşüş veya verilen vaadin yerine getirilmesinin aşırı maliyetli olması gibi durumlar sonucu da gerçekleşebilmektedir. Dolayısıyla örgüt temsilcilerinin, bir vaadin yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkacak

maliyetlerin elde edilecek faydalardan yüksek olmasına inanması durumunda sözünden dönme durumunun artacağını söylemek mümkündür.

Uyuşmazlık durumu ise, çalışanın ve örgüt temsilcisinin belirli bir vaade ilişkin farklı anlayışa sahip olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda çalışan, örgüt temsilcisi tarafından gerçekleştirilen bir yorumu vaat olarak algılayabilmekte fakat örgüt temsilcisi bunun farkında olmayabilmektedir. Bununla birlikte, bir vaadin gerçekleştiğini her iki tarafın da kabul etmesine rağmen, taraflar vaadin içeriğine ilişkin farklı bir anlayışa sahip olabilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997:234-237). Uyuşmazlık durumunu ortaya çıkartan üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- **Sahip Olunan Faklı Şemalar:** Şemalar bireye özgüdür ve kişiden kişiye değişebilmektedir. Bu nedenle örgüt içindeki iki birey (çalışan ve örgüt temsilcisi), istihdam ilişkisinin neleri kapsadığına ve gerektirdiğine ilişkin farklı şemalara sahip olabilmektedir. Böylece bireylerin algılayışı da değişmekte ve uyuşmazlık durumu ortaya çıkabilmektedir.
- **Yükümlülüklerin Belirsizliği ve Karmaşıklık:** Vaatler kapsamında oluşan yükümlülüklerin doğası da uyuşmazlığa neden olabilmektedir. Bireylerin, yükümlülüklerine ilişkin çok sayıda faktöre veya çok fazla özelliğe dikkat etmesinin, anlamlandırmasının ve akılda tutmasının gerekmesi halinde bazı faktörler gözden kaçabilmekte veya unutulabilmektedir.
- **İletişim:** Psikolojik sözleşmeye ilişkin şartların büyük oranda işe alım sırasında oluşması nedeniyle vaatlere ve yükümlülüklerle ilişkin açık ve doğru iletişimin uyuşmazlıkları azaltması beklenmektedir.

Morrison ve Robinson (1997:231)'a göre hem sözünden dönme hem de uyuşmazlık çalışanda vaatlerin karşılanmadığı algısı oluşturarak hak ettiği ve vaat edilen arasında bir farklılık bulunduğunu algılamasına neden olmaktadır.

Belirtilen kavramsal çalışmalar çerçevesinde Lester vd. (2002), psikolojik sözleşme ihlalinin nedenlerini çalışan ve yönetici algıları kapsamında incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların %43,7'si algıladıkları ihlalin nedenini yöneticisinin sözünden dönmesi olarak belirtmektedir. Buna karşılık yöneticilerin ise yalnızca %28,5'i sözünden dönme sonucu çalışanların ihlal algıladıklarını düşünmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%66,7) çalışanların algıladığı ihlalin nedeni olarak aksaklıkları göstermektedir. Buna karşılık aksaklık nedeniyle

psikolojik sözleşmesinin bozulduğunu algılayan çalışanların oranı %29,9 olarak tespit edilmiştir. Son olarak ise ihlal algısına uyumsuzluğun neden olduğunu düşünen çalışanların oranı %26,4 iken, yöneticilerin yalnızca %4,8'i ihlal algısının nedeni olarak uyumsuzluğu göstermektedir (Lester vd., 2002:50).

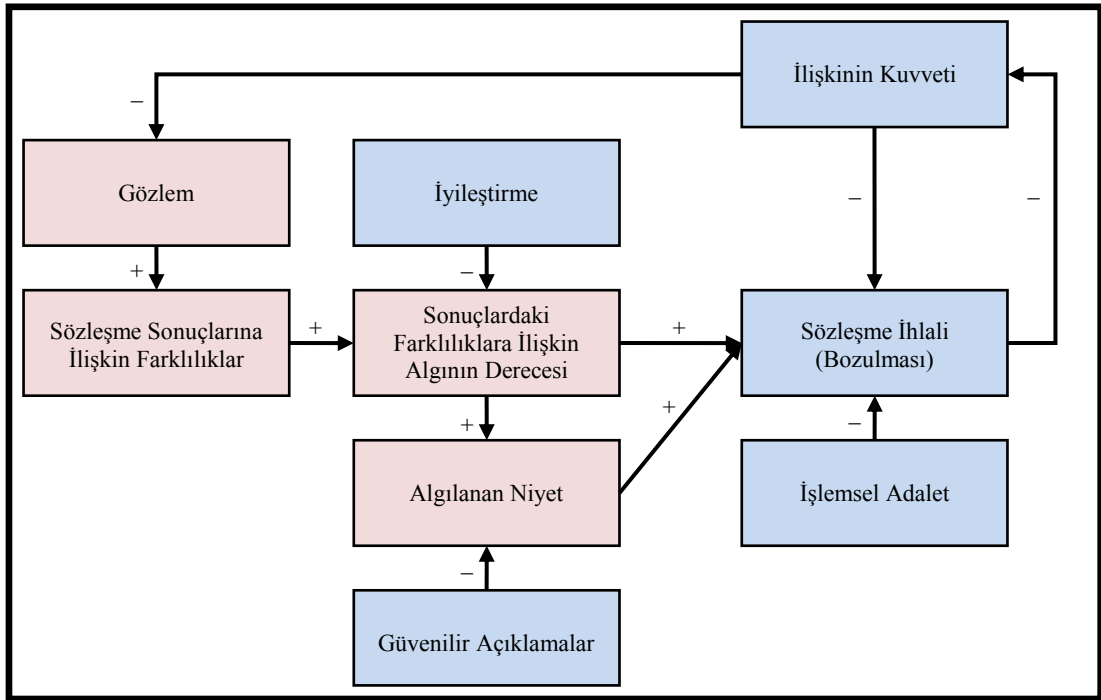
Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan faktörlerin belirlenmesi, bu ihlallerin engellenmesi ve ortadan kaldırılması açısından örgütlere fayda sağlamaktadır. Ayrıca ihlale neden olan faktörlerin ortaya konulması ile araştırmacılar, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin farklı bakış açıları geliştirebilmektedir (Conway ve Briner, 2005:66).

1.6.3. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ve Bozulma Duygusunun Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşme kavramına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının hangi süreçte ortaya çıktığını ve hangi faktörlerin psikolojik sözleşme bozulma duygusuna neden olduğunu ortaya koyan iki modelin ön plana çıktığı görülmektedir (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997).

Bu modellerden ilkinin ortaya koyan Rousseau (1995:115), psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin gerçekleştirilecek çalışmalarda temel sorunlardan birinin, neden sözleşmelerdeki anlaşmazlıkların bazı olaylarda karşıt tepkilerle sonuçlanmadığı, fakat bazı olaylarda ise hakaret olarak algılandığını ve öfkeye neden olduğunu ortaya koyabilmek olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede Rousseau (1995) tarafından psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumundaki dinamikleri ortaya koymayı amaçlayan model Şekil 1.7'de gösterilmektedir.

Şekil 1.7: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşumundaki Dinamikler



Kaynak: Denise M. Rousseau (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA, s. 118.

Rousseau (1995:118)'ya göre psikolojik sözleşme ihlali, beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farklılığın algılanması ile başlamaktadır. Fakat algılanan tüm farklılıkların ihlal durumunu ortaya çıkarması da beklenmemektedir. Bu noktada Rousseau, birey tarafından sözleşme sonuçlarına ilişkin algılanan farklılıkların, sözleşme ihlali olarak görülmesinde etkili olan faktörleri *gözlem*, *algının derecesi* ve *ilişkinin kuvveti* olarak belirlemiştir.

- **Gözlem:** gözlem, diğer bireylerin davranışlarının incelenmesi ile elde edilen dolaylı bilgileri ifade etmektedir. Bununla birlikte gözlem, tüm durumlarda gerçekleştirilen değişmez bir yapıya da sahip değildir. Bireyin, psikolojik sözleşmesini algılayışı çerçevesindeki sonuçları sürekli değerlendirme eğiliminden olmaması, sonuçlara ilişkin bazı farklılıkları görememesi ile sonuçlanacaktır. Eğer bir çalışan tarafından gerçekleştirilen iş, standartların altında kalıyor fakat gerçekleştirilen bu işin kalitesi yöneticisi tarafından kontrol edilmiyorsa, çalışan gerçekleştirdiği işin kalitesinin yeterli olduğunu düşünecektir. Dolayısıyla bir bireyin diğer bireylerin davranışlarını hangi

sıklıkla gözlemediği, psikolojik sözleşme ihlalini tecrübe etme şansını etkilemektedir.

- **Farklılıklara İlişkin Algının Derecesi:** Sahip olunan psikolojik sözleşmenin sonuçlarına ilişkin algılanan farklılıkların derecesi, bireyin bu durumu sözleşmesinin ihlali olarak görüp görmediğini belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Aslında, yalnızca büyük farklılıkların kolayca görüldüğü ve bu nedenle daha önemli olduğunu doğru değildir. Sözleşme sonuçlarına ilişkin büyük farklılıkların küçük farklılıklardan daha önemli görülmesinin nedeni, ortaya çıkan zararın derecesi ve değerlendirmedeki ayrımdır. Dolayısıyla bir tarafın davranışlarının diğer taraf üzerinde yüksek zarar verici sonuçlarının olması durumunda, bu davranışların psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanma olasılığı daha yüksektir.
- **İlişkinin Kuvveti:** Örgüt içindeki bireyler arasındaki ilişkinin kuvveti de, sonuçlardaki farklılıkların ihlal algısı olarak değerlendirilmesinde önemli faktörlerden biridir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin sorunlu olması durumunda, sözleşme sonuçlarına ilişkin küçük farklılıkların sözleşme ihlali olarak algılanma olasılığını arttırmaktadır. Fakat ilişkinin sağlıklı olması durumunda küçük farklılıklar göz ardı edilebilmektedir.

Rousseau (1995)'ya göre bu üç faktörle birlikte iyileştirme için tarafların uzlaşması (yerine getirilemeyecek bir yükümlülüğün taraflarca uzlaşılarak değişimi), algılanan olumsuz niyet, sözleşme koşullarının yerine getirilmemesi konusunda gerçekleştirilen açıklamalar ve bireylerin adalet algıları da psikolojik sözleşme ihlalinin oluşum sürecinde etkili olan diğer faktörler durumundadır.

Rousseau (1995:133) bu faktörden hareketle psikolojik sözleşme ihlal algısını ortaya çıkartan durumları şu şekilde özetlemektedir.

- Bireyler arası ilişkide geçmişe dayanan çatışmalar ve güven eksikliğinin bulunması,
- Sözleşme tarafları arasında, bir tarafın diğer tarafın bakış açısını anlamasını olanaksız kılan sosyal farklılıkların bulunması,
- Sözleşme taraflarından birinin sözleşme ilişkisini önemsememesi
- Dışsal faktörler (işletmenin küçülme içerisinde olması veya kriz içerisinde olması gibi)

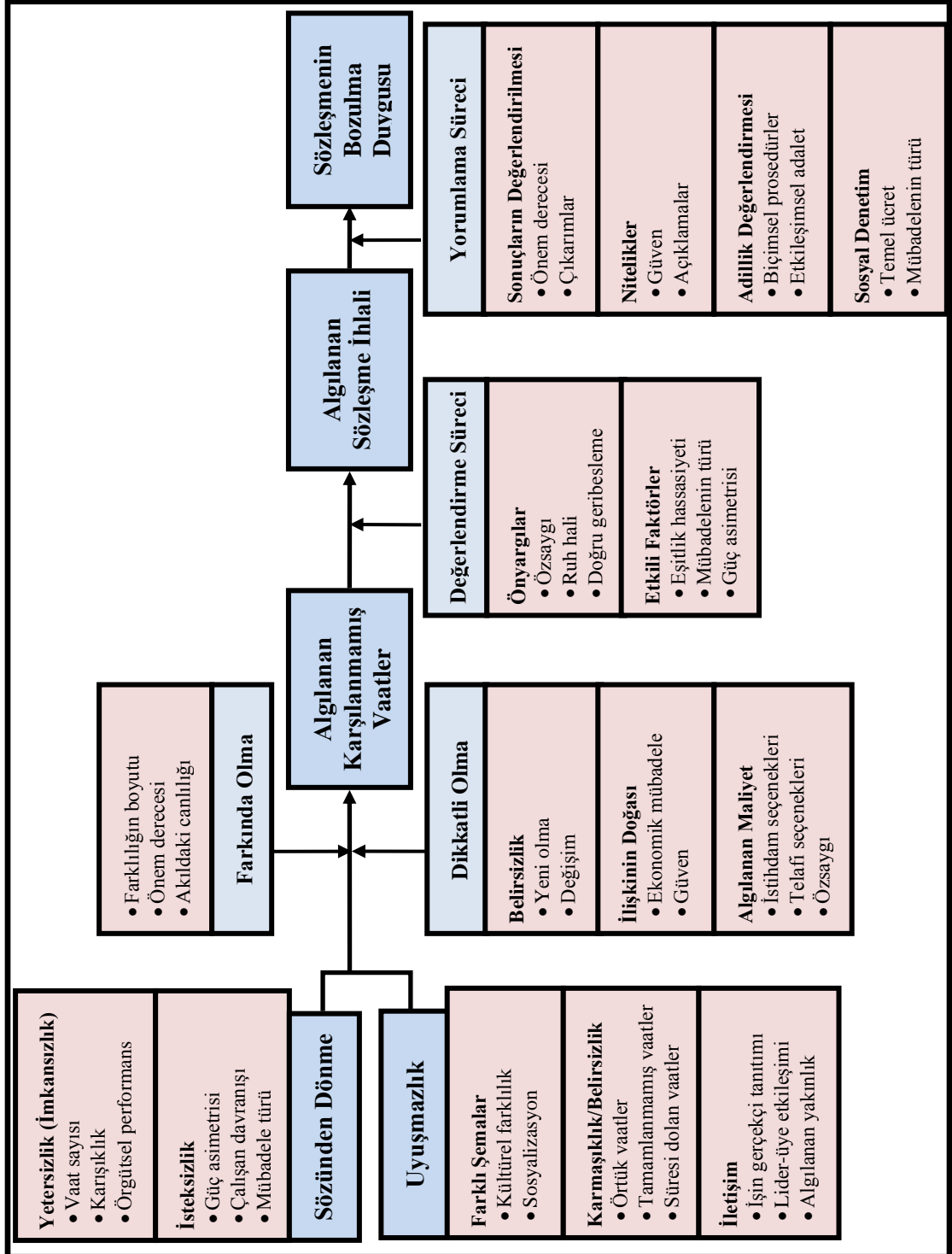
Bununla birlikte Rousseau (1995:133) tecrübe edilen ihlal algısını azaltan faktörleri ise taraflar arasındaki güçlü ve sağlıklı ilişki, sürekli etkileşim ve tarafların birbirine bağlanmasına katkıda bulunan fedakarlıklar olarak sıralamaktadır.

Literatürde psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bozulma duygusu sürecine ilişkin olarak kullanılan diğer bir model ise Morrison ve Robinson (1997) tarafından oluşturulmuştur. Belirtilen model Şekil 1.8'de sunulmaktadır.

Morrison ve Robinson (1997:237-238) tarafından ortaya konulan modele göre sözüden dönme ve uyuşmazlık sonucunda, çalışanın sahip olduğu psikolojik sözleşmesinin koşulları ile gerçek olarak elde ettiği sonuçlar arasında farklılık ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışan, algılayışı çerçevesindeki psikolojik sözleşmesine ilişkin sonuçları karşılaştırma eğiliminde değilse, her zaman için bu farklılıktan haberdar olmayabilmektedir. Dolayısıyla *farkında olma* durumu, bu farklılığın algılanması açısından önemli görülmektedir. Bireyin farkındalık durumunu ise, sözleşme ile elde edilen sonuçlar arasındaki farkın büyüklüğü, verilen vaadin çalışan için ne kadar önemli olduğu ve verilen vaadin çalışanın zihninde ne ölçüde canlı kaldığı gibi çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir.

Bununla birlikte, çalışanın karşılıklı vaatlerin sonuçlarına ilişkin uyumsuzluk algılaması ne ölçüde dikkatli olduğuyla da yakından ilişkilidir. *Dikkatli olma* durumu, çalışanın sahip olduğu psikolojik sözleşmesinin, örgüt tarafından ne kadar iyi şekilde yerine getirildiğinin çalışanın gözlemlene derecesini ifade etmektedir. Bu çerçevede, sözleşme koşullarına ilişkin dikkatin derecesini, çalışanın içinde bulunduğu belirsizlik durumu, örgütü ile arasındaki ilişkinin yapısı ve yerine getirilmemiş bir vaadin yaratacağı maliyetler belirlemektedir (Morrison ve Robinson, 1997:238).

Şekil 1.8: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Oluşumu



Kaynak: Elizabeth Wolfe Morrison ve Sandra L. Robinson (1997); “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, Cilt: 22, Sayı: 1, s. 232.

Morrison ve Robinson (1997:239)'a göre her ne kadar çalışanın farkında olma ve dikkatli olma durumu vaatlerin karşılanmadığı şeklindeki algıyı arttırsa da, her zaman için bu algı kendi başına psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmayabilmektedir. Çalışanın psikolojik sözleşme ihlali algılaması için yalnızca vaatlerin yerine getirilmediğine ilişkin bir algısının bulunması değil, aynı zamanda da kendi yükümlülükleri çerçevesinde yeterli katkıyı sağlamış olduğuna ilişkin bir inancının bulunması gerekmektedir. Bu çerçevede, Şekil 1.8'de de görüldüğü gibi yerine getirilmediği algılanan vaatler ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişki, çalışan tarafından gerçekleştirilen bir değerlendirme süreci tarafından düzenlenmektedir. Benzer şekilde, Morrison ve Robinson (1997:242) tarafından ortaya konulan modele göre, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişki yorumlama süreci tarafından düzenlenmektedir.

1.6.4. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

İstihdam ilişkisinin yapısında meydana gelen değişim ile birlikte iş güvenliği bilincinin yok olması, işten çıkarmaların artması, örgüt içi terfi olanaklarının farklılaşması ve düzenli ücret sistemlerindeki belirsizlikler, 1990'lı yıllardan sonra psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen ampirik çalışmaların sayısında bir artışa neden olmuştur (Deery vd., 2006:166). Bu çerçevede gerçekleştirilen araştırmalar, genel olarak çalışanların, yöneticilerinin yükümlülük ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksiz olduğu şeklinde bir algısının bulunduğunu ortaya koymaktadır (Robinson vd., 1994; Morrison ve Robinson, 1997; Lee vd., 2011). Geleneksel olarak psikolojik sözleşmeler örgüt için gösterilecek sadakat ve performans karşılığında iş güvenliğinin, kariyer gelişiminin ve belirli bir ücretin mübadelesi temelinde oluşmaktadır. Dolayısıyla bireylerin, örgütün yükümlülüklerini yerine getirme konusunda başarısız olduğuna ilişkin inançları da çalışan tutum ve davranışlarına ilişkin olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir.

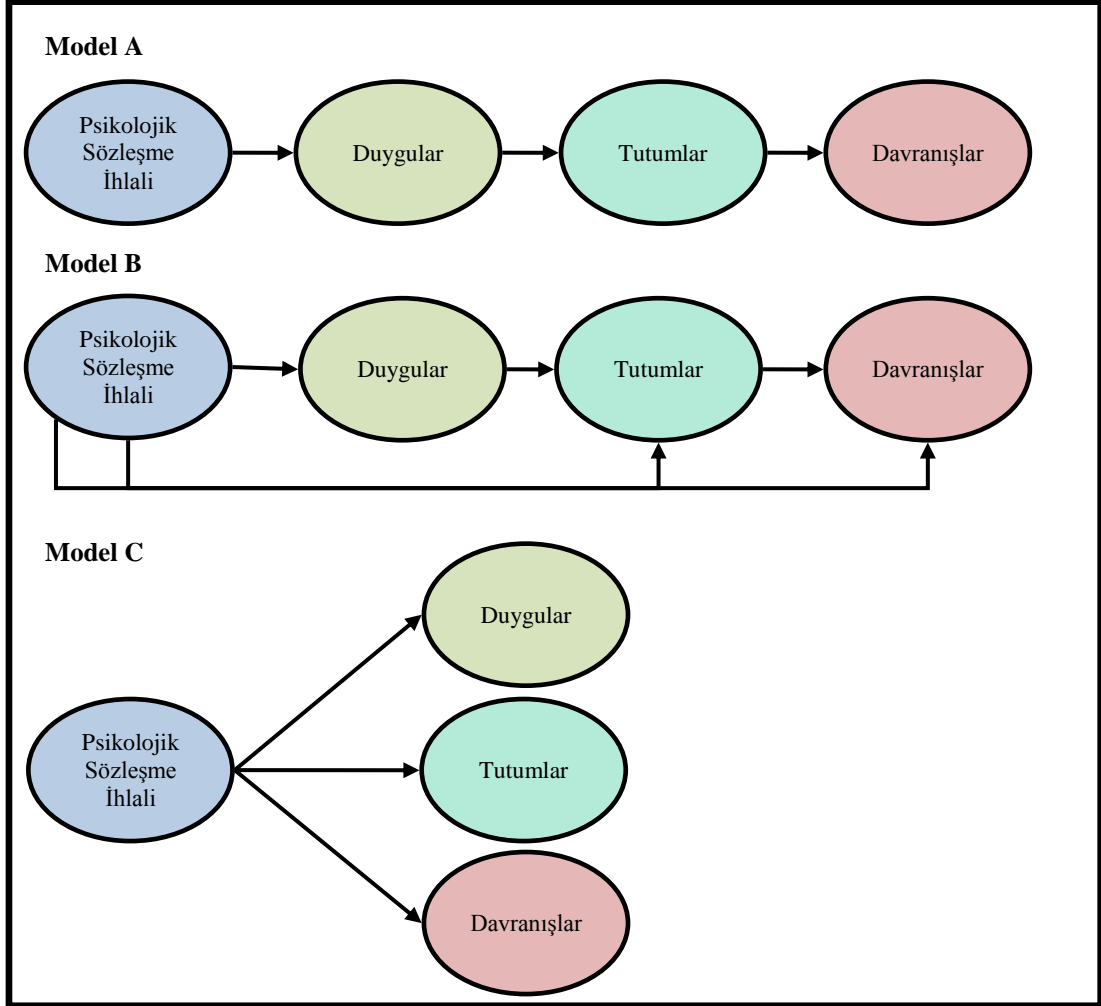
Psikolojik sözleşme ihlali ile bireysel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışan araştırmaların, bu ilişkiyi genelde sosyal mübadele teorisi

çerçevesinde incelediği görülmektedir (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Dulac vd., 2008). Temel olarak sosyal mübadele teorisi, belirli bir ilişkideki tüm bireylerin denge ve adalet beklentisi içerisinde olduğunu savunmaktadır (Blau, 1964:91). Bu açıdan sosyal mübadele teorisi, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmediğini algılamaları durumunda ne tür tepkiler vereceğini anlamaya yardımcı olmak amacıyla araştırmacılara genel bir yaklaşım sunmaktadır (Turnley vd., 2003:190). İstihdam ilişkisi kapsamında, örgütün kendisine iyi davrandığını (psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğine ilişkin algı) düşünen çalışanların, örgüte ilişkin pozitif duygular beslemesi ve destekleyici davranışlarda bulunması mümkündür. Ters durumda, çalışanların haksızlığa uğradığını hissetmesi (psikolojik sözleşmenin bozulduğuna ilişkin duygu), olumsuz davranışlara neden olabilmekte ve örgüt ile ilişkileri zedeleyebilmektedir (Turnley vd., 2004:422).

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda, psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler farklı modeller çerçevesinde araştırılmaktadır. Zhao vd. (2007:654) tarafından meta-analiz yöntemi² ile psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin 51 çalışmanın incelendiği araştırma kapsamında, sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilerin genel olarak üç farklı model çerçevesinde incelendiği belirtilmektedir. Belirtilen modeller Şekil 1.9'da sunulmaktadır.

² Belirli bir konuda yapılmış, birbirinden bağımsız, birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemidir (Akgöz vd., 2004:107).

Şekil 1.9: Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tutum ve Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Kavramsal Modeller



Kaynak: Hao Zhao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski ve Jesus Bravo (2007); “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, Cilt: 60, Sayı: 3, s. 655.

Şekil 1.9'da belirtilen Model A'ya göre psikolojik sözleşme ihlali, duygusal tepki (psikolojik sözleşme bozulma duygusu) ile sonuçlanan iş hayatındaki belirleyici olgu durumundadır. Duygusal tepkiler sonucunda çalışan tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) etkilenmekte ve tutumlar ise davranışlara (rol davranışı, vatandaşlık davranışı) neden olmaktadır. Model B'de, Model A'ya ek olarak psikolojik sözleşme ihlali, tutumları ve davranışları da etkileyen bir faktördür. Bu modelde duygular, psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve

davranışlar arasındaki ilişkiyi kısmi olarak etkileyen bir değişken durumundadır. Model C'de ise psikolojik sözleşme ihlali, duygular, tutumlar ve davranışlar üzerinde doğrudan etkisi olan bir faktör durumundadır ve sonuçlar arasında nedensel bir ilişkinin bulunmadığı düşünülmektedir. Zhao vd. (2007:654)'ye göre psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarını araştıran çalışmaların büyük çoğunluğunda ilişkiler Model C'ye göre kurulmaktadır

Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarına ilişkin gerçekleştirilen çok sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar çerçevesinde, algılanan ihlal sonucunda çalışanın işinden duyduğu tatmin seviyesinde azalma meydana geldiği (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 1999b; Kickul ve Lester, 2001; Tekleab ve Taylor, 2003; Orvis vd., 2008; Suazo, 2009; Conway vd., 2011), örgüte bağlılık seviyesinde bir azalma olduğu (Lester vd., 2002; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Restubog vd., 2006; Suazo, 2009; Tükeltürk vd., 2010; Ng vd., 2010; Cassar ve Briner, 2011), performansında bir azalma meydana geldiği (Robinson, 1996; Lester vd., 2002; Tekleab ve Taylor, 2003; Suazo vd., 2005; Bal vd., 2010; Suazo ve Stone-Romero, 2011), daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemek istemediği (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Kickul ve Lester, 2001; Lo ve Aryee, 2003; Tekleab ve Taylor, 2003; Suazo vd., 2005; Restubog vd., 2006; Restubog vd., 2007; Restubog vd., 2009; Bal vd., 2010; Suazo ve Stone-Romero, 2011) ve işinden veya çalıştığı örgütten ayrılmak istediği ortaya konulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Bunderson, 2001; Lo ve Aryee, 2003; Tekleab ve Taylor, 2003; Suazo vd., 2005; Orvis vd., 2008; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009).

Psikolojik sözleşmelere ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda genel olarak algılanan psikolojik sözleşme ihlali sonucunda olumsuz olarak etkilenen tutum ve davranışlar Tablo 1.9'da özetlenmektedir.

Tablo 1.9: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkileri

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Korelasyon	Örneklem
Robinson ve Rousseau (1994)	Güven	-0,79	128
	İş tatmini	-0,76	
	İşte kalma niyeti	-0,41	
Robinson ve Morrison (1995)	Güven	-0,29	126
	Sivil Erdem (ÖVD)	-0,23	
Robinson (1996)	İşverene duyulan güven	-0,29	125
	İşte kalma niyeti	-0,39	
	Sivil erdem (ÖVD)	-0,25	
	Performans	-0,18	
Turnley ve Feldman (1999b)	Ayrılma	0,38	804
	Konuşma	-0,32	
	Sadakat	-0,45	
	Umursamama	0,24	
Turnley ve Feldman (2000)	İş tatmini	-0,56	804
	İşten ayrılma niyeti	0,48	
	Umursamama	0,18	
	ÖVD	-0,46	
Robinson ve Morrison (2000)	Sözleşme bozulma duygusu	0,68	147
Kickul (2001a)	Süreç adaleti	0,34	322
	Etkileşim adaleti	0,42	
	Negatif duygular	0,45	
	Sapkın davranışlar	0,33	
Kickul ve Lester (2001)	Negatif duygular	0,29	183
	İş tatmini	-0,28	
	Özgecilik (ÖVD)	-0,14	
	Vicdanlılık (ÖVD)	-0,05	
	Centilmenlik (ÖVD)	-0,23	
	Nezaket (ÖVD)	-0,06	
Lester vd. (2002)	Bağlılık	-0,60	268
	Performans (çalışan skoru)	0,07*	
	Performans (yönetici skoru)	-0,37	
Bunderson (2001)	İş tatmini	-0,36	283
	Örgütsel bağlılık	-0,50	
	İşten ayrılma niyeti	0,34	
Lo ve Aryee (2003)	İşten ayrılma niyeti	0,48	152
	Sivil erdem (ÖVD)	-0,31	
	Psikolojik bırakma davranışı	-0,36	
Johnson ve O'Leary-Kelly (2003)	İş tatmini	-0,59	103
	Örgütsel bağlılık	-0,52	
	Duygusal tükenme	0,38	
	Performans	-0,33	
	Özgecilik (ÖVD)	-0,07*	
Tekleab ve Taylor (2003)	İş tatmini	-0,34	478
	İşten ayrılma niyeti	0,23	
	ÖVD (yönetici skoru)	-0,16	
	Performans (yönetici skoru)	-0,14	
Suazo vd. (2005)	İşten ayrılma niyeti	-0,57	234
	Mesleki bağlılık	-0,43	
	Performans	-0,18	
	ÖVD	-0,28	
	Sözleşme bozulma duygusu	0,78	

Tablo 1.9'un devamı...

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Korelasyon	Örneklem
Restubog vd. (2006)	Duygusal bağlılık	-0,64	300
	Sivil Erdem (ÖVD) (çalışan skoru)	-0,40	
	Sivil Erdem (ÖVD) (yönetici skoru)	-0,39	
	Performans (çalışan skoru)	-0,43	
	Performans (yönetici skoru)	-0,47	
Restubog vd. (2007)	ÖVD	-0,54	189
	Performans	-0,47	
	Sapkın davranışlar	0,34	
Zhao vd., (2007)	Sözleşme bozulma duygusu	0,52	51 çalışma (meta-analiz)
	Güven kaybı	0,65	
	İş tatmini	-0,54	
	Örgütsel bağlılık	-0,38	
	İşten ayrılma niyeti	0,42	
	Personel devri	0,06*	
	ÖVD	-0,14	
	Performans	-0,24	
Orvis vd. (2008)	İş tatmini	-0,29	106
	Sadakat	-0,22	
	İşten ayrılma niyeti	0,19	
	Performans (araştırma)	-0,23	
	Performans (eğitim)	0,02*	
Dulac vd. (2008)	Sözleşme bozulma duygusu	0,72	152
	Duygusal bağlılık	-0,34	
	Güven	-0,45	
	İşten ayrılma niyeti	0,57	
Suazo (2009)	İş tatmini	-0,40	196
	Örgütsel Bağlılık	-0,31	
	İşten ayrılma niyeti	0,35	
	Algılanan örgütsel destek	-0,57	
	Çalışan performansı	-0,13	
Restubog vd. (2009)	Duygusal bağlılık	-0,42	403
	Sivil Erdem (ÖVD) (çalışan skoru)	-0,21	
	Sivil Erdem (ÖVD) (yönetici skoru)	-0,18	
Bal vd. (2010)	Performans	-0,19	266
	ÖVD	-0,20	
Tükeltürk vd. (2010)	Duygusal bağlılık	-0,26	194
	Devam bağlılığı	0,05*	
	Normatif bağlılık	0,47	
Ng vd. (2010)	Duygusal bağlılık	-0,63	285
	Yenilikçi davranışlar	-0,10	
Conway vd. (2011)	İş tatmini	-0,47	166
	Örgütsel bağlılık	-0,34	
Suazo ve Stone-Romero (2011)	Performans	-0,32	615
	ÖVD	-0,17	
Cassar ve Briner (2011)	Duygusal bağlılık	-0,47	103
	Devam bağlılığı	0,25	
	Sözleşme bozulma duygusu	0,62	

* İlişki anlamsız, ÖVD=Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bununla birlikte sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide başka değişkenlerin de etkisi bulunabilmektedir ve bu amaçla da çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan tutum ve davranışları ilişkisinde başka hangi faktörlerin etkili olduğunun tespit edilmesi, psikolojik sözleşme ihlallerinin önlenmesi veya bu tür bir algının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin azaltılması bakımından katkı sağlamaktadır. Bu amaçla araştırmacılar psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye aracı değişken³ veya düzenleyici değişken⁴ olarak etki eden faktörleri belirlemeye çalışmaktadır.

Literatürde bu amaçla gerçekleştirilen farklı çalışmaların bulunduğu ve bu çerçevede farklı kavramların incelendiği görülmektedir. Genel olarak ihlal algısının tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinde aracı değişken olarak, lider-üye etkileşimi (Suazo vd., 2008; Restubog vd., 2011), algılanan örgütsel destek (Suazo ve Turnley 2010), güven (Restubog vd., 2008) ve psikolojik sözleşmenin bozulması duygusu (Suazo, 2009; Cassar ve Briner, 2011) kavramları kullanılmaktadır. Bununla birlikte düzenleyici değişken olarak kullanılan kavramların ise eşitlik hassasiyeti (Kickul ve Lester, 2001; Restubog vd., 2009), algılanan örgütsel destek (Dulac vd., 2008; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012), adalet algısı (Turnley ve Feldman, 1999a; Kickul, 2001a) ve lider-üye etkileşimi (Dulac vd., 2008) olduğu görülmektedir.

Sosyal mübadele açısından bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışanlar, örgütleri veya yöneticileri tarafından yeterince desteklenmediklerini ve saygı görmediklerini düşünmektedir (Lo ve Aryee, 2003:1008). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali, birey ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinde bir dengesizlik algısı ortaya çıkarmaktadır (Rousseau, 1995:118; Morrison ve Robinson,

³ Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide dolaylı bir etkiye sahip üçüncü değişken (mediator variable).

⁴ Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya derecesini etkileyen üçüncü değişken (moderator variable).

1997:237; Suazo vd., 2005:24). Bu dengesizlik algısı, çalışanların örgütlerine olan güvenini azaltmakta (Rousseau, 1989; Robinson ve Rousseau, 1994), örgütsel işlemlerde algıladığı eşitliği zedelemekte (Robinson vd., 1994) ve örgütsel amaçlara olan inancını yok etmektedir (Conway ve Briner, 2002b). Bunun sonucu olarak da algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin tutum ve davranışlar üzerinde birçok olumsuz etkisi ortaya çıkmaktadır.

1.6.4.1. Psikolojik Sözleşme İhlali - İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İşten ayrılma niyeti, bireyin çalıştığı örgütten ayrılmaya bilinçli ve planlı olarak karar vererek bunu sürekli olarak düşünmesi ve istemesi olarak ifade edilmektedir (Rusbult vd., 1988:601; Tett ve Meyer, 1993:262). Diğer bir tanıma göre ise işten ayrılma niyeti, bireyin isteyerek ve bilinçli olarak belirli bir zaman içerisinde içinde bulunduğu örgütten ayrılmayı arzu etmesidir (Cho vd., 2009:374).

Gerçekleştirilen araştırmalar, işten ayrılma niyetinin, personel devrinin güçlü bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Tett ve Meyer, 1993; Iverson ve Deery, 1997). Steel ve Ovalle (1984) tarafından gerçekleştirilen çalışma da, işten ayrılma niyeti ile personel devri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymakla kalmamakta, bununla birlikte, işten ayrılma niyeti ile personel devri arasındaki ilişkinin işten ayrılma niyeti ile diğer örgütsel faktörler arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğunu da ispat etmektedir.

Gönüllü olarak olsun veya olmasın, bir çalışanın işinden ayrılması önemli sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir. Bireyin işini bırakması işe alım ve eğitim maliyetlerinde bir artışa neden olmakta, örgüt içerisinde kalan diğer çalışanların moralini azaltmakta, iş tatminini olumsuz etkilemekte ve müşteri tarafından algılanan hizmetin kalitesini düşürebilmektedir (Cho vd., 2009:374). Bununla birlikte çalışanın işinden ayrılması, çoğu zaman örgütün değerli bir işgörenini kaybetmesi anlamına gelmekte ve örgütsel faaliyetlerin belirli oranda kesintiye uğramasına neden olmaktadır (George ve Jones, 1996:318)

Çalışanların işten ayrılma veya kalma kararlarını vermelerindeki önemli unsurların başında, yaptıkları işe ilişkin elde ettikleri deneyimler olduğu söylenebilir (George ve Jones, 1996:318). Bu çerçevede bireyin işine ilişkin algıladığı memnuniyetin derecesi, işten ayrılma veya kalma niyetini belirleyen önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Steel ve Ovalle, 1984:673-674). Bununla birlikte bireyin işinden ayrılma veya kalma niyetini etkileyen çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Iverson ve Deery (1997:71-73), bu faktörleri dört başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar;

- Yapısal Faktörler: Örgütle ve işle ilişkili faktörlerdir. Genel olarak bireye iş arkadaşları ve yöneticisi tarafından verilen desteğin derecesi, gerçekleştirilen işin ne derece rutin olduğu ve örgüt içinde bireye ne derece adil davranıldığı gibi faktörler bireyin işten ayrılma isteğinde artışa veya azalışa neden olabilmektedir. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu düşünülen diğer yapısal faktörler ise bireyin örgüt içi rolünün beklentilerini karşılamaması, belirlenmiş ve açık bir rolünün bulunmaması, aşırı iş yükünün olması ve işini gerçekleştirmek için yeterli kaynağa sahip olmaması gibi stresle doğrudan ilişkili unsurlardır. Aynı zamanda ücret, iş güvencesi, terfi ve gelişim fırsatları gibi örgüt içi faktörlerin de işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediği düşünülmektedir.
- Kişisel Faktörler: Bireyin kişilik özellikleri çerçevesinde pozitif veya negatif duygu düzeyleri de işten ayrılma veya kalma niyetini etkilemektedir. Zaman geçtikçe ve farklı durumlarla karşılaştıkça bireyin istek ve hevesini kaybetmeyen bir duygusal yapıya sahip olması işte kalma niyetini olumlu etkilemektedir. Buna karşılık olumsuz duygusal duruma meyilli olan bireyler için ise zaman ve zorlayıcı şartlar işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.
- Çevresel Faktörler: İçinde bulunulan örgütten farklı olarak iş bulma imkanının fazla olması ve işgücü devrinin meşru kabul edildiği bir örgüt kültürünün bulunması gibi çevresel faktörler işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte bir aile işletmesinde çalışan bireyler için ise akrabalara karşı hissedilen sorumluluk işten ayrılma isteğini negatif olarak etkilemektedir.
- Sendikal Faktörler: Sendika üyeliği veya sendikaya olan inancın derecesi de işten ayrılma veya kalma niyetini etkilemektedir. Bununla birlikte sendikal bağlılığı yüksek olan bireyler mevcut işlerinden ayrılmak istememektedir.

Bireyin işten ayrılma niyetini arttırıcı etkisi olduğu düşünülen diğer bir faktörün ise bireyin algıladığı psikolojik sözleşme ihlali olduğu düşünülmektedir

(Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Gerçekleştirilen araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, sosyal mübadele teorisi kapsamında daha iyi anlaşıldığını göstermektedir. Bu çerçevede bireyin, psikolojik sözleşmesi çerçevesinde kendisine vaat edilen ile elde ettikleri arasında bir dengesizlik algılaması, tutumsal ve davranışsal tepkiler geliştirmesine neden olmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999b:899). Diğer bir ifadeyle vaat edilen ile elde edilen arasında algılanan farklılık, birey ve örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde bir dengesizlik durumu ortaya çıkartmaktadır. Birey ise bu dengesizlik durumunu örgüte gösterdiği katkıları azaltarak ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Robinson, 1996:577). Bu dengesizlik durumunun ortadan kaldırılamaz veya aşılabilir olarak görülmesi sonucunda ise birey, içinde bulunduğu örgütten ayrılmak istemektedir. Dolayısıyla, örgütün üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmediği şeklinde geliştirilecek bir inanç çerçevesinde birey, sosyal mübadele ilişkisi kapsamında istihdam ilişkisine devam etmeyi adaletsiz görebilmekte ve örgüt ile arasındaki istihdam ilişkisini sonlandırabilmektedir (Bunderson, 2001:722).

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin gerçekleştirilen ampirik çalışmalar da bu olguyu destekler niteliktedir. Araştırmalar, sözleşme ihlali algılayan çalışanların işten ayrılma niyetinde bir artış olduğunu ortaya koymaktadır (Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 2000; Lo ve Aryee, 2003; Tekleab ve Taylor, 2003; Dulac vd., 2008). Dolayısıyla, örgütün vaatleri çerçevesinde üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmemesi veya getirememesi, örgüt için değerli varlık durumundaki insan kaynağını kaybetmesi sonucunu doğurabilmektedir.

1.6.4.2. Psikolojik Sözleşme İhlali - Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi

Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütün beklentilerine uygun tutum ve davranışların neler olduğu ve hangi faktörler aracılığıyla oluştuğu genellikle mübadele temelli yapılar çerçevesinde açıklanmaktadır. Bu çerçevede sosyal mübadele teorisinin (Blau, 1964) ve karşılıklılık normunun (Gouldner, 1960), çalışan davranışlarının temelinde bulunan motivasyon faktörlerini ve olumlu

tutumların oluşum sürecini açıklayabilmek amacıyla örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalarda uzun zamandır kullanıldığı söylenebilir (Settoon vd., 1996:219; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:774). Daha önce de belirtildiği gibi, kavramsal temelleri sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık normu üzerine kurulmuş olan yapıların başında psikolojik sözleşmeler gelmektedir. Bu yapılardan bir diğerinin ise algılanan örgütsel destek olduğu görülmektedir (Wayne vd., 1997; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Dulac vd., 2008).

Her ne kadar psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek kavramları aynı teorik temellere sahip olsa da, her iki kavramda birbirinden bağımsız olarak incelenmekte ve farklı yapıları ifade etmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:492). Bununla birlikte iki kavramı birlikte inceleyen ve arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların çok eskiye gitmediği de görülmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005).

Algılanan örgütsel destek, genel şekilde, örgütün çalışanına duyduğu bağlılığın çalışan tarafından algılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Shore ve Wayne, 1993:774; Settoon vd., 1996:220; Wayne vd., 1997:83). Örgütsel destek teorisi, örgüt tarafından sağlanacak faydaların, çalışanların işe ilişkin çabasını arttıracaklarını ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayacaklarını öne sürmektedir. Bu çerçevede örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir (Eisenberger vd., 1986:501; Eisenberger vd., 2001:42).

Örgütsel destek teorisine göre algılanan örgütsel desteğin arka planında, çalışanların örgütü insan özellikleri çerçevesinde değerlendirme eğilimi yatmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003:492). Örgütsel destek algılayan çalışan, sağladığı katkıya örgüt tarafından ne ölçüde değer verildiğine ve mutluluğunun ne kadar önemsendiğine ilişkin bir inanç geliştirmektedir (Eisenberger vd., 1997:812; Rhoades ve Eisenberger, 2002:698). Dolayısıyla örgütün kendisine yüksek oranda

destek verdiğini düşünen bir çalışan, kendisini güvende hissetmekte ve ortaya çıkacak sorunlarda örgütün arkasında olduğunu bilmektedir.

İşverenler, genel olarak çalışanları, gösterdikleri sadakat ve bağlılık çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu çerçevede duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans sergileyeceği düşünülmektedir (Eisenberger vd., 1986:500). Fakat diğer açıdan bakıldığında çalışanlar da benzer şekilde örgütlerinden bağlılık beklemektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün kendisini kabul ettiğini ve saygı gösterdiğini düşünen, ödül ve terfi imkanı olan, örgüt bilgilerine erişim imkanı verilen çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissetmekte ve işlerini daha iyi şekilde gerçekleştirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Belirtildiği gibi algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşmeler teorik temelleri bakımından sosyal mübadele ilişkisine dayanmaktadır. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek ile psikolojik sözleşme kavramlarının, çeşitli açılardan benzeştiği görülmektedir. Öncelikle her iki kavramda, çalışanın örgütü ile arasındaki istihdam ilişkisini değerlendirmesinde anahtar bir role sahiptir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:775). Hem algılanan örgütsel destek hem de psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların örgütü, ihtiyaç duydukları kaynakları ne ölçüde sağlamaya istekli olduğu ve bunun ne ölçüde yerine getirildiği çerçevesinde değerlendirildiğini ve bu değerlendirmenin olumlu olması durumunda çalışanların daha fazla çaba göstereceğini varsaymaktadır. Bununla birlikte her iki kavramda, çalışanların yüksek değer atfettiği imkanlara (ücret artışı, gelişim imkanı gibi) ulaşması durumunda, kendilerini örgüte karşı yükümlü hissedeceğini ve karşılıklılık normu çerçevesinde performansa, örgütsel vatandaşlığa ve devamsızlığa ilişkin olumlu davranışlar göstererek örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacaklarını öne sürmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:492). Dolayısıyla, algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşmeler arasındaki temel benzerlik, her iki kavramında çalışan-örgüt ilişkisine odaklanması ve neticesinde, karşılıklılık normu temelinde çalışanların benzer tutum ve davranışlar (örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı gibi) sergileyeceğini belirtmesidir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:775).

Her ne kadar her iki kavram da çalışan ve örgüt arasındaki sosyal mübadeleyi kapsayıcı bir nitelik taşısa da aralarında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak bu iki kavram, kapsamında yer alan inançlar bakımından farklılaşmaktadır. Algılanan örgütsel destek, örgütün kendisine ne ölçüde bağlı olduğuna ilişkin çalışan inançlarını kapsamaktadır. Diğer yandan psikolojik sözleşmeler ise çalışanın algıladığı karşılıklı yükümlülükleri ve bu yükümlülüklerin mübadele ilişkisi kapsamında ne ölçüde yerine getirildiğine ilişkin inançları içermektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005:775; Kiewitz vd., 2009:809; Bal vd., 2010:254). İkinci olarak örgütsel destek teorisi, doğrudan, çalışanın iş deneyimleri sonucu elde ettiği kazanımlara odaklanmakta ve çalışan tarafından algılanan desteğin bu kazanımlar sonucu oluştuğunu öne sürmektedir. Buna karşılık psikolojik sözleşmeler de ise temel odak noktası, iş deneyimi sonucu elde edilen kazanımlar ile verdiği vaatler çerçevesinde örgütün yerine getirmekle yükümlü oldukları arasındaki uyum veya farklılıktır (Aselage ve Eisenberger, 2003:495). Son olarak ise her iki kavram, örgütsel katkılara çalışanın vereceği karşılığın kavramsallaştırılması bakımından farklılaşmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar örgütsel destek algılaması durumunda çalışanın, örgüte karşı kendisini her konuda yükümlü hissettiğini ve davranışlarını örgütsel amaçlara katkı sağlayabilmek adına iyileştirerek bu desteğe karşılık verdiğini ortaya koymaktadır. Fakat örgütün kendi yükümlülüklerini yerine getirdiğini, diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmesinin yerine getirildiğini düşünen bir çalışanın ise, nispi bir yaklaşımla, yalnızca örgüte verdiği vaatler çerçevesinde yerine getirmekle yükümlü olduğuna inandığı davranışlarla karşılık vereceği düşünülmektedir (Kiewitz vd., 2009:810).

1.6.5. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Ölçülenmesi

Rousseau (1998:681), psikolojik sözleşmeleri, vaat edilenlerin birey tarafından değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucu ortaya çıkan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin bireysel inançlar olarak tanımlamakta ve bu çerçevede psikolojik sözleşmelerin ölçülenmesine ilişkin bazı genel yargıların geçerliliğinden söz etmektedir. Bunlar;

- Psikolojik sözleşmelerin doğası ve kapsamı gereği elde edilecek bilgi bireysel beyanlar veya öz bildirim ölçekleri aracılığıyla sağlanabilmektedir,
- Psikolojik sözleşme ölçekleri çerçevesinde gerçekleştirilecek değerlendirmenin yükümlülük ortaya çıkartan vaatlere ve karşılıklı mübadeleye odaklanması gerekmektedir,
- Beklentiler, psikolojik sözleşme tanımındaki vaatsel yapı ile örtüşmemekte ve dolayısıyla psikolojik sözleşme ölçeklerinde doğrudan kullanılamamaktadır.

Belirtilen yargılar çerçevesinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümüne ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda %90 oranında anket yönteminin kullanıldığı ve bu anketlerin vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülükler odaklandığı görülmektedir (Conway ve Briner, 2005:90). Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ihlaline ilişkin araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş bir yöntemin varlığından bahsedilebilmektedir. Fakat gerçekleştirilen araştırmalarda, kullanılan ölçek türüne ilişkin farklılıkların bulunduğu görülmektedir (Lambert vd., 2003:896-897; Zhao vd., 2007:655-656). Bu çerçevede, psikolojik sözleşme ihlalini araştıran çalışmalarda üç farklı ölçek türü kullanılmaktadır (Conway ve Briner, 2005:91-94; Zhao vd., 2007:656).

- 1. İçerik Ölçeği:** Katılımcılara psikolojik sözleşme unsurlarına ilişkin özel bir liste sunulmakta (ücret, eğitim, terfi, iş güvencesi gibi) ve kendilerine vaat edilen bu unsurlardan hangilerinin ne ölçüde yerine getirildiği sorulmaktadır. Böylece her bir psikolojik sözleşme unsuruna ilişkin katılımcıların ne ölçüde ihlal algıladıkları belirlenmeye çalışılmaktadır.
- 2. Global Ölçek:** Bu ölçek türünde psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin spesifik unsurlar yer almamakta, doğrudan katılımcılara birkaç soru aracılığıyla örgütün kendi vaatlerini veya yükümlülüklerini ne ölçüde yerine getirdiği sorulmaktadır. Böylece sözleşme ihlaline ilişkin çalışanın genel algısı ölçülmeye çalışılmaktadır.
- 3. Tek Madde Ölçeği:** Bu ölçek türü global ölçeğe benzemektedir. Fakat bu ölçek türünde yalnızca tek bir genel soru kullanılarak katılımcılara, örgütün kendilerine verdiği vaatleri ne ölçüde yerine getirdiği sorulmaktadır. Böylece tek bir soru aracılığıyla katılımcıların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin genel algısı ölçülmeye çalışılmaktadır.

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, her üç ölçek türünü de kullanan çalışmalar bulunmaktadır. Fakat araştırmacıların daha

büyük oranda içerik ölçeğini (Turnley ve Feldman, 2000; Kickul ve Lester, 2001; Lester vd., 2002; Guest ve Conway, 2002; Lo ve Aryee, 2003; Orvis vd., 2008; Conway vd., 2011) ve Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçeği (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Tekleab ve Taylor, 2003; Suazo vd., 2005; Restubog vd., 2006; Restubog vd., 2007; Tükeltürk vd., 2010; Suazo ve Stone-Romero, 2011) kullandığı görülmektedir. Tek madde ölçeğini kullanan çalışma sayısı ise sınırlıdır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson vd., 1994; Özgen ve Özgen, 2010). Bununla birlikte, içerik ölçeğini ve global ölçeği birlikte kullanan çalışmalar da mevcuttur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Conway ve Briner, 2002a).

Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmeyi amaçlayan bazı çalışmalarda ise içerik ölçeğinin daha farklı kullanıldığı görülmektedir (Turnley ve Feldman, 1999b; Lester ve Kickul, 2001; Conway ve Briner, 2002b; Zottoli, 2003; Kickul vd., 2004; Fuchs, 2005; Orvis vd., 2008). Bu çerçevede katılımcılara aynı şekilde psikolojik sözleşme unsurlarına ilişkin bir liste sunulmakta ve bu listedeki maddelerin tek tek ne ölçüde ihlal edildiği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Fakat bununla birlikte katılımcılardan, bu maddelerden hangisine veya hangilerine daha fazla önem verdiğini belirtmesi istenmektedir. Böylece ihlal algısına ilişkin her maddenin puanı, katılımcının o maddeye verdiği önem derecesi ile çarpılmakta ve toplanarak genel bir ihlal puanı elde edilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde hangi ölçek türünün kullanılması gerektiği veya hangi ölçek türü ile gerçekleştirilen çalışmaların psikolojik sözleşmelerin doğasına daha uygun olacağı, araştırmacılar tarafından tartışılan bir konu durumundadır. Bu kapsamda, ilk iki ölçek türünün (içerik ölçeği ve global ölçek) psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde daha geçerli olduğunu belirtilmektedir (Conway ve Briner, 2005:92; Lambert vd., 2003:896).

İçerik ölçeğinin ve global ölçeğin bireylerin psikolojik sözleşmelerini değerlendirmesi bakımından farklı varsayımları bulunmaktadır. İçerik ölçeği, bireylerin ihlali teker teker veya madde madde değerlendirdiğini varsaymaktadır.

Buna karşılık global ölçeğin varsayımı ise, bireylerin, kendilerine vaat edilenlerin ne ölçüde yerine getirildiğini bütünsel veya genel değerlendirme eğilimde olduğudur (Conway ve Briner, 2005:94).

Varsayımlarında bulunan farklılıklar nedeniyle hem global ölçeğin hem de içerik ölçeğinin bazı açılardan eleştirildiği görülmektedir. İçerik ölçeği, psikolojik sözleşmenin kapsadığı konulara ilişkin bir liste sunmakta, dolayısıyla bu ölçek türü araştırmacılara hangi faktörler açısından ihlalin bulunduğunu tespit edebilme olanağı ve katılımcılar için önemli faktörlerin neler olduğunu belirleyebilme imkanı vermektedir. Global ölçekte ise bu tür bir ayrıma gidilmemekte ve dolayısıyla psikolojik sözleşmenin hangi faktörlerinin tam olarak ihlal edildiği belirlenmemektedir (Lambert vd., 2003:897; Conway ve Briner, 2005:91). Global ölçek için en büyük eleştirinin bu noktada olduğu görülmektedir. Buna karşılık içerik ölçeğine yöneltilen en büyük eleştiri ise, istihdam ilişkisinin tüm koşullarını belirlemenin imkansız olması nedeniyle, kullanılan ölçekte eksik veya fazla maddenin bulunabileceğidir (McLean Parks vd., 1998:725; Zhao vd., 2007:656).

Tüm eleştirilere rağmen, Zhao vd., (2007:656) tarafından gerçekleştirilen araştırma, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin çalışmaların büyük oranda içerik ölçeğinden ve global ölçekten yararlandığını ortaya koymaktadır. Conway ve Briner (2005) de gerçekleştirdiği araştırma sonucunda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacılar, psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümüne ilişkin gerçekleştirilen 26 çalışmayı incelemiş ve bu çalışmalardan 16 tanesinin içerik ölçeğini kullandığını, 10 çalışmanın ise global ölçekten yararlandığını belirlemiştir (Conway ve Briner, 2005:93).

1.7. Psikolojik Sözleşmelerin ve İhlal Algısının Yönetimi

Güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturmak ve insanları kullanan örgütlerden çok insanları geliştiren örgütler olabilmek isteyen işletmelerin temel görevlerinden biri, çalışanları ile aralarındaki psikolojik sözleşmeleri iyi şekilde yönetebilmektir (Schalk ve Rousseau, 2001:141). Bu çerçevede, işletmelerin, çalışan-işveren

ilişkilerinin düzenlenmesinde psikolojik sözleşme yönetiminden artan oranda faydalandığı görülmektedir. Guest ve Conway (2002) tarafından 1306 insan kaynakları yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen uygulamalı çalışma da bu olguyu desteklemektedir. Çalışmaya göre 1306 yöneticinin %36'sı işletmelerinde istihdam ilişkilerinin düzenlenmesinde psikolojik sözleşme yönetiminin kullanıldığını ve %90'ı ise bu çerçevede psikolojik sözleşme yönetimi uygulamalarının faydalı olacağını belirtmektedir (Guest ve Conway, 2002:35).

Temel olarak psikolojik sözleşmeler, örgüt içerisindeki tüm yönetim faaliyetlerinden ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarından doğrudan etkilenmektedir. Çünkü genel yönetim ve daha özelinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların günlük davranış biçimlerini şekillendirmekte ve istihdam koşullarının anlaşılabilirliği açısından genel bir mekanizma oluşturmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994:465). Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşmelerin yönetimi çerçevesinde genel yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemli yeri olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla genel yönetim ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında spesifik olarak doğrudan psikolojik sözleşmeleri düzenleyici uygulamaların hangi faktörleri dikkate aldığı belirlenmesi istihdam ilişkilerinin sağlığı açısından önemlidir.

Bu noktada önemli tartışma konularından biri psikolojik sözleşme yönetimi çerçevesinde hangi konuların ele alınması gerektiğidir. Çünkü psikolojik sözleşme kavramının çok boyutlu yapısı nedeniyle herhangi bir bölümü sözleşme yönetimi kapsamında incelenebilmektedir. Conway ve Briner (2005), psikolojik sözleşme yönetimi çerçevesinde, çalışan ve işvereni arasındaki yanlış anlaşılmaları azaltabilmek için psikolojik sözleşme şartlarının daha objektif hale getirilmesi yoluyla psikolojik sözleşmelerin subjektif özelliklerinin incelenebileceği gibi, psikolojik sözleşmelerin örgüt içerisinde daha etkin çalışabilmesi amacıyla çalışanlar tarafından örgüt tarafının kim veya kimlerden oluştuğunun da kesin olarak belirlenebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin yönetimi,

psikolojik sözleşme teorisi içerisindeki iki temel alana (*kapsam ve ihlaller*) odaklanmaktadır (Conway ve Briner, 2005:158).

Psikolojik sözleşmelerin kapsam çerçevesinde yönetimi; taraflar arasında hangi vaatlerin verilmesi gerektiği, değişim durumunda psikolojik sözleşme kapsamına ilişkin vaatlerin nasıl yönetilmesi gerektiği, psikolojik sözleşmelerin taraflar arasında nasıl oluştuğu ve tekrardan nasıl görüşüleceği konularına ilişkin kararları içermektedir (Conway ve Briner, 2005:158). Bu çerçevede Paul vd., (2000:479) psikolojik sözleşmeleri kapsayıcı beklentilerin doğru şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. İşe alım ve sosyalizasyon aşamasında birey ve örgüt beklentileri farklı olmakta ve çoğu zaman örtüşmemektedir. Bunun temel nedeni ise çalışan beklentilerinin gerçekçi olmayan şekilde yüksek olmasıdır. Paul vd., (2000:479-480)'e göre gerçekçi olmayan çalışan beklentilerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi amacıyla kullanılması gereken temel yöntem bireyin yerine getireceği işin gerçekçi olarak tanıtımıdır. Bu çerçevede işletmenin ve gerçekleştireceği işin bireye gerçek nitelikleriyle sunulması gerekmektedir.

Raulapati vd., (2010)'e göre ise psikolojik sözleşmelerin yönetimi, örgüt stratejisinin çeşitli alanları bakımından düzenlenmesine bağlıdır. Bu alanlar şu şekildedir (Raulapati vd., 2010:14-15);

- **Süreç adaleti:** İnsanlar, örgüt tarafından verilecek kararlarda kendi fikirlerinin dikkate alındığını bilmek, önemsenmek ve saygı görmek istemektedir. Bununla birlikte çalışanlar, örgüt içinde değişen koşullara ilişkin bilgilendirildiğinde işinden daha fazla tatmin duymaktadır.
- **İletişim:** Çalışan ve işveren arasındaki iki taraflı etkin iletişim, çalışanın da bu iletişim sürecinde fikrini belirtebilmesi ve isteklerini iletebilmesi ile gerçekleşmektedir.
- **Yönetim biçimi:** Birçok işletmede yöneticiler yukarıdan aşağı kontrol sürecini terk ederek aşağıdan yukarı yönetim biçimini benimsemeye başlamıştır. Bunun nedeni üst yönetim tarafından ihtiyaç duyulan önemli bilginin müşterilerle ve tedarikçilerle doğrudan iletişimde olan çalışanlar tarafından daha kolay üretilebileceği gerçeğidir.

- **Yönetimsel beklentiler:** Yöneticiler, yeni başlayan çalışanlarına kendilerinden neler beklendiğini belirtme ihtiyacı duymaktadır. Bu çerçevede yönetimsel beklentilerin daha açık ve belirgin olarak çalışanlara aktarımı gerçekçi psikolojik sözleşmeler oluşturulma şansını artırmaktadır.
- **Çalışan tutumlarının belirlenmesi:** Yöneticilerin, performansın yükseltilmesi için hangi faaliyetlerin yerine getirilmesini daha doğru şekilde belirleyebilmek amacıyla çalışan tutumlarını düzenli aralıklarla gözlemlemesi gerekmektedir.

Psikolojik sözleşme teorisi içerisinde psikolojik sözleşme yönetiminin uygulanabileceği diğer alan ise ihlaller olarak ifade edilmektedir (Conway ve Briner, 2005:169). Teorik olarak bir örgüt, çalışanları ile arasındaki psikolojik sözleşme koşullarını yerine getirmek istemekte ve dolayısıyla ihlallerin ortaya çıkmasını engellemeye çalışmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme koşullarının işveren ve çalışan arasında daha açık ve ayrıntılı olarak konuşulması yanlış anlaşılmalara ve dolayısıyla ihlalleri önleyebilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000:532). Bununla birlikte örgütün psikolojik sözleşmenin oluşumu aşamasında yerine getiremeyeceği vaatlerde veya yerine getirebileceğinden daha fazla vaatte bulunmaması da psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkma şansını azaltacaktır (Conway ve Briner, 2005:171).

Mao ve Ge (2008)'e göre psikolojik sözleşme ihlallerinin önlenmesi, örgüt ve çalışan arasındaki yanlış anlaşılmaların ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Bu amaçla da örgüt tarafından uygulanması gereken çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibidir (Mao ve Ge, 2008:28);

- **İdeolojik yanlış anlaşılmaların önlenmesi:** İşletmeler çalışan odaklı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.
- **Bireyler arası algısal farklılıkların ortadan kaldırılması:** İşletme içinde iyi bir iletişim mekanizması oluşturulmalıdır.
- **Çalışan eğitimi ve gelişimi konusundaki farklılıkların ortadan kaldırılması:** İşletme yönetimi etkin bir eğitim ve terfi mekanizması geliştirmelidir.
- **Karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin yanlış anlaşılmaların önlenmesi:** İşletme yönetimi çalışan memnuniyetine birincil önem vermeli ve sürekli yükseltmeye çabalamalıdır.

- **Katılım ve güçlendirme konusundaki yanlış anlaşılmaların önlenmesi:** Çalışanlar ve yöneticiler karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmelidir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkmadan önlenmesi istihdam ilişkisinin daha sağlıklı şekilde yürütülmesi açısından önemli görülmektedir. Fakat daha önce de belirtildiği gibi psikolojik sözleşmeye ilişkin tüm koşulların tam olarak yerine getirilmesi her zaman için mümkün olmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, istihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme ihlalleri sürekli karşılaşılan bir durumdur ve çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiye kalıcı zararlar verebilmektedir (Raulapati vd., 2010:14-15). Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlallerinin yönetimi çerçevesinde, sürekli gözlem yoluyla bu ihlallerin zararları ortaya çıkmadan belirlenmesi ve etkin olarak yönetilmesi gerekmektedir (Conway ve Briner, 2005:169).

Psikolojik sözleşme ihlalleri, anketler, odak grupları ve işten çıkış mülakatları gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla gözlemlenebilmektedir. Fakat bu uygulamalar yalnızca psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumundan bir süre sonra ihlalin sonuçlarını ortaya koyabilmeye imkan vermekte ve bu yöntemler aracılığıyla ihlalin nedenleri ayrıntılı şekilde belirlenmemektedir. Dolayısıyla asıl ihtiyaç duyulan, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıkar çıkmaz küçük düzenlemeler ile bu ihlallerin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracak ve psikolojik sözleşmedeki değişimin taraflar arasında tekrar görüşülmesine imkan tanıyacak uygulamalar ve faaliyetlerdir (Conway ve Briner, 2005:170).

Bununla birlikte psikolojik sözleşme yönetimi çerçevesinde çalışanların da hem bireysel hem de toplu olarak psikolojik sözleşmelerine aktif katılımı gerekmektedir. Rousseau (2001:536) kalifiye, örgüt tarafından kendilerine değer verilen ve istihdama ilişkin koşulları tartışma konusunda güce sahip olan çalışanların kendi psikolojik sözleşmelerini proaktif olarak daha kolay yönetebileceklerini ifade etmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşmelerini etkin olarak yönetmek isteyen ve ihlallerle karşılaşmak istemeyen çalışanların, sözleşmelerinin şekillenmesi, değişimi, oluşumu ve görüşülmesi konularında doğru değerlendirmeyi yapabilmeleri ve örgüt temsilcileri ile sürekli iletişim sağlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte doğru

şekilde gerçekleştirilen toplu faaliyetler, sendikalar veya çalışan temsilcileri aracılığıyla ortaya konulacak eylemler de istihdam ilişkisi içerisinde birey tarafından oluşturulan psikolojik sözleşmeler üzerinde etkili olabilmektedir (Conway ve Briner, 2005:175).

Anlatılanlar çerçevesinde psikolojik sözleşme yönetimindeki temel aktörün temsilcileri aracılığıyla faaliyetlerini gerçekleştiren örgüt olduğu görülmektedir. Bu çerçevede işletme yönetimi ve daha özelinde insan kaynakları yönetimi, psikolojik sözleşme yönetiminde en etkin ve ilişkili uygulamaları gerçekleştirmektedir. Fakat bununla birlikte bireyinde bu süreçte etkin katılımı gerekmektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşumu, gelişimi ve değişimi aşamalarında bireyin doğru bilgiyi elde etme konusundaki ve karşı tarafa doğru bilgiyi verme konusundaki çabaları, ihlallerin ortaya çıkma şansını büyük ölçüde azaltacaktır.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNE İLİŞKİN YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmış ve o tarihten günümüze gelene kadar çeşitli açılardan incelenmiştir. Fakat kavrama ilişkin ampirik çalışmaların ise Rousseau (1989) tarafından gerçekleştirilen kavramlaştırma ile başladığı ve özellikle 2000'li yıllarla birlikte artışa geçtiği görülmektedir. Ampirik çalışmalarda psikolojik sözleşmeler genel olarak oluşum süreci, kapsamı, boyutları ve ihlaller açısından incelenmektedir. Temel olarak bu tez çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlaline odaklanılmakta ve psikolojik sözleşme ihlal süreci araştırılmaktadır. Dolayısıyla bu başlık altında psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilgili literatür üzerinde durulmaktadır.

Literatür incelendiğinde Dünya'da, psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili olarak yapılmış çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilmiş çalışmalara bakıldığında ise, kavramın 2000'li yıllarla birlikte önem kazandığı ve bu çerçevede daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin olarak gerçekleştirilen tüm çalışmaların, konunun teorik ve uygulama yönünden gelişimine katkı sağladığını da belirtmek gerekmektedir. Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yerli ve yabancı literatürde gerçekleştirilmiş çalışmalar ve bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar incelenmektedir.

2.1. Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Yabancı Literatürün İncelenmesi

Psikolojik sözleşme ihlalinin yabancı literatürde, Kuzey Amerika'da özellikle de A.B.D'de gerçekleştirilen çalışmalar aracılığıyla daha ayrıntılı olarak incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte farklı kıtalarda ve farklı ülkelerde psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çerçevede yabancı literatürde psikolojik sözleşme ihlali Kuzey Amerika'da, Avrupa'da ve Asya'da gerçekleştirilmiş çalışmalar ayrımı kapsamında aktarılmaya çalışılmaktadır.

2.1.1. Kuzey Amerika'da Gerçekleştirilen Çalışmalar

Robinson vd. (1994) tarafından gerçekleştirilen çalışma, yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirirken gerçekleştirdiği hataların (psikolojik sözleşme ihlalinin), çalışanların kendi yükümlülüklerine ilişkin düşüncelerini ve inançlarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Analizde kullanılan veri 1987 yılında Midwestern Management School'dan mezun olan 96 MBA öğrencisinden anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, yönetici tarafından gerçekleştirilen psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanın kendi işlemsel ve ilişkisel yükümlülüklerine ilişkin algısında bir azalmaya neden olduğu, buna karşılık yöneticisinin ilişkisel ve işlemsel yükümlülüğünde bir artış meydana getirmediği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışan, psikolojik sözleşmesi çerçevesindeki yükümlülüklerini daha fazla yerine getirmek zorunda hissetmemektedir (Robinson vd., 1994:147).

Robinson ve Rousseau (1994), istihdam ilişkisi çerçevesinde çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanın güven duygusu, memnuniyeti ve işten ayrılma isteği üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışma, Midwestern Management School'dan mezun olan ve çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 128 MBA öğrencisine anket uygulanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, "Genel olarak, yöneticinizin size verdiği vaatleri ne ölçüde yerine getirdiğini düşünüyorsunuz?" şeklindeki tek maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanların güven duygusunda ve memnuniyetinde bir azalma olduğu ve işten ayrılma isteklerinin arttığı belirlenmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994:252). Bununla birlikte çalışmada, örgüt tarafından gerçekleştirilen kariyer planlamasının, psikolojik sözleşme ihlali ile sonuçlar (güven duygusu, memnuniyet ve işten ayrılma isteği) arasındaki ilişkide bir aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı da incelenmektedir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasındaki ilişkide kariyer planlamasının aracılık etkisi tespit edilmiş, fakat psikolojik sözleşme ihlali ile memnuniyet ve işten ayrılma isteği

arasındaki ilişkide böyle bir etkinin bulunmadığı belirlenmiştir (Robinson ve Rousseau, 1994:254).

Robinson ve Morrison (1995) tarafından gerçekleştirilen çalışma, çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan sivil erdem davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışma, Midwestern Management School'dan mezun olmuş 126 MBA öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali içerik ölçeği aracılığıyla, diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmelerin kapsamına ilişkin çeşitli unsurların ne ölçüde ihlal edildiğinin belirlenmesi yoluyla, iki boyutlu bir yapı (ilişkisel-işlemsel) olarak ölçümlenmiştir. Çalışma sonucunda, örgüt tarafından yerine getirilmesini beklediği yükümlülüklerin yerine getirilmemiş olması durumunda, çalışanın sivil erdem davranışında bir azalma meydana geleceği tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmacılar bu ilişkide güvenin etkisini de araştırmış ve karşılıklı güven eksikliği durumunda, psikolojik sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle sivil erdem davranışı ve algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin temeli güvene dayanmaktadır. Son olarak ise açık olarak verilmiş vaatlerin bu ilişkideki etkisi de incelenmiştir. Psikolojik sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerin ve vaatlerin daha açık olması durumunda sivil erdem davranışı ile algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı tahmin edilmektedir. Fakat analiz sonucu bu hipotez desteklenmemektedir (Robinson ve Morrison, 1995:294-295).

Robinson (1996)'un gerçekleştirdiği çalışma iki temel problemden yola çıkmaktadır;

1. Eğer bir çalışan işverenine (yöneticisine) karşı güven duymuyorsa, gerçekleşen olay her ne kadar belirgin bir psikolojik sözleşme ihlali olmasa bile olaylara olumsuz bakma eğiliminde olacağından, herhangi bir olayı da psikolojik sözleşme ihlali olarak algılayabilir.
2. Eğer bir çalışanın işverenine güveni tamsa, bir psikolojik sözleşme ihlali olmayacak şekilde bir algısı olabilir ya da gerçekleşen bir psikolojik sözleşme ihlalini görmezden gelebilir, unutmaya yoluna gidebilir veya hiç farkına varmayabilir.

Bu iki önerme çerçevesinde çalışma, işverene başlangıçta duyulan güven ile işveren tarafından gerçekleşen psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan tarafından algılanış biçimi arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan performansını, sivil erdem davranışını ve örgütte kalma tutumunu ne şekilde etkilediği de ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın örnekleme, Midwestern Management School'dan mezun olmuş 125 MBA öğrencisinden oluşmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçülmesinde içerik ölçeğinden faydalanılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre, işe yeni başlayan çalışanların, başlangıçta işverenlerine karşı nispeten yüksek güven duyduğu ve işverenlerin, bu çalışanlara işe başladıklarında örgüte yapacakları katkı sonucunda elde edecekleri faydalara ve ödüllere ilişkin belirli vaatlerde bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların, işverenlerinin bu vaatlerine karşı inançlarının olduğu, vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda ise tepkilerin çok şiddetli olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile performans, sivil erdem davranışı ve örgütte kalma isteği arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Son olarak ise psikolojik sözleşme ihlalinin güven kaybına neden olduğu, başlangıçta çalışanın yöneticisine karşı sahip olduğu güven derecesinin psikolojik sözleşme ihlal algısı ve sonraki güven duygusu arasındaki ilişkiyi etkilediği, başlangıçta yöneticisine az güven duyan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamalarının ardından işverenlerine karşı güvenlerini daha fazla kaybettiği ve daha fazla güven duyanların ise psikolojik sözleşme ihlaline uğradıktan sonra güvenlerini çok fazla kaybetmediği çalışma sonucunda ortaya konulmaktadır (Robinson, 1996:585-586).

Turnley ve Feldman (1998), yeniden yapılanma içerisindeki işletmelerde yöneticiler tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin yapısına, kapsamına ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu çerçevede çalışmada, son iki yıl içerisinde küçülmelerin, yeniden örgütlenmelerin, birleşmeler ve satın almaların yaşandığı işletmelerde bulunan yöneticilerin, hangi konularda ihlal algıladığı ve ne tür tepkiler verdiği araştırılmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre bu tür işletmelerde bulunan

yöneticiler daha çok iş güvencesi, kararlara katılım, sorumluluk ve güç, terfi imkanları ve sağlık olanakları konularında ihlal algılamaktadır (Turnley ve Feldman, 1998:75). Yöneticilerin ihlale ilişkin tepkileri ise daha çok işten ayrılma veya yeni bir iş arama ve örgüte karşı sadakatin azalması şeklinde olmaktadır (Turnley ve Feldman, 1998:77).

Turnley ve Feldman (1999b) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali ile ayrılma, konuşma, sadakat ve umursamama olarak ifade edilen EVLN Modeli arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ile yeni bir iş arama davranışı, istihdam ilişkisindeki sorunları düzeltici yapıcı davranışlar, işletmeyi örgüt dışındakilere karşı savunma istekliliği ve işe geç gelme, işyerinde kişisel işlerle uğraşma, boşa zaman geçirme gibi davranışlar olarak ifade edilen umursamama arasındaki ilişkileri belirleyebilmektir. Çalışmanın analizinde kullanılan veri, çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 804 yönetim kademesi çalışanından elde edilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde 16 maddeden oluşan içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Katılımcılara, maddelerin önem derecesi ve ne derece ihlal algıladıkları sorulmuş, ihlal ve önem dereceleri çarpılarak her bir maddeye ilişkin genel bir ihlal puanı elde edilmiştir. Bununla birlikte genel ihlal algısını belirleyebilmek amacıyla tek maddelik bir ölçekten de yararlanılmıştır (Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994). Çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek derecede ihlal algısına sahip olan çalışanlar mevcut işlerinden ayrılmak amacıyla daha fazla uğraşmakta ($\beta=0,43,p<0,001$), örgütsel uygulamalardan duyduğu memnuniyetsizliği üst yönetimle daha fazla tartışmakta ($\beta=0,34,p<0,001$), örgüte karşı daha az sadakat beslemekte ($\beta=-0,47,p<0,001$) ve görevlerini umursamamaktadır ($\beta=0,18,p<0,001$).

Robinson ve Morrison (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın temel hedefi, psikolojik sözleşme ihlal algısına neden olan temel durumları belirlemek ve bu durumlar ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkiyi deneysel olarak kanıtlamaktır. Bu amaçla işe yeni başlamış 147 MBA öğrencisine anket uygulanmıştır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalini ölçebilmek amacıyla 5 sorudan

oluşan ve psikolojik sözleşme bozulma duygusunu ölçebilmek amacıyla 4 sorudan oluşan global bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir (Robinson ve Morrison, 2000:536-537).

- Çalışanın kendi performansında azalış meydana gelmesi psikolojik sözleşme ihlal algısının ortaya çıkma olasılığında bir artışa neden olmaktadır.
- Örgüt performansında azalış meydana gelmesi psikolojik sözleşme ihlal algısının ortaya çıkma olasılığında bir artışa neden olmaktadır.
- Çalışanın işe başladıktan sonra biçimsel sosyalizasyon sürecinden geçmesi psikolojik sözleşme ihlal algısının ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır.
- Çalışanın işe başlamasından önceki süreçte örgüt temsilcileriyle etkileşime geçmesi psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkma olasılığını azaltmaktadır.
- Çalışanın önceki işindeki yöneticiyle sorunlar yaşaması veya daha önceki işinde belirli konularda ihlal algılaması, psikolojik sözleşme ihlal algısının ortaya çıkma olasılığını arttırmaktadır.
- Çalışanın işe alındığı sırada farklı iş alternatiflerinin bulunması psikolojik sözleşme ihlal algısının ortaya çıkma olasılığını arttırmaktadır.

Turnley ve Feldman (2000) çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışan tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğini ve yerine getirilmemiş beklentilerin ve iş tatminsizliğinin bu ilişkide herhangi bir aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit edebilmeyi amaçlamaktadır. Belirlenen amaç çerçevesinde çalışma, çeşitli özel ve kamu işletmesinde yönetim kademesinde bulunan 804 yöneticiye anket uygulanması ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, çalışma kapsamında geliştirilen 16 maddelik içerik ölçeğinden ve bununla birlikte genel ihlal algısının ölçümü için daha önce Robinson vd. (1994) ile Robinson ve Rousseau (1994) tarafından kullanılan tek madde ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ($\beta=0,51, p<0,001$) ve işi umursamama tutumu ($\beta=0,15, p<0,001$) arasında pozitif yönlü, örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta=-0,43, p<0,001$) arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Turnley ve Feldman, 2000:33). Bununla birlikte, yerine getirilmemiş beklentilerin, ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ve ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kısmi

aracılık rolünün bulunduğu, ihlal algısı ile işi umursamama tutumu ilişkisinde ise herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İş tatminsizliğinin ise benzer şekilde ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ve ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde kısmi aracılık rolünün bulunduğu görülmüştür. Ayrıca iş tatminsizliği, ihlal algısı ile işi umursamama tutumu ilişkisinde tam aracılık rolüne sahiptir (Turnley ve Feldman, 2000:34).

Kickul (2001a) tarafından gerçekleştirilen çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışanın örgütüne karşı beslediği negatif duygular ve gerçekleştirdiği sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışmanın amacı, belirtilen ilişkilerde çalışan tarafından adaletsiz olduğu düşünülen uygulamaların (süreç adaleti) ve davranışların (etkileşim adaleti) düzenleyici etkisini belirleyebilmektir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, çalışma kapsamında geliştirilen ve 26 maddeden oluşan içerik ölçeği kullanılmıştır. Analizler, çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışmakta olan 322 MBA öğrencisinden anket yöntemi aracılığıyla elde edilen veri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sapkın davranışlara ilişkin veri, bu çalışanların yöneticilerinden sağlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile negatif duygular ve sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte süreçlere ve etkileşime ilişkin algılanan adaletsizliğin, bu ilişkilerdeki düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Kickul, 2001a:295-296). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen ve bununla birlikte adaletsiz uygulamalar ve davranışlar ile karşılaşan çalışanların sapkın davranışlarda bulunma olasılığı, adaletsizlik algılamayan çalışanlara nazaran daha yüksektir. Benzer şekilde, psikolojik sözleşmesine ilişkin ihlal algılayan ve bununla birlikte örgütsel uygulamaların ve davranışların adaletsiz olduğunu düşünen çalışanların örgüte karşı negatif duygular geliştirme olasılığı, adaletsizlik olmadığını düşünen çalışanlara nazaran daha yüksektir (Kickul, 2001a:299-300).

Kickul vd. (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanların vatandaşlık davranışları, adalet algıları çerçevesinde

incelenmektedir. Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlal algısının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin (süreç ve etkileşim adaleti) düzenleyici etkisi olup olmadığını belirleyebilmektir. Çalışma kapsamında, örgüt uygulamalarının adaletsiz olduğunu düşünen çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları durumunda, bu uygulamalarda daha fazla adalet algılayan çalışanlara nazaran, daha düşük vatandaşlık davranışında bulunacakları düşünülmektedir. Araştırmada psikolojik sözleşmenin ihlalinin ölçümünde, Kickul (2001a) tarafından geliştirilen 26 maddelik içerik ölçeği kullanılmıştır. Analizde kullanılan veri bir üniversitede MBA öğrencisi olan ve çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışmakta olan 322 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ise yöneticilerine uygulanan bir anket yoluyla ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, hem süreç adaleti hem de işlemsel adalet algısının, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, süreç ve işlemsel adalet algısı düşük olan çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali, adalet algısı yüksek olan çalışanlara nazaran örgütsel vatandaşlık davranışında daha fazla bir azalmaya neden olmaktadır (Kickul vd., 2001:86).

Kickul (2001b) algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel çıktılarını, küçük işletmelerde istihdam edilen çalışanlar kapsamında incelemektedir. Çalışmanın amacı, küçük işletmelerdeki çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin, olumsuz duygular, bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Bu çerçevede çalışmanın örnekleme, ABD'deki çeşitli küçük işletmelerde istihdam edilen 151 tam zamanlı çalışandan oluşmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlali, Kickul (2001a) tarafından geliştirilen beş faktörlü ve 26 maddelik içerik ölçeği aracılığıyla ölçümlenmiştir. Katılımcılar tarafından 3 maddeye ilişkin ihlal belirtilmemiş, dolayısıyla analizlerde ölçeğin 23 maddesi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, daha çok psikolojik sözleşmenin otonomi ve gelişim ile ödül ve fırsatlar faktörlerine ilişkin algılanan ihlalin örgütsel çıktıları etkilediği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, ilk olarak psikolojik sözleşmenin

otonomi ve gelişim ($\beta=0,22, p<0,05$), ödül ve fırsatlar ($\beta=0,32, p<0,001$), iş özellikleri ve sorumluluklar ($\beta=0,18, p<0,05$) boyutlarına ilişkin algılanan ihlal ile örgüte karşı hissedilen olumsuz duygular arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İkinci olarak otonomi ve gelişim ($\beta=-0,36, p<0,001$), ödül ve fırsatlar ($\beta=-0,36, p<0,001$) boyutlarına ilişkin algılanan ihlal ile bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak ise otonomi ve gelişim ($\beta=0,22, p<0,05$), ödül ve fırsatlar ($\beta=-0,34, p<0,001$) boyutlarına ilişkin algılanan ihlal ile örgütten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analizler sonucunda, psikolojik sözleşmenin faydalar ve çalışma koşulları boyutlarına ilişkin algılanan ihlal ile örgütsel çıkılar arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir (Kickul, 2001b:329-330).

Lester ve Kickul (2001) çalışmasında, çalışanlar tarafından psikolojik sözleşmenin hangi maddelerine daha fazla önem verildiğini ve bu maddelere ilişkin vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda ne tür tepkilerin ortaya çıktığını araştırmaktadır. Çalışmanın örneklemini çeşitli sektörlerde tam zamanlı çalışmakta olan 268 MBA öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışmada, psikolojik sözleşmenin önem derecesi ve ihlali, Kickul (2001a) tarafından geliştirilen 38 maddelik içerik ölçeği yardımıyla tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda çalışanların 38 maddeden 32'sini önemli gördüğü belirlenmiştir (Lester ve Kickul, 2001:14). Bu maddelere ilişkin algılanan ihlal ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü (21 madde için), iş tatmini arasında negatif yönlü (23 madde için), rol davranışları arasında negatif yönlü (4 madde için) ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü (2 madde için) ilişki tespit edilmiştir (Lester ve Kickul, 2001:16). Sonuçlar incelendiğinde, çalışma kapsamında kullanılan psikolojik sözleşme maddelerine ilişkin algılanan ihlalin, davranışlara nazaran tutumlar üzerinde daha etkili olduğu görünmektedir.

Kickul ve Lester (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, eşitsizlik durumuyla karşılaşan bireyler açısından (psikolojik sözleşme ihlali algılayan bireyler için), eşitsizliğe gösterilen hassasiyetin davranışları ve tepkileri ne şekilde

etkilediğini ortaya koyabilmektedir. Bu çerçevede çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan tutum ve davranışları (negatif duygular, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişki eşitlik hassasiyetinin düzenleyici etkisi çerçevesinde incelenmiştir. Eşitlik hassasiyeti çalışmada, *başkalarının çıkarını gözetenler, eşitlikçiler ve kendi çıkarını gözetenler* şeklinde üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Başkalarının çıkarını gözetenler, almaktan çok vermeyi düşünen, sürekli katkı sağlamaya ve işbirliğine hazır bireyleri ifade etmektedir. Eşitlikçiler, aşırı veya az şekilde ödüllendirildiğinde gerilim ve suçluluk hisseden geleneksel eşitlikçileri belirtmektedir. Kendi çıkarını gözetenler ise fazla ödüllendirildiğinde doyum, az veya eşit şekilde ödüllendirildiğinde ise adaletsizlik algılayan bireyleri ifade etmektedir (Kickul ve Lester, 2001:195). Çalışmada ayrıca psikolojik sözleşmeler *otonomi ve kontrol, örgütsel ödüller, örgütsel faydalar, gelişim ve ödüllendirme* şeklinde dört faktörden oluşan bir model çerçevesinde ele alınmıştır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde psikolojik sözleşmenin kapsamına ilişkin çeşitli maddelerden oluşan içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Otonomi ve kontrol ile gelişim ve ödüllendirme boyutu içsel yükümlülükleri, örgütsel ödüller ile örgütsel faydalar ise dışsal yükümlülükleri ifade etmektedir (Kickul ve Lester, 2001:199).

Çalışmanın örneklemini, A.B.D.'deki bir üniversitede MBA eğitimi alan ve aynı zamanda çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 183 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşmesinin çeşitli boyutları bakımından yerine getirilmemiş bir vaat algılayan çalışanların tutum ve davranışlarının olumsuz etkilendiği ve ayrıca eşitlik hassasiyetinin bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede kendi çıkarını gözetenler, dışsal yükümlülüklerle (örgütsel ödüller ile örgütsel faydalar) ilişkin ihlal algılamaları durumunda başkalarının çıkarını gözetenlere nazaran daha olumsuz tepkiler vermektedir. Başkalarının çıkarını gözetenler ise otonomi ve kontrole ilişkin ihlal algılamaları durumunda kendi çıkarını gözetenlere nazaran daha olumsuz tepkilerde ve davranışlarda bulunmaktadır (Kickul ve Lester, 2001:202-206). Araştırmacılar, en ilginç sonucun ise psikolojik sözleşmenin gelişim ve ödüllendirme boyutuna ilişkin

bulgulara olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede beklenenin aksine kendi çıkarını gözetenler, psikolojik sözleşmenin gelişim ve ödüllendirme boyutuna başkalarının çıkarını gözetenlere nazaran daha olumsuz tutum ve davranışlarla tepki vermektedir (Kickul ve Lester, 2001:202-208).

Conway ve Briner (2002a) doğrudan psikolojik sözleşme ihlalinin değil, psikolojik sözleşmeler çerçevesinde yerine getirilmiş vaatlerin tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, istihdam yapısına göre (tam zamanlı-yarı zamanlı) çalışan tarafından algılanan yerine getirilmiş vaatlerin tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinde bir farklılık olup olmadığının belirlenebilmesidir. Psikolojik sözleşmelerin ölçümünde iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bu çerçevede çalışmada, spesifik olarak vaatlerin yerine getirilip getirilmediğini belirleyebilmek amacıyla çeşitli araştırmalardan derlenen içerik ölçeği ve çalışanların psikolojik sözleşmelerine ilişkin genel algılarını ölçebilmek amacıyla çalışma kapsamında geliştirilen global psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Analizler için ise iki farklı işletmeden toplanan veri kullanılmıştır. İlk veri, anket yöntemi aracılığıyla bankacılık sektöründe istihdam edilen 1608 tam zamanlı çalışandan elde edilmiştir. Aynı şekilde İkinci veri de anket yöntemi aracılığıyla bir süpermarket zincirinin dört şubesinde çalışan 366 yarı zamanlı çalışandan sağlanmıştır. Çalışanın sonucunda, yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara nazaran daha fazla örgüte karşı olumlu duygular beslediği ve iş tatminin bulunduğu, fakat daha az örgütsel bağlılığının ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye istekli olduğu belirlenmiştir. Tam zamanlı çalışanlar için; istihdam yapısı ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin tam aracılık etkisinin bulunduğu, istihdam yapısı ile devam bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde ise kısmi aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yarı zamanlı çalışanlar için ise, istihdam yapısı ile psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilemediğinden bu tür bir analiz yapılamamıştır (Conway ve Briner, 2002a:288-294).

Lester vd. (2002)'nin gerçekleştirdiği çalışma, yöneticilerin ve çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algılarındaki ve değerlendirmelerindeki benzerliklere ve farklılıklara odaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, yöneticilerin ve çalışanların algıladığı ihlalin kapsamında ne tür farklılıkların bulunduğu, algılanan ihlal sonucunda tutum ve davranışlarının ne şekilde etkilendiğinin ve ihlalin nedenlerinin yorumlanmasında farklılık bulunup bulunmadığının belirlenebilmesidir. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin tespitinde 18 maddelik içerik ölçeğinin yararlanılmıştır. Çalışmanın analizinde 134 katılımcıdan oluşan veri kullanılmış ve ilki çeşitli sektörlerde çalışmakta olan MBA öğrencilerinden ve yöneticilerinden, ikincisi ise ulusal bir sağlık kurumundaki çalışanlardan ve yöneticilerinden olmak üzere iki farklı örneklemeden sağlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanlar, ücret, gelişim fırsatları ve iyi istidam ilişkileri konularında yöneticilere nazaran daha fazla ihlal algılamaktadır. Çalışanlar tarafından belirtilen ihlal algısı, yöneticiye olan bağlılığı ve performansı (yönetici tarafından belirtilen) azaltmaktadır. Buna karşılık, yöneticinin çalışanına ilişkin belirttiği psikolojik sözleşme ihlali ile bu çıktılar (bağlılık ve performans) arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, yöneticinin algılarına nazaran çalışan tutum ve davranışlarının daha güçlü bir belirleyicisi durumundadır (Lester vd., 2002:49). Bununla birlikte çalışmada, ihlalin nedenlerine ilişkin değerlendirmenin de çalışanlar ve yöneticiler açısından farklı olduğu belirlenmiştir. Çalışanlara göre ihlalin nedeni büyük oranda sözünden dönme (bilerek ve isteyerek vaadi yerine getirmeme), yöneticilere göre ise dikkatsizlik (yanlış anlaşılma veya imkansızlık) olarak tespit edilmiştir (Lester vd., 2002:50).

Conway ve Briner (2002b) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın temel amacı, günlük gözlem yöntemi aracılığıyla psikolojik sözleşme araştırmalarına ilişkin yeni bir yaklaşım ortaya koyabilmektir. Bu çerçevede psikolojik sözleşme çerçevesinde yerine getirilmeyen vaatler ile günlük ruh hali (endişe-rahatlık, sıkıntı-coşku) ve duygusal tepkiler (ihanet, üzüntü) arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma,

finans sektöründe çalışmakta olan 45 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Günlük gözlem yöntemi kapsamında katılımcılardan, on gün boyunca her iş gününün sonunda, ruh hallerine, yerine getirilmemiş bir vaat algılayıp algılamadıklarına ve algılamaları durumunda ne tür duygular sergilediklerine ilişkin bir kitapçığı doldurmaları istenmiştir (Conway ve Briner, 2002b:291). Çalışmanın sonucunda yerine getirilmeyen vaatlerin çalışanın günlük ruh halini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (sıkıntı-coşku $\beta=-0,17$, $p<0,001$; endişe-rahatlık $\beta=-0,20$, $p<0,001$). Ayrıca yerine getirilmemiş bir vaat algılayan çalışanların üzüntüye nazaran ihanet duygusunu daha fazla hissettikleri de çalışma sonucunda ortaya konulmaktadır (Conway ve Briner, 2002b:295).

Gakovic ve Tetric (2003) çalışmasında, doğrudan psikolojik sözleşme ihlaline değil fakat psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile duygusal tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği Robinson ve Rousseau (1994) tarafından daha önce kullanılan tek madde ölçeği ile belirlenmiştir. Analiz amacıyla kullanılan veri, büyük bir finans şirketindeki 161 çalışandan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesi ile duygusal tükenmişlik ($\beta=-0,33$, $p<0,01$) arasında negatif yönlü ve iş tatmini ($\beta=0,49$, $p<0,01$) ile arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Gakovic ve Terick, 2003:241).

Turnley vd. (2004) sendika üyesi olan çalışanların sendikal bağlılığı üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerini araştırmaktadır. Bununla birlikte sendikanın işverenler üzerindeki etkinliğinin derecesinin bu ilişkide düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı çalışmanın diğer bir amacıdır. Çalışma çerçevesinde kullanılan veri, iki işletmede istihdam edilen ve aynı sendikaya üye olan 109 çalışandan elde edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde ise 21 maddelik içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısının sendikal bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir ($\beta=0,20$, $p<0,05$). Bununla birlikte bu ilişkide sendikal etkinliğin

düzenleyici rolünün bulunduğu çalışmanın diğer bir bulgusudur. Dolayısıyla sendikasının işverenler üzerinde etkisiz ve güçsüz olduğunu düşünen çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali sendikaya olan bağlılıkta daha düşük bir artışa sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle ise sendikasını işveren karşısında güçlü ve etkin gören çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları sendikalarına daha fazla bağlanmaları ile sonuçlanmaktadır (Turnley vd., 2004:425-426).

Suazo vd., (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bozulma duygusunun çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel çıktılar (işten ayrılma niyeti, mesleki bağlılık, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiye aracılık yaptığı düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve bozulma duygusunun ölçümü amacıyla çalışmada, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten yararlanılmıştır. İhlal algısı ölçeği 5, bozulma duygusu ölçeği ise 4 maddeden oluşmaktadır. Çalışmanın analizinde kullanılan veri ise 234 tam zamanlı çalışandan anket yöntemiyle sağlanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile tüm örgütsel çıktılar arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ($\beta=0,47$, $p<0,001$) arasında pozitif yönlü, mesleki bağlılık ($\beta=-0,33$, $p<0,001$), çalışan performansı ($\beta=-0,10$, $p<0,01$) ve vatandaşlık davranışı ($\beta=-0,18$, $p<0,001$) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile bozulma duygusu arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=0,71$, $p<0,001$). Bununla birlikte çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ve ihlal algısı ile mesleki bağlılık ilişkisinde tam aracı rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Fakat psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, ihlal algısı ile çalışan performansı ve ihlal algısı ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir (Suazo vd., 2005:30-31).

Becky (2007), algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin kar amacı gütmeyen kuruluşlarda gönüllü olarak çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bu çerçevede algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile gönüllü çalışmaya ayrılan zaman, gerçekleştirilen işin kalitesi ve gönüllü çalışmaya devam etme isteği arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışma, Alabama eyaletindeki çeşitli kar amacı gütmeyen işletmeden toplam 85 gönüllü çalışan üzerinde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümü amacıyla Robinson (1996) tarafından daha önce kullanılan 12 maddelik içerik ölçeği çalışmaya uyarlanmıştır. Çalışmanın sonucunda ise psikolojik sözleşme ihlali algılayan gönüllü çalışanlar çalışma saatlerini azaltmakta ($\beta=-0,25, p<0,05$) ve gerçekleştirdikleri işin kalitesinin ise arttığını düşünmektedir ($\beta=0,23, p<0,05$). Bununla birlikte ihlal algısının gönüllü çalışmayı bırakma isteği üzerinde herhangi bir etkinin bulunmadığı da çalışma ile saptanmıştır (Becky, 2007:36-37).

Suazo vd. (2008) çalışmasında genel olarak yönetici-çalışan benzeşiminin psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetici-çalışan benzeşimi çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlal algısının bir öncülü olarak incelenmiştir. Bu kapsamda yönetici-çalışan benzeşimi, algılanan benzeşim (bilişsel düşünce biçimi bakımından, gözlenemeyen) ve asıl benzeşim (cinsiyet ve ırk bakımından, gözlenen) şeklinde iki faktörde araştırılmaktadır (Suazo vd., 2008:296-298). Psikolojik sözleşme ihlali ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek aracılığıyla ölçümlenmiştir. Çalışma, A.B.D.'de bulunan 234 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda yönetici-çalışan arasında algılanan benzeşimin fazla olmasının çalışanların ihlal algısında bir azalmaya neden olacağı ortaya konulmaktadır. Buna karşılık çalışmada, asıl benzeşim ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişki doğrulanamamıştır. Dolayısıyla, yöneticisi ile aynı veya farklı cinsiyette olması ya da aynı veya farklı ırktan olması çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde bir etki ortaya çıkarmamaktadır. Bununla birlikte çalışmada lider-üye etkileşiminin kurulan ilişkilerdeki aracılık etkisi de araştırılmıştır. Asıl benzeşim ile psikolojik sözleşme

ihlali arasında herhangi bir ilişki tespit edilemediğinden aracılık analizi algılanan benzeşim ve psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkide incelenmiştir. Sonuç olarak algılanan benzeşim ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir (Suazo vd., 2008:296-298).

Orvis vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkide beş büyük kişilik özelliğinden biri olarak ifade edilen vicdanlılık boyutunun düzenleyicilik etkisini araştırmaktadır. Bu çerçevede, algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile sırasıyla sadakat, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, araştırma performansı ve eğitim performansı arasındaki ilişkiler incelenmekte, bu ilişkilerde vicdanlılık boyutunun etkileşimsel etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Vicdanlılık, bireyin kendi üzerine düşen görevleri ve işleri zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorunda hissettiği kişilik durumunu yansıtmaktadır (Orvis vd., 2008:1184). Çalışma, çeşitli üniversitelerde çalışmakta olan toplam 106 akademisyen üzerinde anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, Turnley ve Feldman (1999) tarafından geliştirilen içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte ölçeğe eklenen bazı sorular da bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme ölçeği bu kapsamda 16 maddeden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda vicdanlılık boyutunun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye düzenleyici bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Fakat vicdanlılık boyutunun, ihlal algısı ile eğitim performansı arasındaki ilişkideki düzenleyicilik etkisinin anlamsız olduğu saptanmıştır (Orvis vd., 2008:1187-1188). Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

- Vicdanlılığı yüksek olan çalışanlara nazaran düşük olanlar için, ihlal algısı ile sadakat arasındaki ilişki daha negatiftir.
- Vicdanlılığı yüksek olan çalışanlara nazaran düşük olan çalışanlar için, algılanan ihlal algısının derecesi arttıkça iş tatminindeki azalışın derecesi daha büyük olmaktadır.

- Vicdanlılığı yüksek olanlara nazaran düşük olanlar çalışanlar için psikolojik sözleşme ihlal algısı, işten ayrılma niyetinde daha büyük bir artışa neden olmaktadır.
- Vicdanlılığı düşük olanlara nazaran yüksek olan çalışanlar için algılanan psikolojik sözleşme ihlali, araştırma performansı üzerinde daha büyük bir düşüşe neden olmaktadır (Kurulan hipotez ile ters yönlü bir ilişki belirlenmiştir).

Kiewitz vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışma, psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanın, önemsenmediğini ve değer verilmediğini düşüneceği temeline dayanmaktadır. Bu çerçevede çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bununla birlikte çalışanın örgüt politikalarına ilişkin algılarının, psikolojik sözleşme ihlali ile algılanan örgütsel destek arasındaki düzenleyici etkisi de çalışma kapsamında araştırılmaktadır. Belirlenen amaç kapsamında iki farklı araştırma gerçekleştirilmiştir.

İlk çalışmada doğrudan psikolojik sözleşme ihlal algısı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır. Bu araştırma çerçevesinde kullanılan veri 310 tam zamanlı çalışandan online anket yöntemiyle elde edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali, ilişkisel ve işlemsel boyutlar çerçevesinde içerik ölçeği kullanılarak ölçümlenmiştir. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmenin ilişkisel ($\beta=-0,20, p<0,01$) ve işlemsel ($\beta=-0,16, p<0,01$) boyutuna ilişkin algılanan ihlal ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Kiewitz vd., 2009:813-815).

İkinci çalışmada ise, ilk çalışmada doğrulanan ilişkiye ek olarak, örgüt politikalarına katılım derecesinin bu ilişkideki düzenleyici etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın analizinde, bir Amerikan üniversitesinde öğrenci olan ve çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 146 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veri kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde ilk çalışmadaki içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu araştırma sonucunda da psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutuna ($\beta=-0,22, p<0,01$) ve işlemsel boyutuna ($\beta=-0,26, p<0,01$) ilişkin

algılanan ihlal ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgüt politikalarının algılanış derecesinin, işlemsel ve ilişkiel sözleşmelerde algılanan ihlal ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir faktör olduğu bu araştırmanın diğer bir sonucudur. Bu çerçevede ilişkiel ve işlemsel sözleşmelerinde yüksek derecede ihlal algılayan ve aynı zamanda örgüt politikalarına katılım derecesi yüksek olan çalışanlar, katılım derecesi düşük olan çalışanlara nazaran daha az örgütsel destek algıladıklarını belirtmiştir (Kiewitz vd., 2009:821-822).

Suazo (2009) psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışan tutum ve davranışları ilişkisinde, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun aracılık rolünü araştırmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlal algısı sonucu ortaya çıkan olumsuz duyguların (psikolojik sözleşme bozulma duygusu), algılanan ihlal ile tutumlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek) ve davranışlar (çalışan performansı, hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı) arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğinin belirlenmesidir. Çalışmanın örneklemini, büyük bir işletmede istihdam edilen 196 müşteri hizmetleri çalışanından oluşmaktadır. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bozulma duygusu, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek aracılığıyla ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısının, tüm tutum (iş tatmini $\beta=-0,35$, $p<0,001$; örgütsel bağlılık $\beta=-0,38$, $p<0,001$; işten ayrılma niyeti $\beta=0,46$, $p<0,001$; algılanan örgütsel destek $\beta=-0,41$, $p<0,001$) ve davranışlar (çalışan performansı $\beta=-0,11$, $p<0,05$; sunulan hizmete bağlılık $\beta=-0,43$, $p<0,01$; hizmet sunumunun kalitesi $\beta=-0,39$, $p<0,001$; sunulan hizmetle ilgili kararlara katılım $\beta=-0,35$, $p<0,001$) ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir (Suazo, 2009:145). Bununla birlikte çalışmanın diğer bir sonucu da, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, ihlal algısı ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek, hizmet sunumunun kalitesi ve sunulan hizmetle ilgili kararlara katılım arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün ve ihlal algısı ile sunulan hizmete bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün bulunduğudur.

Psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışan performansı ilişkisinde ise herhangi bir aracılık etkisi tespit edilememiştir (Suazo, 2009:148-150).

Bal vd. (2010) çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlali ile davranışlar arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ilişkisi tarafından ne şekilde düzenlendiğini araştırmaktadır. Bu kapsamda, psikolojik sözleşme ihlal algısının performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkide algılanan örgütsel desteğin ve güvenin düzenleyici etkisi incelenmektedir. Çalışma, bir hizmet işletmesindeki 266 çalışan üzerinde anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile performans ($\beta=-0,19, p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta=-0,20, p<0,01$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, ihlal algısı ile performans ve ihlal algısı ile vatandaşlık davranışı ilişkisindeki düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre ihlal algısının performans ve vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkisi, çalışanın yüksek örgütsel destek algılaması durumunda azalmaktadır. Güvenin ise ihlal algısıyla performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi anlamlı iken, ihlal algısıyla vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi anlamsız olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede ihlal algısının performans üzerindeki olumsuz etkisi, çalışanın yüksek örgütsel destek algılaması durumunda azalmaktadır. Fakat algılanan örgütsel destek ihlal algısının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde herhangi bir anlamlı değişim meydana getirmemektedir (Bal vd., 2010:262-265).

DelCampo vd. (2010), Amerika'daki İspanyol kökenli çalışanlar tarafından algılanan ayrımcılık ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu çerçevede öncelikle genel ayrımcılık algısı ile psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişki araştırılmakta ve bununla birlikte etnik kimliğin bu ilişkideki düzenleyici etkisi incelenmektedir. İspanyol kimliğine sahip olan çalışanlar için

ayrımcılık algısı ile ihlal algısı arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın analizinde kullanılan veri, ulusal bir işletmede istihdam edilen 211 çalışandan anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısını ölçebilmek amacıyla Robinson ve Rousseau (1994) tarafından kullanılan tek madde ölçeği geliştirilerek beş maddeli bir içerik ölçeği oluşturulmuştur. Çalışmanın sonucunda algılanan ayrımcılık ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır ($\beta=0,30$, $p<0,01$). Ayrıca, İspanyol kimliğine sahip çalışanlar için, algılanan ayrımcılık ile algılanan ihlal arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu da çalışmanın diğer bir sonucudur (DelCampo vd., 2010:228-232).

Suazo ve Turnley (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı, bireysel farklılıklar ile (olumlu ve olumsuz duygusallık, karşılıklılık ilişkisine güvensizlik, eşitlik hassasiyeti, protestan iş ahlakı) psikolojik sözleşme ihlali algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek ve bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini test etmektir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde 22 maddelik içerik ölçeği kullanılmıştır (Robinson ve Morrison, 1995). Çalışma Southwestern Eyaleti'ndeki bir kamu kurumunda bulunan 234 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, olumlu duygusallık ile ihlal algısı arasında negatif yönlü ($\beta=-0,34$, $p<0,001$) ve olumsuz duygusallık ile ihlal algısı arasında pozitif yönlü ($\beta=-0,47$, $p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde karşılıklılık ilişkisine güvensizlik ile ihlal algısı arasında pozitif yönlü ($\beta=0,44$, $p<0,001$), eşitlik hassasiyeti ile ihlal algısı arasında pozitif yönlü ($\beta=0,39$, $p<0,001$) ve protestan iş ahlakı ile ihlal algısı arasında negatif yönlü ($\beta=-0,20$, $p<0,01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte olumlu duygusallık, karşılıklılık ilişkisine güvensizlik, eşitlik hassasiyeti ve protestan iş ahlakı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin tam aracı rolünün olduğu, olumsuz duygusallık ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık rolünün olduğu bulgular çerçevesinde ortaya konulmaktadır (Suazo ve Turnley, 2010:633-636).

Suazo ve Stone-Romero (2011) psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bununla birlikte çalışmada, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun bu ilişkideki aracılık etkisi ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ve bozulma duygusunun ölçümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan veri bir hastanede çalışan 270 kişiden ve çeşitli sektörlerde çalışan 323 MBA öğrencisinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlal algısının, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını azaltıcı etkisi bulunmakta ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu tüm etkilerde aracılık rolüne sahiptir (Suazo ve Stone-Romero, 2011:375). Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin, ihlal algısı ile bozulma duygusu arasındaki ilişkide ve bozulma duygusu ile davranışlar ilişkisinde düzenleyici etkisinin bulunduğu da çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlali ile davranışlar ilişkisinde düzenleyici bir etkisinin bulunduğu ise doğrulanamamıştır (Suazo ve Stone-Romero, 2011:376).

2.1.2. Avrupa'da Gerçekleştirilen Çalışmalar

Coyle-Shapiro ve Kessler (2000)'in İngiltere'de gerçekleştirdikleri çalışma, psikolojik sözleşme unsurlarının yerine getirilmesinin çalışan tutum ve davranışları (algılanan örgütsel destek, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla çalışma doğrudan psikolojik sözleşme ihlaline odaklanmamakta, tersine yerine getirilmiş vaatlerin etkilerini incelemektedir. Çalışmada psikolojik sözleşmeler ilişkisel, işlemsel ve eğitimsel yükümlülükler şeklinde üç faktörde incelenmektedir. Çalışmanın analizinde kullanılan veri İngiltere'de çeşitli sektörlerde istihdam edilen 703 yönetici ve 6953 çalışandan anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların büyük çoğunluğunun psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmediği şeklinde bir algısının bulunduğu ve yöneticilerin, anketi örgüt temsilcisi olarak yanıtladıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin vaat ettiği yükümlülükleri yerine

getirmesinin, çalışanlarının algıladıkları destek, bağlılıkları ve vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu da çalışma sonucunda ortaya konulan diğer bulgular durumundadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:917-919).

Dulac vd. (2008) Belçika'da gerçekleştirdiği çalışma ile bazı örgütsel çıktıları değerlendirebilmek amacıyla sosyal mübadele içerisinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bozulma duygusu mekanizmasını araştırmaktadır. Bu çerçevede algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık, örgüte güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmekte, psikolojik sözleşme ihlal algısının bu etkide herhangi bir aracılık veya düzenleyicilik etkisi olup olmadığına bakılmaktadır. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin, ihlal algısının bozulma duygusu üzerindeki etkisinde aracılık rolü de çalışma kapsamına incelenmiştir. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ve bozulma duygusu Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek yardımıyla ölçümlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Belçika'da faaliyet gösteren üç büyük işletmede uygulanan anket çalışması sonucunda 152 çalışandan oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçları aşağıda özetlenmektedir (Dulac vd., 2008:1090-1091);

- Algılanan örgütsel destek ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=-0,17, p<0,05$).
- Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ($\beta=0,27, p<0,01$) ve örgüte güven ($\beta=0,26, p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Lider-üye etkileşimi ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=-0,30, p<0,01$).
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu ($\beta=0,78, p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti ($\beta=0,24, p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile duygusal bağlılık ($\beta=-0,31, p<0,05$) ve örgüte güven ($\beta=-0,68, p<0,01$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ($\beta=0,39, p<0,01$) ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlal algısının kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=-0,09, p<0,05$).

- Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlal algısının kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=-0,16, p<0,01$).
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile duygusal bağlılık ($\beta=-0,24, p<0,05$) ve örgüte güven ($\beta=-0,31, p<0,01$) arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun tam aracılık rolü vardır.
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun kısmi aracılık rolü vardır ($\beta=0,31, p<0,01$).
- Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide hem algılanan örgütsel desteğin ve hem de lider-üye etkileşiminin düzenleyici etkisi vardır.

Bu sonuçlar, sosyal mübadele ilişkisi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla psikolojik sözleşme ihlalinin kullanışlı bir değişken olduğunu, fakat ihlal algısı ile duygusal bağlılık ve örgüte güven arasında doğrudan bir ilişkinin bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Jong vd. (2009) tarafından Hollanda'da gerçekleştirilen çalışma, doğrudan psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümüne değil, fakat yerine getirilmiş vaatlerin tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, örgütün kendi yükümlülüklerini yerine getirmesi durumunda çalışanların adalet algısının, iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin ne şekilde değiştiğini ortaya koyabilmektir. Çalışmanın analizinde kullanılan veri, Hollanda'da dört farklı sektörde (perakende, imalat, sağlık, eğitim) istihdam edilen 779 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütün kendi yükümlülüklerini yerine getirdiğini algılayan çalışanların, herhangi bir vaat algılamayan veya örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşünen çalışanlara nazaran daha fazla adalet algıladıkları, daha yüksek iş tatminine sahip oldukları ve daha az işten ayrılma niyetinde oldukları tespit edilmiştir (Jong vd., 2009:341-343).

Topa vd., (2009)'nin İspanya'da gerçekleştirdiği çalışma, profesyonel askerler tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin ve bu askerlerin sahip oldukları sosyal kimliğin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bu çerçevede İspanya Ordusundaki askerlere iki yıl arayla iki farklı

anket uygulanmıştır. İlki askerler kabul edilip eğitime başladıklarında (N=566) ve ikincisi ise eğitimlerini tamamlayıp birliklerinde göreve başladıklarında (N=153) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde tek madde ölçeğinden yararlanılmıştır (Robinson, 1996). Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki doğrudan ilişkiler her iki zaman için de anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte bu ilişkilerde sahip olunan sosyal kimliğin kısmi aracılık etkisinin de anlamlı olduğu saptanmıştır. Fakat orduya ilk başlanan zaman ile eğitimden sonraki iki yıllık zaman arasında sosyal kimliğin etkisinin büyük oranda azaldığı çalışmanın önemli bulguları arasındadır (Topa vd., 2009:310-311).

Rigotti (2009) Almanya'da gerçekleştirdiği çalışma ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri farklı analiz yöntemleri aracılığıyla incelemektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve güven arasındaki ilişkiler çalışma kapsamında araştırılmaktadır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler, Almanya'da gıda, eğitim ve perakende sektöründe istidam edilen 592 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde çeşitli çalışmalardan uyarlanan 15 maddelik içerik ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme bozulma duygusu ise üç pozitif ve üç negatif ruh hali değişkenini kapsar şekilde 6 maddelik bir ölçek yardımıyla ölçümlenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ($\beta=-0,40$, $p<0,01$), duygusal bağlılık ($\beta=-0,34$, $p<0,01$) ve güven ($\beta=-0,51$, $p<0,01$) arasında negatif yönlü, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ($\beta=0,32$, $p<0,01$) ve bozulma duygusu ($\beta=0,60$, $p<0,01$) arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır (Rigotti, 2009:453-454)..

Chambel ve Oliveira-Cruz (2010) tarafından Portekiz'de gerçekleştirilen çalışma algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin bireyin genel iyi oluş hali üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bireyin genel iyi oluş hali iki boyutta (tükenmişlik ve katılım) incelenmektedir. Çalışmanın örnekleme, o sırada belirli bir görevi bulunan

387 barış gücü askerinden oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde iki boyuttan (ilişkisel-dengeli) ve 17 maddeden oluşan içerik ölçeği kullanılmıştır. Sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tükenmişlik ($\beta=0,24$, $p<0,001$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile katılım ($\beta=-0,23$, $p<0,001$) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010:121).

Cassar ve Briner (2011) tarafından İngiltere'de gerçekleştirilen çalışma psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmaktadır. Çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin bozulması duygusunun aracılık etkisi olup olmadığının belirlenmesidir. Çalışma, İngiltere'de bulunan büyük bir perakende şirketindeki 103 satış görevlisine anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bozulma duygusu, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek aracılığıyla ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, ihlal algısı ile duygusal bağlılık arasında kısmi aracılık etkisinin, ihlal algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide ise tam aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Cassar ve Briner, 2011:286).

Conway vd. (2011) İngiltere'de gerçekleştirdiği çalışmasında, psikolojik sözleşme ihlali ile yerine getirilmesi arasında örgütsel çıktılar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal iyi oluş) açısından bir fark olup olmadığını araştırmaktadır. Çalışma ile amaçlanan, ihlal algısı ile yerine getirilmesinin tam zıt sonuçlar çerçevesinde aynı etkiyi yaratıp yaratmadığının belirlenebilmesidir. Bu amaçla iki farklı örneklem çerçevesinde iki uygulama gerçekleştirilmiştir. İlk uygulama İngiltere'deki bir ilaç şirketinde çalışmakta olan 166 çalışanı kapsamaktadır. İlk uygulamada psikolojik sözleşme ihlalinin ve yerine getirilmesinin ölçümünde 10 maddelik içerik ölçeği kullanılmıştır. İkinci uygulama ise çeşitli sektörlerden 493 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. İkinci uygulamada psikolojik sözleşme ihlali, 6 maddelik içerik ölçeği aracılığıyla ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonuçları, psikolojik

sözleşme ihlali algısı ile yerine getirilmesi algısının, örgütsel çıktılar üzerinde zıt yönde fakat istatistiki olarak farklı derecede etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısındaki artış, yerine gerilmesi algısındaki artışa nazaran iş tatmini, örgütsel bağlılık ve duygusal iyi oluş üzerinde daha güçlü bir etki meydana getirmektedir. Sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine nazaran örgütsel çıktıların daha güçlü bir belirleyici durumundadır (Conway vd., 2011:274).

Parzefall ve Coyle-Shapiro (2011) tarafından Finlandiya'da gerçekleştirilen niteliksel çalışma, bilişsel sürecin, çalışanların algıladığı psikolojik sözleşme ihlalini değerlendirme ve tepki verme aşamaları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışma, bir çalışanın, algıladığı psikolojik sözleşme ihlalini ne şekilde açıkladığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, çalışanın bakış açısından ihlali oluşturan faktörlerin neler olduğu, ihlal durumunun çalışan için ne anlam ifade ettiği ve ihlale gösterilen tepkinin nasıl açıklandığı çalışma kapsamında araştırılan konulardır. Araştırma, Finlandiya'da faaliyette bulunan bir iletişim şirketindeki 15 çalışan üzerinde, kritik olay tekniği yardımıyla mülakatlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Kritik olay tekniği, katılımcılar tarafından deneyimlenen belirli olayların ve süreçlerin araştırılmasında kullanılan niteliksel mülakat yöntemidir ve incelenen olaydaki süreçlerin ve davranışların detaylı olarak anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla bu tekniğin, çalışanların algıladıkları ihlali ne şekilde yorumladıklarını ve tepkilerinin nedenlerini anlamaya uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

Mülakatlar sonucunda ihlali tetikleyen faktörlerin, spesifik bir maddeye ilişkin yükümlülüğün yönetici tarafında yerine getirilmemesi (n=13), çeşitli olumsuzlukların (ihlallerin) üst üste gelmesi (n=5), bir konuya ilişkin algılanan ihlalin ardından başka bir olaya ilişkin yeni bir ihlalin olması (n=2) ve günlük olaylara ilişkin ihlaller (n=2) olduğu belirlenmiştir (Parzefall ve Coyle-Shapiro, 2011:17). Ayrıca, çalışanların ihlal algılaması durumunda ilk olarak bunun bir yanlış anlaşılma olup olmadığını doğrulamak adına harekette buldukları ve ihlale ilişkin sorumlunun doğrudan üst

yönetici olarak görüldüğü çalışma ile ortaya konulmuştur (Parzefall ve Coyle-Shapiro, 2011:19). Bununla birlikte, ihlal algılanması durumunda bazı çalışanların duygularının ve karşılıklılık ilişkisine bakışının olumsuz etkilendiği ve bazılarının ise olaylara farklı bir açıdan bakma eğiliminde olduğu, diğer bir ifadeyle algıladığı ihlali bir yanlış anlaşılma olarak yorumlayıp çok fazla etkilenmediği çalışmanın diğer bir bulgusudur (Parzefall ve Coyle-Shapiro, 2011:20-21).

2.1.3. Asya'da Gerçekleştirilen Çalışmalar

Lo ve Aryee (2003) tarafından Hong Kong'da gerçekleştirilen çalışma, psikolojik sözleşme ihlalinin nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu amaçla çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algılama olasılığını artırıcı faktörler olarak, örgütsel değişim (küçülmeler, birleşmeler, işten çıkarma gibi), negatif duygular ve çalışanın önceden karşılaştığı psikolojik sözleşme ihlalinin etkileri çalışma kapsamında incelenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları çerçevesinde ise işten ayrılma niyeti, psikolojik bırakma davranışı (işe gelmeme, işe geç gelme gibi) ve örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan sivil erdem davranışı araştırılmaktadır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sonuçlar arasındaki ilişkide, örgüte karşı duyulan güvenin aracılık etkisi ve etkileşim adaletinin düzenleyici etkisi de çalışma kapsamında test edilmektedir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde Turnley ve Feldman (2000) tarafından geliştirilen içerik ölçeğinin 10 maddesinden yararlanılmıştır. Çalışmanın örneklemini ise çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan Hong Kong'daki bir üniversiteden 152 MBA öğrencisi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin nedenleri olarak düşünülen faktörler ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Bu çerçevede örgütsel değişim ($\beta=0,16$, $p<0,05$), daha önceden karşılaşılan ihlal ($\beta=0,22$, $p<0,01$) ve negatif duygular ($\beta=0,34$, $p<0,001$), çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algılama olasılığını arttırıcı faktörler olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tüm örgütsel çıktılar arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ($\beta=0,45$, $p<0,001$) ve psikolojik bırakma

davranışı ($\beta=0,24, p<0,01$) arasında pozitif, sivil erdem davranışı ($\beta=-0,34, p<0,01$) arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu çalışma çerçevesinde ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte örgüte karşı hissedilen güven duygusunun, ihlal algısı ile psikolojik bırakma davranışı ve ihlal algısı ile sivil erdem davranışı ilişkisinde tam aracılık rolünün, ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile sonuçlar arasındaki ilişkide, etkileşim adaletinin düzenleyici etkisi ise istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir (Lo ve Aryee, 2003:1013).

Restubog ve Bordia (2006) Filipinler'de gerçekleştirdiği çalışma ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan sivil erdem davranışı arasındaki ilişkide, örgüt içi aile kültürünün düzenleyici etkisini araştırmaktadır. Örgüt içi aile kültürü, örgütün veya daha özelinde yöneticinin, çalışan tarafından bir "baba" olarak görülmesi ve karşılığında saygı, sadakat ve bağlılık gibi davranışları ifade etmektedir (Restubog ve Bordia, 2006:567-568). Bu çerçevede çalışmada aile kültürü, örgütün aile olarak algılanması ve yöneticinin aile olarak algılanması şeklinde iki boyutta incelenmektedir. Çalışma, çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 267 MBA öğrencisi üzerinde anket yönetimi ile gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde Turnley ve Feldman (1999b) tarafından geliştirilen ve iki boyuttan oluşan (ilişkisel-işlemsel) içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlal algısının ilişkisel boyutu ile sivil erdem davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=-0,19, p<0,01$). İlişkisel boyutta algılanan ihlal ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkinin ise istatistiki olarak anlamsız olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunda algılanan ihlal ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkide, yöneticinin aile olarak algılanmasının düzenleyicilik rolünün anlamlı olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, yöneticisini aile olarak algılayan çalışanlar için ilişkisel boyuta ilişkin algılarına ihlal derecesindeki artış, yöneticisini aile olarak algılamayanlara nazaran

sivil erdem davranışında daha büyük bir düşüşe neden olmaktadır (Restubog ve Bordia, 2006:576).

Restubog vd. (2006) psikolojik sözleşme ihlali, duygusal bağlılık, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri Filipinler'de gerçekleştirilen çalışma ile araştırmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan sivil erdem davranışı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisini test etmektir. Çalışma Filipinler'deki çeşitli özel işletmelerden 137 bilgi teknolojisi çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali global ölçek (Robinson ve Morrison, 2000) yardımıyla ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda duygusal bağlılığın, psikolojik sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğu, buna karşılık psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasındaki ilişkide ise herhangi bir aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir (Restubog vd., 2006:303).

Restubog vd. (2007) tarafından Filipinler'de gerçekleştirilen çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin çeşitli çalışan davranışları (sapkın davranışlar, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmektir. Bununla birlikte çalışmada, çalışanların eşitliğe ilişkin hassasiyet derecesinin, ihlal ve çalışan davranışları arasında herhangi bir düzenleyici etkiye sahip olup olmadığı da incelenmektedir. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan veri Filipinler'de bulunan çeşitli ilaç şirketindeki 189 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan tarafından belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici tarafından belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan tarafından belirtilen sapkın davranışlar ve yönetici tarafından belirtilen sapkın davranışlar arasındaki ilişkinin ise pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca eşitlik hassasiyetinin, psikolojik sözleşme ihlali ile

çalışan tarafından belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici tarafından belirtilen örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan tarafından belirtilen sapkın davranışlar arasında düzenleyici bir etkisinin bulunduğu da belirlenmiştir (Restubog vd., 2007:381).

Chin ve Hung (2008) tarafından Tayvan'da gerçekleştirilen çalışma psikolojik sözleşme ihlalinin nihai sonucu olan işten ayrılmaya odaklanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, algılanan psikolojik sözleşme ihlaline bağlı olarak çalışanların işten ayrılma niyetinde bir değişim olup olmadığının belirlenmesi ve bu ilişkinin psikolojik sağlamlık, mesleki eğitim ve çalışma yılından etkilenip etkilenmediğinin tespit edilmesidir. Çalışma çerçevesinde incelenen psikolojik sağlamlık kavramı, çalışanın zor durumlar altında olumlu ve beklenmedik şekilde başarılı olabilmesi ve sıra dışı koşul ve durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Chin ve Hung, 2008:7). Çalışmanın örneklemini Tayvan'da çeşitli sigorta acentelerindeki 553 çalışan oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde Kickul ve Lester (2001) tarafından geliştirilen içerik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kapsamındaki 20 madde, üç faktör (ilişkisel-işlemsel-eğitimsel) çerçevesinde analizlerde kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre algılanan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (genel ihlal algısı $\beta=0,169$, $p<0,001$; ilişkisel boyuta algılanan ihlal $\beta=0,160$, $p<0,001$; işlemsel boyutta algılanan ihlal $\beta=0,136$, $p<0,01$; eğitimsel boyutta algılanan ihlal $\beta=0,177$, $p<0,001$). Bununla birlikte psikolojik sağlamlığın, ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyicilik etkisinin de anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısındaki artışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, psikolojik sağlamlığı düşük olan çalışanlara nazaran yüksek olan çalışanlar için daha düşük olacaktır. Ayrıca çalışma kapsamında mesleki eğitimin ve çalışma yılının da ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyicilik etkisi araştırılmış fakat analiz sonucunda bu etkilerin anlamsız olduğu tespit edilmiştir (Chin ve Hung, 2008:10-12).

Restubog vd. (2008), Filipinler'de gerçekleştirdiği çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi grup değer modeli aracılığıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Bu bakış açısından psikolojik sözleşme ihlali, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide bireylere sembolik mesajlar göndermektedir. Adil olarak algılanan davranışlar bireylere örgüte güvenebileceklerini göstermekte ve örgütle özdeşleşme sonucunu doğurmaktadır. Diğer taraftan algılanan haksız davranışlar ise örgüte güveni sarsmakta ve özdeşleşmeyi azaltmaktadır (Restubog vd., 2008:1380-1381). Bu çerçevede çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlal algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye grup değer modelinin (örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme) dahil edilmesiyle konuya ilişkin teorik bir farklılık ortaya koyabilmektir. Bu amaçla üç farklı örneklem üzerinde üç farklı çalışma gerçekleştirilmiştir.

İlk çalışmada amaç, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirleyebilmektir. İlk çalışmada psikolojik sözleşme ihlali global ölçek aracılığıyla tek faktörlü bir değişken olarak incelenmiştir. Analizde kullanılan veri Filipinler'deki büyük kamu kuruluşlarında istihdam edilen 94 çalışandan anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Amaç çerçevesinde değişkenler arasında çeşitli ilişki ağları kurulmuş ve sonuç olarak psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin tam aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir (Restubog vd., 2008:1383-1385).

İkinci çalışmada ilk çalışmada kullanılan değişkenlere örgütsel vatandaşlık davranışı eklenmiş ve dört değişken arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde içerik ölçeğinden yararlanılmış, ilişkisel ve işlemsel şeklinde iki boyutta incelenmiştir. Analizde kullanılan veri Filipinler'de çeşitli sektörlerde çalışan 137 işgörenden anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Amaç çerçevesinde *ilişkisel ve işlemsel sözleşmede algılanan ihlal --> örgütsel güven --> örgütsel özdeşleşme --> örgütsel vatandaşlık davranışı* şeklinde oluşturulan yol test edilmiştir. Analizler sonucunda ilişkisel sözleşmede algılanan ihlal ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin tam aracılık

etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. İşlemsel sözleşmede algılanan ihlal ile diğer değişkenler arasındaki ilişki ise anlamsız bulunmuştur. Benzer şekilde örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin de tam aracılık etkisinin bulunduğu diğer bir analiz sonucu olarak belirlenmiştir (Restubog vd., 2008:1386-1389).

Üçüncü çalışmada ise ikinci çalışmada örtük değişkenler ile gerçekleştirilen analizler bu sefer gizil değişkenler aracılığıyla test edilmiştir. Bu amaçla Filipinler'deki çeşitli ticari bankalarda çalışan 240 işgörenden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Analiz sonucunda ikinci çalışmadaki ilişkiler gizil değişkenler yardımıyla tekrardan doğrulanmıştır (Restubog vd., 2008:1390-1392).

Bordia vd. (2008) tarafından Filipinler'de gerçekleştirilen çalışma psikolojik sözleşme ihlali ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Sapkın davranışlar, belirli örgüt normlarını hiçe sayan, böylece örgüt içerisindeki sağlıklı ortamı ve örgüt çalışanlarının refahını tehlikeye sokan gönüllü ve olumsuz davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Bordia vd., 2008:1104). Çalışma, psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanın örgüte karşı olumsuz duygular (psikolojik sözleşme bozulma duygusu) besleyeceğini, bununda intikam arayışı ile sonuçlanacağı temeline dayanmaktadır. İntikam ile güdülenen birey ise sapkın davranışlara (hafif suçlar veya ağır suçlar) başvurmaktadır. Bu çerçevede, üç farklı örneklem üzerinde üç farklı araştırma gerçekleştirilmiştir.

İlk araştırmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sapkın davranışlar arasındaki doğrudan ilişkiler incelenmektedir. Araştırma, Filipinler'deki bir kamu kurumunda çalışmakta olan 153 kişi üzerinde anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek kullanılmıştır. Bulgular çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile sapkın davranışlar (hafif suç $\beta=0,44$, $p<0,001$; ağır suçlar $\beta=0,49$, $p<0,001$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Bordia vd., 2008:1104).

İkinci araştırmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile intikam duygusu arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide intikam duygusunun aracılık ilişkisi incelenmektedir. Araştırmanın örnekleminin büyük bir ilaç şirketinde çalışan 168 satış görevlisi ve yöneticisi oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, ilişkisel (9 madde) ve işlemsel (7 madde) şeklinde iki boyuttan oluşan içerik ölçeği kullanılmıştır (Restubog ve Bordia, 2006; Robinson ve Morrison, 1995). Psikolojik sözleşme bozulma duygusu ise 4 maddelik global ölçek aracılığıyla ölçümlenmiştir (Robinson ve Morrison, 2000). Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, ilişkisel boyutta algılanan ihlal ile intikam duygusu arasındaki ilişkide aracılık etkisi doğrulanmıştır. Psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutuna ilişkin algılanan ihlal ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkinin ise anlamsız olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, intikam duygusunun, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, vaatlerin yerine getirilmemesi çalışanda kızgınlık, ihanet gibi duygular ortaya çıkarmakta ve sonucunda örgütten intikam almak istemektedir. İntikam amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler de sapkın davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Bordia vd., 2008:1110-1111).

Restubog vd. (2009)'in Filipinler'de gerçekleştirdiği çalışmanın amacı süreç adaletinin ve eşitlik hassasiyetinin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel çıktılar (duygusal bağlılık, sivil erdem davranışı) arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini araştırmaktır. Bu amaçla analizde kullanılan veri iki farklı örneklem çerçevesinde 403 çalışandan elde edilmiştir (çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 293 üniversite öğrencisi ve büyük bir eğitim kurumunda tam zamanlı olarak çalışan 110 yönetici). Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan global ölçek yardımıyla ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık ($\beta=-0,21$, $p<0,001$) ve psikolojik sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışı

(*yönetici skoru*, $\beta=-0,18$, $p<0,05$; *çalışan skoru* $\beta=-0,11$, $p<0,05$) arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıkları düşmekte ve hem kendileri hem de yöneticileri daha az sivil erdem davranışı sergilediklerini düşünmektedir. Bununla birlikte çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile sivil erdem davranışı arasındaki ilişkide süreç adaletinin düzenleyici etkisi tespit edilmiş, fakat eşitlik hassasiyetinin herhangi bir düzenleyici etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Tam tersi şekilde psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal bağlılık ilişkisinde ise eşitlik hassasiyetinin düzenleyici etkisi anlamlı bulunurken, süreç adaletinin düzenleyici etkisinin anlamsız olduğu görülmüştür (Restubog vd., 2009:171-173).

Ng vd. (2010) Hong Kong'da gerçekleştirdiği çalışma ile, psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışanların yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bununla birlikte ihlal algısı ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracılık etkisi de çalışma kapsamında belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın örnekleme çerçevesinde elde edilen veri, çeşitli sektörlerde istihdam edilen 285 çalışandan anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Altı aylık zaman zarfında örneklem üzerinde anket üç kez tekrarlanmış ve böylece psikolojik sözleşme ihlal algısındaki, duygusal bağlılıktaki ve yenilikçi davranışlardaki değişim belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın tam aracılık etkisinin bulunduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanlar tarafından algılanan ihlal algısında zamanla artış olduğu, bununda duygusal bağlılık ve yenilikçi davranışlarda zamanla bir düşüşe neden olduğu çalışma çerçevesinde ortaya konulan diğer bir bulgudur (Ng vd., 2010:749).

Bordia vd. (2010) tarafından Filipinler'de gerçekleştirilen çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısının etkilerini damlama modeli olarak isimlendirdikleri yollar çerçevesinde incelemektedir. Bu çerçevede *yönetici tarafından algılanan ihlal* → *yöneticinin örgütsel vatandaşlık davranışı* → *çalışan tarafından algılanan ihlal* →

çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı → müşteri memnuniyeti şeklinde oluşturulan yollar test edilmektedir. Bu kapsamda üç farklı örneklem üzerinde üç farklı çalışma gerçekleştirilmiştir.

İlk çalışmanın amacı, yönetici tarafından algılanan ihlalin müşteri memnuniyetine etkisinin çalışan davranışları üzerinden gerçekleşip gerçekleşmediğini belirleyebilmektir. Çalışmanın analizi Filipinler'deki sekiz büyük otelde istihdam edilen 155 çalışan ve yöneticilerinden elde edilen veri ile gerçekleştirilmiştir. Müşteri memnuniyetinin ölçümünde ise otel müşterilerinden yararlanılmıştır. Yöneticiler tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek aracılığıyla ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, yönetici tarafından algılanan ihlal ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide çalışan tarafından gösterilen vatandaşlık davranışının tam aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Bordia vd., 2010:1587-1589).

İkinci çalışma, yönetici tarafından ortaya konulan vatandaşlık davranışı ile çalışan tarafından ortaya konulan vatandaşlık davranışı ilişkisinde, çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalin aracılık etkisine ve çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkide, çalışanın vatandaşlık davranışının aracılık etkisine odaklanmaktadır. Araştırma, çeşitli lokanta ve restoranda istihdam edilen 140 çalışan ve yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Müşteri memnuniyetinin ölçümünde, belirlenen lokanta ve restoran müşterileri kullanılmıştır. Yönetici ve çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda test edilen iki değişkenin de mevcut ilişkilerde tam aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Bordia vd., 2010:1593-1594).

Üçüncü çalışmada ise dört değişkenli modeli tamamlayacak diğer aracılık etkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yöneticinin algıladığı psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanın algıladığı psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkide, yöneticinin vatandaşlık davranışının aracılık etkisinin olup olmadığının ve

yöneticinin vatandaşlık davranışı ile çalışanın vatandaşlık davranışı ilişkisinde çalışan tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Çalışmanın analizinde kullanılan veri, on yedi çağrı merkezinden toplam 172 çalışan ve yöneticisinden anket yöntemiyle elde edilmiştir. İlk iki çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde global ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda da aracılık etkileri istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Bordia vd., 2010:1599-1600).

Zhang vd. (2010) tarafından Çin'de gerçekleştirilen çalışmanın amacı, bilgi işçileri tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Bununla birlikte, çalışanlar tarafından eşitliğe gösterilen hassasiyetin bu ilişkideki etkisi de çalışma kapsamında incelenmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırma çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 317 bilgi işçisi üzerinde anket yöntemi aracılığıyla veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, Rousseau (1998) tarafından geliştirilen ve ilişkisel ve işlemsel boyuttan oluşan içerik ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ve işlemsel boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışanlar, mevcut örgütlerindeki kariyer gelişimleri açısından, psikolojik sözleşmelerinin ilişkisel boyutu dahilindeki yükümlülükler daha fazla önem vermektedir. Bununla birlikte eşitliğe gösterilen hassasiyetin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkisinin bulunduğu da çalışmanın diğer bir sonucudur (Zhang vd., 2010:1005-1006).

Arshad ve Sparrow (2010) Malezya'da gerçekleştirilen çalışma ile küçülme yaşayan işletmelerde psikolojik sözleşme bozulma duygusunun nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda psikolojik sözleşme bozulma duygusunu etkileyen faktörler olarak adalet algısı ve negatif duygular çalışmada incelenmiştir. Bozulma duygusundan etkilenen faktörlerin ise örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık ve işten ayrılma niyeti olduğu düşünülmektedir. Çalışmada, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, Morrison ve Robinson (1997) tarafından

gerçekleştirilen tanımdan hareketle 8 maddelik bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Çalışmanın örneklemini Malezya'da bulunan ve küçülmelerin gerçekleştirildiği işletmeler oluşturmaktadır. Bu çerçevede işten çıkarmalar sonucu halen işine devam eden 281 çalışandan anket yöntemi aracılığıyla elde edilen veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, algılanan süreç adaletinin ($\beta=0,47$, $p<0,01$) ve negatif duyguların ($\beta=-0,23$, $p<0,01$), psikolojik sözleşme bozulma duygusunun doğrudan belirleyicileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile bağlılık ($\beta=-0,60$, $p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti ($\beta=0,19$, $p<0,01$) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık bozulma duygusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki doğrudan ilişki anlamsız bulunmuştur. Bağlılığın, bozulma duygusu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi ve bozulma duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisi saptanmıştır (Arshad ve Sparrow, 2010:1806-1807).

Restubog vd., (2010)'in Filipinler'de gerçekleştirdiği çalışma ile amaçlanan psikolojik sözleşme ihlalinin davranışlar üzerindeki etkisinin, çalışan ve yönetici arasındaki iyi ilişkilerden etkilenip etkilenmediğini belirleyebilmektir. Bu kapsamda çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile rol davranışlar ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Çalışmanın örneklemini, üç farklı gruptan toplanan veri çerçevesinde oluşturulmuştur (Filipinler'deki büyük bir imalat işletmesinde çalışan 180 kişi ve yöneticisi, bir ilaç firmasında satış görevlisi olarak çalışan 142 kişi ve yöneticisi, çeşitli sektörlerde tam zamanlı çalışan 162 MBA öğrencisi ve yöneticisi). Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümü, 5 maddelik global ölçek (Robinson ve Morrison, 2000) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, lider-üye etkileşiminin, algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile rol davranışlar ve algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik ve sivil erdem) ilişkisindeki düzenleyicilik etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, işvereni ile ilişkisi

güçlü olan çalışanlar tarafından algılanan ihlal algısının derecesi arttıkça, performansları ve vatandaşlık davranışları işvereni ile ilişkisi zayıf olan çalışanlara nazaran daha fazla düşmektedir (Restubog vd., 2010:428-430).. Belirlenen sonucun literatürle ters orantılı olmasının nedeni ise ihanet duygusunun çalışan duygu ve davranışları üzerinde meydana getirdiği yıkıcı etkiye bağlanmaktadır (Restubog vd., 2010:432).

Lee vd. (2011), Çin'de gerçekleştirdiği çalışma ile yerine getirilmiş vaatlerin çalışan tarafından algılanan teşvikleri (örgütsel destek-ödülleri) ve yönetici tarafından algılanan katkıları (çalışan performansı-çalışanın vatandaşlık davranışı) ne şekilde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte yerine getirilmiş vaatler sonucunda çalışan ve işveren yükümlülüklerinin ne şekilde değiştiğini belirleyebilmek çalışmanın diğer bir amacı durumundadır. Psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışan ve işveren (yönetici) yükümlülüklerine ilişkin iki faktörlü (işlemsel-ilişkisel) yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ise iki soru ile ölçülmüştür. Çalışmanın örneklemini Çin'de çeşitli üniversitelerden mezun olup çeşitli sektörlerde işe yeni başlamış olan 143 çalışan ve yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşmesinin yerine getirildiğini algılayan çalışanların ilişkisel yükümlülüklerinde değişim olduğu fakat işlemsel yükümlülüklerine ilişkin değişim algılamadıkları belirlenmiştir. Çalışan performansı ile çalışan tarafından algılanan ilişkisel yönetici yükümlülükleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan performansının ve vatandaşlık davranışının çalışan yükümlülüklerinin değişimi üzerindeki etkisinde çalışan tarafından algılanan yerine getirilmiş vaatlerin aracılık etkisinin bulunduğu ve algılanan örgütsel desteğin ve ödüllendirmenin işveren yükümlülüklerinin değişimi üzerindeki etkisinde işveren tarafından algılanan yerine getirilmiş vaatlerin aracılık etkisinin bulunduğu çalışmanın diğer bir sonucudur (Lee vd., 2001:213-216).

Bashir vd. (2011)'in Pakistan'da gerçekleştirdiği çalışma, psikolojik sözleşme ihlal algısının ve çalışanların örgüt politikalarını algılayış biçimlerinin, örgütsel

sinizm üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algısının ölümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten faydalanılmıştır. Çalışmanın rneklemini, Pakistan'daki bir kamu kurumunda gerçekleştirilen anket sonucunda 149 alt düzey çalışan oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır ($\beta=0,218$, $p<0,05$). Buna karşılık çalışanların örgüt politikalarını algılayış biçimi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Bashir vd., 2011:886).

Restubog vd. (2011) tarafından Filipinler'de gerçekleştirilen çalışmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlal algısının kariyer başarısı üzerindeki etkisinde lider-ye etkileşiminin mi yoksa performans ve vatandaşlık davranışının mı daha iyi bir aracı değişken olduğunu belirleyebilmektir. Bu çerçevede iki farklı çalışma gerçekleştirilmiş ve iki farklı örnekleme kullanılmıştır. İlk çalışmanın rneklemi, büyük bir finans Şirketinde istihdam edilen 160 çalışan ve yöneticisinden oluşmaktadır. Bu rnekleme üzerinde psikolojik sözleşme ihlali, global ölçek yardımıyla lmlenmiştir. İkinci çalışmanın örneklemini ise bir kamu işletmesinde çalışmakta olan 94 işgören oluşturmaktadır. İlk çalışmadan farklı olarak ikinci çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölümünde ilişkisel ve işlemsel Şeklinde iki boyuttan oluşan içerik leğinden yararlanılmıştır. Her iki çalışmada da veri anket yöntemiyle elde edilmiştir.

İlk çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde lider-ye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda lider-ye etkileşiminin bu ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir (Restubog vd., 2011:431). İkinci çalışmada ilk olarak benzer Şekilde lider-ye etkileşiminin aracılık etkisi test edilmiş ve ilişkisel ykmllklere ilişkin ihlal algısının, kariyer başarısı üzerindeki etkisinde lider-ye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Fakat işlemsel yükümlülükler ile lider-ye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte aynı ilişkiler üzerinde çalışan performansı ve vatandaşlık davranışının da herhangi bir aracılık etkisinin

bulunmadığı çalışmanın diğer bulguları arasındadır (Restubog vd., 2011:434). Bulgular çerçevesinde, çalışanın kariyer gelişimi üzerinde yöneticiyle olan ilişkisinin performans çıktılarında daha önemli görüldüğü çalışmanın önemli sonuçlarından.

Raja vd., (2011)'nin Pakistan'da gerçekleştirdiği çalışmanın amacı örgütsel çıktılar üzerinde psikolojik sözleşmenin hangi boyutuna (işlemsel-ilişkisel) ilişkin algılanan ihlalin daha fazla olumsuzluk meydana getirdiğinin belirlenmesidir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide beş kişilik özelliğinden dördünün (dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, yumuşakbaşlılık, deneyime açıklık) düzenleyici etkisi de incelenmektedir. Çalışma, Pakistan'da bulunan yedi büyük kamu ve özel sektör işletmesinde istihdam edilen 331 çalışan ve bu çalışanların yöneticileri üzerinde anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlali Milward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen 32 maddelik içerik ölçeği aracılığıyla ölçümlenmiştir. Ölçekte psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutuna ilişkin 12 madde ve işlemsel boyutuna ilişkin ise 20 madde bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme bozulma duygusunun ölçümünde ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile işten ayrılma niyeti ($\beta=0,48, p<0,01$), iş performansı ($\beta=-0,17, p<0,06$) ve iş tatmini ($\beta=-0,44, p<0,001$) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte bozulma duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, işlemsel boyutta algılanan ihlale ($\beta=0,57, p<0,001$) nazaran, ilişkisel boyutta bir ihlal algılanması ($\beta=0,80, p<0,01$) durumunda daha kuvvetli olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde bozulma duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişki de, işlemsel boyutta algılanan ihlale ($\beta=-0,60, p<0,001$) nazaran, ilişkisel boyutta bir ihlal algılanması ($\beta=-0,68, p<0,01$) durumunda daha kuvvetli olmaktadır. Aynı analiz bozulma duygusu ile işten iş performansı arasındaki ilişki için de tekrarlanmış fakat anlamlı bir sonuç tespit edilememiştir. Çalışma çerçevesinde ortaya konulan son bulgu ise, incelenen dört kişilik özelliğinin de psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile

örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğu (Raja vd., 2011:409-414).

Liaw (2011), Tayvan'da gerçekleştirdiği çalışmayla psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışanların karar verme sürecindeki ahlaki eğilimleri arasındaki ilişkiyi test etmektedir. Bununla birlikte ahlaki eğilimleri destekleyen bir örgüt ikliminin bu ilişkideki düzenleyici rolü de çalışma kapsamında araştırılmaktadır. Çalışma Tayvan'da bulunan 40 özel ve kamu işletmesindeki 272 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile verilen kararlara ilişkin ahlaki eğilimler arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=-0,174$, $p<0,05$). Dolayısıyla çalışan tarafından algılanan ihlal algısı, verdiği kararlara ilişkin ahlaki eğiliminde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Ayrıca, örgüt içerisinde ahlaki eğilimleri destekleyici bir örgüt ikliminin varlığı ile ahlaki eğilimler arasındaki ilişkinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,422$, $p<0,05$). Fakat analizler sonucunda, ahlaki eğilimleri destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sözleşme ihlali ile ahlaki eğilimler arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Liaw, 2011:8515-8516).

2.1.4. Diğer Çalışmalar

Kickul vd. (2004), kültürel farklılıkların psikolojik sözleşme ihlali algısında ne tür bir değişime sebep olduğunu incelemektedir. Bu çerçevede çalışma kapsamında örgütsel yükümlülükler verilen önem açısından, algılanan ihlalin derecesi açısından ve ihlalin sonuçları açısından farklı kültürlerdeki çalışanların ne tür algılara sahip olduğu araştırılmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşmeler içsel ve dışsal yükümlülükler şeklinde iki boyutta ele alınmaktadır. Dışsal yükümlülükler sözlü veya yazılı olarak vaat edilen maddeleri, içsel yükümlülükler ise açık şekilde belirtilmemiş, üstü kapalı olarak ifade edilmiş beyan ve davranışlar sonucu ortaya çıkan vaatleri içermektedir. Bu çerçevede araştırmanın örneklemini Hong Kong'da bir bankada çalışan 76 kişi ve A.B.D.'de çeşitli sektörlerde çalışan 60 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre Hong Kong'daki ve A.B.D.'deki

çalışanların, psikolojik sözleşmelerine verdikleri önem derecesi ve algıladıkları ihlal derecesi farklılık arz etmektedir. A.B.D.'deki çalışanlar Hong Kong'daki çalışanlara nazaran psikolojik sözleşmenin içsel boyutuna daha fazla önem vermektedir. Ayrıca A.B.D.'deki çalışanlar daha çok içsel yükümlülüklerle ilişkin ihlal algılarına, Hong Kong'daki çalışanlar ise daha çok dışsal yükümlülüklerde ihlal algılamaktadır. Bununla birlikte dışsal yükümlülüklerle ilişkin ihlal algısı, Hong Kong'daki çalışanların iş performansında ve vatandaşlık davranışında, A.B.D.'deki çalışanlara nazaran daha büyük bir azalmaya neden olmaktadır. İçsel yükümlülüklerle ilişkin ihlal algısı sonucunda ise, A.B.D.'deki çalışanların performansı ve vatandaşlık davranışı, Hong Kong'daki çalışanlara nazaran daha fazla azalmaktadır (Kickul vd., 2004:238-240).

Zhao vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışma, meta-analiz yöntemiyle psikolojik sözleşme ihlalinin, duygular (psikolojik sözleşmenin bozulması duygusu, güvensizlik), tutumlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti) ve davranışlar (personel devri, örgütsel vatandaşlık davranışı, rol davranışı) üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali araştıran ve ihlal skoru belirten çalışmalar kullanılmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar da analize, elde edilen etki derecesi ters çevrilerek dahil edilmiştir. Bu kapsamda çeşitli veri tabanları araştırılmış ve analizler toplam 51 çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile personel devri hariç tüm örgütsel çıktılar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (psikolojik sözleşmenin bozulması duygusu $\beta=0,52$, $p<0,01$, güvensizlik $\beta=0,65$, $p<0,01$, iş tatmini $\beta=-0,54$, $p<0,01$, örgütsel bağlılık $\beta=-0,38$, $p<0,01$, işten ayrılma niyeti $\beta=0,42$, $p<0,01$, örgütsel vatandaşlık davranışı $\beta=-0,14$, $p<0,01$, rol davranışı $\beta=-0,24$, $p<0,01$). Çalışmada ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısını global ölçek yardımıyla ölçümleyen araştırmalarda, ihlal algısının sonuçlar üzerindeki etkisinin içerik ölçeğiyle ölçümleyen araştırmalara nazaran daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Zhao vd., 2007:667).

Bal vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen meta-analitik çalışma psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışmada, algısının güven, iş tatmini ve bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmakta ve bu etkiye çalışan yaşının farklılaştırıcı etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede, çalışan yaşı arttıkça psikolojik sözleşmenin tutumlar üzerinde daha az etkisinin olacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ile belirlenen tutumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelenmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar da etki derecesi ters çevrilerek analize dahil edilmiştir. Bu kapsamda analizler 352 çalışma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile güven ($\rho=-0,61$), iş tatmini ($\rho=-0,52$) ve bağlılık ($\rho=-0,39$) arasında negatif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali ile güven ve bağlılık arasındaki ilişkide çalışan yaşının düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışan yaşı arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algısının güven ve bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi azalmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide çalışan yaşının düzenleyicilik etkisinin ise ters yönlü olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşme ihlali algılamaları durumunda yaşlı çalışanların iş tatminindeki düşüş genç çalışanlara nazaran daha fazla olmaktadır (Bal vd., 2008:148).

Topa vd. (2008), psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tutumsal ve davranışsal çıktılar arasındaki ilişkileri meta-analiz yöntemi kullanarak araştırmaktadır. Çalışanlardan istenen çıktılar olarak iş tatmininin, örgütsel bağlılığın, güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve performansın, istenmeyen çıktılar olarak ise işi önemsememenin ve işten ayrılma niyetinin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile ilişkisi çalışma kapsamında incelenmektedir. Meta-analiz yöntemi çerçevesinde 38 çalışma araştırılmıştır. Analize yalnızca psikolojik sözleşme ihlali ile belirlenen tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar katılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiler iş anlaşmasının türüne göre (belirsiz, geçici, sürekli), meslek sınıfına göre (yönetici, çalışan, karma),

işletme türüne göre (kamu özel, belirsiz) ve çalışmanın gerçekleştirildiği yere göre (Kuzey Amerika, Avrupa, Güneydoğu Asya) sınıflandırılmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçlar üzerindeki etkiler istenen ve istenmeye çıktılar ayrımı ve tutum ve davranışlar ayrımı çerçevesinde de incelenmektedir (Topa vd., 2008:490-492).

Bal vd. (2011) iki farklı ülkede gerçekleştirilen iki farklı çalışma aracılığıyla psikolojik sözleşme ihlali ile duygular ve proaktif davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışmada, duygular kapsamında psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve proaktif davranışlar kapsamında ise bilgi paylaşımı ve sorumluluk alma davranışları ele alınmaktadır. Bununla birlikte, araştırılan ilişkilerde bireyin duygularını düzenleme becerisinin düzenleyici etkisi de incelenmektedir. Bireyin duyu düzenleme çerçevesinde uyguladığı stratejiler bastırma ve yeniden değerlendirme olarak çalışmada yer almaktadır. Bastırma, olumsuz bir duygunun ortaya çıkmasına engel olabilmek amacıyla davranış aracılığıyla tepkinin değiştirilmesidir. Yeniden değerlendirme ise duyguların ortaya çıkma olasılığına ilişkin düşüncelerin değiştirilmesidir (Bal vd., 2011:728). Bu kapsamda A.B.D.'de ve Hollanda'da iki farklı çalışma gerçekleştirilmiştir.

İlk çalışmanın örneklemini A.B.D.'deki çeşitli işletmelerde çalışmakta olan 124 katılımcıdan oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı ve bozulma duygusunun ölçümü, Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ($\beta=0,49$, $p<0,01$) ile bozulma duygusu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, bilgi paylaşımı ($\beta=-0,23$, $p<0,01$) arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Bununla birlikte duyu düzenleme amacıyla kullanılan stratejilerden biri olan yeniden değerlendirmenin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile bozulma duygusu arasındaki ilişkide ve ihlal algısı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlal algısının yüksek olduğu durumlarda, duyu düzenlemesi amacıyla yeniden değerlendirmenin kullanılması psikolojik sözleşme bozulma

duygusunu azaltmaktadır. Benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlali algılayan bir çalışanın, yeniden değerlendirmeyi daha az kullanması algıladığı ihlali yöneticisiyle paylaşma düzeyini azaltmaktadır. Bastırma stratejisinin ise ihlal algısı ile bozulma duygusu ve ihlal algısı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyici etkisi tespit edilememiştir (Bal vd., 2011:733-737).

İkinci çalışma ise Hollanda'daki bir danışmanlık firmasındaki 245 çalışanı kapsamaktadır. Bu çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde Turnley vd. (2003) tarafından geliştirilen içerik ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu çalışmada psikolojik sözleşme bozulma duygusu ölçülenmemiş, dolayısıyla analizde kullanılmamaktadır. Çalışmanın sonucunda, ilk çalışmayla uyumlu şekilde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile diğer değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte bastırma stratejisinin, ihlal algısı ile sorumluluk alma arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi saptanmıştır. Dolayısıyla, duygu düzenleme çerçevesinde daha çok bastırma stratejisini kullanan çalışanlar için ihlal algısının derecesi arttıkça ile bastırma stratejisini daha az kullananlara göre sorumluluk alma davranışı daha fazla azalmaktadır (Bal vd., 2011:740-743).

