

**T.C.  
KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÇALIŞAN  
PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN KAMU-ÖZEL  
HASTANELERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR  
ARAŞTIRMA: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Erhan KILINÇ**

**KİLİS  
MART 2016**

**T.C.  
KILIS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA  
ETKİSİNE İLİŞKİN KAMU-ÖZEL HASTANELERDE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Erhan KILINÇ**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY**

**KILIS  
MART 2016**

**T.C.**  
**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin**  
**Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma:**  
**Gaziantep Örneği**

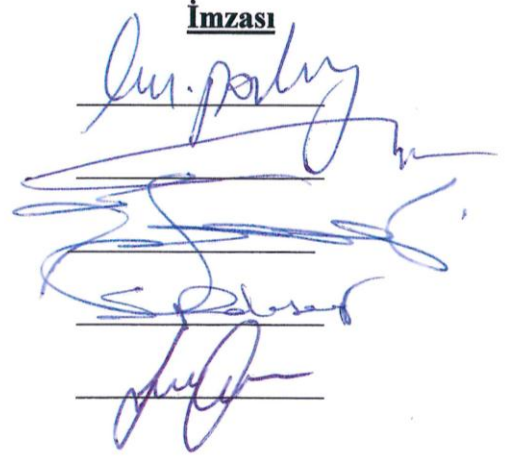
**ERHAN KILINÇ**

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY	(Jüri Başkanı)
Prof. Dr. Ahmet Hamdi AYDIN	(Üye)
Doç. Dr. Mahmut YARDIMCIOĞLU	(Üye)
Doç. Dr. Sadettin PAKSOY	(Üye)
Doç. Dr. İbrahim Halil EKŞİ	(Üye)

**İmzası**



Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Doç. Dr. Halil ALDEMİR

SBE Müdürü

**T. C.**  
**KILIS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu ve bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim. 31/03/2016

Erhan KILINÇ

(İmza)

XXXXXXXXXX

## ÖZET

### **Psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisine ilişkin kamu-özel hastanelerde karşılaştırmalı bir araştırma: Gaziantep örneği**

KILINÇ, Erhan

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Mart 2016, 181 sayfa

Psikolojik sözleşme, işverenle çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin doğasını açıklamak üzere ortaya çıkan, bireyin ve örgütün iş ilişkilerindeki beklentilerini ve gerçekleştirme durumlarını açıklayan, yazılı olmayan, zamanla değişebilen, karşılıklılık temeline dayalı, bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesidir. Psikolojik sözleşme kavramı, son günlerde literatürde bir fenomen haline gelmiştir.

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme kavramının çalışan performansı üzerinde etkilerini sağlık sektörü örneğinde belirlemek, kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalar yapmaktır. Çalışmanın ana kütesini, Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren Kamu Hastaneleri Birliği (KHB) hastaneleri, Kamu Üniversite Tıp Fakültesi hastaneleri ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları (hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık tekniker/teknisyen) oluşturmuştur. Bu ana kütle içerisinde 1.202 kişiye (ana kütle sayısının %23,61'ine) anket uygulanmıştır. Çalışmanın verileri, Ocak-Nisan 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Yapılan geçerlik güvenirlik analizi sonucu, Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği Cronbach alpha katsayıları sırasıyla 0.968 ve 0.800 olarak saptanmıştır. Veriler, SPSS 15.0 programında, frekans ve yüzde analizleri, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (T testi), varyans analizi (ANOVA), korelasyon analizi yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiş ve istatistiksel yanılma düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucuna göre, özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme beklenti ve kurum karşılama düzeylerinin, kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu; Kamu hastaneleri sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali, özel hastaneler sağlık çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü zayıf ilişki; psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi ile çalışan performansı arasında aynı yönlü yüksek ilişki saptanmıştır. Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi ile çalışan performansı arasında aynı yönlü yüksek ilişki saptanmıştır ( $p<0.01$ ).

**Anahtar Sözcükler:** Psikolojik sözleşme, çalışan performansı, hastane, sağlık çalışanı.

## ABSTRACT

### **A Comparative Study in Public-Private Hospitals About Effects of Psychological Contract on Employees Performance: Gaziantep Sample**

KILINÇ, Erhan

PhD Thesis, Department of Business

Supervisor: Prof.Dr. H.Mustafa PAKSOY

March 2016, 181 pages

Psychological contract is a set of mental expectations which is unwritten, may change over time, based on reciprocity basis, established by individual, emerged to describe the employment relationship between the employer and the employee, explaining individual and the organization's expectations and realize situation in the business relationship. The concept of psychological contract recently has become a phenomenon in the literature.

