

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN  
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMEYE YÖNELİK  
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Emre ÜNVER**

Kütahya - 2011

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan  
Emre ÜNVER  
200891111210

Kütahya – 2011

## Kabul ve Onay

Emre ÜNVER'in hazırladığı "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

...../...../2011

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER (Danışman)		
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ		
Yrd. Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2011

Emre ÜNVER

## **Özgeçmiş**

1986 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden lisans mezuniyetini aldı. 2008 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans'a başladı. 2008-2009 akademik yılında İngilizce dil eğitimi amacıyla Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda Hazırlık Programına katıldı. Halen Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÜNVER, Emre

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER

Ocak, 2011, 156 sayfa

Günümüzün rekabete dayalı işletmecilik anlayışında, etkili insan kaynakları uygulamalarına ağırlık veren işletmeler rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu avantajı elde etmenin temel şartı; çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılayarak onların işlerinden duyacağı tatmin düzeyini arttırmak suretiyle çalışanların amaçlarını işletmelerin amaçlarına entegre etmektir. Taraflarını çalışanlar ile işverenlerin oluşturduğu, istihdam ilişkilerinden kaynaklanan, dile getirilmemiş ve algılanan karşılıklı taahhütlere dayalı beklentiler olarak ifade edilen psikolojik sözleşmeler; dinamik ve öznel algılara dayalı bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, çalışmamızın temel amacını örgütsel davranış alanındaki güncel konular arasında bulunan psikolojik sözleşme kavramının iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen etkiyi analiz etmek amacıyla bir anket düzenlenerek, devlet üniversitelerinde görev yapan çeşitli düzeyde görev alan akademik personelden veri elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler ilk olarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra çalışmaya katılan örneklemin demografik bulguları analiz edilmiştir. Ayrıca çalışmamızın hipotezlerini analiz etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri ve t-testleri uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, araştırmamızda ortaya konulan hipotezler doğrultusunda psikolojik sözleşmenin iş tatmini boyutları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, akademik personelin cinsiyet, medeni durum, unvan ve gelir demografik değişkenleri kullanılarak psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırılmış ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme, İş Tatmini, İşlemsel Sözleşme, İlişkisel Sözleşme.

**ABSTRACT****AN APPLICATION TO ANALYZE THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL  
CONTRACT ON JOB SATISFACTION****ÜNVER, Emre****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor : Asst. Prof. Derya ERGUN ÖZLER****January, 2011, 156 pages**

In today's highly competitive business environment, firms that have efficient human resource applications are likely to achieve competitive advantage. The primary reason to achieve this competitive advantage is to meet employees' want and needs and create a job satisfaction in them which finally integrates employees' and firms' expectations. Psychological contract is a dynamic term which is caused by employment relationships and refers to bilateral perceptions and expectations which are not spoken between employees and employers. In this context, the main purpose of this study is to analyze the impact of psychological contract on job satisfaction.

To analyze above mentioned impact, we used a pre-developed questionnaire to collect data from academic personnel that works for public universities at different positions. Following this, a reliability analysis has been performed to validate the data. Demographic characteristics of our sample has been analyzed by using descriptive analysis. Additionally, to analyze our hypotheses multiple regression analyses and t-tests have been performed.

Our findings indicated that the main hypothesis of this study had empirical support which postulates that psychological contract has an impact on job satisfaction variables. Furthermore, by using gender, marital status, position, and income variables we had certain comparisons for psychological contract and job satisfaction variables and certain findings had been obtained.

**Keywords:** Psychological Contract, Job Satisfaction, Transactional Contracting, Relational Contracting.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

<b>1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı .....	7
1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci .....	13
<b>1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN BOYUTLARI .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ .....</b>	<b>29</b>
1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci.....	30
1.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları .....	32
<b>1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERDE DEĞİŞİM .....</b>	<b>33</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLİŞKİSİ

<b>2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>45</b>
2.2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık.....	45
2.2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	47



2.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon .....	48
2.2.4. İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı .....	49
2.2.5. İş Tatmini ve Verimlilik.....	50
<b>2.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI .....</b>	<b>51</b>
2.3.1. İçerik (Kapsam) Kuramları .....	52
2.3.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı .....	52
2.3.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı .....	54
2.3.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	55
2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı .....	56
2.3.2. Süreç Kuramları .....	57
2.3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	57
2.3.2.2. Porter ve Lawler'ın Başarı /Tatmin Beklentisi Kuramı .....	58
2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	60
2.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı.....	61
<b>2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....</b>	<b>62</b>
2.4.1. Bireysel Faktörler .....	63
2.4.1.1. Yaş .....	63
2.4.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum .....	64
2.4.1.3. Eğitim.....	65
2.4.1.4. Kıdem.....	65
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	66
2.4.2.1. Ücret.....	66
2.4.2.2. Örgüt İklimi.....	66
2.4.2.3. Örgütsel İletişim.....	67
2.4.2.4. Terfi.....	68
2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları .....	69
2.4.2.6. Çalışma Koşulları.....	69
2.4.2.7. Denetim/Yönetim.....	70
2.4.2.8. Ödüllendirme.....	71
<b>2.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....</b>	<b>72</b>
2.5.1. Birey Açısından Sonuçları .....	72
2.5.1.1. Stres.....	73

2.5.1.2. Saldırgan Davranışlar.....	74
2.5.1.3. Örgüte Yabancılaşma.....	76
2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	77
2.5.2.1. Devamsızlık.....	77
2.5.2.2. Çatışmalar.....	78
2.5.2.3. İşgücü Devir Hızı Oranı.....	79
2.5.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları.....	81
<b>2.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....</b>	<b>81</b>
<b>2.7. İŞ TATMİNİNİ ARTIRAN ÖRGÜTSEL DÜZENLEMELER.....</b>	<b>82</b>
<b>2.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>84</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>92</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....</b>	<b>92</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....</b>	<b>93</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMA MODELİ.....</b>	<b>93</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>95</b>
<b>3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>96</b>
3.6.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	96
3.6.2. Veri Toplama Yöntemi.....	98
3.6.3. Verilerin Analizi.....	99
<b>3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>99</b>
3.7.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	100
3.7.2. Demografik Bulgular.....	101
3.7.3. Hipotezlere Dayalı Bulgular.....	104
3.7.4. Diğer Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	115
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>122</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>132</b>
<b>DİZİN.....</b>	<b>142</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.1:</b> Birey ve Örgütün Birbirlerinden Beklentileri.....	10
<b>Tablo 1.2:</b> Psikolojik Sözleşme Kavramı İle İlgili Yapılan Tanımlamalar.....	14
<b>Tablo 1.3:</b> Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Evreleri.....	22
<b>Tablo 1.4:</b> Sözleşme Türlerinin Özellikleri.....	25
<b>Tablo 1.5:</b> Geliştirilmiş Psikolojik Sözleşme Türleri.....	27
<b>Tablo 2.1:</b> İş Tatmini Kuramları.....	62
<b>Tablo 2.2:</b> Bireysel Stres Sonuçları.....	74
<b>Tablo 3.1:</b> Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 3.2:</b> İş Tatmini Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 3.3:</b> Örneklem Cinsiyet Dağılımı.....	101
<b>Tablo 3.4:</b> Örneklem Medeni Durum Dağılımı.....	102
<b>Tablo 3.5:</b> Örneklem Eğitim Durumu Dağılımı.....	102
<b>Tablo 3.6:</b> Örneklem Unvana Göre Dağılımı.....	103
<b>Tablo 3.7:</b> Örneklem Yaş, İş Yaşamındaki ve İşyerindeki Çalışma Süresi Bulguları.....	103
<b>Tablo 3.8:</b> Örneklem Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	104
<b>Tablo 3.9:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	105
<b>Tablo 3.10:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Ücretlendirme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	106
<b>Tablo 3.11:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Terfi Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	107
<b>Tablo 3.12:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Denetim Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	108
<b>Tablo 3.13:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Elde Edilen Ek Faydalar Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	109

<b>Tablo 3.14:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	110
<b>Tablo 3.15:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin İş Arkadaşları Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	112
<b>Tablo 3.16:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Yapılan İşin Niteliği Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	113
<b>Tablo 3.17:</b> Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin İletişim Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	114
<b>Tablo 3.18:</b> Akademik Personelin Cinsiyeti ile Psikolojik Sözleşme Eğilimleri Arasındaki t-testi Analizi.....	116
<b>Tablo 3.19:</b> Akademik Personelin Cinsiyet ile İş Tatminine İlişkin t-testi Analizi.....	116
<b>Tablo 3.20:</b> Akademik Personelin Medeni Durum ve Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin t-testi Analizi.....	117
<b>Tablo 3.21:</b> Akademik Personelin Medeni Durum ve İş Tatmin Düzeyine İlişkin t-testi Analizi.....	117
<b>Tablo 3.22:</b> Akademik Personelin Unvan ve Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin t-testi Analizi.....	118
<b>Tablo 3.23:</b> Akademik Personelin Unvan ve İş Tatminine İlişkin t-testi Analizi.....	119
<b>Tablo 3.24:</b> Akademik Personelin Gelir Durumu ile Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin t-testi Analizi.....	119
<b>Tablo 3.25:</b> Akademik Personelin Gelir Durumu ile İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t-testi Analizi.....	120
<b>Tablo 3.26:</b> Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 1.1:</b> Bir Psikolojik Sözleşme Modeli.....	11
<b>Şekil 1.2:</b> Psikolojik Sözleşme Modeli.....	12
<b>Şekil 1.3:</b> Psikolojik Sözleşmenin Yapısı.....	17
<b>Şekil 1.4:</b> Çalışma İlişkilerinde Örgüt, Çalışan ve Psikolojik Sözleşme İlişisinin Uygulanması İçin Oluşan Yapı.....	18
<b>Şekil 1.5:</b> Psikolojik Sözleşmeyi Geçerli Kılan Bağlantılar.....	21
<b>Şekil 1.6:</b> Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilişi.....	30
<b>Şekil 1.7:</b> Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi.....	31
<b>Şekil 1.8:</b> Psikolojik Sözleşmenin Değişim Modeli.....	35
<b>Şekil 1.9:</b> Yeni İşgörenlerin Psikolojik Sözleşmeleriyle İlgili Algılarının Değişmesinde Tek Yönlü ve Karşılıklı Adaptasyonun Rolü.....	37
<b>Şekil 2.1:</b> Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	53
<b>Şekil 2.2:</b> Porter-Lawler'ın Başarı/Tatmin Beklentisi Kuramı Modeli.....	59
<b>Şekil 2.3:</b> Psikolojik Sözleşmenin Boyutları İle İlişkili Ortaya Çıkan Davranış Biçimleri.....	89
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli: İş Tatmininin Psikolojik Sözleşme ve Demografik Etmenler Kapsamında İncelenmesi.....	94

**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Bu tez çalışmasında ele alınan temel konu psikolojik sözleşme kavramının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Örgütlerin varlıklarını geleceğe aktarabilmeleri, değişen ve rakabetçi global dünyada ayakta kalabilmeleri açısından örgütler; işletmecilik literatüründe ortaya çıkan modern kavramların sürekli takipçisi olmalıdır ve bu yeniliklere uyum sağlayabilecek esnek örgüt yapılarını oluşturmalıdırlar. Özellikle, işletmelere artı değerler sağlayan donanımlı insan unsurunun işletmelere kazandırılması ve işletmelerde elde tutulması, etkili insan kaynakları politikalarının işletme uygulamalarında işlerlik kazanması ile mümkün olmaktadır.

Ayrıca, günümüz yöneticileri; sürekli kendisini yenileyen, günceli takip eden ve işletmelere rekabet ortamında fark yaratacak yeni kavramların sürekli takipçisi olmalıdırlar. Bu sayede, işletmeler; değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilir, politika ve uygulamalar oluşturabilirler.

Örgütleri başarıya taşıyan önemli faktörlerin başında, beklentileri örgüt tarafından karşılanmış ve yüksek iş tatminine sahip çalışanlar gelmektedir. Bu nedenden dolayı, örgütler insan faktörüne gereken önemi vermeli ve örgüt yapılarını insan faktörü odaklı dizayn etmelidirler. Böylece, kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getiren çalışan, örgüt amaç ve hedeflerini daha fazla sahiplenecek ve kendisini örgüte daha fazla adayarak örgüte ekstra katkılar sağlayacaktır.

Modern işletmecilik anlayışında örgüt ve çalışan arasında kurulan çalışma ilişkilerinin oluşturulmasında psikolojik sözleşme kavramı ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü; çalışanlar daha işe başvuru aşamasında örgütten birtakım beklentiler içerisine girmektedirler ve bu beklentilerinin yerine getirileceği kanaati bireyde olduğu takdirde çalışanlar örgüte dahil olmaktadır. Benzer şekilde, örgüt tarafı da çalışanları seçme aşamasında beklentilerini karşılayabileceklerine inandıkları çalışanları örgüte dahil etmek istemektedirler. Bu nedenle; daha, işe alımın ilk aşamasında psikolojik sözleşmeler çalışma ilişkilerine dahil olmaktadır.

Örgüt ile çalışan arasında oluşturulan psikolojik sözleşme kavramı ile çalışanların dile getirilmemiş beklentileri karşılanmakta ve bu durumdan memnun olan

çalışan, üyesi olduğu örgüt içerisinde beklentilerinin karşılandığını düşünmekte, bunun sonucunda da çalışanların işlerinden duydukları tatmin artmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmının oluşturulmasında, psikolojik sözleşme ve iş tatmini konularıyla ilgili yerli ve yabancı literatür geniş bir biçimde taranmış ve konularla ilgili çeşitli; makale, kitap, tez ve bildirimlerden yararlanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, teoride ve uygulamada yeni ve gelişmekte olan psikolojik sözleşme kavramı incelenmektedir. Günümüz işletmelerinde işgören ve işverenler birbirlerinden birtakım beklentiler içerisindedirler. Bu beklentileri ifade eden psikolojik sözleşme kavramının; tanımı ve kapsamı, tarihsel gelişim süreci, önemi, boyutları, özellikleri, türleri, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, ihlalin gelişim süreci ve ihlalin doğurduğu sonuçlar ile psikolojik sözleşmelerde meydana gelen değişim konuları ortaya konularak, literatüre katkıda bulunmaya ve psikolojik sözleşme kavramına işlerlik kazandırılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işgörenlerin örgütlerde üzerine düşen görevleri sonucu çalıştıkları işlerinden memnuniyetlerini anlatan iş tatmini kavramına, iş tatmini ile ilgili temel kavramlar, iş tatmini kuramları, iş tatminini etkileyen temel faktörler, iş tatminsizliğinin sonuçları, iş tatmininin sonuçları, iş tatminini artıran örgütsel düzenlemeler ve son olarak iş tatmini ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki konusuna bu bölümde kapsamlı bir biçimde değinilmektedir.

Çalışmanın uygulama boyutunda ise; konuyla ilgili üniversitelerde görev alan akademik personel üzerine anket çalışması uygulanmış ve elde edilen veriler ışığında üniversitelerde görev alan akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimlerinin iş tatmin düzeylerine olan etkisi tespit edilerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Uygulama boyutunda öncelikle hipotezler oluşturulmuş ve bu kapsamda hipotezlere ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Akademik personelden elde edilen veriler sonucunda, öncelikle psikolojik sözleşme boyutlarının iş tatmininin boyutları üzerindeki etkisi tespit edilmiş, daha sonra çeşitli demografik değişkenler kapsamında akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimleri ve iş tatminine yaklaşımları bakımından karşılaştırmaları yapılmıştır.

Bu amaçla; oluşturulan hipotezlere ilişkin çoklu regresyon analizi ve t-testi analizleri uygulanmış ve elde edilen bulgular sonucunda; akademik personelin



psikolojik sözleşme ve iş tatmini kanaatleri belirlenerek bu durumun muhtemel ortaya çıkış nedenleri ortaya konulmuştur. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma tamamlanmaktadır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

Psikolojik sözleşme, örgütlerin ve çalışanların uygun istihdam anlaşmaları sayesinde bir araya gelen ve çalışan ile işveren arasında yerine getirilmesi gereken karşılıklı taahhütlerin olduğu ve yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin bütünü üzerine kuruludur (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Psikolojik sözleşme, çalışanların ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerine neler vereceklerini, buna karşılık olarak birbirlerinden neler alacaklarını, kısaca beklentilerini tanımlayan; çalışanın varlığına açıklama getirme çabasını kapsayan bir çalışma alanıdır (Şahin, 2010: 83).

### **1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI**

Günümüzde varolan mevcut örgütler arasında yaşanan yoğun rekabet nedeniyle kısa dönemde kar elde etmeye ağırlık verilmiş ve klasik çalışma ilişkilerinde birtakım değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu durum yoğun ve toplu işten çıkarmalara, yoğun reorganizasyon (yeniden yapılandırma) çalışmalarına, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan hayal kırıklıklarının yaşanmasına, daha az örgütsel sadakat içerisinde bulunulmasına ve sözlerin daha az tutulmasına neden olmuştur. Gelişen bu olaylar sonucunda, psikolojik sözleşmeler içinde bulunduğumuz çalışma ortamında modern çalışma ilişkilerinin kavranmasına ve tanımlanmasına yardım etmede gittikçe artan bir görev üstlenmektedir (Tüz ve Altıntaş, 2001: 717).

Bilgi ve insan unsurunun önemli bir “rekabet avantajı” olarak kabul edildiği günümüzde, varlıklarını geleceğe taşımak isteyen örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri, müşterilerine katma değer yaratabilmeleri ve kazanç elde edebilmeleri, bir taraftan yönetim sistemlerini değişen ve gelişen çevre şartlarına adapte edebilmelerine, diğer yandan da çalışanlarını memnun etmelerine bağlı olmaktadır. Globalleşme ile birlikte iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı değişimler örgütleri bilgi yoğun birimler haline getirmiş ve bu yeni birimlerin de en önemli varlığı “işgörenler” olmuştur. Bilgi ve eğitim düzeyi gittikçe artan işgörenlerden en yüksek faydayı elde etmek ve onları örgütsel amaçlar etrafında yönlendirmek isteyen günümüzün bilgiye dayalı örgütlerinin, örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık vermeleri gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

İçinde bulunduğumuz değişim sürecinde, küreselleşme, teknoloji yoğun üretim, mevcut pazarlarda daha rekabetçi yapıların varlığı, yenileştirilmiş yönetim teknikleri gibi etmenler iş yapış biçimlerinin değişmesinin yanı sıra çalışma ilişkilerinde de bazı değişikliklere yol açmaktadır. Yoğun rekabet baskısı gören işletmeler, sürekli bir yeniden yapılandırma çalışması içerisine girmekte, bu süreçte de yoğun işten çıkarmalar, ölçek küçültmeler ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında çalışma şekillerinde de birtakım değişimler söz konusu olmaktadır. Tam zamanlı çalışmalar yerini yarı zamanlı çalışmalara, dönemsel çalışmalara veya proje bazlı çalışma şekillerine bırakmış ve uzun dönemli hatta ömür boyu çalışma anlayışı, yerini uygulamada esnek çalışma sistemlerine bırakmıştır (Genç vd., 2008: 839).

1980'lerde yaşanan global ekonomik bütünleşmeler nedeniyle ortaya çıkan gelişmeler ve yapısal ekonomik dönüşümler ile işletmeler belirgin bir şekilde yönetim taktiklerini ve operasyonel yapılarını yeniden ayarlamak zorunda kalmışlardır. İşletmelerde yaşanan; şirket birleşmeleri, satın almalar, örgüt içinde çalışanların görevlerinin değiştirilmesi, personel maliyetlerinin azaltılması gibi bir dizi yeniliklere ilave olarak yeni yönetim metotlarında ortaya çıkan değişimler, örgüt ve çalışanlar arasında yaşanan ilişkilerin büyük çapta değişmesine neden olmuştur (Mao vd., 2008: 26).

İnsan kaynakları yönetiminden yeteneklerin yönetilmeye başladığı sisteme doğru bir geçişin yaşandığı günümüzde ise, yetenekli işgörenlerin örgüt içerisinde tutulmalarını sağlamak ve örgütsel bağlılıklarını artırmak giderek zorlaşmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının rakiplere geçişlerini önlemek ve onları elde tutabilmek amacıyla örgütlerce yapılması gereken pek çok faaliyet olmakla birlikte, çalışanların güçlendirilmesi açısından psikolojik sözleşmenin uygulamada işlerlik kazandırılmasının önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 48).

Psikolojik sözleşme, oluşturulan yasal sözleşmelerden daha fazla kişisel bakış açıları içermektedir. Ayrıca; psikolojik sözleşme, tarafların beklentilerini daha geniş kapsamlı bir biçimde düzenlemiş olması nedeniyle sözleşmenin ayırt edici yönünü ortaya çıkartmaktadır (Zhao vd., 2007: 649).

Psikolojik sözleşmeler, algılanan zorunlulukları içermekte ve beklentiler sonucu ortaya çıkan genel inanç ve tutumlar hakkında ortaya çıkarılacak davranışların

örgütlerde fark edilmesini sağlamaktadır. Örneğin, yeni bir yönetici örgütten yüksek bir ücret alacağını bekleyebilir, terfi edeceğini umabilir, işini sevmeyi veya iyi bir çalışma ofisine sahip olabileceğini bekleyebilir. Bu beklentilerin kaynağının büyük kısmını geçmiş deneyimler, örgüt içi sosyal kurallar, çalışanların ortaya koyduğu fikirler vb. oluşturmaktadır. Buna karşın; psikolojik sözleşmeler, çalışanların beklentilerinin ve aldıkları veya alması gereken mesajlara yönelik inançlarının neler olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar işveren tarafından oluşturulan taahhütlerin bu şekilde sağlanacağını algılamaktadır. Bunun sonucunda beklentiler, psikolojik sözleşmenin bir parçası olan işveren tarafından taahhütlerin örtülü veya açık bir şekilde verilmesiyle ortaya çıkan algılar ile ortaya çıkmaktadır. Örneğin; eğer yeni bir yöneticide performansa yönelik ücret ödeneceğine yönelik bir inanç geliştirilirse ve bu yönde bir taahhüt ortaya çıkarsa bu bireyin kendisinde bir beklentiye yol açacaktır. Ayrıca bu durum psikolojik sözleşmenin bir parçası olan algılanan zorunluluğu da ortaya çıkarmış olacaktır. Oluşturulan psikolojik sözleşmeler bazı beklentilere yol açmasına rağmen beklentilerin tümü algılanan taahhütlerden oluşmamakta, ayrıca taahhütlerde ve sözleşmelerde ortaya çıkan beklentilerde, algılanan taahhütlerde eksiklikler ortaya çıkabilmektedir (Robinson, 1996: 575).

### **1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı**

Psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkaran ve çalışmalarında düzenleyen Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl, ile Sooley, ve Schein, Rousseau gibi araştırmacılar çalışma ilişkilerini belirleyebilmek için bu kavramı geliştirmişlerdir (Zhao vd., 2007: 648).

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris tarafından ileri sürülmüş ve yazılı olmayan bir sözleşmeye benzetilmiştir. Bu yönüyle psikolojik sözleşme, istihdam etme ile ilişkili olduğu zaman örgüt ve birey arasında oluşmaktadır (Chang ve Hsu, 2009: 722). Ayrıca; psikolojik sözleşme kavramı, işgören ile işveren arasındaki etkileşim ilişkisi olarak da tanımlanmıştır (Mao vd., 2008: 26).

Psikolojik sözleşme son yıllarda hem akademik literatürde hem de iş yaşamında önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni, psikolojik sözleşmenin yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte çalışma ilişkilerinde ortaya

çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmasıdır. Bu anlatılanlar ışığında psikolojik sözleşme en kısa tanımıyla, birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamı olarak açıklanmaktadır (Genç vd., 2008: 840).

Bir başka tanıma göre psikolojik sözleşme, çalışanların sistem ile olan psikolojik ilişkilerini belirleyen, yazılı olmayan sözleşmeler olup, işletmeye ne verip (sağlayıp) ondan ne alınacağıın düşünülmesidir (Seyidoğlu, 2001: 389).

Psikolojik sözleşmelere işlevsellik kazandırılabilmesi için, birey odaklı açıklanabilir inançlara ilişkin olarak, bireyin yapmakla sorumlu olduklarına ilave olarak çift taraflı zorunluluklardan doğan ve diğer tarafın borcundan oluşan sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680).

Birey örgüte girerken, örgüte sağlayacağı yararlar karşısında örgütünde bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik teşvikleri ve olanakları ortaya koyacağı beklentisi ile birey ve örgüt arasında “psikolojik sözleşme” ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı “değer alış-verişi” düzgün bir şekilde devam ederse, birey örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla işe yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmış olmaktadır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmektedirler (Tükeltürk vd., 2009: 688).

Guest (1998: 650-651) yapmış olduğu çalışmasında psikolojik sözleşme tanımı konusunda bazı problemlerle karşılaşmış ve literatürdeki iyi bilinen psikolojik sözleşme tanımlamalarının bazılarını aşağıdaki şekilde göstermiştir:

- Yazılı olmayan, istihdam edilen birey ile örgüt arasında çift taraflı beklentilerdir (Schein, 1978).
- Birey ve örgüt arasında örtülü bir sözleşme ile olan ilişkiler nedeniyle, tarafların birbirlerinden ne beklediklerini ortaya koyan ve her bir tarafın birbirlerinden beklentilerinin oluşturulduğu ilişkilerdir (Kotter, 1973b).
- Belirli iş ilişkileri amacıyla her iki taraf arasında (birey ve örgüt) algılanan örgüt ve birey arasındaki örtülü ilişkilerdir. Psikolojik sözleşme, taraflarca algılanan

bu görüş sayesinde ilerleme göstermekte ve sonuca ulaşmaktadır (Herriot ve Pemberton, 1995).

- Birey kendisi ile diğer taraf (örgüt) arasında karşılıklı alışveriş anlaşmasının koşullarıyla ilişkili olan bir inanca sahiptir. Bireyin kendisi karşılıklı anlaşma yaptığı diğer tarafın gelecekte yapmayı üstlendiği taahhütleri yerine getireceğini inandığı zaman psikolojik sözleşmenin varlığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla her iki tarafın gelecekte elde edilecek kazançları sağlamak için aralarında bir zorunluluk mekanizması oluşturmuş olması nedeniyle psikolojik sözleşmeler açığa çıkmaktadır (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşme kavramının yukarıda yapılan tanımlamaları dışında literatürde bulunan değişik tanımlarına da rastlamak mümkündür. Ancak yapılan teorik incelemeler ışığında psikolojik sözleşme kavramını oluşturan temel düşünce; iki tarafın (örgüt ve birey) bulunduğu ve bu tarafların birbirlerinden karşılıklı olarak beklentilerinin örtülü bir şekilde oluşturulduğudur. Ancak burada önemli olan, psikolojik sözleşmenin yazılı bir şeklinin olmadığı ve taraflarca dile getirilmemiş bir şekilde oluşturulduğudur.

Kotter (1973a: 93) yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşmede tarafların beklentilerini aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır:

**Tablo 1.1:** Birey ve Örgütün Birbirlerinden Beklentileri.

<b>BİREYİN ÖRGÜTTEN BEKLENTİLERİ</b>	<b>ÖRGÜTÜN BİREYDEN BEKLENTİLERİ</b>
Ücret	Örgütsel bağlılık
Bireysel gelişim	Öğrenme ve gelişim için esneklik ve gönüllülük
İyi olan bir işte tanınma	Neyin nasıl yapılabileceğini görebilme ve uygun aktiviteleri gerçekleştirme
Güvenlik ve çevresel faktörler	Gruplar ile verimli bir şekilde çalışabilme
Arkadaşlık ilişkileri, çevre	İş etkinliği
Terfi fırsatı	Başkalarının çalışmalarını denetleyebilme

**Kaynak:** Kotter, 1973: 93.

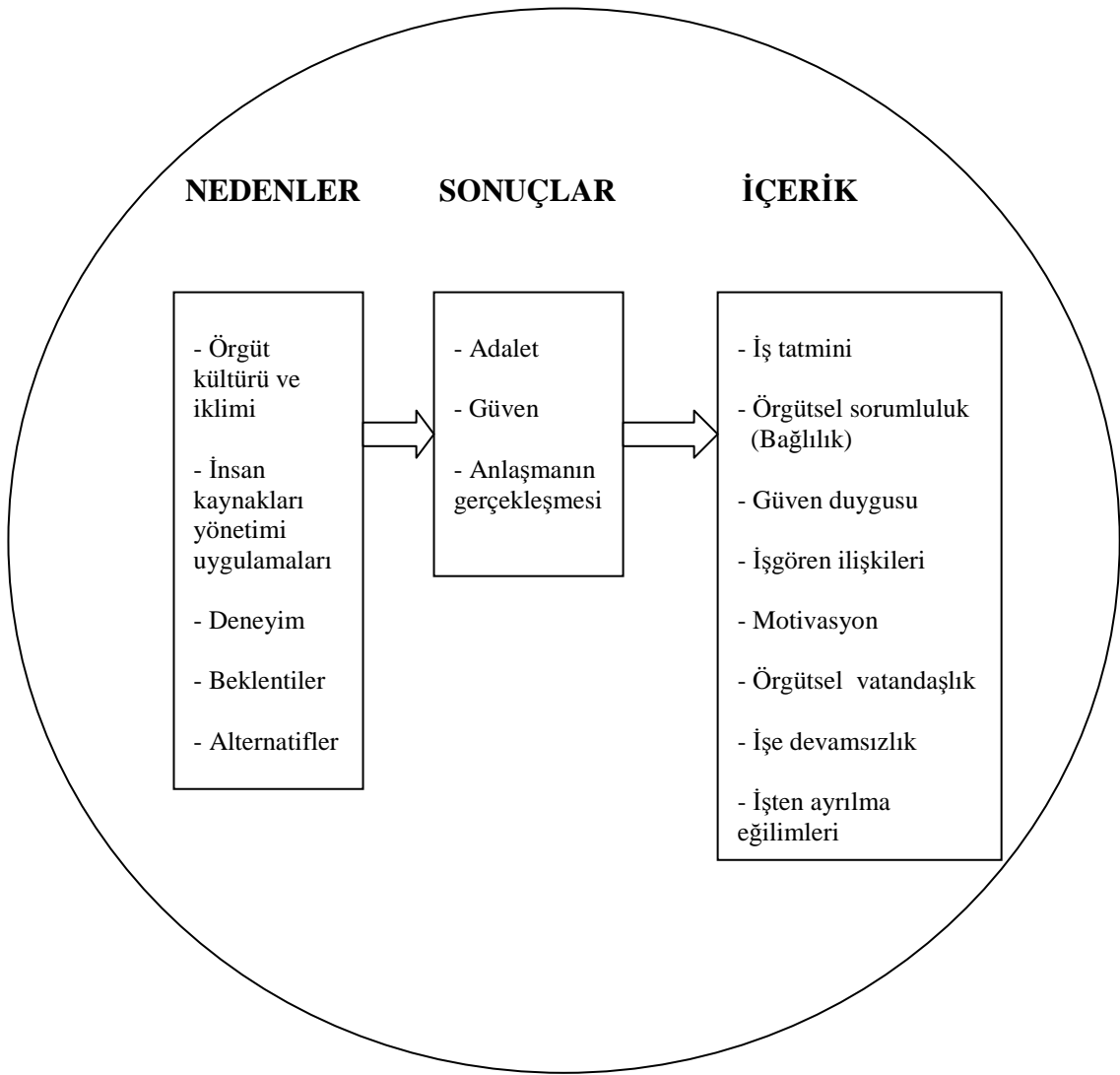
Yukarıdaki Tablo 1.1. psikolojik sözleşmenin taraflarda oluşan beklentilerini ortaya koymaktadır. Buna göre; birey yaptığı iş karşılığı örgütten ücret, bireysel gelişim, yaptığı işte tanınma, iş güvenliği, uygun arkadaşlık ilişkileri ve terfi fırsatı beklerken; örgüt ise işgörene karşı örgütsel bağlılık, gönüllü işe katılım, gruplararası verimli çalışma, iş etkinliği ve yapılan çalışmaları denetleyebilme beklentisi içerisinde olmaktadır.

Buraya kadar anlatılanlar ışığında psikolojik sözleşme hakkında yapılan tanımlamaların daha iyi kavranabilmesi açısından aşağıda psikolojik sözleşmenin farklı yapıları (Şekil 1.1 ve Şekil 1.2) gösterilmektedir.



Psikolojik sözleşme kavramının kapsamı bazında, genel bir çerçevesinin ifade edildiği model aşağıda Şekil 1.1’de görülmektedir (Guest, 1998: 661).

**Şekil 1.1:** Bir Psikolojik Sözleşme Modeli.

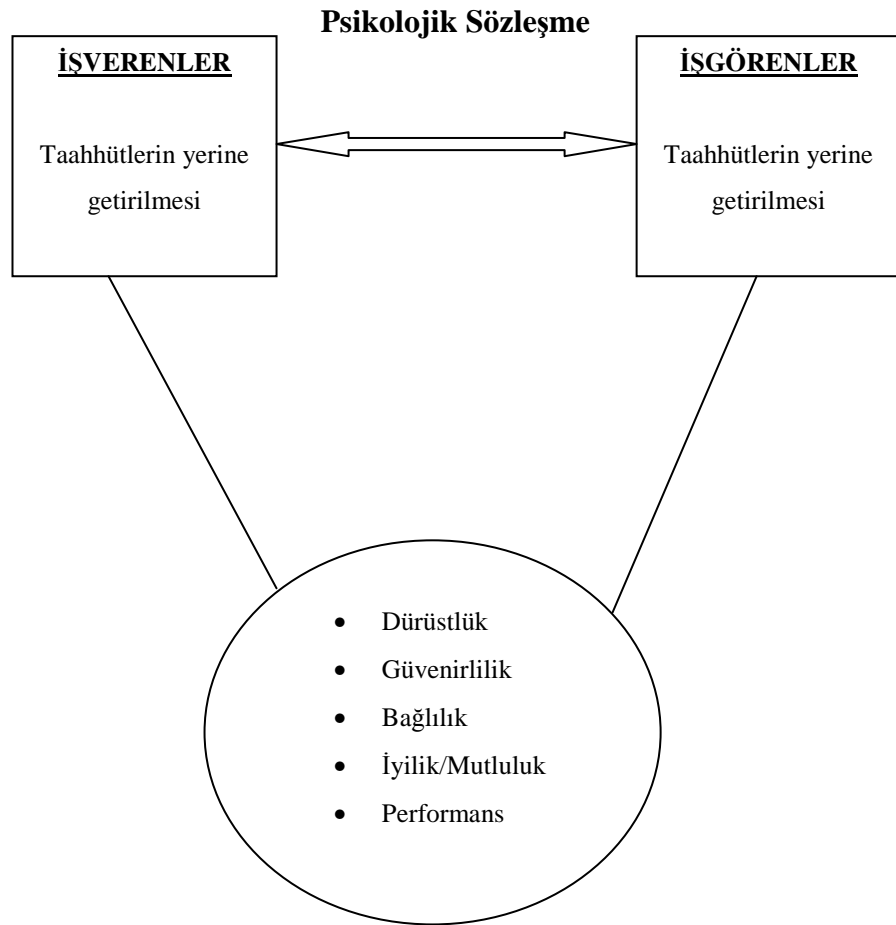


**Kaynak:** Guest, 1998: 661.

Şekil 1.1'deki psikolojik sözleşme modeline göre; etkili örgüt kültürü ve iklimi oluşturmanın yanı sıra, örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi ve örgütlerin deneyim kazanarak varolan beklentilerin karşılanıp çeşitli alternatiflerin oluşturulabilmesi amacıyla; adalet, güven ve anlaşmanın gerçekleşmesini içeren, bunun sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven duygusu, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel davranışların açığa çıktığı psikolojik sözleşme modeli ortaya konulmuştur.

Şekil 1.1'de oluşturulan psikolojik sözleşmenin yanı sıra aşağıda Şekil 1.2'de yine, psikolojik sözleşme modelinin bir başka modeli oluşturulmuştur.

**Şekil 1.2:** Psikolojik Sözleşme Modeli.



**Kaynak:** Guest, 2004: 10.

Psikolojik sözleşmenin yukarıdaki Şekil 1.2'deki modeli ise, işveren ve işgören tarafının verdikleri taahhütlerin yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkan davranış biçimleri ve elde edilen örgütsel faydaları belirtmektedir.

### 1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa örgütsel davranış literatüründe Argyris'in 1960 yılında yayınladığı "Örgütsel Davranışın Anlaşılması" adlı kitabında yer almış ve burada örgütleri yaşayan ve kompleks yapılar olarak nitelendirerek, işgören ve örgütlerin karşılıklı iletişim ve etkileşim içerisinde olduklarını ortaya çıkarmış ve yöneticilerin etkinliklerini oluşturabilmeleri için işgörenler ile geliştirecekleri psikolojik sözleşmenin oluşumuna bağlamıştır (Doğan ve Demiral, 2009: 54).

Levinson ise, psikolojik sözleşmeyi karşılıklı olarak yapılan hareket süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte örgüt çalışanlar için kendi üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirirken, diğer taraftan da işgörenlerini olumsuz etkileyebilecek davranışları yapmaktan kaçınmaktadır. Örgüt; çalışanları için ücret ödemekte, onlara iş güvenliği sağlamakta, bunların karşılığında çalışanlardan kendi iş tanımlarını aşan ilave katkılar yapmalarını istemektedir. İşgören ise buna, verimli çalışarak ve işletme imaj ve prestijini bozmaktan kaçınarak yanıt vermektedir. Örgüt, çalışanlarından kendi değerlerini kabullenmelerini isterken, işgörenler örgütün dürüst ve adil davranması beklentisi içerisinde girmektedirler. Örgütler beklentilerini örgütsel güç ile yerine getirebilmekte, çalışanlar ise örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, grev yapmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yollarla beklentilerini yerine getirtmeye çalışırlar. Levinson, psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı olan beklentilerin toplamı biçiminde ifade etmektedir (Sayılı, 2002: 44).