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Yerli Literatürün İncelenmesi

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, psikolojik sözleşmelere ilişkin Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalarda, 2000'li yılların sonlarından itibaren bir artış olduğu görülmektedir. Bu başlık altında Türkiye'de psikolojik sözleşme ihlalinin araştırılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

Tever (2006), bireysel ve kurumsal değerlerin uyumsuzluğu ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide ihlal algısının aracılık etkisini araştırmaktadır. Bununla birlikte çalışmada, uyumsuzluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bozulma duygusunun aracılık edip etmediği de incelenmektedir. Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki çeşitli özel ve kamu işletmelerinde istihdam edilen 491 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümü Robinson ve Morrison (2000) tarafından oluşturulan

global ölçek aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Psikolojik sözleşme bozulma duygusu ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen dört maddelik ölçeğe, Rousseau (1995)'nin bozulma duygusu tanımı çerçevesinde dört madde daha eklenerek ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyumsuzluk ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu ilişkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Fakat bu ilişkiye psikolojik sözleşme ihlal algısının aracılık etmediği belirlenmiştir. Değerler arasındaki uyumsuzluk ile bozulma duygusu arasındaki ilişkide ise psikolojik sözleşme ihlal algısının aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ayrıca, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, değerlerdeki uyumsuzluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini de göstermektedir (Tever, 2006:64-72).

Selekler (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışma örgütsel adaletsizliği psikolojik sözleşme ihlalinin bir nedeni olarak görmekte ve bu çerçevede örgütsel adalet algısı (süreç, etkileşim) ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı, yönetimden ve örgütten algılanan ihlal olarak iki boyutlu incelenmektedir. Çalışmada ayrıca güç mesafesi algısının bu ilişkiye kontrol değişkeni olarak eklendiğinde aradaki ilişkinin derecesi de belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın analizinde kullanılan veri Kocaeli ilindeki çeşitli okullarda çalışmakta olan 430 öğretmenden anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısı, Robinson ve Morrison (1995) tarafından geliştirilen içerik ölçeğinin dokuz maddesi kullanılarak ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda süreç adaleti ile yönetimden algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, örgütten algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde etkileşim adaleti ile yönetimden algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, fakat etkileşim adaleti ile örgütten algılanan psikolojik sözleşme ihlali arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu ilişkilere kontrol değişkeni olan güç mesafesi algısının eklenmesinin ise ilişkilerin

derecelerinde değişmeye neden olduğu çalışmanın diğer bir bulgusudur (Selekler, 2007:86-89).

Mimaroğlu (2008)'un temel odak noktası işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısının da örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri çalışma kapsamında incelenmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlal algısı Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen tek madde leği tarafından ölçümlenmektedir. Çalışma, Türkiye'nin beş büyük bölgesini kapsar şekilde ilaç firmalarında çalışan 784 tıbbi satış görevlisi üzerinde anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin bazı demografik değişkenler (cinsiyet ve eğitim düzeyi) açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısı ile iş tatmini ($-\beta=0,61$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($\beta=-0,50$, $p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($\beta=-0,38$, $p<0,01$) arasında negatif yönlü, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile adaletsizlik algısı ($\beta=0,21$, $p<0,01$) ve işten ayrılma niyeti ($\beta=0,25$, $p<0,01$) arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu çalışmanın temel bulguları arasındadır (Mimaroğlu, 2008:154-158).

Tükeltürk vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm ilişkisini belirleyebilmek ve bu ilişkinin demografik faktörler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyabilmektir. alışman rneklemini İstanbul'da yer alan 11 otel işletmesinde istihdam edilen 148 çalışan oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlal algısının lm Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile çalışan tarafından ortaya konulan sinik davranışlar arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, psikolojik sözleşmelerinde ihlal algılayan çalışanlar, daha fazla sinik davranışlarda bulunmaktadır. Ayrıca alışma sonucunda ihlal algısı ile sinizm arasındaki ilişkinin yalnızca çalışanların eğitim düzeyleri

bakımından değiştiği, diğer demografik değişkenler açısından ilişkinin farklılaşmadığı da ortaya konulmaktadır (Tükeltürk vd., 2009:691).

Katrinli vd. (2009) alışmasında psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmakta ve bu ilişkide lider-ye etkileşiminin düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığını araştırmaktadır. Araştırmanın rnekleme, İzmir'deki bir hastanede çalışmakta olan 148 hemşire üzerinde gerçekleştirilen anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ölümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda lider-ye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düzenleyici bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışanın yöneticisiyle kurduğu ilişkinin kalitesinin yüksek olması, algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gclendirmektedir (Katrinli vd., 2009:376-377).

Öztürk (2010) genel olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmada, ilişkisel ve işlemsel boyutta algılanan ihlal ile örgüte ve kişilere yönelik vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Çalışmada kullanılan verilerin analizi lisans derecesine sahip çalışanların çoğunlukta olduğu bir kamu kurumunda gerçekleştirilen anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Bu çerçevede örnekleme 188 kişiden oluşmaktadır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısının ölümünde Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen içerik ölçeğiyle birlikte Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek birlikte kullanılmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme bozulma duygusunun ölümünde de Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile de örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Fakat psikolojik sözleşme ihlalin örgüt

tarafından isteyerek gerçekleştirildiğine inanan çalışanların, örgütün isteği dışında gerçekleştiğine inanan çalışanlara göre bozulma duygusunu olasılıklarının daha yüksek olduğu çalışma kapsamında ortaya konulan önemli bulgular arasındadır (Öztürk, 2010:112-124).

Tükeltürk vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı psikolojik sözleşme ihlal algısı ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmektir. Çalışmanın analizinde kullanılan veri İstanbul'daki 9 adet beş yıldızlı otel işletmesinde istihdam edilen 194 çalışandan anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile örgüte duyulan duygusal bağlılık ($r=-0,26$, $p<0,001$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık ihlal algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki ise anlamsız bulunmuştur. İhlal algısı ile normatif bağlılık ($r=0,47$, $p<0,001$) arasında tespit edilen pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ise çalışmanın ilginç sonuçları arasındadır (Tükeltürk vd., 2010:524).

Bekaroğlu (2011) çalışmasında, çalışanların kurumdan beklentilerinin hangi alt boyutlar altında toplandığını, hangi tür beklentilerin karşılanmamasının ne tür tepkilere yol açtığını ve algılanan adaletin bu tepkilerin şekillenmesi üzerinde bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktadır. Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlal algılanması ile oluşacak tepkiler ayrılma, konuşma, sadakat ve umursamama şeklinde ele alınmaktadır. Çalışmanın örneklemini çeşitli sektörlerde istihdam edilen 209 çalışan oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde, daha önce ABD'de gerçekleştirilmiş bir tez çalışma kapsamında geliştirilen 24 maddelik içerik ölçeğinden yararlanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlal algısına çalışanlar tarafında verilen tepkiler, kurumda adalet algısının yüksek veya düşük olduğu durumlarda farklılıklar göstermektedir. Çalışanların, algılanan ihlal

sonucunda ayrılma ve umursamama gibi olumsuz tepkileri daha çok adalet algısının düşük olduğunu durumlarda, konuşma ve sadakat gibi olumlu ve geleceğe dönük düzelme beklentisi içeren tepkileri ise adalet algısının yüksek olduğu durumlarda verdiği gözlemlenmiştir (Bekaroğlu, 2011:65-71).

2.3. Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Literatürün Değerlendirilmesi

Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, daha ayrıntılı olarak Kuzey Amerika'da, özellikle A.B.D.'de gerçekleştirilen çalışmaların sayısındaki fazlalık göze çarpmaktadır. Bununla birlikte Avrupa'da ve Asya'da psikolojik sözleşme ihlallerinin çeşitli boyutlarda hem nedenleri hem de sonuçları açısından incelendiği görülmektedir. Konuya ilişkin Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmaların ise 2000'li yıllar ile başladığı ve son yıllarda bir artış içerisinde olduğu söylenebilir.

Genel olarak psikolojik sözleşme ihlal algısının öncüllerini inceleyen veya hangi faktörlerin ihlal algısına neden olduğunu tespit etmeyi amaçlayan çalışmalar Tablo 2.1'de özetlenmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmalar incelendiğinde, ilk zamanlarda araştırmaların daha fazla olarak farklı sektörlerde çalışmakta olan MBA öğrencilerine odaklandığı görülmektedir. Son yıllarda ise hem özel sektör hem de kamu sektörü çalışanları üzerinde farklı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, gerçekleştirilen araştırmalarda, psikolojik sözleşme ihlalinin ölçümünde büyük oranda içerik ölçeğinden ve global ölçekten faydalandığı belirlenmiştir.

Tablo 2.1: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Çalışmalar

Araştırmacı	Bağımsız Değişken	Örneklem	Kullanılan Ölçek
Robinson vd. (1994)	İşlemsel ve ilişkisel yükümlülüklerdeki değişim	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği Tek madde ölçeği
Robinson (1996)	İşverene karşı güvensizlik	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Turnley ve Feldman (1998)	Daha fazla ihlal algılanan spesifik maddelerin belirlenmesi	Örgütsel değişim içindeki işletme yöneticileri	İçerik ölçeği
Robinson ve Morrison (2000)	İhlal algısına neden olan temel durumların belirlenmesi	MBA öğrencileri	Global ölçek
Lester ve Kickul (2001)	Yerine getirilmemesi durumunda çalışanlar tarafından daha önemli görülen maddelerin belirlenmesi	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Conway ve Briner (2002a)	İstihdam yapısı (tam zamanlı - yarı zamanlı)	Bankalardaki tam zamanlı çalışanlar, Süpermarketlerde yarı zamanlı çalışanlar	İçerik ölçeği Global ölçek
Lester vd. (2002)	Vaadi isteyerek yerine getirmeme Dikkatsizlik Yanlış anlaşılma	MBA öğrencileri, Bir sağlık kuruluşundaki çalışanlar ve yöneticiler	İçerik ölçeği
Lo ve Aryee (2003)	Örgütsel değişim Negatif duygular Çalışanın önceden karşılaştığı ihlallerin etkisi	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Kickul vd. (2004)	Kültürel farklılıklar	Bir banka çalışanları, Çeşitli sektör çalışanları	İçerik ölçeği
Tever (2006)	Bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyumsuzluk	Kamu ve özel sektör çalışanları	Global ölçek
Selekler (2007)	Örgütsel adaletsizlik (süreç adaleti, etkileşim adaleti)	Çeşitli okullarda çalışan öğretmenler	İçerik ölçeği
Suazo vd. (2008)	Yönetici-çalışan benzeşimi (algılanan benzeşim ve asıl benzeşim)	Çeşitli sektörlerden tam zamanlı çalışanlar	Global ölçek
DelCampo vd. (2010)	Çalışan tarafından örgüt içinde algılanan ayrımcılık	Ulusal bir işletmedeki çalışanlar	İçerik ölçeği
Suazo ve Turnley (2010)	Bireysel farklılıklar (olumlu ve olumsuz duygusallık, karşılıklı ilişkisine ilişkin güvensizlik, eşitlik hassasiyeti, protestan iş ahlakı)	Bir kamu kurumdaki çalışanlar	İçerik ölçeği
Dulac vd. (2008)	Algılanan örgütsel destek Lider-üye etkileşimi	Büyük işletmelerdeki çalışanlar	Global ölçek
Arshad ve Sparrow (2010)	Adalet algısı Negatif duygular	Çeşitli işten çıkarmaların gerçekleştiği işletmelerdeki çalışanlar	İçerik ölçeği
Parzefall ve Coyle-Shapiro (2011)	Yükümlülüğün yönetici tarafından yerine getirilmemesi Çeşitli olumsuzlukların üst üste gelmesi Üst üste yaşanan ihlaller Günlük olaylara ilişkin ihlaller	Bir iletişim şirketindeki çalışanlar	Kritik olay tekniği

Psikolojik sözleşme ihlalinin bireysel ve örgütsel sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalar ise Tablo 2.2'de özetlenmektedir.

Tablo 2.2: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçlarına İlişkin Çalışmalar

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Durumsal Değişken	Örneklem	Kullanılan Ölçek
Robinson ve Rousseau (1994)	Güven duygusu İş memnuniyeti İşten ayrılma isteği	Kariyer planlaması	MBA öğrencileri	Tek madde ölçeği
Robinson ve Morrison (1995)	Sivil erdem davranışı	Güven Açık şekilde verilmiş vaatler	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Robinson (1996)	Performans Sivil erdem davranışı Örgütte kalma isteği		MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Tunley ve Feldman (1999b)	Ayrılma Konuşma Sadakat Umursamama		Çeşitli sektörlerden yönetim kademesi çalışanları	İçerik ölçeği Tek madde ölçeği
Turnley ve Feldman (2000)	İşten ayrılma niyeti İş umursamama Vatandaşlık davranışı	Yerine getirilmemiş beklentiler İş tatminsizliği	Çeşitli özel ve kamu işletmesinden yöneticiler	İçerik ölçeği Tek madde ölçeği
Kickul vd. (2001)	Vatandaşlık davranışı	Süreç adaleti Etkileşim adaleti	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Kickul (2001a)	Negatif duygular Sapkın davranışlar	Süreç adaleti Etkileşim adaleti	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Kickul (2001b)	Olumsuz duygular Örgütsel bağlılık Örgütten ayrılma niyeti		Küçük işletmelerdeki çalışanlar	İçerik ölçeği
Lester ve Kickul (2001)	İşten ayrılma niyeti İş tatmini Rol davranışları Vatandaşlık davranışı		MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Kickul ve Lester (2001)	Negatif duygular İş tatmini Vatandaşlık davranışı	Eşitlik Hassasiyeti	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Conway ve Briner (2002a)	Olumlu duygular İş tatmini Örgütsel bağlılık Vatandaşlık davranışı İşten ayrılma niyeti		Bankalardaki tam zamanlı çalışanlar, Süpermarketlerde yarı zamanlı çalışanlar	İçerik ölçeği Global ölçek
Conway ve Briner (2002b)	Günlük ruh hali (endişe-rahatlık) Duygusal tepkiler (ihanet-üzüntü)		Finans sektöründeki çalışanlar	Günlük gözlem yöntemi
Gakovic ve Tetrick (2003)	Duygusal tükenmişlik İş tatmini		Finans sektöründeki çalışanlar	Tek madde ölçeği
Lo ve Aryee (2003)	İşten ayrılma niyeti Psikolojik bırakma davranışı Sivil erdem davranışı	Örgüte duyulan güven Etkileşim adaleti	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Turnley vd. (2004)	Sendikal bağlılık	Sendikal etkinlik	Sendika üyeleri	İçerik ölçeği
Suazo vd. (2005)	İşten ayrılma niyeti Mesleki bağlılık Çalışan performansı Vatandaşlık davranışı	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu	Çeşitli sektörlerden tam zamanlı çalışanlar	Global ölçek

Tablo 2.2'nin devamı...

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Durumsal Değişken	Örneklem	Kullanılan Ölçek
Restubog ve Bordia (2006)	Sivil erdem davranışı	Örgüt içi aile kültürü	MBA öğrencileri	İçerik ölçeği
Restubog vd. (2006)	Çalışan performansı Vatandaşlık davranışı	Duygusal bağlılık	Çeşitli özel işletmelerdeki bilgi teknolojisi çalışanları	Global ölçek
Becky (2007)	Gönüllü çalışmaya ayrılan zaman Gerçekleştirilen işin kalitesi Gönüllü çalışmaya devam etme isteği		Çeşitli kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki çalışanlar	İçerik ölçeği
Restubog vd. (2007)	Sapkın davranışlar İş performansı Vatandaşlık davranışı	Eşitlik hassasiyeti	Çeşitli ilaç şirketi çalışanları	Global ölçek
Orvis vd. (2008)	Sadakat İş tatmini İşten ayrılma niyeti Araştırma performansı Eğitim performansı	Kişilik özellikleri (Vicdanlılık boyutu)	Çeşitli üniversitelerdeki akademisyenler	İçerik ölçeği
Chin ve Hung (2008)	İşten ayrılma niyeti	Psikolojik sağlamlık Mesleki eğitim Çalışma yılı	Çeşitli sigorta acentesi çalışanları	İçerik ölçeği
Dulac vd. (2008)	Duygusal bağlılık Örgüte güven İşten ayrılma isteği	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu Algılanan örgütsel destek Lider-üye etkileşimi	Büyük işletmelerdeki çalışanlar	Global ölçek
Restubog vd. (2008)	Vatandaşlık davranışı	Örgütsel güven Örgütsel özdeşleşme	Büyük bir kamu kuruluşundaki çalışanlar, Çeşitli özel sektör çalışanları, Çeşitli banka çalışanları	Global ölçek İçerik ölçeği
Mimaroğlu (2008)	İş tatmini Örgütsel bağlılık Vatandaşlık davranışı Adaletsizlik algısı İşten ayrılma niyeti		Çeşitli ilaç firmalarında çalışan tıbbi satış görevlileri	Tek madde ölçeği
Restubog vd. (2009)	Duygusal bağlılık Sivil erdem davranışı	Süreç adaleti Eşitlik hassasiyeti	Çeşitli sektörlerde tam zamanlı çalışan üniversite öğrencileri, Büyük bir eğitim kurumundaki yöneticiler	İçerik ölçeği
Kiewitz vd. (2009)	Algılanan örgütsel destek	Örgüt politikaları	Çeşitli sektörlerden tam zamanlı çalışanlar	İçerik ölçeği
Jong vd. (2009)	Adalet algısı İş tatmini İşten ayrılma niyeti		Dört farklı sektörden çalışanlar (imalat, perakende, eğitim, sağlık)	İçerik ölçeği
Tükeltürk vd. (2009)	Örgütsel sinizm		Çeşitli otel işletmesindeki çalışanlar	Global ölçek

Tablo 2.2'nin devamı...

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Durumsal Değişken	Örneklem	Kullanılan Ölçek
Katrinli vd. (2009)	Vatandaşlık davranışı	Lider-üye etkileşimi	Bir hastanede çalışmakta olan hemşireler	Global ölçek
Suazo (2009)	İş tatmini Örgütsel bağlılık İşten ayrılma niyeti Algılanan örgütsel destek Çalışan performansı Vatandaşlık davranışı	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu	Büyük bir işletmedeki müşteri ilişkileri çalışanları	Global ölçek
Rigotti (2009)	İş tatmini Duygusal bağlılık İşten ayrılma niyeti Duygusal bağlılık Güven		Üç farklı sektörden çalışanlar (gıda, eğitim, perakende)	İçerik ölçeği
Topa vd. (2009)	Vatandaşlık davranışı İş tatmini	Sosyal kimlik	İspanya ordusundaki askerler	Tek madde ölçeği
Bal vd. (2010)	Performans Vatandaşlık davranışı	Algılanan örgütsel destek Güven	Hizmet işletmesindeki çalışanları	Global ölçek
Chambel ve Oliveira-Cruz (2010)	Genel iyi oluş (tükenmişlik ve katılım)		Barış gücü askerleri	İçerik ölçeği
Tükeltürk vd. (2010)	Örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık)		Çeşitli otel işletmesindeki çalışanlar	Global ölçek
Restubog vd. (2010)	Rol davranışlar Vatandaşlık davranışı	Lider-üye etkileşimi	Büyük bir imalat işletmesindeki çalışanlar, Bir ilaç firmasındaki satış görevlileri, MBA öğrencileri	Global ölçek
Zhang vd. (2010)	İşten ayrılma niyeti	Eşitlik hassasiyeti	Çeşitli sektörlerde tam zamanlı çalışan bilgi işçileri	İçerik ölçeği
Öztürk (2010)	Vatandaşlık davranışı		Bir kamu kurumu çalışanları	İçerik ölçeği Global ölçek
Ng vd. (2010)	Yenilikçi davranışlar	Duygusal bağlılık	Farklı sektörlerden tam zamanlı çalışanlar	Global ölçek
Suazo ve Stone-Romero (2011)	Çalışan performansı Vatandaşlık davranışı	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu Algılanan örgütsel destek	Bir hastanedeki çalışanlar, MBA öğrencileri	Global ölçek
Bashir vd. (2011)	Örgütsel sinizm		Bir kamu kurumundaki çalışanlar	Global ölçek
Liaw (2011)	Ahlaki eğilimler	Destekleyici örgüt iklimi	Kamu ve özel sektör çalışanları	İçerik ölçeği
Raja vd. (2011)	İşten ayrılma niyeti İş tatmini İş performansı	Kişilik özellikleri (dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, yumuşakbaşlılık, deneyime açıklık)	Kamu ve özel sektör çalışanları	İçerik ölçeği

Tablo 2.2'nin devamı...

Araştırmacı	Bağımlı Değişken	Durumsal Değişken	Örneklem	Kullanılan Ölçek
Restubog vd. (2011)	Kariyer başarısı	Lider-üye etkileşimi Performans Vatandaşlık davranışı	Finans sektöründeki büyük bir işletmenin çalışanları, Bir kamu işletmesi çalışanları	Global ölçek İçerik ölçeği
Bekaroğlu (2011)	Ayrılma Konuşma Umursamama Sadakat	Adalet algısı	Çeşitli sektörlerden çalışanlar	İçerik ölçeği
Cassar ve Briner (2011)	Duygusal bağlılık Devam bağlılığı	Psikolojik sözleşme bozulma duygusu	Büyük bir perakende şirketindeki satış görevlileri	Global ölçek

Psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçlarını inceleyen çalışmaların, nedenleri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalara nazaran sayıca fazla olduğu görülmektedir. Bunun temel nedenleri, psikolojik sözleşmelerin bireysel bir olgu olarak düşünülmesi ve psikolojik sözleşmelere ilişkin tüm şartların belirlenmesinin imkansız olması nedeniyle ihlal algısının öncüllerinin belirlenmesinin daha zor olması, örgütsel çevrede ve istihdam ilişkilerindeki değişimin örgüt içerisindeki bireyin tutum ve davranışlarındaki değişimi daha önemli hale getirmesi ve istihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme ihlallerinin sürekli karşılaşılan bir durum olması şeklinde sıralanabilir (Kickul ve Lester, 2001; Lo ve Aryee, 2003; Conway ve Briner, 2005). Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısının sonuçlarının ortaya konulması ile psikolojik sözleşmelerin kapsamına ilişkin daha fazla bilgi sağlanabilmektedir (Rousseau, 1989:128).

Gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, genel olarak psikolojik sözleşme ihlalinin, temel tutum ve davranışlar olarak gösterilebilecek *iş tatmini* (Robinson ve Rousseau, 1994; Lester ve Kickul, 2001; Kickul ve Lester, 2001; Conway ve Briner, 2002a), *örgütsel bağlılık* (Kickul, 2001b; Conway ve Briner, 2002a; Dulac vd., 2008), *işten ayrılma niyeti* (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Lester ve Kickul, 2001), *performans* (Robinson, 1996; Suazo vd., 2005; Restubog vd., 2007) ve *vatandaşlık davranışı* (Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 2000; Kickul vd., 2001; Kickul ve Lester, 2001) üzerindeki

etkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Ayrıca ihlal algısının, *tükenmişlik* (Gakovic ve Tetrick, 2003; Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010), *negatif duygular* (Kickul, 2001a; Kickul, 2001b, Kickul ve Lester, 2001), *olumlu duygular* (Conway ve Briner, 2002a), *sapkın davranışlar* (Kickul, 2001b; Restubog vd., 2007), *sendikal bağlılık* (Turnley vd., 2004), *sinik davranışlar* (Tükeltürk vd., 2009; Bashir vd., 2011) ve *ahlaki eğilimler* (Liaw, 2011) gibi farklı sayılabilecek duygu, tutum ve davranışlar üzerindeki etkileri de çeşitli çalışmalar tarafından ortaya konulmaktadır.

Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık veya düzenleyicilik ettiği düşünülen durumsal değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmalar da bulunmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995; Kickul vd., 2001; Kickul ve Lester, 2001; Lo ve Aryee, 2003; Restubog ve Bordia, 2006; Orvis vd., 2008; Dulac vd., 2008; Restubog vd., 2008; Katrinli vd., 2009; Bal vd., 2010; Restubog vd., 2010; Zhang vd., 2010; Raja vd., 2011; Bekaroğlu, 2011). Bu çerçevede, psikolojik sözleşme bozulma duygusu da, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eden bir değişken olarak düşünülmektedir (Suazo vd., 2005; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Cassar ve Briner, 2011).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılan psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin olarak gerçekleştirilen uygulamalı araştırma üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacına ve katkısına, kapsamına, hipotezlerine, araştırma modeline, veri toplama yöntemine, ana kütlesine ve örnekleme, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler verilmektedir.

3.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı

Bu çalışma, ihlal algısının olumsuz çıktılarında duyguların rolünü araştırmakta ve algılanan ihlal ile bu ihlale gösterilecek olumsuz tepkiler arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ilişkisinden nasıl etkilendiğini belirlemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte çalışma, psikolojik sözleşme ihlaline odaklanmakta ve psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde etkili olan maddi ve manevi unsurları ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı; üniversitelerde görevli akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde, daha çok ilişkisel unsurların mı yoksa işlemsel unsurların mı etkili olduğunu tespit edebilmek; psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyabilmek; ve bu ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin durumsal bir faktör olarak düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmektir. Bu amaç çerçevesinde gerçekleştirilecek olan çalışmanın çeşitli açılardan fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

İlk olarak, bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, psikolojik sözleşme ihlalinin çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki olumsuz etkileri farklı çalışmalar aracılığıyla ortaya konulmaktadır. Fakat bu çalışmalar büyük oranda doğrudan psikolojik sözleşme ihlal algısına odaklanmakta, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun olumsuz tutum ve davranışlar üzerindeki rolünü araştıran çok az çalışma bulunmaktadır (Suazo vd., 2005; Dulac vd., 2008; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Cassar ve Briner, 2011). Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin bilişsel durum ile

duygusal durumun ayrı olarak incelenerek sonuçların ortaya konulması, ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali durumunun daha açık olarak analiz edilmesine ve sonuçlar üzerindeki etkinin daha doğru şekilde belirlenmesine imkan sağlamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; Robinson ve Morrison, 2000; Conway ve Briner, 2005). Öncelikle bu çalışma, belirtilen ayırım çerçevesinde ihlal algısı sürecinin analiz edilmesine odaklanmakta ve bu sürecin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektedir. Böylece literatürde boşluk bulunduğu düşünülen bir alana katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

İkinci olarak, son yıllarda araştırmacılar tarafından, psikolojik sözleşme ihlali sürecine etki eden diğer faktörlere (kişilik özellikleri, adalet algısı, güven, eşitliğe gösterilen hassasiyet gibi) daha fazla ilgi gösterilmekte, fakat sürecin sosyal mübadele ilişkisinden nasıl etkilendiği üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Dolayısıyla, ampirik araştırmalarda, çalışan-örgüt ilişkisi ve çalışan-yönetici ilişkisi kapsamında ihlal algısının ve bozulma duygusunun ortaya çıkış süreci ihmal edilmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler ile algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çeşitli ampirik (Wayne vd., 1997; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Tekleab vd., 2005) ve kavramsal (Aselage ve Eisenberger, 2003) çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar temel olarak psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi ile algılanan örgütsel destek ve/veya lider-üye etkileşimi kavramları arasındaki ilişkileri incelemekte ve sosyal mübadele sürecinin psikolojik sözleşmeler ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Fakat duygulara ilişkin tutumların (psikolojik sözleşme bozulma duygusu) bu süreçten ne şekilde etkilendiği üzerinde durulmamaktadır. Bu çerçevede algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu kavramlarını bir arada inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Dulac vd., 2008; Bal vd., 2010). Bu çalışma ile, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sözleşme ihlal sürecindeki rolü ve sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde işten ayrılma niyetinin psikolojik sözleşme ihlal sürecinden ne şekilde etkilendiği araştırılmaktadır. Belirlenen ilişkiler çerçevesinde

yapılacak olan araştırmanın literatüre katkı sağlayarak, ileride gerçekleştirilecek çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Son olarak ise, literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalinin belirli maddeler bakımından veya genel ihlal algısı şeklinde ölçüldüğü görülmektedir. Bu çerçevede araştırmalar, çalışan tarafından gerçekleştirilen işin farklı yönlerine ilişkin algılanan ihlale odaklanmakta (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999b; Kickul ve Lester, 2001) veya genel olarak algılanan ihlal seviyesini belirlemeyi amaçlamaktadır (Robinson ve Morrison, 2000; Conway ve Briner, 2002a). Daha önce belirtildiği gibi, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin her iki ölçüm türü de çeşitli yönleriyle eleştirilmektedir (McLean Parks vd., 1998; Lambert vd., 2003; Conway ve Briner, 2005; Zhao vd., 2007). Bu nedenle bazı çalışmaların psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde her iki ölçüm yöntemini birlikte kullandığı ve psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerini, belirli maddelere ilişkin ihlal ile genel ihlal algısı bakımından karşılaştırarak incelediği görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Turnley ve Feldman, 2000; Conway ve Briner, 2002a). Bu çalışma kapsamında da psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde her iki yöntemde kullanılmakta ve ihlale verilen tepkiler bakımından herhangi bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Bununla birlikte hangi unsurlarda algılanan ihlal algısının genel ihlal algısı üzerinde daha etkili olduğu da ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın bu yönüyle de farklılık ortaya koyarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Çalışmanın Kapsamı

Psikolojik sözleşmelere ilişkin olarak gerçekleştirilen ampirik araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu çerçevede, psikolojik sözleşmelere ilişkin çalışmaların büyük oranda, banka çalışanları (Conway ve Briner 2002a; Gakovic ve Tetrick, 2003), bilgi teknolojisi çalışanları (Restubog vd., 2006; Zhang vd., 2010), ilaç şirketi çalışanları (Restubog vd., 2007; Mimaroglu, 2008; Restubog vd., 2010), otel çalışanları (Tükeltürk vd., 2009), hastane çalışanları (Katrinli vd., 2009; Suazo

ve Stone-Romero, 2010), ordu mensupları (Topa vd., 2009; Chambel ve Oliveira-Cruz, 2010), kamu kurumu çalışanları (Restubog vd., 2008; Öztürk, 2010; Bashir vd., 2011; Raja vd., 2011) üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmalar ise doğrudan belirli bir sektöre odaklanmamakta, bunun yerine farklı sektörlerden farklı çalışanları kapsamaktadır (Turnley ve Feldman, 1999b; Suazo vd., 2005; Kiewitz vd., 2009; Rigotti, 2009; Ng vd., 2010; Zhang vd., 2010; Bekaroğlu, 2011).

Bu çalışma ise, psikolojik sözleşme ihlalinin akademik personel açısından analiz edilmesine ve akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek olumsuz tepkilere dolaylı etkisi olduğu düşünülen faktörlere odaklanmaktadır. Akademik personeli, yükseköğretim kurumlarında çalışan personel olarak tanımlamak mümkündür. Üniversitelere, özellikle de akademik personelin psikolojik sözleşmesine ilişkin olarak literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004; Tipples vd., 2007; Orvis vd., 2008; Krivokapic-Skoko ve O'Neill, 2008; Shen, 2010; O'Neill vd., 2010). Genel olarak bu çalışmalar psikolojik sözleşme kapsamına odaklanmakta, ihlal durumu, süreci veya nedenleri üzerinde durmamaktadır. Türkiye'de de benzer şekilde akademik personelin psikolojik sözleşmesine odaklanan az sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Aydın vd., 2008; Doğan, 2008; Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010).

Akademik personel ile üniversitesi arasındaki mübadele ilişkisinin yapısında meydana gelecek anlaşmazlıkların ve bu anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkilerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilecek bir çalışmanın, başarısını ve sunduğu hizmet kalitesini artırmak isteyen üniversiteler için önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü tüm örgütler gibi üniversitelerin de başarısı önemli ölçüde çalışanları aracılığıyla sağlanmaktadır. Dolayısıyla bir üniversitenin başarısındaki önemli faktörlerin başında, ekonomik ve sosyal yapı için değerli bir kaynak olan insanı yetiştirme sorumluluğuna sahip olan akademik personel olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Anlatılanlar çerçevesinde bu çalışma, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında (üniversitelerde) görev yapan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla çalışmanın kapsamını, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personel (profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, uzmanlar ve okutmanlar) oluşturmaktadır.

3.3. Çalışmanın Hipotezleri

Bu çalışma psikolojik sözleşme ihlallerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede ihlal sürecinin gelişimindeki ilişkiler (spesifik unsurlara ilişkin algılanan ihlal, psikolojik sözleşmeye ilişkin genel ihlal algısı ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkiler), algılanan örgütsel desteğin bu süreçteki rolü ve ihlal sürecinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çalışma kapsamında incelenmektedir. Belirlenen amaçlar çerçevesinde cevaplanmak istenen araştırma soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Araştırma Sorusu 1: Akademik personelin algıladığı psikolojik sözleşme ihlali, daha çok ilişkisel sözleşmede yer alan unsurlara ilişkin algılanan ihlalden mi, yoksa işlemsel sözleşmede yer alan unsurlara ilişkin algılanan ihlalden mi etkilenmektedir?

Araştırma Sorusu 2: Algılanan psikolojik sözleşme ihlali, akademik personelin işinden ayrılma niyetini doğrudan mı, yoksa psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerinden dolaylı olarak mı daha güçlü bir şekilde etkilemektedir?

Araştırma Sorusu 3: Üniversite tarafından akademik personele gösterilen örgütsel desteğin algılanış derecesi, psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisini biçimlemede midir? Diğer bir ifadeyle, üniversitesinin kendisine düşük derecede destek sağladığını düşünen bireyler için psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır mı?

Araştırma Sorusu 4: Üniversite tarafından akademik personele gösterilen örgütsel desteğin algılanış derecesi, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini biçimlendirmekte midir? Diğer bir ifadeyle, üniversitesinin kendisine düşük derecede destek sağladığını düşünen bireyler için psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır mı?

Çalışma kapsamında test edilmek istenen hipotezler, kullanılan değişkenler de göz önünde bulundurularak ve araştırma sorularına da yanıt bulabilmek amacıyla literatürde gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde oluşturulmuştur.

Genel olarak psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların belirli unsurlara ilişkin olarak algılanan ihlale (ilişkisel ve işlemsel sözleşmede algılanan ihlal) veya genel ihlal algısına odaklandığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda ise her iki tür ihlal algısı birlikte kullanılmakta, fakat belirli unsurlarda algılanan ihlal ile genel ihlal algısı arasında bir ilişki kurulmamaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Turnley ve Feldman, 2000; Conway ve Briner, 2002a). Bu çalışmada farklı olarak belirli unsurlara ilişkin algılanan ihlal ile genel ihlal algısı arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Böylece bireyin algıladığı genel psikolojik sözleşme ihlalinin hangi faktörler tarafından daha güçlü olarak belirlendiği ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, ilişkisel ve işlemsel sözleşme türlerinin genel ihlal algısı üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Psikolojik sözleşmenin ilişkisel türünde algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**
- H1a: İlişkisel psikolojik sözleşmenin otonomi ve kontrol boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H1b: İlişkisel psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

- H1c: İlişkisel psikolojik sözleşmenin iş özellikleri boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- **H2: Psikolojik sözleşmenin işlemsel türünde algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**
- H2a: İşlemsel psikolojik sözleşmenin faydalar boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.
- H2b: İşlemsel psikolojik sözleşmenin çalışma koşulları boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütün verdiği vaatleri yerine getirme konusunda başarısızlık göstermesinin çalışan tutumları ve davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı saptanmıştır. Özellikle araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlal algılanması durumunda çalışanların, istihdam ilişkisine devam etmenin kendilerine fayda sağlayıp sağlamadığını sorgulamaya başlayacağını belirtmektedir (Turnley ve Feldman, 1999b; Chin ve Hung, 2008). Bazı durumlarda ise çalışanlar ihlal durumunun aşırı derecede adaletsiz olduğunu düşünerek veya kendilerine kötü davranıldığını düşünerek farklı örgütlerde iş aramaya karar vermektedir (Suazo vd., 2005). Bu kapsamda birçok araştırmada, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yapısı araştırılmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Turnley ve Feldman, 2000; Robinson ve Morrison, 2000; Kickul, 2001b; Conway ve Briner, 2002a; Lo ve Aryee, 2003; Orvis vd., 2008; Rigotti, 2009; Zhang vd., 2010; Raja vd., 2011).

Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlali algılayan çalışanların örgüte duydukları güvende ve iş tatmininde bir azalma olduğunu, işten ayrılma niyetlerinde ise bir artış olduğunu tespit etmiştir. Turnley ve Feldman (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırma ile de psikolojik sözleşme ihlal algısının,

çalışanın işi umursamaması veya işten ayrılmayı istemesi gibi çeşitli olumsuz sonuçlarının olabileceği belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda ise ilişkiel sözleşmede algılanan ihlalin, işlemsel sözleşmede algılanan ihlale nazaran işten ayrılma niyeti üzerinde daha güçlü bir etkisinin bulunduğu ortaya konulmaktadır (Zhao vd., 2007; Zhang vd., 2010). Gerçekleştirilen çalışmalarda göz önünde bulundurularak psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H3: Psikolojik sözleşme ihlal algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen ilk çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu kavramları aynı olguyu tanımlamak amacıyla kullanılmaktaydı (Rousseau, 1989; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson vd., 1994). Bu çerçevede her iki kavram da çalışanların vaat edilenden daha azını elde etmelerine ilişkin tüm durumları tanımlamaktaydı. Fakat, Morrison ve Robinson (1997) bu iki kavramı birbirinden ayırarak psikolojik sözleşme ihlal algısını, bir bireyin vaat edilen her şeyi elde etmediğine ilişkin bilişsel algısı şeklinde ve psikolojik sözleşme bozulma duygusunu ise, örgütünün yükümlülüklerini yerine getirmediği şeklindeki algısı sonucunda bireyin gösterdiği kızgınlık ve ihanet duygusu olarak tanımlamaktadır.

Morrison ve Robinson (1997) tarafından gerçekleştirilen ayırmadan hareketle ihlal algısı ve bozulma duygusu arasındaki ilişki çeşitli araştırmalar ile ortaya konulmaktadır. Bu çerçevede ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun ortaya çıkmasına katkıda bulunan bir öncül olduğu belirtilmektedir. Suazo vd. (2005) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile bozulma duygusu arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunduğunu belirlemiştir. Ayrıca, farklı araştırmalar kapsamında ortaya konulan sonuçlar ile de

bu güçlü ilişki desteklenmektedir (Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Cassar ve Briner, 2011). Bununla birlikte Zhao vd., (2007) tarafından gerçekleştirilen meta-analitik çalışma, ilişkisel sözleşmede algılanan ihlalin bozulma duygusu üzerindeki etkisinin, işlemsel sözleşmede algılanan ihlale nazaran daha güçlü olduğunu saptamıştır. Bu çerçevede, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

- **H4: Psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Bununla birlikte bazı çalışmalarda psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye de değinilmektedir (Suazo vd., 2005; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009). Genel olarak bu çalışmaların sonucunda, ihlal algısı gibi bozulma duygusunun da işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğu ortaya konulmaktadır. Çalışanın kendisine kötü davranıldığını hissetmesi, örgütüne kızgınlık, dargınlık, öfke gibi duygular beslemesi sonucunda işinden veya örgütünden ayrılma isteği artmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

- **H5: Psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Daha önce de belirtildiği gibi psikolojik sözleşme ihlal algısının çeşitli tutum ve davranışlar üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır. Fakat ampirik araştırmalar, negatif duygusal tepkilerin tecrübe edilmesi durumunda, psikolojik sözleşme ihlal algısının tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin daha güçlü olacağını ortaya koymaktadır (Robinson ve Morrison, 2000; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Dolayısıyla, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlal algısının tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinde önemli bir katkısının bulunduğu

düşünülmektedir (Suazo vd., 2005). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme bozulma duygusu, psikolojik sözleşme ihlal algısının tutum ve davranışlar üzerindeki olumsuz etkisini açıklamaya yardımcı olan önemli bir değişken durumundadır (Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Cassar ve Briner, 2011). Bu çerçevede, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun dolaylı etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotez aşağıda sunulmaktadır.

- **H6: Psikolojik sözleşme bozulma duygusu, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.**

Gerçekleştirilen araştırmalar, genel olarak algılanan ihlal sonucunda bireyin öncelikle bu ihlale duygusal bir tepki gösterdiğini göstermektedir (Robinson ve Morrison, 2000; Suazo vd., 2005). Fakat psikolojik sözleşme ihlal algısının her zaman için psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile sonuçlanması da gerekli değildir (Morrison ve Robinson, 1997). Bu çerçevede ampirik çalışmalar, psikolojik sözleşme ihlal algılaması sonucunda bireyin her zaman için bozulma duygusu ile ilişkili olarak güçlü duygusal tepkiler vermediğini ortaya koymaktadır (Morrison ve Robinson, 1997; Turnley ve Feldman, 1999b; Turnley vd., 2003). Morrison ve Robinson (1997)'a göre yerine getirilmeyen vaadin büyüklüğü ve birey için ne derece önemli olduğu da algılanan ihlalin bozulma duygusu ile sonuçlanması açısından önemlidir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile bozulma duygusu arasındaki ilişkiyi etkilediği düşünülen bir diğer faktörün de örgütün kendisine gösterdiği desteğin birey tarafından algılanma derecesi olduğu düşünülmektedir (Dulac vd., 2008; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Dolayısıyla algılanan örgütsel destek, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide düzenleyicilik görevi görmektedir. Araştırmalar, örgütünün kendisine destek vermediğini düşünen çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin, daha güçlü bir psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile sonuçlanacağını

göstermektedir (Dulac vd., 2008). Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla oluşturulan hipotez aşağıda sunulmaktadır.

- **H7: Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki, düşük derecede örgütsel destek algılayanlar için, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişki daha güçlüdür.**

Bununla birlikte bireyin algıladığı psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin de bazı faktörler tarafından etkilendiği düşünülmektedir. Bu çerçevede bireyin mübadele ilişkisine ilişkin algıladığı adalet (Kickul vd., 2001; Kickul, 2001a; Bekaroğlu, 2011), eşitlik konusunda ne derece hassas olduğu (Kickul ve Lester, 2001; Restubog vd., 2007), örgütüne duyduğu güvenin derecesi (Lo ve Aryee, 2003; Restubog vd., 2008) ve yöneticisiyle arasındaki etkileşimin derecesi (Katrinli vd., 2009; Restubog vd., 2010) gibi farklı yapıların da psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkinin yapısında önemli olduğu belirlenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir diğer değişkenin ise algılanan örgütsel destek olduğu düşünülmektedir (Dulac vd., 2008; Bal vd., 2010; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Dulac vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile algılanan örgütsel desteğin, ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir. Suazo ve Stone-Romero (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda da algılanan örgütsel desteğin, ihlal algısı ile çalışan davranışları arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aynı etki Bal vd. (2010) tarafından ihlal algısı ile performans ve ihlal algısı ile vatandaşlık davranışı ilişkisi için tespit edilmiştir. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz tutum

ve davranışlar ile sonuçlanma olasılığı, kendisine destek verilmediğini düşünen çalışanlar için daha yüksektir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisini test etmek amacıyla oluşturulan hipotez aşağıda sunulmaktadır.

- **H8: Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki, düşük derecede örgütsel destek algılayanlar için, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki daha güçlüdür.**

Hipotezler kapsamında, ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin boyutlarında algılanan ihlal ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasındaki ilişki; psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkiler; psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun aracılık etkisi; psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisi araştırılmaktadır.

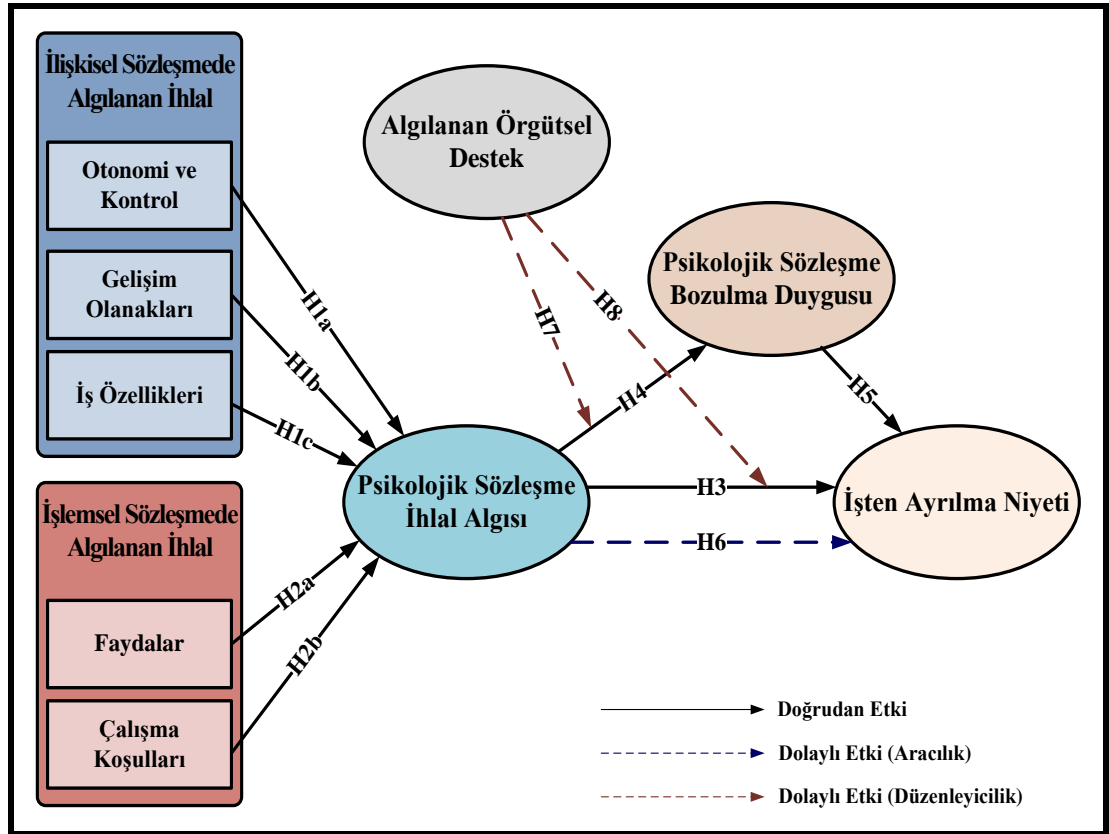
3.4. Araştırma Modeli

Araştırma soruları dikkate alınarak ve oluşturulan hipotezler çerçevesinde belirtilen ilişkilerin bütünsel olarak gösterildiği araştırma modeli Şekil 3.1'de sunulmaktadır.

Araştırma modeli çerçevesinde, H1a, H1b ve H1c yollarıyla, ilişkisel sözleşmenin boyutlarında (otonomi ve kontrol, gelişim olanakları, iş özellikleri) algılanan ihlalin genel psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki doğrudan etkisi, H2a ve H2b yollarıyla ise, işlemsel sözleşmenin boyutlarında (faydalar, çalışma koşulları) algılanan ihlalin genel psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki doğrudan

etkisi araştırılmaktadır. Bununla birlikte H3 yolu psikolojik sözleşme ihlal algısının, işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini, H4 yolu psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki doğrudan etkisini ve H5 yolu psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisini incelemektedir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Dolaylı etkiler ise H6, H7 ve H8 yolları ile araştırılmaktadır. H6 yolu ile, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun dolaylı (aracılık) bir etkisinin olup olmadığı incelenmektedir. H7 yolu ile psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin herhangi bir dolaylı (düzenleyici) etkisinin olup olmadığı, H8 yoluyla ise psikolojik sözleşme ihlal algısının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin

herhangi bir dolaylı (düzenleyici) etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu çerçevede, H7 ve H8 yolları ile algılanan örgütsel desteğin alacağı değer çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde bir değişim olup olmayacağı belirlenmeye çalışılmaktadır.

3.5. Çalışmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Çalışmanın ana kütlesini, Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin *iktisadi ve idari bilimler, iktisat, işletme, siyasal bilgiler, ticari bilimler, yönetim bilimleri ve işletme ve yönetim bilimleri* fakültelerinde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede belirtilen fakültelerde görevli profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, araştırma görevlisi doktor, öğretim görevlisi, öğretim görevlisi doktor, uzman ve okutman unvanlarına sahip tüm çalışanlar ana kütle içerisinde yer almaktadır.

Türkiye'de 2012 yılı itibarıyla 102 devlet ve 62 vakıf olmak üzere toplam 164 üniversite bulunmaktadır. Devlet üniversitelerinin 15 tanesi ve vakıf üniversitelerinin 21 tanesi, belirtilen fakültelerden herhangi birinin olmaması, fakültenin veya üniversitenin daha açılmamış olması gibi sebeplerden dolayı ana kütleyle dahil edilmemiştir (YÖK, 2012). Dolayısıyla çalışmanın ana kütlesi, 87 devlet ve 41 vakıf üniversitesi olmak üzere 128 üniversiteyi kapsamaktadır.

Yükseköğretim Kurulu'ndan ve üniversitelerin internet sayfalarından elde edilen bilgiler çerçevesinde 128 üniversitede, belirtilen fakültelerde görev yapan toplam akademik personel sayısının 8000-8500 kişi olduğu düşünülmektedir. Her bir üniversitenin internet sayfası aracılığıyla toplam akademik personelin 6681 tanesinin elektronik posta adreslerine ulaşılabilmektedir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 367 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253; Altunışık vd., 2005:127). Bu kapsamda ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 3500 kişiye anketler elektronik posta aracılığıyla

gönderilmiştir. Posta kutularının dolu olması ve sunucudan kaynaklı hatalar gibi nedenlerden dolayı 379 kişiye anket formu ulaştırılamamıştır. Dolayısıyla 3121 kişinin anket formunu gördüğü düşünülmektedir. Cevaplayıcıların 641'inden geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı %20,5 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 17 anketin uç değerlere sahip olduğu tespit edilmiş ve geçersiz sayılarak analiz dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte 54 kişinin ise mevcut üniversitesinde veya meslek hayatında ilk senesinin içinde olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmalar, bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşum sürecinde ilk yılın sosyalizasyon aşaması olarak kabul edildiğini ve dolayısıyla daha tam olarak psikolojik sözleşmesi oluşmamış bireyler tarafından algılanan ihlallerin hatalar barındırabileceğini göstermektedir (Rousseau, 1995; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999a). Dolayısıyla henüz sosyalizasyon aşamasını tamamlamadığı düşünülen 54 kişi de analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 71 anket analiz dışı bırakılmış ve 570 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

3.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işlemsel ve ilişkiyel psikolojik sözleşme çerçevesinde çalışanlara vaat edildiği düşünülen maddeler bulunmaktadır. Katılımcılardan bu maddelere ilişkin herhangi bir vaat algılayıp algılamadığını, algılamış ise bu vaatlere ilişkin herhangi bir ihlal algılayıp algılamadığını ve her bir maddenin kendisi için ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istenmektedir. İkinci bölümde genel ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, işten ayrılma niyetinin ve algılanan örgütsel desteğin derecesini belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Anket formu internet ortamında hazırlanarak, cevaplayıcılara elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Cevaplar 22 Şubat 2012 – 15 Mart 2012 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.7. Analiz Yöntemi

Çalışmada, psikolojik sözleşme ihlal algısını analiz edebilmek için iki ayrı ölçek kullanılmaktadır. Ölçeklerden ilki içerik ölçeği olarak adlandırılmakta ve bireyin psikolojik sözleşmesinde yer alan her bir unsura ilişkin ne derece ihlal algılandığına odaklanmaktadır. Diğer ölçek ise, psikolojik sözleşmeye ilişkin genel ihlal algısını ölçmekte ve global ölçek olarak isimlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışmada, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek ölçeklerinden de yararlanılmaktadır.