The aim of this study was to determine the effect of the psychological contract concept on the employees performance in the health sector sample, and to make comparisons between public and private sectors. The study of the population has been created healthcare services professionals (physicians, nurses / health officers, midwives, health engineers / technicians; N=5.112) at Association of public hospitals, University medical faculty hospitals and private hospitals which operating in center of Gaziantep City. 1,202 people of in this universe (23.61%) were questionnaire. The study's datas were collected at between January-April 2015. We did the analysis of reliability and validity; Psychological Contract Employee Performance Scale and Scale Cronbach alpha coefficients were found to be .968 and .800, respectively. The datas assessed using methods frequency and percentage analysis, factor analysis, difference between the two means test, analysis of variance, correlation analysis in SPSS 15.0 software and it is taken as the level of statistical error of 0.05.

It determined was found research results what psychological expectation levels and met to level of private sector health professionals higher than to health professionals working in public hospitals; psychological contract violation level of the health professionals working in public hospitals levels higher than private hospitals health care workers. statistically significant inverse weak correlation are determined, psychological contract between employee performance with corporate level meeting was determined the same way high correlation. A statistically significant inverse correlation was determined weak between psychological contract employee expectations, psychological contract breach and employee performance; a high correlation was determined the same way between psychological contract meeting level and employee performance ( $p < 0.01$ ).

**Keywords:** Psychological contract, employee performance, hospital, health care staff.

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

ÖZET.....	i
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	vi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
<b>BÖLÜM 1</b>	
GİRİŞ .....	1
1.1.ÇALIŞMANIN ÖNEMİ .....	2
1.1.1.Araştırmanın Ana Kütle (Sağlık Kurumları) Açısından Önemi .....	6
1.1.2.Araştırmanın Toplum Açısından Önemi.....	7
1.1.3.Araştırmanın Bilimsel Açından Önemi .....	7
1.2.ÇALIŞMANIN AMACI .....	8
1.3.ÇALIŞMANIN PLANI.....	8
<b>BÖLÜM 2</b>	
KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	10
2.1.Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	10
2.2.Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	14
<b>BÖLÜM 3</b>	
ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	17
3.1.ÖRGÜT VE ÇALIŞAN DİNAMİKLERİ BAKIMINDAN SAĞLIK KURUMLARI....	17
3.1.1.Örgüt Dinamikleri.....	18
3.1.2.Örgütsel Kavramlar.....	19
3.1.3.Çalışan Dinamikleri .....	21
3.1.4.Sağlık, Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları .....	27
3.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME .....	30
3.2.1.Psikolojik Sözleşmenin Tanımı .....	31
3.2.2.Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Süreci.....	40
3.2.3.Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar.....	44
3.2.4.Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu .....	48
3.2.5.Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	54
3.2.6.Çalışanların ve Örgütün Psikolojik Sözleşmeye Dayalı Beklentileri .....	56
3.2.7.Psikolojik Sözleşme Türleri.....	59
3.2.8.Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Yararları.....	63
3.2.9.Psikolojik Sözleşme İhlali .....	66
3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI .....	74
3.3.1. Performans.....	74
3.3.2. Çalışan Performansı .....	76
3.3.2.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	78
3.3.3. Örgütsel Performans .....	81
3.3.4. Performans Yönetimi .....	82
3.3.4.1. Performans Değerlendirme.....	85
3.3.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	88
3.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ.....	90
3.4.1. Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkileri.....	90
3.4.2. Sağlık Sektöründe Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkileri .....	92

## BÖLÜM 4

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	95
4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI .....	95
4.3.ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	96
4.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, HİPOTEZLERİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	97
4.4.1.Araştırmanın Varsayımları.....	97
4.4.2.Araştırmanın Hipotezleri .....	97
4.4.3.Araştırmanın Değişkenleri .....	99
4.5.ARAŞTIRMANIN KISITLAYICILARI .....	99
4.6.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	100
4.6.1.Araştırmanın Ana Kütle ve Örnek Kütle Seçimi .....	100
4.6.2.Veri Toplama Yöntemi .....	102
4.6.3.Veri Toplama Uygulanması .....	104
4.6.4.Verileri Değerlendirme Yöntemi .....	105
4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI, DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ .....	106
4.7.1.Araştırmanın Bulguları .....	106
4.7.2.Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik (Reliability)Analizleri.....	116
4.7.3.Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizleri .....	117
4.7.4.Araştırma Ölçeklerinin ve Sosyo-Demografik Özelliklerle İstatistiksel Analizleri.....	119
4.7.5.Araştırma Hipotezlerinin Sınanması.....	145

## BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER .....	146
5.1.SONUÇ .....	146
5.2.ÖNERİLER.....	158
KAYNAKÇA.....	160
EKLER	
EK-1: ANKET FORMU .....	166
EK-2: ÖZGEÇMİŞ .....	170



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Yeni Sözleşme Kavramında Geçiş ve Değişen Kavramlar.....	36
Tablo 3.2. Sözleşme Türleri.....	37
Tablo 3.3. İşlemselden İlişkisele Sözleşme Özellikleri ve Boyutları.....	62
Tablo 3.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Tipleri.....	71
Tablo 4.1. Hastane Türüne Göre Ana Kütle ve Örnek Kütle Sayıları .....	101
Tablo 4.2. Katılımcıların Çalıştıkları Hastane Türlerine Göre Mesleklerin Dağılımı .....	111
Tablo 4.3. Araştırma Ölçeklerinin Faktörleri ve Genel Puan Ortalamaları .....	113
Tablo 4.4. Katılımcıların Araştırma Ölçeklerine Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı....	114
Tablo 4.5. Araştırma Ölçekleri Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	117
Tablo 4.6. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	118
Tablo 4.7. Katılımcıların Çalıştıkları Hastane Türüne Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı...	117
Tablo 4.8. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı.....	120
Tablo 4.9. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı.....	122
Tablo 4.10. Katılımcıların Yaşına Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı.....	125
Tablo 4.11. Katılımcıların Eğitim Durumuna Ölçek Puanlarının Dağılımı .....	127
Tablo 4.12. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı...	130
Tablo 4.13. Katılımcıların Mesleklerine Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı .....	132
Tablo 4.14. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı .....	134
Tablo 4.15. Katılımcıların Çalıştığı İşyeri Sayısına Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı .....	137
Tablo 4.16. Katılımcıların İdari Görev olma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Dağılımı	140
Tablo 4.17. Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyonlar .....	142
Tablo 4.18. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması.....	145

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Psikolojik Sözleşme Araştırmalarının Artmasında Etkili Olan Faktörler.....	43
Şekil 3.2. Psikolojik Sözleşme Yönetiminin İçeriği .....	52
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	96



## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 4.1. Araştırmanın Örnek Kütlesi.....	101
Grafik 4.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	106
Grafik 4.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	107
Grafik 4.4. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	107
Grafik 4.5. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı.....	108
Grafik 4.6. Katılımcıların Eğitim Duruma Göre Dağılımı.....	108
Grafik 4.7. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	109
Grafik 4.8. Katılımcıların Hastanede Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	109
Grafik 4.9. Katılımcıların Hastanede İdari Görevi Olma Durumuna Göre Dağılımı .....	110
Grafik 4.10. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı .....	110
Grafik 4.11. Hastane Türüne Göre Örnek Kütledeki Çalışan Sayısı .....	111



## ÖNSÖZ

Doktora tez çalışması, danışman hocam Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY'un değerli katkılarıyla 15 Ekim 2014 tarihinde başladı. Yaptığım yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan literatür taraması, konuya daha geniş açıdan bakmamızı sağladı.

Araştırmanın ana küntlesini ve örnek küntlesini Gaziantep'te faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan (hekim, hemşire, ebe, sağlık teknikeri vs.) olması kararlaştırıldı. Anket uygulamasında, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Türkiye'de yapılmış, 'Psikolojik Sözleşme' ve 'Çalışan Performansı' ölçeklerinin kullanılması uygun görüldü. Bu ölçekleri ülkemize göre düzenleyen ve araştırmalarında kullanan araştırmacılardan, ölçekleri kullanmak için e-mail yoluyla izinler alındı. Araştırmanın yapılacağı Gaziantep ilinde, anket çalışması için Kamu Hastaneler Birliği (KHB) Genel Sekreterliğinden ve Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliğinden ve Gaziantep'te faaliyet gösteren yaklaşık 9 özel hastaneden anket uygulamak için gerekli araştırma izinleri alındı. Anket uygulaması süreci, Ocak 2015 ile 30 Nisan 2015 tarihleri arası, yaklaşık dört ay sürdü. Tezin literatür ve araştırma boyutlarının yazımının tamamlanması ile danışman hocamın değerlendirmesi doğrultusunda doktora tezi sonuçlandırıldı.