Mimaroğlu (2008) yapmış olduğu çalışmasında, teorik kökenleri Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı ve Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanan psikolojik sözleşme kavramının son 50 yıldır sosyal bilimcilerin ilgi alanına girdiğini ve son 30 yılda ise örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji dallarında sıklıkla uygulama alanı bulduğunu ifade etmiştir.

Doğan ve Demiral'ın (2009) yaptıkları çalışmada, 1990'lı yıllara gelindiğinde örgüt ve işgören arasındaki bu sözleşmeye gösterilen ilgi artmış, Lucero, Allen,

Scmedemann, Robinson, Morrison ve Rousseau gibi araştırmacılar psikolojik sözleşmeye ilişkin ortaya atılmış olan görüşlerden bu kavramı farklı ve değerli kılan aşağıdaki iki özelliğı ortaya koymuştur:

- Psikolojik sözleşme, çalışanların kendi istihdam etkileşimleri sonucu ortaya çıkan yükümlülüklerine ilişkin değerler ve inançlarıdır.
- Psikolojik sözleşme, algılanan taahhütlere dayanmaktadır. Taahhüt ise, gelecekte varılmak istenen amaçlara yönelik iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili yapılmış tanımlamaların bazılarını bir tablo halinde aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:

**Tablo 1.2:** Psikolojik Sözleşme Kavramı ile İlgili Yapılan Tanımlamalar.

Argyris (1960), psikolojik sözleşme kavramını ilk defa terminolojik biçimde kullanmıştır. Araştırmasını yürüttüğü iki fabrikada işveren kesimini temsil eden ustabaşı ve işçilerle görüşmeler yaparak fabrikaların durum analizlerini ortaya koymuştur. Çıkan durum analizi sonuçlarına göre işçi ile ustabaşı ilişkilerini tanımlayan psikolojik iş sözleşmesi kavramını ortaya çıkarmıştır. Argyris psikolojik iş sözleşmesi kavramını, çalışanlar ile üstleri arasındaki ilişkileri tanımlamak için ortaya çıkartmış ve fabrikada yüksek üretim sağlamak ve sorunları en aza indirmek amacıyla psikolojik sözleşme kavramını yalın olarak; iki taraflı, yazılı olmayan bir sözleşme olarak tanımlamıştır (Anderson ve Schalk, 1998: 638).
Levinson (1962), psikolojik sözleşmeyi birey ve örgütün birbirlerinden karşılıklı olarak beledikleri ve yazılı bir dayanağı olmayan beledentilerin toplamı olarak tanımlamıştır (Mao vd., 2008: 29).
Schein (1965), psikolojik sözleşmeyi birtakım bireysel algılara ilişkin olarak bireyler ve örgütler arasında yaşanan mübadele ilişkisi olarak adlandırmaktadır (Thomas vd., 2003: 452).
Kotter (1973)'in yaptığı tanımlama göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sözleşme kısaca örgüt ve birey arasındaki içsel anlaşmalar olarak tanımlanmıştır (Mao vd., 2008: 29).
Rousseau (1989) yaptığı tanımlamada psikolojik sözleşmeyi, bireyin bekleyiş ve inançlarına ilişkin olarak sözleşme şartlarını ve çift taraflı, örgütün işleyişini etkileyen, kişi merkezli ve karşı taraf (örgüt) ile arasındaki anlaşma olarak tanımlamıştır. Buna göre bir psikolojik sözleşme ortaya çıktığı zaman, işgörenler tarafından geleceğe dönük birtakım inançlar, beledentiler oluşturulmakta (örn; performans dayalı ücret), buna karşılık işgören tarafından örgüte birtakım katkıda bulunulmakta (örn; uygulamada bazı değişiklikler veya kendini örgüte adanma) ve bunun sonucunda gelecekte karşılıklı olarak fayda sağlamak amacıyla bazı zorunluluklar yaratılmış olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).
Herriot ve Pemberton (1995) ise psikolojik sözleşmeyi; her iki tarafın (işgören ve işveren) algıları sonucu oluşan, ve tarafların birbirlerinden karşılıklı olarak beledentilerinden doğan ilişkiler şeklinde ifade etmiştir (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Rousseau'nun yapmış olduğu tanımlama literatürde varolan mevcut tanımlamalardan farklılık göstermektedir. Bu tanımlama, bilgi toplumuna doğru gidilerek değer kazanan, ancak iş güvencesini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan ögesinin bilişsel, ussal ve algısal yönünü de önemsemeyi öngörmektedir (Türker, 2010: 5). Psikolojik sözleşme kavramının literatürde yapılan tanımlamalar içerisinde en yaygın olarak kullanılanı Rousseau'nun yapmış olduğu tanımlamanın olduğunun belirtilmesinde yarar görülmektedir (Türker, 2010: 6).

Buraya kadar anlatılanlar ışığında psikolojik sözleşme; “iş ilişkilerinden doğan; yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal iletilerin algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (kişinin ve örgütün) yükümlülükleriyle alakalı, kişi tarafından oluşturulan zihinsel beklentiler bütünü” olarak tanımlanabilmektedir. Daha geniş bir ifade ile; “kişinin örgüt içinden (örgüt temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, meslek arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, örgütün kültürü, yönetim biçimi, vs.), örgüt dışından (sosyal çevre, örgüt prestiji gibi dış çevreden örgüt hakkında görüşler, örgüt dışından kabul edilebilir otoriteler) elde ettiği verileri kişisel özellik ve deneyimleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla sözleşme taraflarının üstlendikleri yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzeri olmayan (kişiye özel) anlaşma maddelerinin tümü” olarak tanımlanabilmektedir (Türker, 2010: 6).

Özetle; psikolojik sözleşme, örgütün ve çalışanın karşılıklı olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükleri içeren, ancak bireysel olarak çalışanın algılarına bağlı olan bir kavramdır. İşgören kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiği takdirde, işvereninden de bunun karşılığını vermesini yani onun kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesini bekleyebilmesi, taraflar arasında psikolojik sözleşmenin oluşumuna neden olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 55).

## **1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖNEMİ**

Günümüz işletmelerinde istihdam edilen ve görev alan çalışanlar edindikleri donanımlar sayesinde artık örgütlerden birtakım beklentiler ve istekler içerisine girmektedirler. Aynı şekilde örgütler de istihdamda yaşanan yoğun rekabet ve talep nedeniyle çalışanlardan yerine getirmesi gereken bazı yükümlülükler beklemektedirler. Varolan bu durum mevcut birey-örgüt ilişkilerini karşılıklı beklentiler açısından

etkilemektedir. Bu nedenle, günümüz modern çalışma ortamında nitelikli işgörenin işletmelerden beklentileri olmakta, buna karşılık işletmeler de işgören tarafından yerine getirilmesini istedikleri beklentiler içerisinde girmektedirler. Bu nedenle mevcut iş ilişkilerinden doğan taahhütlerin yerine getirilmesi açısından psikolojik sözleşmelerin varlığı günümüzde kaçınılmaz olmaktadır.

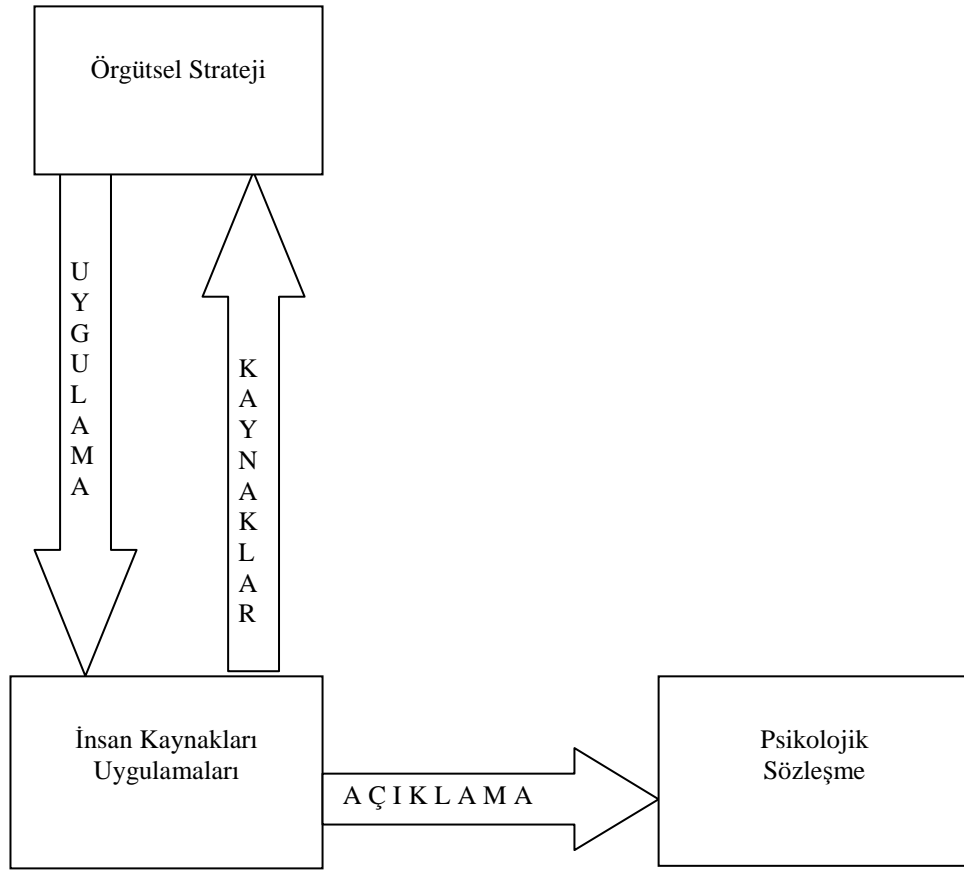
Bireyin kendisi, bir örgüte iş görmek amacıyla bağlandığı zaman birtakım ekonomik, sosyal ve psikolojik değişimlerden dolayı ortaya çıkan bazı temel sorunların çözüme kavuşturulması için uğraş vermektedir. Örgütlerin olmasını istediği ve teşvik ettikleri ise, çalışanların uzun süreli örgüte hizmet vermeleri, bu vasıta ile finansal (ekonomik) güvenliğin ve maddi rahatlığın örgütlerce sağlanmasıdır (Levinson, 1965: 373).

Psikolojik sözleşme örgütlerde işgören ve işveren ile ilgili temel sorunlara çözümler üreten, onlara önemli bakış açıları sağlayan bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin işgören ve işveren arasındaki önemli problemlere temel çözümler getirmesi ile yeni çözüm önerileri sunması, psikolojik sözleşmenin model ve araç olarak öne çıkması bu kavramı birey ve örgüt arasında kullanmaya yöneltmiştir. Yerine getirilmesi beklenen karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilir ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri işgörenin algıları açısından incelemektedir (Sayılı, 2003: 77).

1980'li yıllara kadar uzun dönemli iş ilişkisi ve iş güvenliği ile özdeşleşen iş ilişkileri günümüzde tamamen değişik bir hal almıştır. İşletmeler arasında yaşanan yoğun rekabetle birlikte bilginin artan önemi, gerekli bilgilerle donatılmış ve kabiliyetli insan faktörünü işletmelerin en önemli rekabet avantajı durumuna getirmiştir. Bilginin ekonomiye kazandırılması, yani; ortaya çıkan teknolojik yenilikler, işletmelerdeki fiziksel işgücü ile çalışan ve bilek gücü ile çalışan milyonlarca işçinin işlerinden ayrılmasına yol açmıştır (Türker, 2010: 16).

Aşağıdaki Şekil 1.3 yardımı ile örgütsel strateji, insan kaynakları yönetimi ve psikolojik sözleşme arasındaki yapı ortaya konularak psikolojik sözleşmenin önemi vurgulanmaktadır.

**Şekil 1.3:** Psikolojik Sözleşmenin Yapısı

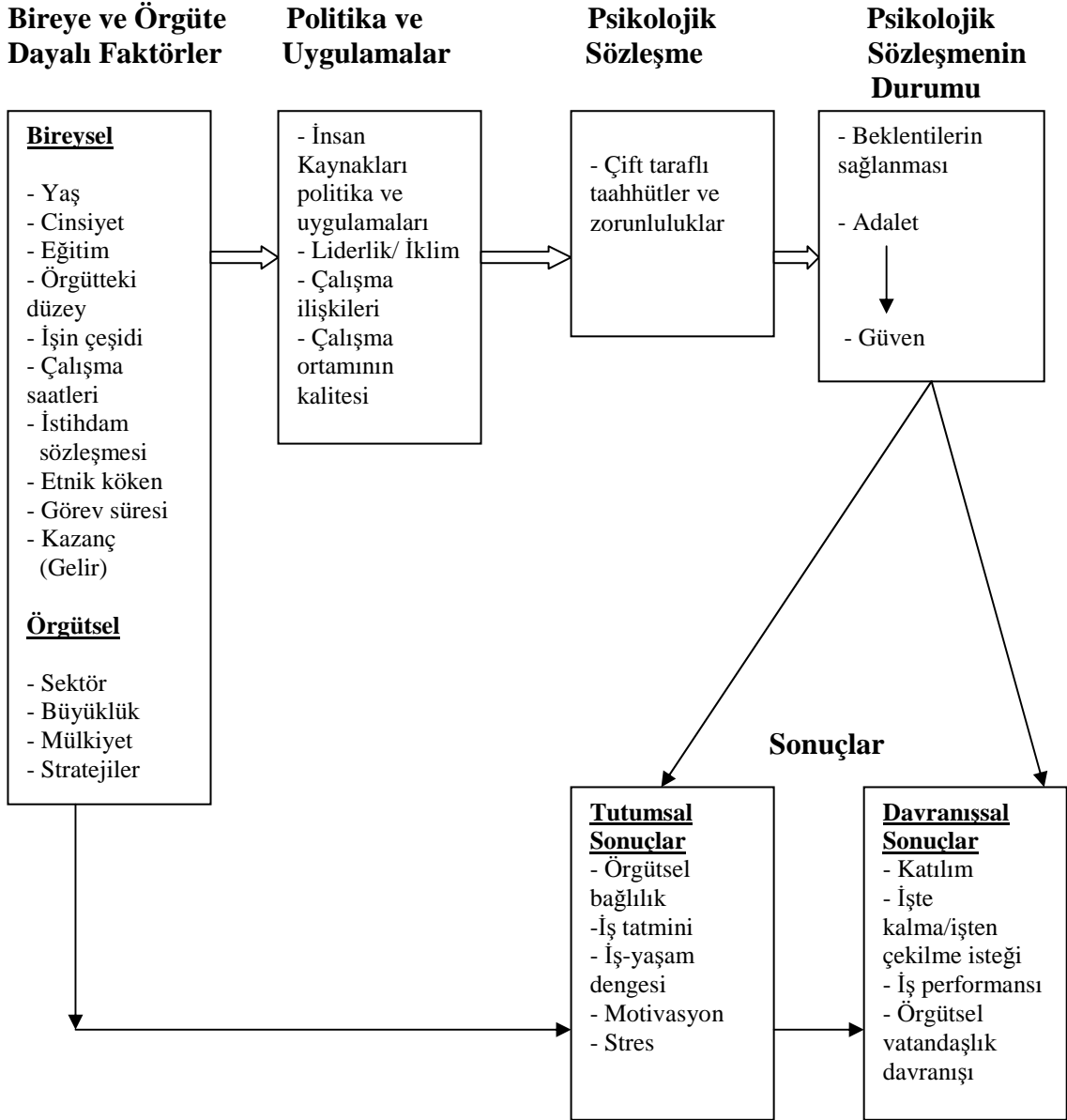


**Kaynak:** Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 464.

Şekil 1.3'de görüldüğü gibi, örgütsel stratejiler (örgütün içerisinde bulunduğu çevre veya pazara göre durumu), insan kaynakları uygulamaları (işe alım, iş genişletme, denetleme vb.) ve psikolojik sözleşme (çalışanın işe olan inançları açısından) uygulamalarının birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu bir yapı ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 464).

Aşağıdaki Şekil 1.4 ise; oluşan çalışma ilişkilerinde örgüt, çalışan ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin oluşturulabilmesi için ortaya çıkan yapıyı göstermektedir.

**Şekil 1.4:** Çalışma İlişkilerinde Örgüt, Çalışan ve Psikolojik Sözleşme İlişkisinin Uygulanması İçin Oluşan Yapı.



**Kaynak:** Guest, 2004: 11.

Ortaya çıkan Şekil 1.4'deki bu yapı ise, bireysel ve örgütsel faktörlerin insan kaynakları uygulamalarına olan etkisi ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymakta ve psikolojik sözleşmenin uygulanması sonucu ortaya çıkan durumun birey üzerindeki sonuçlarını ifade etmektedir. Buna göre oluşan bir yapıda birey ve örgüt



odaklı faktörler çalışan üzerinde birtakım sonuçlar doğurmakta ve bu sonuçlar psikolojik sözleşmenin ortaya çıkarttığı durumun oluşturduğu sonuçlar ile örtüşmektedir.

Günümüz yöneticileri, psikolojik sözleşme kavramının örgütler için öneminin farkına varmakta ve kavram hakkındaki olumlu görüşlerinin gün geçtikçe artan bir seyir izlediği gözlemlenmektedir. Ortaya çıkan ve bir şekilde tatmin edilmesi gereken gereksinimlerin günümüz değişim dünyasında karşılanması artık örgütler tarafından yerine getirilmemektedir; ortaya çıkan bu durumun karşılanması sözleşmenin karşı tarafında bulunan bireyin sorumluluğundadır. Bunun için, kişi kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda kariyer planlamasını oluşturmalı ve kendisini her an bir iş bulacakmış gibi hazır tutmalıdır. Yerine getirilen bu durum hem bireyin kendisine iş güvenliği kazanması açısından yarar sağlayacaktır, hem de iş piyasasının isteklerini yerine getirebilecek hazır ve donanımlı çalışanları istihdam edebilme açısından tüm iş piyasasına yarar sağlayacaktır. Diğer yandan, işletmeler günümüzde çalışanlardan sadece fiziksel koşullara dayalı birtakım özelliklerin beklentisi içerisinde girmemekte, bireyin kendisini gerçekleştirme sayesinde örgüte yarar sağlayabileceği ekstra katkıların beklentisi içerisinde girilmektedir. (Türker, 2010: 16-17).

### **1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN BOYUTLARI**

Psikolojik sözleşmeler incelenirken değişik boyutları itibariyle ele alınabilmektedir. Bu boyutların özellikle duygusal bağlılık ve işgören kontrolü olmak üzere iki çıktıyı etkilediği görülmektedir (Şahin, 2010: 85).

Rousseau ve McLean Parks, işlemsel ve ilişkiyel sözleşme ayrımına giderek, sözleşme boyutlarının aşağıdaki özelliklerin oluşturulmasına katkı sağlamışlardır (Kidder ve Buchholtz, 2002: 602-604):

- Somutluk,
- Zaman diliminin varlığı,
- Odaklanma (ekonomik ve sosyal-duygusal),
- Kapsam (faaliyet alanı),

-Yapı (Kararlılık),

-Kaynaklar.

Bir başka kaynağa göre psikolojik sözleşmenin oluşturulmuş altı boyutu aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Sels vd., 2004: 466-467):

**-Görünürlük:** Somut-Soyut

**-Faaliyet Alanı (Kapsam):** Dar-Geniş

**-Yapı (Kararlılık):** Sabit-Esnek

**-Belirli Bir Zaman Dilimini Kapsaması:** Kısa dönem-Uzun dönem

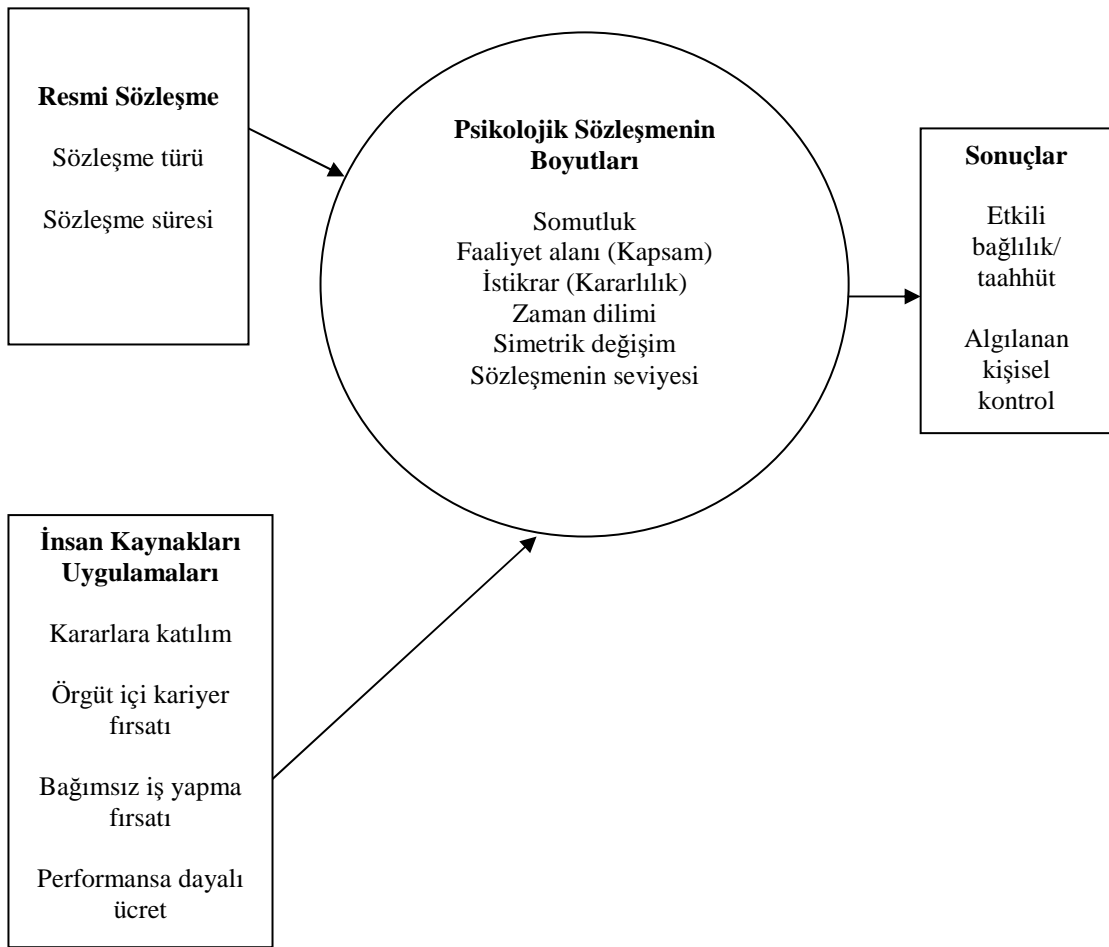
**-Simetrik değişim:** Eşit-Düzensiz

**-Sözleşmenin düzeyi:** Bireysel-Toplu

Bu boyutlardan görünürlük (somutluk) boyutu MacNeil kaynaklıdır ve buna göre, çalışanın algılarının açık bir şekilde ortaya konulmasını ifade etmektedir. Faaliyet alanının sınırlarının bir tanesi iş ilişkileri ile, diğeri ise yaşamla ilgilidir. İşle ilgili olan sınırlar, psikolojik sözleşmenin dar kapsamını ortaya koymaktadır. Yapı (kararlılık) boyutu, psikolojik sözleşmenin daha sonra ortaya çıkabilecek durumlara göre tekrar anlaşma yapılmasını gerektirecek değişim ve gelişmelerin mümkün olabilirliğini ifade etmektedir. Simetrik boyut ise çalışanın algıladığı değişik iş ilişkilerinin ortaya çıkarttığı farklılıkların kabul edilebilirliğine işaret etmektedir (Sels vd., 2004: 466-467).

Psikolojik sözleşmenin boyutlarını içeren aşağıdaki Şekil 1.5’de psikolojik sözleşmenin geçerli kılınması için gereken bağlantılar görülmektedir.

**Şekil 1.5:** Psikolojik Sözleşmeyi Geçerli Kılan Bağlantılar



**Kaynak:** Sels vd., 2004: 466.

Şekil 1.5'e göre; psikolojik sözleşme boyutlarının sözleşme türü ve süresi ile insan kaynakları uygulamalarından etkilenmesi sonucu; örgüt içerisinde bağlılık sağlanmakta, örgüte karşı verilen taahhütler yerine getirilmekte ve algılanan kişisel kontrol meydana gelerek psikolojik sözleşme geçerli kılınmaktadır.

Psikolojik sözleşmede önemli olan, her bir yöneticinin örgüt içerisinde kontrol altında tuttuğu çalışanı ile psikolojik sözleşmeye işlerlik kazandırarak sorumluluklarını yerine getirmesidir (Dunahee ve Wangler, 1974: 525). Bu kapsamda yöneticilerin kendi üzerlerine düşen görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde oluşturulması ile mümkün olmaktadır.

Buraya kadar anlatılanlar doğrultusunda psikolojik sözleşme kavramının oluşum aşamalarını Tablo 1.3'deki biçimde ifade etmek mümkündür.

**Tablo 1.3:** Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Evreleri.

<b>İstihdam Öncesi</b>	<b>İşe Alım</b>	<b>Sosyalleşmenin Başlangıcı</b>	<b>Sonraki Deneyimler</b>	<b>Değerlendirme (Değiştirme/Şiddet)</b>
<b>Psikolojik Kurallar</b>	- Aktif olan taahhüt değişimi	- Taahhütlerin devamu  - Varolan aktif bilgilerin çalışanlar/işletmeler tarafından açığa çıkarılması	-Taahhütlerde ortaya çıkan değişim  - Daha az bilgi arayışı	- Farklı bilgilerin yol açtığı değerlendirme  -Ortaya çıkan yeniliklerin değişimi
<b>Sosyal İnançlar</b>	- Örgütün ve işgörenin uyarılarının değerlendirilmesi	- İşletmenin yerine çeşitli kaynaklardan oluşan bilgi	- İşletmede ortaya çıkan sosyalleşme çabalarının azalması  -Varolan psikolojik sözleşmede ortaya çıkan değişimler	

**Kaynak:** Rousseau, 2001: 512.

Tablo 1.3'e göre; psikolojik sözleşmenin oluşumu için öncelikle işe alım öncesi mevcut durumun, işe alım uygulamalarının ve işbaşında oluşacak sosyalleşme

başlangıcının etkinleştirilmesi gerekmektedir. İşe alımdan önce çalışanların işlerine, mesleklerine ve örgütlere yönelik sahip oldukları inançlar işveren tarafı ile açık bir şekilde örtüşmekte ve böylece etkinleşme sağlanmaktadır (Rousseau, 2001: 512).

#### **1.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ**

Sözleşmeler varolduğu zaman birtakım beklentilerde ortaya çıkmaktadır. Levinson'ın tanımlamasına göre, psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmelerin aksine birtakım özellikler içermektedir. Psikolojik sözleşmenin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Morrison, 1994: 354-355):

-Psikolojik sözleşmedeki beklentiler sözlü olarak konuşulmamaktadır ve algılara dayanmaktadır.

-Psikolojik sözleşmede ortaya çıkan beklentiler geçmiş deneyimler sonucu gelişim göstermektedir.

-Psikolojik sözleşmede varolan tarafların birbirlerine bağımlılıklarıdır.

-Psikolojik sözleşmeler taraflar arasında psikolojik mesafeler doğurmaktadır.

-Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir.

Şahin (2010: 88) yapmış olduğu çalışmasında yukarıdaki özelliklere ilave olarak psikolojik sözleşmenin şu özelliklerine yer vermiştir:

-Psikolojik sözleşmeler genellikle duygusal ağırlığı bulunan konularla bağlantılıdır, bu durumlar ihlal edildikleri takdirde güçlü duygular ortaya çıkar.

-Psikolojik sözleşmeler öznel algılara dayanır, yani kişinin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini anlatır. Rousseau sözleşmenin öznelliğini, bireyin sözleşmeyi kendisine göre algılaması olarak belirtmektedir.

-Psikolojik sözleşme karşılıklıdır. Bireyin, iki tarafında ilişkiye dönük karşılıklı yükümlülüklerine olan inancını içerir.

-Psikolojik sözleşmenin varolabilmesi için öncelikle, belirli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirilmelerinden bir kazanç elde edilmesi kişisel seçimlere bağlıdır.

-Psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için kritik bir unsur olarak sosyal kararlılık bulunmaktadır. Geleceğe dönük anlaşmalar yapılmadan önce tarafların birbirlerine niyet ve güven bağlamında inançları oluşmalıdır.

-Genel olarak; psikolojik sözleşmeler, sosyal ve bilişsel özelliklere sahip bulunmaktadır.

Bu özelliklerin yanısıra, bir birey gerçekleştirdiği sosyal roller oranında birden fazla psikolojik sözleşmeye aynı anda sahip olabilir ve çalıştığı örgütteki çeşitli taraflarla farklı psikolojik sözleşmeleri bulunabilir. Hatta bu kişisel psikolojik sözleşmeler karşılıklı biçimde birbirleriyle uyuşmayabilir ve açık olmayabilir (Şahin, 2010: 88).

### **1.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME TÜRLERİ**

Blau'nun geliştirmiş olduğu Sosyal Değişim Teorisine göre, sosyal değişim gelecekte varolacak ilişkileri açıklamaktadır. Ekonomik değişimler sözleşmeler üzerinden hayat bulurken; sosyal değişimler, kişinin uzun süreli yapmayı taahhüt ettiklerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için diğer kişilere tam olarak güvenmesinden ortaya çıkmaktadır. Verilmiş taahhütler ise, sosyal değişim ilişkilerinin en temel dayanağını oluşturmaktadır. Ayrıca sosyal değişim, karşılıklı olarak yarar sağlama amacını güden en az iki bireyin oluşturduğu dayanışma olarak açıklanmaktadır. Ortaya çıkarılan sosyal değişim ilişkileri aracılığıyla geleceğe yönelik birtakım beklentiler içerisine girilir ve örgütün faaliyetlerinin yerine getirileceği beklentisi içerisine girilir. Böylece algılanan bu yükümlülükler psikolojik sözleşmenin varlığını ortaya çıkartmış olur (Tüz ve Altıntaş, 2001: 719).

Örgütlerde yaygın olarak oluşturulan ve gerekli olan sözleşmelerin varlığı örgütlerin ayırt edici özellikleri arasındadır. Sözleşmeler, örgütlerin nihai amaçlarına ulaşabilmeleri ve onları başarıya taşıyabilmesi için bireysel ve örgütsel inançların bir araya getirilip düzenlenmesine hizmet etmektedir. Taraflarca karşılanması gereken zorunluluklar işçi ve işveren arasında doğan ortak ilişkilerden kaynaklanmakta ve örgüt çalışanları sözleşmeler aracılığı ile örgütlere özel katkılar sağlamayı kabul etmektedirler (Robinson vd., 1994: 137).

Çalışma ortamında oluşturulan sözleşmeler yaygın olarak işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler olmak üzere iki biçimde oluşturulmaktadır. İşlemsel sözleşmeler; adil olarak yapılan çalışma sonucu ödenen adil ücret olarak karakterize edilmekte ve sözleşmenin daha çok ekonomik boyutunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bazı iş bulma örgütleri de (Manpower, Kelly, Nursetemps, Accountemps gibi) işletmelere işlemsel sözleşme üstünlüğüne sahip işgörenleri önermektedir. Diğer yandan, sözleşmenin diğer türünü oluşturan ilişkisel sözleşmeler ise; hem işçi (işletme-özel yetenekleri, uzun dönem kariyer gelişimine fırsat vermesi açısından vb.) hem de işveren tarafını (kapsamlı çalışma açısından) içeren, açık uçlu bütün ilişkileri kapsayan önemli bir araç olarak görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466).

Psikolojik sözleşme türlerinden işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin özelliklerini Tablo 1.4'deki şekilde ifade etmek mümkündür.

**Tablo 1.4:** Sözleşme Türlerinin Özellikleri.

<b>İŞLEMSEL SÖZLEŞMELER</b>		<b>İLİŞKİSEL SÖZLEŞMELER</b>
Ekonomik	<b>ODAK</b>	Ekonomik, Duygusal
Bölümsel	<b>KAPSAM</b>	Bütün bireyler
Kapalı uçlu, Özel	<b>ZAMAN DİLİMİ</b>	Açık uçlu, Belirsiz
Yazılı	<b>BİÇİMLENDİRME/OLUŞUM ŞEKLİ</b>	Yazılı, Yazılı olmayan
Durağan	<b>YAPI</b>	Dinamik
Dar	<b>FAALİYET ALANI</b>	Yaygın
Gözleme açık, Görünür	<b>GÖRÜNÜRLÜK</b>	Subjektif, Anlaşılmaya dayalı

**Kaynak:** Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467.

Yukarıda Tablo 1.4'de sözleşme türlerinin özellikleri görülmekte, ayrıca işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerin oluşum özellikleri de ortaya konulmaktadır. Buna göre, işlemsel sözleşmeler sözleşmenin mali boyutu ve belirli kurallara dayandırılmış işin yerine getiriliş biçimi ile ilgiliyken; ilişkisel sözleşmeler daha çok yapılan işin sosyal boyutlarını ve duygusal yaklaşımlarını içeren sözleşme özelliklerine sahiptirler.

Psikolojik sözleşme birbirlerinden odak, zaman, biçim, içerik ve denge olarak farklı boyutlarda oluşan işlemsel ve ilişkisel sözleşme olarak ikiye ayrılmaktadır. Odak, çalışma ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olma boyutunu; zaman, ilişkiler sonucu ortaya çıkan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olma boyutunu; biçim, olması gereken performansın neler olduğunun derecesini; içerik, örgüte katılım yapan işgörenin işe sağladığı katkısının sınırlı ya da sınırsız olma boyutunu; denge, algılanan ilişkilerin geleceğin ortaya sunacağı değişimler karşısında durağan ya da dinamik olma boyutunu belirtmektedir (Mimaroglu 2008: 55).

Macneil, oluşan psikolojik sözleşmeleri “işlemsel” ve “ilişkisel” olarak iki kategoride incelemiştir. Ona göre işlemsel sözleşmeler, belli bir zaman dilimi içerisinde taraflar arasında belirlenmiş parasal değişimler olarak açıklanırken; oluşan ilişkisel sözleşmeler, ilişkileri oluşturan ve muhafaza eden açık uçlu ve nispeten daha belirsiz anlaşmalar olarak tanımlanmıştır. İşlemsel sözleşmeler; yüksek ücret, performansa dayalı ücret, kısa dönemli çalışma ilişkileri gibi koşulları kapsarken; ilişkisel sözleşmeler ise, uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi ve bireysel problemlere destek olma gibi unsurları ifade eder (Şahin, 2010: 89).

Ortaya çıkan bu farklılığa göre işlemsel sözleşmelerde işgörenin bağlı olduğu örgütüne karşı sorumlulukları işten ayrılmadan makul bir süre önce haber verme, transferleri kabul etme, rakipleri desteklememe, örgüte ait özel bilgiyi deşifre etmeme, mevcut işyerinde en az iki yıl görev almayı gerektirirken, işverenin de işgöreni mevcut imkanlar dahilinde hemen terfi ettirmesi, yüksek bir ücret ödemesi ve işgörenin performansına dayalı ödeme yapması beklenmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmede ise, işgörenin fazla mesaide bulunması, işletmeye sadık olması ve bireylerin örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanan ekstra-rol davranışı göstermesi beklenirken, işverenin de çalışana eğitim, uzun dönemli iş güvencesi, kariyer geliştirme olanağı ve bireysel problemlerde destek sağlaması beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle işlemsel sözleşmeler, işgörenin yerine getirmesi gereken yükümlülüklerinin daha kısa dönemli, çalışma kapsamına odaklı, maddi yükümlülüklerle ilgili ve daha az ilişkisel olduğuna dair algılamaları ifade eden oldukça belirginleşmiş değişimleri ifade etmektedir. Buna karşın ilişkisel sözleşmeler, uzun süreli yerine getirilmesi beklenen yükümlülüklerle ilgili olup, güven ve bağlılık gibi olgulara dayandırılabilen daha az tanımlanmış sosyo-duygusal yükümlülüklerin oluşmasını sağlamaktadır ve bunun devamında



gerçekleşen ilişkilerle oluşmaktadır. Ortaya konulan araştırmalarda, çalışma ilişkisini içeren psikolojik sözleşmelerin hem işlemsel hem de ilişkisel yükümlülükleri içerdiği tespit edilmiştir (Şahin, 2010: 89).

Ortaya konulan iki sözleşme çeşidine ilave olarak Rousseau ve Wade-Benzoni (1994: 467) yapmış oldukları çalışmada 2x2 matris yapı oluşturarak psikolojik sözleşme türlerini aşağıda Tablo 1.5’de görülen dört gruba ayırmaktadır.

**Tablo 1.5:** Geliştirilmiş Psikolojik Sözleşme Türleri.

	Özellik Taşıyan	Özellik Taşımayan
Kısa Dönem	İşlemsel	Transisyonel (Geçici)
Açık Uçlu	Dengeleyici	İlişkisel

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

Tablo 1.5’de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme türleri 4’e ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468).