Araştırma çerçevesinde ölçeklere ilişkin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek, kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişken (faktör, boyut) bulmayı, keşfetmeyi veya bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Altunışık vd., 2005:212; Raykov ve Marcoulides, 2006:117). Faktör analizinin açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem durumundayken, doğrulayıcı faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilere dair daha önceden saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesine yönelik bir işlemdir. Dolayısıyla açıklayıcı faktör analizi, daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988:412; Bryne, 2010:5-6; Meydan ve Şeşen, 2011:21).

Psikolojik sözleşme unsurlarında algılanan ihlalin derecesini ölçmek için kullanılan içerik ölçeği, literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999b; Kickul, 2001b; Kickul ve Lester, 2001). Dolayısıyla oluşturulan ölçeğin yapı geçerliliğini test edebilmek için ölçek maddelerine açıklayıcı faktör

analizi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan diğer ölçekler ise (psikolojik sözleşme global ölçeği, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği, algılanan örgütsel destek ölçeği), literatürde birçok çalışma tarafından kullanılmış ve bu çalışmalar kapsamında ölçeklerin tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır. Dolayısıyla bu ölçeklerin yapı geçerliliklerini test edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine ek olarak tüm ölçeklerin güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi kapsamında ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Cronbach Alfa istatistiği, testin homojenliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir ve dolayısıyla katsayının düşük olması, ölçeğin birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü gösterebilmektedir (Tavşancıl, 2010:29). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

Çalışmada yer alan hipotezler ise yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi, sosyal bilimler, davranış bilimleri ve eğitim bilimlerinde olduğu kadar; biyoloji, ekonomi, pazarlama ve tıp alanlarında gerçekleştirilen çalışmalarda da kullanılan bir istatistik yöntemidir (Raykov ve Marcoulides, 2006:1; Şimşek, 2007:1). Genel olarak yapısal eşitlik modellemesi belirli bir teori tarafından öngörülen çeşitli sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin, veri seti tarafından ne derece doğrulandığını belirleyebilmek amacıyla kullanılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004:2; Byrne, 2010:3). Bununla birlikte yapısal eşitlik modellemesi, gözlenebilen ve/veya gizil değişkenler (gözlenemeyen değişken, örtük değişken) arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesine imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla yapısal eşitlik modellemesi, aynı anda gerçekleştirilen

birden fazla regresyon analizi olarak da değerlendirilebilir (Meydan ve Şeşen, 2011:5).

Yapısal eşitlik modellemesinin bazı özellikleri bakımından klasik çok değişkenli istatistik yöntemlerinden farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılıklar aşağıda özetlenmektedir (Hair vd., 1998:584-585; Raykov ve Marcoulides, 2006:2-3; Byrne, 2010:3-4; Meydan ve Şeşen, 2011:6).

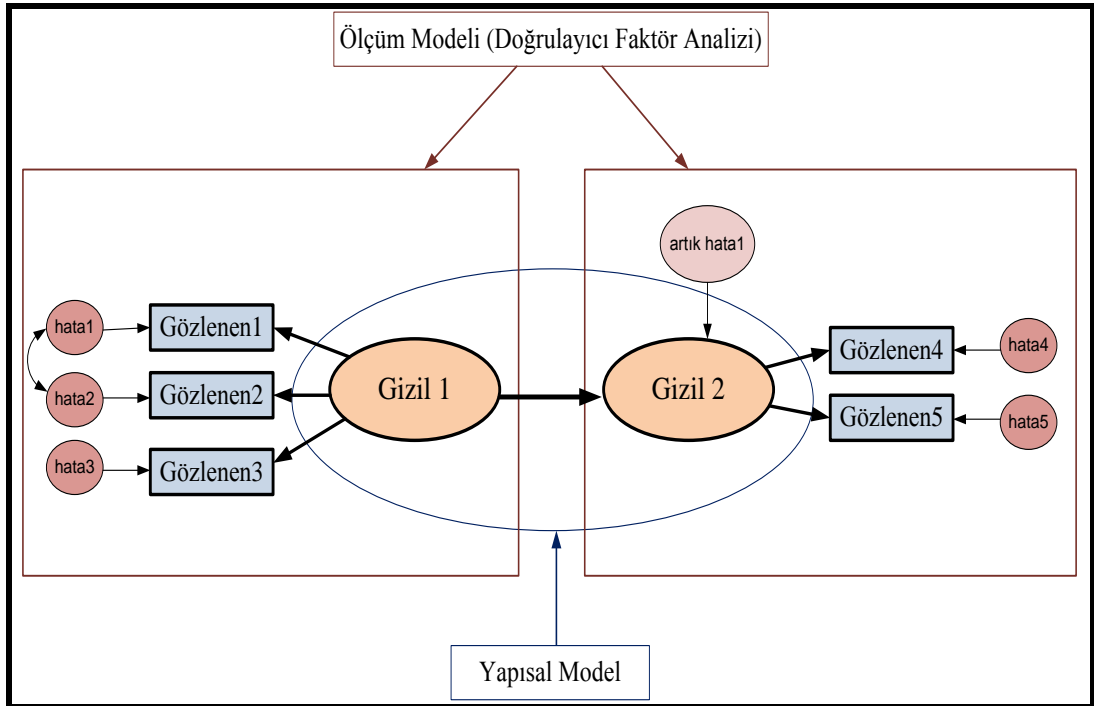
1. Yapısal eşitlik modellemesi diğer istatistik yöntemlerden farklı olarak keşfedici bir yaklaşımı değil, doğrulayıcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Dolayısıyla diğer birçok istatistiksel yöntem, veri seti üzerindeki ilişkileri keşfetmeye çalışırken, yapısal eşitlik modellemesi kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu haliyle yapısal eşitlik modellemesinin, hipotez testleri için diğer yöntemlerden daha başarılı olduğu söylenebilir.
2. Geleneksel çok değişkenli yöntemler, ölçüm hatasının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir yeteneğe sahip olmamaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi ise hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda geleneksel yöntemler ölçüm hatalarını ayrı ayrı ele alırken, yapısal eşitlik modellemesi tüm çözümlenmelerde ölçüm hatalarını açıkça hesaba katmaktadır.
3. Geleneksel yöntemler, analizlerde yalnızca gözlenebilen değişkenler üzerinden işlem yapabilirken, yapısal eşitlik modellemesi aynı model içerisinde hem gözlenebilen hem de gizil değişkenler üzerinden test yapabilmektedir.
4. Günümüzde hem gözlenen hem de gizil değişkenlerin aynı anda test edilebildiği, doğrudan ve dolaylı çoklu ilişkilerin ya da ardışık dolaylı ilişkilerin ölçülebildiği daha iyi veya daha çok kabul gören bir yöntem bulunmamaktadır.

Tüm bu özelliklerinden dolayı yapısal eşitlik modellerinin, bilimsel çalışmalarda kullanılma sıklığının ve popülerliğinin gittikçe arttığı görülmektedir. Bu popülerliğin artmasındaki temel nedenlerden biri olarak, yapısal eşitlik modelleri çerçevesinde analize gözlenen değişkenler ile birlikte gizil değişkenlerinde katılıyor olması gösterilebilir (Şimşek, 2007:1; Bayram, 2010:1; Meydan ve Şeşen, 2011:6). *Gizil değişken*, teorik olarak var olduğu düşünülen ve ancak belirli göstergeler (gözlenen değişkenler) yardımıyla ölçülebilen değişken anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998:585; Schumacker ve Lomax, 2004:3; Şimşek, 2007:8). Sosyal bilimlerde araştırmacılar çoğu zaman doğrudan gözlenemeyen yapılarla ilgilenmektedir (örgütsel destek, iş tatmini, bağlılık, sadakat gibi). İşte gizil değişken, doğrudan gözlenemeyen fakat asıl olarak araştırılmak istenen bu yapıları ifade etmektedir (Byrne, 2010:4; Meydan ve Şeşen, 2011:10). Diğer bir ifadeyle gizil değişken, klasik faktör analizinde faktörlere denk gelen öğedir (Şimşek, 2007:8; Kline, 2011:9). Bu tür değişkenlerin direkt olarak gözlenememesi, doğrudan ölçülebilmelerini imkansızlaştırmaktadır. Dolayısıyla gizil değişkenler, ancak birtakım gözlenebilen göstergelere bağlanarak ölçülebilmektedir (Bayram, 2010:3; Byrne, 2010:4). Bu çerçevede *gözlenen değişken*, bir ölçek veya anket aracılığıyla doğrudan gözlemlenebilen veya kayıt altına alınabilen değişkenleri ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle gözlenen değişken, araştırmacı tarafından veri toplama sürecinde doğrudan ölçümü gerçekleştirilen değişkendir (Raykov ve Marcoulides, 2006:9; Kline, 2011:8).

Yapısal eşitlik modellemesi süreci temel olarak iki aşamaya ayrılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988). İlk aşama *ölçüm modelinin* onaylanması işleminden (doğrulayıcı faktör analizi), ikinci aşama ise *yapısal modelin* uyumlaştırılması işleminden (yol analizi) oluşmaktadır. Bu çerçevede ölçüm modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle ölçüm modeli, herhangi bir ölçek içerisinde yer alan unsurlar ile (gözlenen değişkenler), bu unsurların ölçümü ile oluşturulan yapı (gizil değişken) arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır (Byrne, 2010:12). Dolayısıyla ölçüm modeli, tipik bir

doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmakta, doğrulayıcı faktör analizi ile aynı şeyi ifade etmektedir (Hair vd., 1998:597; Raykov ve Marcoulides, 2006:64; Brown, 2006:1; Şimşek, 2007:12; Byrne, 2010:13; Bayram, 2010:42; Kline, 2011:15). Buna karşılık yapısal model ise gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin tanımlanması anlamına gelmektedir. Yapısal model, model içerisindeki gizil değişkenler arasındaki doğrudan ve/veya dolaylı etkiler çerçevesinde meydana gelen değişim değerlerinin belirlenebilmesi amacını taşımaktadır (Byrne, 2010:13). Ölçüm modelinin ve yapısal modelin birlikte gösterildiği genel bir yapısal eşitlik modellemesi Şekil 3.2'de sunulmuştur.

Şekil 3.2: Ölçüm ve Yapısal Bileşenleri Çerçevesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi



Kaynak: Barbara M. Byrne (2010); *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York, s. 13.

Yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği kriterlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek,

2007:47). Bunun nedeni, yapısal eşitlik modellemesinde model uyumunun belirlenmesinin, klasik çok değişkenli istatistik yöntemlerindeki kadar açık ve basit olmamasıdır. Çok değişkenli analizlerde gözlenen değişkenlerde ölçüm hatasının olmadığı ve dağılımın bilindiği varsayılmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinde ise uyum indeksleri, verilen örneklem verisine doğru modeli tanımlayan tek bir anlamlı istatistiğe sahip olmamaktadır (Schumacker ve Lomax, 2004:81; Bayram, 2010:70). Bu çerçevede yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde kullanılan uyum iyiliği kriterleri genel olarak aşağıdaki gibi sınıflanabilmektedir: (Hu ve Bentler, 1995:82-95; Hair vd., 1998:653-661; Schumacker ve Lomax, 2004:81-84; Raykov ve Marcoulides, 2006:40-47; Brown, 2006:81-88; Bayram, 2010:72-78; Bryne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37)

- Genel Model Uyumu (Ki-Kare Uyum Testi χ^2)
- Hatalara Dayanan Uyum İndeksleri (SRMR, GFI, AGFI)
- Bağımsız Modele Dayanan Uyum İndeksleri (NFI, TLI, CFI)
- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)
- Bilgi Kriterine Dayanan Uyum İndeksleri (AIC, CAIC, BIC, ECVI)

Ki-Kare Uyum Testi: Yapısal eşitlik modellemesinde, oluşturulan modelin geçerliliğini test etmede kullanılan temel kriterlerden ilki ki-kare istatistiği olarak adlandırılmakta ve gözlenen kovaryans matrisi ile model kovaryans matrisi arasında fark olup olmadığını ölçmektedir. İyi uyum için istenilen durum, bu iki kovaryans matrisi arasında farkın olmaması ve buna bağlı olarak sıfır hipotezinin kabul edilmesidir. Bununla birlikte, büyük örneklerde ($N \geq 200$ gibi) ki-kare istatistiği sıfır hipotezini reddetmeye meyilli olacağından, uygunluk kriteri olarak ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine bölümü daha çok tercih edilmektedir. Bu çerçevede χ^2/sd oranının *beşten* küçük olması kabul edilebilir uyum için yeterliyken, χ^2/sd oranının *üçten* küçük olması ise modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998:654; Şimşek, 2007:47; Meydan ve Şeşen, 2011:32; Bayram, 2010:71; Kline, 2011:204).

Oluşturulan modelin geçerliliğini test etmede kullanılan ikinci tür uyum kriterleri hatalara dayanan uyum indeksleridir. Hatalara dayanan uyum indeksleri, standardize edilmiş hataların karekökü (SRMR), uyum iyiliği indeksi (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksinden (AGFI) oluşmaktadır.

Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR): Örneklemden elde edilen kovaryans matrisinin ve tahmin edilen kovaryans matrisinin korelasyon matrisine dönüştürülmesi ile elde edilmektedir. Dolayısıyla SRMR, gözlenen kovaryans ile tahmin edilen kovaryans arasındaki standardize edilmiş farktır. Kabul edilebilir uyum için ölçüm sonucunda elde edilen değer 0,08'in altında, iyi uyum için ise 0,05'in altında olması önerilmektedir (Şimşek, 2007:14; Brown, 2006:82; Bayram, 2010:72; Kline, 2011:209).

Uyum İyiliği İndeksi (GFI): GFI, model ile açıklanabilen varyansın ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir indekstir. Regresyon analizindeki R^2 olarak düşünülebilir. Aralarındaki fark, R^2 'nin hata varyansı ile ilgili olması, GFI'nın ise gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgili olmasıdır. GFI, 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır ve örneklem büyüklüğünden doğrudan etkilenmektedir. Örneklem büyüklüğü arttıkça GFI değeri de yükselmektedir. Ölçüm sonucunda GFI'nın 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir uyum, 0,95'den büyük olması iyi uyum anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998:658; Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Şimşek, 2007:14; Bryne, 2010:77; Bayram, 2010:74).

Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI): GFI'nın, örneklem büyüklüğü dikkate alınarak düzenlenmiş halidir ve serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmaktadır. 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Ölçüm sonucunda AGFI değerinin 0,90 ile 0,95 arasında olması kabul edilebilir uyumu, 0,95'den büyük olması ise iyi uyumu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Şimşek, 2007:14; Bryne, 2010:77; Meydan ve Şeşen, 2011:35).

Üçüncü tür uyum kriterleri ise bağımsız modele dayanan uyum indeksleri olarak isimlendirilmektedir. Bu tür içerisinde yer alan uyum kriterleri, temelde bağımsız model olmak üzere, araştırmada kullanılan model ile diğer modellerin karşılaştırılması ile elde edilmektedir. Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri, normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) şeklindedir.

Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI): Doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin göreceli konumunu vermektedir. NFI, test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile elde edilir ve 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. NFI'nın alacağı 0,90 üzeri değerler kabul edilebilir, 0,95 ve üzeri değerler ise iyi uyum anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998:658; Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Bayram, 2010:75; Bryne, 2010:78; Meydan ve Şeşen, 2011:33).

Tucker-Lewis İndeksi (TLI): Normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI) olarak da bilinmektedir. NFI'ye modelin serbestlik derecesinin ilave edilmesiyle hesaplanmaktadır. Böylece indeksin hesaplanmasında örneklem sayısının etkisi azaltılmakta ve iyi uyum gösteren küçük örneklem sayılı modellerin reddedilmesi engellenmektedir. TLI, 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Ölçüm sonucunda TLI'nın 0,90 ile 0,95 arasında alacağı değerler kabul edilebilir uyumu, 0,95 ve üzerinde alacağı değerler ise iyi uyumu göstermektedir (Hair vd., 1998:657; Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:44; Brown, 2006:87; Bayram, 2010:75; Bryne, 2010:79; Meydan ve Şeşen, 2011:33).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI): Merkezi olmayan ki-kare dağılımını temel alan bir indekstir. CFI, 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır ve indeksin 1'e yakın olması uyumun iyiliğine işaret etmektedir. Ölçüm sonucu CFI'nın 0,95 ile 0,97 arası alacağı değerler kabul edilebilir uyumu, 0,97 ve üzeri değerler ise iyi uyumu göstermektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006:45; Brown, 2006:87; Bayram, 2010:76; Bryne, 2010:78; Kline, 2011:208; Meydan ve Şeşen, 2011:34).

Model uyumu çerçevesinde dikkate alınan ve oldukça popüler olan bir diğer uyum kriteri ise yaklaşık hataların ortalama kareköküdür (RMSEA).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): Serbestlik derecesinde meydana gelecek değişimin meydana getirdiği farklılığı ortaya koymaktadır. RMSEA örneklem hacmine oldukça duyarlıdır ve küçük örneklemlerle modellerde gerçekte kabul edilmesi gereken bir modeli reddedebilmektedir. RMSEA'nın 0,08 ile 0,05 arası alacağı değerleri kabul edilebilir uyumu, 0,05 ve daha az değerleri ise iyi uyumu göstermektedir (Hair vd., 1998:658; Schumacker ve Lomax, 2004:82; Raykov ve Marcoulides, 2006:46; Brown, 2006:84; Bayram, 2010:76; Kline, 2011:206; Meydan ve Şeşen, 2011:34).

Model uyumunun değerlendirilmesinde kullanılan son tür kriterler ise bilgi kriterine dayanan uyum indeksleri olarak adlandırılmaktadır. Bilgi kriterine dayanan uyum indeksleri Akaike bilgi kriteri (AIC), tutarlı Akaike bilgi kriteri (CAIC), Bayes bilgi kriteri (BIC) ve beklenen çapraz doğrulama indeksinden (ECVI) oluşmaktadır.

Akaike Bilgi Kriteri (AIC): Parametre tahminleme sayısının düzenlenmesi için geliştirilmiş bir kriterdir ve eldeki veriler ile gerçeğe en yakın modelin seçilmesini amaçlamaktadır. AIC, yalnızca serbestlik derecesini hesaplamaya dahil etmekte, örneklem hacmini ise dikkate almamaktadır. Küçük değerler iyi uyumun olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 1998:659; Raykov ve Marcoulides, 2006:47; Bayram, 2010:77; Bryne, 2010:82; Kline, 2011:220; Meydan ve Şeşen, 2011:35).

Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (CAIC): AIC kriterinin geliştirilmiş halidir ve AIC'e benzer şekilde model karşılaştırılması yapmak amacıyla geliştirilmiştir. Fakat AIC'nin aksine CAIC, doğrudan örneklem hacmini hesaplamaya dahil etmektedir. CAIC'nin alacağı küçük değerler modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Bayram, 2010:77; Bryne, 2010:82; Meydan ve Şeşen, 2011:36).

Bayes Bilgi Kriteri (BIC): Model karşılaştırılması amacıyla kullanılan bir diğer kriterdir. CAIC gibi BIC'de de örneklem hacmi hesaplamaya dahil

edilmektedir. BIC'in alacağı küçük değerler iyi uyumun olduğu anlamına gelmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006:47; Bryne, 2010:82; Bayram, 2010:77).

Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI): Eldeki modelle, bu modele benzer sayıdaki bir örneklem sayısına sahip beklenen modelin kovaryans matrisleri arasındaki uyumsuzluk temelinde hesaplanmaktadır. Dolayısıyla ECVI, ayarlanmış model ile eldeki modeli karşılaştırmaktadır. ECVI değerinin düşük olması modelin iyi uyuma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006:47; Bryne, 2010:82; Meydan ve Şeşen, 2011:36).

Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde çalışmada, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin analizinde iki aşamalı yaklaşım (ölçüm modeli ve yapısal model) tercih edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu çerçevede yapısal eşitlik modellemesi kapsamında öncelikle ölçüm modeli oluşturulmuş, daha sonra ise yapısal model aracılığıyla hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Bu tür bir yaklaşım ile elde edilecek bulguların, gözlenen değişkenler aracılığı ile gerçekleştirilecek bir analiz sonucunda elde edilecek bulgulardan daha güvenilir sonuçlar üreteceği düşünülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:31). Çalışma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri için SPSS 19 programından, doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) ve yol analizleri (yapısal model) için ise AMOS 19 programından faydalanılmıştır.

3.8. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla, daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve araştırma yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmıştır.

İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin büyüklüğünü belirleyebilmek amacıyla, Robinson ve Morrison (1995), Tunley ve Feldman (1999b), Kickul (2001b), Kickul ve Lester (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan uyarlanan içerik ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlal algısı

ve psikolojik sözleşme bozulma duygusunun ölçümünde ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti Cammann vd. (1983)'in geliştirdiği ve algılanan örgütsel destek ise Eisenberger vd. (1997)'in geliştirdiği ölçekler yardımıyla ölçülmüştür.

3.8.1. Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışma kapsamında psikolojik sözleşme ihlal algısının ölçümünde iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. Akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin boyutsal yapısını ve spesifik unsurlara ilişkin algılanan ihlalin derecesini belirleyebilmek amacıyla, Robinson ve Morrison (1995), Turnley ve Feldman (1999b), Kickul (2001b), Kickul ve Lester (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan unsurlar çerçevesinde oluşturulan 26 maddelik içerik ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin genel algıyı belirleyebilmek amacıyla ise Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten yararlanılmıştır.

3.8.1.1. İçerik Ölçeği

İçerik ölçeği çerçevesinde ilk olarak katılımcılara ücret, gelişim fırsatları, terfi olanakları gibi çeşitli unsuları kapsayan 26 maddelik bir liste sunulmuş ve üniversite tarafından vaat edildiğini düşündükleri ve dolayısıyla üniversitenin yükümlülüğü olarak gördükleri unsurların ne derece yerine getirildiğini belirtmeleri istenmiştir. Belirtilen 26 maddenin 17 tanesi ilişkisel psikolojik sözleşmelere ve 9 tanesi ise işlemsel psikolojik sözleşmelere ilişkin unsurlardan oluşmaktadır. Bu çerçevede maddeler, “1= Hiçbir Şekilde Yerine Getirilmedi”, “2= Düşük Ölçüde Yerine Getirildi”, “3= Orta Ölçüde Yerine Getirildi”, “4= Büyük Ölçüde Yerine Getirildi” ve “5= Tamamen Yerine Getirildi” şeklinde değişen cevaplara sahiptir. Daha sonra algılanan ihlalin büyüklüğünü belirleyebilmek için cevaplar ters çevrilmiştir. Bununla birlikte, herhangi bir unsura ilişkin vaat algılanmamış ve dolayısıyla üniversitenin belirtilen unsura ilişkin bir yükümlülüğünün olmadığı düşünülüyorsa, katılımcılardan, “Üniversitemin Böyle Bir Yükümlülüğü Yoktur” şikkını seçmeleri

istenmiştir. Böylece bireyin psikolojik sözleşmesi kapsamında yer almayan unsurlar analiz dışı bırakılmaktadır.

İçerik ölçeğinin çeşitli araştırmalarda kullanılan unsurlar çerçevesinde oluşturulması nedeniyle ve boyutsal yapısını ortaya koyabilmek amacıyla, ölçek kapsamında yer alan 26 maddeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan “*terfi ve meslekte ilerleme imkanı sunulması*” şeklindeki ifadenin faktör yükünün 0,50'nin altında olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte “*ihtiyaç duyduğum kaynağın sağlanması (eğitim bursu, araştırma bursu, staj bursu, kongre, seminer katılım desteği, araştırmalara maddi destek gibi)*” şeklindeki ifadenin ise iki farklı faktör altında 0,50'nin üzerinde mutlak değer ağırlığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu iki ifade analiz dışında bırakılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör yapısına uyum sağlamayan iki ifadenin analiz dışında bırakılması ile gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda varyansı açıklama yüzdesi birden büyük olan beş faktör belirlenmiştir ve bu beş faktörün toplam değişkenliğin %65,648'ini açıklama yeteneğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede birinci faktör (6 madde), bireye üniversitesi tarafından ilişkisel sözleşmesi kapsamında vaat edildiği düşünülen akademik ve idari gelişimine yönelik unsurları içermektedir. Dolayısıyla ilk faktör *gelişim olanakları* olarak isimlendirilmektedir. İkinci faktör (4 madde) içerisinde bireyin ilişkisel sözleşmesi kapsamında, gerçekleştirdiği işe ilişkin sahip olduğu otonomi ve kontrol derecesiyle ilgili unsurlar bulunmakta ve dolayısıyla faktör *otonomi ve kontrol* şeklinde isimlendirilmektedir. Üçüncü faktör (5 madde) altında bireyin gerçekleştirdiği işin genel özelliklerine ilişkin, ilişkisel sözleşmesi kapsamında vaat edildiği düşünülen unsurlar yer almaktadır ve bu faktör *iş özellikleri* olarak isimlendirilmektedir. Dördüncü faktör (4 madde) bireyin işlemsel sözleşmesi çerçevesinde üniversitesi tarafından sağlanan faydalara ve olanaklara ilişkin unsurları kapsamaktadır. Dördüncü faktör *faydalar* şeklinde adlandırılmaktadır. Beşinci faktör (4 madde) içerisinde ise bireyin işlemsel

sözleşmesi çerçevesinde üniversitesi tarafından sunulan çalışma şartlarına ilişkin unsurlar bulunmaktadır. Dolayısıyla beşinci faktör *çalışma koşulları* olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 3.1: İçerik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri		1	2	3	4	5
Gelişim Olanakları	1.Yurtdışına eğitim, kongre, araştırma vb. amaçlarla çıkabilme fırsatı verilmesi	,801	,047	,238	,143	,143
	2.Akademik faaliyetlerime ilişkin destek sağlanması	,763	,282	,175	,144	,108
	3.Üniversite dışında da uzmanlık alanımla ilgili çalışma imkanı verilmesi(danışmanlık, eğitim, seminer verme gibi...)	,673	,206	,311	,234	,112
	4.Bireysel gelişim imkanı verilmesi	,640	,452	,227	,094	,213
	5.Başarılarımın üniversite tarafından ödüllendirilmesi	,583	,436	,140	,100	,223
	6.Yeteneklerimi geliştirebilme fırsatı sunulması	,567	,466	,222	,071	,281
Otonomi ve Kontrol	7.Gerçekleştirdiğim işe ilişkin geri bildirim sağlanması	,171	,752	,137	,116	,137
	8.Beni etkileyen kararlarda söz sahibi olabilme	,270	,714	,271	,179	,052
	9.Terfi ve atamalarda objektif kriterlerin uygulanması	,155	,678	,288	,167	,084
	10.İşimde kontrol ve otonomi sahibi olabilme	,266	,573	,419	,051	,198
	11.Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	,449	,561	,286	,036	,216
İş Özellikleri	12.Gereksiz ve aşırı iş yükümün olmaması	,048	,252	,717	,180	,035
	13.Kesintisiz iş güvencesi sağlanması	,194	,122	,711	-,001	,120
	14.Esnek çalışma saatlerimin olması	,325	,135	,700	-,076	,143
	15.Adil olarak ayarlanmış ve dağıtılmış ders yükümün olması	,263	,302	,648	-,025	,208
	16.Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarımın olması	,204	,369	,578	,174	,116
Faydalar	17.Lojman veya kira yardımı verilmesi	-,012	,025	,100	,821	,199
	18.Eğitim ve gelişim için bireysel ödenek sağlanması	,231	,168	-,051	,794	,095
	19.Yeterli maddi kazanç sağlama	,133	,215	,055	,722	,176
	20.İyileştirilmiş sağlık hizmetleri sunulması	,100	,029	,060	,712	,218
Çalışma Koşulları	21.Teknolojik altyapının iyileştirilmesi (bilgisayarlar, elektronik aygıtlar, veritabanları gibi)	,152	,090	,169	,201	,810
	22.Fiziksel altyapının iyileştirilmesi (sınıflar, laboratuvarlar, ofisler gibi)	,127	,117	,079	,294	,798
	23.Eğitim ve araştırma sırasında ihtiyaç duyduğum araç gerecin sağlanması	,307	,178	,092	,417	,604
	24.Güvenli iş ortamı sunulması	,209	,275	,299	,178	,598
Özdeğerler	9,732	2,610	1,276	1,188	1,001	
Varyansı Açıklama Oranı (%)	40,551	10,873	5,318	4,952	3,955	
Kümülatif Varyansı Açıklama Oranı (%)	40,551	51,424	56,741	61,693	65,648	
KMO Uygunluk Ölçütü = 0,939						
Barlett Küresellik Testi $\chi^2 = 4514,299$	sd = 276				p = ,001	

Faktör isimleri belirlendikten sonra güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik değerleri, ölçeğin belirlenen her bir alt boyutuna ve ölçekte yer alan ifadelerin tamamına ilişkin hesaplanan Cronbach Alfa (α) istatistiğinin hesaplanması ile belirlenmiştir. Bu hesaplamada, katılımcıların yalnızca psikolojik sözleşmesi kapsamında yer alan unsurlara ilişkin algıladığı ihlalin büyüklüğünü belirtmesi nedeniyle verilerin eşli silinmesi yöntemi (pairwise deletion) kullanılmıştır (Kickul, 2001a). Ölçeklere ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: İçerik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek / Boyut	Güvenilirlik Değeri (α)
Gelişim Olanakları Boyutu (İlişkisel)	0,899
Otonomi ve Kontrol Boyutu (İlişkisel)	0,854
İş Özellikleri Boyutu (İlişkisel)	0,808
Faydalar Boyutu (İşlemsel)	0,816
Çalışma Koşulları Boyutu (İşlemsel)	0,837
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı İçerik Ölçeği	0,926

Tablo 3.2 incelendiğinde, tüm alt boyutlara ve ölçeğin tamamına ilişkin elde edilen güvenilirlik değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin olarak kullanılan içerik ölçeğinin yapısal olarak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

Turnley ve Feldman (1999b, 2000)'a göre bireyin belirli bir unsura ilişkin algıladığı ihlalin büyüklüğünün yanında, birey için bu unsurun ne derece önemli olduğunun da belirlenmesi gerekmektedir. Bu düşünceden hareketle, içerik ölçeği çerçevesinde katılımcılardan, psikolojik sözleşmeleri kapsamında yer alan unsurların kendileri için ne derece önemli olduğunu da belirtmeleri istenmiştir. Maddeler, “1= Hiç Önemli Değil”, “2= Önemli Değil”, “3= Ne Önemli Ne Önemsiz”, “4= Önemli” ve “5= Çok Önemli” şeklinde değişen cevaplara sahiptir. Yüksek skorlar, maddeye yüksek derecede önem verildiği anlamına gelmektedir.

Daha sonra ise psikolojik sözleşme ihlal algısının derecesini belirleyebilmek için, ihlal algısına ilişkin her maddenin büyüklük puanı ile katılımcının o maddeye verdiği önem derecesi çarpılmakta ve maddeye ilişkin genel bir ihlal puanı elde edilmektedir. Böylece, çalışanlar için daha önemli olan unsurlar, toplam psikolojik sözleşme ihlal algısı puanı içinde daha fazla ağırlıklandırılmış olmaktadır. İhlal algısına ilişkin skorlar 1 ile 25 arasında değişen puanlar almaktadır. Yüksek skorlar maddeye ilişkin yüksek ihlal algılandığını göstermektedir.

Turnley ve Feldman (1999b), bu şekilde gerçekleştirilen ölçümü, çarpımsal ölçüm yöntemi olarak isimlendirmekte ve bu şekilde gerçekleştirilecek analiz sonucunda ihlal algısına ilişkin daha doğru bilgiye ulaşılacağını belirtmektedir. Psikolojik sözleşmelere ilişkin farklı çalışmalarda da psikolojik sözleşme ihlal algısının bu şekilde ölçüldüğü görülmektedir (Turnley ve Feldman, 2000; Zottoli, 2003; Fuchs, 2005; Orvis vd., 2008).

Son olarak ise, her bir boyuta ilişkin algılanan ihlal skorları toplanarak ve o boyuta ilişkin algılanan vaat sayısına bölünerek bileşik ölçek puanları elde edilmiştir. Örneğin, bir katılımcının, gelişim olanakları boyutundaki 6 unsurdan 4 tanesine ilişkin vaat algıladığı ve bu 4 unsura ilişkin toplamın 60 olduğu düşünüldüğünde, bu katılımcının gelişim olanakları boyutuna ilişkin bileşik ölçek puanı 15 ($60/4=15$) olacaktır. Böylece tüm boyutlarda algılanan ihlale ilişkin 1 ile 25 arasında değişen puanlar elde edilmekte ve yüksek puanlar o boyuta ilişkin yüksek ihlal algılandığı anlamına gelmektedir.

3.8.1.2. Global Ölçek

Çalışma kapsamında, psikolojik sözleşmeye ilişkin genel ihlal algısının belirlenebilmesi amacıyla Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen 5 maddelik global ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek beşli likert tipi olarak anket formunda yer almaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Kararsızım”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçekteki ilk üç maddenin skorları ters

çevrilerek analizde kullanılmaktadır. Yüksek skorlar, yüksek derecede psikolojik sözleşme ihlali algılandığı anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin genel algıyı belirleyebilmek amacıyla anket formunda kullanılan maddeler Tablo 3.3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Global Ölçeğinde Yer Alan Maddeler

Ölçek Maddeleri	
1	İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.*
2	Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.*
3	Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.*
4	Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi <u>alamadığımı</u> düşünüyorum.
5	Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine <u>getirmediğini</u> düşünüyorum.

*Olumsuz tutum ifadesi

Robinson ve Morrison (2000), global ölçeğe ilişkin olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayısını 0,92 olarak tespit etmiştir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda ölçeğin oldukça popüler olduğu görülmektedir. (Suazo vd., 2005; Restubog vd., 2006; Restubog vd., 2007; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Ng vd., 2010; Cassar ve Briner, 2011). Belirtilen çalışmalarda, global ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,85 ile 0,97 arasında değişen değerler almaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen farklı çalışmalarda da Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen global ölçekten faydalanılmaktadır (Tükeltürk vd., 2009; Katrinli vd., 2009; Tükeltürk vd., 2010; Öztürk, 2010).

Çalışma kapsamında ölçeğin yapısal olarak geçerli olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin beş maddeli ve tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ölçüm modeli başlığı altında sunulmaktadır.

Global ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi ise Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,943 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen değer çerçevesinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

3.8.2. Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu

Akademik personelin psikolojik sözleşme ihlal algısına gösterdiği duygusal tepkiyi ölçebilmek amacıyla Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme bozulma duygusu ölçeği 4 sorudan oluşmakta ve beşli likert tipinde uygulanmaktadır. Ölçek maddeleri “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi yer almamaktadır. Psikolojik sözleşme bozulma duygusu kapsamında anket formunda yer alan maddeler Tablo 3.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.4: Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Ölçeğinde Yer Alan Maddeler

Ölçek Maddeleri
1 Üniversiteme karşı büyük bir öfke hissediyorum.
2 Üniversitem tarafından aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissediyorum.
3 Üniversitemin aramızdaki anlaşmayı bozduğunu hissediyorum.
4 Üniversitemin bana karşı gösterdiği muamele sonucu hayal kırıklığına uğradım.

Robinson ve Morrison (2000), psikolojik sözleşme bozulma duygusu ölçeğinin iç tutarlılık katsayısını 0,92 olarak saptamıştır. Farklı çalışmalarda da ölçek kullanılmış ve Dulac vd. (2008) iç tutarlılığı 0.90 olarak, Suazo (2009) iç tutarlılığı 0,88 olarak, Suazo ve Stone-Romero (2011) iç tutarlılığı 0,96 olarak, Cassar ve Briner (2011) ise iç tutarlılığı 0,96 olarak tespit etmiştir.

Ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda “*Üniversitemin bana karşı gösterdiği muamele sonucu hayal kırıklığına uğradım*” şeklindeki ifadenin faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkilediği gözlenmiş ve analizden çıkartılmıştır. Dolayısıyla

doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç maddelik ve tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar ölçüm modeli başlığı altında sunulmaktadır.

Çalışma kapsamında üç maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa istatistiği aracılığıyla belirlenmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,953 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.8.3. İşten Ayrılma Niyeti

Anket formunda, akademik personelin işinden ayrılma konusundaki tutumunu belirleyebilmek amacıyla Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi içerisinde yer alan, işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, 3 maddeden oluşmaktadır ve beşli likert tipinde uygulanmaktadır. Maddeler, “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplar barındırmaktadır. Bu çerçevede yüksek skorlar, işten ayrılma niyetinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçekte olumsuz tutum ifadesi bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddeler, Tablo 3.5'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinde Yer Alan Maddeler

Ölçek Maddeleri	
1	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım.
2	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım.
3	Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.

Cammann vd. (1983) tarafından ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte ölçek, psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalarda da kullanılmıştır (Conway ve Briner, 2002a; Lo ve Aryee, 2003; Mimaroglu, 2008; Dulac vd., 2008; Raja vd., 2011). Bu çalışmalarda ölçeğin faktör yapısının, özgün yapısıyla uyumlu olarak tek faktörlü bir

yapı olduğu belirlenmiş ve güvenilirlik değerleri 0,67 ile 0,96 arasında tespit edilmiştir.

Çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç maddelik ve tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçüm modeli başlığı altında sunulmaktadır.

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,954 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçek oldukça güvenilir olarak kabul edilmektedir.

3.8.4. Algılanan Örgütsel Destek

Akademik personelin algıladığını örgütsel desteğin derecesini belirleyebilmek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen 36 ifadeli ölçeğin, Eisenberger vd. (1997) tarafından kısaltılarak ve geçerlilik analizi gerçekleştirilerek oluşturulmuş hali kullanılmıştır. Toplam 8 maddeden oluşan ölçekte cevaplar beşli likert ölçeğiyle alınmıştır. Maddeler, “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen cevaplara sahiptir. Yüksek skorlar, yüksek derecede örgütsel destek algısını ifade etmektedir. Ölçekte, olumsuz tutum ifadesi şeklinde yer alan iki ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler analize ters çevrilerek katılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler, Tablo 3.6’da verilmektedir.

Tablo 3.6: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinde Yer Alan Maddeler

Ölçek Maddeleri
1 Üniversitem, fikirlerimi önemsemektedir.
2 Üniversitem, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir.
3 Üniversitem, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.
4 Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda üniversitem her zaman için yardıma hazırdır.
5 Üniversitemin, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.
6 Fırsat bulduğu takdirde üniversitemin iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.*
7 Üniversitemin beni umursamadığını düşünüyorum.*
8 Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda üniversitemin bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.

*Olumsuz tutum ifadesi

Eisenberger vd. (1997) tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak belirlenmiştir. Psikolojik sözleşmeler ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalarda da ölçeğin kullanıldığı görülmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Dulac vd., 2008; Kiewitz vd., 2009; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Bu çalışmalarda ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmakta ve iç tutarlılığı 0,90 ile 0,99 arasında değişmektedir.

Ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda “*Fırsat bulduğu takdirde üniversitemin iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum*” ve “*Üniversitemin beni umursamadığını düşünüyorum*” şeklindeki ifadelerin faktör yapısını ve uyum iyiliğine ilişkin istatistikleri olumsuz olarak etkilediği gözlenmiştir. Dolayısıyla bu iki ifade analiz dışı bırakılarak ölçümler tekrarlanmıştır. Sonuç olarak ise, algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile altı maddelik ve tek faktörlük yapı doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçüm modeli başlığı altında sunulmaktadır.

Çalışma kapsamında altı maddelik algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa istatistiği ile belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda iç tutarlılık katsayısı 0,922 olarak tespit edilmiştir. Belirlenen değer çerçevesinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'deki üniversitelerde görevli akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara değinilmektedir. Bu amaçla, sırasıyla, çalışmanın örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, tanımlayıcı istatistiklere ilişkin değerlendirmelere ve amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan akademik personelin demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde, cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, üniversite, meslekteki çalışma süresi ve mevcut üniversitedeki çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Çalışmaya katılan 570 kişinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1: Örneklemin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	246	43,2
Erkek	324	56,8
Toplam	570	100

Tablo 4.1'e göre çalışmaya katılanların %43,2'si kadın ve %56,8'i erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Tabloya göre çalışmaya katılan erkek çalışanların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Fakat erkek ve kadın çalışanlar arasında sayısal olarak büyük bir farklılık olmadığı göze çarpmaktadır.

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 4.2'de sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Örneklemin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	N	%
20-30 arası	177	31,1
31-40 arası	246	43,2
41-50 arası	103	18,1
51 ve üstü	44	7,6
Toplam	570	100
Minimum	24	
Maksimum	72	
Ortalama	36	

Tablo 4.2'ye göre katılımcıların %31,1'i 20 ile 30 yaş arasındaki, %43,2'si 31 ile 40 yaş arasındaki, %18,1'i 41 ile 50 yaş arasındaki ve %7,6'sı 51 yaş ve üzerindeki çalışanları kapsamaktadır. Tabloya göre örneklemin büyük çoğunluğunu 20 ile 40 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır (%74,3). Çalışmaya katılanların yaş aralığı 24 ile 72 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması ise 36 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4.3'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Örneklemin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Bekar	224	39,3
Evli	346	60,7
Toplam	570	100

Tablo 4.3 incelendiğinde katılımcıların %39,3'ünün bekar ve %60,7'sinin evli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çalışmaya katılanların büyük oranda evli olduğu belirlenmiştir.

Çalışmaya katılanların unvanlarına göre dağılımı Tablo 4.4'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4: Örneklemin Unvan Değişkenine Göre Dağılımı

Unvan	N	%
Profesör Dr	62	10,8
Doçent Dr	83	14,6
Yardımcı Doçent Dr	154	27,0
Öğretim Görevlisi	20	3,5
Öğretim Görevlisi Dr	16	2,8
Araştırma Görevlisi	189	33,2
Araştırma Görevlisi Dr	44	7,7
Uzman	1	0,2
Okutman	1	0,2
Toplam	570	100

Tablo 4.4 incelendiğinde çalışmaya katılımın daha çok araştırma görevlisi (%33,2) ve yardımcı doçent doktor (%27) unvanlarına sahip çalışanlar tarafından gerçekleştiği görülmektedir. Bununla birlikte çalışmaya katılan profesör doktor unvanına sahip çalışanların oranı %10,8, doçent doktor unvanına sahip çalışanların oranı %14,6, öğretim görevlisi unvanına sahip çalışanların oranı %3,5, öğretim görevlisi doktor unvanına sahip çalışanların oranı %2,8, araştırma görevlisi doktor unvanına sahip çalışanların oranı %7,7, uzman unvanına sahip çalışanların oranı %0,2 ve okutman unvanına sahip çalışanların oranı %0,2 olarak belirlenmiştir.

Çalışmaya katılanların çalışmakta olduğu üniversitelere göre dağılımı Tablo 4.5'de gösterilmektedir.

Tablo 4.5: Örneklemin Üniversite Değişkenine Göre Dağılımı

Üniversite	N	%
Vakıf	123	21,6
Devlet	447	78,4
Toplam	570	100

Tablo 4.5'e göre çalışmaya katılanların %21,6'sı vakıf üniversitelerinde ve %78,4'ü ise devlet üniversitelerinde görev yapmaktadır. Tabloya göre örneklemin büyük çoğunluğu devlet üniversitelerinde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır.

Örneklemin meslekteki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6: Örneklemin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Meslekte Çalışma Süresi	N	%
2-5 yıl	179	31,4
6-10 yıl	167	29,3
10 yıldan fazla	224	39,3
Toplam	570	100

Katılımcıların diğer bir demografik özelliği olan meslekte çalışma sürelerine ilişkin Tablo 4.6'da sunulan veriler incelendiğinde, çalışanların %31,4'ünün 2 ile 5 yıldır çalışmakta olduğu, %29,3'ünün 6 ile 10 yıldır çalışmakta olduğu ve %39,3'ünün ise 10 yıldan fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mevcut üniversitelerindeki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 4.7'de sunulmaktadır.

Tablo 4.7: Örneklemin Üniversitede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Üniversitede Çalışma Süresi	N	%
2-5 yıl	243	42,6
6-10 yıl	180	31,6
10 yıldan fazla	147	25,8
Toplam	570	100

Tablo 4.7'ye göre katılımcılar, mevcut üniversitelerindeki çalışma süreleri bakımından incelendiğinde, %42,6'sının 2 ile 5 yıldır mevcut üniversitesinde çalıştığı, %31,6'sının 6 ile 10 yıldır mevcut üniversitesinde çalıştığı ve %26,8'inin 10 yıldan fazla süredir mevcut üniversitesinde çalıştığı görülmektedir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler katılımcıların anket sorularına verdiği cevaplar aracılığıyla elde edilen verinin yapısını ortaya koyması ve şekil ve yığılma noktalarının görülebilmesi açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu başlık

altında, katılımcıların algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, işten ayrılma niyetinin ve algılanan örgütsel desteğin derecesine ilişkin genel profili görebilmek amacıyla, frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmekte ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir.

Bu çerçevede çalışma kapsamında anket formunda yer alan ifadelerle ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Anket Formunda Yer Alan İfadelerle İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	N	\bar{X}	Değişim Aralığı	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
Otonomi ve Kontrol (İlişkisel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)							
Gerçekleştirdiğim işe ilişkin geri bildirim sağlanması	545	13,468	1-25	5,064	,360	-,270	14,034
Beni etkileyen kararlarda söz sahibi olabilme	559	15,385	1-25	5,480	,073	-,746	
Terfi ve atamalarda objektif kriterlerin uygulanması	560	15,102	1-25	6,295	,085	-1,050	
İşimde kontrol ve otonomi sahibi olabilme	548	12,827	1-25	4,950	,506	-,163	
Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	516	13,289	1-25	4,945	,367	-,240	
Gelişim Olanakları (İlişkisel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)							
Yurtdışına eğitim, kongre, araştırma vb. amaçlarla çıkabilme fırsatı verilmesi	548	12,708	1-25	6,074	,375	-,817	13,445
Akademik faaliyetlerime ilişkin destek sağlanması	563	14,318	1-25	5,783	,120	-,841	
Üniversite dışında da uzmanlık alanımla ilgili çalışma imkanı verilmesi (danışmanlık, eğitim, seminer verme gibi...)	454	12,150	1-25	5,738	,621	-,424	
Bireysel gelişim imkanı verilmesi	539	13,635	1-25	5,521	,263	-,668	
Başarılarımın üniversite tarafından ödüllendirilmesi	530	13,611	1-25	5,792	,249	-,726	
Yeteneklerimi geliştirebilme fırsatı sunulması	549	13,761	1-25	5,322	,330	-,518	
Faydalar (İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)							
Lojman veya kira yardımı verilmesi	403	13,955	1-25	7,107	,085	-1,235	13,434
Eğitim ve gelişim için bireysel ödenek sağlanması	487	14,758	1-25	6,108	,106	-,996	
Yeterli maddi kazanç sağlama	496	13,353	1-25	5,613	,373	-,553	
İyileştirilmiş sağlık hizmetleri sunulması	529	12,431	1-25	5,480	,582	-,303	

Tablo 4.8'in devamı...

İfadeler	N	\bar{X}	Değişim Aralığı	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
İş Özellikleri (İlişkisel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)							
Gereksiz ve aşırı iş yükümün olmaması	548	15,068	1-25	5,732	,170	-,704	13,355
Kesintisiz iş güvencesi sağlanması	512	13,711	1-25	6,832	,284	-1,112	
Esnek çalışma saatlerimin olması	550	10,909	1-25	5,290	,929	,575	
Adil olarak ayarlanmış ve dağıtılmış ders yükümün olması	510	12,684	1-25	5,918	,515	-,526	
Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarımın olması	548	14,423	1-25	5,453	,349	-,562	
Çalışma Koşulları (İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)							
Teknolojik altyapının iyileştirilmesi (bilgisayarlar, elektronik aygıtlar, veritabanları gibi)	570	11,702	1-25	5,346	,712	,021	11,443
Fiziksel altyapının iyileştirilmesi (sınıflar, laboratuvarlar, ofisler gibi)	569	11,264	1-25	5,479	,618	-,380	
Eğitim ve araştırma sırasında duyduğum araç gerecin sağlanması	542	12,470	1-25	5,727	,563	-,526	
Güvenli iş ortamı sunulması	550	10,389	1-25	5,232	,878	,328	
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı							
İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.	570	2,993	1-5	1,134	,115	-,940	3,065
Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.	570	3,025	1-5	1,155	-,007	-,993	
Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.	570	3,082	1-5	1,152	-,085	-,962	
Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	570	3,163	1-5	1,216	-,156	-1,089	
Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	570	3,063	1-5	1,216	-,062	-1,049	
Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu							
Üniversiteme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	570	2,237	1-5	1,191	,712	-,481	2,262
Üniversitem tarafından aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissediyorum.	570	2,233	1-5	1,245	,691	-,700	
Üniversitemin aramızdaki anlaşmayı bozduğunu hissediyorum.	570	2,316	1-5	1,260	,605	-,781	

Tablo 4.8'in devamı...

İfadeler	N	\bar{X}	Değişim Aralığı	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Ölçek Ort.
İşten Ayrılma Niyeti							
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım.	570	2,353	1-5	1,307	,625	-,762	
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım.	570	2,232	1-5	1,260	,731	-,535	2,395
Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	570	2,602	1-5	1,381	,326	-1,207	
Algılanan Örgütsel Destek							
Üniversitem, fikirlerimi önemsemektedir.	570	2,979	1-5	1,112	-,166	-,834	
Üniversitem, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir.	570	2,821	1-5	1,165	,004	-,935	
Üniversitem, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.	570	3,028	1-5	1,175	-,178	-,917	
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda üniversitem her zaman için yardıma hazırdır.	570	2,988	1-5	1,133	-,085	-,826	2,947
Üniversitemin, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.	570	2,989	1-5	1,137	-,181	-,789	
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda üniversitemin bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	570	2,877	1-5	1,134	-,055	-,781	

Tablo 4.8'de yer alan ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme unsurlarında algılanan ihlalin puan ortalamaları incelendiğinde, çalışmaya katılan akademik personelin algıladığı ihlale ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip unsurların,

- “Beni etkileyen kararlarda söz sahibi olabilme” ($\bar{X} = 15,385$),
- “Terfi ve atamalarda objektif kriterlerin uygulanması” ($\bar{X} = 15,102$),
- “Gereksiz ve aşırı iş yükümün olmaması” ($\bar{X} = 15,068$),
- “Eğitim ve gelişim için bireysel ödenek sağlanması” ($\bar{X} = 14,758$),
- “Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarımın olması” ($\bar{X} = 14,423$),
- “Akademik faaliyetlerime ilişkin destek sağlanması” ($\bar{X} = 14,318$) olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan çalışmaya katılan akademik personelin algıladığı ihlale ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip unsurların ise,

- “Güvenli iş ortamı sunulması” ($\bar{X} = 10,389$),
- “Esnek çalışma saatlerimin olması” ($\bar{X} = 10,909$),
- “Fiziksel altyapının iyileştirilmesi (sınıflar, laboratuvarlar, ofisler gibi)” ($\bar{X} = 11,264$)
- “Teknolojik altyapının iyileştirilmesi (bilgisayarlar, elektronik aygıtlar, veritabanları gibi)” ($\bar{X} = 11,702$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.8'e göre ilişkisel sözleşmenin boyutlarında algılanan ihlalin puan ortalamalarının, işlemsel sözleşmenin boyutlarında algılanan ihlalin puan ortalamalarına nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan akademik personelin ilişkisel sözleşmenin unsurlarına ilişkin daha yüksek derecede ihlal algıladığı söylenebilmektedir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşmenin boyutlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip boyutun *otonomi ve kontrol* boyutu olduğu görülmektedir. ($\bar{X} = 14,034$). Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip boyutun ise *çalışma koşulları* boyutu olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X} = 11,443$).