Doktora eğitimim ve tez çalışmamız süresince her anlamda engin bilgisini ve desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY'a çalışmadaki önemli rolü, katkıları, eleştirileri, yönlendirme ve teşvikleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Gerek ders döneminde, gerekse tez aşamasında, duyarlı, yardımsever, yönlendirici ve öğretici olmuştur.

Öte yandan, başta İşletme Bölüm Başkanı Sayın Yrd. Doç. Dr. Cuma ERCAN olmak üzere, Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi Sayın Saadettin PAKSOY'a, Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZÇALICI'ya fakültenin tüm değerli öğretim üye ve elemanlarına doktora eğitimim süresince gösterdikleri anlayış ve verdikleri destek için, sayın jüri üyesi hocalarıma, önerileriyle çalışmama değerli katkılar sağladıkları için, SHMYO Müdürüm Doç. Dr. B.Göker DURDU'ya verdiği destek için, Gaziantep'te faaliyet gösteren hastanelerinin değerli yönetici ve çalışanlarına araştırmama veri sağlama konusunda verdikleri destek için ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projesi Birimi'ne 2014/02/LTP08 no'lu projemize sağladığı maddi destek için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bu uzun ve zorlu doktora sürecinde hep yanımda olan ve desteğini esirgemeyen eşim Halime KILINÇ, ikiz bebeklerimiz Akif ve Asım KILINÇ'a, beni yetiştirip buralara gelmemi sağlayan annem Gülendârn KILINÇ, babam Süleyman KILINÇ'a verdikleri her anlamda gösterdikleri anlayış ve destek için teşekkürü bir borç bilirim.

**Erhan KILINÇ**

**Mart, 2016, Kilis**



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AR-GE</b>	Araştırma Geliştirme
<b>ANOVA</b>	Analysis of Variance
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CIPD</b>	The Chartered Institute of Personnel ve Development)
<b>DSÖ</b>	Dünya Sağlık Örgütü
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KHB</b>	Kamu Hastaneler Birliği
<b>PS</b>	Psikolojik Sözleşme
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences



## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Yönetim, geçmişi insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Yönetim bilimi ise başlangıcı 18. yüzyılına kadar dayanmaktadır. Yönetim bilimi, geçmişten günümüze işletmelerde daha fazla ve daha iyi çıktıyı nasıl elde edileceği üzerine birçok teori ve kural ortaya koymuştur. Farklı dönemlerde, o günün gerçekleri ve şartları doğrultusunda öngörülerde bulunmuş olan yönetim bilimi, gelecekte de, yeni şartlarla birlikte, yeni teoriler ve kurallar oluşturmaya devam edecektir. Yönetim bilimindeki bu dinamik yapının en önemli nedenlerinden biri de, bu bilimin ve işletmelerin temel taşı olan insanın yapısı (bedensel, ruhsal ve sosyal yönden) ve bu yapının zaman içinde değişimidir. İnsanoğlu yaşamın her aşamasında, beklentilerini, çabalarını, duygularını ortaya koyarak kendini gerçekleştirmeye çalışmış; kendisini, çevresini etkilemiş ve değiştirmiştir.

Geçmişte ekonomi ve işletme bilimleri, işletmelerde maddi olan unsurların önemini sıklıkla ortaya koymuşlardır. Günümüzde bu bilimler, örgütler üzerinde büyük ve yaygın bir etkisi olan maddi olmayan unsurları daha önemser hale gelmişlerdir. Maddi olmayan unsurların kaynağı olarak görülen ve doğası gereği bu unsurları ortaya çıkaran işgören, işletmelerde kendi değerlerine ve beklentilerine önem verilmesini; yazılı olmasa da kendisine verildiğini düşündüğü yükümlülüklerin ve sözlerin yerine getirilmesini istemektedir. Literatürde 'Psikolojik Sözleşme' olarak adlandırılan bu kavram, işverenle çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin doğasını açıklamak üzere ortaya çıkmış; bireyin ve örgütün iş ilişkilerindeki beklentilerini ve gerçekleştirme durumlarını açıklamaya çalışmıştır. Yazılı olmayan, zamanla değişebilen, karşılıklılık temeline dayalı, bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi olarak psikolojik sözleşme kavramı, son zamanlarda üzerinde çalışmaya değer görülen fenomen bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Sağlık hizmetleri sektörü, mal üretim sektörlerinden farklı olmakla birlikte, diğer hizmet sektörlerinden birçok yönüyle ayrılmaktadır. Yoğun ve stresli bir iş