- **İşlemsel Sözleşmeler:** Sınırlı süreli olarak belirlenmişlerdir ve iyi bir şekilde açıkça belirtilen, yerine getirilmesi beklenen performans koşullarına göre oluşturulmuşlardır.
- **İlişkisel Sözleşmeler:** Sınırlandırılmamış ve açık uçlu bırakılan iş ilişkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Tanımlanmamış veya belirsiz olarak bırakılmış performans düzeyleri ile uzun süreli yerine getirilen işler sonucu oluşan sözleşmelerdir.
- **Dengeli/Dengeleyici Sözleşmeler:** Zaman içerisinde değişen performans koşullarına bağlı olarak iyi bir şekilde belirlenmiş, iş ilişkilerine yönelik oluşturulmuş açık uçlu sözleşmelerdir.

- **Transisyonel (Geçici) Sözleşmeler:** İşe yönelik olarak aslen bir bozulma ortaya çıkartmaktadırlar. Bu sözleşmeler, gelecek zamanda oluşacak işe ilişkin taahhütlerin eksikliğini belirtmektedir. Ayrıca, işe ilişkin performans beklentileri bu sözleşmelerde ya çok azdır, ya da hiç belirginleşmemiştir.

Rousseau'nun yaptığı ayrıma göre, oluşan psikolojik sözleşme türleri zaman ve performans gereksinimleri açısından farklılık göstermekte ve her biri işveren ile işgören arasındaki davranış modellerini yansıtmaktadır. İşlemsel sözleşmeler çoğunlukla, parasal veya ekonomik odaklı olan belirli katkıların ve yararların kısa dönemli alışverişini kapsamaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise, herhangi performans ödül koşullarının bulunmadığı uzun dönemli düzenlemelerin yerine getirileceği anlaşıldığı durumlarda oluşturulmaktadır. Bununla beraber; işlemsel sözleşmeler, sosyo-duygusal ve ekonomik anlamda karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken açık uçlu düzenlemeler biçimindedir. Psikolojik sözleşmenin üçüncü türünden olan dengeli sözleşmeler ise, iyi biçimde oluşturulmuş performans ödüllerinin işlemsel özellikleri ile ilişkisel özelliğin bir arada toplandığı bir yapıya sahiptir. Oluşan bu sözleşmeler, ilişkisel sözleşmelerde varolan açık uçlu zaman dilimi ve karşılıklı ilgi ile işlemsel sözleşmelerde bulunan performans talepleri ve yeniden anlaşma girişimlerinin bir birleşimidir. Psikolojik sözleşmenin dördüncü ve son türü, tam anlamıyla bir psikolojik sözleşme olmayıp, geçici düzenlemeler olarak nitelendirilebilir. Bu düzenlemeler sözleşme tarafları arasındaki karşılıklı taahhütlerin bozulması biçimindeki dengesiz durumlar gibi psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi veya işveren ve işgören tarafları arasında karşılıklı düzenlemelerin oluşturulmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Mevcut geçici düzenlemeler genellikle bir işe aday olduğu veya başvuru yapıldığı zaman diliminde geçerlidir (Şahin, 2010: 90-91).

Oluşturulan bu sözleşme türleri psikolojik sözleşmelerin bütün çeşitlerini temsil etmemesine rağmen, günümüz modern örgütlerinde az bir değişiklik göstererek bu sözleşme türlerinin bir veya bir kaçının bir arada olduğu görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 468).

## 1.6. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALI

Bu kısımda; taraflarını işgören ve işverenlerin oluşturduğu, algılanan taahhütlerin yerine getirilmemesi sonucu oluşan psikolojik sözleşme ihlali açıklanacaktır. Günümüz işletmeciliğinde işgören ve işveren beklentileri psikolojik sözleşme kavramı adı altında incelenmekte ve psikolojik sözleşmeler yerine getirilmesi gereken birtakım karşılıklı yükümlülükleri oluşturmaktadır. Oluşan bu yükümlülüklerin ihlal edilmesi bireyin; örgüte duyduğu güveni azaltmakta ve örgütten ayrılmak istemesine yol açmaktadır. Bu nedenle; örgütler tarafından, psikolojik sözleşmeleri ihlal eden unsurlar belirlenmeli ve bu unsurları giderici tedbirler alınmalıdır.

İşgörenler açısından kuvvetli bir psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve yürütülebilmesi altı faktöre bağlanmıştır. Bu faktörler; kariyer gelişimine imkan tanınması, işin özelliği (ilgi çekici, çeşitlendirilmiş olması), mali açıdan ödüllerin sağlanması, işbirliği temeline dayandırılan güzel bir çalışma ortamının varlığı, başarılı bir şekilde işin gerçekleştirilebilmesi için kişisel desteğin varlığı ve özel hayata gösterilen saygı olup, bu faktörlerde yaşanan eksiklik psikolojik sözleşmenin etkili bir şekilde işlenmesini aksatabilmekte veya ihlal edilmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

İngilizce karşılığı violation olan ihlal kavramı; bir bireyin verilen söze karşılık ne aldığına ilişkin zihninde oluşturduğu bilişsel ve kuvvetli bir duygusal yapıyı ifade etmektedir. Taraflar arasında oluşan davranışta taraflardan birinin diğer tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olmasına yükümlülüklerin ihlali adı verilmektedir. İhlal, ihanet duygusunu ve şiddetli psikolojik sıkıntıları, kötü tecrübelere maruz kalmayı, küskünlük, adaletsizlik ve haksızlık duygularını içermektedir. Bununla birlikte ihlal; hayal kırıklığı ve kızgınlık duygusunun bir kombinasyonu olmaktadır. İhlalin özünde, öfke, küskünlük, dışlanmışlık, haksızlığa karşı çıkma ve acı duygusu vardır (Tüz ve Altıntaş, 2001: 720).

Bir işçinin çalıştığı işletmenin kendisine yaptığı psikolojik sözleşme ihlali algısı doğal olarak kişisel bir olgudur. Bazı durumlarda bu ihlal sözleşmenin gerçek ihlalden ortaya çıkmaktadır. Örneğin, yönetici yeni işe girecek işgörene açık şekilde üç yıl içinde yükseleceği konusunda söz vermiş olabilir. Fakat üç yıl geçmesine rağmen söz verilen bu işçi halen bir üst mevkiye yükseltilmemiştir. Diğer durumlarda ise, bunun

gerçek bir ihlal olup olmadığı daha açık bir durumdur. Belki işgören alacak yönetici, işgörene “bu işyerinde genellikle üç yıl içinde işçiler hızlı bir şekilde yükselir” gibi belirsiz bazı ifadeler söyleyebilir. İşgörenler de bu belirsiz ifadeleri üç yıl içinde yükselecekleri konusunda söz almak olarak algılamış olabilirler. Dolayısıyla, işgörenler bir yükselme almadıkları zaman bu durumu psikolojik sözleşmede bir ihlal olarak algılamaktadır (Robinson ve Morrison, 2000: 525).

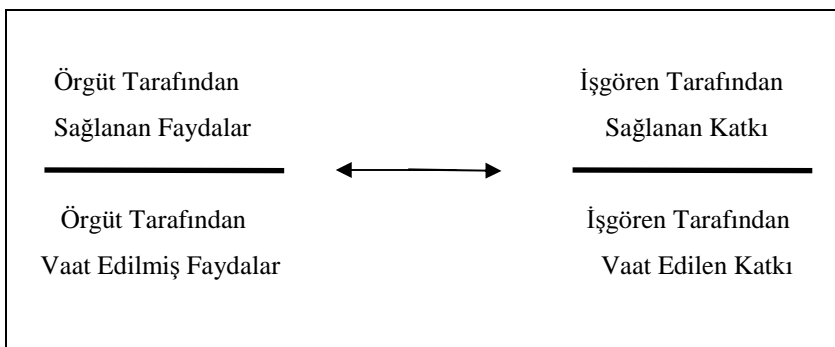
Aşağıda psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecine ve ihlalin doğurduğu sonuçlara değinilmektedir.

### 1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişim Süreci

Herhangi bir psikolojik sözleşmenin oluşturulmasındaki önemli unsurlardan biri tarafların birbirine olan güvenleridir. Bu güven karşılıklı olarak tarafların açık veya örtülü olarak yaptıkları söz verme şeklinde oluşmaktadır. Taraflar, birbirlerine karşılıklı olarak bir şeyler teklif ederler. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, bireylerin işletmelere sağlayacakları katkıların karşılığında elde edecekleri ödüllerin işletmeleri tarafından vaat edilmesi durumudur (Turnley ve Feldman, 2000: 25-26).

Aşağıdaki Şekil 1.6’da işgören açısından psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesinde kullanılan denklem ortaya konulmuştur:

**Şekil 1.6:** Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formüle Edilişi.

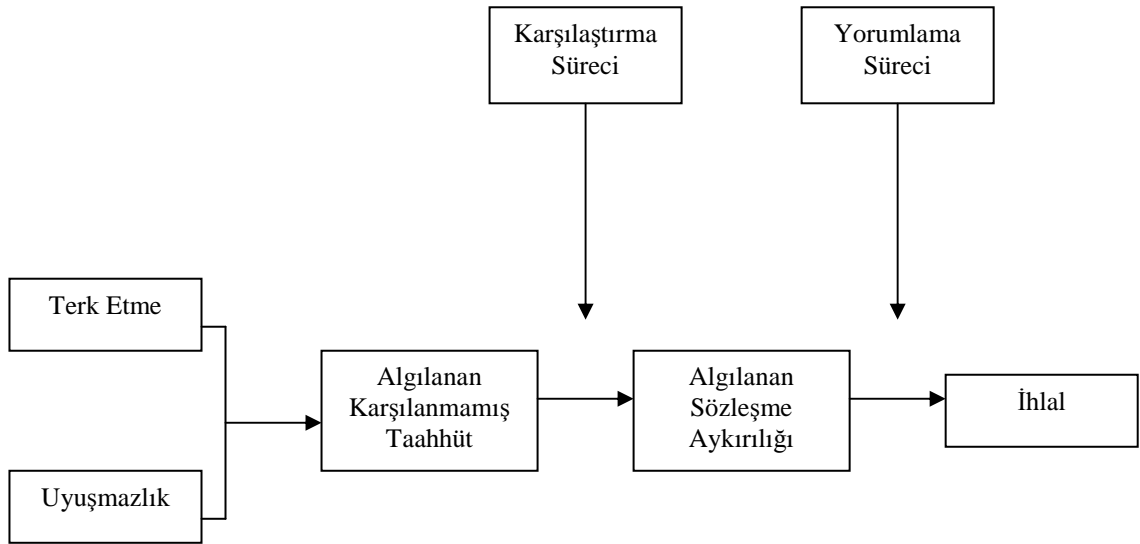


**Kaynak:** Morrison ve Robinson, 1997: 240.

Şekil 1.6'daki denkleme göre; işgören ilk başta kendisine vaat edilenler bakımından ne aldığını belirlemekte, ardından örgüte vaat ettikleriyle sağladığı katkıları kıyaslamakta, üçüncü olarak da bu iki oranı birbiriyle karşılaştırmaktadır. Eğer, sol tarafta bulunan oran sağ tarafta bulunan orandan küçük çıkmış ise, bu durum da işgören sözleşmenin ihlal edildiğine kanaat getirecektir (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

Oluşan psikolojik sözleşme ihlalinin gelişiminin bir süreç olarak oluşumu, aşağıda Şekil 1.7 yardımıyla açıklanmaktadır:

**Şekil 1.7:** Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi.



**Kaynak:** Şahin, 2010: 92.

Morrison ve Robinson, Şekil 1.7'deki ihlalin gelişimini altı aşamalı bir süreç olarak ele almışlardır. Buna göre, iki durum ihlale yol açmaktadır. Birincisi, terk etme olarak adlandırılmakta ve örgüt tarafından işgörene ilişkin bir taahhüdün bilişsel olarak bozulmasıdır. İkincisi ise, uyuşmazlık olup işgören ile örgütün bir taahhüdü farklı biçimde algılamasıdır. Her iki durumda da, işgörenin kendisine ne taahhüt edildiğine dair anlayışı ile gerçekte ne elde ettiğine dair algılayışı arasında algılanan bir çelişki olduğundan, ihlalin gelişimi sürecinde algılanan karşılanmamış taahhüde yol açılmaktadır. Bu çelişkinin algılanması da, karşılaştırma sürecini başlatmaktadır. Bu

süreçte işgören, her bir tarafın kendi kişisel taahhütlerini ne derece iyi destekleyebildiğini kavramaktadır. Eğer işgören kendisini taahhüt edilen kişi olarak görürse ve yeterli karşılıklar sağlanmazsa, bu durumda algılanan sözleşme aykırılığı doğmaktadır. Bu aşamanın ardından işgörenin ilişkiyi yönlendiren sosyal sözleşmeyi değerlendirdiği yorumlama süreci oluşmaktadır. Sonuç olarak; algılanan sözleşme aykırılığı, işgörenin aykırılığa ilişkin yaptığı anlamlandırma ve değerlendirmelere dayanan ihlal ile neticelenebilmektedir (Şahin, 2010: 93).

Psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim süreci; örgüt içerisinde görev alan işgörenin elde etmek istediği beklentilerinin karşılanma düzeyiyle orantılı olarak gelişme gösterecek ve bu doğrultuda ihlalin şiddeti belirlenecektir. Ortaya çıkan bu durumda işgören ile işveren arasındaki çalışma ilişkilerine yön verecektir.

### **1.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları**

İhlal, iş ilişkisinde taraflardan birisinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile meydana gelmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayırt etmek gerekmektedir. İşgörenler işe başlamaları ile birlikte gerçekçi davranmayıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentileri karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte veya düşük performans gösterebilmektedirler. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde, işgörenlerin gösterdikleri tepkilerin şiddeti daha da artmaktadır. Örneğin, işgören gayretli ve sıkı çalışmasına karşılık olarak ücret artışı beklediğinde, ancak bu beklentisi yerine getirilmediğinde hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir işgörene sıkı çalışmasına karşılık olarak ücretinin arttırılacağı vaat edilir ve bu yerine getirilmezse, işgörende bu durum kendisine haksızlık yapıldığı kanaati uyandıracaktır. Yerine getirilmeyen sözler ise, kişide kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalmasına neden olacaktır (Doğan ve Demiral, 2009: 56).

İşgörenler, çalıştıkları örgütlerin iki tarafca hazırlanan sözleşmeyi yeterli şekilde yerine getirmede başarısız olduklarını sürekli düşünürler. İşgörende oluşan bu algı işgörenin; çalıştığı örgüte olan güvenini, işinden duyacağı tatmini, örgütteki geleceğini etkilemektedir. Ayrıca bu gibi durumlarda işgörende; örgüte olan sorumluluk anlayışında azalma, rutin ve ekstra görevlerde performansın azalması gibi negatif etkiler

yaşanmaktadır. Bu negatif etkilerin potansiyelinden dolayı, örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etme olasılığının artacağı algısı altında yatan şartları anlamak önemlidir (Robinson ve Morrison, 2000: 525).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkardığı birtakım sonuçlar vardır. Turnley ve Feldman (2000: 27-29), çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları ile ilgili beklentilerini aşağıdaki üç başlık altında incelemiştir:

- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin başka bir iş bulma çabasını arttıracaktır.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin görev ve sorumluluklarını ihmal etme olasılığını arttıracaktır.
- Psikolojik sözleşme ihlalleri, işgörenin işletmeye bağlılık davranışlarında işgörenin çalışma isteğini azaltan bir unsurdur.

Bir tarafın diğer tarafa karşı yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olması kişiler arasındaki ilişkileri bozmakta ve karşılıklı yükümlülükler dayalı grupların inançlarının azalmasına yol açmaktadır. İşgören tarafından yapılan bir ihlal sonucunda işverenin işgörene yönelik olarak hislerinin değişmesine neden olmaktadır. Böylece, yükümlülüklerin ihlali yükümlülük tiplerine farklı şekilde etkilerde bulunabilir (Tüz ve Altıntaş, 2001: 720).

Psikolojik sözleşme kavramının sağladığı faydalar açısından bakıldığında ise, psikolojik sözleşme kavramı yaptığı sözleşme ihlalleri ve bu ihlallere karşı işgörenlerin tepkilerini ve onların işlerinden ayrılmaları ile itaatsizliklerini ifade ederek davranışlarını ortaya koymaktadır (Thompson ve Bunderson, 2003: 578). Bu yönüyle ihlal, örgüt içerisinde çalışanları da kısmi açıdan test etme fırsatı sunabilmektedir.

## **1.7. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERDE DEĞİŞİM**

Örgüte yeni giren çalışanlar için örgütsel sosyalizasyon (uyum) süreci çalışanlar adına stresli bir süreç olmaktadır. Bunun nedenleri ise işgörenlerin değişik ve belirgin olmayan yeni bir çevreye giriş yapması ve bu çevrenin çeşitli belirsizlikler içermesidir. İşe yeni girenler ise, bu süre zarfında örgüt içerisinde olabildiğince etkili bir biçimde nasıl işlev görebileceğinin yollarını aramakta ve örgüt içerisinde belirgin olmayan durumların öğrenilmesi için çaba göstererek, bu sürenin olabildiğince

kısaltılmasını sağlamaktadırlar. İşe yeni girenler, işe ve örgüte yönelik çeşitli bilgiler kazanmakta ve bu durum örgütlerin çalışanlardan neler beklediklerini belirginleştirerek rollerinin neler olduğu, zaman içerisinde çalışanlar tarafından algılanmaktadır. Oluşturulan bu gibi bilgilerin yoğunluk kazanmasıyla çalışma ilişkilerinde iki tarafın gerçekçi beklentileri ortaya çıkmakta ve çalışma sözleşmeleri bu nedenle daha ayrıntılı boyutlar kazanmış olmaktadır. Böylece karşılıklı olarak psikolojik sözleşme ortaya çıkartılmış ve yenileştirilmiş olmaktadır (Thomas ve Anderson, 1998: 748).

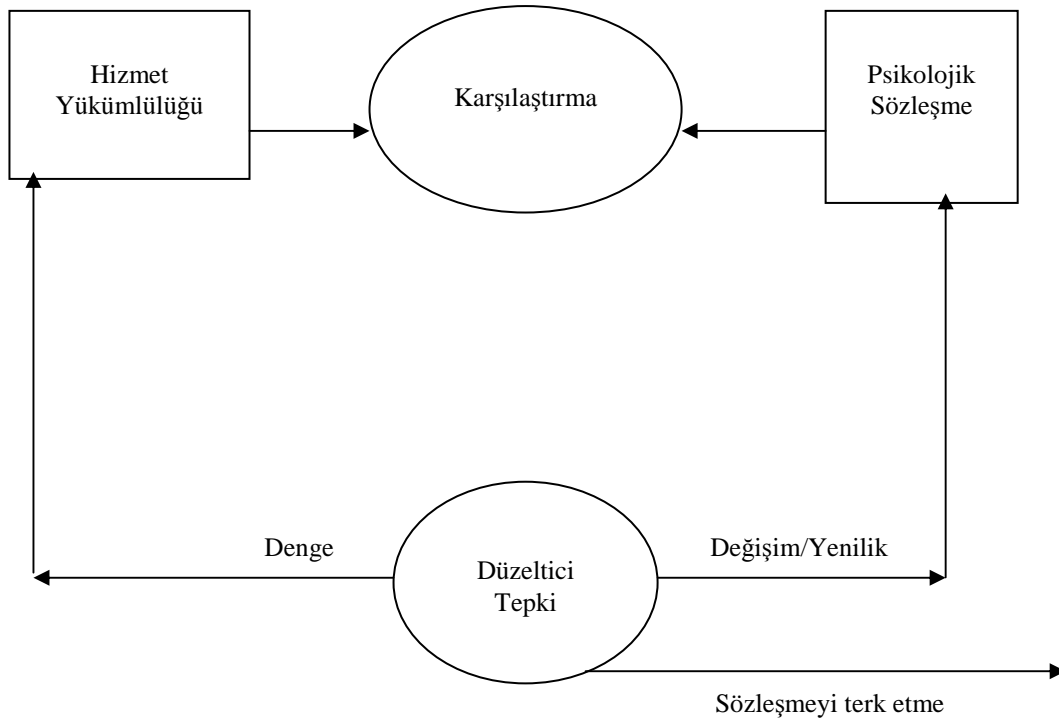
İşveren ve işgörenler bazı taviz ve beklentilerle aralarında sözleşmeler kurar ve karşılıklı bazı maliyetlere katlanırlar. Örneğin; işveren, çalışanlara eğitim vermelidir, işe alıştırma ve ödüllendirmeye yönelik harcamalarda bulunmalıdır. Çalışan ise, iş güvencesi ve gelecek için daha yükseltilmiş ücret beklentisine sahiptir, ancak düşük ücretlerle yetinerek görevine devam edebilmektedir. (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).

Psikolojik sözleşmede yapılan değişim iki farklı biçimde gerçekleşebilmektedir. Bunlar, uyum ve dönüşümdür. Uyum; bazı değişikliklere, ikamelere, büyüme ve daralmalara (performans kriterleri, ödeme planları, çalışma düzeni vb.) rağmen sözleşmenin özünde devam etmesi iken; dönüşüm; sözleşmenin kökten değişmelere (kısa dönemli finansal hedeflerden müşteri tatminine, yaşam boyu istihdamdan kısa dönemli istihdama vb.) uğrayarak yapısının değişmesidir. İlkinde değişim işgörenler tarafından özümsekenirken, ikincisinde değişime olan direnç ortaya çıkabilmekte ve bu durumda sözleşmede gerçekleşecek değişimden taraflardan biri zarar görebilmektedir. Sözleşmede yaşanan dönüşümün amacı yeni bir sözleşmeyi ortaya çıkartmaktır ve ortaya çıkan bu durum örgütsel bağlılığı azaltıcı niteliktedir. Örneğin; örgütsel küçülme, yeniden yapılandırma gibi nedenlerden ortaya çıkan işten çıkartmalar ile işverenler, işgörenler ile arasında oluşan psikolojik sözleşmeyi ihlal etmiş olmaktadır. Ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumu ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmakta ve çalışanlar tarafından iş değiştirmenin yolları aranmaya başlanmaktadır. Ortaya çıkan bu etkiye rağmen işverenler genellikle bu sözleşmenin zarar gördüğünün farkına varamamaktadırlar. Bu durum, işgücüne verdiği zarar kadar işgörelere ve işletmelere da zarar verme potansiyeli taşımaktadır (Arslan ve Ulaş, 2004: 103).



Aşağıdaki Şekil 1.8, psikolojik sözleşmenin değişime uğrayan modelini ve psikolojik sözleşmede değişimin olması için gerekli durumları ifade etmektedir.

**Şekil 1.8:** Psikolojik Sözleşmenin Değişim Modeli.



**Kaynak:** Schalk ve Roe, 2007: 174.

Şekil 1.8’de, psikolojik sözleşmelerde yaşanan değişim modeli açıklanmakta ve psikolojik sözleşmenin gözetimsel davranışının bir modeli ifade edilmektedir. Buna göre, psikolojik sözleşmenin tarafı olan çalışanın üzerine düşen ve yapmakla yükümlü olduğu temel eylem ve görevleri anlaşılır olana kadar psikolojik sözleşme devam etmektedir. Bu eylemler anlaşılır olmaya başladıktan sonra ise sözleşme artık geçerliliğini yitirmekte ve sözleşmede değişim yaşanmaktadır. Bu durum beklenmeyen durumları ortaya çıkartmasına karşın, önemli boyutların kesişmesine de yol açmaktadır. Ortaya çıkan bu gibi durumlarda, psikolojik sözleşme artık varlığını devam ettirememekte ve bireyin algılarında bir revizyon (yeniden gözden geçirme) eğilimi ortaya çıkmaktadır. Revize edilmiş bir sözleşme ortaya çıkarılmadığı takdirde ise psikolojik sözleşme terkedilmiş olacaktır (Schalk ve Roe, 2007: 173).

Örgütsel değişimler işgörenin psikolojik sözleşme algısını büyük ölçüde etkilemektedir. Psikolojik sözleşmenin oluşumunu içeren sosyal bilgi işleme teorisine göre, işgörenin iki türlü algılama türü ortaya çıkmaktadır. Bunların ilki; işgörenin üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesi nedeniyle işgörenin beklentileri (ücret, terfi vb.), oluşan diğer algı ise, çalışanın işverene karşı yapmakla yükümlü olduğu algılardır (iş yerine getirme, örgütsel bağlılık vb.). Örgütsel değişimler ortaya çıktığı zaman işgöreninde bu algılarında çeşitli değişimler meydana gelmekte ve böylece psikolojik sözleşmelerde değişimler yaşanmaktadır. Örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi, değişen çevresel şartlarla birlikte ve çalışanın elde ettiği örgüt içi deneyim sonucunda oluşan psikolojik sözleşmeler tekrar değerlendirilmekte ve gerek çalışanın, gerekse işverenin yerine getirmesi gereken zorunlulukları açısından psikolojik sözleşmelerde yeniden bakış açıları oluşmaktadır (Maguire, 2002: 168).

İşgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin oluşumunda meydana gelen birtakım değişimler ortaya çıkmaktadır. Sparrow ve Cooper (1998) bu konu ile ilgili, çalışma ilişkilerinde yaşanan değişim tarafından etkilenen dört temel konuyu tanımlamışlardır (Cooper, 1999: 117):

-İşgörenlerin istihdam edildikleri işlerden istekleri ve yaşadığı ortamda devamlılığını sürdürebilmesi için kişiler örgütlere katılım gösterip emek verme veya örgütlerde hiç istihdam edilmeme arasında bir seçim ile karşılaşmaktadırlar. Eğer ki; birey örgütlerde istihdam edilme yönünde bir tercihte bulunursa bireysel yaşamında bazı kısıtlamalara gitmekte ve bireyin örgüt ile kurduğu sözleşmeye dayalı olarak örgütlerden bazı istekleri veya beklentileri oluşmaktadır.

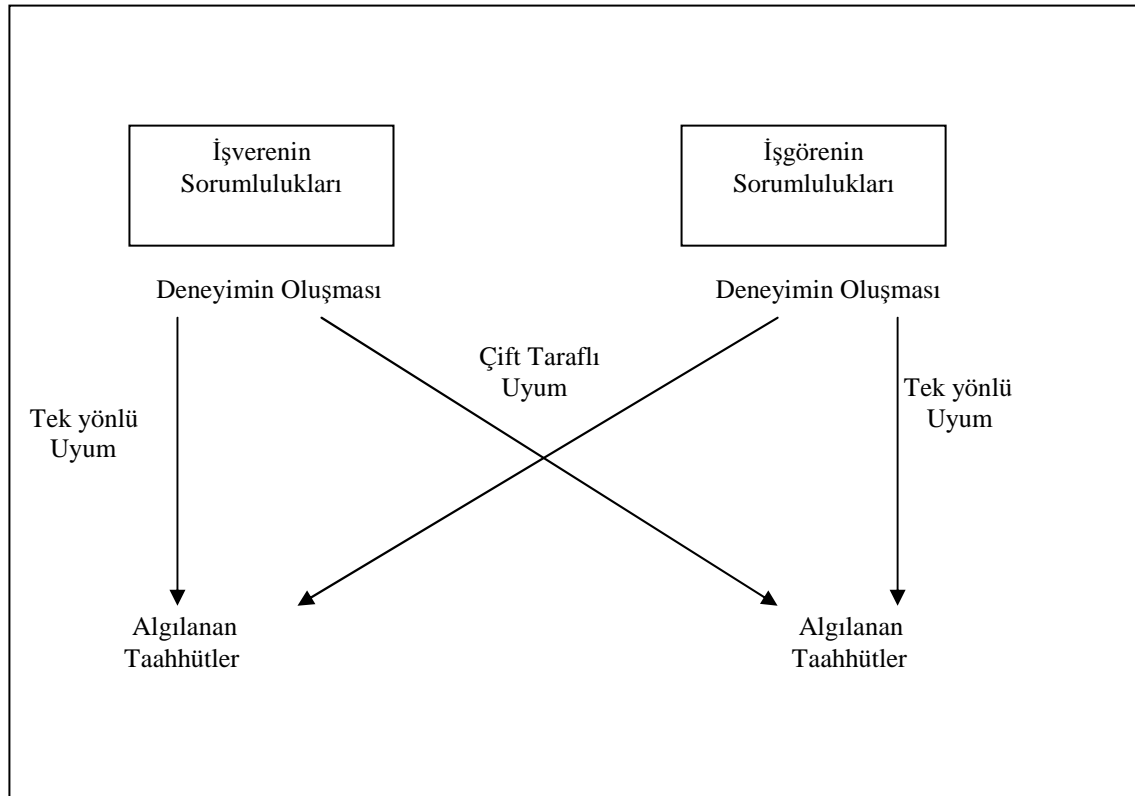
-Bireylerin iş yapma sonucu ortaya çıkan ilişkileri ile diğer bireyler arasındaki işlemleri; sosyal etkileşim, zaman yapıları ve coğrafik konum açısından değiştirilebilmektedir.

-Örgüt içerisinde yaşanan ortak ve rekabetçi ilişkiler, örgütlerin yapısını oluşturan içsel ve dışsal bileşenlerin daha yeni ve esnek bir biçim almasını sağlamaktadır.

-Hükümetler, sendikalar ve yöneticiler ile olan ilişkiler gibi, kuruluşlar ile taraflar arasındaki ilişkilerin de sağlanabilmesi için sözleşmenin etkili bir şekilde oluşturulabilmesi önemli etkenlerden birisini oluşturmaktadır.

Örgüte yeni katılanların psikolojik sözleşmeleri, işveren tarafından vaat edilmiş güdüleyici (kariyer olanakları, ekonomik ödüller, işi ilginç hale getirme gibi) inançlara dayalı olarak oluşmaktadır ve benzer şekilde bu durum Şekil 1.9'da aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 1.9:** Yeni İşgörenlerin Psikolojik Sözleşmeleriyle İlgili Algılarının Değişmesinde Tek Yönlü ve Karşılıklı Adaptasyonun Rolü.



**Kaynak:** De Vos vd., 2003: 540.

Şekil 1.9'daki değişim modelinde anlaşıldığı gibi, örgüte yeni gelen işgörenlerin algıladıkları taahhütlerin önemli yanı, iki tarafın sağlayacağı katkılar nedeniyle işe yeni giren işgörenin taahhütlerinde yaşanan algılar sonucunda bireyin kendi açısından ve işvereni açısından algıları değişmekte, böylece işgören ve işveren açısından oluşturulan psikolojik sözleşmelerde çeşitli değişimler yaşanmaktadır. Algılarda yaşanan bu değişimler, işgören ve işveren taraflarının karşılıklı olarak taahhütlerinin (performans, ekstra rol davranışı, esneklik, örgütsel bağlılık) oluşmasını

sağlamakta veya taahhütlerde birtakım değişmelere yol açmaktadır (De Vos vd., 2003: 540).

Değişime uğrayarak oluşturulan psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde varlığını etkili bir biçimde sürdürmesi; işgörenlerin çalışmalarında daha fazla esnek olabilmesine imkan tanıyacak, taraflar arasında güven duygusu pekişecek, duygusal bir etkileşim kurulacak, işgören performansını ve verimliliğini üst düzeye çıkaracak, böylece işgörenin işinden duyduğu tatmin duygusu sağlanacaktır (Doğan ve Demiral, 2009: 63).

Yeni psikolojik sözleşmelerin ilişkisel bileşenlerinin kariyer geliştirme, bağlılık ve iş güvencesi ile ilişkili kısmi inançları içerdiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Yaşanan bu değişim, örgütlerin paternalistik bir ilişkiden ortaklık ilişkisine doğru hareketini yansıtmaktadır. Yeni psikolojik sözleşmelerin ortaya koyduğu değişim ile ilişkili kavramsal model incelendiğinde; kişilerin daha önceki işkayıpları, yaşadıkları örgütsel değişiklikler, iş değişiklikleri ve yükümlülüklerin ihlali gibi geçmiş iş deneyimlerinin yeni psikolojik sözleşmelerinde oluşturdukları inançlara etki edebileceği görülmektedir. Böylece yeni psikolojik sözleşmede işgörenler kariyerlerini geliştirmede sorumluluk almakta, işin içeriğine bağlılık göstermekte ve iş güvenliği ile ilgili daha az beklenti içerisine girmektedir. Yeni psikolojik sözleşmenin, söz konusu bileşenleri, iş ilişkisinde aracı rolünü oynayarak cinsiyet, yaş ve örgütsel kademe gibi demografik özellikler ile beraber iş tatmini, geliştirme faaliyetlerine katılma ve işverenle çalışmayı sürdürme niyeti gibi çıktıları etkilemektedir (Şahin, 2010: 96). Sonuç olarak; psikolojik sözleşmeler, insan ilişkilerine pratik bir yapı sağlayarak insan sorunlarının çözümüne katkı sağlamaktadır. Ancak toplumsal hayatın değişime uğraması insanların sorunlarını ve beklentilerini değiştirmekte ve bu da psikolojik sözleşmelerin değişmesine neden olmaktadır. Bu açıdan psikolojik sözleşmelerle ilgili olarak şu üç değişikliğin yapılması önerilmektedir (Şahin, 2010: 96):

-Psikolojik sözleşmelerin bileşenlerini, insan gereksinimleri ve insanların ifade ettiği sorunlar çerçevesinde düzenlemek gerekmektedir.

-İlişkilerde öngörüle bulunmayı sağlamak için, konuşulmamış veya geçmişten gelen beklentilerin temel insani gereksinimler ile uğraştığını anlamak gerekmektedir.

-Bu ilişkilerdeki bireylerin tehlikeyle nasıl başa çıktığını da göz önünde bulundurmak gerekebilir. Tehlike özellikle grupların varoluşlarında baş etmeleri gereken önemli bir konu olmaktadır.

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE**  
**İLİŞKİSİ**

Teknolojinin sürekli ve hızla gelişim gösterdiği günümüzde, örgütlerin değişen çevresel şartlara adapte olabilmeleri ve rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmelerinin temel faktörü, donanımlı insan kaynağının örgütlere çekilmesi ve varolan işgörenlerin elde tutulmasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin kendilerine artı değerler katabilecek işgörenleri bünyelerinde tutabilmelerinin en etkili yolu işgörenlerin işlerinden duyacağı tatminin sağlanmasıdır.

Modern yönetim teorisyenleri, çalışanlar açısından iş tatmininin sağlanmasını işletmeler için bir zorunluluk olarak görmekte ve kavramın önemine bu yönüyle dikkat çekmektedirler. Son yıllarda davranış bilimcilerin de yaptıkları çalışmalarda iş tatmini kavramına yoğun bir biçimde yer verdikleri gözlenmektedir. Bu çalışmalar; örgütlerde verimlilik artışı sağlamanın, çalışanlarda iş tatmininin oluşması ile mümkün olabileceği sonucunu ortaya koymuştur. Bu nedenle; iş tatmini kavramı, güncelliğini korumakta ve işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında çeşitli yararlar sağlamaktadır.

## 2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini ve performansa dayalı oluşturulan hipotezlerin dayanak noktası mutlu işgörenlerin örgütler için daha verimli olacakları yönündeki inanca dayanmaktadır. İş tatmini örgütsel davranış literatüründe yer alan bir kavramdır. Yapılan araştırmalara göre; örgütlerde yer alan birey, yüksek morale sahip ise işinde yüksek performans göstermektedir. İş tatmini ve örgütün beşeri ilişkileri konusundaki çalışmalara Hawthorne araştırmaları öncülük etmiş ve 1900'lerin başlarında iş tatmini ile ilgili çalışmalar ortaya atılmıştır. Yine, bir endüstri sosyologu olan Williams işgörenlerin işletmelerini içinde bulunduğu durumdan geleceğe taşıma duygusu içerisinde oldukları görüşünü belirtmiştir. 1920'lerin başında yapılan çalışma sonuçlarına göre ise, bireylerin doğuştan gelen özellikleri gereği çalıştıkları işlerinde iş tatmini aradıkları gerçeği ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340).

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş yaşamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarını gerekli kılmaktadır. İşletmeler için en önemli kaynaklardan birisi çalışanlardır. Çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve

verimli bir şekilde çalışabilmelerinin temel şartı ise onların işlerinden yeterince tatmin olmalarıdır (Toker, 2007a: 92). Bu nedenle; örgütlerin sürekliliklerini elde edebilmeleri açısından, çalışanları adına iş tatminini sağlamaları bir zorunluluk oluşturmaktadır.

İşgörenlerin zaman içerisinde işlerine yönelik geliştirdikleri bazı zihinsel tutumları vardır. Oluşan bu zihinsel tutumların ortaya çıkmasına işgörenin işi hakkındaki bilgi ve tecrübesi, işin sonucuna ilişkin yaklaşım tarzları ve çalışma ortamının koşulları önemli şekilde etki etmektedir. Ortaya çıkan bu tutum olumlu bir şekilde oluşabileceği gibi olumsuz da olabilir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin geçmişte yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal ve psikolojik durumu olumlu ise bu; iş tatmini, eğer ortaya çıkan durum olumsuz ise bu durum iş tatminsizliği şeklinde adlandırılabilir (Barutçugil, 2004: 388).

İş tatmininin konusu hem örgütlerde çalışan insanlarla, hem de onların yaptıkları örgüt içi çalışmalar ile yakından ilgili olmaktadır. İş tatmini kendisine en çok örgütsel davranış konulu çalışmalarda yer bulmaktadır. Ayrıca, örgütlerde varolan iş tasarımıyla örgütsel gözetim (denetim) aralığında bulunan işlerle alakalı oluşturulan örgütsel teoriler ve araştırma çalışmaları iş tatmini konusunu içermektedir. Bununla birlikte, işin tatmin ediciliği veya tatminsizliği konusu sadece işin doğasına bağlı olmamakta, ayrıca bireylerin çalıştıkları işlerinden ne bekledikleriyle de yakından ilgili olmaktadır (Lu vd., 2005: 211).