Bununla birlikte, Tablo 4.8 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin ölçek ortalaması 3,065, psikolojik sözleşme bozulma duygusuna ilişkin ölçek ortalaması 2,262, işten ayrılma niyetinin ölçek ortalaması 2,395 ve algılanan örgütsel desteğin ölçek ortalaması 2,947 olarak belirlenmiştir.

4.2.1. Akademik Personelin Algıladığı Psikolojik Sözleşme İhlaline İlişkin Araştırma Bulguları

İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmenin boyutlarına ilişkin unsurlarda algılanan ihlalin büyüklüğüne ve bu unsurlara verilen önem derecesine ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 4.9'da sunulmaktadır.

Tablo 4.9: Psikolojik Sözleşme Unsurlarında Algılanan İhlalin Büyüklüğüne ve Önem Derecesine İlişkin Oranlar

İfadeler	N	Tamamen Yerine Getirildi	Büyük Ölçüde Yerine Getirildi	Orta Ölçüde Yerine Getirildi %	Düşük Ölçüde Yerine Getirildi	Hiçbir Şekilde Yerine Getirilmedi	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli %	Önemli	Çok Önemli
Otonomi ve Kontrol (İlişkisel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)											
Gerçekleştirdiğim işe ilişkin geri bildirim sağlanması	545	5,1	22,8	31,7	27,5	13,0	1,2	3,7	10,2	46,1	38,8
Beni etkileyen kararlarda söz sahibi olabilme	559	4,7	17,2	30,1	31,5	16,5	0,5	0,6	4,7	32,1	62,1
Terfi ve atamalarda objektif kriterlerin uygulanması	560	9,1	21,6	26,8	24,1	18,4	0,4	0,5	1,9	24,2	73,0
İşimde kontrol ve otonomi sahibi olabilme	548	7,8	30,3	32,2	21,5	8,2	0,4	1,2	8,4	36,7	53,3
Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	516	8,1	23,3	35,5	24,4	8,7	1,1	1,4	6,5	41,5	49,5
Gelişim Olanakları (İlişkisel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)											
Yurtdışına eğitim, kongre, araştırma vb. amaçlarla çıkabilme fırsatı verilmesi	548	16,1	22,1	23,7	23,9	14,2	1,6	3,9	10,5	30,4	53,6
Akademik faaliyetlerime ilişkin destek sağlanması	563	9,9	19,7	26,7	29,0	14,7	0	1,2	6,5	31,6	60,7
Üniversite dışında da uzmanlık alanımla ilgili çalışma imkanı verilmesi(danışmanlık, eğitim,	454	9,9	22,0	27,3	19,8	20,9	7,5	10,5	16,3	40,4	25,3
Bireysel gelişim imkanı verilmesi	539	8,9	21,3	31,2	25,4	13,2	1,1	1,4	9,5	39,3	48,7
Başarılarımın üniversite tarafından ödüllendirilmesi	530	7,2	21,7	24,1	27,0	20,0	3,0	3,2	16,0	40,1	37,7
Yeteneklerimi geliştirebilme fırsatı sunulması	549	6,8	24,2	30,4	26,2	12,4	0,9	1,1	8,7	36,1	53,2
Faydalar (İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)											
Lojman veya kira yardımı verilmesi	403	12,4	16,4	15,4	9,2	46,6	7,9	11,1	22,6	35,2	23,2
Eğitim ve gelişim için bireysel ödenek sağlanması	487	6,0	17,6	25,5	22,2	28,7	2,1	2,8	12,3	48,4	34,4
Yeterli maddi kazanç sağlama	496	8,7	25,6	32,1	22,0	11,6	2,1	0,9	5,8	44,9	46,3
İyileştirilmiş sağlık hizmetleri sunulması	529	12,5	30,6	31,2	14,7	11,0	1,1	1,1	6,7	40,3	50,8

Tablo 4.9'un devamı...

İfadeler	N	Tamamen Yerine Getirildi	Büyük Ölçüde Yerine Getirildi	Orta Ölçüde Yerine Getirildi %	Düşük Ölçüde Yerine Getirildi	Hiçbir Şekilde Yerine Getirilmedi	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli %	Önemli	Çok Önemli
İş Özellikleri (İlişkisel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)											
Gereksiz ve aşırı iş yükünün olmaması	548	3,5	18,4	27,6	29,9	20,6	0,7	1,4	6,5	48,6	42,8
Kesintisiz iş güvencesi sağlanması	512	18,2	24,4	20,5	18,7	18,2	1,1	0,7	3,1	30,0	65,1
Esnek çalışma saatlerimin olması	550	17,8	31,6	28,1	12,9	9,6	1,8	3,2	12,1	44,5	38,4
Adil olarak ayarlanmış ve dağıtılmış ders yükünün olması	510	13,2	26,7	28,4	18,2	13,5	1,6	1,9	8,6	46,1	41,8
Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarımın olması	548	3,6	15,6	29,9	33,9	17,0	0,9	1,8	13,7	50,0	33,6
Çalışma Koşulları (İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlal)											
Teknolojik altyapımın iyileştirilmesi (bilgisayarlar, elektronik aygıtlar, veritabanları gibi)	570	14,8	36,6	29,6	12,8	7,2	0,4	0,2	4,0	43,3	52,1
Fiziksel altyapımın iyileştirilmesi (sınıflar, laboratuvarlar, ofisler gibi)	569	17,8	33,9	26,4	16,5	5,4	0,7	0,5	7,0	48,9	42,8
Eğitim ve araştırma sırasında ihtiyaç duyduğum araç gerecin sağlanması	542	11,3	32,3	27,8	18,1	10,5	0,5	0,4	7,2	50,4	41,6
Güvenli iş ortamı sunulması	550	24,7	35,8	23,3	11,6	4,5	0,4	1,1	6,3	43,3	48,9

Tablo 4.9'a göre, psikolojik sözleşme unsurlarına ilişkin algılanan ihlalin büyüklük derecesi incelendiğinde, katılımcıların genel olarak kendilerine vaat edilenlerin orta ve düşük ölçüde yerine getirildiğini düşündükleri görülmektedir. Kesinlikle yerine getirilmediği düşünülen unsurlara bakıldığında en yüksek oranın %46,6 ile lojman ve kira yardımı olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte en yüksek oranda yerine getirildiği düşünülen vadin ise %24,7 oranına sahip olan güvenli iş ortamının sunulması olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9'da sunulan unsurlara ilişkin önem dereceleri incelendiğinde ise, katılımcıların genel olarak kendilerine psikolojik sözleşmeleri çerçevesinde vaat edilen unsurların önemli veya çok önemli olduğunu düşündüğü belirlenmiştir.

Katılımcıların genel olarak psikolojik sözleşmelerine dair algıladıkları ihlalin derecesine ilişkin yüzdesel dağılımlar ise Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısına İlişkin Oranlar

İfadeler	N	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım %	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı						
İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.*	570	7,5	31,9	24,3	26,3	10,0
Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.*	570	8,8	29,3	22,5	29,6	9,8
Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.*	570	8,4	26,8	23,2	31,2	10,4
Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	570	8,9	26,5	17,6	33,3	13,7
Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmedeğini düşünüyorum.	570	10,7	26,3	21,4	29,1	12,5

*Ters kodlanan maddeler

Tablo 4.10'da yer alan oranlar incelendiğinde, katılımcıların %39,4'ünün kendisine vaat edilenlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşündüğü, %38,1'inin vaatleri yerine getirme konusunda üniversitesini başarılı gördüğü, %35,2'sinin vaatlerini yerine getirme konusunda üniversitesinin çok iyi bir iş yaptığını düşündüğü, %47'sinin kendi katkısına oranla vaat edilenleri elde edemediği ve %41,6'sının ise kendi yükümlülükleri yerine getirmesine rağmen üniversitesinin vaatlerini gerçekleştirmediğini düşündüğü belirlenmiştir.

Bununla birlikte katılımcıların algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin çalışma çerçevesinde önemli görülen demografik değişkenlere göre (unvan, üniversite) farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ve ANOVA testi aracılığıyla araştırılmıştır. Unvan değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlal algısındaki farklılıklar Tablo 4.11'de sunulmaktadır.

Tablo 4.11: Unvana Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Farklılaşması

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı			Prof. Dr.	62	2,471	1,063
			Doç. Dr.	83	2,720	0,978
			Yrd. Doç. Dr.	154	3,140	1,039
			Öğr. Gör. Dr.	16	3,512	1,237
			Öğr. Gör.	20	3,220	1,169
			Arş. Gör. Dr.	44	3,727	0,883
			Arş. Gör.	189	3,133	0,997
ANOVA	Varyans Kay.	sd	Kareler Topl.	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
	Gruplar arası	6	56,464	9,411	9,071	0,001
	Gruplar içi	561	582,010	1,037		
	Toplam	567	638,474			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi)	Unvan (I)		Unvan (J)		Ort. Farkı (I-J)	Sig. (p)
	Prof. Dr.		Doç. Dr.	-0,249	0,769	
		Yrd. Doç. Dr.	-0,669*	0,001		
		Öğr. Gör. Dr.	-1,041*	0,005		
		Öğr. Gör.	-0,749	0,066		
		Arş. Gör. Dr.	-1,256*	0,001		
		Arş. Gör.	-0,662*	0,001		
	Doç. Dr.		Prof. Dr.	0,249	0,769	
		Yrd. Doç. Dr.	-0,419*	0,041		
		Öğr. Gör. Dr.	-0,792	0,068		
Öğr. Gör.		-0,499	0,436			
Arş. Gör. Dr.		-1,006*	0,001			
Yrd. Doç. Dr.		Arş. Gör.	-0,412*	0,035		
		Prof. Dr.	0,669*	0,001		
	Doç. Dr.	0,419*	0,041			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,372	0,806			
Öğr. Gör. Dr.		Öğr. Gör.	-0,079	1,000		
	Arş. Gör. Dr.	-0,587*	0,014			
	Arş. Gör.	0,006	1,000			
	Prof. Dr.	1,041*	0,005			
	Doç. Dr.	0,792	0,068			
Öğr. Gör.		Yrd. Doç. Dr.	0,372	0,806		
	Öğr. Gör.	0,292	0,979			
	Arş. Gör. Dr.	-0,214	0,991			
	Arş. Gör.	0,379	0,786			
	Prof. Dr.	0,749	0,066			
Arş. Gör. Dr.		Doç. Dr.	0,499	0,436		
	Yrd. Doç. Dr.	0,079	1,000			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,292	0,979			
	Arş. Gör. Dr.	-0,507	0,517			
	Arş. Gör.	0,086	1,000			
Arş. Gör.		Prof. Dr.	1,256*	0,001		
	Doç. Dr.	1,006*	0,001			
	Yrd. Doç. Dr.	0,587*	0,014			
	Öğr. Gör. Dr.	0,214	0,991			
	Öğr. Gör.	0,507	0,517			
Arş. Gör. Dr.		Arş. Gör.	0,593*	0,010		
		Prof. Dr.	0,662*	0,001		
	Doç. Dr.	0,412*	0,035			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,006	1,000			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,379	0,786			
Arş. Gör.		Öğr. Gör.	-0,086	1,000		
	Öğr. Gör.	-0,379	0,786			
	Arş. Gör. Dr.	-0,593*	0,010			

Tablo 4.11 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının unvana göre farklılaştığı belirlenmiştir ($F_{(6-561)}= 9,071$, $p<0,05$). Çoklu karşılaştırmalar çerçevesindeki Tukey testi sonuçları incelendiğinde, Prof. Dr. ($\bar{X} = 2,471$) unvanına sahip katılımcıların, Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X} = 3,140$), Öğr. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,512$), Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,727$) ve Arş. Gör. ($\bar{X} = 3,133$) unvanlarına sahip katılımcılara göre daha düşük seviyede psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Doç. Dr. ($\bar{X} = 2,720$) unvanına sahip katılımcılar ise Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X} = 3,140$), Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,727$) ve Arş. Gör. ($\bar{X} = 3,133$) unvanlarına sahip katılımcılara göre daha düşük seviyede ihlal algılamaktadır. Bununla birlikte, Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X} = 3,140$) unvanına sahip katılımcıların Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,727$) unvanına sahip katılımcılara oranla daha düşük seviyede ihlal algısına sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla kıdem arttıkça psikolojik sözleşme ihlal algısı seviyesinin düştüğü söylenebilir.

Üniversite değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlal algısındaki farklılıkları belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 4.12'de sunulmaktadır.

Tablo 4.12: Üniversiteye Göre Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Farklılaşması

Üniversite	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	Sig (p)
Vakıf	123	2,839	1,024	2,685	568	0,007
Devlet	447	3,127	1,063			

Tablo 4.12 incelendiğinde, katılımcılar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin çalıştıkları üniversiteye göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t_{(568)}=2,685$, $p<0,05$). Bu kapsamda iki grup arasındaki ortalamalara bakıldığında, devlet üniversitelerinde ($\bar{X} = 3,127$) çalışmakta olan akademik personel tarafından algılanan ihlalin, vakıf üniversitelerinde ($\bar{X} = 2,839$) çalışmakta olan akademik personele göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2.2. Akademik Personelin Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusuna İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan akademik personelin algıladığı ihlale duygusal tepki olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşme bozulma duygusunun derecesine ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 4.13'de gösterilmektedir.

Tablo 4.13: Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusuna İlişkin Oranlar

İfadeler	N	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		%				
Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu						
Üniversiteme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	570	33,9	31,4	17,0	12,6	5,1
Üniversitem tarafından aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissediyorum.	570	37,2	28,2	13,9	15,4	5,3
Üniversitemin aramızdaki anlaşmayı bozduğunu hissediyorum.	570	34,4	27,4	16,8	15,1	6,3

Tablo 4.13'e bakıldığında, katılımcıların %17,7'sinin algıladığı psikolojik sözleşme ihlali sonucunda üniversitesine karşı öfke hissettiği, %20,7'sinin aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissettiği ve %21,4'ünün üniversitesiyle arasında var olduğunu düşündüğü psikolojik anlaşmanın bozulduğunu hissettiği tespit edilmiştir.

Bununla birlikte katılımcıların psikolojik sözleşme bozulma duygusunun çalışma çerçevesinde önemli görülen demografik değişkenlere göre (unvan, üniversite) farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ve ANOVA testi aracılığıyla araştırılmıştır. Unvan değişkenine göre psikolojik sözleşme bozulma duygusundaki farklılıklar Tablo 4.14'de sunulmaktadır.

Tablo 4.14: Unvana Göre Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Farklılaşması

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma
Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu			Prof. Dr.	62	1,704	0,960
			Doç. Dr.	83	1,915	1,003
			Yrd. Doç. Dr.	154	2,290	1,121
			Öğr. Gör. Dr.	16	3,062	1,506
			Öğr. Gör.	20	2,383	1,239
			Arş. Gör. Dr.	44	3,121	1,150
			Arş. Gör.	189	2,278	1,177
ANOVA	Varyans Kay.	sd	Kareler Topl.	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
	Gruplar arası	6	72,429	12,072	9,508	0,001
	Gruplar içi	561	712,265	1,270		
	Toplam	567	784,694			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi)	Unvan (I)	Unvan (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig. (p)		
	Prof. Dr.	Doç. Dr.	-0,211	0,923		
		Yrd. Doç. Dr.	-0,585*	0,011		
		Öğr. Gör. Dr.	-1,358*	0,001		
		Öğr. Gör.	-0,679	0,225		
		Arş. Gör. Dr.	-1,416*	0,001		
	Doç. Dr.	Arş. Gör.	-0,574*	0,010		
		Prof. Dr.	0,211	0,923		
		Yrd. Doç. Dr.	-0,374	0,184		
		Öğr. Gör. Dr.	-1,146*	0,004		
Öğr. Gör.		-0,467	0,639			
Yrd. Doç. Dr.	Arş. Gör. Dr.	-1,205*	0,001			
	Arş. Gör.	-0,363	0,181			
	Prof. Dr.	0,585*	0,011			
	Doç. Dr.	0,374	0,184			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,772	0,125			
Öğr. Gör. Dr.	Öğr. Gör.	-0,093	1,000			
	Arş. Gör. Dr.	-0,831*	0,001			
	Arş. Gör.	0,011	1,000			
	Prof. Dr.	1,358*	0,001			
	Doç. Dr.	1,146*	0,004			
Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	0,772	0,125			
	Öğr. Gör.	0,679	0,551			
	Arş. Gör. Dr.	-0,058	1,000			
	Arş. Gör.	0,783	0,107			
	Prof. Dr.	0,679	0,225			
Arş. Gör. Dr.	Doç. Dr.	0,467	0,639			
	Yrd. Doç. Dr.	0,093	1,000			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,679	0,551			
	Arş. Gör. Dr.	-0,737	0,189			
	Arş. Gör.	0,104	1,000			
Arş. Gör.	Prof. Dr.	1,416*	0,001			
	Doç. Dr.	1,205*	0,001			
	Yrd. Doç. Dr.	0,831*	0,001			
	Öğr. Gör. Dr.	0,058	1,000			
	Öğr. Gör.	0,737	0,189			
Arş. Gör. Dr.	Arş. Gör.	0,842*	0,001			
	Prof. Dr.	0,574*	0,010			
	Doç. Dr.	0,363	0,181			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,011	1,000			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,783	0,107			
Arş. Gör.	Öğr. Gör.	-0,104	1,000			
	Arş. Gör. Dr.	-0,842*	0,001			

Tablo 4.14'e göre psikolojik sözleşme bozulma duygusu unvana göre farklılaşmaktadır ($F_{(6-561)}=9,508$, $p<0,05$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde Prof. Dr. ($\bar{X}=1,704$) unvanına sahip katılımcıların Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X}=2,290$), Öğr. Gör. Dr. ($\bar{X}=3,062$), Arş. Gör. Dr. ($\bar{X}=3,121$) ve Arş. Gör. ($\bar{X}=2,278$) unvanlarına sahip katılımcılara göre daha düşük seviyede psikolojik sözleşme bozulma duygusuna sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Doç. Dr. ($\bar{X}=1,915$) unvanına sahip katılımcılar ise Öğr. Gör. Dr. ($\bar{X}=3,062$) ve Arş. Gör. Dr. ($\bar{X}=3,121$) unvanlarına sahip katılımcılara göre daha düşük seviyede olumsuz duygulara sahiptir. Ayrıca, Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X}=2,290$) unvanına sahip katılımcıların Arş. Gör. Dr. ($\bar{X}=3,121$) unvanına sahip katılımcılara oranla daha düşük seviyede olumsuz duygular ortaya koymaktadır. Bu bulgular, kıdem arttıkça psikolojik sözleşme bozulma duygusu seviyesinin düştüğü anlamına gelmektedir.

Üniversite değişkenine göre psikolojik sözleşme bozulma duygusundaki farklılıkları belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 4.15'de sunulmaktadır.

Tablo 4.15: Üniversiteye Göre Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Farklılaşması

Üniversite	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	Sig (p)
Vakıf	123	2,338	1,168	0,816	568	0,415
Devlet	447	2,240	1,180			

Tablo 4.15 incelendiğinde, katılımcıların psikolojik sözleşme bozulma duygularının üniversiteye göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir ($t_{(568)}=0,816$, $p>0,05$). Bu çerçevede, devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin ihlale gösterdikleri olumsuz duygusal tepkiler arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

4.2.3. Akademik Personelin İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Araştırma Bulguları

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerine ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 4.16'da sunulmaktadır.

Tablo 4.16: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Oranlar

İfadeler	N	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		%				
<u>İşten Ayrılma Niyeti</u>						
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım.	570	34,7	25,4	18,6	12,4	8,9
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım.	570	38,6	24,2	19,8	10,2	7,2
Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	570	29,4	23,2	16,5	19,5	11,4

Tablo 4.16'da yer alan oranlar incelendiğinde, katılımcıların %21,3'ünün bir sonraki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışabilmek amacıyla iş arama eğiliminde olduğu, %17,4'ünün bir sonraki yıl kesinlikle mevcut üniversitesinden ayrılıp farklı bir üniversitede çalışacağını düşündüğü ve %30,9'unun sık sık mevcut üniversitesinden ayrılmayı düşündüğü belirlenmiştir.

Bununla birlikte katılımcıların işten ayrılma niyetinin çalışma çerçevesinde önemli görülen demografik değişkenlere göre (unvan, üniversite) farklılaşım farklılaşmadığı t-testi ve ANOVA testi aracılığıyla araştırılmıştır. Unvan değişkenine göre işten ayrılma niyetindeki farklılıklar Tablo 4.17'de sunulmaktadır.

Tablo 4.17: Unvana Göre İşten Ayrılma Niyeti Farklılaşması

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma
İşten Ayrılma Niyeti			Prof. Dr.	62	1,763	1,010
			Doç. Dr.	83	2,088	1,133
			Yrd. Doç. Dr.	154	2,469	1,279
			Öğr. Gör. Dr.	16	2,729	1,230
			Öğr. Gör.	20	2,333	1,139
			Arş. Gör. Dr.	44	3,197	1,237
			Arş. Gör.	189	2,460	1,277
ANOVA	Varyans Kay.	sd	Kareler Topl.	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
	Gruplar arası	6	64,358	10,726	7,179	0,001
	Gruplar içi	561	838,202	1,494		
	Toplam	567	902,560			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi)	Unvan (I)	Unvan (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig. (p)		
	Prof. Dr.	Doç. Dr.	-0,324	0,693		
		Yrd. Doç. Dr.	-0,706*	0,003		
		Öğr. Gör. Dr.	-0,965	0,074		
		Öğr. Gör.	-0,569	0,540		
		Arş. Gör. Dr.	-1,433*	0,001		
	Doç. Dr.	Arş. Gör.	-0,696*	0,002		
		Prof. Dr.	0,324	0,693		
		Yrd. Doç. Dr.	-0,381	0,250		
		Öğr. Gör. Dr.	-0,640	0,468		
Öğr. Gör.		-0,244	0,984			
Yrd. Doç. Dr.	Arş. Gör. Dr.	-1,108*	0,001			
	Arş. Gör.	-0,371	0,240			
	Prof. Dr.	0,706*	0,003			
	Doç. Dr.	0,381	0,250			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,259	0,984			
Öğr. Gör. Dr.	Öğr. Gör.	0,136	0,999			
	Arş. Gör. Dr.	-0,727*	0,010			
	Arş. Gör.	0,009	1,000			
	Prof. Dr.	0,965	0,074			
	Doç. Dr.	0,640	0,468			
Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	0,259	0,984			
	Öğr. Gör.	0,395	0,961			
	Arş. Gör. Dr.	-0,467	0,847			
	Arş. Gör.	0,268	0,980			
	Prof. Dr.	0,569	0,540			
Arş. Gör. Dr.	Doç. Dr.	0,244	0,984			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,136	0,999			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,395	0,961			
	Arş. Gör. Dr.	-0,863	0,122			
	Arş. Gör.	-0,126	0,999			
Arş. Gör.	Prof. Dr.	1,433*	0,001			
	Doç. Dr.	1,108*	0,001			
	Yrd. Doç. Dr.	0,727*	0,001			
	Öğr. Gör. Dr.	0,467	0,847			
	Öğr. Gör.	0,863	0,122			
Arş. Gör.	Arş. Gör.	0,736*	0,006			
	Prof. Dr.	0,696*	0,002			
	Doç. Dr.	0,371	0,240			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,009	1,000			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,268	0,980			
Arş. Gör.	Öğr. Gör.	0,126	0,999			
	Arş. Gör. Dr.	-0,736*	0,006			

Tablo 4.17 incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma niyetinin unvana göre farklılaştığı görülmektedir. ($F_{(6-561)}= 7,179$, $p<0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre, Prof. Dr. ($\bar{X} = 1,763$) unvanına sahip katılımcıların, Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X} = 2,469$), Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,197$) ve Arş. Gör. ($\bar{X} = 2,460$) unvanlarına sahip katılımcılara göre daha düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Doç. Dr. ($\bar{X} = 2,088$) unvanına sahip katılımcılar ise Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,197$) unvanına sahip katılımcılara göre daha düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahiptir. Bununla birlikte, Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X} = 2,469$) unvanına sahip katılımcıların Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 3,197$) unvanına sahip katılımcılara oranla daha düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip olduğu belirlenmiştir.

Üniversite değişkenine göre işten ayrılma niyetindeki farklılıkları belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 4.18'de sunulmaktadır.

Tablo 4.18: Üniversiteye Göre İşten Ayrılma Niyeti Farklılaşması

Üniversite	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	Sig (p)
Vakıf	123	2,300	1,226	-0,939	568	0,348
Devlet	447	2,421	1,269			

Tablo 4.18 incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma niyetinin üniversiteye göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir ($t_{(568)}=-0,939$, $p>0,05$). Bu çerçevede, devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin işten ayrılma niyetleri arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

4.2.4. Akademik Personelin Algıladığı Örgütsel Desteğe İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan akademik personel tarafından algılanan örgütsel desteğe ilişkin yüzdesel dağılımlar Tablo 4.19'da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Oranlar

İfadeler	N	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım %	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Algılanan Örgütsel Destek						
Üniversitem, fikirlerimi önemsemektedir.	570	11,1	23,3	28,6	30,7	6,3
Üniversitem, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir.	570	15,6	24,9	27,7	25,3	6,5
Üniversitem, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.	570	12,3	21,8	25,8	31,2	8,9
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda üniversitem her zaman için yardıma hazırdır.	570	10,9	23,9	29,1	27,9	8,2
Üniversitemin, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.	570	12,5	20,2	30,9	28,9	7,5
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda üniversitemin bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	570	14,0	22,1	32,8	24,3	6,8

Tablo 4.19 incelendiğinde, katılımcıların %37'sinin fikirlerinin önemsenmediğini düşündüğü, %31,8'inin mutluluğuna önem verilmediğini düşündüğü, %40,1'inin amaçlarına ve değerlerine saygı gösterilmediğini düşündüğü, %36,1'inin üniversitesinin karşılaştığı sorunlarla ilgili olarak kendisine yardımcı olmayacağını düşündüğü, %36,4'ünün istemeden gerçekleştireceği bir hatanın üniversitesi tarafından affedilmeyeceğini düşündüğü ve %30,1'inin ise özel bir iyilik istemesi durumunda üniversitesinin kendisine yardım etmeyeceğini düşündüğü tespit edilmiştir.

Bununla birlikte katılımcılar tarafından örgütsel desteğin çalışma çerçevesinde önemli görülen demografik değişkenlere göre (unvan, üniversite) farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ve ANOVA testi aracılığıyla araştırılmıştır. Unvan değişkenine göre algılanan örgütsel destekteki farklılıklar Tablo 4.20'de sunulmaktadır.

Tablo 4.20: Unvana Göre Algılanan Örgütsel Destek Farklılaşması

			Tanımlayıcı İstatistikler			
			Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma
Algılanan Örgütsel Destek			Prof. Dr.	62	3,336	1,021
			Doç. Dr.	83	3,228	0,775
			Yrd. Doç. Dr.	154	3,017	0,950
			Öğr. Gör. Dr.	16	2,416	1,068
			Öğr. Gör.	20	2,808	1,097
			Arş. Gör. Dr.	44	2,155	0,834
			Arş. Gör.	189	2,890	0,931
ANOVA	Varyans Kay.	sd	Kareler Topl.	Kareler Ort.	F	Sig. (p)
	Gruplar arası	6	49,800	8,300	9,618	0,001
	Gruplar içi	561	484,132	0,863		
	Toplam	567	533,931			
Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey Testi)	Unvan (I)	Unvan (J)	Ort. Farkı (I-J)	Sig. (p)		
	Prof. Dr.	Doç. Dr.	0,107	0,993		
		Yrd. Doç. Dr.	0,318	0,255		
		Öğr. Gör. Dr.	0,919*	0,008		
		Öğr. Gör.	0,527	0,292		
		Arş. Gör. Dr.	1,180*	0,001		
	Doç. Dr.	Arş. Gör.	0,445*	0,019		
		Prof. Dr.	-0,107	0,993		
		Yrd. Doç. Dr.	0,211	0,635		
		Öğr. Gör. Dr.	0,812*	0,024		
Öğr. Gör.		0,420	0,537			
Yrd. Doç. Dr.	Arş. Gör. Dr.	1,073*	0,001			
	Arş. Gör.	0,338	0,085			
	Prof. Dr.	-0,318	0,255			
	Doç. Dr.	-0,211	0,635			
	Öğr. Gör. Dr.	0,600	0,176			
Öğr. Gör. Dr.	Öğr. Gör.	0,208	0,965			
	Arş. Gör. Dr.	0,682*	0,001			
	Arş. Gör.	0,126	0,871			
	Prof. Dr.	-0,919*	0,008			
	Doç. Dr.	-0,812*	0,024			
Öğr. Gör.	Yrd. Doç. Dr.	-0,600	0,176			
	Öğr. Gör.	-0,391	0,871			
	Arş. Gör. Dr.	0,261	0,961			
	Arş. Gör.	-0,473	0,442			
	Prof. Dr.	-0,527	0,292			
Arş. Gör. Dr.	Doç. Dr.	-0,420	0,537			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,208	0,965			
	Öğr. Gör. Dr.	0,391	0,871			
	Arş. Gör. Dr.	0,653	0,126			
	Arş. Gör.	-0,082	1,000			
Arş. Gör.	Prof. Dr.	-1,180*	0,001			
	Doç. Dr.	-1,073*	0,001			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,862*	0,001			
	Öğr. Gör. Dr.	-0,261	0,961			
	Öğr. Gör.	-0,653	0,126			
Arş. Gör.	Arş. Gör.	-0,735*	0,001			
	Prof. Dr.	-0,445*	0,019			
	Doç. Dr.	-0,338	0,085			
	Yrd. Doç. Dr.	-0,126	0,871			
	Öğr. Gör. Dr.	0,473	0,442			
Arş. Gör.	Öğr. Gör.	0,082	1,000			
	Arş. Gör. Dr.	0,735*	0,001			

Tablo 4.20'ye göre katılımcılar tarafından algılanan örgütsel destek unvana göre farklılaşmaktadır ($F_{(6-561)}= 9,618$, $p<0,05$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde, Prof. Dr. ($\bar{X} = 3,336$) unvanına sahip katılımcıların, Öğr. Gör. Dr. ($\bar{X} = 2,416$), Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 2,155$) ve Arş. Gör. ($\bar{X} = 2,890$) unvanlarına sahip katılımcılara göre daha yüksek seviyede örgütsel destek algıladığı görülmektedir. Doç. Dr. ($\bar{X} = 3,228$) unvanına sahip katılımcılar ise Öğr. Gör. Dr. ($\bar{X} = 2,416$) ve Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 2,155$) unvanına sahip katılımcılara kıyasla daha yüksek seviyede örgütsel destek algısına sahiptir. Bununla birlikte, Yrd. Doç. Dr. ($\bar{X} = 3,017$) unvanına sahip katılımcıların Arş. Gör. Dr. ($\bar{X} = 2,155$) unvanına sahip katılımcılara oranla daha yüksek seviyede örgütsel destek algılamaktadır. Dolayısıyla, kıdem arttıkça örgütsel destek seviyesinin de arttığı söylenebilir.

Üniversite değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlal algısındaki farklılıkları belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen t-testi sonuçları Tablo 4.12'de sunulmaktadır.

Tablo 4.21: Üniversiteye Göre Algılanan Örgütsel Destek Farklılaşması

Üniversite	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	Sig (p)
Vakıf	123	3,112	0,924	2,142	568	0,033
Devlet	447	2,901	0,977			

Tablo 4.21 incelendiğinde, katılımcılar tarafından algılanan örgütsel desteğin çalıştıkları üniversiteye göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ($t_{(568)}=2,142$, $p<0,05$). Bu kapsamda iki grup arasındaki ortalamalara bakıldığında, devlet üniversitelerinde ($\bar{X} = 2,901$) çalışmakta olan akademik personel tarafından algılanan örgütsel desteğin, vakıf üniversitelerinde ($\bar{X} = 3,112$) çalışmakta olan akademik personele göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Hipotezlerin test edilmesinden önce, çalışma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu amaçla otonomi ve kontrol, gelişim olanakları, faydalar, iş özellikleri, çalışma koşulları, psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek değişkenleri korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.22'de gösterilmektedir.

Tablo 4.22: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Ot. ve Kont.	14,034	4,167	1								
2 Gel. Ol.	13,445	4,916	,646*	1							
3 Faydalar	13,434	4,916	,390*	,494*	1						
4 İş Özel.	13,355	4,320	,591*	,542*	,296*	1					
5 Çal. Koşul.	11,443	4,368	,489*	,550*	,525*	,469*	1				
6 PSİA	3,065	1,060	,699*	,643*	,371*	,623*	,492*	1			
7 PSBD	2,262	1,177	,508*	,462*	,137*	,503*	,336*	,739*	1		
8 İAN	2,395	1,260	,454*	,436*	,190*	,460*	,330*	,642*	,704*	1	
9 AÖD	2,947	0,969	-,575*	-,522*	-,319*	-,471*	-,401*	-,688*	-,672*	-,636*	1

*p<0,01

Ot. ve Kont.=Otonomi ve Kontrol, Gel. Ol.=Gelişim Olanakları, İş Özel.=İş Özellikleri, Çal. Koşul.=Çalışma Koşulları, PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti, AÖD=Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 4.22 incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı (p<0,01) ve beklenen yönde olduğu görülmektedir. Elde edilen anlamlı ilişkiler, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenebilmesine olanak tanımaktadır.

4.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

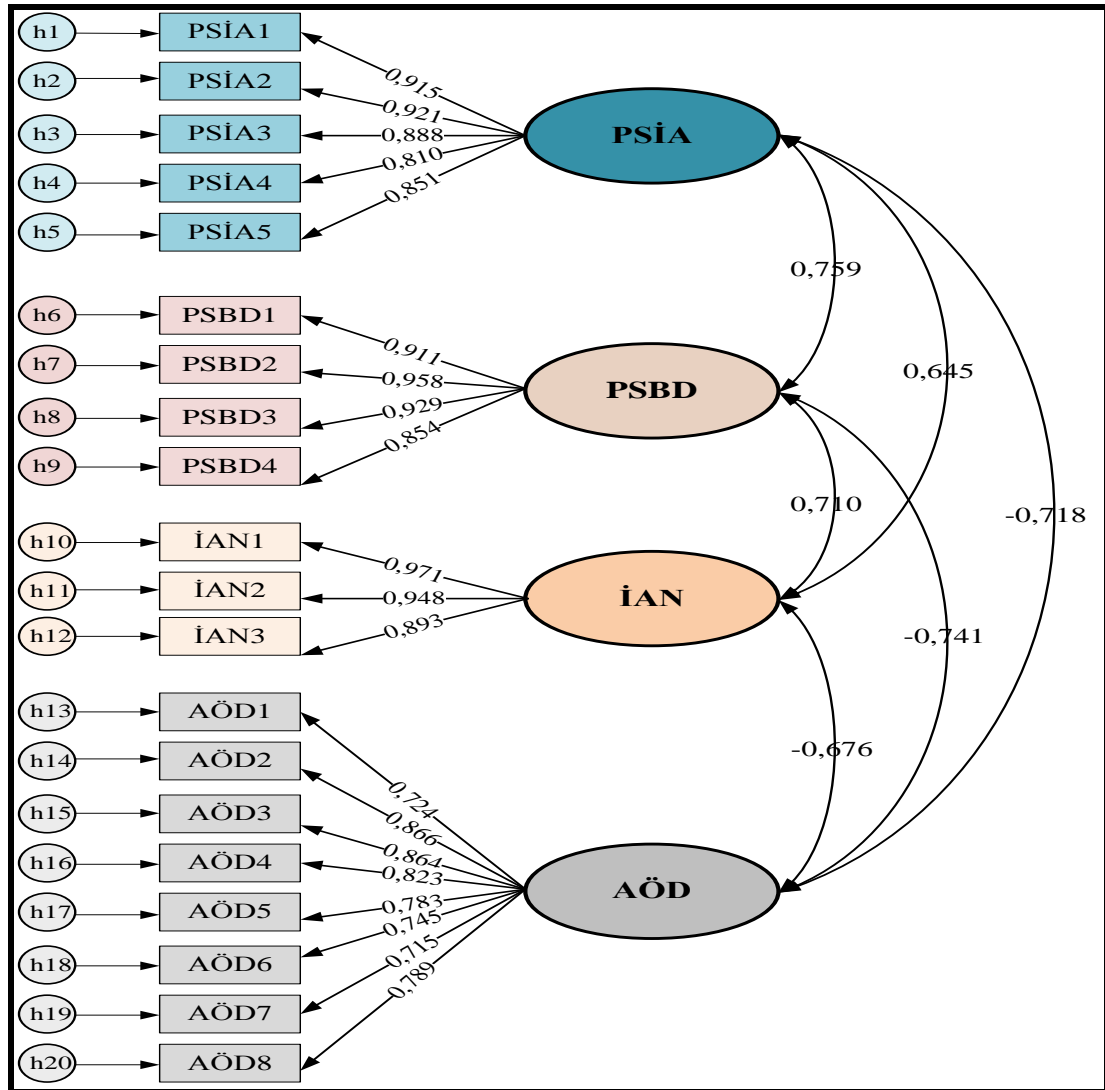
Bu çalışmada, ilişkisel ve işlemsel sözleşme boyutlarında algılanan ihlalin akademik personel tarafından algılanan genel psikolojik sözleşme ihlali üzerindeki etkisi; algılanan psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler ve birey tarafından algılanan örgütsel desteğin bu ilişkilerin derecesinde bir farklılaşmaya neden olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi yapısal eşitlik modellemesi süreci birbiriyle ilişkili iki aşamayı kapsamaktadır. İlk aşamada gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren ölçüm modeli (doğrulamalı faktör analizi) test edilmekte, ikinci aşamada ise gizil değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ortaya konulduğu yapısal model (yol analizi) analiz edilmektedir.

4.4.1. Ölçüm Modeli (Doğrulamalı Faktör Analizi)

Hipotez testleri öncesinde ilk olarak çalışmada gizil değişken olarak kullanılan değişkenlerin ölçüm modeli aracılığıyla geçerliliğinin doğrulanması gerekmektedir. Bu amaçla ölçüm modeli çerçevesinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yükleri ortaya konularak, her bir gözlenen değişkenin gizil değişken içerisindeki temsil gücü belirlenmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan gizil değişkenler psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destektir. Diğer değişkenler olan otonomi ve kontrol, gelişim olanakları, faydalar, iş özellikleri ve çalışma koşulları değişkenleri ise çalışmaya gizil yapılar olarak değil, ortalamalar çerçevesinde gözlenen değişkenler olarak dahil edilmektedir. Bu değişkenlerin gizil yapılar olarak kullanılamamasının nedeni, uygulanan anket çerçevesinde bireylerin yalnızca vaat algıladıkları unsurlara ilişkin ihlal belirtmesi ve dolayısıyla bu değişkenlerin eksik veri içermesidir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek değişkenleri çerçevesinde oluşturulan ölçüm modeli Şekil 4.1'de sunulmaktadır.

Şekil 4.1: Ölçüm Modeli



PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti, AÖD=Algılanan Örgütsel Destek

Şekil 4.1'de gösterilen ölçüm modeli, her bir gizil değişkenin gözlenen değişkenleri ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Bir gizil değişkenden gözlenen değişkenlere doğru çizilen tek yönlü oklar, her bir unsurun kendi gizil değişkenini ne derece iyi temsil ettiğini (faktör yükü) göstermektedir. Bu çerçevede standardize

edilmiş değerler incelendiğinde gizil değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin 0,715 ile 0,971 arasında değiştiği görülmektedir. Gözlenen değişkenlere sol taraftan doğru çizilen oklar ise ölçüm hatasını (hata terimi) ifade etmektedir ve ölçüm modelinde açıklanamayan bir özelliğin var olduğunun göstergesidir. Gizil değişkenler arasındaki çift yönlü oklar ise bu yapılar arasındaki korelasyonları belirtmektedir.

Ölçüm modeline ilişkin standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t- değerleri ve karesi alınmış çoklu korelasyonlar (R^2) Tablo 4.23'de gösterilmektedir.

Tablo 4.23: Ölçüm Modeline İlişkin Değerler

Değişken	Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	R^2	
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı						
PSİA1	İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.	1,000	0,915	-	-	0,837
PSİA2	Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.	1,026	0,921	0,028	37,145	0,848
PSİA3	Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.	0,986	0,888	0,029	33,613	0,788
PSİA4	Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	0,950	0,810	0,035	27,232	0,657
PSİA5	Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	0,997	0,851	0,033	30,292	0,724
Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu						
PSBD1	Üniversiteme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	1,000	0,911	-	-	0,831
PSBD2	Üniversitem tarafından aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissediyorum.	1,099	0,958	0,026	42,366	0,919
PSBD3	Üniversitemin aramızdaki anlaşmayı bozduğunu hissediyorum.	1,078	0,929	0,028	38,467	0,863
PSBD4	Üniversitemin bana karşı gösterdiği muamele sonucu hayal kırıklığına uğradım.	1,041	0,854	0,034	30,740	0,730

Tablo 4.23'ün devamı...

Değişken		Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	R ²
İşten Ayrılma Niyeti						
İAN1	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım.	1,000	0,971	-	-	0,944
İAN2	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım.	0,940	0,948	0,018	52,452	0,898
İAN3	Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	0,971	0,893	0,028	38,467	0,798
Algılanan Örgütsel Destek						
AÖD1	Üniversitem, fikirlerimi önemsemektedir.	1,000	0,724	-	-	0,525
AÖD2	Üniversitem, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir.	1,252	0,866	0,061	20,640	0,750
AÖD3	Üniversitem, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.	1,261	0,864	0,061	20,598	0,747
AÖD4	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda üniversitem her zaman için yardıma hazırdır.	1,158	0,823	0,059	19,578	0,678
AÖD5	Üniversitemin, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.	1,105	0,783	0,060	18,569	0,613
AÖD6	Fırsat bulduğu takdirde üniversitemin iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.	1,155	0,745	0,065	17,641	0,555
AÖD7	Üniversitemin beni umursamadığını düşünüyorum.	1,182	0,715	0,070	16,884	0,511
AÖD8	Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda üniversitemin bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	1,110	0,789	0,059	18,719	0,622

Ölçüm modeli çerçevesinde öncelikle gözlenen değişkenlere ilişkin t-değerlerinin anlamlılık düzeyleri kontrol edilmektedir. Bu çerçevede t-değerlerinin 1,96'dan büyük olması gizil değişkenin gözlenen değişkeni istatistiki olarak açıklama durumunun 0,05 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğunu, 2,56'dan büyük olması ise 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 4.23 incelendiğinde ölçüm modeli çerçevesinde hesaplanan bütün t-değerlerinin 2,56'dan büyük olduğu görülmektedir (en düşük t-değeri: AÖD7=16,884). Dolayısıyla gizil yapılar ile gösterge değişkenler (gözlenen değişkenler) arasındaki tüm ilişkiler anlamlı bulunmuştur.

Ölçüm modeli çerçevesinde t-değerlerinin anlamlı olması, modelin doğru ya da kabul edilebilir olması için gerekli fakat yeterli koşul değildir. Daha önce de belirtildiği gibi yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde bir modelin bütünsel olarak kabul edilebilmesi için çeşitli uyum iyiliği kriterlerine bakılması gerekmektedir. Ölçüm modeline ilişkin hesaplanan uyum iyiliği kriterleri Tablo 4.24'de gösterilmektedir.

Tablo 4.24: Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(795,002/164) 4,848	≤ 3	≤ 5
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,055	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,859	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,820	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,934	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,939	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,947	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,082	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Akaike Bilgi Kriteri (AIC)	887,002 420,000 12162,863	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer	-
Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (CAIC)	1132,901 1542,584 12269,775	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer	-
Bayes Bilgi Kriteri (BIC)	1086,901 1332,584 12249,775	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer	-
Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI)	1,559 0,738 21,376	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer	-

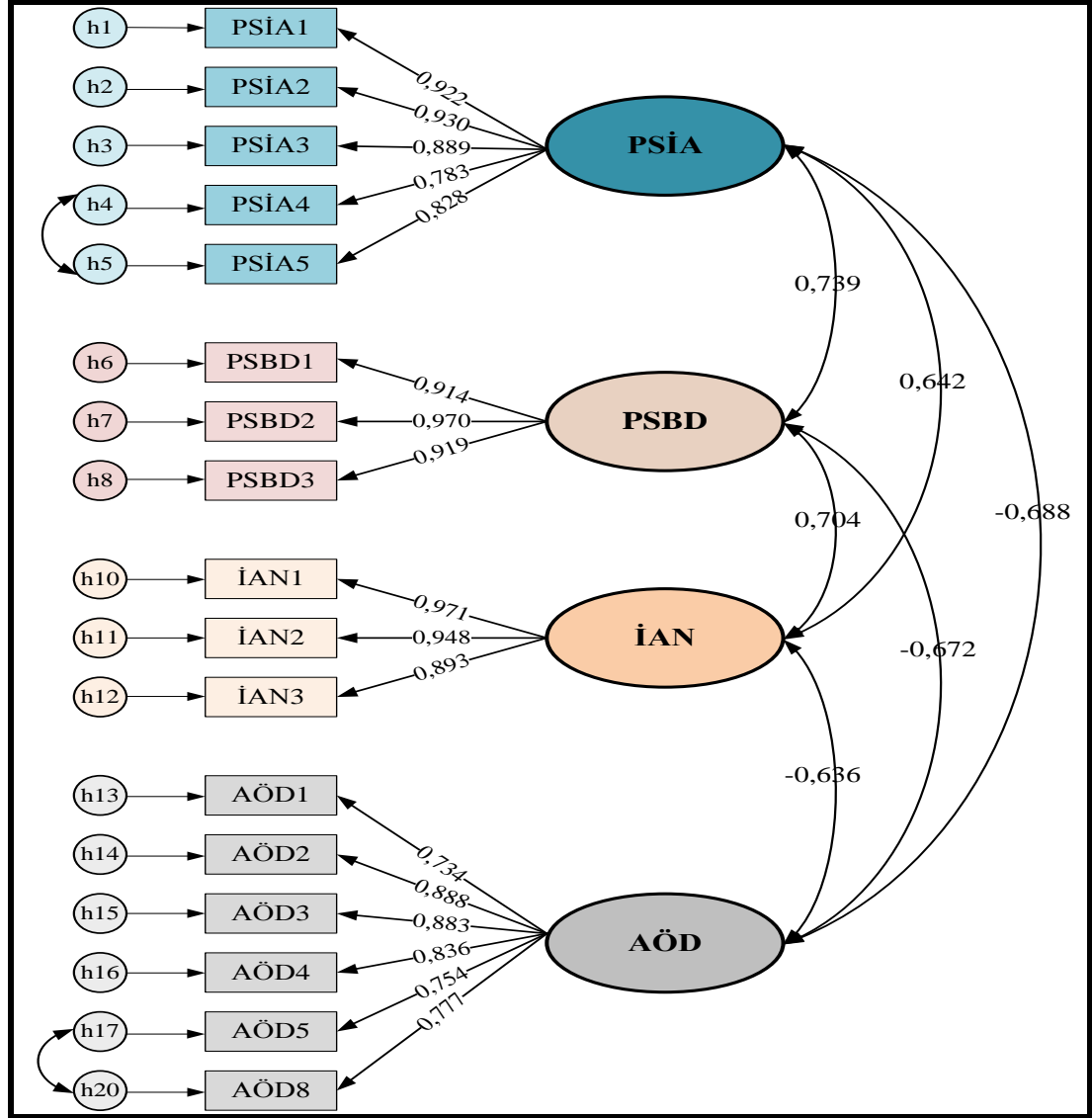
Tablo 4.24'de sunulan uyum iyiliği kriterleri modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olduğunu gösteren bilgiyi içermektedir. Uyum iyiliğine ilişkin kriterler incelendiğinde bazı değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmasına rağmen ($\chi^2/sd=4,848$, SRMR=0,055, NFI=0,934, TLI=0,939), istenen sınırlar içerisinde olmayan temel kriterlerin bulunduğu görülmektedir (GFI=0,859, AGFI=0,820, CFI=0,947, RMSEA=0,082). Bununla birlikte hiçbir değer veri ile iyi uyuma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçüm modelinde düzeltmeler yapılması ve modelin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Ölçüm modelinin iyileştirilmesi, yüksek düzeltme indekslerinin ve artık değerlerin incelenmesi çerçevesinde önerilen düzeltmelerin gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Yüksek düzeltme indeksleri ve artık değerler, veriler ile model arasındaki uyumu bozabilmekte veya veriler arasındaki nedensel ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Bryne, 2010:85-86).

Ölçüm modelinin iyileştirilmesi çerçevesinde ilk olarak artık hatalar incelenmiştir. Bu çerçevede standardize edilmiş artık hata kovaryanslarına ilişkin matris incelenerek 2,58 değerinden büyük gözlemlere sahip olan PSBD4 (*Üniversitemin bana karşı gösterdiği muamele sonucu hayal kırıklığına uğradım*), AÖD6 (*Fırsat bulduğu takdirde üniversitemin iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum*) ve AÖD7 (*Üniversitemin beni umursamadığını düşünüyorum*) değişkenleri analiz dışında bırakılmıştır (Hair vd., 1998:625; Brown, 2006:118; Bryne, 2010:85). İkinci olarak ise gözlenen değişkenlere ilişkin hata terimleri arasındaki karşılıklı ilişkilere yönelik düzeltme indeksleri incelenerek, teorik modele uygunluğuna göre düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Düzeltme indeksleri incelendiğinde h4 (PSIA4) ile h5 (PSIA5) ve h17 (AÖD5) ile h20 (AÖD8) numaralı hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin ki-kare değerinin önemli oranda düzeleceği tespit edilmiştir.

Düzeltilmeler gerçekleştirildikten sonra ölçüm modeli tekrardan hesaplanmıştır. Belirtilen üç maddenin analiz dışında bırakılması ve düzeltme indeksleri sonucunda oluşturulan ölçüm modeli Şekil 4.2'de sunulmaktadır.

Şekil 4.2: Düzeltme Sonrası Ölçüm Modeli



PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti, AÖD=Algılanan Örgütsel Destek

Şekil 4.2'de sunulan ölçüm modeli incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısı değişkeni için faktör yüklerinin 0,783 ile 0,930 arasında olduğu, psikolojik sözleşme bozulma duygusu değişkeni için faktör yüklerinin 0,914 ile 0,970 arasında

olduğu, işten ayrılma niyeti değişkeni için faktör yüklerinin 0,893 ile 0,971 arasında olduğu ve algılanan örgütsel destek değişkeni için faktör yüklerinin 0,734 ile 0,888 arasında olduğu belirlenmiştir.

Ölçüm modeline ilişkin düzeltmeler sonrasındaki standardize edilmemiş ve standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri ve karesi alınmış çoklu korelasyonlar (R^2) Tablo 4.25'de gösterilmektedir.