ortamina içerisinde büyük fedakârlıklar içerisinde yürütülen bu sektörde çalışanların beklentilerinin ortaya onması ve beklentilerin karşılanması, son derece önemlidir. Çünkü sağlık çalışanlarının performansları, sağlık hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyen bir unsurdur.

İşçi ve işverenin zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşmenin tüm boyutlarıyla (beklentiler, karşılanma düzeyi ve ihlali) incelenmesi, çalışan tutumlarının belirlenmesinde ve çalışan performansının artırılmasında dikkate alınacak bir öneme sahiptir. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin işyerleri tarafından karşılanması, bireysel performansı dolayısıyla örgütsel performansı artıracakı düşünülmektedir. Bu çalışma, ortaya koyduğu sonuçlar açısından hem sağlık sektörüne hem literatüre hem de topluma önemli katkılar sunmaktadır.

### **1.1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Günümüz iş dünyasında artan rekabet, gelişen teknoloji, değişen piyasa koşulları ve endüstriyel ilişkiler, küresel belirsizlikler, yeni yönetim ve örgütlenme anlayışları, sürekli iyileştirme/geliştirme çalışmaları, toplumun sosyo-demografik ve kültürel yapısındaki değişimler gibi sayılabilecek birçok faktör, örgütleri etkilemiş ve onları daha kompleks ve dinamik hale getirmiştir. Rekabetin, değişimin ve belirsizliğin yoğun olduğu bu iş ortamında, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve başarılı olabilmeleri, çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirmelerine, nitelikli personellerini elde tutmalarına, çalışan-örgüt uyumunu ve bütünleşmesini sağlayabilmelerine ve örgütsel bağlılığı güçlendirmelerine bağlıdır. Bununla birlikte, özellikle son 20 yılda yapılan araştırmalar, iş görenlerin örgütlerine, örgütlerin de işgörenlere olan bağlılıklarının giderek azaldığını; çalışan memnuniyetinin ve işçi- işveren uyumunun tam olarak sağlanamadığını göstermektedir. Artık örgütlerin, insan kaynakları alanında yeni hedefler, çalışma normları ve profilleri belirlemeleri, rekabet ve kalıcılığı sağlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sorunların çözümü noktasında araştırmacıların ve uygulayıcıların yeni yönetimde anlayışları ve farklı çözüm yolları bulma çalışmaları devam etmektedir (Öğüt vd., 2004: 278; Doğan ve Demiral, 2009: 48; Kaldırımçı, 1987: 113; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1; Turunç ve Çelik, 2010: 184; Işılak ve Torun, 2012: 1; Yavan, 2012: 1; Öğüt vd., 2004: 278; Akyüz ve Karadal, 2014: 104; Kraft, 2008: 1; Türker ve Karcıoğlu, 2010: 97; Coyle vd, 2008: 2).



Bu gelişmelere rağmen bazı yöneticiler, işletme sahiplerinin ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmakta; bireylerin yani çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini zaman zaman göz ardı etmektedirler. İşyerinde beklentileri yeterince karşılamayan veya karşılanmadığını algısına sahip çalışanlar, zamanla hem kendilerine hem de işlerine yabancılaşabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların örgüte, örgüt yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum, örgütlerde çatışmalara ve verimsizliklere; işgörenlerde tatminsizlik, ruhsal çöküntü ve bozulmalara neden olmaktadır. Ayrıca, örgütlerini tam olarak benimsemeyen, yabancılaşan, bağlılıkları düşük olan çalışanların büyük çoğunluğunun, kısa süre içerisinde kurumlarından ayrıldıkları, ayrılmasalar bile düşük performans sergiledikleri, işlerini sabote ettikleri hatta saldırgan davranışlar içine girdikleri de gözlenmektedir. İşyerinde beklentileri karşılanan işgörenler ise işinden ve işyerinden memnun olmakta, huzurlu ve istikrar içerisinde çalışmakta ve daha yüksek performans sergilemektedir (Erol, 2008: 241; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1).

Çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişki, birçok örgütsel davranış konusu ile birlikte psikolojik sözleşme araştırmalarının da temelini oluşturmaktadır (Lambert vd.,2003: 895). Psikolojik sözleşme, günümüzde örgütsel davranış araştırmalarında işçi ve işveren ilişkisini ve aralarındaki dengeyi anlamaya yardımcı olan, iş ilişkisi açıklamada çizdiği çerçeve ile araştırmacıların dikkatini çeken popüler kavramlarından biridir (Mimaroglu ve Özgen, 2010: 1). Bu kavram, işveren ve işgören ilişkilerin iyi seviyede ve uyumlu olması için anahtar konumundadır (Türker ve Karcioğlu, 2010: 97; Coyle vd, 2008: 2). Çalışanların sadakatle ve yoğun bir çaba ile örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaları, örgütü, örgüt yönetimini ve yaptığı işi benimsemeleri ile ilişkilidir. Çalışanların gönüllerine ve akıllarına uygun düşmeyen, onların samimi katkılarını dikkate almayan bir yönetim sürecinin başarılı olması oldukça zordur (Doğan ve Demiral, 2009: 48; Kaldırımçı, 1987:113).

Psikolojik sözleşme, örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşma, bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1; Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121). Başka bir ifadeyle, örgütlerin ve bireylerin birbirlerine karşı yükümlülükleri bulunduğu iddiası üzerine

kurulu, birey ile örgüt arasında gerçekleşen, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır. Psikolojik Sözleşme, sözlü ve yazılı olmayan ancak sözlü ve yazılı sözleşmeler üzerinde önemli etkilerinin olduğu öne sürülen bir sözleşme türü olarak ortaya çıkmış ve günümüzde örgütler için önemli bir fenomen haline gelmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1,2).

Her işverenin, çalışanları ile resmi iş sözleşmesinin ötesinde bir anlaşması yani psikolojik sözleşme ilişkisi vardır (Cipd, 2005: 5). Psikolojik sözleşme kavramının temelinde, çalışanın ve yönetimin birbirlerine verdiklerini varsaydıkları ve gerçekleşmesini bekledikleri bazı vaatler bulunmaktadır. Bu anlamda psikolojik sözleşmenin iki temel saç ayağı bulunmaktadır. Birincisi; işverenin çalışandan beklediği, bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma, örgüt ihtiyaçlarını dikkate alarak işle ilgili fedakârlık yapma gibi görevlerdir. İkincisi çalışanın işyerinden beklediği, adalet, liyakat, eşitlik, kendisini geliştirme olanakları, ödül, takdir edilme, motivasyon gibi unsurlardır. Bu bakımdan işverenle çalışanlar arasında bir karşılıklılık söz konusudur. Ayrıca, psikolojik sözleşme kavramı, zihinsel vaat ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde, işveren ile çalışan arasında bir çeşit arabuluculuk rolü de oynamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; İşçi ve Artan, 2010: 3; Cipd, 2005: 5; Mimaroglu ve Özgen, 2008: 1; European Commission , 2006: 14).

Psikolojik sözleşme ihlali, sözleşme tarafları arasında zihinsel vaat veya beklentilerin yerine getirilmemesi durumudur. Bu durum, iki taraf açısından (çalışan ve örgüt) önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali; kırgınlık, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması gibi durumları ortaya çıkarır. Bu ihlaller, çalışanlar üzerinde haksızlık, adaletsizlik, ihanet duygularını oluşturmakta ve bazı psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına, performans düşüklüğüne ve hatta işten ayrılmalara neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; İşçi ve Artan, 2010: 3; Cipd, 2005: 5; Mimaroglu ve Özgen, 2008: 1; European Commission, 2006: 14).

Hızlı bir teknolojik gelişim ve sosyal değişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında yönetim bilimlerine, özellikle insan kaynakları yönetimine olan ilgi günden güne artmaktadır (Özer ve Bakır, 2003: 117). Günümüzde psikolojik sözleşme kavramı, alanı dışında bir kavram olmasına rağmen, İKY'yi açıklayan

önemli bir analitik kavram haline gelmiştir. Psikolojik sözleşme kavramı, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler için, çalışanların ve işverenin eylemlerini yargılamak, bu eylemlerin altında yatan düşünce süreçlerinin nasıl çalıştığını ortaya koymak, çalışanların istihdam koşullarına nasıl tepki vereceklerini tahmin etmek ve böylece onların çalışan motivasyonuna ve bağlılığına katkıda bulunacak çalışmalar yapmaları açısından son derece önemli görülmüştür (Cullinane ve Dundon, 2006: 114; Lee, vd., 2011: 202).