Tatmin olmanın ya da tatmin olmamanın açığa çıkması ile birlikte temel performansın ve diğer değişkenlerin varolmasının kesin değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonraki aşamalarda iş tatmini, kişinin işi ya da iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ruhsal durumu ya da yaşadığı memnuniyet duygusu olarak tanımlanmıştır. Yine benzer şekilde, iş tatmini “ortaya çıkan bir durum karşısında kişinin duygusal biçimde cevap vermesi ya da duygusallığı” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise iş tatmini; bireylerin işlerinden duydukları tatmin, büyük ölçüde iş ve işle alakalı her şeyin gereksinimlerini ve arzularını karşılama derecesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340).

İş tatmini kavramı, tek bir işgörenin yerine getirdiği işin ve elde ettiklerinin gereksinimleriyle ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine imkan sağladığını fark etmesi sonucunda yaşadığı bir duygu olarak da ifade edilebilmektedir.



Bu tanımda dikkati çeken bazı boyutları Barutçugil (2004: 389), yapmış olduğu çalışmasında aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır:

-İş tatmini değerlerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir çalışanın bilinçli veya bilinçsiz olarak değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteğini gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirlemektedir.

-Örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin her birisinin önem ve öncelik verdiği değerler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ortaya çıkan bu durum sonucunda, değişik konumlardaki işgörenler belirli bir durumdan farklı biçimde tatminler elde edebilmektedirler.

-İş tatmini bireyin algılama biçimi ile yakından ilişkilidir. İşgörenin arzularının, değerlerinin ve ulaştıklarının bilincinde olmaması, bunları tam ve düzgün biçimde algılamaması ihtimali her zaman mevcuttur.

-İş tatmininin işe ve ilişkilere karşı olarak duygusal ve kişisel bir tepki olması sonucunda gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülebilmesi her zaman için kolay olmamaktadır.

-İşgörenlerin bireysel özellikleri; yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değer yargıları, iş tecrübeleri, yetişme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal nitelikleri ve işe dönük beklentilerinde farklılaşma yaşandıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri farklılaşmaktadır.

İnsanları çalışmaya teşvik eden önemli etmenlerden bir tanesi gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı beklentileridir. Bu beklentiler gerçekleştirildiği düzeyde birey tatmin olmaktadır. Genellikle, ortaya konulmuş olan arzu ve gereksinimler her şeyden önce insanın kendi benliği (egosu) ile daha yakından ilişkili olmaktadır. Bu nedenle, bir örgütte yaşam gücü duygusu, diğer örgütlerde elde edilebilecek umutlar ile devam ettirilemez. Yani bireyin kendisi, bulunduğu şartlar altında mutlaka çalıştığı ortamda sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ya da istekli bulunuyor ise, bu işyerinde kendisini tatmin eden bir şeyin olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenden ötürü, birey içinde bulunduğu sosyal ortamda kendisini avutacak, tatmin arzusunun şiddetini düşürecek bazı özellikler bulma arayışı içerisine girecektir (Eren, 2001: 501).

İş tatmini ile ilgili Avrupa ülkelerinde ve Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırma çalışmaları; bireysel iş tatmininin, iş performansı ve verimliliğinin güçlü bir belirleyicisi olduğu sonucunu ortaya çıkartmıştır (Patterson vd., 2004). Yine benzer biçimde, iş tatmini çalışanlara üretkenlik ve tatmin sağlama gibi pozitif etkiler sağlamakta; aksine tatminsizlik durumunda ise, çalışanlar davranışsal açıdan kendilerini geri çekmekte ve işe olan devamsızlıkları artmakta, bunun sonucunda da örgüt içerisinde negatif ilişkiler açığa çıkmaktadır (Theodossiou ve Zangelidis, 2009: 648).

Günümüz modern dünyasında yoğun rekabete dayalı iş ortamının belirmesi, örgütlerce istihdam edilen işgörenlerin daha donanımlı bir hal alması ve bilgiye dayalı uzmanlaşmış işgören biçiminin ortaya çıkması sonucu örgütlerin bu nitelikli işgücünü bünyelerine katmak istemesi ve bu sayede rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması öncelikle çalışanların iş tatminlerini sağlamakla mümkün olmaktadır. Çünkü örgütlerin bu nitelikli işgörenler için cazip hale getirilmesi veya nitelikli işgörenlerce örgütlerin öncelikli tercih edilir hale getirilmesi işgörenlerin sosyal, psikolojik ve ekonomik boyutlardan tatmine ulaştırılması ile mümkün olmaktadır.

İş tatmininin hem işgörenler hem de örgüt açısından önemli sonuçları ortaya çıkmaktadır. İnsan hayatında önemli bir yer tutan iş yaşamının bireylerin sağlığı üzerinde direkt bir etkiye sahip olması kaçınılmazdır. Bu insani boyutun yanında ekonomik açıdan iş tatminiyle doğrudan ilgili olan işten ayrılma, iş devamsızlığı, verimlilik gibi sorunların önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin başarı göstergelerini oluşturan müşteri memnuniyeti, örgüt karlılığı, etkililik ve verimlilik gibi kavramlar arasında iş tatmini kavramının da yer alması, örgütler açısından bu kavramın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenlerden dolayı iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip edilmesi önemli bir hal almaktadır (Koç, 2007: 35).

İş hayatında insan, istediği işi ve bu işin kendi bilgisi, yeteneği ve ilgisi bölümüne dahil olan kısmını elde ettiği takdirde işinde ve işyerinde daha verimli bir biçimde çalışmaktadır. Ayrıca, arzu ve gereksinimlerinin tatmin edilmediği hissini benimseyen kişiler, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz bazı tutumlara sahip olacaklardır. Bu durumda da tatminsizlik durumu ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır (Eren, 1998:

178). Buradan hareketle, çalışanın istekleri örgüt tarafından karşılandığı takdirde çalışanda iş tatmini durumu belirecek, aksi takdirde iş tatminsizliği oluşacaktır.

İş tatmininin insanların yaşamları üzerindeki etkileri son derece belirgindir. Bu açıdan yöneticiler, işgörenlerin iş tatminlerini sağlamaya yönelik olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, tatmin olmayan işgören, işinden kaçır ve olabildiğince mevcut işinden ayrılma ve başka bir iş bulma arayışı içerisine girer. Yaşanan bu durum da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey hem psikolojik, hem de fizyolojik açıdan daha sağlıklıdır ve bu da bireyin uzun süreli bir yaşam sürmesini sağlamaktadır. Üçüncüsü ise, iş tatmini yüksek olan kişi bu memnuniyetini iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan işgören, işe zamanında gelmekte ve devamsızlık konusunda azami derecede dikkatli olmaktadır. Bunun sonucunda işten ayrılma düşüncesi çok düşük olur. Ortaya çıkan bu durum, yapılan araştırmalar sonucuyla da kanıtlanmaktadır. Tatmin ve işgören sağlığı konusu genellikle az incelenen ve üzerinde durulan bir konu olmaktadır. Bu amaçla yapılan araştırmalara göre; işinden tatmin olmayan işgörenlerin, tatmin olan işgörelere kıyasla daha sık hasta olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle strese bağı baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça rastlanan hastalıklardandır. Bu nedenden dolayı; iş tatmini yüksek olan bireyler daha az doktora gider, daha az rapor alır ve böylece örgütün sağlık harcamaları azalır ve iş kayıplarının önüne geçilir (Özkalp ve Kirel, 2004: 80). Görüldüğü üzere, iş tatmini ile ilişkili olan bu durumlar iş tatmininin önemini ortaya çıkartmaktadır.

## **2.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

İş tatmini konusunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından iş tatmini ile ilgili kavramlara değinilecektir. Bu kavramlar örgütsel bağıllık, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, işgücü devir hızı ve verimliliklerdir.

### **2.2.1. İş Tatmini ve Örgütsel Bağıllık**

Günümüzde işgörenlerin sıradan bir üretim faktörü olmadığının farkına varılması ve uzun dönemde rekabette başarı sağlamanın asli unsuru olarak insanın kabul edilmesinin ardından örgütlerin nitelikli işgücü bulma talebi artmıştır. İşgörenlerin

nitelik düzeyinin artmasının ardından birtakım yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Bunların ilki, niteliksel olarak artan işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasıdır. Örgütlerde, çalışan arasında profesyonelleşme arttığı sürece bağlılığın sağlanması o derece zorlaşmaktadır. Bunun sebebi, profesyonel kişilerin bağlılıklarının çalıştıkları örgütten ziyade işlerine yönelik olmasıdır. Dolayısıyla kendileri için işletmede kalmak; gereksinimlerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda örgütler bu ilişkiyi teşvik edecek ortam ve uygulamalar için çalışmaktadırlar (Kök, 2006: 300).

Örgütsel davranış literatüründe üzerinde en fazla durulan ve araştırma yapılma gereksinimi hissedilen konuların başında, örgütsel bağlılığın iş tatminiyle olan ilişkisi gelmektedir. İş tatmini yıllardır akademisyenlerin, araştırmacıların ve iş çevrelerinin dikkatini çeken bir konudur. Son zamanlarda iş tatmini ile ilişkili olarak örgütsel bağlılık konusu üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış gözlenmiştir. Yapılan bu araştırmaların bulguları iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Demir, 2005: 110).

İşgörenlerin işten ayrılması üzerine yapılan araştırmaların pek çoğunda ise, işten ayrılma davranışının önemli ölçüde bireylerin örgüte bağlılıklarının belirtisi olan iş tatmini ile alakalı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Eğer ki birey, örgütün değerlerine bağlı oluyorsa ve bu değerlerin uygulanabilmesine yarar sağlamak istiyorsa, örgütten ayrılmayı düşünmeyecektir. Bununla birlikte iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük olan ancak çeşitli nedenlerden dolayı çalışma zorunluluğu bulunan işgörenler, örgütün havasını etkileyebilecek olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girerler (Karahana, 2009: 425).

İş tatmini genellikle iş çevresi ile ilişkilendirilmesine rağmen, örgütsel bağlılık örgütün tümüne karşı hissedilen olumlu duygu ve tutumlar olarak ifade edilmektedir. Birbiriyle ilişkili olan bu iki kavram arasındaki temel ayrım, bağlılığın daha çok kurumun amaçları ve değerlerinin tümüne uygunluğu temsili olması iken, iş tatmininin sadece işin kendisiyle ilgili boyutlarıyla ilişkili olmasıdır (Kök, 2006: 300).

Sonuç olarak; iş tatmini ile ilgili kavramlar arasında kendisine yer edinen örgütsel bağlılık kavramı yalnızca çalışanların örgüt içerisinde yerine getirdikleri görevlerini etkilememekte, ayrıca örgüte karşı oluşan genel bir tutumu da ifade

etmektedir. Bu yönüyle iş tatmini oluşturan bireyin örgüte olan bağlılığı dikkate değer biçimde artış göstermektedir.

### 2.2.2. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İş tatmini kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi açısından en sık incelenen değişkenlerden biridir. Bu doğrultuda literatürde iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

İş tatmini ile ilgili kavramlardan bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel bağlılık sonucu oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin bir talimata, yazılı kurallara bağlı olmaksızın örgüt içerisindeki resmi görevlerinin ötesinde ortaya koydukları, örgütün etkinliğini artırıcı etki yapan ve etkinliğe yarar sağlayan gönüllü davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının altında yatan ana düşünce, bireylerin yalnızca kendi arzu ve istekleri doğrultusundaki işe yönelik davranışlarıdır. İşgören yazılı bir kural ve dayatma olmaksızın, tamamen içten gelen ve örgütlerin ödül sisteminden bağımsız bir şekilde kendiliğinden bu davranışta bulunmaktadır (Demir, 2005: 126-127).

Odak noktasını örgütsel vatandaşlık davranışının belirlediği araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik faaliyetlerde bulunmaları, diğer kişilerin iş sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmaları, birbirlerine nazik davranışları biçiminde yerine getirilen örgütsel vatandaşlık davranışları örgütü cazip, çalışılmaya değer bir alan haline getirerek, örgüte duyulan sadakat ve bağlılığı besleyebilmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

Bateman ve Organ'ın üniversite çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Smith ve arkadaşlarının küçük ve büyük işletmeler üzerinde uyguladıkları çalışmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Benzer şekilde, Puffer'ın araştırmasının sonuçları da Smith ve arkadaşlarının sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bazı araştırmacılar, bilişsel ve duygusal tatmin ölçümlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde değişik etkilerinin

bulduğunu söylemişler ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve birey açısından bilişsel iş tatmin ölçümleri ile ilişkili olduğunu ortaya çıkartmışlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, örgütlerde oluşan ve bireyin kendi arzusuyla örgüte sağladığı ekstra yararlar örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. İşgörenlerin görev aldıkları örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri onların işlerinden duydukları tatmin ile açıklanabilmektedir. Çünkü işgörenlerin kendi isteğiyle birtakım ekstra davranışlar sergilemesi, işgörenlerin işlerinde istekli ve mutlu olduklarının bir göstergesidir ki, bu da iş tatmini ile doğrudan örtüşmektedir.

### **2.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon**

Motivasyon, bir amacın gerçekleştirilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. İnsanlar gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla çalışmalarını sürdürürler. Bireylerin tatmin edilmiş gereksinimleri için motivasyon sağlanamaz. Bu doğrultuda, gereksinimler olduğu sürece motivasyon söz konusu olacaktır (Barutçugil, 2004: 390).

İş yaşamında yer alan önemli konulardan bir tanesi de çalışanların motivasyonlarının sağlanmasıdır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansını artırıcı etki yapmaktadır. Motive olamayan çalışandan olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş yaşamında motivasyon kullanımının asıl amacı; örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için çalışanın yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Ağırbaş vd., 2005: 328).

Motivasyonun iki temel özelliği bulunmaktadır: bunların ilki, motivasyonun bireye özel olmasıdır. Yani, birisini motive eden herhangi bir durum veya olayın herkes için motive edeceği şeklindeki genellemede bulunmak mümkün olmamaktadır. Motivasyonun diğer ikinci özelliği ise, motivasyonun yalnızca insanın davranışlarında gözlenebilir olmasıdır. Bu durum nedeniyle, yöneticilerin işgörenini motive etmesi bir zorunluluk halini almaktadır. Bu yönüyle motivasyon; kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma isteği ve çabası ile yakından ilgili olmakta ve kişinin iş tatmini sağlamanın etkili olmaktadır (Koçel, 2003: 634).

Örgüt içerisinde çalışanların motive edilmesi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar bir yandan kişisel tatmin sağlarken diğer yandan da örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır. İnsan davranışlarının karışık ve anlaşılmasının güç olması, motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle gereksinimler dizisi ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Burada önemli olan, motivasyon sağlama yöntemlerinin örgüt tarafından bilinmesi ve buna uygun motivasyon planlarının uygulanmasıdır (Ağırbaş vd., 2005: 330-331). Özetle; örgüt işgörenlerini motive eder ve onlara gerekli önemi gösterirse, bu durumdan hem örgüt hem de işgören karşılıklı yarar sağlayacaktır. Çünkü motive olmuş işgören örgüte ekstra faydalar sağlayarak örgütü amaçlarına daha rahat ulaştırırken, işini severek ve tatmin olmuş bir şekilde yerine getiren işgören tarafında fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir hayat sürdürecektir.

#### **2.2.4. İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı**

İşgücü devir hızının yüksekliği işgörenlerin stres altında olduklarının bir göstergesi olabilir. Bir örgütte devamlı stres altında iş görmek ve görevini yerine getirmek, bireyin kendisinin örgütle bütünleşmesine ve iş tatmini sağlamasına engel olur. İşgörenlerin yeteneklerini kullanabilme imkanı bulamadıkları, kariyer gelişiminde problem yaratan otokratik yönetim tarzını benimsemiş örgütlerde stres faktörü oluşabilmektedir. İşgücü devir hızının makul düzeyde olması, işletmeye yeni güç kazandıracak kişilerin gelmesi ve örgütsel hedeflere ulaşma yönünden yararlı olacaktır. Ancak, bu oranın genel ortalamanın üzerine çıkması, örgüt açısından bir tehlikenin varolduğunun işareti olarak algılanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 245). Kısaca belirtmek gerekirse; örgütlerde işgücü devir oranının yüksek oluşu, çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işlerinden duydukları memnuniyetsizlik durumunu ifade etmekte ve bu durum o örgütte işgörenlerin tatminsizliğe uğradıkları şeklinde yorumlanmaktadır.

Ayrıca iş tatmininin düşüklüğü nedeniyle işgücü devir hızının yüksek olması, yetişmiş işgücünün kaybına yol açmakta ve bu da örgütlere bir maliyet unsuru olarak yansımaktadır (Oshagbemi, 2000: 213).

### 2.2.5. İş Tatmini ve Verimlilik

İş tatmininin en belirgin özelliği, zihinsel olmaktan ziyade duygusal bir kavram oluşudur. Bireysel olması nedeniyle yöneticilerin yapması gereken en önemli uygulama, işgörenlerinin optimum düzeyde bir tatmine ulaşabilmeleri için onlara yardımcı olmalarıdır. İş tatmini genel olarak; örgütsel davranışı geliştiren ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak görülmektedir (Karcıoğlu vd., 2009: 61).

İş tatmini yüksekliğinin direkt bireyin performans artışından ziyade, örgüt düzeyinde bir artışa ve örgütün genel başarı artışına neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Carroll ve Tosi tarafından ortaya atılan görüşe göre, iş tatmininin yüksekliği kimi işgörende işine karşı içten güdülenme oluşturarak, onları yüksek verimliliğe yöneltebilmektedir. Özellikle, başarı sağlamanın kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş işgörenleri yüksek verime güdüleyeceğine dikkat çekilmektedir (Kök, 2006: 294).

İş tatmininin yüksek çıkması istenen bir sonuçtur. Bu sonucun sürekliliğinin sağlanabilmesi için işletmelere önemli görevler düşmektedir. İşletmede çalışan işgörenlerin iş tatminlerini sağlamak ve bu sayede verimliliklerini arttırmak için başlıca aşağıdaki uygulamaların yerine getirilmesi sağlanmalıdır (Gedik vd., 2009: 8);

- İşgörelere bireysel potansiyellerini kullanabilme fırsatları sunulmalı, bunun için işgörelerin çalışma alanlarının belirli periyotlarla değiştirilmesi sağlanmalı,
- İşgörelere yerine getirdikleri işlerle ilgili sürekli yetki ve sorumluluk verilmeli,
- İşler işgörelerin bilgi ve yetenekleri dikkate alınarak verilmeli,
- İşgörelenler örgüte sağladıkları katkıları gördüklerinde verimlilikleri daha çok artmaktadır. Bu nedenle işgörelere sağladıkları katkıları göstermek için çalışmalar yapılmalı,
- İşgörelenin sigortalı çalışıyor olması, işlerine yönelik güvenlik önlemlerinin yeterli olması, emeklilik güvencelerinin olduğuna kanaat getirmesi işgörelenin iş tatmini arttırmaktadır. İş ile ilgili güvenlik önlemlerinde iyileştirmeler yapılarak iş tatmininin yüksek kalmasına yardımcı olunmalı,
- İşgörelere çalışmalarının tam karşılığı olan adil bir ücret verilmeli,



- Ücretler ve yapılan fazla mesailer zamanında tam olarak ve her zaman için verilmeli,
- İşgörenler arasında daima iyi bir iletişim imkanı sağlanmalı. Bu sayede ufak bir problemin bile gözardı edilmemesine ve dolayısıyla da problemlerin büyümemesine yardımcı olunmalıdır.

### 2.3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir bileşiminin sonucu ortaya çıkmaktadır. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdır; verimlilik veya başarıya sadece insan unsuru dahil edildiğinde başarıya ulaşılmaktadır. Aksi takdirde bu başarıya ulaşılamamaktadır. Yöneticiler aracılığı ile üretimin canlı olmayan faktörleri basitçe kullanılmakta ve girdi-çıkıtı ilişkisi belirlenmektedir. Oysa ki, yönetici; istek, irade, bağımsızlık gibi soyut kavramlarla insan unsuru ile çalışırken karşılaşmaktadır. Çalışanlar istedikleri takdirde üretim düzeylerini arttırabilme, isterlerse sınırlandırma imkanına sahiptirler. Ortaya çıkan insan faktörünün bu özelliği, insanı işe ve çalışmaya yönlendirebilmek amacıyla motivasyon gereksinimini ortaya çıkartmıştır (Yüksel, 2004: 130).

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan değişiklik göstermesine karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik olarak incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin yalnız başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur. Bu kapsamda, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla beraber iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardandır (Toker, 2007a: 94).

İş tatmini ile ilgili ortaya konulan kuramlar değişik biçimlerde sınıflandırılmasına rağmen, genellikle içerik (kapsam) kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki başlık altında gruplandırılmaktadır (Koçel, 1998: 25-56). İş tatminini sağlamaya yönelik oluşturulan kuramların gruplandırılmaları aşağıdaki şekilde ortaya konulmakta ve oluşturulan bu temel kuramlara ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

### 2.3.1. İçerik (Kapsam) Kuramları

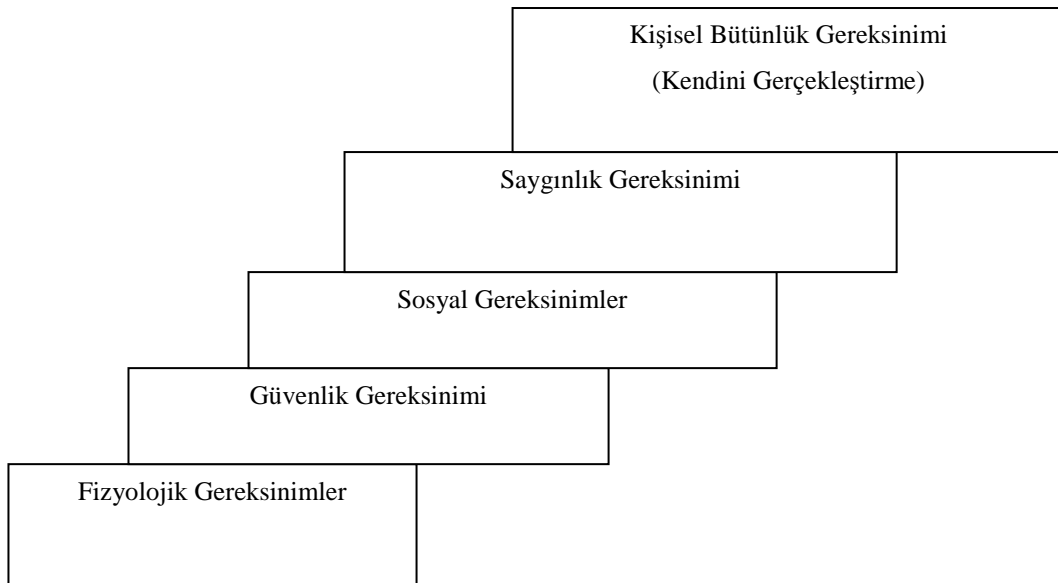
İnsanları belirli davranışlara yönelten gereksinimlerin çözümlenmesine önem veren bu kuramlar, örgütlerdeki işgörenlerin gereksinimlerine ilişkin farkındalığı arttırmakta ve yöneticilerin işgörenlerin iş tatminlerini nasıl sağlayacaklarını anlamalarını kolay hale getirmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin gereksinimlerini kavrayabildikleri oranda örgütün oluşturduğu ödül sistemini işgörenlerin çalışmaya dönük enerjilerini ve inisiyatiflerini örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik kullanırlar (Barutçugil, 2004: 375).

İçerik kuramları, bireyleri iş yaşamında neyin güdülediğini ortaya çıkartmaya çalışmaktadır. İçerik kuramlarına göre; insanları, sahip oldukları gereksinimler ve dürtüler güdülemektedir. Bu kuramlar “statik” olarak nitelendirilirler; çünkü, ortaya konulan bu kuramlar belirli bir zaman dilimi içerisindeki (geçmiş veya şuan ki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsamaktadır. Bu nedenden dolayı içerik kuramları, iş davranışını ya da güdülemeyi direkt olarak belirleyemese bile bireyleri iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak açısından yararlıdırlar (Yüksel, 2004: 135).

#### 2.3.1.1. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

İçerik kuramları konusunda en tanınmış teori Maslow’un geliştirdiği gereksinimler hiyerarşisi kuramıdır. Bu kurama göre birey gereksinimleri bir merdivenin basamakları gibi sıralanmaktadır. Gereksinim, merdivenin ne kadar alt basamağında ise o oranda acil demektir. Bir basamaktaki gereksinim yerine getirildiğinde, bir sonraki basamaktaki gereksinimler güdüleyici olmaktadır (Yüksel, 2004: 135). Aşağıda Maslow’un ortaya koyduğu gereksinimler zinciri Şekil 2.1 yardımıyla ortaya konulmaktadır.

**Şekil 2.1:** Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.



**Kaynak:** Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 138.

Maslow Şekil 2.1'de görüldüğü gibi, gereksinimlerin temel olarak beş basamaktan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Hiyerarşinin en alt basamağını, birey için en temel gereksinim olan fizyolojik gereksinimler oluşturmaktadır. Hiyerarşinin diğer basamaklarını sırasıyla; güvenlik gereksinimi, sosyal gereksinimler, saygınlık gereksinimi ve kişisel bütünlük gereksinimi oluşturmaktadır. Maslow'un oluşturduğu bu hiyerarşiye göre alt basamaktaki gereksinimler giderilmedikçe bir üst basamaktaki gereksinime geçilememektedir.

Basamaksal yapı içerisinde yer alan gereksinimler zinciri şu şekilde özetlenebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 138-139):

**-Fizyolojik Gereksinimler:** Yemek yemek, barınmak, dinlenmek, korunmak gibi ortaya çıkan temel gereksinimlerdir. Açıkan bir insanın öncelikli gereksinimi yiyecek, susayan birisinin öncelikli gereksinimi su bulmaktır. Bu gereksinimler giderilmedikçe, kişi başka şeyleri düşünemez ve düşleyemez olmaktadır.

**-Güvenlik Gereksinimi:** Bireyin fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerinin karşılanmasının ardından, birey gerek mevcut çalışma ortamının fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister.

**-Sosyal Gereksinimler:** Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba katılma, arkadaş edinme, bireyler ile mevcut ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana çıkmaktadır.

**-Saygınlık Gereksinimi:** Bu basamağa erişen kişi, bir taraftan kendisine güven ve saygı duymakta, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını kazanmayı aramaktadır. Burada önemli olan başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral duygusunu da yükseltmektedir.

**-Kişisel Bütünlük (Kendini Gerçekleştirme) Gereksinimi:** Maslow'a göre bu son basamağa ulaşan birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilmektedir. Kişinin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü burada açığa çıkmaktadır. Ekonomik ve sosyal güvencesini elde etmiş, toplumda belirli bir statüye sahip olmuş, kişisel saygınlık kazanmış birey ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü bireysel bütünlüğü içerisinde yerine getirmektedir.

Maslow'un kuramı doğrultusunda gereksinimleri yerine getirilmeyen bireyde mutsuzluk duygusu oluşmakta, zamanla bu duygu bireyin çalıştığı örgütten uzaklaşmak istemesine neden olmaktadır. Bu durumu önlemek için en alt basamaktan başlamak üzere bireyin gereksinimleri karşılanmalıdır. Aksi takdirde, bireyde birtakım fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları oluşmakta, bunun yanısıra alkoliklik, işe devamsızlık ve geç gelme gibi olumsuz durumlarda ortaya çıkabilmektedir.

### 2.3.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Frederick Herzberg tarafından 1960'larda yapılan araştırmaların sonucunda geliştirilen kurama göre, işyerlerinde çalışanların tatminini etkileyen iki tür etmenden söz edilmiştir. Bunlardan ilki içsel etmenler, diğeri ise hijyen etmenler olarak da adlandırılan dışsal etmenlerdir. İşin esas içeriğinden kaynaklanan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme imkanları, güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fiziksel, güvenlik ve sosyal gereksinimlerini

karşılamanın vasıfları ile fiziksel çalışma şartları, ücret ve diğer yan ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey gereksinimlere yanıt veren tatminsizliği engelleyen etkenlerdir (Yüksel, 2004: 139).

Herzberg'in ikili etmen kuramında işgörenleri tanıma-farkına varma ile beceri geliştirme gibi içsel iş faktörlerinin kullanılması iş tatminini arttırıcı etki yapmaktadır. Diğer taraftan, üst yönetimin ve güçlü sosyal ilişkiler ağı gibi cazip sosyal faktörlerin özendirilmesi iş tatminsizliğini azaltmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 27).

Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiğine inanıyorsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Herzberg, kuramında çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına da değinmiştir. Ona göre, tatminsizliğe neden olan, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayıp işin dışında olan faktörlerdir. Bunlar, işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, bireyler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Ortaya konulan bu hijyen faktörler çalışanın beklentilerini karşılamadığı takdirde çalışan yaptığı işten tatmin olmayacaktır (Ağırbaş vd., 2005: 330).

Özet olarak, Herzberg'e göre; iş tatminini sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk üstlenmektir ve tatmin sağlamada ekonomik faktörlerin pek önemi ve yeri yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 145).

### **2.3.1.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı**

VİG Kuramı Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini varolma (v: existence), ilişki (i: relatedness) ve gelişme (g: growth) olarak üç basamağa indirgemektedir. Varolma gereksinimi, Maslow'un oluşturduğu fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri gibi alt düzey gereksinimleri karşılamaktadır. İlişki gereksinimi, sevgi ve ait olma gereksinimleri ile örtüşmektedir. Gelişme ise, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini içermektedir. Kişinin gereksinimlerinde meydana gelen farklılıklar kişinin gelişme düzeyine bağlı olmaktadır. Örneğin; üniversiteden yeni mezun olmuş bir bireyi varolma gereksinimi güdülerken, iş bulup çalışmaya başlamasıyla başkalarıyla ilişkide bulunma gereksinimi güdüleyici olmaktadır. Ancak daha sonraki zamanlarda bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni ekonomik sorumluluklar yüklenmek mecburiyetinde kalacağından yeniden varolma gereksinimine dönecektir (Yüksel, 2004: 140-141).

VİG kuramı "engellenme geçiş çekilme" prensibini açıklamaya yöneliktir. Buna göre birey, sahip olamadığı bir üst düzeydeki gereksinimine yönelir. Eğer birey üst düzey gereksinimi tatmin etmek için gösterdiği çabalarda başarısızlığa uğrarsa, tatmin olan alt düzey gereksinim tekrar baskın hale gelecektir (Koç, 2007: 40).

Kuramın Maslow'dan ayrılan yanı ise, gereksinimlerin burada somutluk bakımından sıraya konulmuş olmasıdır. Bu nedenle bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak zorlaştığında bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha fazla istenecektir. Çünkü bu kuram; daha ayrılmış, daha az somut amaçları elde edemeyenlerin daha somut amaçlara yönelmesini öngörmektedir. Gerçek istek bu şekilde tatmin edilmiş sayılmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçmektedir. Bunun yanı sıra günümüzde, yalnızca birkaç çalışmanın Alderfer'in kuramını test etmeye çalıştığı, ancak deneysel doğrulamanın oluşmadığı gözlenmiştir. Yine de VİG kuramının insan davranışlarını açıklamada daha fazla esnekliğe izin vermesi nedeniyle, gereksinimler hiyerarşisi kuramından daha az katı bir kuram olduğu görülmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

#### **2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı**

Bu kurama göre, işgörenlerin gereksinimleri belirlenip ortaya konulabilirse, iş tatminini sağlamaya yönelik duruma uygun biçimde hareket edilebileceği belirtilmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 351).

MC Clelland'ın ortaya koyduğu başarma gereksinimi kuramına göre, kişinin işinden tatmin sağlaması üç grup gereksinimin etkisi altında olduğu belirtilmektedir. Bu gereksinimler; ilişki kurma (ait olma), güç kazanma (güçlü olma) ve başarma (başarı) gereksinimleridir. İlişki kurma gereksiniminden kastedilen; başkaları ile ilişki kurma, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri genişletmektir. Bu gereksinimi güçlü olan bir kişi, ilişki kurma ve geliştirmeye yönelecek, motive olacak ve amacına ulaşabildiği takdirde iş tatmini ortaya çıkacaktır. Güç kazanma gereksinimi güçlü olan bir kişi; güç ve otorite kaynaklarına varma, başkaları üzerinde etkin olma ve gücünü devam ettirmek üzere motivasyon sağlayacak ve buna erişebildiği ölçüde iş tatmini sağlayacaktır. Bireyde ortaya çıkan güçlü bir başarı gösterme gereksiniminde ise, birey kendisine başarılması zor görevler ve anlamlı amaçlar seçerek, dikkatini bu yöne çekecek ve bu

sayede işine yoğunlaşarak bu başarıları sağlama çabası içerisine girecek ve bunda başarılı olduğu ölçüde tatmin olacaktır (Koç, 2007: 41-42).

### **2.3.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından tamamlanışına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır. Bununla birlikte süreç kuramları, kişiler arasında oluşan farklılıkların motivasyon ve tatmindeki önemini açıklamaktadır. Süreç kuramlarına göre, farklı kişiler değişik görüş ve değerlere sahiptirler, ancak herkes için davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynı olmaktadır (Eren, 2001: 526). Süreç kuramlarında öğrenme ve tatmin elde etmek için terfi ve ödüllendirme sistemi önemli yer tutmaktadır. Burada yapılması arzulanan, ortaya çıkan davranışların ödüllendirilmesi ve üstün bir başarı sağlanması durumunda işgörenlere terfi imkanının verilmesi gerektiğidir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 512). Süreç kuramlarını oluşturan temel kuramlar aşağıda özetlenmiştir.

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

Bireyin duyduğu tatminin performansa sebep olması veya performansı oluşturması görüşünün altındaki düşüncede, “mutlu ya da tatmin olmuş çalışan” vardır. Mutlu olan çalışanların verimli çalışanlar olduğu yönündeki görüş 1930’larda ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yapılan araştırmalar, çalışanın verimliliğinin mutluluk ile ilişkili olduğunu ortaya çıkartmıştır. Tatminin performansa yol açtığını kabul eden görüş, bireyin işteki mutluluğuna yönelmekle birlikte, temelde tatmin ile performans arasında kabul edilen bağlantıya duyulan ilginin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Demir, 2005: 199).

Georgopoulos ve arkadaşları tarafından ortaya çıkarılan, sonradan Vroom, Porter ve Lawler tarafından kapsamlılaştırılan beklenti kuramında, iş tatminini ortaya çıkaran unsurlar ve iş tatmininin sonuçları üzerinde çalışılmıştır. Tatmin ve performans arasında açığa çıkan ilişki aynı paralelde incelenmiştir. Vroom’un belirttiğine göre, kişinin bir sonuç elde etmek için arzulu olması ve ortaya koyacağı çaba ile, sonuca ulaşacağı beklentisi, kişiyi, o sonuca elde etmeye yöneltecektir. Böylece, çalışandan

yüksek performans elde edilecek ve iş tatmini sağlanabilecektir. Yüksek düzeyde duyulan iş tatmini ise kişinin daha arzulu ve istekli olarak çalışmasını sağlayabilecektir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 351).

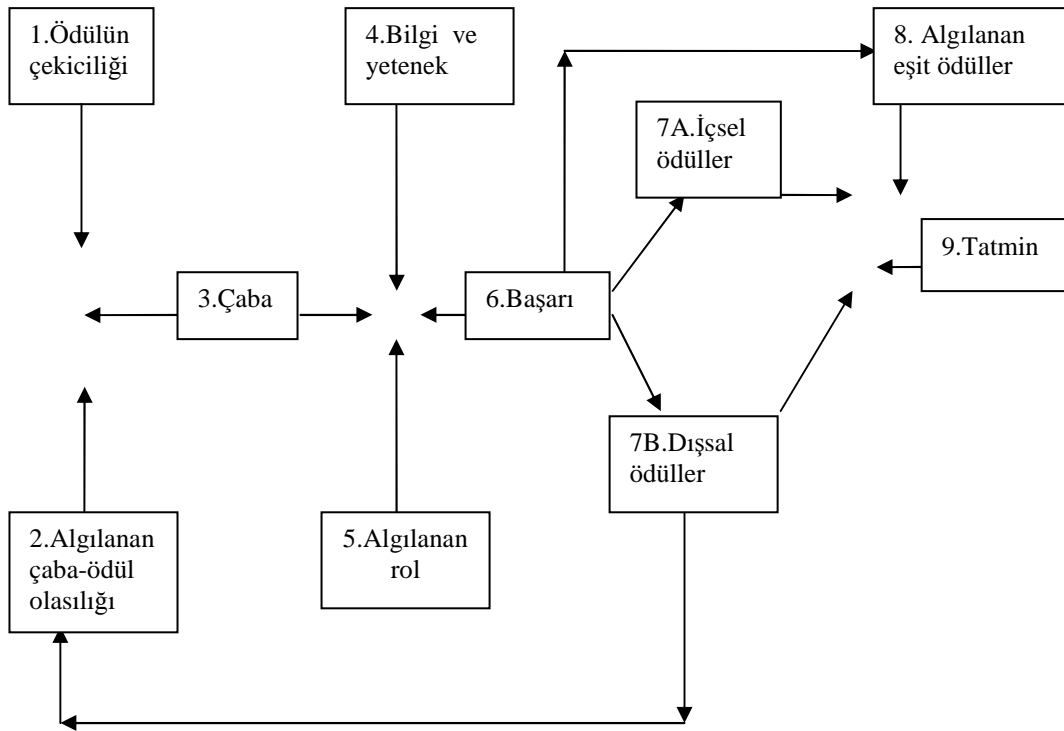
Beklenti kuramı motivasyonu açıklamaya çalışırken tatmin kavramını kullanmıştır. Bu kuram da motivasyon, kişinin elde etmek istediği ödülü arzulama derecesi ve bekleyişine bağlı olmaktadır. Ancak, beklenti kuramı iş tatminini direkt konu alan çalışmalar değildir. Diğer tatmin kuramlarında ortaya konulduğu gibi, beklenti kuramı da motivasyon oluşum safhasını açıklarken tatmin kavramından yararlanmaktadır (Yüksel, 2005: 294).