Tablo 4.25: Düzeltme Sonrası Ölçüm Modeline İlişkin Değerler

Değişken		Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri	R^2
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı						
PSİA1	İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.	1,000	0,922	-	-	0,850
PSİA2	Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.	1,028	0,930	0,026	38,911	0,864
PSİA3	Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.	0,980	0,889	0,029	34,331	0,791
PSİA4	Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	0,911	0,783	0,036	25,579	0,613
PSİA5	Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	0,963	0,828	0,033	28,807	0,686
Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu						
PSBD1	Üniversiteme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	1,000	0,914	-	-	0,835
PSBD2	Üniversitem tarafından aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissediyorum.	1,110	0,970	0,025	44,002	0,941
PSBD3	Üniversitemin aramızdaki anlaşmayı bozduğunu hissediyorum.	1,064	0,919	0,028	37,559	0,844
İşten Ayrılma Niyeti						
İAN1	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım.	1,000	0,971	-	-	0,944
İAN2	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım.	0,941	0,948	0,018	52,497	0,898
İAN3	Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	0,971	0,893	0,024	40,717	0,797

Tablo 4.25'in devamı...

Değişken		Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t- değerleri	R ²
Algılanan Örgütsel Destek						
AÖD1	Üniversitem, fikirlerimi önemsemektedir.	1,000	0,734	-	-	0,538
AÖD2	Üniversitem, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir.	1,268	0,888	0,059	21,475	0,789
AÖD3	Üniversitem, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.	1,272	0,883	0,060	21,343	0,780
AÖD4	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda üniversitem her zaman için yardıma hazırdır.	1,161	0,836	0,058	20,121	0,698
AÖD5	Üniversitemin, istemeden yaptığım bir hatayı başımlayabileceğini düşünüyorum.	1,051	0,754	0,058	17,989	0,569
AÖD8	Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda üniversitemin bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	1,080	0,777	0,058	18,579	0,604

Daha öncede belirtildiği gibi ölçüm modeli çerçevesinde öncelikle gözlenen değişkenlere ilişkin t-değerlerinin anlamlılık düzeyleri kontrol edilmektedir. Bu çerçevede t-değerlerinin 1,96'dan büyük olması gizil değişkenin gözlenen değişkeni istatistiki olarak açıklama durumunun 0,05 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğunu, 2,56'dan büyük olması ise 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 4.25'e göre gözlenen değişkenlere ilişkin tüm t-değerlerinin 2,56'dan büyük olduğu tespit edilmiştir (en düşük t-değeri: AÖD5=17,989). Dolayısıyla gizil yapılar ile gözlenen değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Düzeltilmeler sonucunda oluşturulan ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği kriterleri Tablo 4.26'da gösterilmektedir.

Tablo 4.26: Düzeltme Sonrası Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Düzeltme Öncesi Uyum İyiliği Değeri	Düzeltme Sonrası Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(795,002/164) 4,848	(236,286/111) 2,129	≤ 3	≤ 5
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,055	0,035	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,859	0,953	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,820	0,935	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,934	0,977	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,939	0,985	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,947	0,988	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,082	0,045	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Akaike Bilgi Kriteri (AIC)	887,002 420,000 12162,863	320,286 306,000 10309,123	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (CAIC)	1132,901 1542,584 12269,775	544,803 1123,882 10399,888	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Bayes Bilgi Kriteri (BIC)	1086,901 1332,584 12249,775	502,803 970,882 10382,888	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI)	1,559 0,738 21,376	0,563 0,538 18,118	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	

Tablo 4.26 incelendiğinde, düzeltme sonucunda uyum iyiliğine ilişkin neredeyse bütün kriterlerin iyi uyum şartını sağladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=2,129$, SRMR=0,035, GFI=0,953, AGFI=0,935, NFI=0,977, TLI=0,985, CFI=0,988, RMSEA=0,045). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde kullanılan değişkenlerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin de sağlanmış olması gerekmektedir. Bu amaçla ölçüm modelinde kullanılan gözlenen değişkenlerin, gerçekten bağlı oldukları gizil yapıların birer temsilcisi olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla birleşim ve ayrışım geçerliliği hesaplanmaktadır (Fornell and Larcker, 1981). Ayrışım geçerliliği, ölçüm modelinde kullanılan yapıların aynı şeyi ölçmediğinden emin olmak amacıyla kullanılmaktadır. Birleşim geçerliliği ise aynı yapıyı ölçen alternatif değişkenlerin ilişki derecesini göstermektedir (Hair vd., 1998:612).

Ayrışım ve birleşim geçerliliği çerçevesinde kullanılan birleşik güvenilirlik değerleri (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 4.27'de sunulmaktadır. Açıklanan ortalama varyans her bir gizil değişkenin gözlenen değişkenlerde açıkladığı toplam varyans değerini göstermektedir. Birleşik güvenilirlik değeri ise, cronbach alfa değerine benzer şekilde hesaplanmaktadır ve gizil değişkene yüklenen gözlenen değişkenlerin içsel güvenilirliğini göstermektedir (Hair vd., 1998:612).

Tablo 4.27: Birleşik Güvenilirlik ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

	CR	AVE	PSİA	PSBD	İAN	AÖD
PSİA	0,941	0,761	0,872^a			
PSBD	0,954	0,874	0,739	0,935^a		
İAN	0,956	0,880	0,642	0,704	0,938^a	
AÖD	0,922	0,663	-0,688	-0,672	-0,636	0,814^a

PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti, AÖD=Algılanan Örgütsel Destek

CR=Birleşik Güvenilirlik, AVE=Açıklanan Ortalama Varyans

Not: Köşegen değerler (a), açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekök değerleridir.

Birleşim geçerliliği için gerekli olan koşul, her bir gizil değişkene ait AVE değerinin 0,5'den büyük olması ve CR değerinin ise 0,7'den büyük olmasıdır (Fornell and Larcker, 1981:45-46; Hair vd., 1998:612). Tablo 4.27 incelendiğinde gizil yapılar için hesaplanan en düşük AVE değerinin 0,663 ve hesaplanan en düşük CR

değerinin 0,922 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçüm modeli içerisinde yer alan tüm gizil yapılar için birleşim geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

Ayrışım geçerliliği için gerekli olan koşul ise, bir gizil değişkene ait AVE'nin karekök değerinin, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olmasıdır (Fornell and Larcker, 1981:45-46; Hair vd., 1998:612). Tablo 4.27'de yer alan AVE'nin karekök değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde tüm gizil yapılar için ayrışım geçerliliğinin de sağlandığı tespit edilmiştir.

Ölçüm modeli çerçevesinde ortaya konulan sonuçlar, iki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde ilk aşama olan ölçüm modelinin doğrulandığı ve bir sonraki aşama olan yapısal model aracılığıyla hipotezlerin test edilmesi sürecine geçilebileceği anlamına gelmektedir.

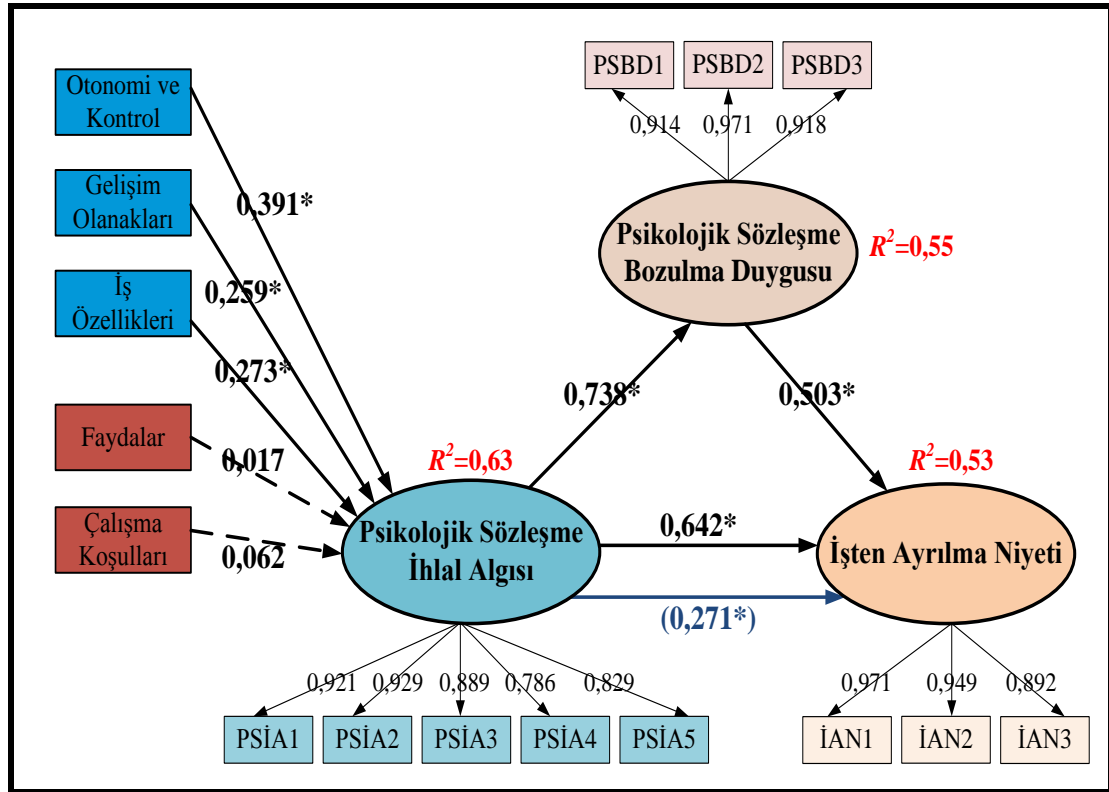
4.4.2. Yapısal Model (Yol Analizi)

Ölçüm modelinin doğrulanmasının ardından, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal model aracılığı ile analize tabi tutulmuştur. Yapısal model çerçevesinde, değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin test edilebilmesi ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenebilmesi amacıyla oluşturulan yol diyagramından yararlanılmıştır. Dolayısıyla yapısal model, çalışma çerçevesinde oluşturulan ilk altı hipotezin (doğrudan etkiler ve aracılık etkisi) test edilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışmanın 7. ve 8. hipotezleri olan düzenleyicilik etkisine ilişkin analizler ise farklı bir uygulama gerektirmektedir. Düzenleyicilik etkisine ilişkin analizler, düzenleyicilik etkilerine ilişkin bulgular başlığı altında sunulmaktadır.

Yol diyagramı, araştırılan model çerçevesinde kurulan ilişkilerin grafiksel gösterimini ifade etmektedir ve incelenen doğrudan ve dolaylı etkilerin belirlenebilmesine olanak sağlamaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006:8; Byrne,

2010:9; Kline, 2011:15). Hipotezler çerçevesinde tespit edilmeye çalışılan doğrudan etkilerin ve psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisinin yol diyagramı aracılığıyla grafiksel gösterimi Şekil 4.3'de sunulmaktadır.

Şekil 4.3: Yol Diyagramı



* $p < 0,01$, —————> anlamlı yol, - - - - -> anlamsız yol

PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti

Şekil 4.3'de yer alan yol diyagramı, çalışma çerçevesinde araştırılan modele ve model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki etkilere ilişkin bilgi sunmaktadır. Model çerçevesinde, ilişkisel (otonomi ve kontrol, gelişim olanakları, iş özellikleri) ve işlemsel (faydalar, çalışma koşulları) psikolojik sözleşmenin boyutlarında algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki doğrudan etkisi, psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile

işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme bozulma duygusunun aracılık etkisi araştırılmaktadır. Yol diyagramı incelendiğinde, faydalar değişkeninden psikolojik sözleşme ihlal algısına giden yol ve çalışma koşulları değişkeninden psikolojik sözleşme ihlal algısına giden yol dışındaki tüm yolların 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğunu görülmektedir. Fakat yapısal modelin bütünsel olarak anlamlılığı için uyum iyiliği değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.28'de sunulmaktadır.

Tablo 4.28: Yol Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(183,186/92) 1,991	≤ 3	≤ 5
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,035	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,962	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,944	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,980	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,987	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,990	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,042	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Akaike Bilgi Kriteri (AIC)	271,186 272,000 9041,383	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (CAIC)	506,394 999,007 9126,913	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Bayes Bilgi Kriteri (BIC)	462,394 863,007 9110,913	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI)	0,477 0,478 15,890	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	

Tablo 4.28 incelendiğinde, yalnızca AGFI (0,944) değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu, bunun dışındaki uyum iyiliğine ilişkin bütün kriterlerin iyi uyum şartını sağladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=1,991$, SRMR=0,035, GFI=0,962, NFI=0,980, TLI=0,987, CFI=0,990, RMSEA=0,042). Dolayısıyla uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğunu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte yol diyagramı (Şekil 4.3) incelendiğinde, bütünsel olarak oluşturulan model içerisinde, psikolojik sözleşme ihlal algısına ilişkin varyans açıklama oranının %63 ($R^2=0,63$) olduğu, psikolojik sözleşme bozulma duygusuna ilişkin varyans açıklama oranının %55 ($R^2=0,55$) ve işten ayrılma niyetine ilişkin varyans açıklama oranının %53 ($R^2=0,53$) olduğu görülmektedir.

4.4.2.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Bulgular

Şekil 4.3'de yer alan model içerisindeki yapısal katsayılar, nedensel ilişkilere dair oluşturulan hipotezlerin test edilmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla yol analizi aracılığıyla, araştırma modeli çerçevesinde test edilmek istenen doğrudan etkiler analiz edilebilmektedir. Bu çerçevede çalışma kapsamında araştırılan ilk beş hipoteze ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 4.29'da sunulmaktadır.

Tablo 4.29: Yol Analizine İlişkin Değerler

Hipotezler				Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri
H1a	Otonomi ve Kontrol	→	PSİA	0,391*	0,010	10,030
H1b	Gelişim Olanakları	→	PSİA	0,259*	0,009	6,961
H1c	İş Özellikleri	→	PSİA	0,273*	0,009	7,748
H2a	Faydalar	→	PSİA	0,017	0,007	0,515
H2b	Çalışma Koşulları	→	PSİA	0,062	0,009	1,721
H3	PSİA	→	İAN	0,642*	0,059	5,589
H4	PSİA	→	PSBD	0,738*	0,037	20,738
H5	PSBD	→	İAN	0,503*	0,057	10,312

*p<0,01, PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti

Şekil 4.3'de yer alan yol diyagramı ve Tablo 4.29'da yer alan değerler incelendiğinde, ilişkisel psikolojik sözleşmenin otonomi ve kontrol boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir (H1a: $\beta=0,391$, $p<0,01$). Aynı şekilde, ilişkisel psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu (H1b: $\beta=0,259$, $p<0,01$) ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin iş özellikleri boyutunda algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (H1c: $\beta=0,273$, $p<0,01$). Dolayısıyla, "*psikolojik sözleşmenin ilişkisel türünde algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*" şeklinde oluşturulan H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla birlikte analiz sonucunda, işlemsel psikolojik sözleşmenin faydalar boyutunda algılanan ihlalin, genel ihlal algısı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir (H2a: $\beta=0,017$, $p>0,05$). Aynı şekilde işlemsel psikolojik sözleşmenin çalışma koşulları boyutunda algılanan ihlalin de, genel ihlal algısı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu analiz sonucunda ortaya konulmaktadır (H2b: $\beta=0,062$, $p>0,05$). Bu sonuçlar "*psikolojik sözleşmenin işlemsel türünde algılanan ihlalin, psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır*" şeklinde oluşturulan H2 hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir.

Çalışmanın üçüncü, dördüncü ve beşinci hipotezleri kapsamında, psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkiler incelenmektedir. Yol analizi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (H3: $\beta=0,642$, $p<0,01$). Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde, yol analizi sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusunu pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir (H4: $\beta=0,738$, $p<0,01$). Bu sonuç H4 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Doğrudan etkiler çerçevesinde son olarak ise, psikolojik

sözleşme bozulma duygusunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (H5: $\beta=0,503$, $p<0,01$). Dolayısıyla H5 hipotezi de kabul edilmiştir.

4.4.2.2. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Çalışmanın altıncı hipotezi çerçevesinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme bozulma duygusunun herhangi bir dolaylı etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışmanın altıncı hipotezi, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkiye aracılık edip etmediğine odaklanmaktadır.

Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkileyen değişkendir. Bu kapsamda aracılık etkisi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin üçüncü bir değişken (aracı değişken) üzerinden gerçekleştiği durumu ifade etmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1176; MacKinnon vd., 2002:83; Preacher ve Hayes, 2004:717). Baron ve Kenny (1986:1176-1177), aracılık etkisinden bahsedebilmek için üç koşulun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu koşullar şu şekildedir;

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşırken veya düşerken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle birlikte bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması durumunda tam aracılık etkisinden, etkinin düşmesi durumunda ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilmektedir.

Çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen yol analizi bu üç koşulun test edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Belirtilen koşullar çerçevesinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme bozulma duygusunun aracılık etkisinin var olup olmadığını belirleyebilmek için aşağıdaki üç koşul incelenmiştir;

1. Psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
2. Psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.
3. Psikolojik sözleşme bozulma duygusu, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamsızlaşırken veya düşerken, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Belirtilen üç koşuldaki ilk ikisi, H3 ve H4 hipotezlerinin doğrulanması ile sağlanmıştır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlal algısı, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,642$, $p<0,01$). Aynı şekilde psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0,738$, $p<0,01$). Üçüncü koşul çerçevesinde psikolojik sözleşme bozulma duygusu modele dahil edildiğinde ise, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin düştüğü fakat halen anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0,271$, $p<0,01$). Bununla birlikte aracı değişken olan psikolojik sözleşme bozulma duygusunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0,503$, $p<0,01$).

Bu sonuç, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün bulunduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki toplam 0,642'lik etkinin 0,271'lik bölümü doğrudan, 0,371'lik ($0,738 \times 0,503$) bölümü ise psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerinden gerçekleşmektedir.

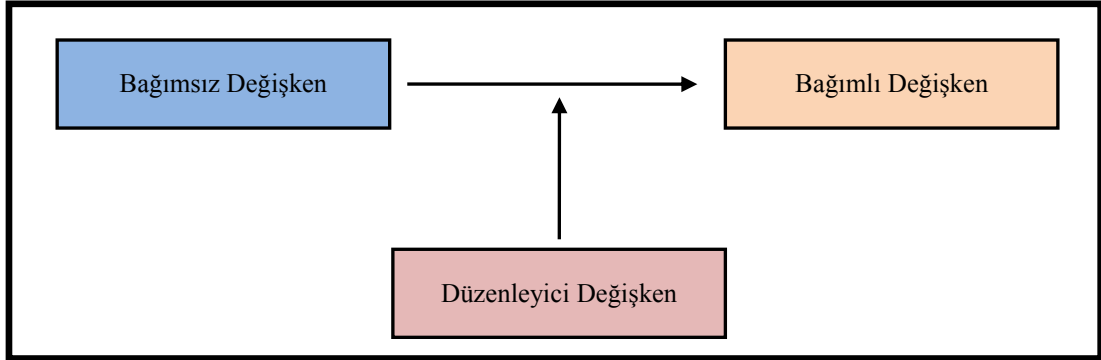
Psikolojik sözleşme bozulma duygusunun dahil edilmesi ile, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde gerçekleşen azalmanın anlamlı olup olmadığı ise Sobel testi aracılığıyla araştırılmıştır. Çünkü bu azalmanın anlamlı olmaması durumunda psikolojik sözleşme bozulma duygusunun kısmi aracılığından bahsedilememektedir. Sobel testinin temel mantığı, modelde yer alan değişkenlere ait regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkilere ait standart hataları hesaba katarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını test etmektir (Meydan ve Şeşen, 2011:133). Aracılık etkisinin anlamlılığını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen Sobel testi sonucunda, kısmi aracılık etkisinin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu ve Z istatistiğinin de $Z=9,227$ olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla "*Psikolojik sözleşme bozulma duygusu, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir*" şeklinde kurulan H6 hipotezi kabul edilmiştir.

4.4.2.3. Düzenleyicilik Etkilerine İlişkin Bulgular

Çalışma çerçevesinde oluşturulan yedinci ve sekizinci hipotezler, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün bulunup bulunmadığına odaklanmaktadır.

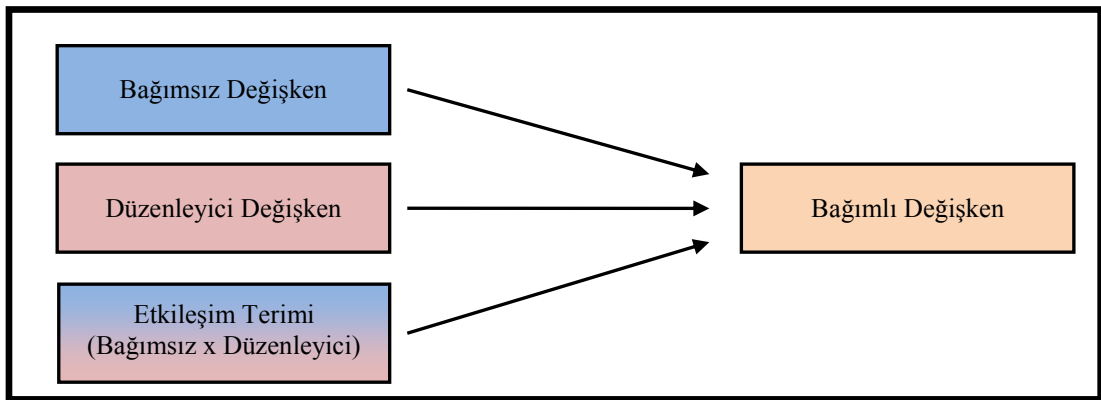
Aracılık etkisinden farklı olarak düzenleyicilik etkisi, üçüncü bir değişkenin alacağı değer çerçevesinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasını ifade etmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen üçüncü değişken, düzenleyici değişken olarak isimlendirilmektedir. Bu çerçevede düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya derecesini etkileyen nitel (cinsiyet, ırk, sınıf) veya nicel (algılanan destek, stres seviyesi) değişken durumundadır (Baron ve Kenny, 1986:1174). Düzenleyicilik etkisine ilişkin kavramsal model Şekil 4.4'de gösterilmektedir.

Şekil 4.4: Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Kavramsal Model



Şekil 4.4'de görüldüğü gibi, kavramsal olarak düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki yola etki etmekte ve dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaktadır. İstatistiki olarak ise düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkiyi, bağımsız değişken ile etkileşim göstererek farklılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken arasında kurulan bir modele düzenleyici değişkenin dahil olmasıyla, bağımlı değişken üzerindeki etki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasındaki etkileşim etkisi (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla, istatistiki olarak bir değişkenin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmek için, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan bir etkileşim terimine ihtiyaç duyulmaktadır. Düzenleyicilik etkisine ilişkin istatistiki model Şekil 4.5'de gösterilmektedir.

Şekil 4.5: Düzenleyicilik Etkisine İlişkin İstatistiki Model

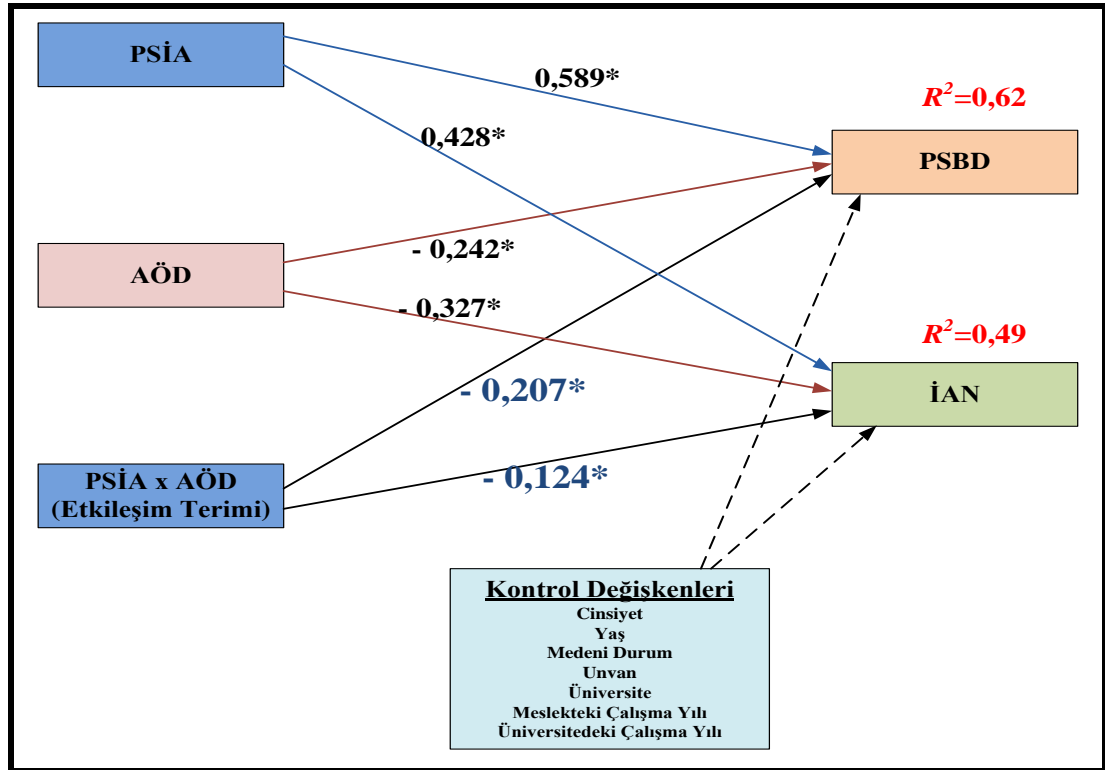


Şekil 4.5'de görüldüğü gibi düzenleyicilik etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimi birlikte modele dahil edilmekte ve düzenleyicilik etkisinin varlığı etkileşim teriminden bağımlı değişkene giden yolun anlamlılığı ile sağlanmaktadır. Fakat Aiken ve West (1991), düzenleyicilik etkisinin doğru şekilde analiz edilebilmesi için, analizde kullanılacak değişkenlerin merkezileştirilmesi gerektiğini ve etkileşim teriminin merkezileştirme işlemi sonrası türetilmesi gerektiğini söylemektedir. Diğer bir ifadeyle etkileşim terimi, değişkenlerin (bağımsız ve düzenleyici) puanlarının kendi ortalamalarından çıkarılarak yeni değişkenler elde edilmesinin ardından hesaplanmalıdır. Merkezileştirilmiş puanlarla gerçekleştirilen analizde bir bağımsız değişkenin ağırlığı diğerlerinin etkisi sıfır kabul edilerek yorumlanmamakta, bunun yerine ortalama değerde oldukları varsayılmaktadır. Böylece, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırılmış olacaktır (Aiken ve West, 1991:35-37).

Bu çerçevede, analizde kullanılacak tüm değişkenler (bağımsız, bağımlı, düzenleyici, kontrol) öncelikle merkezileştirilmiştir. Etkileşim terimi ise, merkezileştirme işleminin ardından bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlal algısı ile düzenleyici değişken olan algılanan örgütsel desteğin çarpımıyla elde edilmiştir. Daha sonra ise gerçekleştirilen yol analizi aracılığıyla etkileşim teriminin bağımsız değişken üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin bulunup bulunmadığı incelenmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu ilişkisindeki ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyicilik rolünün analizi amacıyla oluşturulan yol diyagramı Şekil 4.6'da sunulmaktadır.

Şekil 4.6: Düzenleyicilik Etkilerine İlişkin Yol Diyagramı



* $p < 0,01$, PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti, AÖD= Algılanan Örgütsel Destek

Şekil 4.6'da düzenleyicilik etkisinin analizi amacıyla oluşturulan model çerçevesinde değişkenler arasındaki yollara ilişkin standardize değerler yer almaktadır. Şekil 4.6 incelendiğinde, düzenleyicilik etkisinin varlığından bahsedebilmek için gerekli olan etkileşim teriminin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin, 0.01 önemlilik düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte model içerisinde, psikolojik sözleşme bozulma duygusuna ilişkin varyans açıklama oranının %62 ($R^2=0,62$) ve işten ayrılma niyetine ilişkin varyans açıklama oranının ise %49 ($R^2=0,49$) olduğu görülmektedir.

Yol analizine ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri ise Tablo 4.30'da sunulmaktadır.

Tablo 4.30: Düzenleyicilik Etkisine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler		Standardize Edilmemiş Değerler	Standardize Edilmiş Değerler	Standart Hatalar	t-değerleri	
PSİA	→	PSBD	0,589	0,589*	0,035	16,780
AÖD	→	PSBD	-0,242	-0,242*	0,035	-6,847
PSİA X AÖD	→	PSBD	-0,191	-0,207*	0,025	-7,669
PSİA	→	İAN	0,428	0,428*	0,041	10,543
AÖD	→	İAN	-0,327	-0,327*	0,041	-7,980
PSİA X AÖD	→	İAN	-0,114	-0,124*	0,029	-3,961
Cinsiyet	→	PSBD	-0,012	-0,012	0,026	-0,477
Yaş	→	PSBD	0,038	0,038	0,076	0,508
Medeni Durum	→	PSBD	-0,010	-0,010	0,029	-0,349
Unvan	→	PSBD	0,034	0,034	0,045	0,765
Üniversite	→	PSBD	-0,112	-0,112*	0,025	-4,526
M. Çalışma Yılı	→	PSBD	0,038	0,038	0,051	0,740
Ü. Çalışma Yılı	→	PSBD	0,044	0,044	0,041	1,062
Cinsiyet	→	İAN	0,053	0,053	0,030	1,736
Yaş	→	İAN	-0,168	-0,168	0,088	-1,916
Medeni Durum	→	İAN	-0,004	-0,004	0,033	-0,125
Unvan	→	İAN	0,002	0,002	0,052	0,046
Üniversite	→	İAN	-0,043	-0,043	0,031	-1,386
M. Çalışma Yılı	→	İAN	0,032	0,032	0,059	0,543
Ü. Çalışma Yılı	→	İAN	-0,035	-0,035	0,048	-0,720

*p<0,01, PSİA=Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı, PSBD=Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu, İAN=İşten Ayrılma Niyeti, AÖD= Algılanan Örgütsel Destek

Şekil 4.6'da yer alan yol diyagramı ve Tablo 4.30'da yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=0,589$, $p<0,01$). Bununla birlikte algılanan örgütsel destek de psikolojik sözleşme bozulma duygusunu anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta= -0,242$, $p<0,01$). Fakat düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için, etkileşim teriminin (PSİA x AÖD) psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede etkileşim teriminin psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta= -0,207$, $p<0,01$). Bu bulgu, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Teorik

olarak bu sonucun anlamı, algılanan örgütsel desteğin derecesinde meydana gelecek bir birimlik artışın, psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisinde 0,207'lik bir azalmaya neden olduğu şeklindedir.

Bununla birlikte, Şekil 4.6'da yer alan yol diyagramı ve Tablo 4.30'da yer alan değerler incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta=0,428$, $p<0,01$). Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğin de işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamlıdır ($\beta= -0,327$, $p<0,01$). Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyicilik etkisinin olup olmadığı ise etkileşim teriminin (PSİA x AÖD) işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çerçevesinde belirlenmektedir ve bu etkinin de anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta= -0,124$, $p<0,01$). Bu bulgu, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin derecesinde meydana gelecek bir birimlik artış, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde 0,124'lük bir azalmaya neden olmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi her ne kadar oluşturulan model içindeki ilişkiler düzenleyicilik etkilerinin varlığını doğruluyor olsa da, modelin geçerliliği için çeşitli uyum iyiliği değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Düzenleyicilik etkilerini analiz edebilmek amacıyla oluşturulan modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.31'de gösterilmektedir.

Tablo 4.31: Düzenleyicilik Etkisi Analizine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriterleri	Uyum İyiliği Değeri	İyi Uyum Şartı	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	(20,175/15) 1,345	≤ 3	≤ 5
Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (SRMR)	0,012	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,995	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,967	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,995	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,994	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,999	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,025	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
Akaike Bilgi Kriteri (AIC)	172,175 182,000 4386,499	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri (CAIC)	578,444 668,453 4455,992	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Bayes Bilgi Kriteri (BIC)	502,444 577,453 4442,992	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	
Beklenen Çapraz Doğrulama İndeksi (ECVI)	0,303 0,320 7,709	Doymuş Modelden Düşük Değer Bağımsız Modelden Düşük Değer -	

Tablo 4.31'de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, uyum iyiliğine ilişkin bütün kriterlerin iyi uyum şartını sağladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=1,345$, SRMR=0,012, GFI=0,995, AGFI=0,967, NFI=0,995, TLI=0,994, CFI=0,999, RMSEA=0,025). Dolayısıyla modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yüksek derecede tutarlı olduğu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, "*Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır*" şeklindeki H7 hipotezinin ve "*Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik*

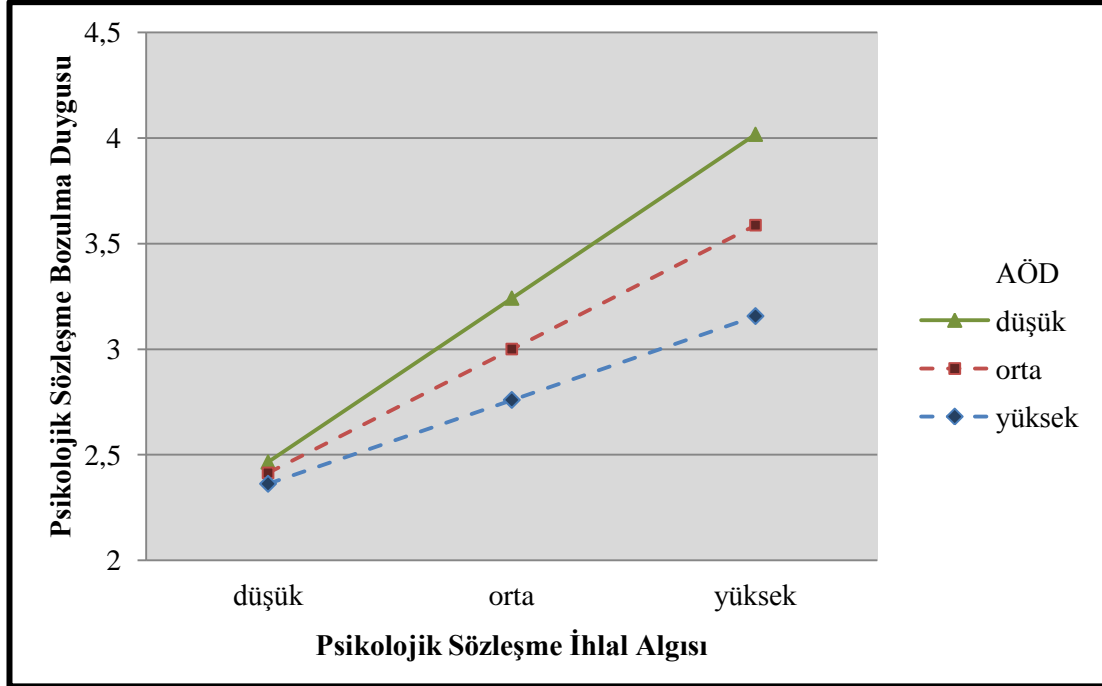
sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi bulunmaktadır" şeklindeki H8 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu belirlenmesinin ardından ise, etkinin ne şekilde olacağını ortaya çıkartılması gerekmektedir. Böylece, algılanan örgütsel destek seviyesine bağlı olarak psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu ilişkisinin ve psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin nasıl farklılaştığı daha ayrıntılı olarak incelenebilecektir. Bu amaçla, düzenleyici değişkenin farklı değerler alması durumunda bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin grafiksel olarak gösterimini ifade eden basit eğri analizlerinden faydalanılmaktadır (Aiken ve West, 1991). Basit eğri analizi, düzenleyici değişkenin alacağı düşük, orta ve yüksek değerler çerçevesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide meydana gelen değişimin grafiksel gösterimi anlamına gelmektedir. Düzenleyici değişkenin düşük değeri, söz konusu değişkenden bir standart sapma çıkartılarak ve yüksek değeri, bir standart sapma eklenerek elde edilmektedir. Orta değer ise düzenleyici değişkenin kendi ortalamasıdır (Aiken ve West, 1991:13).

Bu çerçevede öncelikle düzenleyici değişken olan algılanan örgütsel desteğin ortalama değerinden bir standart sapma çıkartılarak ve eklenerek düşük, orta ve yüksek puanları için üç ayrı denklem oluşturulmuştur. Daha sonra ise bu denklemlerden yararlanılarak grafikler çizilmiş ve algılanan örgütsel destek değişkeninin düşük, orta ve yüksek değerleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik etkisine ilişkin basit eğri analizi sonucunda oluşturulan grafik Şekil 4.7'de gösterilmektedir.

Şekil 4.7: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ile Psikolojik Sözleşme Bozulma Duygusu Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi



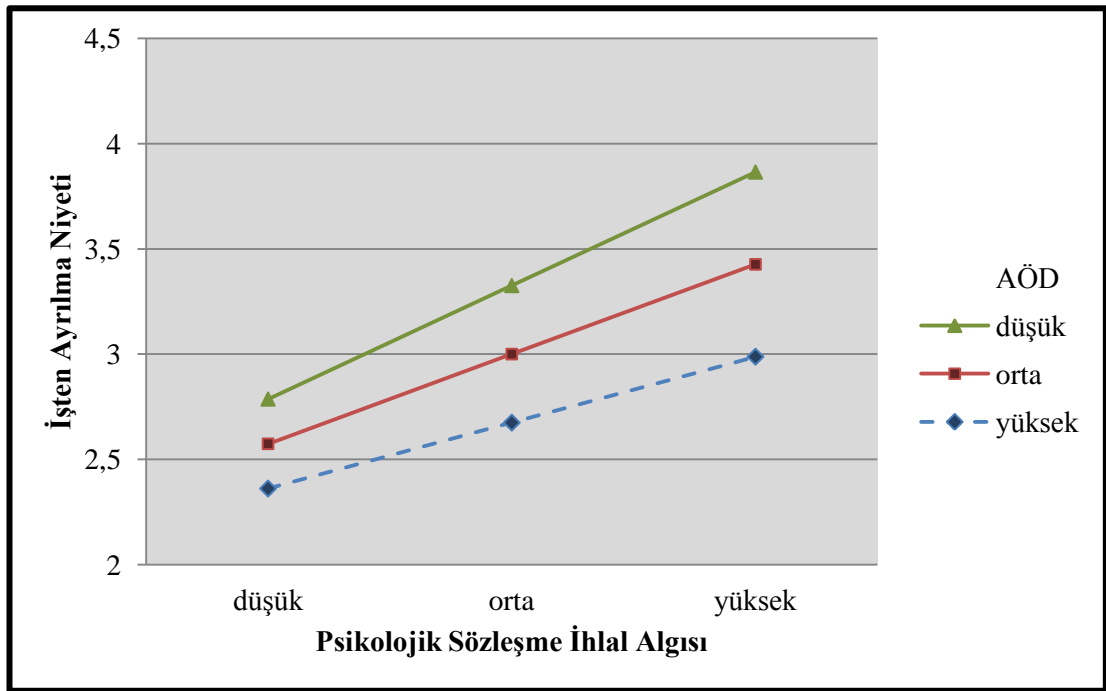
Şekil 4.7'de algılanan örgütsel desteğin düşük, orta ve yüksek değerleri çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişki sunulmaktadır. T-testi sonuçları, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki değişimin, düşük seviyede algılanan örgütsel destek koşulunda anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($t=4,061$, $p<0,01$). Buna karşılık t-testi sonuçlarına göre, orta seviyede ($t=1,415$, $p>0,05$) ve yüksek seviyede ($t=0,580$, $p>0,05$) algılanan örgütsel destek koşulunda anlamlı bir farklılaşma olmamaktadır.

Bu bulgu, örgütünün kendisine orta ve yüksek derecede destek verdiğini algılayan çalışanlar için psikolojik sözleşme ihlalinin psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerindeki etkisinin anlamsız olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, düşük seviyede örgütsel destek algısına sahip çalışanlar için ise, psikolojik sözleşme ihlal algısının psikolojik sözleşme bozulma duygusu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel desteğin,

psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki düzenleyicilik etkisi, düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar geçerlidir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisine ilişkin basit eğri analizi sonucunda oluşturulan grafik Şekil 4.8'de gösterilmektedir.

Şekil 4.8: Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi



Şekil 4.8'de algılanan örgütsel desteğin düşük, orta ve yüksek değerleri çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki sunulmaktadır. Gerçekleştirilen t-testi sonucunda, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki değişimin, düşük seviyede ($t=2,822$, $p<0,01$) ve orta seviyede ($t=2,016$, $p<0,05$) algılanan örgütsel destek koşulunda anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yüksek seviyede algılanan örgütsel destek koşulunda ise anlamlı bir farklılaşma olmamaktadır ($t=0,670$, $p>0,05$).

Bu bulgu çerçevesinde, yüksek derecede örgütsel destek algılayan çalışanlar için, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Buna karşılık, düşük ve orta seviyede örgütsel destek algısına sahip çalışanlar için, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki düzenleyicilik etkisi, düşük ve orta seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar için geçerlidir.

SONUÇ

Çalışma kapsamında, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler araştırılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, üniversitelerde görevli akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinde, daha çok ilişkisel unsurların mı yoksa işlemsel unsurların mı etkili olduğunu tespit edebilmek; psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ortaya koyabilmek; ve bu süreçte algılanan örgütsel desteğin düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmektir.

Belirtilen amaç çerçevesinde çalışma, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında (üniversitelerde) görev yapan akademik personele odaklanmaktadır. Çalışmanın kapsamını, Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler, iktisat, işletme, siyasal bilgiler, ticari bilimler, yönetim bilimleri ve işletme ve yönetim bilimleri fakültelerinde görev yapan akademik personel (profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, uzmanlar ve okutmanlar) oluşturmaktadır.

Çalışma çerçevesinde kullanılan veri belirtilen fakültelerde görevli 570 akademik personelden elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma, akademik personelin istihdam ilişkisini sürdürdüğü üniversite ile arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmakta, karşılıklı ilişkinin yapısında meydana gelecek anlaşmazlıkların ve bu anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkilerin belirlenmesi amacını taşımakta ve algılanan psikolojik sözleşme ihlali ile olumsuz tepkiler arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ilişkisinden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışmanın, eğitim kalitesini artırmak ve başarısını yükseltmek isteyen yükseköğretim kurumlarının akademik personel ile olan ilişkilerini düzenleyebilmesi açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışmada, oluşturulan hipotezler AMOS 19 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile araştırılmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen

bulgular değerlendirildiğinde, ilk olarak, psikolojik sözleşmenin ilişkisel türü içerisinde yer alan unsurların akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu, psikolojik sözleşmenin işlemsel türü içerisinde yer alan unsurların ise psikolojik sözleşme ihlali üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda psikolojik sözleşmenin ilişkisel türü içerisinde yer alan unsurların üç faktöre (gelişim olanakları, otonomi ve kontrol, iş özellikleri) ve işlemsel türü içerisinde yer alan unsurların ise iki faktöre (faydalar, çalışma koşulları) ayrıldığı tespit edilmiştir. Yol analizi sonucunda ilişkisel psikolojik sözleşmenin gelişim olanakları boyutunda ($\beta=0,259$, $p<0,01$), otonomi ve kontrol boyutunda ($\beta=0,391$, $p<0,01$) ve iş özellikleri boyutunda ($\beta=0,273$, $p<0,01$) algılanan ihlalin genel psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, işlemsel psikolojik sözleşmenin faydalar boyutunda ($\beta=0,017$, $p>0,05$) ve çalışma koşulları boyutunda ($\beta=0,062$, $p>0,05$) algılanan ihlalin genel psikolojik sözleşme ihlal algısı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgular, Türkiye'de bulunan üniversitelerde görevli akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali üzerinde ilişkisel sözleşme unsurlarının etkili olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, akademik personelin genel ihlal algısı, psikolojik sözleşmesi kapsamındaki ekonomik faktörlerde algılanan ihlalden çok duygusal faktörlerde algılanan ihlalin bir sonucu olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla akademik personel için önemli olan, psikolojik sözleşmesi çerçevesinde üniversitenin yükümlülüğü olarak gördüğü manevi unsurların (bireye işine ilişkin otonomi verilmesi, kendisini etkileyen kararlara ilişkin söz sahibi olabilmesi, bireysel gelişim olanağı sağlanması, başarılarının örgüt tarafından farkına varılıp ödüllendirilmesi, esnek çalışma saatlerinin olması, iş güvencesi verilmesi gibi) yerine getirilmesidir. Bu sonuç, istihdam ilişkisi kapsamında bireyler tarafından sahip olunan psikolojik sözleşmelerde, ilişkisel unsurların daha önemli hale geldiği şeklinde oluşturulan kuramsal açıklamalarla da örtüşmektedir (McLean Parks ve Kidder, 1994; Shore ve Tetrick, 1994; Sims, 1994; Millward ve Hopkins, 1998; Anderson ve Schalk, 1998).

İkinci olarak, psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusu ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişkiler kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, akademik personel tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,642$, $p<0,01$). Dolayısıyla, algılanan psikolojik sözleşme ihlalindeki artışın bir sonucu olarak çalışanlar, üniversitelerinden bilinçli ve planlı olarak ayrılmayı düşünmekte ve belirli bir zaman içerisinde ayrılmayı arzu etmektedir. Bu sonuç, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 2000; Robinson ve Morrison, 2000; Lo ve Aryee, 2003; Tekleab ve Taylor, 2003; Dulac vd., 2006; Orvis vd., 2008; Rigotti, 2009; Zhang vd., 2010; Raja vd., 2011). Gerçekleştirilen araştırmalar, kendisine vaat edilen ile elde ettikleri arasında bir dengesizlik algılaması sonucunda çalışanların, olumsuz tutumsal ve davranışsal tepkiler geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Bireyin bu dengesizlik durumunu ortadan kaldırılamaz veya aşılamaz olarak görmesinin nihai sonucu olarak ise örgütten ayrılma isteğinde artış meydana gelmektedir. Dolayısıyla üniversite temsilcilerinin üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmemesi sonucunda birey ve örgüt arasındaki karşılıklılık ilişkisi zedelenmekte ve birey, üniversitesi ile arasındaki istihdam ilişkisini sonlandırmak istemektedir.

Diğer bir doğrudan etki olarak, psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun güçlü bir belirleyicisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,738$, $p<0,01$). Bu sonucun literatürde yer alan benzer çalışmalarla uyumluluk gösterdiği görülmektedir (Morrison ve Robinson, 1997; Suazo vd., 2005; Zhao vd., 2007; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Cassar ve Briner, 2011). Suazo vd. (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlal algısı ile bozulma duygusu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Morrison ve Robinson (1997)'a göre ise psikolojik sözleşme ihlal algısı, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun ortaya çıkmasına katkıda bulunan

bir öncül durumundadır. Dolayısıyla, üniversitenin vaat ettiği bir yükümlülüğü yerine getirmemesi, akademik personelde hayal kırıklığı, hüsrana, üzüntü, kızgınlık, öfke gibi duygular ortaya çıkarabilmektedir.

Doğrudan etkiler kapsamında son olarak, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=0,503$, $p<0,01$). Bu bulgu literatürde psikolojik sözleşme bozulma duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ile tutarlı sonuçlar göstermektedir (Suazo vd., 2005; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009). Çalışan tarafından psikolojik sözleşme ihlali sonucunda sahip olunan olumsuz duygular, işe devam etme isteğinde bir azalmaya neden olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütün üzerine düşen yükümlülüğü yerine getirmediğini algılayan ve kızgınlık, hüsrana, üzüntü, hayal kırıklığı gibi duygular yaşayan bireyler istihdam ilişkisini sürdürmek istememekte, aksine işinden ayrılmak istemektedir.

Üçüncü olarak, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,371$, $p<0,01$). Dolayısıyla psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, psikolojik sözleşme bozulma duygusu olarak adlandırılan duygusal tepkiler üzerinden gerçekleştiğinde daha güçlü olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, akademik personelin negatif duygusal tepkiler göstermesi durumunda, üniversite tarafından ortaya konulan vaatlerin yerine getirilmemesinin tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi daha güçlü şekilde ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Gerçekleştirilen çalışmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Robinson ve Morrison, 2000; Suazo vd., 2005; Dulac vd., 2008; Suazo, 2009; Cassar ve Briner, 2011; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Dulac vd. (2008) psikolojik sözleşme ihlal algısının tek başına, sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde gösterilen olumsuz duygu ve davranışları açıklamakta yetersiz kaldığını belirtmektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin bilişsel durum ile birlikte duygusal durumun da ortaya konulması çerçevesinde, çalışan tarafından

gösterilen olumsuz tutum ve davranışların daha kolay açıklanabileceğini ifade etmektedir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003)'e göre de psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek bilişsel ve duygusal tepkilerin tutum ve davranışları açıklama dereceleri farklılaşmaktadır. Suazo vd. (2005), psikolojik sözleşme ihlal algısının tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinde, psikolojik sözleşme bozulma duygusunun önemli bir katkısının bulunduğunu tespit etmiştir. Cassar ve Briner (2011) ise ihlale gösterilecek duygusal tepkilerin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini belirlemiştir.