İşveren ve çalışan ilişkilerinin incelenmesinde, iyi ilişkiler geliştirebilmelerinde ve çalışan performansının artırılmasında psikolojik sözleşme önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu çalışma, daha kaliteli, daha verimli, daha etkin bir sağlık hizmeti sunmak ve çalışan memnuniyetini artırmak, hastane ve hastane yöneticilerine (kurumsal) çalışan ilişkilerini düzenlemede yardımcı olmak, sağlık hizmetlerinden yararlananların (toplumsal) memnuniyetinin sağlanması ve bilimsel alanda yapılacak yeni çalışmalara yön göstermesi açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramı üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalar az sayıda ve kısıtlıdır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012; Yılmaz ve Çelik, 2012; Aslan vd., 2012; İşçi ve Artan, 2010; Türker ve Karcıoğlu, 2010; Mimaroglu ve Özgen, 2008; Akyüz ve Karadal, 2014; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2013; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013; Işıluy Üçok ve Torun, 2012 Ergun Özler ve Ünver, 2012; Top, 2012; Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010; Doğan ve Demiral, 2009; Selekler ve Doyuran, 2007). Bu kısıtlı çalışmalar genellikle sağlık, eğitim, otelcilik ve kamu hizmet sektörlerinde yapılmıştır. Ayrıca yaptığımız taramalar sonucu (YÖK Tez, Google Akademik, ULAKBİM vs. arama motorları) Türkiye’de sağlık sektörü örnekleminde özel ve kamu kurumları üzerinde gerçekleştirilen psikolojik sözleşme araştırmasına rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışma, bu eksikliğini giderecek ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacak niteliktedir. Daha kaliteli, daha verimli, daha etkin bir sağlık hizmeti sunmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak açısından bu araştırma, sağlık kurumlarına/ yöneticilerine önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma ana kütlesi (sağlık kurumları), toplum ve bilim açısından bu çalışmanın önemi aşağıda kısaca belirtilmiştir.

### 1.1.1. Araştırmanın Ana Kütle (Sağlık Kurumları) Açısından Önemi

Matriks bir organizasyon yapısına sahip, emek yoğun işletmeler olan sağlık kurumlarında çalışanların sıklıkla çeşitli psikolojik sözleşme ihlalleri ile karşı karşıya kaldıkları gözlemlenmektedir. Bunlardan bazıları; hastane yöneticilerinin, sağlık çalışanlarından, özellikle hekim ve hemşirelerden, iş yoğunluğu ve devamsızlık yapan personelin yerine takviye olma durumu nedeniyle, yazılı sözleşmelerinde belirlenmiş çalışma saatleri dışında, fazla mesai yaptırma talep ve zorlamalarıdır. Eğer fazla mesai yapılması bir zorunluluk taşıyorsa, bunun ek ücret veya çalışan yararına bazı kazanımlar ile çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Bu beklentiler gerçekleştiği takdirde sağlık çalışanları, kurumları ve yöneticileri için daha olumlu tutum ve davranışlar göstereceklerdir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69).

Günümüzde sağlık sektöründe nitelikli hekim ve hemşire ihtiyacı her geçen gün artmakta, mevcut personelin elde tutulmasında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunları çözmek ve çalışanların beklenenin ötesinde emek sarf etmesini sağlamak için psikolojik sözleşme ihlallerinden kaçınılması gerekir. Sağlık kuruluşlarında psikolojik sözleşme ihlallerinin gerçekleşmesi, temel uğraş alanı doğrudan insan sağlığı olan ve bu hizmetleri insan emeği ile gerçekleştiren bu sektör için olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu olumsuzlukların giderilmesi için, sağlık çalışanlarına kariyer yapma, yönetimsel görev alabilme, kararlara katılabilme ve fikirlerini beyan etme imkânlarının verilmesi, kurumsal etkinliği ve verimliliği artıracaktır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69).