### **2.3.2.2. Porter ve Lawler'ın Başarı /Tatmin Beklentisi Kuramı**

Vroom'un ortaya koyduğu beklenti kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel şartları ve gerçekleri gözönünde bulundurarak daha kapsamlı hale getirerek geliştirmişlerdir. Kurama yapılan katkıların ilki, kişinin kendi başarı değerlemesine bağlı olarak açığa çıkan ve onun gerçek tatminini etkileyen ödüllendirme adaleti ile ilgilidir. Yani bu durumda birey kendisine verilen ödülü diğer kişilerle karşılaştırmakta ve ortaya koyduğu başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeyle karşı karşıya kaldığını algıladığı anda tatmini dikkate değer biçimde olumsuz yönde etkilenmektedir. Kuramın sağladığı ikinci katkı ise, örgütlere çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının varolduğunu ve böylece gayret ve başarıları negatif biçimde etkilediğini öne sürmektedirler. Diğer bir deyişle, işgörenin çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse rol çatışmaları ortaya çıkabilecektir (Eren, 2001: 534). Aşağıdaki Şekil 2.2'de Porter-Lawler güdüleme modeli yer almaktadır.



**Şekil 2.2:** Porter-Lawler'ın Başarı/Tatmin Beklentisi Kuramı Modeli.



**Kaynak:** Yüksel, 2004: 144.

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere, Porter-Lawler modelinin ilk üç basamağı Vroom’un beklenti modeli ile benzerdir. Ancak, Porter-Lawler modeli çabanın salt başarıya ulaştıramayacağına dikkat çekmektedir. Ortaya konulan çabanın başarıya ulaşabilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekir. Modelde üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta sağlanan başarıdan sonra ne olacağıdır. Başarının ardından elde edilen ödüller ve bu ödüllerin algılanış şekli duyulan tatmini belirlemektedir. Burada önemli olan nokta, klasik düşünce olan tatminin başarı sağlaması fikri yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi getirilmektedir. Burada tatmin; çalışanın, ödüllerin “karşılaştırılabilir ve eşit” olduğuna inanması sonucunda oluşmaktadır. İçsel ödüller yapılan iyi bir işin sonucunda kişinin kendisini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise; ücret, terfi gibi örgüt tarafından kontrol altında tutulan ödeme araçlarıdır (Yüksel, 2004: 144).

### 2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Süreç kuramlarından bir diğeri eşitlik kuramı (Equity Theory) dır. Bu kuramın ana düşüncesi de, işgörenin iş ilişkilerinde, adil ve eşit bir biçimde muamele görme isteğinde olduğu ve bu arzunun bireyin tatminini etkilediği hususudur. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyin elde ettiği iş başarısı ve tatmin olma düzeyi bulunduğu çalışma ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitliklere (veya eşitsizliklere) bağlı olmaktadır. Adams, kişinin sarfettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında diğer kişilerin sarfettiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Koçel, 2003: 653).

Eşitlik kuramına göre, işgörenler aynı çaba ile birlikte kendi elde ettiklerinin başkalarının elde ettiklerine eşit olduğuna kanaat getirirler ve bu yönde algıları oluşursa, kendilerine eşit davranıldığı duygusu belirecek ve kişinin tatmin düzeyi artacaktır. Kişiler eşitliği girdi ve çıktılara göre değerlendirmektedir. Girdiler; eğitim, tecrübe, yetki ve yeteneği ifade etmektedir. Çıktılar ise; yapılan işin karşılığında alınan maaş ve ücretler, ek ödemeler, takdir edilme ve terfilerdir. Elde edilen girdiler ve çıktılar açısından kişiler arasında veya kişi ile bir grup arasında karşılaştırılmalar yapılmaktadır. Eşitliğin varolabilmesi için bir kişinin yaptıklarının, diğerinin yaptıklarına eşit olması ve karşılığında eşit çıktılar elde etmesi gerekmektedir. Eşitsizlik ise benzer girdilerin ortaya konulması sonucu iki kişiden birisinin elde ettiği ile diğerinin elde ettiği çıktılar arasında denge olmadığını düşündüğü zaman oluşmaktadır (Barutçugil, 2004: 378). Bunun sonucunda, eşitlik durumunda bireyde, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına yönelik inanç oluştuğunda birey huzura kavuşmuş olacak ve bu sayede tatmin sağlanacaktır. Eşitsizlik durumunda ise, örgütlerde bireylerarası dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girilerek, diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecek davranış biçimlerinin ortaya çıkması söz konusudur. Ayrıca eşitsizlik durumu ile birlikte oluşan düşmanlık, nefret, aşırı hırs ve ihtiras sonucu örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya koyduğu çatışma ortamları yaşanabilmekte ve bu durum bireyin işinden duyduğu tatminini azaltıcı etkiye neden olmaktadır (Eren, 1998: 440-441).

#### 2.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireylerin belirlediği amaçlar, onların tatmin derecelerini de belirlemektedir. Ulaşılması güç ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi gayet basit olan amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha fazla performans ortaya koyacak ve daha fazla motive olacaktır. Ortaya konan bu kuramın ana düşüncesi, bireylerin belirledikleri amaçların elde edilebilirlik ve ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2003: 655).

1966'larda Edwin Locke, iş tatminine değişik bir bakış açısı kazandırmıştır. Tutarsızlık kuramı olarak da adlandırılan bu kuram, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin hedeflerine ulaşması tatmin duygusunu sağlamakta, amaçlara ulaşamaması tatminsizliğe yol açmaktadır. İşgörenin elde ettiği çıktılarını, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırıldığında eşitlik durumu söz konusu ise iş tatmininin varolduğu ileri sürülmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 352).

Yukarıdaki açıklamalar ile iş tatminini sağlamak için oluşturulan kuramlar belirtilmiştir. Bu kuramları toplu bir şekilde aşağıdaki gibi özetlemek konu bütünlüğünün sağlanması açısından önemli olmaktadır. Koçel'in (2003) yapmış olduğu çalışmasında bu durum aşağıdaki Tablo 2.1'de ifade edilmektedir:

**Tablo 2.1:** İş Tatmini Kuramları.

<b>Kuram</b>	<b>Ağırlık Noktası ve Katkısı</b>
Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	Kişiler belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
İkili Etmen (Çift Faktör) Kuramı	Gereksinimler temel tatmin faktörüdür. Fakat bazı faktörler tatmin etmez ancak tatminin varolabilmesi açısından gereklidir.
VİG (ERG) Kuramı	Kişiler kademeli olarak gereksinimlerini tatmin etmek üzere çalışırlar.
Başarma Gereksinimi Kuramı	Kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme gereksinimi ile açıklanabilir.
Beklenti Kuramı	Kişiler işin kendisi ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri çaba ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir.
Porter ve Lawler'ın Başarı/Tatmin Beklentisi (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı	Belirlenmiş ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar güçlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Eşitlik Kuramı	Kişiler kendi sarf ettikleri çaba ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkine kıyaslar.
Amaç Kuramı	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve tatmin arasında ilişki mevcuttur.

**Kaynak:** Koçel, 2003: 656.

#### **2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER**

İşgörenlerin birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu görüşünden hareketle kişilerin değer yargıları, tutum ve davranışlarında da ayrışma yaşandığı düşünülmektedir. İşgörenlerin bazıları işinde bağımsız olarak çalışmayı, bazıları iş

ortamını düzenleyebilmeyi, bazıları iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirebilmeyi isterler (Koç, 2007: 44).

Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için, ilk olarak iş tatminini etkileyen temel faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel davranış biçimini etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Önemli bir faktör işgörenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da, yalnız başına belirleyici olamaz (Saldamlı, 2008: 699).

İş tatminini oluşturan temel faktörler, bireysel (içsel) ve işin kendisinden kaynaklanan örgütsel (dışsal) faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

#### **2.4.1. Bireysel Faktörler**

Bazı çalışanların diğerlerine göre daha çok iş tatmini duyuyor olması, kişisel özelliklerin iş tatmininde rol oynadığını ortaya koymaktadır (Koç, 2007: 45). İşgörenlerin bireysel özelliklerinin iş tatminini farklı biçimlerde etkilediği yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Bu kısımda araştırmalarda yaygın olarak kullanılan çeşitli bireysel faktörlerle ilgili açıklamalarda bulunulacaktır.

##### **2.4.1.1. Yaş**

Literatürde yapılan araştırmalar yaş ile tatmin arasında çoğunlukla olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymakta ve araştırma sonuçları bu durumu desteklemektedir. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işgörenin yaşının ilerlemesiyle birlikte deneyim sonucu uyumun sağlanması olabilir. Öbür taraftan, az deneyime sahip daha genç işgörenlerin terfi ve diğer işe yönelik aşırı beklentilere sahip olmaları sonucunda, işe yeni başladıklarında tatminsiz olma durumları oldukça yüksektir. Bununla birlikte iş tatmininin yaş ile ilişkisinin varlığı uluslararası geçerliliğe sahip olmaktadır (Toker, 2007a: 102-103).

Yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin yaş ve iş tatmini bakımından bazı avantajlı yönleri bulunmaktadır. Yaşı daha ileri olan işgörenler, istekte bulunulan iş koşulları ile

varolan mevcut iş koşulları arasındaki kıyaslamaları daha iyi yapabilmektedirler. Ayrıca, daha ileri yaşa sahip olan işgörenler genellikle deneyimlerinden ötürü daha yüksek ücret almakta ve genç işgörenlerden daha uzun süreli o işte çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe elde edilen ödüllerin artması iş tatmini sağlanmasına yol açan bir etken olarak ortaya konulmaktadır. İşgörenlerin iş tatminlerinin 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte orantılı bir şekilde arttığı, 40'lı yaşlarda azaldığı ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı ortaya konulmuştur (Yelboğa, 2007: 3-4).

#### **2.4.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum**

Cinsiyet ile ilgili faktörler iş tatmininde bir etken olmasına rağmen kadınlardan ve erkeklerden hangisinin daha çok tatmin sağladığı hususunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların bazıları (Hulin ve Smith gibi) erkeklerin tatmin düzeylerini daha yüksek bulurken, bazı araştırmalarda (Sausser ve York; Bilgiç gibi) kadın ve erkeklerin tatmin düzeyleri arasında cinsiyete bağlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, kadın çalışanların üstlendikleri annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve bu çatışma kadınların işteki rollerinin belirleyicisi olmaktadır. Toplumda, aile ve evin bakım sorumluluğunun çoğu zaman kadının üstleneceği beklentisi, kadın işgörenleri genellikle anne ve eş rollerini gerçekleştirmeye yöneltmektedir. Sonuç olarak, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak kaydıyla, şu an için kadın işgörenlerin mi yoksa erkek işgörenlerin mi işlerinden daha fazla tatmin sağladıklarını açığa çıkaran bir kanıt bulunmamaktadır (Toker, 2007a: 103).

İş tatmini ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye'de yapılmış olan araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşamadığı görülmektedir (Yelboğa, 2007:3).

Evli ve bekar işgörenler arasında iş tatmininde dikkate değer bir farklılığın bulunmadığı yapılan araştırmalar sonucu gözlenmiştir. İş tatmini ve medeni durumun iş tatminiyle ilgisi olmadığı Hindistan ve Nijerya'da yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Demir, 2005: 130). Benzer şekilde Bilgiç'te (1998: 549-557) yapmış olduğu araştırmasında bu görüşe paralel olarak, medeni durumun iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

### 2.4.1.3. Eğitim

Bilgiç'in (1998) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumu işgörenlerin iş tatminine önemli bir etkide bulunmamaktadır. Ancak, yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenler verimlilik ile daha yakından ilgilenmekte ve işlerine yönelik daha düşük düzeyde olumsuz duygular beslemektedirler. Burris'in (1983) yapmış olduğu çalışmada ise, işgörenlerin eğitim düzeyinin işin gerektirdiklerinden çok yüksek düzeyde olması durumunda iş tatminsizliğinin yaşandığı; eğitim düzeyinin işin gerektirdiklerinden orta düzeyde yüksek olması durumunda ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin oldukça az olduğu belirtilmektedir (Toker, 2007b: 611).

Bununla birlikte, eğitim seviyesi iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahiptir. İnsanların eğitim seviyesi yükseldikçe elde ettikleri bilgi ve kültür seviyeleri artmakta, hayata ve olaylara karşı bakış açıları değişiklik göstermektedir. Bu durum işgörenlere verilen görevler üzerinde olumlu etkiye neden olmaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 517).

### 2.4.1.4. Kıdem

Çalışma hayatına yeni başlamış olan bireyler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde bulunmaktadırlar. Bu süreçte ortaya çıkan teşvikler, becerilerin genişlemesini de kapsamaktadır. İşin yeni olması dolayısıyla bu durum bireye ilginç ve çekici görünebilmektedir. Oluşan bu erken tatmin, işgörenin ilerlemesi ve gelişmesi sürmediği takdirde azalmaktadır. İşgörenin işindeki cesareti ilk birkaç yıldan sonra kırılmakta ve örgüt içerisinde yükselmesi oldukça yavaş olmaktadır (Yelboğa, 2007: 5).

Ayrıca işgörenlerin kıdem ve tecrübelerinin artmasıyla daha iyi koşullarda çalışma olasılıkları da artmaktadır. Bu yönüyle örgüt içerisinde üst kademe yöneticisi olarak çalışan işgörenlerin, kendilerine göre daha alt düzeyde çalışan işgörenlere oranla iş tatminlerinin genellikle daha yüksek bir düzeyde olduğu gözlenmektedir (Koç, 2007: 46). Bu düşünceden hareketle işgörenlerin buldukları mevkilerle iş tatmin düzeyleri arasında genellikle doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan faktörlerin dışında, kişilik, değerler, motivasyon ve statü gibi faktörler de iş tatminini etkileyen temel bireysel faktörler arasında yer alabilmektedir.

## 2.4.2. Örgütsel Faktörler

Yukarıda değinilen bireysel faktörlerin yanısıra bireylerin iş tatminlerini etkileyen bazı örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Bu kısımda çalışmalarda yaygın olarak kullanılan çeşitli örgütsel faktörlere değinilecektir.

### 2.4.2.1. Ücret

İşgörenlerin elde ettikleri ücretler iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. Ücret, yalnızca gereksinimleri karşılamakla kalmamakta; aynı zamanda işgörenin sağladığı katkıların bir karşılığı da olmaktadır. Yapılan araştırmalar, aldığı ücretten memnun olan işgörenlerin iş tatmininin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 353).

Ücret ile ilgili başlıca üzerinde durulması gereken konu ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesinin gerekliliğidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktarı ve niteliği ile uyumlu olduğu kadar ortaya konulan performans ile de denk olmalıdır. Ayrıca işgörenin işletme içerisinde verimli olması arzulanıyorsa ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Eğer birey elde ettiği ücretin işletmeye sağladığı emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa, bireyin işinden elde ettiği tatmin düzeyi düşecek böylece işinde verim düşüşü de yaşanacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5-6).

### 2.4.2.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin iş ortamına ilişkin oluşturdukları algıları olarak tanımlanmaktadır. Benzer yapıdaki örgütler birtakım ortak özelliklere sahip olurken, her bir örgüt kendisine ait farklı iklime veya kendi içsel çevresine sahip bulunmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 23). Yüksel'in (2004: 55) yapmış olduğu tanımlamaya göre, "örgüt iklimi, örgütün objektif özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevresindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır."

Örgüt iklimini olumlu yönde etkileyen temel örgütsel uygulamalardan önemli bir tanesi, işgörenlerin örgüt içindeki kararlara katılımlarındaki serbestlik dereceleridir. Örgütler tarafından kararlara katılım fırsatının işgörelere verilmesi, örgüt içerisindeki



tüm işgören ve yönetici seviyesindeki önemli yönetsel kararların alınmasını sağlamaktadır. Ampirik çalışmalar; verilen bu fırsatların bizzat yapılan işin doğasını iyileştirdiğinden, işgörenin iş tatminini ve performansını artırdığını göstermektedir. Böylece kararlara katılım konusunda işgörenlerin cesaretlendirilmesi ve liderliklerinin geliştirilmesi, işgörenlerin deneyimlerini ve sorumluluklarını arttırmaktadır (Valentine, 2001: 183).

İş tatmini ile örgüt iklimi arasındaki korelasyonu ortaya koymaya yönelik bir çok araştırma yapılmıştır. Örgüt ikliminin tatmin nedeni olduğu belirgindir. Bu yönden, örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisini ortaya koyan araştırmalarda, ortak ölçüm araçları kullanılarak aralarındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Diğer yandan, tatmin örgüt ikliminin algılanış nedeni olarak düşünülmüştür. Yani, iş tatmininin yüksek veya düşük olmasında iklimin algılanış biçimi önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, örgüt iklimi oluşturmada örgütsel yapı, örgüt politikası, örgütsel iletişim ve örgütsel liderlik faktörlerinin bireylerce algılanış biçimi, örgüt ikliminin tanımlanması ve bireylerin tatmin seviyesi açısından belirleyici olmaktadır (Tutar, 2003: 265).

#### **2.4.2.3. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde bir iletinin bir bireyden başka bir birey ya da bireylere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanal vasıtasıyla, veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgütsel iletişim, örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlar doğrultusunda işleyişi sağlamak için, örgütü ortaya çıkaran çeşitli bölüm ya da gruplar veya örgüt ile çevresi arasında, devamlı bilgi ve fikir alışverişine imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgütü yönetmenin en önemli aracıdır ve bu sayede planlama, koordine etme, karar verme, güdüleme ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 172).

Örgüt içerisinde oluşturulan iletişim; duyguların, fikirlerin, tutum ve tavırların, haber ve mesajların yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu sürecin etkin bir şekilde işlemesi işgörenlerin kendilerini daha iyi ifade etmelerine, kendilerinden beklenenleri hatasız olarak anlayabilmelerine, arzu ve ortaya çıkan problemlerini yöneticileri ile paylaşabilmelerine imkan sağlar, bu sayede de işgörenlerin iş tatmininin artacağı

öngörülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 12). Ayrıca, iş tatmini ile örgütsel iletişim üzerine yapılan araştırmalarda iş yerinde oluşturulan etkili iletişimin; işgören bağlılığını artırdığı, elde edilen çıktılarının kalite düzeyini yükselttiği ve oluşan iş stresini azalttığı ifade edilerek, bu durumun iş tatminini olumlu yönde etkilediği öne sürülmüştür (Karcıoğlu vd., 2009: 67).

#### **2.4.2.4. Terfi**

Bireyin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de elde edilen terfilerdir. Terfi, bireyin bulunduğu konumdan daha üst pozisyonlara getirilerek yetki ve sorumluluğunun genişletilmesidir. Özellikle adil bir şekilde elde edilen terfi bireyin iş tatminini artırmaktadır.

Görevde yükselme olarak da bilinen terfi, bir işgörenin, yapmakta olduğu işe oranla daha büyük bir mesuliyet, daha büyük prestij ve statü, daha büyük beceri ve ücret artışı sağlayan bir başka göreve atanmasıdır (Tokat ve Ergun, 2004: 318).

Kişiler genellikle çalıştıkları görevlerde başarılı olmak ve kendinden sonra gelen bir üst göreve terfi etmek isterler. Terfi, mevcut elde edilen ücrette artış sağladığı gibi bireyin sosyal statüsünü ve toplum içerisindeki konumunu da olumlu biçimde etkileyebilmektedir. Bunun dışında terfi, bireyi çalışmaya sevk eden önemli bir unsur olmaktadır. İşe alınmış bir kimse, işinde yükselme imkanının olmadığına ve elde ettiği ücretinin artmayacağına dair bir algıya kapıldığında mevcut görevinde yerine getireceği her türlü çabanın karşılıksız kalacağına inanarak işine karşı negatif bir bakış açısı içerisine girebilir. Ortaya çıkan böyle bir durumda işgörenin tatminsizliğinin açığa çıkması olası bir durumdur. İşgören mevcut görevinde başarılı olduğu takdirde terfi beklentisi içerisine girebilmektedir. Özetle, işletme içerisinde kariyer yollarının belirgin olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu yönde bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Terfi edebilme imkanı verilmiş işgörenlerin mevcut işlerine olan bağlılıkları artmakta, örgütün amaçlarına daha fazla katkı sağlanmakta ve çalışma arzularında artış yaşanmakta iken, kariyer sistemlerinin açık bir şekilde ortaya konulmadığı ve adil bir terfi sisteminin mevcut olmadığı örgütlerde işgören tatminsizliği sorunu ortaya çıkmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

#### 2.4.2.5. Çalışma Arkadaşları

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşları işgören tatmini bakımından yadsınamayacak öneme sahiptir. Çünkü farklı değer ve tutumlara sahip, birlikte ortak bir kanaate varamayan işgörenler arasında çıkabilecek huzursuzluklar gerginliklerin yaşanmasına, bu durumda örgüt içerisinde çatışma ortamına neden olacaktır. Bu ortam işgörende iş stresinin artmasına neden olacak ve böylece işgörenin işinden duyacağı tatmin azalacaktır. Özellikle ekip çalışmasına dayalı ortak projelerde görev alınması gereken durumlarda işgörenlerin birlikte çalışma zorunluluğu nedeniyle işgörenin tatmin düzeyi daha belirgin bir düzeyde azalacaktır.

İşgörenler yerine getirdikleri işten salt para veya somut başarı beklentisi içerisinde değildirlir. Günlük yaşamın yarısından fazlasını iş başında çalışarak geçiren birey, uyum sağlayabileceği iş arkadaşları ile birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu yüzden çalıştığı örgütte ortak duyguları ve dostlukları paylaştığı, destekleyici çalışma arkadaşlarına sahip işgörenin iş tatmini artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Örgütlerde iş tatminini etkileyen çalışma arkadaşları faktörünü etkileyen önemli kavramlardan birisi kişilerarası iletişimdir. Kişilerarası iletişim, küçük bir grup içinde veya iki insan arasında anlamların iletilmesi ve elde edilen bilgilerin değişimi sürecidir. Kişilerarası iletişim, örgütlerde insan ilişkilerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışma arkadaşları arasında etkin olmayan iletişimin nedenleri arasında, kişilerin birbirlerini sevmemeleri, birbirlerine karşı oluşan güven kaybı ve birbirleriyle anlaşamamaları gösterilebilmektedir (Tutar, 2003: 77). Bu yönüyle, örgüt içinde çalışma arkadaşları arasında bu huzursuzlukların yaşanması, bireyin bulunduğu ortamda mutsuz olmasına ve zamanla bireyin işine karşı duyduğu tatminin azalmasına neden olmaktadır.

#### 2.4.2.6. Çalışma Koşulları

Evinden sonra zamanının çoğunu işinde geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı ve çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, havalandırma, ısınma, gürültü ve titreşim; işgörenin çalışma isteği ve temposuna önemli düzeyde etki yapmaktadır. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa sürede adaptasyonu sağlanmak

amaçlanıyorsa, çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların iyi bir şekilde seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Bu yönde girişilecek her türlü çaba örgütün kendisinden çok insanı amaçladığından işgöreni memnun kılacak ve bu sayede iş görenin tatmin olması sağlanacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi biçimde iyileştirileceği işgörenin istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse düzenlenen bu koşulların etkinliği daha da artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 173-174). Yani özetle, çalışma koşulları bireyin işinden duyacağı tatmin düzeyini ve işine karşı duyacağı tutumu etkileyecektir.

İyi çalışma koşulları (yeni makine ve aletler, temiz ve rahat işyerleri) morali tek başına artırmada destekleyici rol oynayacaktır. İşin yerine getirilişi sırasında ortaya çıkan zararlı maddelerin ve gazların işgören hastalıklarına neden oldukları hatta bu nedenden dolayı işgören ölümlerinin yaşandığı çoğu zaman gözlenmektedir. Bu nedenle, işgören çalışma ortamında tedirgin ve korku içinde bulunabilir (Eren, 1998: 144). Bu sebepler nedeniyle; çalışanın işin yerine getirilmesinde bu durumları göz önünde bulunduracak olması, iş tatmininin sağlanmasında çalışma koşulları faktörlerinin azımsanmayacak öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **2.4.2.7. Denetim/Yönetim**

Örgütlerde yönetim görevini yerine getiren yöneticiler bireyin işten tatmin sağlayıp sağlayamamasında önemli bir faktör olmaktadır. Araştırmalar, ücret gibi önemli bir tatmin kaynağının yetersiz olduğu çalışma ortamlarında bile sadece yönetici ve yönetim tarzının başarılı olmasının işgörenlerin iş tatminini artırıcı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini sağlanması üzerinde önem derecesini göstermektedir. Günümüz toplumunda yönetime işgörenleri dahil etmek, onların yerine getirdikleri işlerden keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak yönetim anlayışının gereği durumuna gelmiştir. Yöneticiler bu durumu dikkate alarak işgörenlerin işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların güçlerini işyerinde ortaya koymalarına fırsat verecek düzenlemelere yer vermelidirler. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların meseleleriyle ilgilenmeyen ve iş bilgi düzeyi düşük olan yöneticilerden oluşmuş yönetim sistemi işgörende tatminsizlik duygularının artmasına yol açmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Ayrıca örgütlerde oluşturulan denetim biçiminin uygulanışı iş tatmininin olumlu ya da olumsuz biçimde etkilendiğini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin oluşu bireylerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici- çalışan ilişkisinin olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Bunun dışında denetimci ile işgören arasında olumlu bir ilişki varsa duyulan tatmin daha yüksek olmaktadır (Çalışkan, 2005: 11).

Burada önemli olan nokta, işgörenlerin gördüğü denetimin işgörenleri sıkımayacak ve işini yapmasına engel olmayacak düzeyde yerine getirilmesi gerektiğinin varlığıdır.

#### **2.4.2.8. Ödüllendirme**

İş tatmini, başarı sağlama üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır. İş tatmini başarıyı etkilemekte, başarı da iş tatminini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt tarafından verilen ödüllerde başarı ve tatmini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkili bir ödüllendirme kişisel tatmin ve iş başarısını etkilerken, düşük başarının örgüt tarafından ödüllendirilmesi tatminsizliğin yaşanmasına yol açabilmektedir. Burada üzerinde durulması gereken husus verilen ödüllerin sağlanan başarı ile orantılı olmasının gerekliliğidir. Bireylerin işlerine dönük olumlu veya olumsuz hislerin derecesi olarak tanımlanan iş tatmini, bu bireylerin işyerindeki sosyal ve fiziksel şartlara olduğu kadar, yerine getirilmesi gereken görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir. Çalışma ile bağlı olduğu örgütle olan ilişkilerinde, örgüte sağladığı katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin iş tatmin düzeyi yüksek olacaktır (Koç, 2007: 69).

İnsanın doğasından kaynaklanan yaratıcı ve yapıcı bir güç vardır. Ödül verme, işgörenlerin bu gücünün açığa çıkmasını teşvik etmektedir. İşgören olumlu, yapıcı öneriler için bu sayede isteklendirilir. Adeta örgütte bir öneri sunabilme yarışı yaratılır. Şüphesiz ki, böyle bir yarış ortamından en çok kazançlı çıkacak olan işgörenlerden çok örgütün kendisi olacaktır. Bununla birlikte kişilerarası yarışmanın, çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması bakımından grup ödüllendirilmesi yolu da seçilebilir. Ancak bu uygulama biçiminde başarının her zaman sağlandığını söylemek doğru olmayabilir. Günümüz örgütlerinde işgörenlerin tatminlerini sağlamak açısından oluşturulan ödül sisteminin yararlı olabilmesi için ödülün kişisel olması, başarıyla

orantılı olması ve en kısa süre içerisinde yerine getirilebilir olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 154-155).

Yukarıda sayılan faktörler dışında ücret dışı olanaklar (iş güvenliği, sosyal yardımlar, sosyal güvence), işin kendisi, iş stresi, takdir edilme, mesleki statü, sosyal hizmetler, geri bildirim (feedback) de iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında yer alabilmektedir.

## **2.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde yaşamını sürdüren insan buralarda, gereksinimlerini basit veya zor bir biçimde tatmin edilmesi için uğraşta bulunmaktadır. İsteddiği imkanlara ulaşan ve gereksinimlerini karşılayan birey, tatmin olacak ve psikolojik açıdan rahatlığa ulaşacaktır. Aksi takdirde, tatminsizlik ve olumsuz psikolojik durumlar açığa çıkacaktır. İş yaşamında insan çalışmak istediği işi ve bu işin kendi bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmına ulaştığı sürece işinde ve çalıştığı ortamda daha verimli olacaktır. Kendisine uygun bir işyeri sunulan kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi gereksinimlerini tatmin etme fırsatı da sağlanmış olur. İstek ve gereksinimlerinin tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım davranış biçimlerine sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik durumuna yol açılmış olacaktır (Eren, 1998: 178).

Bireyin işinden beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayamaması sonucu oluşan iş tatminsizliğinin doğurduğu sonuçları birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

### **2.5.1. Birey Açısından Sonuçları**

İş tatminsizliğinin genellikle bir tür yaygınlaşmış kötü uygulama veya uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli tespitler vardır. İşlerinden memnun olmayan kişiler; daha içe kapanık, daha az dostluk ilişkileri kuran, duygusal olarak daha dengesiz ve sıkıntılı davranış özellikleri göstermektedirler. Bunun yanında tatminsiz işgörenler, işverenin katı taleplerini karşılama konusunda da güçlük çekmektedirler (Koç, 2007: 54).

İş tatminsizliğinin bireyde yarattığı başlıca sonuçları aşağıdaki başlıklar şeklinde sıralamak mümkündür.

#### **2.5.1.1. Stres**

Stres kavramı ile ilgili çoğu bilgi bir doktor ve fizyolog olan Dr. Hans Selye'nin öncülüğünde oluşturulmuştur. Hans Selye'ye göre stres; organizmanın her türlü değişmeye karşı vermiş olduğu tepkidir. Bu yönüyle; iyi veya kötü yönde oluşması fark etmeyen davranışsal değişimlere verilen tepkiler stresi oluşturmaktadır (Morrison, 1977: 408).

Günümüzde işgörenler ve yöneticiler yoğun rekabetçi, değişken ve belirsizliğin hakim olduğu çalışma ortamlarında görev almaktadırlar. Özellikle strese neden olan faktörler işgörenlerin kontrolleri dışındaki, yakın ve genel çevre şartlarından kaynaklanıyorsa, işgörenlerin bu ortamlara adapte olmaları zorlaşmaktadır. Kendi plan ve programlarını zihinde tasarladığı biçimde gerçekleştiremeyen ve dış koşulların baskısıyla değiştirmek zorunda kalan bireyler bu durumda büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar (Eren, 1998: 224).

Stresin ortaya çıkardığı bireysel sonuçlar fizyolojik nitelikte, psikolojik veya davranış düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki Tablo 2.2'de stresin bireysel sonuçlarının doğurduğu olumsuz durumlar ortaya konulmaktadır.

**Tablo 2.2:** Bireysel Stres Sonuçları.

STRESİN BİREYSEL SONUÇLARI		
DAVRANIŞSAL	PSİKOLOJİK	FİZYOLOJİK
Sigara Alkol Kaza Yapma Şiddet İsteksizlik	Ailesel Sorunlar Uyku düzensizliği Depresyon Psikolojik hastalıklar Tükenme Belirtisi	Kalp rahatsızlıkları Baş ve sırt ağrısı Kanser Diyabet Siroz Akciğer ve deri hastalıkları

**Kaynak:** Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 242.

Stres genellikle olumsuz bir kavram olarak algılansa da, bazen yeterli düzeyde olduğu takdirde olumlu sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin; stres altında bireyin daha başarılı olduğu durumlar da söz konusudur. Stresin oluşması için sonucun belirsiz olması ve birey için önem arz etmesi gerekmektedir. Stresin iş hayatındaki birey üzerine etkisi ise çok karmaşık bir yapı göstermektedir. Yaşamının büyük kısmının geçirildiği işten duyulan tatmin ve kimlik büyük bir öneme sahip olmaktadır. Ancak bireyin iş yaşamındaki stresi ile iş dışı stresi arasındaki ayrıma gitmek oldukça zor olmakta birlikte yapay kalmaktadır (Demir, 2005: 147).

### 2.5.1.2. Saldırgan Davranışlar

Örgütlerde çalışan işgörenler işlerinden tatminsiz olduklarında örgütlerine karşı bazı olumsuz tutumlar içerisine girmektedirler. Bu olumsuz tutumların önemli bir tanesi de örgüte yöneltilen saldırgan davranışlardır. Şüphesiz ki; çalışanların bu saldırgan davranışlarının nedenleri örgütler tarafından anlaşılmaya çalışılmalı ve sorunları ortadan kaldıran birtakım örgütsel tedbirler alınmalıdır. Çalışanın iş tatminsizliği nedeniyle oluşan saldırgan davranışlar örgütler tarafından iyi analiz edilmeli ve sadece mevcut saldırgan davranışları önleyici tedbirler alınmamalı, bunun yanında; örgüt içi oluşabilecek potansiyel saldırgan davranışlarında saptanması gerekmektedir.



Yönetim veya örgütsel davranış bilimcilerinin temel odağı saldırgan davranışların örgütsel nedenlerini ve sonuçlarını ortaya çıkartmaktadır. Saldırgan davranışlar ve şiddetle ilgili literatür incelendiğinde üzerinde görüş birliğine varılan bir tanımın bulunmadığı görülmektedir. Ancak, yapılan tanımlarda iki temel ayırım mevcuttur. Bu ayrımların birincisi, şiddet ve saldırgan davranışları birbirinden ayırt eden yaklaşımdır ve ikincisi ise, bu iki kavramı birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımdır. Saldırgan davranışlar, bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya onları rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalardır. Saldırgan davranışlar örgütsel yaşamda değişik biçimlerde görülebilmektedir (Özdevecioğlu vd., 2007: 929-930).

Birey; tatmin olması için önünü tıkadığını düşündüğü engelleri normal yollardan çözülmesi gereken bir mesele olarak değil de, zor kullanma ile ortadan kaldırılabilecek bir engel olarak görür. Bazı durumlarda böyle zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin direkt kendisine yapılacağı gibi, olaylarla hiç ilgisi bulunmayan nesnelere de yönelebilir. Örneğin; evde karısı ile kavga etmiş bir işgörenin fabrikada çalışma arkadaşlarıyla veya amiriyle çatışması gibi. Bu gibi durumlarda saldırganlık tatminsizliğin gerçek etmeninden başka bir yöne yöneltilmiş olmaktadır. İşgörenlerde tatminsizlik nedeniyle en sık rastlanan saldırganlık olayları; yönetimin sergilediği tutumlardan sürekli şikayetçi olma, alet, makine ve malzemelerin tahrip edilmesi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik gibi durumlardır (Eren, 1998: 186-187).

Örgüt içi saldırgan davranışlar örgütsel barış ve düzeni bozmaktadır. İşgörenlerin birbirlerine bağırmaları, fiziki olarak saldırmaları, telefonu yüzüne kapatmaları, odayı terk etmeleri veya birbirlerini sabote etmeleri örgütte gerginliklere neden olur. Saldırıların içinde bulunmayanlar veya saldırgan olmayanlar da bu tür davranışlardan etkilenir. Örgüt içerisinde iletişim sistemi bozulur, işgörenler arasında düşmanca duygular gelişir ve bu durum ileride şiddete dönüşebilir. Saldırgan davranışlara maruz kalan bireylerle, saldırgan bireyler arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca tutumlar örgütün tamamını olumsuz biçimde etkiler. Gruplaşmalar oluşabilir ve bireysel çatışmalar zamanla gruplararası çatışmalara dönüşebilir. Örgüt, amaçlarından uzaklaşabilir, bireysel ve örgütsel anlamda etkinlik, verimlilik ve performans düşer. Bunlar örgüt yöneticileri açısından istenmeyen durumlardır. Bu bakımdan örgüt içerisinde bazı tedbirler alarak bireysel ve örgütsel saldırganlık düzeyini makul bir seviyeye düşürmek gerekir. Bu durumu oluşturan mekanizmalardan bir tanesi

de örgüt içerisinde gerçekleştirilen fiziksel ve sosyal aktivitelerdir (Özdevecioğlu vd., 2007: 930).

Şüphesiz ki; işgörenin çalışma ortamında yukarıda sayılan saldırgan davranışların oluşması; işgöreni huzursuz ederek onun örgütten ayrılmak istemesine neden olabilmekte ve bu durum işgörenin işine duyduğu tatmini azaltmaktadır.