Dördüncü olarak, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0,207$, $p<0,01$). Dolayısıyla üniversitenin akademik personele vereceği destek seviyesindeki artış, üniversitenin vaatleri çerçevesinde ortaya çıkan yükümlülüklerini yerine getirmemesi sonucunda gösterilecek olumsuz duygusal tepkileri azaltmaktadır. Fakat t-testi sonuçları, düzenleyicilik etkisinin yalnızca düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar için geçerli olduğunu, örgütünün kendisine orta veya yüksek derecede destek verdiğini algılayan çalışanlar için düzenleyicilik etkisinin anlamsız olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle düşük seviyede örgütsel destek algılayanlar psikolojik sözleşme ihlaline daha güçlü duygusal tepkiler göstermekte, fakat örgütsel destek algısı orta ve yüksek seviyede olan çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline gösterdikleri duygusal tepki farklılaşmamaktadır. Bu sonuç, Dulac vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile uyumludur. Dulac vd. (2008), Belçika'da gerçekleştirdiği araştırma ile düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali sonucunda daha güçlü duygusal tepkiler gösterdiğini, yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar için ise farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Buna karşılık, elde edilen sonuçlar Suazo ve Stone-Romero (2011) tarafından ABD'de gerçekleştirilen çalışma ile tutarsızlık göstermektedir. Suazo ve Stone-Romero (2011) ise algılanan örgütsel desteğin ihlal algısı ile bozulma duygusu arasındaki ilişkideki düzenleyicilik etkisinin örgütünün kendisine yüksek derecede destek

verdiğini algılayan çalışanlar için geçerli olduğunu, buna karşılık düşük örgütsel destek algılayan çalışanlar için geçersiz olduğunu tespit etmiştir. Suazo ve Stone-Romero (2011)'ya göre elde edilen bu farklı sonuçlar kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Son olarak, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisine sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=-0,124$, $p<0,01$). Dolayısıyla akademik personel tarafından algılanan örgütsel destek seviyesinin artması, yerine getirilmemiş vaatler sonucunda ortaya çıkacak işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olmaktadır. Fakat t-testi sonuçları düzenleyicilik etkisinin düşük ve orta seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar için geçerli olduğunu, örgütünün kendisine yüksek derecede destek verdiğini algılayan çalışanlar için düzenleyicilik etkisinin anlamsız olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle düşük ve orta seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar için, psikolojik sözleşme ihlal algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi güçlü iken, yüksek seviyede örgütsel destek algılayanlar için bu etki farklılaşmamaktadır. Bu sonucun, Dulac (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları ile tutarlı olduğu görülmektedir. Dulac (2008), düşük örgütsel destek algısına sahip çalışanlar için psikolojik sözleşme ihlal algısı ile duygusal bağlılık, güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte Conway ve Coyle-Shapiro (2012) birey tarafından algılanan örgütsel desteğin ihlal algısı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini araştırmış ve düşük derecede örgütsel destek algılayan çalışanlar için bu ilişkinin daha kuvvetli olduğunu tespit etmiştir. Fakat bu sonuç, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sözleşme ihlal algısı ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisini araştıran bazı çalışmalar ile tutarsızlık göstermektedir (Bal vd., 2010; Suazo ve Stone-Romero, 2011). Bal vd. (2010) psikolojik sözleşme ihlal algısı ile performans arasındaki ilişkinin, yüksek örgütsel destek algılayan çalışanlar açısından daha kuvvetli olduğunu, düşük örgütsel destek algılayan çalışanlar için ise anlamsız olduğunu tespit etmiştir. Suazo ve Stone-Romero (2011) ise benzer sonucu ihlal algısı ile iş

performansı ve ihlal algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi için saptamıştır. Elde edilen bu bulgunun belirtilen çalışmalarla uyuşmamasının temel nedeninin, kültürel yapıdaki farklılıklar ile çalışanların örgüte ve istihdam ilişkisine bakış açısındaki farklılıklar olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede Suazo ve Stone-Romero (2011), her iki tür sonucunda doğru bir bakış açısına sahip olduğunu, kültürel farklılıkların düzenleyicilik etkisinin yapısında önemli bir etken olduğunu belirtmekte ve konuya ilişkin daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, öncelikle akademik personel tarafından algılanan genel psikolojik sözleşme ihlalinin ilişkisel sözleşme unsurlarından etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla bireyin gerçekleştirdiği iş üzerindeki otonomi ve kontrol derecesinin arttırılması, bireye kendini geliştirebilmesi için olanak sağlanması, esnek çalışma imkanı sunulması, üzerindeki iş yükünün hafifletilmesi, sorumluluklarının bireye açık şekilde belirtilmesi gibi ilişkisel sözleşmesi kapsamındaki unsurlarda gerçekleştirilecek iyileştirmeler, algılanan ihlal derecesinin azaltılmasında önemli faktörler durumundadır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlal algısının bireysel bir olgu olması ve tüm koşulların yerine getirilmesinin her zaman için mümkün olmaması, tamamen engellenmesini imkansız kılmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ihlalleri istihdam ilişkisinde sürekli karşılaşılan bir durumdur. Dolayısıyla önemli olan algılanan ihlale gösterilecek olumsuz tepkilerin iyi şekilde yönetilmesidir. Bu çerçevede algılanan ihlal ile bu ihlale gösterilecek duygusal tepkinin ayrı olarak incelenmesi, hem örgütsel hem de bireysel çıktılar açısından daha önemli görülmektedir. Çalışma çerçevesinde elde edilen bulgular, algılanan ihlal ile bu ihlale gösterilecek duygusal tepkinin bireyin işinden ayrılma niyetinde farklı etkilerinin bulunduğunu ortaya koymakta ve bu önermeyi desteklemektedir. Diğer bir ifadeyle, her ne kadar psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi bulursa da, bu etki ihlale gösterilen duygusal tepki üzerinden gerçekleştiğinde daha güçlü olmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşme ihlali algılanması sonucunda ortaya çıkacak

duygusal tepkilerin ortaya konulması, üniversite yönetimlerine akademik personelin bireysel tutum ve davranışlarını anlayabilmesi açısından önemli bir bilgi kaynağı sağlamaktadır. Bu çerçevede üniversite yönetimlerinin ihlale gösterilecek duygusal tepkileri göz ardı etmeyerek, psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkmasını engelleyecek ve ortaya çıktığı durumlarda ise akademik personel tarafından gösterilecek olumsuz duyguları azaltacak faaliyetlerde bulunabilmesi için çalışanlarıyla sürekli ve etkin bir şekilde iletişim halinde olması gerekmektedir.

Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin bu süreçte önemli bir değişken olduğu çalışmanın bir diğer önemli bulgusudur. Bu çerçevede düşük örgütsel destek algısına sahip bireyler için psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yöneticisi veya genel olarak üniversite yönetimi tarafından kendisine yeterli destek verilmediğini düşünen bireyler, üniversitenin vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmede algıladıklarında daha kolay şekilde olumsuz duygular geliştirebilmektedir. Üniversitenin kendisine yüksek derecede destek verdiğini düşünen çalışanlarda ise ihlal algısı ile bozulma duygusu ilişkisinin farklılaşmadığı görülmektedir. Dolayısıyla üniversiteyle arasındaki sosyal mübadele ilişkisi zayıf olan çalışanların kendilerini önemsiz hissettikleri ve karşılaştıkları olumsuz durumlara (psikolojik sözleşmede algılayacakları ihlal gibi) daha kolay şekilde kızgınlık, üzüntü, hoşnutsuzluk gibi olumsuz duygularla karşılık verecekleri düşünülmektedir.

Birey tarafından algılanan örgütsel desteğin, algılanan ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir durumsal faktör olduğu görülmektedir. Bu çerçevede kendisine üniversitesi tarafından düşük ve orta derecede destek verildiğini düşünen çalışanlar tarafından algılanan psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Örgütünün kendisine yüksek derecede destek verdiğini düşünen çalışanlarda ise ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisi farklılaşmamaktadır. Dolayısıyla örgütüyle arasındaki sosyal mübadele ilişkisi daha zayıf olan bireyler için psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek olumsuz tutum ve

davranışlar daha güçlü olabilmektedir. Bu tür bireyler tarafından algılanan ihlalin, zayıf olan sosyal mübadele ilişkisini iyice kopma noktasına getirdiği ve dolayısıyla bireyin istihdam ilişkisini daha fazla sürdürmek istemediği düşünülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalini araştıran çalışmaların, çalışanın psikolojik sözleşmesi çerçevesindeki belirli unsurlarda algıladığı ihlale odaklandığı (Robinson ve Morrison, 1995; Turnley ve Feldman, 1999b; Kickul ve Lester, 2001) veya genel olarak algıladığı ihlal seviyesini belirlemeyi amaçladığı görülmektedir (Robinson ve Morrison, 2000; Conway ve Briner, 2002a). Bazı çalışmalarda ise psikolojik sözleşme ihlalinin etkileri, belirli unsurlara ilişkin algılanan ihlal ile genel ihlal algısı bakımından karşılaştırılarak incelenmektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Turnley ve Feldman, 2000; Conway ve Briner, 2002a). Fakat literatür incelendiğinde, hangi unsurlarda algılanan ihlal algısının genel ihlal algısı üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koyan ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile bireyin psikolojik sözleşmesi kapsamında yer alan ilişkisel unsurlarda (gelişim olanakları, otonomi ve kontrol, iş özellikleri) algıladığı ihlal ile işlemsel unsurlarda (faydalar, çalışma koşulları) algıladığı ihlalin psikolojik sözleşme genel ihlal algısı üzerindeki doğrudan etkileri araştırılmıştır. Bu çerçevede bireyin genel ihlal algısının asıl belirleyicisinin, üniversite tarafından ilişkisel unsurlarda ortaya konulan vaatlerin yerine getirilmemesi olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bu yönüyle farklılık ortaya koyarak literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerinin farklı çalışmalar aracılığıyla ortaya konulduğu görülmektedir. Fakat bu çalışmaların büyük çoğunluğunda yerine getirilmemiş vaatlerin olumsuz sonuçları incelenmekte, dolayısıyla ihlale ilişkin bilişsel tepki çerçevesinde tutumsal ve davranışsal sonuçlar analiz edilmektedir. Psikolojik sözleşmeye ilişkin bilişsel tepki ile birlikte duygusal tepkiyi de ele alan ve tutum ve davranışlar üzerindeki rolünü araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır (Suazo vd., 2005; Dulac vd., 2008; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Cassar ve Briner, 2011). Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin bilişsel durum ile ihlal sonucundaki

duygusal durumun ayrı olarak incelenerek sonuçların ortaya konulması, ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlali durumunun daha açık olarak analiz edilmesine ve sonuçlar üzerindeki etkinin daha doğru şekilde belirlenmesine imkan sağlayacaktır. Çalışma çerçevesinde psikolojik sözleşme ihlal algısı ve psikolojik sözleşme bozulma duygusu ayrı kavramlar olarak ele alınmakta ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ayrı olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede psikolojik sözleşmeye ilişkin algılanan ihlalin bireyin işinden ayrılma niyetini olumsuz etkilediği, fakat ihlal algısı sonucunda ortaya çıkacak duygusal tepki ile birlikte bu etkinin daha da güçlendiği belirlenmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile psikolojik sözleşme bozulma duygusu kavramlarının ayrı olarak ele alınmasının ve analizlerin bu ayrım çerçevesinde gerçekleştirilmesinin literatürde yer alan az sayıdaki çalışmaya katkı sağladığı düşünülmektedir.

Genel olarak araştırmacılar, psikolojik sözleşme ihlali ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye düzenleyici değişken olarak etkide bulunan durumların, eşitliğe birey tarafından gösterilen hassasiyet (Kickul ve Lester, 2001; Restubog vd., 2007; Restubog vd., 2009; Kickul, 2001a), bireyin mübadele ilişkisine ilişkin algıladığı adalet (Kickul vd., 2001; Bekaroğlu, 2011), örgütüne duyduğu güvenin derecesi (Lo ve Aryee, 2003; Restubog vd., 2008) ve bireysel farklılıklar (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003) olduğunu düşünmektedir ve araştırmalar genel olarak bu alanlarda gerçekleştirilmektedir. Buna karşılık sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Bal vd., 2010; Suazo ve Stone-Romero, 2011; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). Bu çalışma ile psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek duygusal tepkilerin ve sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin düşük sosyal mübadele ilişkisinden etkilendiği ortaya konulmaktadır. Bu yönüyle de çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla farklı devlet kurumlarında ve özel sektör kurumlarında uygulanacak benzer çalışmalar, farklı

sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca analizde kullanılan verinin büyük çoğunluğunun devlet üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personelden elde edilmesi nedeniyle, çalışmada devlet üniversiteleri ile özel üniversiteler ayırımına gidilememiştir. Akademik personel üzerinde uygulanacak çalışmalar kapsamında, devlet üniversiteleri ile özel üniversitelerin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi, ihlal algısının derecesinin ve tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin farklı açılardan analiz edilmesini sağlayacaktır.

İkinci olarak, akademik personel tarafından psikolojik sözleşmede algılanan ihlale gösterilecek tutumsal ve davranışsal tepkiler yalnızca işten ayrılma niyeti çerçevesinde incelenmiştir. Daha sonraki çalışmaların farklı bireysel ve örgütsel çıktılara odaklanarak, psikolojik sözleşme ihlali ile diğer tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri analiz etmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte ihlal algısı ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği veya ilişkinin yapısını değiştirdiği düşünülen farklı değişkenler çerçevesinde kurulacak modeller, akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçlarının daha farklı açılardan yorumlanmasına imkan tanıyacaktır.

Son olarak ise, çalışma kapsamında yalnızca örgütsel vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülükler odaklanılmıştır. Buna karşılık, çalışanın örgüte verdiği vaatler sonucunda ortaya çıkan yükümlülüklerin ne derece yerine getirildiği çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Dolayısıyla çalışma yalnızca örgütsel vaatlere odaklanmakta ve bu vaatlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ortaya koyabilmektedir. Bununla birlikte, örgütün yükümlülükleri ile birlikte çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerinin de araştırılarak birlikte incelenmesi, karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde psikolojik sözleşmelerin daha kapsamlı şekilde ele alınmasına olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışma ile Türkiye'de yer alan üniversitelerde görevli akademik personelin psikolojik sözleşme ihlalinde işlemsel unsurlardan çok ilişkisel unsurların etkili olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, üniversitenin vaatlerini yerine getirmemesi durumunda akademik personelin işten ayrılma niyetinde bir artış

meydana geldiği ve psikolojik sözleşme ihlaline gösterilecek duygusal tepkilerin psikolojik sözleşme ihlal algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir aracı değişken olduğu ortaya konulmaktadır. Ayrıca birey ile örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin kalitesiz olması durumunda psikolojik sözleşme ihlaline gösterilen duygusal tepkilerin kuvvetlendiği ve işten ayrılma niyetinin arttığı belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. Stacy (1965); "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, (Ed.: Leonard Berkowitz), Academic Press, New York, USA, s. 267-299.
- Aiken, Leona S. ve Stephen G. West (1991); *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Akgöz, Semra, İlker Ercan ve İsmet Kan (2004); "Meta-Analizi", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 2, s. 107-112.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2005); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.
- Anderson, James C. ve David W. Gerbing (1988); "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Cilt: 103, Sayı: 3, s. 411-423.
- Anderson, Neil ve René Schalk (1998); "The Psychological Contract in Retrospect and Prospect", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, Özel Sayı, s. 637-647.
- Argyris, Chris (1960); *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press, Homewood.
- Arnold, John (1996); "The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 5, Sayı: 4, s. 511-520.
- Arshad, Rasidah ve Paul Sparrow (2010); "Downsizing and Survivor Reactions in Malaysia: Modelling Antecedents and Outcomes of Psychological Contract Violation", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 21, Sayı: 11, s. 1793-1815.
- Aselage, Justin ve Robert Eisenberger (2003); "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 24, Sayı: 5, s. 491-509.
- Axelrod, Robert (1973); "Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition", *The American Political Science Review*, Cilt: 67, Sayı: 4, s. 1248-1266.
- Aydın, İnyet, Hasan Basri Memduhoğlu, Ebru Oğuz ve Sabri Güngör (2008); "Academic and Non-Academic Staff's Psychological Contract in Turkey", *Higher Education Quarterly*, Cilt: 62, Sayı: 3, s. 252-272.

- Bal, P. Matthijs, Annet H. De Lange, Paul G. W. Jansen ve Mandy E. G. Van Der Velde (2008); "Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age as a Moderator", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 72, Sayı: 1, s. 143-158.
- Bal, P. Matthijs, Dan S. Chiaburu ve Paul G. W. Jansen (2010); "Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier? ", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 25, Sayı: 3, s. 252-273.
- Bal, P. Matthijs, Dan S. Chiaburu ve Ismael Diaz (2011); "Does Psychological Contract Breach Decrease Proactive Behaviors? The Moderating Effect of Emotion Regulation", *Group and Organization Management*, Cilt: 36, Sayı: 6, s. 722-758.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986); "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 51, Sayı: 6, s. 1173-1182.
- Bashir, Sajid, Zafar Mueen Nasir, Sania Saeed ve Maimoona Ahmed (2011); "Breach of Psychological Contract, Perception of Politics and Organizational Cynicism: Evidence from Pakistan", *African Journal of Business Management*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 884-888.
- Bayraktaroğlu, Serkan ve Muammer Mesci (2010); "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, s. 447-452.
- Bayram, Nuran (2010); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Becky, J. Starnes (2007); "An Analysis of Psychological Contracts in Volunteerism and the Effect of Contract Breach on Volunteer Contributions to the Organization", *The International Journal of Volunteer Administration*, Cilt: 24, Sayı: 3, s. 31-41.
- Bekaroğlu, Merih Arzu (2011); "Kurum İçi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, Peter M. (1964); *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, New Brunswick, USA.

- Bordia, Prashant, Simon Lloyd D. Restubog ve Robert L. Tang (2008); "When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 93, Sayı: 5, s. 1104-1117.
- Bordia, Prashant, Simon Lloyd D. Restubog, Sarbori Bordia ve Robert L. Tang (2010); "Breach Begets Breach: Trickle-Down Effects of Psychological Contract Breach on Customer Service", *Journal of Management*, Cilt: 36, Sayı: 6, s. 1578-1607.
- Brewer, William F. (1999); "Scientific Theories and Naïve Theories as Forms of Mental Representation: Psychologism Revived", *Science and Education*, Cilt: 8, Sayı: 5, s. 489-505.
- Brown, Timothy A. (2006); *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, The Guilford Press, New York.
- Bunderson, J. Stuart (2001); "How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 22, Sayı: 7, s. 717-741.
- Byrne, Barbara M. (2010); *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Cammann, Cortlandt, Mark Fichman, G. Douglas Jenkins ve John R. Klesh (1983); "The Michigan Organizational Assessment Survey: Conceptualization and Instrumentation", *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, (Ed.: Stanley E. Seashore, Edward E. Lawler, Philip H. Mirvis ve Cortlandt Cammann), Wiley Interscience, New York, USA.
- Cascio, Wayne F. (2003); "Changes in Workers, Work, and Organizations", *Industrial and Organizational Psychology, Vol 12*, (Ed.: Irving B. Weiner, Walter C. Boorman, Daniel R. Ilgen ve Richard J. Klimoski), John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey, USA, s. 401-422.
- Cassar, Vincent ve Rob B. Briner (2011); "The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 78, Sayı: 2, s. 283-289.
- Cavanaugh, Marcie A. ve Raymond A. Noe (1999); "Antecedents and Consequences of Relational Components of the New Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 20, Sayı: 3, s. 323-340.

- Chambel, Maria José ve Fernando Oliveira-Cruz (2010); "Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission", *military Psychology*, Cilt: 22, Sayı: 2, s. 110-127.
- Chaudhry, Anjani, Sandy J. Wayne and René Schalk (2009); "A Sensemaking Model of Employee Evaluation of Psychological Contract Fulfillment: When and How Do Employees Respond to Change?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Cilt: 45, Sayı: 4, s. 498-520.
- Chin, Poo-Ling ve Min-Li Hung (2008); "Consequence of Psychological Contract Breach: The Moderating Role of Adversity Quotient, Professional Training and Tenure", *Business and Information Conference*, 7-9 Temmuz 2008, Seoul, South Korea, s. 1-15.
- Cho, Seonghee, Misty M. Johanson ve Priyanko Guchait (2009); "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt: 28, Sayı: 3, s.374-381.
- Conway, Neil ve Rob B. Briner (2002a); "Full-Time Versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, The Psychological Contract, and Attitudes", *Journal of Vocational Behavior* Cilt: 61, Sayı: 2, s. 279-301.
- Conway, Neil ve Rob B. Briner (2002b); "A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 287-302.
- Conway, Neil ve Rob B. Briner (2005); *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, New York.
- Conway, Neil ve Rob B. Briner (2009); "Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges?", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.24, (Ed.: Gerard P. Hodgkinson ve J. Kevin Ford), John Wiley and Sons Ltd, Southern Gate, Chichester, UK, s. 71-130.
- Conway, Neil, David Guest ve Linda Trenberth (2011); "Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 79, Sayı: 1, s. 267-276.

- Conway, Neil ve Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro (2012); "The Reciprocal Relationship between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 85, Sayı: 2, s. 1-23.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Ian Kessler (2000); "Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey", *Journal of Management Studies*, Cilt: 37, Sayı: 7, s. 903-930.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2002); "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23, Sayı: 8, s. 927-946.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Ian Kessler (2002); "Exploring Reciprocity through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 69-86.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Joel H. Neuman (2004); "The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 64, Sayı: 1, s. 150-164.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. ve Neil Conway (2005); "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 90, Sayı: 4, s. 774-781.
- Cropanzano, Russell and Marie S. Mitchell (2005); "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, Cilt: 31, Sayı: 6, s. 874-900.
- Csoka, Louis S. (1995); "A New Employer-Employee Contract?", *Employment Relations Today*, Cilt: 22, Sayı: 2, s. 21-31.
- Dabos, Guillermo E. and Denise M. Rousseau (2004); "Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 89, Sayı: 1, s. 52-72.
- Davidson, Mary Jo, Laura Dove and Julie Weltz (1999); "Mental Models and Usability", <http://www.lauradove.info/reports/mental%20models.htm>, (Erişim Tarihi: 22.12.2010).
- Deery, Stephen J., Roderick D. Iverson ve Janet T. Walsh (2006); "Toward A Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 91, Sayı: 1, 166-175.

- DelCampo, Robert G., Kristie M. Rogers and Kathryn J. L. Jacobson (2010); "Psychological Contract Breach, Perceived Discrimination, and Ethnic Identification in Hispanic Business Professionals", *Journal of Managerial Issues*, Cilt: 22, Sayı: 2, s. 220-238.
- De Vos, Ans, Dirk Buyens ve René Schalk (2003); "Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 24, Sayı: 5, s. 537-559.
- De Vos, Ans, Dirk Buyens ve René Schalk (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*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 41-52.
- Doğan, Selen (2008); "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Dulac, Tanguy, Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, David J. Henderson ve Sandy J. Wayne (2008), "Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations", *Academy of Management Journal*, Cilt: 51, Sayı: 6, s. 1079-1098.
- Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison ve Debora Sowa (1986); "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 71, Sayı: 3, s. 500-507.
- Eisenberger, Robert, Jim Curnmings, Stephen Armeli, ve Patrick Lynch (1997); "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 82, Sayı: 5, s. 812-820.
- Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick D. Lynch ve Linda Rhoades (2001); "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, Sayı: 1, s. 42-51.
- Emerson, Richard M. (1976); "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, Cilt: 2, s. 335-362.
- Eren, Erol (2008); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ertürk, Yıldız Dilek (2010); *Davranış Bilimleri*, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.

- Foldy, Erica Gabrielle (2006); "Dueling Schemata: Dialectical Sensemaking about Gender", *Journal of Applied Behavior*, Cilt: 42, Sayı: 3, s. 350-372.
- Fornell, Claes ve David F. Larcker (1981); "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 18, Sayı: 1, s. 39-50.
- Fuchs, Daniella I. (2005); "*When Broken Promises Matter: Moderators of the Relationship between Psychological Contract Breach and the Experience of Psychological Contract Violation*", Degree of Doctor of Philosophy, School of arts and Sciences, Columbia University.
- Gakovic, Anika ve Lois E. Tetrick (2003); "Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees", *Journal of Business and Psychology*, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 235-246.
- Gentner, Dedre and Albert L. Stevens (1983); *Mental Models*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones (1996); "The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 81, Sayı: 3, s. 318-325.
- Gouldner, Alvin W. (1960); "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Cilt: 25, Sayı: 2, s. 161-178.
- Grant, David (1999); "HRM, Rhetoric and the Psychological Contract: A Case of "Easier Said Than Done"", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 10, Sayı: 2, s. 327-350.
- Grimmer, Martin ve Matthew Oddy (2007); "Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs", *Australian Journal of Management*, Cilt: 32, Sayı: 1, s. 153-174.
- Guest, David E. (1998); "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, Özel Sayı, s. 649-664.
- Guest, David E. (2004); "The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract", *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 53, Sayı: 4, s. 541-555.
- Guest, David E. ve Neil Conway (2002); "Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective", *Human Resource Management Journal*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 22-38.

- Guest, David E. ve Neil Conway (2003); "The Psychological Contract, Health and Well-Being", *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2nd Edition, (Ed.: Marc J. Schabracq, Jacques A.M. Winnubst ve Cary L. Cooper), John Wiley & Sons, Chichester, England, s. 143-158.
- Guzzo, Richard A., Katherine A. Noonan ve Efrat Elron (1994); "Expatriate Managers and the Psychological Contract", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 79, Sayı: 4, s. 617-626.
- Güney, Salih (2004); *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürbüz, Sait (2006); "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 48-75.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William C. Black (1998); *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Herriot, Peter ve Carole Pemberton (1996); "Contracting Careers", *Human Relations*, Cilt: 49, Sayı: 6, s.757-790.
- Herriot, Peter ve Carole Pemberton (1997); "Facilitating New Deals", *Human Resource Management Journal*, Cilt: 7, Sayı: 1, s.45-56.
- Herriot, Peter, W. E. G. Manning and Jennifer M. Kidd (1997); "The Content of the Psychological Contract", *British Journal of Management*, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 151-162.
- Ho, Violet T., Laurie R. Weingart ve Denise M. Rousseau (2004); "Responses to Broken Promises: Does Personality Matter?", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 65, Sayı: 2, s. 276-293.
- Homans, George C. (1958); "Social Behavior as Exchange", *The American Journal of Sociology*, Cilt: 63, Sayı: 6, s. 597-606.
- Hu, Li-Tze ve Peter M. Bentler (1995); "Evaluating Model Fit", *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues and Applications*, (Ed.: Rick H. Hoyle), Sage Publications, Thousand Oaks, USA, s. 76-99.
- Iverson, Roderick D. ve Margaret Deery (1997); "Turnover Culture in the Hospitality Industry", *Human Resource Management Journal*, Cilt: 7, Sayı: 4, s. 71-82.
- Janssens, Maddy, Luc Sels ve Inge Van den Brande (2003); "Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solution", *Human Relations*, Cilt: 56, Sayı: 11, s. 1349-1378.

- Jong, Jeroen de, René Schalk ve Nele de Cuyper (2009); “Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment: Associations with Employee Attitudes”, *Management and Organizational Review*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 329-351.
- Johnson-Laird, Philip Nicholas (1983); *Mental Models: Towards A Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*, Harvard University Press, Massachusetts.
- Johnson, Jonathan L. ve Anne M. O'Leary-Kelly (2003); “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 24, Sayı: 5, s. 627-647.
- Karacıoğlu, Fatih ve Erkan Türker (2010); “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 121-140.
- Katrinli, Alev, Gülem Atabay, Gonca Günay ve Burcu Güneri Çangarlı (2009); “Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, s. 376-378.
- Kickul, Jill (2001a); “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment”, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 29, Sayı: 4, s. 289-307.
- Kickul, Jill (2001b); “Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business”, *Journal of Small Business Management*, Cilt: 39, Sayı: 4, s. 320-335.
- Kickul, Jill ve Scott W. Lester (2001); “Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behaviors”, *Journal of Business and Psychology*, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 191-217.
- Kickul, Jill R., George Neuman, Christopher Parker ve Jon Finkl (2001); “Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 77-93.
- Kickul, Jill ve Matthew A. Liao-Troth (2003); “The Meaning Behind the Message: Climate Perception and the Psychological Contract”, *American Journal of Business*, Cilt: 18, Sayı: 2, s. 23-32.

- Kickul, Jill, Scott W. Lester ve Elizabeth Belgio (2004); "Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese", *International Journal of Cross Cultural Management*, Cilt: 4, Sayı: 2, s. 229-252.
- Kiefer, Tina ve Rob B. Briner (2006); "Emotion at Work", *Developments in Work and Organizational Psychology: Implications for International Business*, (Ed.: Paul Jackson ve Manfusa Shams), Elsevier Ltd, Oxford, UK, s. 185-228.
- Kiewitz, Christian, Simon Lloyd D. Restubog, Thomas Zagenczyk ve Wayne Hochwarter (2009); "The Interactive Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Politics on Perceived Organizational Support: Evidence from Two Longitudinal Studies", *Journal of Management Studies*, Cilt: 46, Sayı: 5, s. 806-834.
- Kline, Rex B. (2011); *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, The Guilford Press, New York.
- Koçel, Tamer (2007); *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Kotter, John Paul (1973); "The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process", *California Management Review*, Cilt: 15, Sayı: 3, s. 91-99.
- Kreitner, Robert ve Angelo Kinicki (2008); *Organizational Behavior*, 8. Baskı, McGraw-Hill International Edition, New York.
- Krivokapic-Skoko, Branka ve Grant O'Neill (2008); "University Academics' Psychological Contracts in Australia: A Mixed Method Research Approach", *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 61 – 72.
- Lambe, C. Jay, C. Michael Wittmann and Robert E. Spekman (2001); "Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Cilt: 8, Sayı: 3, s. 1-36.
- Lambert, Lisa Schurer, Jeffrey R. Edwards and Daniel M. Cable (2003); "Breach and Fulfillment of Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views", *Personnel Psychology*, Cilt: 56, Sayı: 4, s. 895-934.
- Latornell, Jamie (2007); "The Relationship Between the 'Psychological Contract' and 'Employment Relations'", *Journal of Industrial Relations*, Cilt: 49, Sayı: 2, s. 277-286.

- Lee, Cynthia, Jun Liu, Denise M. Rousseau, Chun Hui ve Zhen Xiong Chen (2011); "Inducements, Contributions, and Fulfillment in New Employee Psychological Contracts", *Human Resource Management*, Cilt: 50, Sayı: 2, s. 201-226.
- Lester, Scott W. ve Jill Kickul (2001); "Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are responding to These Expectations", *Human Resource Planning*, Cilt: 24, Sayı: 1, s. 10-21.
- Lester, Scott W., William H. Turnley, James M. Bloodgood ve Mark C. Bolino (2002); "Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23, Sayı: 1, s. 39-56.
- Levinson, Harry, Charlton R. Price, Kenneth J. Munden, Harold J. Mandl and Charles M. Solley (1962); *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge.
- Liaw, Gou-Fong (2011); "Cross-Level Effects of Ethical Climate on the Relationship between Psychological Contract Breach and Ethical Decision-Making Intention", *African Journal of Business Management*, Cilt: 5, Sayı: 20, s. 8511-8520.
- Lo, Susanna ve Samuel Aryee (2003); "Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach", *Journal of Management Studies*, Cilt: 40, Sayı: 4, s.1005-1020.
- Luthans, Fred (2008); *Organizational Behavior*, 11th Edition, McGraw-Hill International Edition, Singapore.
- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood, Jeanne M. Hoffman, Stephen G. West ve Virgil Sheets (2002); "Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects", *Psychological Methods*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 83-104.
- Mao, Huiyuan ve Hua Ge (2008); "Evading Tactics of Psychological Contract Violations", *Asian Social Sciences*, Cilt: 4, Sayı: 11, s. 26-29.
- Marks, Abigail (2001); "Developing A Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract", *Employee Relations*, Cilt: 23, Sayı: 4/5, s. 454-467.
- Mathieu, John E., Tonia S. Heffner, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas and Janis A. Cannon-Bowers (2000); "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 85, Sayı: 2, s. 273-283.

- McGreevy, Malcolm (2003); "The Changing Nature of Work", *Industrial and Commercial Training*, Cilt: 35, Sayı: 5, s. 191-195.
- McLean Parks, Judi ve Deborah L. Kidder (1994); "'Till Death Us Do Part..." Changing Work Relationships in the 1990s", *Trends in Organizational Behavior Vol. 1*, (Ed.: Carl L. Cooper ve Denise M. Rousseau), John Wiley & Sons, Chichester, England, s. 111-136.
- McLean Parks, Judi, Deborah L. Kidder ve Daniel G. Gallagher (1998); "Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, Özel Sayı, s. 697-730.
- Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen (2011); *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Millward, Lynne J. ve Lee J. Hopkins (1998); "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 28, Sayı: 16, s. 1530-1556.
- Millward-Purvis, Lynne J. ve Mark Cropley (2003); "Psychological Contracting: Processes of Contract Formation during Interviews between Nannies and Their 'Employers'", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Cilt: 76, Sayı: 2, s. 213-241.
- Mimaroğlu, Hande (2008); "*Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (1993); "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 78, Sayı: 2, s. 173-183.
- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Sandra L. Robinson (1997); "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, Cilt: 22, Sayı: 1, s. 226-256.
- Nelson, Debra L. (1987); "Organizational Socialization: A Stress Perspective", *Journal of Occupational Behaviour*, s. Cilt: 8, Sayı: 4, 311-324.
- Ng, Thomas W. H., Daniel C. Feldman ve Simon S. K. Lam (2010); "Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 95, Sayı: 4, s. 744-751.

- Nunnally, Jum C. ve Ira H. Bernstein (1994); *Psychometric Theory*, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- O'Neill, Grant, Branka Krivokapic-Skoko ve David Dowell (2010); "Unpacking Informal Contractual Relationships: Psychological Contracts Established by Australian Business Academics" *Irish Journal of Management*, Cilt: 29, Sayı: 2, s. 5-33.
- Orvis, Karin A., Nicole M. Dudley ve Jose M. Cortina (2008); "Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 93, Sayı: 5, s. 1183-1193.
- Öztürk, S. Özgür (2010); "*Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özgen, Hande Mimaroglu ve Hüseyin Özgen (2010); "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, s. 1-19.
- Parzefall, Marjo-Riitta ve Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro (2011); "Making Sense of Psychological Contract Breach", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 12-27.
- Paul, Robert J., Brian P. Niehoff ve William H. Turnley (2000); "Empowerment, Expectations, and the Psychological Contract: Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages", *Journal of Socio-Economics*, Cilt: 29, Sayı: 5, s. 471-485.
- Payne, Stephanie C., Satoris S. Culbertson, Wendy R. Boswell ve Eric J. Barger (2008); "Newcomer Psychological Contracts and Employee Socialization Activities: Does Perceived Balance in Obligations Matter?", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 73, Sayı: 3, s. 465-472.
- Petersitzke, Maida (2009); *Supervisor Psychological Contract Management*, Gabler Edition Wissenschaft, Germany.
- Porter, Lyman W., Jone L. Pearce, Angela M. Tripoli ve Kristi M. Lewis (1998); "Differential Perceptions of Employers' Inducements: Implications for Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, Özel Sayı , s. 769-782.
- Preacher, Kristopher J. ve Andrew F. Hayes (2004); "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, Cilt: 36, Sayı: 4, s. 717-731.

- Psycones (2007); *Psychological Contracts across Employment Situations, EU Research on Social Sciences and Humanities Final Report*, European Commission, Belgium.
- Raja, Usman, Gary Johns ve Sabahat Bilgrami (2011); “Negative Consequences of Felt Violations: The Deeper the Relationship, the Stronger the Reaction”, *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 60, Sayı: 3, s. 397-420.
- Raulapati, Madhavi, Manasa Vipparthi ve Sisira Neti (2010); “Managing Psychological Contract”, *The IUP Journal of Soft Skills*, Cilt: 4, Sayı: 4, s. 7-16.
- Raykov, Tenko ve Gerorge A. Marcoulides (2006); *A First Course in Structural Equation Modeling*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Restubog, Simon Lloyd D. ve Prashant Bordia (2006); “Workplace Familism and Psychological Contract Breach in the Philippines”, *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 55, Sayı: 4, s. 563-585.
- Restubog, Simon Lloyd D., Prashant Bordia ve Robert T. Tang (2006); “Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 79, Sayı: 2, s. 299-306.
- Restubog, Simon Lloyd D., Prashant Bordia ve Robert T. Tang (2007); “Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity”, *British Journal of Management*, Cilt: 18, Sayı: 4, s. 376-386.
- Restubog, Simon Lloyd D., Matthew J. Hornsey, Prashant Bordia ve Sarah R. Esposito (2008); “Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model”, *Journal of Management Studies*, Cilt: 45, Sayı: 8, s. 1377-1400.
- Restubog, Simon Lloyd D., Prashant Bordia ve Sarbari Bordia (2009); “The Interactive Effects of Procedural Justice and Equity Sensitivity in Predicting Responses to Psychological Contract Breach: An Interactionist Perspective”, *Journal of Business and Psychology*, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 165-178.
- Restubog, Simon Lloyd D., Prashant Bordia, Robert L. Tang ve Scott A. Krebs (2010); “Investigating the Moderating Effects of Leader–Member Exchange in the Psychological Contract Breach–Employee Performance Relationship: A Test of Two Competing Perspectives”, *British Journal of Management*, Cilt: 21, Sayı: 2, s. 422-437.

- Restubog, Simon Lloyd D., Prashant Bordia ve Sarbari Bordia (2011); "Investigating the Role of Psychological Contract Breach on Career Success: Convergent Evidence from Two Longitudinal Studies", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 79, Sayı: 2, s. 428-437.
- Rhoades, Linda ve Robert Eisenberger (2002); "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 87, Sayı: 4, s. 698-714.
- Rigotti, Thomas (2009); "Enough is Enough? Threshold Models for the Relationship between Psychological Contract Breach and Job-Related Attitudes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 18, Sayı: 4, s. 442-463.
- Robinson, Sandra L. and Denise M. Rousseau (1994); "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 15, Sayı: 3, s. 245-259.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz ve Denise M. Rousseau (1994); "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 1, s. 137-152.
- Robinson, Sandra L. ve Elizabeth Wolfe Morrison (1995); "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 16, Sayı: 3, s. 189-298.
- Robinson, Sandra L. (1996); "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 41, Sayı: 4, s. 574-599.
- Robinson, Sandra L. ve Elizabeth Wolfe Morrison (2000); "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 21, Sayı: 5, s. 525-546.
- Roehling, Mark V., Marcie A. Cavanaugh, Lisa M. Moynihan and Wendy R. Boswell (2000); "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures". *Human Resource Management*, Cilt: 39, Sayı: 4, s. 305-320.
- Roehling, Mark V. (2008); "An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful differences or 'Much to Do About Nothing'?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt: 20, Sayı: 4, s. 261-290.
- Rousseau, Denise M. (1989); "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 121-139.

- Rousseau, Denise M. (1990); "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 11, Sayı: 5, s. 389-400.
- Rousseau, Denise M. ve Martin M. Greller (1994); "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers", *Human Resource Management*, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 385-401.
- Rousseau, Denise M. ve Kimberly A. Wade-Benzoni (1994); "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated", *Human Resource Management*, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 463-489.
- Rousseau, Denise M. (1995); *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Rousseau, Denise M. (1996); "Changing the Deal While Keeping the People", *Academy of Management Executive*, Cilt: 10, Sayı: 1, s.50-59.
- Rousseau, Denise M. (1998); "The 'Problem' of the Psychological Contract Considered", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, Özel Sayı, s. 665-671.
- Rousseau, Denise M. and Shenal A. Tijoriwala (1998); "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, Özel Sayı, s. 679-695.
- Rousseau, Denise M. (2001); "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 74, Sayı: 4, s. 511-541.
- Rousseau, Denise M. (2003); "Extending the Psychology of the Psychological Contract: A Reply to "Putting Psychology Back Into Psychological Contracts"", *Journal of Management Inquiry*, Cilt: 12, Sayı: 3, s. 229-238.
- Rousseau, Denise M. (2004); "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", *Academy of Management Executive*, Cilt: 18, Sayı: 1, s. 120-127.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch G. Mainous III (1988); "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Cilt: 31, Sayı: 3, s.599-627.

- Saylı, Halil (2008); “Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, s. 181-200.
- Schalk, René ve Denise M. Rousseau (2001); “Psychological Contracts in Employment”, *Handbook of Industrial, Work And Organizational Psychology Vol 2 Organizational Psychology*, (Ed.: Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan K. Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran), Sage Publication, London, England, s.133-142.
- Schein (1965); *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Schumacker, Randall E. ve Richard G. Lomax (2004); *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Seeck, Hannele and Marjo-Riitta Parzefall (2008); “Employee Agency: Challenges and Opportunities for Psychological Contract Theory”, *Personnel Review*, Cilt: 37, Sayı: 5, s. 473-489.
- Sekaran, Uma (1992); *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 2nd Edition, John Wiley, New York.
- Selekler, Zeynep Oğul (2007); “Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Senge, Peter M. (1990); *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing, New York.
- Settoon, Randall P., Nathan Bennett ve Robert C. Liden (1996); “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 81, Sayı: 3, s. 219-227.
- Shen, Jie (2010); University Academics’ Psychological Contracts and Their Fulfillment” *Journal of Management Development*, Cilt: 29, Sayı: 6, s. 575-591.
- Shore, Lynn M. ve Sandy J. Wayne (1993); “Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 78, Sayı: 5, s. 774-780.

- Shore, Lynn M. ve Lois E. Tetrick (1994); "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship", *Trends in Organizational Behavior Vol. 1*, (Ed.: Carl L. Cooper ve Denise M. Rousseau), John Wiley & Sons, Chichester, England, s. 91-109.
- Shore, Lynn M., Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro, Xiao-Ping Chen and Lois E. Tetrick (2009); "Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models", *Management and Organization Review*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 289-302.
- Sims, Ronald R. (1994); "Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract", *Human Resource Management*, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 373-382.
- Steel, Robert P. ve Nestor K. Ovalle (1984); "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 69, Sayı: 4, s. 673-686.
- Stein, Dan J. (1992); "Schemas in the Cognitive and Clinical Sciences: An Integrative Construct", *Journal of Psychotherapy Integration*, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 45-63.
- Stroh, Linda K., Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale (2002); *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 3rd Edition, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Suazo, Mark M., William H. Turnley ve Renate R. Mai-Dalton (2005); "The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Cilt: 12, Sayı: 1, s. 24-36.
- Suazo, Mark M., William H. Turnley ve Renate R. Mai-Dalton (2008); "Characteristics of the Supervisor-Subordinate Relationship as Predictors of Psychological Contract Breach", *Journal of Managerial Issues*, Cilt: 10, Sayı: 3, s. 295-312.
- Suazo, Mark M. (2009); "The Mediating Role of Psychological Contract Violation on the Relations between Psychological Contract Breach and Work-Related Attitudes and Behaviors", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 136-160.
- Suazo, Mark M. ve William H. Turnley (2010); "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relations between Individual Differences and Psychological Contract", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 25, Sayı: 6, s. 620-648.

- Suazo, Mark M. ve Eugene F. Stone-Romero (2011); "Implications of Psychological Contract Breach: A Perceived Organizational Support Perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 26, Sayı: 5, s. 366-382.
- Suazo, Mark M., Patricia G. Martinez ve Rudy Sandoval (2011); "Creating Psychological and Legal Contracts Through HRM Practices: A Strength of Signals Perspective", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Springer, Netherlands, s. 1-18.
- Sullivan, Jane, Wilson Wong, Divya Adusumili, Alexandra Albert, Laura Blazey, Marianne Huggett ve Jennifer Parkin (2010); "Deal or No Deal? An Exploration of the Modern Employment Relationship", (Working Paper), *The Work Foundation*, London.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007); *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayınevi, Ankara.
- Tavşancıl, Ezel (2010); *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Taylor, Harry (1996); "The Employment Relationship in Organizations in Less Developed Countries", *Human Resources in Development Group Working Papers*, No: 6, Institute for Development Policy and Management, Manchester.
- Taylor, Tracy, Simon Darcy, Russell Hoye and Graham Cuskelly (2006); "Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management", *European Sport Management Quarterly*, Cilt:6, Sayı: 2, s. 123-147.
- Tekleab, Amanuel G. ve M. Susan Taylor (2003); "Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organizational-Employee Agreement on Contract Obligation and Violations", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 24, Sayı: 5, s. 585-608.
- Tekleab, Amanuel G., Riki Takeuchi ve M. Susan Taylor (2005), "Extending the Chain or Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations", *Academy of Management Journal*, Cilt: 48, Sayı: 1, s. 146-157.
- Tett, Robert P. ve John P. Meyer (1993); "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Cilt: 46, Sayı: 2, s. 259-293.
- Tever, Ayşe (2006); *Person-Organization Value Incongruence and Psychological Contract: Contract Types and Perception of Violation*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Thomas, Helena D.C. ve Neil Anderson (1998); "Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 19, Özel Sayı, s. 745-767.
- Tipples, Rupert, Branka Krivokapic-Skoko ve Grant O'Neill (2007); "University Academics' Psychological Contracts in Australia ve New Zealand", *New Zealand Journal of Employment Relations*, Cilt: 32, Sayı: 2, s. 32-52.
- Topa, Gabriela Cantissano, J. Francisco Morales Dominguez ve Marco Depolo (2008); "Psychological Contract Breach and Outcomes: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Models", *Psicothema*, Cilt: 20, Sayı: 3, s.487-496.
- Topa, Gabriela, J. Francisco Morales ve Juan-Antonio Moriano (2009); "Psychological Contract Breach and Social Identity: Their Influences on Spanish Soldiers' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour", *Estudios de Psicología*, Cilt: 30, Sayı: 3, s. 303-315.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1998); "Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring", *Human Resource Management*, Cilt: 37, Sayı: 1, s. 71-83.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1999a); "A Discrepancy Model of Psychological Contract Violation", *Human Resource Management Review*, Cilt: 9, Sayı: 3, s. 367-386.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (1999b); "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, Cilt: 52, Sayı: 7, s. 895-922.
- Turnley, William H. ve Daniel C. Feldman (2000); "Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 21, Sayı: 1, s.25-42.
- Turnley, William H., C. Bolino, Scott W. Lester ve James M. Bloodgood (2003); "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, Cilt: 29, Sayı: 2, s. 187-206.
- Turnley, William H., Mark C. Bolino, Scott W. Lester ve James M. Bloodgood (2004); "The Effects of Psychological Contract Breach on Union Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 77, Sayı: 3, s. 421-428.

- Tükeltürk, Şule Aydın, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel (2009); “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, s. 688-692.
- Tükeltürk, Şule Aydın, Berrin Güzel ve Nilüfer Şahin Perçin (2010); “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, s. 521-525.
- Tyagi, Archana and Rakesh Kumar Agrawal (2010); “Emerging Employment Relationships: Issues and Concerns in Psychological Contract”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Cilt: 45, Sayı: 3, s. 381-395.
- Wayne, Sandy J., Lynn M Shore ve Robert C. Liden (1997); “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 40, Sayı: 1, s. 82-111.
- Wellin, Michael (2007); *Managing the Psychological Contract: Using Personal Deal to Increase Business Performance*, Gower Publishing, England.
- YÖK (2012); *Yükseköğretim Kurulu*, <http://www.yok.gov.tr/content/view/527/222/lang,tr/>, (Erişim Tarihi: 15.01.2012).
- Zhang, Hao-min, Jun Ma, Si-yan Liao ve Su-ting Wang (2010); “A Study on Psychological Contract Breach, Equity Sensitivity and Turnover Intention of Knowledge Workers”, *17. International Conference on Management Science and Engineering*, 24-26 Kasım 2010, Melbourne, Australia, s. 1002-1007.
- Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski ve Jesus Bravo (2007); “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, Cilt: 60, Sayı: 3, s. 647-680.
- Zottoli, Michael A (2003); “*Understanding the Process through Which Breaches of the Psychological Contract Influence Feelings of Psychological Contract Violation: An Analysis Incorporating Causal, Responsibility and Blame Attributions*”, Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The Ohio State University.

EK: Anket Formu

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI ANKETİ

Üniversiteler çalışanlarına, gerçekleştirdikleri işe veya genel olarak üniversiteye ilişkin bir takım vaatlerde bulunabilmekte ve böylece vaatte bulunduğu konularda çalışanlarına karşı yükümlü olmaktadır.
Bu vaatler;
1-) bir üniversite yöneticisi tarafından (rektör, rektör yardımcısı, dekan, bölüm başkanı, müdür vb.) belirli konularda söz verilmesi veya taahhütte bulunulması şeklinde,
2-) üniversite yöneticilerinin üstü kapalı bir şekilde gerçekleştirdiği beyanlar aracılığıyla,
3-) çalışanın iş arkadaşlarını gözlemlemesi, örgüt kültürünü ve üniversitenin politikasını algılayışı gibi durumlar sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Bölüm A

Üniversiteniz, aşağıdaki maddeler bakımından size verdiği vaatleri ve bu çerçevedeki yükümlülüklerini ne ölçüde yerine getirmiştir, lütfen belirtiniz.
Maddeye ilişkin vaat algılamamışsanız ve dolayısıyla üniversitenizin söz konusu maddeye ilişkin size karşı bir yükümlülüğünün bulunmadığına inanıyorsanız "Üniversitemin Böyle Bir Yükümlülüğü Yoktur" şıkkını seçiniz.

Aşağıdaki maddeler bakımından üniversitenizin yükümlülüklerini yerine getirmesi sizin için ne derece önemlidir, lütfen seçiniz.

a1.Yaratıcı olabilme özgürlüğü verilmesi	Üniversitemin Böyle Bir Yükümlülüğü Yoktur	Hiç Önemli Değil
a2.İşimde kontrol ve otonomi sahibi olabilme	Hiçbir Şekilde Yerine Getirilmedi	Önemli Değil
a3.Beni etkileyen kararlarda söz sahibi olabilme	Düşük Ölçüde Yerine Getirildi	Ne Önemli Ne Önemsiz
a4.Gerçekleştirdiğim işe ilişkin geri bildirim sağlanması	Orta Ölçüde Yerine Getirildi	Önemli
a5.Terfi ve atamalarda objektif kriterlerin uygulanması	Büyük Ölçüde Yerine Getirildi	Çok Önemli
a6.Yeteneklerimi geliştirebilme fırsatı sunulması	Tamamen Yerine Getirildi	
a7.Başarılarımın üniversite tarafından ödüllendirilmesi		
a8.Terfi ve meslekte ilerleme imkanı sunulması		
a9.Bireysel gelişim imkanı verilmesi		
a10.Akademik faaliyetlerime ilişkin destek sağlanması		
a11.Yurtdışına eğitim, kongre, araştırma vb. amaçlarla çıkabilme fırsatı verilmesi		
a12.Üniversite dışında da uzmanlık alanımla ilgili çalışma imkanı verilmesi(danışmanlık, eğitim, seminer verme gibi...)		
a13.Yeterli maddi kazanç sağlama		
a14.İyileştirilmiş sağlık hizmetleri sunulması		
a15.Eğitim ve gelişim için bireysel ödenek sağlanması		
a16.Lojman veya kira yardımı verilmesi		
a17.Açık ve iyi şekilde tanımlanmış sorumluluklarımın olması		

a18. Kesintisiz iş güvencesi sağlanması		
a19. Gereksiz ve aşırı iş yükünün olmaması		
a20. Esnek çalışma saatlerimin olması		
a21. Adil olarak ayarlanmış ve dağıtılmış ders yükünün olması		
a22. İhtiyaç duyduğum kaynağın sağlanması (eğitim bursu, araştırma bursu, staj bursu, kongre, seminer katılım desteği, araştırmalara maddi destek gibi)		
a23. Eğitim ve araştırma sırasında ihtiyaç duyduğum araç gerecin sağlanması		
a24. Güvenli iş ortamı sunulması		
a25. Teknolojik altyapının iyileştirilmesi (bilgisayarlar, elektronik aygıtlar, veritabanları gibi)		
a26. Fiziksel altyapının iyileştirilmesi (sınıflar, laboratuvarlar, ofisler gibi)		

Bölüm B

Buraya kadar belirtilen unsurları bir bütün olarak düşünerek aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz...

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
b1. İşe başladığımda bana verilen sözlerin neredeyse tamamının yerine getirildiğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b2. Bu üniversitede çalıştığım süre boyunca bana verilen vaatlerin başarıyla yerine getirildiğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b3. Üniversitemin, bana verdiği sözleri yerine getirme adına çok iyi bir iş yaptığını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b4. Üniversiteme sağladığım katkıya karşılık olarak vaat edilen her şeyi alamadığımı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b5. Kendi yükümlülüklerimi yerine getirmeme rağmen üniversitemin verdiği vaatleri yerine getirmediğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b6. Üniversiteme karşı büyük bir öfke hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b7. Üniversitem tarafından aldatılmış, ihanete uğramış gibi hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b8. Üniversitemin aramızdaki anlaşmayı bozduğunu hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b9. Üniversitemin bana karşı gösterdiği muamele sonucu hayal kırıklığına uğradım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b10. Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b11. Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b12. Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b13. Üniversitem, fikirlerimi önemsemektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b14. Üniversitem, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b15. Üniversitem, amaçlarım ve değerlerime saygı göstermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b16. Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda üniversitem her zaman için yardıma hazırdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b17. Üniversitemin, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b18. Fırsat bulduğu takdirde üniversitemin iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b19. Üniversitemin beni umursamadığını düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b20. Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda üniversitemin bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bölüm C

Demografik Bilgiler

c1. Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

c2. Yaşınız

c3. Medeni Durumunuz

- Evli
 Bekar

c4. Ünvanınız

- Prof. Dr.
 Doç. Dr.
 Yrd. Doç. Dr.
 Öğr. Gör.
 Öğr. Gör. Dr.
 Arş. Gör.
 Arş. Gör. Dr.
 Okutman
 Uzman
 Diğer:

c5. Çalıştığınız Üniversite

- Vakıf
 Devlet

c6. Meslekteki Çalışma Süreniz

- 0-1 yıl
 2-5 yıl
 6-10 yıl
 10 yıldan fazla

c7. Mevcut Üniversitenizde Çalışma Süreniz

- 0-1 yıl
 2-5 yıl
 6-10 yıl
 10 yıldan fazla

Gönder