### **2.5.1.3. Örgüte Yabancılaşma**

İş tatminsizliğinin neden olduğu bireysel sonuçlardan bir diğeri de örgüte karşı yabancılaşmadır. Örgüte karşı duyulan yabancılaşma; örgütün, işgörenin beklentilerini yerine getirememesi ya da işgörenin kendisini tam olarak ifade edebileceği bir çalışma ortamının bulamamasından kaynaklanabilmektedir. Bireyin işinden tatmin olamamasıyla, örgüt çatısında bulunmak birey açısından bir anlam taşımamakta ve bireyin örgüte karşı yabancılaşma duygusu artmaktadır.

Büyük örgütlerde görülen aşırı işbölümü, genellikle işgörenin yerine getirdiği işin neye yaradığını görememesine ve yaptığı işi somut bir biçimde görememesi nedeniyle çalışma amacının kaybolmasına neden olmaktadır. Bu uygulama, örgütlerde bütün düzen ve isteklerine aynen uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinimini hisseden, yaratıcılıktan yoksun bir “örgütsel insan” modelinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Örgütte kendileriyle ilgili alınan kararlarda söz hakkı bulunmayan ve diğer bireylerin amaçlarının gerçekleştirebilmesi için örgütte araç rolü oynayan örgütsel insan, günümüz işletmeciliğinde, kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insan konumundadır (Koç, 2007: 54-55).

İşgöreni kendisine ve çalıştığı örgüte yabancılaştıran faktörlerin başında makineleşme gelmektedir. İşgöreni bu faktörden kurtarmanın etkili çözüm yollarından bir tanesi de bireyi bu makine karşısında güçlü ve onurlu kılarak, bireye yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyabileceği bir ortam sağlamaktır. Böylece, işgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işler anlam kazanacak, işgören örgüt amaçlarıyla daha yakından ilgilenecek ve işgörenin örgüte karşı olan yabancılaşma duygusu azalacaktır. Örgütlerde bu ortamların oluşması ancak işgörenin kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılmasıyla sağlanabilmektedir (Koç, 2007: 55). Bu sayede örgüt amaçlarıyla

daha yakından bütünleşmiş ve yabancılaşmadan uzak olan işgörenin işinden duyduğu tatmin artacaktır.

## **2.5.2. Örgüt Açısından Sonuçları**

İş tatminsizliği birey açısından olumsuz birtakım sonuçlara yol açtığı gibi örgüt açısından da birtakım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Burada iş tatminsizliği sonucu ortaya çıkan durumlar üzerinde durulacaktır. İş tatminsizliğin örgüt açısından başlıca sonuçları; devamsızlık, çatışmalar, işgücü devir hızı oranı, işe ilgisizlik ve iş kazaları olarak ortaya çıkmaktadır.

### **2.5.2.1. Devamsızlık**

İşletmelerde işe geç gelinmesi veya hiç gelinmemesi önemli işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına neden olan bir durumdur. Gelecekteki işgücü talebi belirlenirken söz konusu işgücü kayıplarının belirli oranlarda dikkati alınması gerekmektedir. Aksi takdirde planlanan üretim düzeylerine ulaşılması imkansız hale gelmektedir. Devamsızlık, belirli bir süre içerisinde işe gelmesi beklenen işgücünün çeşitli nedenlerden dolayı işe gelmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Tokat ve Ergun, 2004: 310).

Devamsızlıklar işletmelerin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, işgörenin moral gücü ve sağlığı açısından da önemli görülmektedir. İş tatminsizliğinin yanı sıra yaş, cinsiyet, aile durumu, işyeri uzaklığı, kıdem, çalışma süresi, ücret gibi faktörlerde devamsızlığın oluşumuna etki etmektedir (Eren, 1998: 202-206). Bununla birlikte iş tatmininin düşük olması, işgörenlerin işlerini bırakma olasılığını artırmakta, aynı zamanda işe dönük devamsızlık oranlarını da yükseltmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

İşgörenlerin beklentilerini karşılayabilen işletmelerin işgören bulmakta zorlanmadıkları, çalışanların işe devamlılık gösterdiği; işgöreninin iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise; işgören bulmakta güçlük çekmeleri, mevcut işgörenlerde devamsızlık artışının yaşanması ve buna bağlı olarak

verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne derece önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Karahana, 2009: 424).

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan araştırmalar iş tatmini ve devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, iş tatmini daha yüksek olan işgörenlerin daha az devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Ancak unutulmaması gerekmektedir ki, yukarıda da belirtildiği üzere iş tatmini devamsızlığı etkileyen faktörlerden yalnızca birisi olmakla birlikte devamsızlığı tek başına belirlemekte ve açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Devamsızlık-tatmin ilişkisinde bireysel tutum ve davranışlardaki farklılıklar da devamsızlığın farklı nedenlerini oluşturmaktadır. Tatminin yüksek oluşuyla devamsızlığın düşük olma eğilimi yüksek olmakla birlikte, bireysel değişkenler devamsızlık-tatmin ilişkisinin önemli biçimde etkileyicisi olmaktadır. Örneğin; işgörenlerin işlerine verdikleri değer ve önemin onların devamsızlıklarını etkilediği ve işini değerli bulan işgörenlerin bulmayanlardan daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Bu anlatılanlarla birlikte, gerçekleşen yüksek iş tatmininin düşük devamsızlığı ya da düşük iş tatmininin de yüksek devamsızlığı gerektirmeyebileceği unutulmamalıdır (Demir, 2005: 191-192).

#### **2.5.2.2. Çatışmalar**

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlaşmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi, yöneticilerin önemli ölçüde vakit ve enerjilerini alan konulardan biridir. Yöneticiler esas itibariyle çeşitli farklılıkları yönetebilen kişilerdir. Bu açıdan yöneticiler, kişilerarası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak metotlar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları vb. örgütün ya da departmanın amaçlarına ulaştırabilecek biçimde birleştirerek yöneten kişidir. Oluşan bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmalar bazen açık bir şekilde ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmakta, ancak içten devam ettirildiğinden, çalışanın davranışlarına, saklı karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etki edebilmektedir. Ayrıca, yaşanan her çatışma çalışanın üzerinde bir stres oluşturmaktadır. Oluşan aşırı baskının pek çok olumsuz

davranış bozukluklarına ve insan bedeninde çeşitli sorunlara neden olduğu bilinmektedir (Koçel, 2003: 663).

Çatışmanın örgüt açısından taşıdığı anlam şu şekilde ifade edilmektedir: “bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde bütün çabalara rağmen çatışmanın önüne geçmek basit olmamaktadır. Herhangi bir örgütte bazı bireylerin arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bunun nedeni, bireylerin bilgi ve tecrübelerinin, ilgi alanlarının ve yeteneklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Buna karşılık, nadirde olsa, bazı örgütlerde bireylerarası çatışmalara rastlanılmadığı olasıdır. Bu örgütlerde bireylerin özelliklerinin birbirlerine çok benzer nitelikte olduğu, kişisel özellikleri bakımından da tam bir uyum içerisinde buldukları söylenebilir (Eren, 2001: 540).

Modern endüstrideki işlerin aşırı uzmanlaşması ve parçalara ayrılması veya bölünmesi sonucunda; işgörenler yeteneklerini kullanamaz, yaptıkları iş ile örgütsel bütünlük arasındaki ilişkiyi göremez olmuşlardır. Gereksinimleri engellenen işgören, işinden soğumakta, kendisini tehdit ve baskı altında hissetmekte ve böylece işinden duyduğu tatmin azalmakta ve yönetimin amaçlarından farklı gruplara katılarak çatışma ortamı oluşmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2003: 389). Ayrıca, işgörenlerin rol gereklerine ilişkin tatminsizliklerinin de bir çatışma kaynağı olabileceğini gösteren güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları, belirli konumda bulunan bireyin kendisini algılama biçiminin, performansını önemli biçimde etkileyebileceğini ve bireyle aynı birimde ve farklı birimlerde çalışan bireyler arasında çatışmaya yol açabileceğini göstermektedir. İşgörenin kendisini algılayış biçimi ile, hizmet süresi, yaş, eğitim ve ücret gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında farklılık olduğunda, çatışmanın da oluştuğu gözlenmiştir (Aşkun ve Tokat, 2003: 382).

### **2.5.2.3. İşgücü Devir Hızı Oranı**

İşgücü planlamasında kullanılan araçlardan biri olan işgücü devir hızı oranı, belirli bir dönemde, işletmeye giren ve işletmeden ayrılan işgörenin oransal olarak belirlenmesidir. İşgücü devir hızı oranı, belirli bir dönemde işletmede çalışan ortalama

işgücü sayısının, aynı dönemde işten çıkanlara ya da işe girenlere oranlanmasıdır (Tokat ve Ergun, 2004: 309-310).

İşgücü devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde istenmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her deneyimli işgörenin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik evresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır. Ayrıca deneyimli bir işgören yerine işe alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalar yanında tecrübesizliğin getirmiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave edersek, yüksek işgücü devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zarar getirdiği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte işgücü devrinin, işgören servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetlerin de birer maliyet unsuru olarak hesaba katılması gerekmektedir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; işgören alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi durumlardır (Eren, 1998: 209-210).

İş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasında zıt yönlü bir ilişkinin bulunduğu değişik meslek gruplarına ait işgörenler üzerinde yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Diğer bir deyişle, iş tatmin seviyesi attıkça işgücü devir hızı oranı azalmaktadır. Ancak, iş tatmini-işten ayrılma ilişkisinde iş piyasası çalışma şartları, alternatif iş imkanları ve bu imkanlara dönük beklentiler, çalışma süresi gibi diğer faktörler işgörenin işten ayrılmasına ilişkin kararını belirlemede önemli rol oynamaktadır. İş tatmini-işten ayrılma ilişkisinde işgörenin performans düzeyi de burada önemli bir belirleyici olmaktadır. Yüksek performans gösteren işgörenlerin işten ayrılma oranı düşükken, düşük performans gösteren işgörenlerin işten ayrılma oranı daha yüksek olmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütlerin yüksek performans gösteren çalışanlarını elde tutmak istemeleri nedeniyle bu çalışanlara maaş artışları ve terfi gibi fırsatların sunulması ile açıklanmaktadır (Demir, 2005: 192-193).

İş tatmini devamlı bir biçimde işgücü devriyle karşılıklı bağlantı halinde bulunmaktadır (Çalışkan, 2005: 10). Bu durumdan hareketle, iş tatminsizliğine uğramış işgörenlerin işlerinden ayrılmaları ile örgüt içerisinde işgücü devri artmakta ve bu da ilerleyen süreçlerde örgütün prestijini olumsuz yönde etkileyerek diğer işgörenlerin örgüte katılımlarını zorlaştırmaktadır. Bu yönüyle, işgücü devir hızı yüksek olan örgütlerde işgörenler çalışmak istemeyeceklerdir.

İşgücü devir hızı konusuna, bu bölümün iş tatmini ile ilgili temel kavramlar başlığı altında da değinilmiş ve iş tatmini ile ilişkisi üzerinde durulmuştur.

#### **2.5.2.4. İşe İlgisizlik ve İş Kazaları**

İş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı örgütsel sonuçlardan biri de işe ilgisizlik ve iş başında yapılan kazalardır. İşe ilgisizlik, işgörenin yerine getirdiği görevlerde mutlu olmamasından ya da yapılan işin monoton olmasından kaynaklanabilmektedir. İş kazaları ise, işgörenin işe kendini tam olarak verememesinin bir sonucu olmaktadır.

Yaptığı işten memnun olan işgören işinde severek ve istekli olarak çalışmaktadır. İşinden memnun olmayan işgören ise, işletme içerisindeki görevinden çok işletme dışındaki dünyası ile alakadar olmaktadır. İşine gereken ilgiyi duymayan işgören, iş kazalarına çok daha yatkın olmaktadır. Çünkü oluşan kazalar ile bireyin içinde bulunduğu psikolojik ve fiziksel durumlar arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışma düzeninin ve şartlarının iş kazaları ile bağlantısı büyüktür. İşin akış ve dağılışı, yorgunluk ve monotonluk, işten ve işyerinden duyulan memnuniyetsizlik, verilen işi beğenmeme, ücret yetersizliği, amirlere kızgınlık, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kuramama, haberleşme yetersizliği gibi durumlarla, diğer etkenlerin birleşmesi iş kazalarının oluşumuna yol açmaktadır. Ortaya çıkan iş kazaları işletmelerin dikkate değer biçimde maddi ve manevi kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Koç, 2007: 62-63).

### **2.6. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI**

Örgütlerde çeşitli görevler alan işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları; onların işlerinde daha verimli, sağlıklı, stressiz olmalarını sağlamakta ve bunun sonucunda, iş devamsızlığı azalan, işini daha düzenli bir şekilde yerine getiren, çalıştığı iş yerinde mutlu işgörenlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Yüksek düzeyde iş tatminine ulaşmış işgörenler daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun sonucunda örgütlere olan yararları artar. İşgörenler arasında iş tatmininin sağlanması ile aşağıdaki durumlar ortaya çıkar (Gedik vd., 2009: 2-3).

-İşgörenler yöneticilere ve iş yerine karşı daha bağlı olurlar,

- İşgücü devri ve devamsızlığının azalması üzerinde olumlu sonuçlar doğurur,
- Yeni işe alım ve oryantasyon faaliyetlerinin azalmasına yardımcı olur,
- Karlılık ve/veya sosyal fayda üzerinde olumlu etkisi bulunur,
- Bireylerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarına imkan sağlar,
- İşletmelerde firenin azalmasında etkili olur,
- İş tatmininin elde edilmesi ile işgörenlerin performansında artış meydana gelir,
- İşgörende daha az iş stresi oluşur,
- İşgören makine ve tesislere daha iyi bakar ve onlara zarar vermemeye çalışır,
- İş tatmini ile daha fazla zihinsel ve bedensel sağlık kazanılır,
- İş tatmininin sağlanması ile yaşam tatmininde de olumlu gelişmeler gözlenmiştir,
- İş tatminiyle işte şikâyetler azalmaya başlar.

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılabilceği gibi; işgörenin iş tatmininin oluşması, örgüt içi oluşabilecek muhtemel bir çok soruna engel olmakta ve işgören davranış biçimiyle ilgili örgüte yararlar sağlamaktadır.

## **2.7. İŞ TATMİNİNİ ARTIRAN ÖRGÜTSEL DÜZENLEMELER**

Bireylerin iş tatminlerinin oluşumunu kolaylaştıran ve oluşan tatmini yükselten birtakım örgütsel düzenlemeler bulunmaktadır. İşletmeler tarafından yerine getirilen bu düzenlemeler hem örgütün verimliliğini artırmakta hem de bünyesinde çalıştırdıkları işgörenlerden daha aktif yararlanmalarını sağlamaktadır.

İşgörenlerin iş tatminini yükseltmek için yapılması gereken örgütsel düzenlemeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aşık, 2010: 46-48);

-Örgütler kurum kimliklerini açık bir biçimde ortaya koymalı, vizyonunu, misyonunu stratejilerini ve politikalarını oluşturmalıdır. Çünkü şeffaflık iş tatmini sağlayan bir durum olmakla birlikte, işgörenlerin ortak amaçlara ulaşmak için bilinçli ve arzulu bir şekilde işbirliği içerisinde hareket etmelerine neden olur.



-İnsan kaynakları yöneticileri işgören bulma ve seçme sürecinde; iş analizi, iş gerekleri ve iş değerlendirme yöntemlerini etkili bir şekilde kullanmalıdır. Bu sayede bireyin işe uyumu konusunda ortaya çıkabilecek sorunlar önlenir ve iş tatmini artar.

-Örgüt, işgörenlerin eğitilmesi için gerekli imkanları sağlamalıdır. Eğitim sayesinde, örgüt içi beşeri ilişkiler gelişir, ekip ruhu oluşur, işgörenin kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunarak iş tatminini artırır.

-İş güvencesi, işgörenler için kritik bir önem taşımaktadır. Bu nedenle işgörene olağanüstü durumlar dışında; gayretli ve başarılı olduğu müddetçe işini kaybetmeyeceği konusunda güven verilmesi ile işgörenin iş tatmini yüksek olacaktır.

-İşgörenler yaşamını idame ettirebilmek ve yükümlülüklerini yerine getirebilmek için kazanç sağlamak durumundadır. Bu nedenle işgörenin rahatça yaşayabileceği ve hak ettiği adil ücret kendisine ödenmelidir.

-Yöneticiler, belirli periyotlarla işgören isteklerini ve örgütün sorunlarını belirleyici anketler uygulamalıdır. Böylece, sorunlar kısa sürede çözüme kavuşarak işgörenin iş tatmini artırılır.

-Örgütlerde katılımcı yönetim tarzı işlerlik kazandırılmalı, işgörenlerin işi ile alakalı konularda görüşü alınarak işgörenlerin alınacak kararlara katılımı özendirilmelidir.

-Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit olmalıdır. Örgüt içi kariyer yükselme yolu açık tutulmalıdır. Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı sağlanmalı ve bilgi akışı sistemi işlerlik kazanmalıdır.

-İşgörelere kişisel potansiyel kullanma olanakları sunulmalı, bu nedenle işgörenlerin çalışma alanları belirli periyotlarla değiştirilebilir olmalıdır.

-İşgörelere yaptıkları işlerle ilgili daima yetki ve sorumluluk verilmeli, verilecek görevlerde çalışanların bilgi ve yetenekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, işgörenler arasında sürekli iyi bir iletişim ortamının oluşturulması ile birlikte işgörenlerin iş tatminlerinin artırılması sağlanmalıdır.

## 2.8. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Günümüz işletmelerinde görev alan, işçi ve işveren kesimi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve çalışma ilişkilerinden kaynaklanan güncel kavramların başında psikolojik sözleşme gelmektedir. Taraflar arasında karşılıklı beklentileri düzenleyen psikolojik sözleşmeler işgören tarafının örgüte karşı tutum ve davranışlarının yanında, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeylerini de etkilemektedir. Bu yönüyle, işgörenlerin örgütten birtakım yazılı olmayan ve dile getirilmemiş beklentileri olabilmektedir. Bu beklentilerin yerine getirilmesi durumunda işgörenler tatmin olmakta, aksi takdirde; işgörenlerin beklentilerine ulaşamaması sonucunda işgörenler tatminsizlik duygusu yaşamaya başlamaktadır.

Son yıllarda örgütsel davranış konuları içerisinde, psikolojik sözleşme çalışmalarının “popüler ve ilgi çekici olarak” yer aldığı gözlenmektedir. Psikolojik sözleşmeyle ilgili olarak literatürde yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Cutcher, işgörenlerin davranışları, psikolojik sözleşme ve stratejik müşteri ilişkileri arasında bir ilişkinin olup olmadığına yönelik bir örnek olay çalışması yapmıştır. Çalışma sonucunda, hizmet endüstrisinde çalışan işgörenlerin sahip oldukları özellikler ile müşteriye sunulan hizmetlerin standartlarını geliştirebilmek için çok iyi bir anlayışa sahip olunması gerektiği belirlenmiştir. O’Donohue ve Wickham rekabet iş-pazar durumlarında psikolojik sözleşmenin yönetilmesine ilişkin bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, rekabet iş-pazar durumlarında psikolojik sözleşmenin etkili bir biçimde yönetilmesi için işgörenlerin ilişkilerinde kabul ettikleri yararlar kadar, kara dayalı maliyet fikrinin de ayrıntılı olarak ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Zhao ve Chen; psikolojik sözleşme, işgören kişilik seçimi, birliktelik ve bireyselliğin kişilerin kültürel değerleri arasındaki ilişki üzerine çalışmışlardır. DelCampo ise, psikolojik sözleşmenin ölçülmesi, kavramı ve anlayışı üzerine ampirik bir incelemede bulunmuştur (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010: 448).

İşgörenlerin işlerine karşı duydukları olumlu duygular olarak tanımlanan iş tatmini temel olarak, bireylerin mevcut işlerinden almayı bekledikleri ve gerçekte elde ettikleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Tutumların meydana gelmesi genellikle uzun bir zaman diliminin ardından belirginleşmektedir. Benzer biçimde, iş tatmini de tutumlar gibi işgören işe başladıktan sonra yaptığı işle alakalı bilgi sahibi

olmaya başladıkça gelişir. Fakat iş tatmini dinamik yapısı nedeniyle gelişim sürecinden çok daha hızlı değişir. Birey, işi ile ilgili beklediği istekleri elde edemediği takdirde bu bireyin kendisinde tatminsizliğe neden olacaktır (Örneğin; bireyin altı ay içerisinde ücret artışı elde edeceğini arzulaması ve bu durumun gerçekleşmemesi). Bireyin beklentileri ile elde ettikleri birbiriyle örtüşmesi durumunda birey tatmin olacaktır (Örn; bireyin beklediği ücret artışını elde etmesi). Eğer ki, birey beklediğinin çok üzerinde bir fayda sağlarsa ortaya çıkan bu durum bireyin daha çok düzeyde tatmin olmasını sağlar (Örn; bireyin yüksek bir tutarda ikramiye alması). Eğer bir bireyin iş tatmininin yüksek olduğu belirtiliyor ve konuşuluyorsa bu bireyin çoğu zaman işini sevdiği ve işiyle alakalı değerlendirmelerinin olumlu yönde olduğu anlamını taşır (Mimaroğlu, 2008: 73-74).

Günümüz iş çevresi hızlı bir değişim süreci içerisinden geçmektedir. Bu değişim süreci içerisinde örgütlerin, rakiplerine karşı rekabet avantajı ve üstünlüğü elde edebilmeleri için işgörenlerine değer vermeli, onların kendileri için önemli oldukları hissettirilmeli ve onlara uygun çalışma koşulları oluşturmalıdırlar. Örgütlerin ulaşmak istedikleri amaçlara erişebilmeleri ve işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanabilmesi için örgüt içerisinde etkili iletişim faaliyetlerinin sağlanması gerekmektedir. Psikolojik sözleşme, hem işgörenlerin iş tatminini sağlama hem de örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerine imkan tanınması açısından çok önem taşımaktadır. Raja ve arkadaşları, psikolojik sözleşmeyi, işgörenlerin tutumlarını etkileyen anahtar bir faktör olarak görmektedir. Çünkü örgüt işgörenlerine iyi davrandığı ölçüde işgörenler örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesine fayda sağlayacaklardır. Kısaca, psikolojik sözleşme, işgörenlerin işverenlerinden algıladığı vaatler ile birlikte işverenlerin de işgörenlerden algıladıkları vaatlerin karşılıklı biçimde bir noktada birleşmesi şeklinde oluşmaktadır (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010: 447).

Psikolojik sözleşmeler; bireylerin zihinlerinde almayı beklediklerini elde ettiği zaman meydana geldiğinden psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ileri sürmek mümkündür. Sözleşme ve sözleşme ihlalinin ters ilişkili olmasından hareket ederek, psikolojik sözleşme ihlalinin düşük iş tatminine yol açacağı söylenebilir. Psikolojik sözleşme ihlali ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çoğu araştırmacı da psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin iş tatminsizliğine yol açtığını ileri sürmüştür (Özgen ve Özgen, 2010: 4).

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işçilerin iş tatminsizliğini ve yerine getirilmeyen beklentilerini tetikleyerek işçilerin iş motivasyonunu kötü yönde etkilemektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 27).

Turnley ve Feldman (2000: 37), çalışmalarında yapmış olduğu analiz sonucunda psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir:

- Psikolojik sözleşme ihlalleri → işçinin yerine getirilmeyen beklentileri → işgörenin iş tatminsizliği → isteksiz işgören davranışları.

Yukarıdaki durumda gösterildiği gibi, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu işgörenlerin iş tatminsizliği açığa çıkmakta ve bu durum işgörenin davranışlarını isteksizleştirmektedir. Bu durumda yapılan ihlal işgören tatminsizliğine neden olmaktadır.

Diğer yandan, işgörenlerin iş tatminini sağlayan faktörlerin neler olduğu birçok araştırmanın konusu olmuştur. Araştırma sonuçları, iş tatmininin üzerinde günümüze kadar çalışılmış en bilinen altı nedeninin; ücret, işin kendisi, terfi imkanları, yönetim, çalışma grubu ve çalışma şartları olduğunu göstermektedir. Bunların içinde ücret ve işin kendisi en çok iş tatminini sağlayan kaynaklar olurken; terfi imkanları ve yönetim orta dereceli, çalışma grubu ve çalışma şartları ise görece iş tatminine daha az etkisi olan faktörlerdir. Bundan hareketle iş tatmini ve psikolojik sözleşme boyutları arasında ilişki varsayımında, iş tatmininin ilişkilerden çok maddi getirilere odaklanan işlemsel psikolojik sözleşme ile pozitif bir ilişkisinin olduğu ileri sürülebilir (Özgen ve Özgen, 2010: 4-5).

Özgen ve Özgen (2010:14), yapmış oldukları çalışmalarında işlemsel psikolojik sözleşmenin, ilişkisel psikolojik sözleşmenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri açısından sınıflandırılabilirliğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, ilişkisel psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu, psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini arasında da negatif bir ilişkinin varolduğu yapılan araştırma da ortaya konulmuştur.

Örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için en iyi, en kapasiteli işgörenleri işletmeye katabilmeleri, yetenekli işgörenlerin iş tatminini arttırmak için de bireysel gelişimleri konusunda imkanlar sağlayabilmeleri gerekmektedir. Örgütler,

insan sermayesinin öneminin anlaşılması bakımından insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını psikolojik sözleşme ışığında ele alıp kavramaya çalışmalıdırlar. İşgörenlerini ciddiye almayan, beklentilerini, duygu ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarını anlama konusunda çaba göstermeyen, onların geleceklerini tanımlı hale getirecek kariyer planlamaları sunamayan, mevcut iş potansiyellerini açığa çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki içtenliğini ispat edemeyen örgütlerin uzun vadede kalıcı olmaları söz konusu olmayabilir. Belirtilen bu nedenlerden dolayı örgütler, işgörenlerin beklentilerini karşılamayı ve kendi faaliyetleri doğrultusunda devam etmede maksimum düzeyde verim sağlamaya çalışmaları gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010: 450-451).

Bayraktaroğlu ve Mesci (2010: 451), yapmış oldukları çalışmalarında, araştırma sonucu elde ettikleri bulgular doğrultusunda, işgörenlerin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile psikolojik sözleşmeye ilişkin tutum önermelerinde bir farklılığa yol açıp açmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sıralanmıştır:

- İşgörenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet ile tutum önermeleri arasında farklı kanaatlere sahip oldukları,
- İşgörenlerin demografik özelliklerinden pozisyonları ile tutum önermeleri ilişkin görüşlerinde aynı kanaatlere sahip olmadıkları,
- İşgörenlerin almış oldukları eğitimleri ile tutum ifadelerine ilişkin görüşlerinde aynı kanaatlere sahip olmadıkları ve,
- İşgörenlerin demografik özelliklerinden kurumda çalışma süresi ile tutum önermelerine ilişkin farklı kanaatlere sahip oldukları tespit edilmiştir.

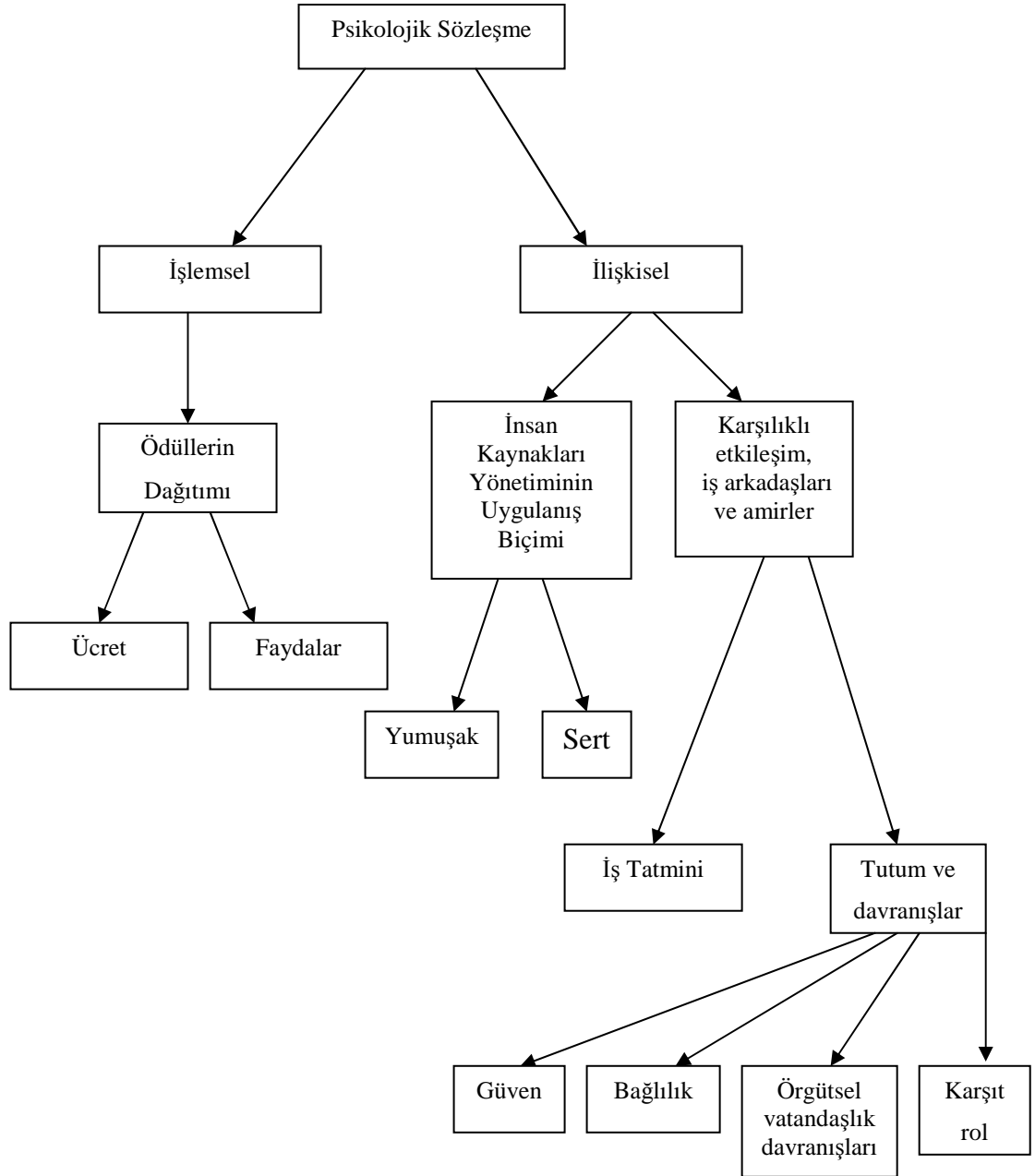
Yukarıdaki bulgular çerçevesinde; işgörenlerin cinsiyetleri ile iş tatmini ve psikolojik sözleşmeleri arasında farklı tutumlar oluşmaktadır. Bu durum, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden cinsiyet değişkeninin psikolojik sözleşme üzerinde etkili olduğunun bir göstergesidir. Yine elde edilen bulgular, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerden; örgüt içerisinde bulunan pozisyon, alınan eğitim ve kurumda çalışma süresi değişkenleri ile psikolojik sözleşmeleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuç; işgörenlerin sahip oldukları, iş tatminini

etkileyen demografik değişkenlerin işgörenlerin psikolojik sözleşmelerine yönelik kanaatlerinin oluşmasında etkili olduğunu göstermektedir.

Yine aynı çalışmada, ilişki ölçütleri kullanılarak yapılan analiz sonucuna göre iş tatminsizliğinin psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutundan bağımsız olmadığına (psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatminsizliğine etki ettiğine) karar verilmiştir. Aralarındaki ilişki katsayıları da psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatminsizliği arasında doğru yönlü (pozitif) bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Diğer taraftan, işlemsel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusu iken, ilişkisel sözleşme boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında ise pozitif yönde bir korelasyon olduğu ortaya konulmuştur (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010: 451).

Psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutlarının ihlal edilmesi (örneğin; ücret, terfi ve elde edilen faydalarda yaşanan ihlal) işgörende iş tatmininin azalması sonucunu doğururken, ilişkisel zorunlulukların ihlal edilmesi (bağlılık ve destek olmanın ihlali gibi) daha çok örgüte olan bağlanma duygusunu azaltıcı etki yapmaktadır (Knights ve Kennedy, 2005: 60). Aşağıdaki Şekil 2.3'de, psikolojik sözleşmenin boyutları ile ilişkili olarak ortaya çıkan davranış şekilleri ortaya konulmaktadır:

**Şekil 2.3:** Psikolojik Sözleşmenin Boyutları İle İlişkili Ortaya Çıkan Davranış Biçimleri.



**Kaynak:** Nelson vd., 2006: 21.

Yukarıdaki Şekil 2.3; psikolojik sözleşme ile ilişkili ortaya çıkan durumları ifade etmektedir. Şekle göre, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu insan kaynakları uygulama biçimini etkilemekle birlikte, örgüt içerisinde iş arkadaşları ve amirlerle

oluşturulan karşılıklı olumlu etkileşim çalışanın tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemekte ve böylece iş tatmini oluşmaktadır. Olumlu yönde gelişen tutum ve davranışlar sonucunda ise; örgüte duyulan güven ve bağlılık ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ve karşıt rol davranışı örgüt içerisinde belirginleşmektedir. Bunun yanısıra, psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunun daha çok sözleşmenin mali yanını oluşturması nedeniyle, psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu geliştikçe işgörenlere birtakım ödüller dağıtılmakta ve bunun sonucunda işgören tarafı ücret ve çeşitli faydalar elde etmektedir. Sonuç olarak; yukarıdaki şekil bize, psikolojik sözleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymakta ve bunun sonucunda örgüt içerisinde oluşan birtakım davranış biçimlerinin olduğunu göstermektedir.

Nelson ve diğerleri (2006: 20) yapmış oldukları çalışmalarında psikolojik sözleşmeyi işlemsel ve ilişkişel sözleşmeler olmak üzere iki temel kategoride sınıflandırmışlardır. Şekil 2.3'de de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşmenin ilişkişel boyutunun bir sonucu olarak ortaya çıkan, işgörenin örgütün diğer bireyleri ile kurduğu karşılıklı etkileşim ile iş arkadaşları ve amirleriyle birlikte uyumun sağlanması sonucunda işgörenin işinden duyduğu tatmin artmaktadır.

İş ilişkilerinden kaynaklanan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, güven ve örgütsel adalet gibi değişkenler arasında ilişki bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerin işgörenin lehine dönüştürülebilmesi için işgörenin örgütte tutulması sağlanmalıdır. İş ilişkilerindeki tutum ve davranışlarda yaşanan değişikliklerde, psikolojik sözleşme terimlerinin yerine getirilmesi ve motivasyon sağlayıcı faktörler en önemli konular olacaktır (Türker, 2010: 72).



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı devlet üniversitelerinde görev yapan akademik personelin sahip olduğu psikolojik sözleşme düzeyinin iş tatmini ile olan ilişkisi ölçülmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, araştırmanın amacı, varsayımları, kapsamı ve sınırları, modeli, hipotezleri, araştırma yöntemi ile birlikte araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi konuları üzerinde durulacaktır.

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüz işletmeciliğinde güncel kavramlardan birisi olan psikolojik sözleşme kavramı yeni ve gelişmekte olan bir kavram olmakla birlikte, henüz yaygın ve sıklıkla bilinen bir kavram halini almamıştır. Örgütlerin geleceğini etkileyen insan unsurundan en etkili biçimde yararlanabilmek adına psikolojik sözleşme kavramının günümüz örgütlerinin uygulamalarında işlerlik kazandırılması bir gereklilik durumundadır. Bu sayede insan unsuruna gerekli önemin verilmesi ile çalışanların buldukları örgütlere katkıları sağlanacak ve böylece çalışanlar buldukları örgütün amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirebilecektir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi devlet üniversitelerinde bulunan akademik personelin de işinden tatmin olması sağlanmalıdır. Bu nedenle yapılan bu araştırma, devlet üniversitesinde görev alan her düzeydeki akademik personelin oluşan psikolojik sözleşmesinin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Bu araştırmanın varsayımlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

-Araştırmada kullanılan veri sağlama araçlarına katılanlar anket sorularına doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir.

-Araştırmada kullanılan veri toplama araçları psikolojik sözleşme ile iş tatmini düzeylerini ölçebilecek niteliktedir.

-Seçilen örneklem araştırma evrenini temsil edebilme yeteneğine sahiptir.

-Araştırmanın teorik kısmının oluşturulmasında araştırma için yeterli miktarda kaynağa ulaşıldığı kabul edilmiştir.

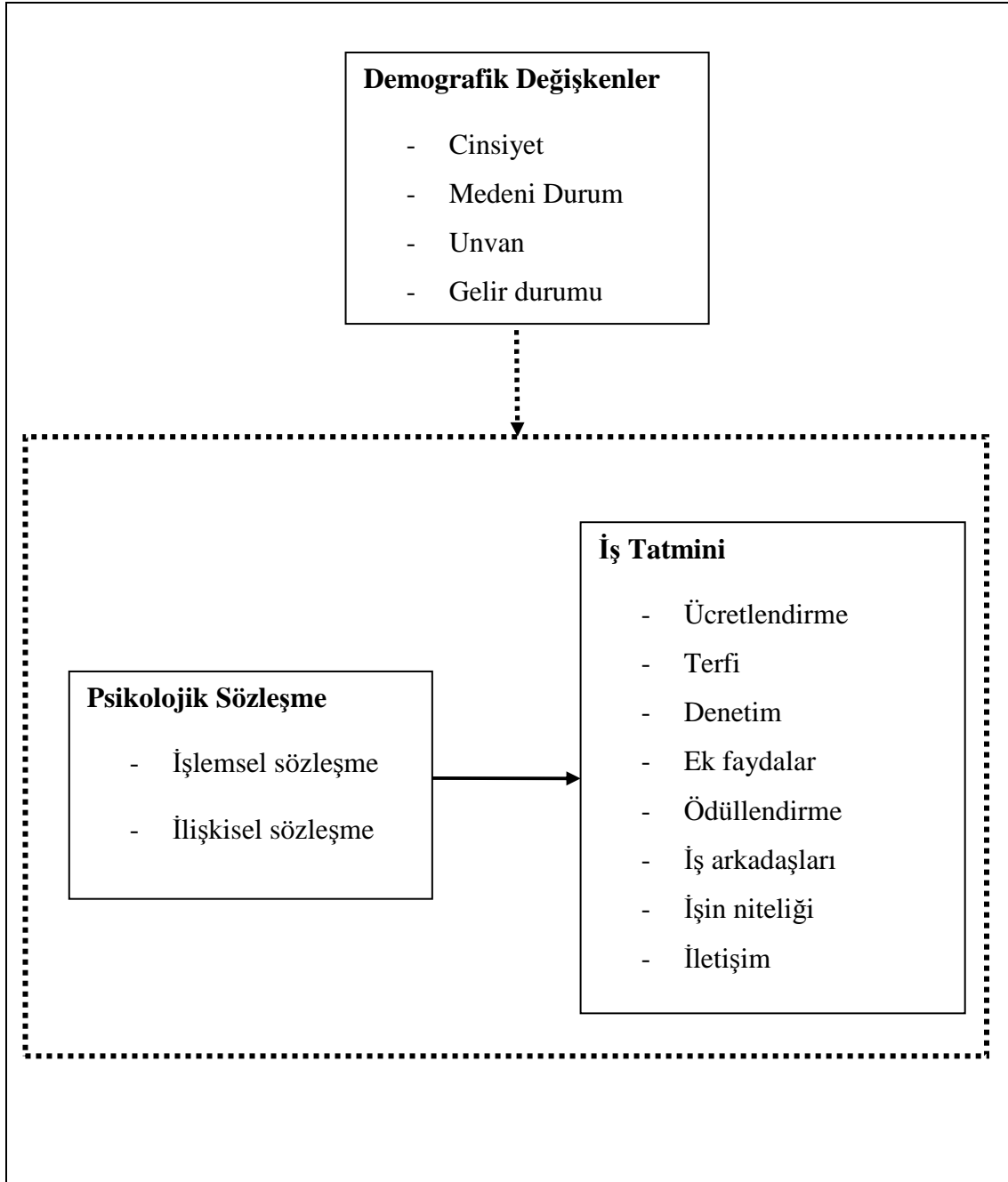
### **3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Yapılan bu araştırma, Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim üyesi ve öğretim elemanı unvanına sahip akademik personeli içermektedir. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları olması nedeniyle bütün bölgelerdeki üniversitelere ulaşılamamış; yalnızca tesadüfi olarak seçilen İç Anadolu, Akdeniz, Ege ve Karadeniz bölgelerinde bulunan devlet üniversitelerinde görev yapan akademik personel örnekleme dahil edilmiştir. Araştırma özellikle bu üniversitelerde görev alan akademik personelin görevlerindeki psikolojik sözleşme eğilimleri ile iş tatmin düzeyleri konusundaki değerlendirmelerini tespit etmeye yöneliktir.

### **3.4. ARAŞTIRMA MODELİ**

Daha önceki bölümlerde yapılan teorik incelemeler ve değişkenlerle ilgili oluşturulan hipotezler çerçevesinde ortaya konulan araştırma modeli Şekil 3.1'deki gibidir.

**Şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli: İş Tatmininin Psikolojik Sözleşme ve Demografik Etmenler Kapsamında İncelenmesi.



### 3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

**Hipotez 1:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 5:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 6:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 7:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 8:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, yapılan işin niteliğine ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 9:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iletişime ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 10:** Akademik personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları cinsiyetten etkilenmemektedir.

**Hipotez 11:** Akademik personelin iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları cinsiyetten etkilenmemektedir.

**Hipotez 12:** Akademik personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları medeni durumdan etkilenmemektedir.

**Hipotez 13:** Akademik personelin iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları medeni durumdan etkilenmemektedir.

**Hipotez 14:** Akademik personelin unvanı arttıkça psikolojik sözleşmeye ilişkin daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olmaktadırlar.

**Hipotez 15:** Akademik personelin unvanı arttıkça iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir.

**Hipotez 16:** Akademik personelin gelir düzeyi yükseldikçe psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

**Hipotez 17:** Akademik personelin gelir düzeyi yükseldikçe iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu bölümünü, araştırmanın evreni, örneklemin seçimi, verilerin toplanmasında izlenen yöntemle ilgili bilgiler ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlere ilişkin bulguların yorumlanması oluşturmaktadır.

#### **3.6.1. Evren ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı devlet üniversitelerinin her düzeyinde yer alan akademik personel oluşturmaktadır. Yapılan alan örneklemesinden tesadüfi olarak seçilen İç Anadolu, Akdeniz, Ege ve Karadeniz bölgelerindeki devlet üniversitelerinin bir kısmında görev alan akademik personele hazırlanan anket çalışması uygulanmıştır.

Tüm devlet üniversitelerinde görev alan her düzeydeki akademik personel sayısı resmi kurumlar tarafından yapılan en son araştırmanın resmi sonuçlarına göre 87,605 olarak belirlenmiştir (<http://yogm.meb.gov.tr/devletogretimeleman.htm>, 2010). Sayılan bölgelerde görev alan her düzeydeki akademik personele toplamda 301 adet anket elden dağıtılarak uygulanmıştır. Bu anketlere 183 akademik personel cevap vermiştir. Verilen bu anketlerin 4 tanesi eksik doldurulması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve sonuç olarak değerlendirilmeye alınan anket sayısı 179 olmuştur. Bu açıdan anketlerin geri dönüşüm oranı %61'i bulmaktadır. Seçilen örneklem sayısının ana kütleliyi temsil etme yeteneği; hedef kitledeki sayının belirli olması durumunda aşağıdaki formül ile hesaplanabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48-50):

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

Burada;

N: Hedef kitledeki birey sayısını,

n: Örnekleme girmesi gereken birey sayısını,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olasılığın gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Buna göre araştırmanın gerekli yeterliliğe ulaşması açısından seçilen örneklem sayısı, %6 örnekleme hatası ve olayın %80 gerçekleşme olasılığında ulaşılması gereken örneklem sayısı şu sayıda olmalıdır:

$$n = 87605 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,8)(0,2) / (1,96)^2 (87604) + 1,96(0,8)(0,2)$$

$$n \approx 170$$

Bu sonuca göre araştırmanın örneklem sayısı 179 adet olduğundan dolayı, 170 sayısından büyük olması nedeniyle mevcut veriler ışığında, araştırmanın örneklem sayısı ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahiptir ve bu açıdan örneklem sayısı yeterli bulunmaktadır.

### 3.6.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimlerini ölçmeyi hedefleyen sorular, anketin üçüncü bölümünde ise akademik personelin iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 32 soru akademik personelin “psikolojik sözleşme” düzeyini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu kısımda yer alan 1-2-5-6-8-9-11-12-14-15-17-18-20-21-23-24-26-27-30-31 numaralı sorular psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ile ilgili olup, 3-4-7-10-13-16-19-22-25-28-29-32 numaralı sorular ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile ilgilidir. nc bölümde yer alan, örneklem iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik oluşturulan 32 soru ise aşağıda belirtilen boyutları ölçmek amacıyla kullanılmıştır:

- 1- 9- 17-25 : Ücretlendirme
- 2-10-18-29 : Terfi
- 3-11-19-27 : Denetim
- 4-12-20-26 : Elde edilen ek faydalar
- 5-13-21-28 : Ödüllendirme
- 6-14-22-30 : İş arkadaşları
- 7-15-24-31 : İşin niteliği
- 8-16-23-32 : İletişim

Psikolojik sözleşme lği, Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş ölçek olup Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu lek psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır. Toplam 32



sorudan oluşan ölçeğin 20 sorusu psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunu, 12 sorusu ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Psikolojik sözleşme sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum biçiminde ölçeklendirilmiştir.

İş tatmini ölçeği, Spector (1985) tarafından geliştirilen ölçek olup Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Toplam 32 sorudan oluşan ölçekte iş tatmini ile ilgili düşünceleri belirleyen ve her biri dört adet sorudan oluşan sekiz boyuta ilişkin soru bulunmaktadır. Bu boyutlar; ücretlendirme, terfi, denetim, elde edilen ek faydalar, ödüllendirme, iş arkadaşları, işin niteliği ve iletişim biçimine ilişkin düşünceleri ölçmeyi amaçlamaktadır. Anketin iş tatmini ile ilgili yargıların belirlenmesi amacıyla oluşturulmuş olan iş tatmini soruları, ölçeğin orjinal halinin bozulmamasının amaçlanması nedeniyle kararsızlığı ölçmeyen bir ölçek türüne sahip olması, diğer bir deyişle katılımcıların ölçeklere katılım düzeylerinin ölçülmesinin istenmesi nedeniyle ölçek olarak 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1: Tamamen Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Biraz Katılmıyorum, 4: Biraz Katılıyorum, 5: Katılıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum biçiminde ölçeklendirilmiştir.

### **3.6.3. Verilerin Analizi**

Elde edilen geçerli anketler öncelikle istatistik paket programı olan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 16'ya veri olarak girilmiş ve daha sonra hipotezlerimiz çerçevesinde çeşitli analizler yapılmıştır. Aşağıda, yapılan analizler ve elde edilen bulgular değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

## **3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu kısımda, yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı analizler, çoklu regresyon analizi ve t-testi analizi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolar halinde ortaya konulacak ve yorumlanacaktır.

### 3.7.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur ve sonuçlar incelendiğinde ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu görülecektir (Tablo 3.1 ve Tablo 3.2'ye bakınız). Tablo 3.1'de görüldüğü üzere, ankette 32 soru ile ölçülen psikolojik sözleşme ölçeğinin bütününe ilişkin Cronbach Alfa değeri "0,81", psikolojik sözleşme ölçeğinin 20 soru ile ölçülen işlemsel boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri "0,68", 12 soru ile ölçülen ilişkisel boyutun Cronbach Alfa değeri ise "0,82" olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.1:** Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>Psikolojik Sözleşme ve Boyutları</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Değeri</b>
Psikolojik Sözleşme	32	0.81
Psikolojik Sözleşme (İşlemsel boyut)	20	0.68
Psikolojik Sözleşme (İlişkisel boyut)	12	0.82

Tablo 3.2.'deki güvenilirlik analizi sonuçları ise, 32 sorudan oluşan iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin "0,92"olarak ortaya çıktığını göstermektedir. İş tatmininin alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı değerleri ise sırasıyla; ücretlendirme boyutu için 0.72, terfi boyutu için 0.71, denetim boyutu için 0.86, elde edilen ek faydalar boyutu için 0.60, ödüllendirme boyutu için 0.79, iş arkadaşları boyutu için 0.76, işin niteliği boyutu için 0.66 ve iletişim boyutu için 0.55'tir.

**Tablo 3.2:** İş Tatmini Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>İş Tatmini ve Boyutları</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Değeri</b>
İş Tatmini	32	0.92
İş Tatmini (Ücretlendirme)	4	0,72
İş Tatmini (Terfi)	4	0,71
İş Tatmini (Denetim)	4	0,86
İş Tatmini (Elde Edilen Ek Faydalar)	4	0,60
İş Tatmini (Ödüllendirme)	4	0,79
İş Tatmini (İş Arkadaşları)	4	0,76
İş Tatmini (İşin Niteliği)	4	0,66
İş Tatmini (İletişim)	4	0,55

Bu bulgular ışığında söz konusu katsayılar incelendiğinde anket formunun içsel tutarlılığının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

### 3.7.2. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında anketi dolduran örneklemin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, yaş, iş yaşamındaki ve işyerindeki çalışma süreleri ve gelirleri ile ilgili konuların analizi yapılacaktır.

Tablo 3.3'deki frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların yaklaşık %30'u bayanlardan ve %70'si baylardan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle yaklaşık olarak araştırmaya katılan her dört kişiden üçü bay, birisi bayandır.

**Tablo 3.3:** Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bayan</b>	53	29.6
<b>Bay</b>	126	70.4
<b>Toplam</b>	179	100

Tablo 3.4.'de görüldüğü üzere, katılımcıların yaklaşık %43'ü bekar, %56'sı evli ve %1.7'si ise dul ya da boşanmış durumdadır.

**Tablo 3.4:** Örneklemin Medeni Durum Dağılımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Bekar</b>	76	42.5
<b>Evli</b>	100	55.9
<b>Boşanmış/Dul</b>	3	1.7
<b>Toplam</b>	179	100

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, %11.2'si lisans, %31.3'ü yüksek lisans ve %56.4'ü doktora eğitimine sahip bulunmaktadır. Bu bulgular Tablo 3.5'de gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerinin yüksek olması araştırmanın sonuçlarının güvenilirliği açısından önemli bir göstergedir.

**Tablo 3.5:** Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı

<b>Eğitim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Lisans</b>	20	11.2
<b>Yüksek Lisans</b>	56	31.3
<b>Doktora</b>	101	56.4
<b>E.D.</b>	2	1.1
<b>Toplam</b>	179	100

Tablo 3.6'da gösterildiği gibi, katılımcıların %0.6'sı Profesör Dr., %9.5'i Doçent Dr., %14'ü Yardımcı Doçent Dr., %12.8'i Okutman, %38'i Araştırma Görevlisi, %22.3'ü Öğretim Görevlisi ve %1.1'i Uzman unvanına sahiptir.

**Tablo 3.6:** Örneklemin Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Profesör	1	0.6
Doçent	17	9.5
Yardımcı Doçent	25	14
Okutman	23	12.8
Araştırma Görevlisi	68	38
Öğretim Görevlisi	40	22.3
Uzman	2	1.1
E.D.	3	1.7
<b>Toplam</b>	<b>179</b>	<b>100</b>

Tablo 3.7’de gösterildiği gibi, araştırmaya katılanların yaş ortalamalarının 33 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bize katılımcıların iş yaşamlarında tecrübeli olduklarını göstermektedir. Ayrıca katılımcıların yaş aralığı 23 ile 57 yaş aralığında değişmektedir. Tablo 3.7 araştırmaya katılanların mesleki çalışma sürelerini de ortaya koymaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların mesleki çalışma süreleri ortalama 7.05 yıldır. Yine Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan akademisyenlerin buldukları üniversitede görev alma süreleri ortalama olarak 5.08 yıldır.

**Tablo 3.7:** Örneklemin Yaş, İş Yaşamındaki ve İşyerindeki Çalışma Süresi Bulguları

Değişken	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yaş	33	6.90
İş Yaşamındaki Çalışma Süresi	7.05	6.22
İşyerindeki Çalışma Süresi	5.08	5.12

Ankete katılan akademisyenlerin ücret düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.8’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %2.8’lik kısmının 1000-1500 TL,

%64.8'ü 1501-2000 TL, %16.2'si 2001-2500 TL, %9.5'i 2501-3000 TL, %6.1'lik kısmı ise 3000 TL üzeri gelire sahiptir.

**Tablo 3.8:** Örneklemen Gelir Durumuna Göre Dağılımı

<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1000-1500</b>	5	2.8
<b>1501-2000</b>	116	64.8
<b>2001-2500</b>	29	16.2
<b>2501-3000</b>	17	9.5
<b>3000 üzeri</b>	11	6.1
<b>E.D.</b>	1	0.6
<b>Toplam</b>	179	100

### 3.7.3. Hipotezlere Dayalı Bulgular

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 16 programı kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmede çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Bağımsız değişken olarak psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları, bağımlı değişken olarak ise önce iş tatmini ölçeğinin tümü ve daha sonra iş tatmininin sekiz boyutunun kullanıldığı çoklu regresyon analizi bulgularına bu bölümde değinilecektir. Yöntem olarak, öncelikle hipotezlerimiz ortaya konulacak daha sonra elde ettiğimiz analiz sonuçlarına göre hipotezlerle ilgili değerlendirmeler yapılacaktır.

**Hipotez 1:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır.

Tablo 3.9'da görüldüğü gibi, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız, iş tatmininin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak

anlamlıdır ( $R^2=0.443$ ,  $F=47.632$ ,  $p=0.000$ ). Bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %44'ünü açıkladığını söylemek mümkündür. Akademik personelin psikolojik sözleşmenin işlemsel ( $Beta=0.616$ ,  $p=0.000$ ) ve ilişkisel ( $Beta=0.698$ ,  $p=0.000$ ) boyutları ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça sahip oldukları iş tatmin düzeylerinin de artacağı ortaya konulmaktadır.

**Tablo 3.9:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.616</b>	<b>0.000</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.698</b>	<b>0.000</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.443	47,632	0.000

Bu sonuçlara göre, daha önce ortaya konulan Hipotez 1 kabul edilmektedir. Bu durumun nedeni olarak; akademik personelin psikolojik sözleşme sonucu oluşan beklentilerinin kurum tarafından karşılanma derecesinin akademik personelin iş tatmin düzeyini etkilediği gösterilebilir.

**Hipotez 2:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.10'daki bulgulara göre; bağımsız değişkenler olarak psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan işlemsel ve ilişkisel boyutların bağımlı değişken olarak iş tatmininin ücretlendirme boyutunu açıklama düzeyi ( $F=10.171$ ,  $p= 0.000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenler olan işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımlı

değişken olan ücretlendirme üzerinde yaklaşık %12 gibi ( $R^2=0.119$ ) bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

**Tablo 3.10:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Ücretlendirme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.487</b>	<b>0.038</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.414</b>	<b>0.005</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.119	10.171	0.000

Buna göre; akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirten Hipotez 2 kabul edilmektedir. Bu hipotezin kabul edilmesinin nedeni olarak; psikolojik sözleşmenin birtakım ekonomik yükümlülükler içermesi ve akademik personelinde yaptığı çalışmalar karşılığında bulunduğu kurumdan ücret alması gösterilebilir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre; anlamlılık düzeyleri dikkate alındığında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun işlemsel boyutuna oranla iş tatmininin ücretlendirme boyutu üzerinde daha etkili olduğu gözlenmiştir. İlişkisel boyutun daha uzun süreli ve sınırlandırılmamış sözleşme yapısını içerdiği dikkate alındığında ve akademik personelin yükselme gibi kurumda uzun yıllar kalmayı gerektiren bir iş alanında çalışma zorunlulukları; akademik personelin ücretlendirme ile ilgili iş tatmin düzeylerinin de uzun dönemli ve kariyerde yükselmeye yönelik bir algıyla değerlendirildiğini göstermektedir.



**Hipotez 3:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.11'den elde edilen bulgulara göre; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmininin terfi etme boyutununun bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre; bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=34.383$ ,  $p=0.000$ ). Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %32'sini ( $R^2=0.320$ ) açıklama gücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmenin işlemsel ( $Beta=0.736$ ,  $p=0.000$ ) ve ilişkisel ( $Beta=0.580$ ,  $p=0.003$ ) boyutları konularında sahip oldukları olumlu değerlendirmelerinin iş tatmininin terfi boyutundaki eğilimlerini de olumu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 3.11:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Terfi Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.736</b>	<b>0.000</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.580</b>	<b>0.003</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.320	34,383	0.000

Elde edilen bulgular doğrultusunda Hipotez 3 gerekli istatistiksel desteği bulmakta ve kabul edilmektedir. Akademik personelin psikolojik sözleşmeleri hakkındaki kanaatleri ve algıları olumlu hale geldikçe terfi hususundaki değerlendirmeleri de olumlu yönde değişmektedir. Bu sonuç, akademik personelin hem terfilerinin şartlarının belirlenmiş olmasını hem de akademik yükselmenin zamana yayılmış olmasını içselleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Akademik personel,

işlemsel şekliyle terfilerin sınırlarının çizilmesini olumlu görürken, ilişkisel şekliyle de işyerindeki yardımlaşma, ilişkiler ve kurallardan arındırılmış, destekleyici bir ortamı terfi bağlamında önemli görebilmektedir.

**Hipotez 4:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.12; psikolojik sözleşmenin boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmini boyutlarından denetimin bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi bulgularını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenlerden ilişkisel boyutun iş tatmininin denetim boyutunu açıklama düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı ( $F=26.302$ ,  $p=0.000$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre, bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun ( $Beta=0.927$ ,  $p=0.000$ ) bağımlı değişken olan iş tatmininin denetim boyutunu açıklama düzeyinin %26.8 ( $R^2=0.268$ ) olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.12:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Denetim Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	0.447	0.081
<b>İlişkisel</b>	<b>0.927</b>	<b>0.000</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.268	26,302	0.000

Bu bulguya göre Hipotez 4 kısmen kabul edilmektedir. Akademik personelden elde edilen bulgular doğrultusunda; psikolojik sözleşmenin yalnızca ilişkisel boyutunun iş tatmininin denetim boyutunu etkilemesi nedeniyle bu hipotezimiz kısmen kabul

görmektedir. Akademik personelin iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin bağlı buldukları amirleriyle geliştirdikleri diyalog düzeyleri veya akademik personelin bulunduğu kurumda görev alan amirleriyle olan kişisel yakınlık veya amirlerin kendisine yönelik adil davranmadıkları hakkında bir fikir oluşmasının, psikolojik sözleşmenin ilişkisel türünün iş tatmininin denetim boyutunu etkilediği söylenebilir.

**Hipotez 5:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.13'de psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmini boyutlarından elde edilen ek faydaların bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi bulguları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, bağımsız değişken olarak değerlendirilen psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutunu açıklama düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı ( $F=10.657$ ,  $p=0.000$ ) olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Saptanan bu bulguya göre, bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun ( $Beta=0.482$ ,  $p=0.000$ ) bağımlı değişken olan iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutunu açıklama düzeyi %13.1 ( $R^2=0.131$ ) olmaktadır.

**Tablo 3.13:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Elde Edilen Ek Faydalar Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
İşlemsel	0.418	0.063
<b>İlişkisel</b>	<b>0.482</b>	<b>0.001</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.131	10.657	0.000

Elde edilen bulgulara göre Hipotez 5 kısmen kabul edilmektedir. Yine, iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutunu psikolojik sözleşmenin yalnızca ilişkisel boyutunun etkilemesi nedeniyle bu hipotez kısmen kabul edilmektedir. Akademik personelin psikolojik sözleşmesinin ilişkisel türünün, elde edilen ek faydalar boyutuna etkisinin ise; yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla zaman içerisinde geliştirdikleri ilişkilerin ve geleceğe yönelik olumlu beklentiler sonucu elde edebilecekleri ek ders, çeşitli yayın ödülleri veya yurtdışı görevlendirmeleri konusundaki beklentileri ile ilgili olduğu söylenebilir.

**Hipotez 6:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.14'deki bulgulara göre, psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan işlemsel ve ilişkisel boyutların bağımsız, iş tatmininin ödüllendirme boyutunun ise bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=33.489$ ,  $p=0.000$ ). Bağımsız değişkenler olan işlemsel ( $Beta= 0.649$ ,  $p=0.004$ ) ve ilişkisel ( $Beta=0.811$ ,  $p=0.000$ ) boyutların, bağımlı değişken olan iş tatmininin ödüllendirme boyutunu açıklama düzeyi yaklaşık olarak %32'dir ( $R^2=0.316$ ).

**Tablo 3.14.** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.649</b>	<b>0.004</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.811</b>	<b>0.000</b>
<b><math>R^2</math></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.316	33.489	0.000

Bu bulgulara göre Hipotez 6 kabul edilmektedir. Yani, psikolojik sözleşme boyutları hakkındaki olumlu değerlendirmeler akademik personelin iş tatmininin ödüllendirme uygulamalarına ilişkin olumlu bir etki oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, iş tatmininin ödüllendirme boyutunun hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşmelerden etkilendiğini söylemek mümkündür. İşlemsel psikolojik sözleşme kapsamında, önceden belirlenmiş yurtdışı yayın ödülleri gibi uygulamalar iş tatmininin ödüllendirme boyutu için önemli görülebilecekken; ilişkisel tür kapsamında zamanla gelişecek ilişkiler sonucu ek derslerin daha fazla alınması ve çeşitli idari görevlere getirilme gibi uygulamaların ödüllendirmeye ilişkin iş tatmin düzeylerini etkilemiş olabileceği düşünülmektedir.

**Hipotez 7:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.15'deki sonuçlara göre, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız, iş tatmininin iş arkadaşları boyutunun ise bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=19.344$ ,  $p=0.000$ ). Bağımsız değişkenlerden işlemsel ( $Beta=0.444$ ,  $p=0.042$ ) ve ilişkisel ( $Beta=0.648$ ,  $p=0.000$ ) boyutların, bağımlı değişken olan iş tatmininin iş arkadaşları boyutunu açıklama düzeyi yaklaşık olarak %21'dir ( $R^2=0.207$ ).

**Tablo 3.15:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin İş Arkadaşları Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.444</b>	<b>0.042</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.648</b>	<b>0.000</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.207	19.344	0.000

Bu bulgular doğrultusunda Hipotez 7 kabul edilmektedir. Buna göre, psikolojik sözleşme boyutları hakkındaki pozitif değerlendirmeler akademik personelin iş tatmininin iş arkadaşlarıyla ilgili boyutu üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre ilişkisel psikolojik sözleşmenin işlemsel olana göre iş tatmininin iş arkadaşlarından tatmin boyutu üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. İş içerisinde zamanla gelişecek ilişkileri, aile ortamında çalışma duygusu ve takım çalışması gibi eğilimleri içeren ilişkisel boyutun iş arkadaşlarına yönelik tatmin düzeyini daha fazla etkilemesi anlamlı bir sonuçtur.

**Hipotez 8:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, yapılan işin niteliğine ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.16'dan elde edilen bulgular sonucunda, analize giren bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları, analize bağımlı değişken olarak giren yapılan işin niteliği boyutunu açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=14.622, p=0.000). Bağımsız değişkenlerden işlemsel (Beta=0.541, p=0.001) ve ilişkisel (Beta=0.245, p=0.014) boyutların, bağımlı değişken olan iş tatmininin yapılan işin niteliği boyutunu açıklama düzeyi yaklaşık olarak %17'dir (R<sup>2</sup>=0.167).

**Tablo 3.16:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin Yapılan İşin Niteliği Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.541</b>	<b>0.001</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.245</b>	<b>0.014</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.167	14.622	0.000

Bu sonuçlara göre Hipotez 8 kabul edilmek için gerekli istatistiksel desteği bulmaktadır. Akademik personelin kurum içerisinde yerine getirdikleri işleri nitelikli bulmaları nedeniyle; psikolojik sözleşmelerinin iş tatmininin yapılan işin niteliği boyutunu etkilediği söylenebilir. İşin niteliğine ilişkin tatmin düzeyi hem ilişkisel hem de işlemsel boyuttan etkilenmektedir. İşlemsel tür biçimsel yapısıyla sözleşmenin kurallarının yerine getirilmesi sonucu elde edilecek başarı, işin niteliğine ilişkin olumlu duygular oluşturacaktır. İlişkisel tür ise kişinin başarı ve kendini geliştirme duygusunu içerdiği için işin niteliğinden tatminin önemsenmesi sonucunu doğuracaktır.

**Hipotez 9:** Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iletişime ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Tablo 3.17'den elde edilen bulgular sonucunda, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız, iş tatmininin etkin iletişim boyutunun bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi ( $F=37.656$ ,  $p=0.000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %34'ünü ( $R^2=0.339$ ) açıklamaktadır. Akademik personelin psikolojik sözleşmenin işlemsel ( $Beta=0.698$ ,  $p=0.000$ ) ve ilişkisel ( $Beta=0.612$ ,  $p=0.000$ ) boyutları kapsamındaki değerlendirmeleri

olumlu yönde arttıkça iletişim konusundaki eğilimlerinin de olumlu yönde değişeceği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.17:** Psikolojik Sözleşme Boyutları ve İş Tatmininin İletişim Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

<b>Analize Giren Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Beta</b>	<b>t değerinin anlamlılık düzeyi</b>
<b>İşlemsel</b>	<b>0.698</b>	<b>0.000</b>
<b>İlişkisel</b>	<b>0.612</b>	<b>0.000</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlılık düzeyi</b>
0.339	37.656	0.000

Elde edilen bulgular doğrultusunda Hipotez 9 kabul edilmektedir. Daha somut biçimde, iş tatmininin iletişim boyutunun hem işlemsel hem de ilişkisel psikolojik sözleşmelerden etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu durum işlemsel açıdan akademik personelin bulunduğu kurumda toplantıların (bölüm toplantıları vb.) önceden belirlenmiş olması veya belirlenmiş saatler içerisinde çalışılmasına ilişkin değerlendirmelerinin iletişime ilişkin değerlendirmeleri üzerinde yarattığı bir etki olarak nitelendirilebilir. İletişime ilişkin değerlendirmelerin ilişkisel tür kapsamında değerlendirilmesi ise, akademik personelin kendisini bulunduğu kurumda takımın bir parçası gibi hissetmesi veya bulunduğu kurumdaki kariyer gelişimine ilişkin sahip olduğu beklentinin etkin bir iletişim yapısıyla mümkün olabileceğine ilişkin değerlendirmelerinin yansımaları olarak ifade edilebilir.



### 3.7.4. Diğer Hipotezlere İlişkin Bulgular

Aşağıdaki bölümde akademik personelin cinsiyet, medeni durum, unvan ve gelir demografik değişkenleri kapsamında psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin karşılaştırmalar yapılacaktır. Demografik değişkenlerdeki grup sayısının iki olması ve bazı değişkenlerde ikiden fazla grup olmasına rağmen bazı gruplara giren örneklem sayısının anlamlı bir karşılaştırma yapmayı güçleştirmesinden dolayı bu değişkenler iki grup olarak yeniden kodlanmıştır. Bu iki grup örneklemin psikolojik sözleşme ve iş tatmini değerlendirmelerini karşılaştırabilmek ve aşağıdaki hipotezleri test etmek amacıyla t-testi analizi kullanılmıştır.

**Hipotez 10:** Akademik personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları cinsiyetten etkilenmemektedir.

**Hipotez 11:** Akademik personelin iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları cinsiyetten etkilenmemektedir.

**Hipotez 12:** Akademik personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları medeni durumdan etkilenmemektedir.

**Hipotez 13:** Akademik personelin iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları medeni durumdan etkilenmemektedir.

**Hipotez 14:** Akademik personelin unvanı arttıkça psikolojik sözleşmeye ilişkin daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olmaktadırlar.

**Hipotez 15:** Akademik personelin unvanı arttıkça iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir.

**Hipotez 16:** Akademik personelin gelir düzeyi yükseldikçe psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

**Hipotez 17:** Akademik personelin gelir düzeyi yükseldikçe iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

Tablo 3.18’de araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bayan akademik personel (A.O.=3.328) ile bay akademik personelin (A.O.=3.277) psikolojik sözleşme konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları yakın değerlere

sahiptir. T-testi sonucuna göre, akademik personelin cinsiyeti ile psikolojik sözleşme eğilimleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $t=1.091$ ,  $p=0.277$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez 10 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.18:** Akademik Personelin Cinsiyeti ile Psikolojik Sözleşme Eğilimleri Arasındaki t-testi Analizi

<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>A.O.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Bayan</b>	3.328	0.244	1.091	0.277
<b>Bay</b>	3.277	0.276		

Tablo 3.19’da araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetleri ile iş tatminlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Araştırmaya katılan bayan akademik personel (A.O.=3.747) ile bay akademik personelin (A.O.=3.853) iş tatminleri konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları yakın değerlere sahiptir. T-testi sonucuna göre, akademik personelin cinsiyet ile iş tatminleri bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ( $t=-0.720$ ,  $p=0.473$ ). Buna göre Hipotez 11 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.19:** Akademik Personelin Cinsiyet ile İş Tatminine İlişkin t-testi Analizi

<b>İş Tatmini</b>	<b>A. O.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Bayan</b>	3.747	0.743	-0.720	0.473
<b>Bay</b>	3.853	0.789		

Tablo 3.20’de araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumları ile psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bekar

(A.O.=3.267) akademik personel ile evli (A.O.=3.308) akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimlerinin aritmetik ortalamaları yakın değerlere sahiptir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumları ile psikolojik sözleşme eğilimleri bakımından %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamaktadır ( $t=-0.959$ ,  $p=0.339$ ). Bu sonuçlara göre Hipotez 12 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.20:** Akademik Personelin Medeni Durum ve Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin t-testi Analizi

<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>A.O</b>	<b>S.S</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Bekar</b>	3.267	0.252	-0.959	0.339
<b>Evli</b>	3.308	0.278		

Tablo 3.21’de araştırmaya katılan akademik personelin medeni durumları ile iş tatminlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bekar (A.O.=3.925) akademik personel ile evli (A.O.=3.730) akademik personelin iş tatmini konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları yakın değerlere sahiptir. T-testi sonucuna göre, katılımcı akademik personelin medeni durumları ile iş tatminleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $t=1.465$ ,  $p=0.145$ ). Analiz sonuçlarına göre Hipotez 13 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.21:** Akademik Personelin Medeni Durum ve İş Tatmin Düzeyine İlişkin t-testi Analizi

<b>İş Tatmini</b>	<b>A.O.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Bekar</b>	3.925	0.685	1.465	0.145
<b>Evli</b>	3.730	0.819		

Tablo 3.22’de araştırmaya katılan akademik personelin unvanları ile psikolojik sözleşme algılarına ilişkin t-testi analizi sonuçları görölmektedir. Öğretim üyesi (A.O.=3.396) unvanına sahip akademik personel ile öğretim elemanı (A.O.=3.265) unvanına sahip akademik personel konusundaki değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmaktadır. T-testi sonucuna göre, öğretim üyesi unvanına sahip akademik personel ile öğretim elemanı unvanına sahip akademik personel arasında psikolojik sözleşme algıları konusuna yaklaşım bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t=2.524$ ,  $p=0.013$ ). Buna göre öğretim üyesi unvanına sahip akademik personelin aritmetik ortalamaları daha yüksek çıkması nedeniyle, öğretim elemanı unvanına sahip akademik personele göre daha yüksek psikolojik sözleşme algılarına sahiptir. Elde edilen bulgulara göre Hipotez 14 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.22:** Akademik Personelin Unvan ve Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin t-testi Analizi

<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>A.O.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Öğretim Üyesi</b>	3.396	0.240	2.524	0.013
<b>Öğretim Elemanı</b>	3.265	0.269		

Tablo 3.23’de araştırmaya katılan akademik personelin unvanları ile iş tatminlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görölmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında öğretim üyesi (A.O.=3.829) unvanına sahip akademik personel ile öğretim elemanı (A.O.=3.830) unvanına sahip akademik personelin iş tatminleri konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları birbirine yakın değerlere sahip olduğu gözlenmiştir. T-testi sonucuna göre, öğretim üyesi ve öğretim elemanı unvanına sahip akademik personel arasında iş tatmini konusuna yaklaşımları bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $t=-0.005$ ,  $p=0.996$ ). Bu nedenle Hipotez 15 reddedilmektedir.

**Tablo 3.23:** Akademik Personelin Unvan ve İş Tatminine İlişkin t-testi Analizi

<b>İş Tatmini</b>	<b>A.O</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Öğretim Üyesi</b>	3.829	0.856	-0.005	0.996
<b>Öğretim Elemanı</b>	3.830	0.756		

Tablo 3.24’de araştırmaya katılan akademik personelin elde ettiği gelir ile psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Araştırma bulguları sonucunda, aylık gelirleri 2000 TL’ye kadar (A.O.=3.253) olan akademik personel ile 2000 TL ve üzeri (A.O.=3.382) gelire sahip akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimleri konusundaki değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmaktadır. T-testi sonucuna göre, aylık 2000 TL’ye kadar gelire sahip akademik personel ile 2000 TL ve üzeri gelire sahip akademik personel arasında psikolojik sözleşme algısı konusuna yaklaşım bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t=-2.816$ ,  $p=0.006$ ). Buna göre aylık 2000 TL ve üzeri gelire sahip akademik personelin aritmetik ortalaması daha yüksek olması nedeniyle, 2000 TL’ye kadar gelire sahip akademik personele kıyasla daha yüksek psikolojik sözleşme algılarına sahiptir. Bu nedenle Hipotez 16 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.24:** Akademik Personelin Gelir Durumu ile Psikolojik Sözleşmelerine İlişkin t-testi Analizi

<b>Psikolojik Sözleşme</b>	<b>A.O.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>2000 TL’ye kadar</b>	3.253	0.263	-2.816	0.006
<b>2000 TL ve üstü</b>	3.382	0.257		

Tablo 3.25’de araştırmaya katılan akademik personelin geliri ile iş tatminine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Araştırma bulguları sonucu, aylık gelirleri 2000 TL’ye kadar (A.O.=3.722) olan akademik personel ile 2000 TL ve üzeri

(A.O.=4.060) gelire sahip akademik personelin iş tatmini konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmaktadır. T-testi sonucuna göre, aylık 2000 TL'ye kadar gelire sahip akademik personel ile 2000 TL ve üzeri gelire sahip akademik personel arasında iş tatmini konusuna yaklaşımları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t=-2.344$ ,  $p=0.021$ ). Buna göre aylık 2000 TL ve üzeri gelire sahip akademik personelin aritmetik ortalaması daha yüksek olması nedeniyle, 2000 TL'ye kadar gelire sahip akademik personele kıyasla daha yüksek iş tatminine sahiptir. Bu sonuçlara göre Hipotez 17 kabul edilmektedir.

**Tablo 3.25:** Akademik Personelin Gelir Durumu ile İş Tatmini Düzeylerine İlişkin t-testi Analizi

<b>İş Tatmini</b>	<b>A.O.</b>	<b>S.S.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>2000 TL'ye kadar</b>	3.722	0.717	-2.344	0.021
<b>2000 TL ve üstü</b>	4.060	0.870		

Yapılan çalışmada ele alınan hipotezlerin kabul ve red durumları Tablo 3.26'da ortaya konulmuştur. Bu tablo mevcut hipotezlerin kabul ve red durumlarını bir arada göstermektedir. Bununla birlikte, ortaya konulan hipotezlerin büyük çoğunluğu kabul edilirken, bir kısmı da kısmen kabul görmüştür.

**Tablo 3.26:** Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Hipotez 1:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır.	Kabul
<b>Hipotez 2:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>Hipotez 3:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>Hipotez 4:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
<b>Hipotez 5:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
<b>Hipotez 6:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>Hipotez 7:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>Hipotez 8:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, yapılan işin niteliğine ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>Hipotez 9:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iletişime ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
<b>Hipotez 10:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları cinsiyetten etkilenmemektedir.	Kabul
<b>Hipotez 11:</b> Akademik personelin iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları cinsiyetten etkilenmemektedir.	Kabul
<b>Hipotez 12:</b> Akademik personelin psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları medeni durumdan etkilenmemektedir.	Kabul
<b>Hipotez 13:</b> Akademik personelin iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri sahip oldukları medeni durumdan etkilenmemektedir.	Kabul
<b>Hipotez 14:</b> Akademik personelin unvanı arttıkça psikolojik sözleşmeye ilişkin daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olmaktadırlar.	Kabul
<b>Hipotez 15:</b> Akademik personelin unvanı arttıkça iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir.	Red
<b>Hipotez 16:</b> Akademik personelin gelir düzeyi yükseldikçe psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.	Kabul
<b>Hipotez 17:</b> Akademik personelin gelir düzeyi yükseldikçe iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.	Kabul

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri için vazgeçilmez kavramlardan olan değişim ve rekabet edebilirlik olgularına işlerlik kazandırılması, öncelikle bu kavramlara uyum sağlayabilecek insan kaynakları uygulamaları ile mümkün olmaktadır. İşini iyi yapan, gerekli bilgi ve donanıma sahip, kendisini sürekli değişen koşullara adapte edebilen işgörenlerin işletmelere kazandırılması ve elde tutulması bu işletmelerin amaçlarına ulaşması bakımından adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda, günümüz modern işletmeciliğinin güncel konularından olan psikolojik sözleşme kavramının özünü mevcut çalışma ilişkilerinden doğan, çalışan ile işveren arasında oluşan karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi oluşturmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler bireyden bireye değişiklik gösteren dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanın beklentileri işletme tarafından karşılandığı takdirde çalışanlar buldukları kurumları hedeflerine ulaştırma çabası içerisine girmektedir ve performansı beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı biçimde değişiklik göstermektedir. Çalışanın; beklentilerinin karşılanması durumunda örgütüne karşı duyduğu güvende artış yaşanmakta ve o örgütte çalışmaya devam etme istekliliği artmaktadır. Bununla birlikte psikolojik sözleşmenin değişebilir bir yapıya sahip olması, beklentilerde oluşacak değişimlerin karşılanabilmesi açısından tarafların birbirleriyle açık ve sürekli etkileşim içerisinde bulunmalarını gerekli kılmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin genel türlerini oluşturan işlemsel ve ilişkisel sözleşme kapsamında, örgütler hem çalışanların yerine getirmiş olduğu görevleri sonucu işleme dayalı beklentilerini karşılamalı hem de çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştirmelidir. Buna karşılık işgörende; örgüte karşı işlemsel sorumluluklarını yerine getirmenin yanısıra örgüt yöneticileri ve çalışanlarıyla ilişkisel özellikleri geliştirerek örgüte ekstra katkılar sağlamalıdır. Bunun sonucunda, işgören ve işveren tarafları arasında örgüt içi ahenk sağlanmakta ve örgütsel bütünlük oluşturulmaktadır.

Örgüt ve işgören tarafının karşılıklı olarak yerine getirmesi gereken yükümlülükleri ifade eden ve genellikle işgörenin algılarına bağlı olarak oluşan psikolojik sözleşmeler; işgören açısından örgüte duyulan güveni artırmakta ve işgörenin örgüte bağlılığını artırıcı etkiler doğurmaktadır. Bu nedenle; psikolojik sözleşmelerde yaşanan ihlal, işgörenin örgüte yönelik güvenini azaltmakta ve işgörenin örgütten



uzaklaşmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde, işgören tarafının psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi durumunda ise; işveren tarafı işgörenin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamamakta, hatta işgörenin örgütten uzaklaşması için işgörene çeşitli baskılar (mobbing gibi) yapılmakta, bu durumdan da örgüt açık bir şekilde zarar görmektedir.

İşgörenlerin yerine getirdikleri görevleri sonucu duydukları olumlu hisler olarak ifade edilen iş tatmini kavramı ise şüphesiz ki çalışanların işlerine dönük kanaatlerinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, en iyi becerilerle donanmış işgörenleri bünyelerine dahil etmeli, onların mesleki ve bireysel yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlayarak iş tatminlerini sağlamalıdır. Bu nedenle, işletmeler tarafından tasarlanan insan kaynakları stratejilerine etkili bir biçimde uygulamada işlerlik kazandırılmalı ve taraflar arasında oluşturulan psikolojik sözleşmeler de bu uygulamalara dahil edilmelidir. Oluşturulan psikolojik sözleşmeler aracılığıyla işgörenin beklentileri karşılanmalı ve bu doğrultuda işgörenin işinden duyduğu tatmin düzeyi artırılmaya çalışılmalıdır.

Bu tez çalışması kapsamında, yukarıda belirtilen psikolojik sözleşme ve iş tatmini konuları çerçevesinde; akademik personelin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmin düzeylerine olumlu etkide bulunacağı temel varsayımından hareket edilerek araştırmamız dizayn edilmiş ve yapılan analizlerle çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda genel olarak ortaya çıkan sonuç, akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimi ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğudur. Ortaya çıkan bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşmenin iş tatmininin oluşumunda büyük rol oynadığını saptamıştır (Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010; Özgen ve Özgen, 2010). Elde edilen bu sonuç, araştırmamızın literatür kısmında belirtildiği üzere genel olarak teoriyle uyumlu bir yönelimi ifade etmektedir. Araştırmamızda ortaya çıkan bulgulara göre akademik personel bağlamında psikolojik sözleşme boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel) iş tatmin düzeyindeki değişimi açıklama oranı oldukça yüksektir.

Bunun yanı sıra; yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sözleşmenin yalnızca ilişkisel boyutunun iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre, akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin olumlu kanaatleri arttıkça; iş tatmininin ücretlendirme boyutu hakkındaki değerlendirmeleri, terfiye ilişkin beklentileri, denetime ilişkin değerlendirmeleri ve elde edilen ek faydalara ilişkin görüşleri olumlulaşmakta, bunun yanı sıra; ödüllendirmeye, iş arkadaşlarına, işin niteliğine ve iletişime yönelik tatmin düzeyleri olumlu yönde değişmektedir.

Oluşturulan ana hipotezler kapsamındaki regresyon analizlerinden başka demografik değişkenler kapsamında akademik personelin psikolojik sözleşme ve iş tatmini hakkındaki değerlendirmeleri de ayrıca analiz edilmiştir. Çeşitli demografik değişkenler bağlamında t-testleri uygulanmış ve gruplar arasında fark ya da farksızlık ölçümleri yapılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, akademik personelin psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerinden etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında, bu çalışmada elde edilen bulgulara benzer şekilde, iş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasında ilişki olduğuna yönelik tam bir görüş birliğine varılamamıştır.

Yapılan diğer bir t-testi analizi sonucunda, akademik personelin psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri medeni durumlarından etkilenmemektedir. Elde edilen bu sonuç teori kısmında ortaya konulan görüş ile paralellik göstermekte ve teoriyi bu yönüyle desteklemektedir.

Elde edilen diğer t-testi analizi bulgularına göre ise, akademik personelin unvanı arttıkça psikolojik sözleşmeye ilişkin daha olumlu bir değerlendirmeye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgunun yanı sıra akademik personelin sahip olduğu unvandaki artışın iş tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna da

ulaşmıştır. Bu durumun nedenleri arasında akademik personelin sahip olduğu ağır ders yükü, unvanında artışlar sağlayabilmesi için belli prosedürleri yerine getirmesi (yayın, eser vb. oluşturma), resmi bir kurum olması nedeniyle ücret artışlarının belirli prosedürlere bağlanması, ek faydaların düşük olması ve zamanla yapılan işin rutin hale dönüşebilmesi akademik personelin unvanı ile iş tatmini arasında olumlu anlamda değerlendirmeye neden olmadığı söylenebilir.

Araştırma bulguları sonucunda elde edilen bir diğer sonuç, akademik personelin gelir durumu ile psikolojik sözleşmeye ve iş tatminlerine ilişkin değerlendirmeleriyle ilgilidir. Buna göre, yapılan t-testi analizi sonuçları bize akademik personelin gelir düzeyi arttıkça psikolojik sözleşme ve iş tatmin düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre, üniversitelerde görev alan akademik personelin gelir düzeyleri yükseldikçe psikolojik sözleşme eğilimleri ve iş tatmin düzeyleri olumlu yönde değişmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç yine literatür kısmında değinildiği üzere, gelir düzeyinde yaşanan artış iş tatmin düzeyinde artışa neden olmaktadır görüşünü doğrulamakta ve ortaya çıkan sonuç bu yanıyla araştırmanın literatür kısmı ile paralellik göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ile psikolojik sözleşme ve iş tatmininin demografik değişkenler kapsamında incelenmesinden oluşan bu çalışma akademik personel üzerine uygulanmış ve ortaya çıkan sonuçlar özel sektör ve kamu sektöründe faaliyet gösteren diğer kurumlar için de önemli ipuçları sağlamaktadır. Yapılan araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle yalnızca kamu üniversitelerinde görevli akademik personel üzerine uygulanmıştır. Konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda kamu ve vakıf üniversitelerinde görevli akademik personelin iş tatmini-psikolojik sözleşme bağlamında karşılıklı olarak değerlendirilmesi ve birbiriyle kıyaslanması şeklinde yapılmasında yarar vardır. Ayrıca, yine çeşitli kısıtlar (zaman ve maliyet) nedeniyle bu çalışmanın kamu sektörünün yalnızca bir alanında uygulandığının belirtilmesi yararlı olacaktır. Bu nedenle, bundan sonra yapılacak çalışmaların diğer alanlarda uygulanması çeşitli sonuçlara ulaşılabilmesine imkan sağlayacaktır. Bununla birlikte, bundan sonra yapılacak çalışmaların kamu sektörü dışında özel sektörde uygulanması değişimin ve rekabetin daha fazla yaşandığı özel sektöre ait birtakım bulgulara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Özellikle günümüz işletme yöneticiliği açısından önemli ve güncel kavramlar arasında yer alan psikolojik sözleşme kavramı son yıllarda kendisine çalışma alanı bularak özel ve kamu sektöründe görev alan örgütlerin çalışan seçim, tutum, tatmin, ve bağlılık davranışlarına olan etkisine yönelik kendisine önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışan seçimlerinde karşılıklı beklentiler açık bir şekilde ortaya konulmalı, karşılıklı beklentiler zaman zaman yeniden gündeme alınmalı ve hem çalışan hem de işletmelerin geleceği önceden açık bir biçimde tasarlanmalıdır. Bu yönüyle yeni bir kavram olan psikolojik sözleşme kavramı işyeri ve kamu kurumlarındaki yöneticiler tarafından insan kaynakları politikalarına dahil edilip uygulama planları geliştirilmelidir.

Sonuç olarak, ortaya konulan bu çalışma üniversitelerde görev alan akademik personelin psikolojik sözleşmesinin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda, akademik personelin psikolojik sözleşme eğilimlerinin iş tatminlerini önemli biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışmamızda oluşturulan hipotezler çerçevesinde psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutunun iş tatmininin boyutları üzerindeki etkisi incelenmiş ve çeşitli demografik değişkenler kapsamında akademik personelin psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin karşılaştırmaları ortaya konularak çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur. Elde edilen bulgular bize göstermektedir ki; hem ulusal hem de uluslararası yazında önemi gittikçe artan psikolojik sözleşme kavramının doğurduğu sonuçlar örgütler tarafından iyi analiz edilmeli ve çalışanlara bakış açıları geliştirilirken psikolojik sözleşmeler mutlaka örgütlerce hesaba dahil edilmelidir. Aksi takdirde, çalışanın kendi duygu ve düşüncesinde tasarladığı ve karşılanmasını umduğu beklentileri karşılanmayacaktır. Bu durum, çalışanın duygu dünyasında hayal kırıklıkları yaşamasına neden olacak ve belli bir zaman diliminin ardından çalışanda kendini işe verememe sorununu doğuracak, hatta bunun da ötesinde çalışan bulunduğu örgütten kısa sürede uzaklaşmanın yollarını arayacaktır. Bu nedenle; çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanmalı, çalışanlar sürekli olarak örgüt tarafından güçlendirilmeli ve çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmelerine yönelik imkanlar örgüt tarafından sağlanmalıdır. Bu sayede; çalışan yaptığı işten keyif alacak, görev ve sorumluluklarının farkındalığına varacak ve bulunduğu örgütün üyesi olmaktan mutlu olacaktır.

**EKLER**

**EK-1 :ANKET FORMU****PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞ TATMİNİ ANKETİ**

Değerli katılımcı; bu anket formu, psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Anket sonuçları tamamen bilimsel veri sağlama amacıyla kullanılacak olup, çalışmanın geçerli ve güvenilir olabilmesi için tüm soruların cevaplandırılması önemlidir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmaya olan katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda içtenlikle başarılar dileriz.

**Araştırmacı:** Emre ÜNVER

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN ÖZLER

**DEMOGRAFİK BİLGİLER:**

**Cinsiyetiniz?:**  Bayan  Bay

**Medeni Durumunuz?:**  Bekar  Evli  Boşanmış/Dul

**Yaşınız?:** \_\_\_\_\_

**Eğitim Durumunuz?:**  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

**Unvanınız?:**  Prof. Dr.  Doç. Dr.  Yard. Doç. Dr.  Okutman

Araş. Gör.  Öğr. Gör.  Uzman

**Kaç yıldır akademik personel olarak çalışmaktasınız?:** \_\_\_\_\_ yıl

**Bu kurumda kaç yıldır akademik personel olarak çalışmaktasınız?:** \_\_\_\_\_ yıl

**Aylık geliriniz?**  1000-1500 TL  1501-2000 TL  2001-2500 TL

2501- 3000 TL  3000 TL üzeri

<b>PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.					
1. Bu işi <b>sadece</b> para için yapıyorum.	1	2	3	4	5
2. Kuralları tam olarak belirlenmiş iş saatleri içerisinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım işi kariyer gelişimim için bir basamak olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
4. İşyerimdeki yeteneklerimi mesleki eğitimler olarak geliştirmeyi umuyorum	1	2	3	4	5
5. Kendi amaçlarımı işyerimin amaçlarıyla <b>özdeşleştirmem</b> .	1	2	3	4	5
6. İşe kendini çok fazla <b>vermemenin</b> daha olumlu olduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
7. Örgüt amaçlarına ulaşmak için göstereceğim çaba ve sahip olduğum kıdemin işyerimde yükselmemi sağlamasını umuyorum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım fazla mesailer için ek ödemeler yapılmasını beklerim.	1	2	3	4	5
9. İşe geliş amacım <b>yalnızca</b> verilen işleri yapmak içindir.	1	2	3	4	5
10. Bu işyerinde kendimi geliştirmeyi umuyorum.	1	2	3	4	5
11. Bu işte uzun bir süre kalma niyetindeyim.	1	2	3	4	5
12. Uzun süreli gelecek planlarımda çalıştığım işyerinin yeri <b>yoktur</b> .	1	2	3	4	5
13. Bu işyerinde çalışmak, bana bir ailenin üyesiymişim hissi veriyor.	1	2	3	4	5
14. Bu işyerine olan bağlılığım sözleşmemde yer alan içerikle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
15. İşimde <b>sadece</b> işin yapılması için zorunlu olan şeyleri yaparım.	1	2	3	4	5
16. Bu işyerinde kendimi bir takımın parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
17. İşim için belirlenmiş hedeflere ulaşmak tatmin olmam için yeterlidir.	1	2	3	4	5
18. <b>Sadece</b> sözleşmemde belirlenen saatler içerisinde çalışırım, daha fazla değil.	1	2	3	4	5
19. Sonraki zamanlarda bana bir yardım yapmalarını isteyeceğim iş arkadaşlarım için iş yapma kurallarımın dışına çıkabilirim.	1	2	3	4	5
20. Kişinin çalıştığı işyerine fazlaca <b>bağlanmaması</b> gerekir.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım işin kısa süreli amaçlarına ulaşmak için çalışırım.	1	2	3	4	5
22. Bu işyerinin, çalışanlarının ortaya koyduğu çabaların karşılığını vereceğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
23. Bu işyerine olan bağlılığım sözleşmemde tanımlandığı kadarıyla sınırlıdır.	1	2	3	4	5
24. Bu örgütte çalışmak uzun süreli kariyer planlarım arasındadır.	1	2	3	4	5
25. Bu işyeri, çok çalışan ve çaba sarf eden çalışanlarımı ödüllendirir ve onların gelişmelerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
26. Bu işyerinde çalışmaya devam etmem belirsiz bir durumdur.	1	2	3	4	5
27. İşim, benim için <b>yalnızca</b> bir kazanç kapısı olmaktan daha çok anlam ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
28. Gelecekte elde edeceğim menfaatlerden dolayı bu işyerine % 100 katkı sağlamak konusunda kararlıyım.	1	2	3	4	5
29. Eğer çok çalışırsam bu işyerinde terfi etmem konusunda önemli bir şansım var demektir.	1	2	3	4	5
30. Gerekli takdirde işyerinde esnek olmak ve katı <b>olmayan</b> çalışma saatlerinin uygulanması olumludur.	1	2	3	4	5
31. İşyerimdeki faaliyetlere yoğun bir şekilde dahil olmaktayım.	1	2	3	4	5
32. Kariyerimle ilgili geleceğim, bu işyerinde ayrıntılarıyla planlanmış durumdadır.	1	2	3	4	5

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.					
	Tamamen <b>Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	Biraz <b>Katılmıyorum</b>	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım iş için bana adil miktarda bir ücret ödendiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2. Yaptığım işte yükselmem için çok küçük bir şansım var.	1	2	3	4	5	6
3. Amirim yaptığı iş konusunda oldukça beceriklidir.	1	2	3	4	5	6
4. Elde ettiğim yardımlar beni tatmin <b>etmiyor</b> .	1	2	3	4	5	6
5. İyi bir iş ortaya koyduğumda, almam gereken takdir bana gösterilir.	1	2	3	4	5	6
6. Beraber çalıştığım kişilerden hoşlanmaktayım.	1	2	3	4	5	6
7. Yaptığım işi bazen anlamsız buluyorum.	1	2	3	4	5	6
8. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
9. Maaş artışları oldukça seyrekler.	1	2	3	4	5	6
10. İşini iyi yapanların adil bir şekilde terfi edebilmesi şansı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6
11. Amirim bana karşı adil <b>değildir</b> .	1	2	3	4	5	6
12. Elde ettiğimiz yardımlar diğer işyerlerindeki kadar iyidir.	1	2	3	4	5	6
13. Yaptığım işin takdir edildiğini <b>düşünmüyorum</b> .	1	2	3	4	5	6
14. Birlikte çalıştığım insanlar yüzünden daha fazla çalışmak zorunda kalmaktayım.	1	2	3	4	5	6
15. İşimde yaptığım şeyleri yerine getirmek hoşuma gidiyor.	1	2	3	4	5	6
16. Bu işyerinin amaçları benim için açık <b>değildir</b> .	1	2	3	4	5	6
17. İşyerimin bana yaptığı ödemeyi dikkate aldığımda, işyerim tarafından takdir edildiğimi <b>düşünmüyorum</b> .	1	2	3	4	5	6
18. Bu işyerinde çalışanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı ilerlerler.	1	2	3	4	5	6
19. Amirim çalışanlarının duygularına oldukça <b>az</b> bir ilgi göstermektedir.	1	2	3	4	5	6
20. Aldığımız ek yardımların adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
21. Bu işyerinde çalışanlar için oldukça <b>az</b> ödül sunulmaktadır.	1	2	3	4	5	6
22. İş arkadaşlarımdan oldukça memnunum.	1	2	3	4	5	6
23. Sık sık bu işyerinde neler olup bittiği konusunda bir şey <b>bilmediğimi</b> hissetmekteyim.	1	2	3	4	5	6



Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24. İşimi yaparken bir gurur hissi taşımaktayım.	1	2	3	4	5	6
25. Maaş artışları konusunda kendimi şanslı ve tatmin olmuş hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
26. Elde etmemiz gereken fakat alamadığımız ek ödemeler vardır.	1	2	3	4	5	6
27. Amirimden hoşlanmaktayım.	1	2	3	4	5	6
28. Çabalarımın olması gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6
29. Terfi alma konusundaki şansım konusunda tatmin olmuş durumdayım.	1	2	3	4	5	6
30. İşyerimde oldukça fazla ağız dalaşı ve kavga yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5	6
31. Yaptığım iş keyif vericidir.	1	2	3	4	5	6
32. İşimizle ilgili görevlendirmeler bize tamamıyla açıklanmamaktadır.	1	2	3	4	5	6

**ANKET ÇALIŞMAMIZ SONA ERMİŞTİR. CEVAP VERDİĞİNİZ VE KATKI SAĞLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## KAYNAKÇA

- AĞIRBAŞ, İsmail, ÇELİK, Yusuf, BÜYÜKKAYIKÇI, Hüseyin, (2005), “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C: 8, Sa: 3, ss: 326-350.
- ALTAŞ, Sabiha Sevinç, ÇEKMECELİOĞLU, GÜNDÜZ, Hülya, (2007), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 7, Sa: 28, ss: 47-57.
- ANDERSON, Neil and SCHALK, Rene, (1998) “The Psychological Contract in Retrospect and Prospect”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract At Work, pp: 637-647.
- ARSLAN, H., Bader ve ULAŞ, Dilber, (2004), “İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C: 4, Sa: 1-2, Ocak- Temmuz, ss: 102-114.
- AŞIK, Akşit, Nuran, (2010), “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sa: 467, Haziran, ss: 31-51.
- AŞKUN, İnal, Cem, TOKAT, Bülent, (2003), **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul.
- BAKAN, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba, (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, C: 4, Sa: 7, ss: 1-30.
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınevi, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, MESCİ, Muammer, (2010), “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler**, 6-8 Mayıs, Zonguldak, ss: 447-452.

- BİLGİÇ, Reyhan., (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, Vol:132, No: 5, September, pp: 549-557.
- BOZKURT, Öznur, BOZKURT, İlhan, (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: 9, Sa: 1, ss: 1-18.
- BÖLÜKBAŞI, Gül Ayşe, YILDIRTAN, Çakmur Dina, (2009), “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 27, Sa: 2, ss: 345-366.
- CHANG, Cheng-Ping, HSU, Po-Chiun, (2009), “The Psychological Contract of The Temporary Employee In The Public Sector In Taiwan”, **Social Behavior and Personality ProQuest Psychology Journals**, Vol: 37, No: 6; pp: 721-728.
- COOPER, Cary L., (1999), “The Changing Psychological Contract At Work”, **European Business Journal**, Vol. 11, No. 3, pp: 115-118.
- ÇALIŞKAN, Zekeriya, (2005), “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerinde Bir Deneme”, **DAUM Dergisi**, C: 4, Sa: 1, Ekim, ss: 9-18.
- ÇEKMECELİOĞLU, Gündüz Hülya, (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 6, Sa: 2, ss: 23-39.
- DE VOS, Ans, BUYENS, Dirk and SCHALK, René, (2003), “Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 24, No: 5, Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers, Aug., pp:537-559.
- DEMİR, Nevzat, (2005), “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi SBE**, Doktora Tezi, İstanbul.

- DOĞAN, Selen ve DEMİRAL, Özge, (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sa: 32, Ocak-Haziran, ss: 47-80.
- DUNAHEE, Michael, H., WANGLER, Lawrence, A., (1974), “The Psychological Contract: A Conceptual Structure for Management/Employee Relations”, **Personnel Journal**, Vol. 53, No: 7, (pre-1986); Jul., pp: 517-524.
- EREN, Erol, (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- GEDİK, Tarık, AKYÜZ, Cemil, Kadri, BATU, Canberk, (2009), “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)”, **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, C: 9, Sa: 1, ss: 1-11.
- GENÇ, Nurullah, KOCASARAÇ, Sertan ve DOĞAN, Müslüm, (2008), “ Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 16-18 Mayıs, İstanbul, ss: 837-845.
- GUEST, David E., (2004), “The Psychological Contract and Good Employment Relations”, **King’s College**, London, <http://www.lrc.ie/documents/symposium04/davidguest.ppt#257,1> (Erişim Tarihi: 18.06.2010).
- GUEST, David, E., (1998), “Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, pp: 649-664.
- HERRIOT, P. and PEMBERTON, C., (1995), **New Deals: The Revolution in Managerial Careers**, Wiley, Chichester. İçinde: GUEST, David, E., (1998), “Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, pp: 649-664.
- <http://yogm.meb.gov.tr/devletogretimelemanı.htm> (Erişim Tarihi: 31.10.2010).

- KARAHAN, Atila, (2009), “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sa: 23, Nisan, ss: 421-432.
- KARCIOĞLU, Fatih, TİMURÖĞLU, M., Kürşat, ÇINAR, Orhan, (2009), “Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama-”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim Dergisi**, Yıl: 20, Sa: 63, Haziran, ss: 59-76.
- KIDDER, Deborah, L., BUCHHOLTZ, Ann, K., (2002), “Can Excess Bring Success? CEO Compensation and The Psychological Contract”, **Human Resource Management Review**, Vol: 12, pp: 599-617.
- KNIGHTS, Anna, Janice, KENNEDY, Jean, Barbara, (2005), “Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants”, **Applied H.R.M. Research**, Vol: 10, No: 2, pp: 57-72.
- KOÇ, Ahmet, (2007), “Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KOTTER, J. P., (1973b). “The Psychological Contract”, *California Management Review*, 15, 91-99. İçinde: GUEST, David, E., (1998), “Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract At Work, pp: 649-664.
- KOTTER, John, Paul, (1973a), “ The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process” **California Management Review**, Vol: 15, No: 3, (pre-1986), Spring, pp: 91-99.
- KÖK, Bayrak, Sabahat, (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C: 20, Sa: 1, Nisan, ss: 291-317.

- LEVINSON, Harry, (1965), "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 9, No: 4, Mar., pp: 370-390.
- LU, Hong, WHILE, E. Alison, BARRIBALL, K. Louise, (2005), "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review", **International Journal of Nursing Studies**, Vol: 42, pp: 211-227.
- MAGUIRE, Heather, (2002), "Psychological Contracts: Are They Still Relevant?", **Career Development International**, Vol. 7, No. 3, pp: 167-180.
- MAO, Huiyuan, LIU, Xin, GE, Hua, (2008), "Evading Tactics of Psychological Contract Violations", **Asian Social Science**, Vol. 4, No. 11, Nov., pp: 26-29.
- MILLWARD, Lynne, J., HOPKINS, Lee, J., (1998), "Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 28, No: 16, pp: 1530-1556.
- MİMAROĞLU, Hande, (2008), "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi SBE**, Doktora Tezi, Adana.
- MORRISON, E., David, (1977), "Stress and The Public Administrator", **Public Administration Review**, Vol: 37, No: 4, (Jul. - Aug.), pp: 407-414.
- MORRISON, E., David, (1994), "Psychological Contracts and Change", **Human Resource Management**, Vol. 33, No. 3, (1986-1998); Fall, pp: 353-372.
- MORRISON, Wolfe, Elizabeth, ROBINSON, L., Sandra, (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Devalops", **The Academy of Management Review**, Vol: 22, No: 1, Jan., pp: 226-256.
- NELSON, Lindsay, TONKS, Graeme, WEYMOUTH, Joshua, (2006), "The Psychological Contract and Job Satisfaction: Experiences of a Group of Casual Workers", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol:14, Issue: 2, pp:18-33.

- OSHAGBEMI, Titus., (2000). "Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?", **International Journal Of Social Economics**, Vol: 27, Issue: 3, pp: 213-226.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, CAN, Yusuf, AKIN, Mahmut, (2007), "Organizasyonlarda Fiziksel Aktivitelere Katılım Düzeyinin Çalışanların Duyguları ve Saldırgan Davranışları Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs, Sakarya, ss: 929-938.
- ÖZER, Süral, Pınar, TOPALOĞLU, Tayfun, (2008), **Liderlik ve Motivasyon**, Editör: Celaledin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZGEN, Mimaroglu, Hande, ÖZGEN, Hüseyin, (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**, C: 19, Sa: 1, ss: 1-19.
- ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, (2004), **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Web-Obset, Eskişehir.
- PATTERSON, M., WARR, P., WEST, M., (2004). "Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.: 77, No: 2, June, pp: 193-216.
- ROBINSON, L., Sandra, (1996), "Trust and Breach of The Psychological Contract", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 41, No: 4, Dec., pp: 574-599.
- ROBINSON, L., Sandra, KRAATZ, Matthew, S., ROUSSEAU, Denise, M., (1994), "Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, Vol: 37, No: 1, Feb., pp: 137-152.
- ROBINSON, L., Sandra, MORRISON, Wolfe, Elizabeth, (2000), "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 21, No: 5, Aug., pp. 525-546.

- ROBINSON, L., Sandra, ROUSSEAU, M. Denise, (1994), “Violating The Psychological Contract: Not The Exception but The Norm”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 15, No: 3, May., pp: 245-259.
- ROUSSEAU, D. M., (1989), ‘Psychological and Implied Contracts In Organizations’, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. İçinde: GUEST, David, E., (1998), “Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract At Work, pp: 649-664.
- ROUSSEAU, Denise, M., (2001), “Schema, Promise, and Mutuality: The Building Blocks of The Psychological Contract”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Nov., 74, pp: 511-541.
- ROUSSEAU, Denise, M., WADE-BENZONI, Kimberly, A., (1994), “Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created”, **Human Resource Management**, Vol: 33, No: 3, (1986-1998); Fall; pp: 463-489.
- ROUSSEAU, M. Denise, TIJORIWALA, A. Snehal, (1998), “Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, pp: 679-695.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SALDAMLI, Asım, (2008), “Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C: 25, Sa: 2, ss: 693-719.
- SAYLI, Halil, (2002), “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE**, Doktora Tezi, Afyon.
- SCHALK, Rene, ROE, Robert E., (2007), “Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract”, **Journal for the Theory of Social Behavior**, Vol: 37, No: 2, pp:167-182.



- SCHEIN, E. H., (1978). ‘Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs, Addison-Wesley, Reading, MA’, İçinde: GUEST, David, E., (1998), “Is The Psychological Contract Worth Taking Seriously?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work, pp: 649-664.
- SELS, Luc, JANSSENS, Maddy, BRANDE, Inge van den, (2004), “Assessing The Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 25, No: 4, Jun., pp: 461-488.
- SEYİDOĞLU, Halil, (2001), **İngilizce-Türkçe Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük**, İkinci Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- SPECTOR, E., Paul, (1985), “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, **American Journal of Community Psychology**, Vol.: 13, No: 6, pp: 693-713.
- ŞAHİN, DİL, Meltem, (2010), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Editör: N.Derya ERGUN ÖZLER, Ekin Yayınevi, Bursa.
- THEODOSSIOU, I., ZANGELIDIS, A., (2009), “Career Prospects and Tenure-Job Satisfaction Profiles: Evidence From Panel Data”, **The Journal of Socio-Economics**, Vol: 38, pp: 648-657.
- THOMAS, C. David, AU, Kevin, RAVLIN, C. Elizabeth, (2003), “Cultural Variation and The Psychological Contract”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 24, No. 5, Special Issue: Employment Relationships: Exchanges between Employees and Employers, Aug, pp. 451-471.
- THOMAS, Helena D. C., ANDERSON, Neil, (1998), “Changes in Newcomers’ Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 19, Special Issue: The Psychological Contract At Work, pp: 745- 767.
- THOMPSON, A., Jeffery, BUNDERSON, Stuart, J., (2003), “Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract”, **The Academy of Management Review**, Vol: 28, No: 4, Oct., pp. 571-586.

- TOKAT, Bülent, ERGUN, Derya, (2004), **İşletmecilik Bilgisi**, 6. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.
- TOKER, Boran, (2007a), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: 8, No: 1, ss: 92-107.
- TOKER, Boran, (2007b), “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, **Journal of Yasar University**, C: 2, Sa: 6, ss: 591-614.
- TURNLEY, H., William, FELDMAN, C., Daniel, (2000), “Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediators”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 21, No: 1, Feb., pp: 25-42.
- TUTAR, Hasan, (2003), **Örgütsel İletişim**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, Hasan, YILMAZ, M., Kemal, (2003), **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜKELTÜRK, Şule Aydın, PERÇİN, Nilüfer Şahin, GÜZEL, Berrin, (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, Eskişehir, ss: 688-692.
- TÜRKER, Erkan, (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi SBE**, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- TÜZ, Melek V. ve Füsün Ç. ALTINTAŞ, (2001), “Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Psikolojik Sözleşme İhlallerinin İşgören Davranışlarına Olan Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 24-26 Mayıs, İstanbul, ss: 717-731.
- VALENTINE, R., Sean, (2001), “Men and Women Supervisors’ Job Responsibility, Job Satisfaction, and Employee Monitoring”, **Sex Roles: A Journal of Research**, Vol.: 45, No: 3-4, Aug., pp: 179-197.

- YAVUZ, Cavit, KARADENİZ, B., Cemile, (2009), “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research**, Vol: 2 No: 9, Fall, pp: 507-519.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye, (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YELBOĞA, Atilla, (2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 4, Sa: 2, ss: 1-19.
- YÜKSEL, İhsan, (2005), “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C: 6, Sa: 2, ss: 291-306.
- YÜKSEL, Öznur, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZHAO, Hao, WAYNE, J. Sandy, GLIBKOWSKI, C. Brian, BRAVO, Jesus, (2007), “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis”, **Personnel Psychology**; Vol: 60, No: 3, Autumn, pp: 647-680.

## DİZİN

**A**

Adams, viii, 14, 53, 62  
Alderfer, viii, 57, 58

**B**

Beklenti Kuramı, viii, 59, 64  
Birey Açısından Sonuçlar, ix, 75

**C**

Cinsiyet, viii, x, xii, 66, 104, 119

**Ç**

Çalışma Arkadaşları, viii, 71  
Çalışma Koşulları, viii, 72  
Çatışmalar, ix, 80

**D**

Denetim, ix, xi, 72, 100, 103, 111  
Devamsızlık, ix, 79, 80

**E**

Eğitim, viii, x, 67, 85, 104, 131, 136

**İ**

İş Kazaları, ix, 83  
İş Tatmini, 3, 4, v, viii, x, xi, xii, xiii,  
47, 49, 50, 51, 52, 64, 96, 103, 108,  
109, 110, 111, 112, 113, 115, 116,  
117, 119, 121, 122, 123, 135, 136,  
137, 139, 140, 141, 144, 145  
İşe İlgisizlik, ix, 83  
İşgücü Devir Hızı, viii, ix, 51, 81

**K**

Kıdem, viii, 67

**L**

Locke, viii, 63

**M**

Mc Clelland, viii, 58

Motivasyon, viii, 50, 135, 141

**Ö**

Ödüllendirme, ix, xi, 73, 100, 103, 113,  
139  
Örgüt, viii, ix, xiii, 1, 14, 20, 32, 38, 45,  
51, 68, 69, 70, 73, 77, 79, 85, 125,  
132, 135, 136, 137  
Örgüt İklimi, viii, 68, 136  
Örgüte Yabancılaşma, ix, 78  
Örgütsel Bağlılık, viii, 47, 135, 138,  
139, 141, 144  
Örgütsel Faktörler, viii, 68, 135  
Örgütsel İletişim, viii, 69, 135, 139, 144  
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, viii, 49,  
135

**P**

Porter, viii, xiii, 59, 60, 61, 64  
Psikolojik Sözleşme, 3, 4, v, vii, x, xi,  
xii, xiii, 8, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 23,  
24, 29, 32, 33, 34, 37, 39, 91, 96,  
102, 108, 109, 110, 111, 112, 113,  
115, 116, 117, 119, 120, 121, 122,  
135, 138, 140, 141, 142, 144  
Psikolojik Sözleşme İhlalleri, 142, 144  
Psikolojik Sözleşme Türleri, x, 29

**S**

Saldırgan Davranışlar, ix, 76, 141  
Stres, ix, x, 75, 76  
Süreç Kuramları, viii, 59

**T**

Terfi, viii, xi, 11, 70, 85, 100, 103, 110,  
134

**V**

Verimlilik, viii, 52

**Y**

Yaş, viii, xi, 65, 66, 106