İşe girerken yapılan iş sözleşmelerinin ötesinde çalışanın işe ve işverene karşı yaptığı psikolojik sözleşmenin tüm boyutları ile incelenmesi, çalışanın tutum ve performanslarının belirlenmesi, üstün asttan beklentileri, astın da işten ve işyerinden beklentileri arasında uyumun sağlanması son derece önemlidir. Bu anlamda psikolojik sözleşmenin birçok sektördeki etkilerinin incelenmesi, daha kapsamlı örneklemlerde araştırmalar yürütülmesi, rekabetin yoğun yaşandığı özel sektör ile kamu sektörü arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, hem iş dünyasına hem de literatüre son derece önemli katkı sağlayacaktır (Mimaroglu ve Özgen, 2010: 167-168; Aslan vd., 2012: 118; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 63).

Sağlık kuruluşları gibi emek-yoğun işletmelerde, hizmetin sunumu ve kalitesi açısından insan faktörü son derece önemlidir. Çalışanların kurumlarına

bağlılıklarını sağlamada önemli iki unsur olarak görülen psikolojik sözleşme ve performans kavramlarının sağlık sektöründeki durumunu araştırmak, bilimsel sonuç çıkarmak, sağlık kurumu yöneticilerine yönetsel anlamda önemli katkı sağlayacaktır.

Bilindiği üzere, günümüz iş dünyasında ve gelişmiş ülkelerde AR-GE (Araştırma-Geliştirme) çalışmalarına gerek kaynak, gerekse emek anlamında daha fazla yatırım yapılmaktadır. AR-GE çalışmaları, rekabet ortamında kurumları ayakta tutan, avantaj sağlayan önemli bir güç haline gelmiştir. Yapılan bu çalışma, araştırmanın ana kütlesini oluşturan kamu ve özel hastanelere, AR-GE bağlamında önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu araştırma, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi bağlamında kamu ve özel hastanelere, sağlık çalışanlarının beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyini görme, mevcut durum değerlendirme, olumsuz durumlara karşı önleyici ve düzeltici faaliyetler yapma imkânı verecektir.

### **1.1.2. Araştırmanın Toplum Açısından Önemi**

Sağlık sektöründe kalite, çoğunlukla sağlık çalışanları ve onların performanslarından etkilenmektedir. Topluma daha iyi bir sağlık hizmeti verme anlamında sağlık çalışanlarından, daha olumlu, daha yapıcı, daha insancıl çalışmaları istenmekte ve beklenmektedir. Sağlık hizmetlerinin olumlu, kaliteli, etkili ve verimli şekilde sunumu, sağlık çalışanlarıyla kurulacak doğru iletişim, pozitif kurum iklimi ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin doğru tespiti ile mümkün olacaktır.

Ayrıca, toplumun belirli bir bölümünü oluşturan sağlık çalışanlarının refahını sağlamak, dolayısıyla toplumsal yapıya da olumlu yansıtacaktır.

### **1.1.3. Araştırmanın Bilimsel Açısından Önemi**

Psikolojik sözleşme, son yıllarda farkına varılan, çok sayıda örgütsel davranış kavramını etkilediği varsayılan ve üzerinde çalışmalar yapılan bir kavramdır. Bu kavram, literatürde yeni bir kavram olup, Türkiye’de bu konu üzerine yapılan çalışma sayısının az ve sınırlı olduğu görülmektedir.

Bu çalışma ortaya koyacağı sonuçlarla, gerek psikolojik sözleşme gerekse sağlık çalışanlarının bu kavram üzerindeki düşünceleri üzerine önemli saptamalar yapmaktadır. Bu anlamda kendinden sonra gelecek çalışmalara yön verecektir.

Ayrıca bu çalışma, üniversitelerin bulunduğu toplum içerisinde toplumsal, kültürel, iktisadi, idari yapıyı ortaya koyma ve sorunlara çözüm önerileri getirme açısından da önem taşımaktadır.

## **1.2.ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu araştırma, örgüt ve çalışan ilişkilerinde önemli bir faktör olarak görülen psikolojik sözleşme ve çalışan performansı kavramını sağlık sektörü örnekleminde incelenmek, sağlık çalışanlarının işverenden beklentilerinin ve bu beklentilerinin karşılanması durumunun onların performansı üzerinde etkisi saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla psikolojik sözleşme ve çalışan performansı kavramları, yurt içi ve yurt dışı literatür ışığında incelenmiş, mevcut çalışmalar ortaya konmuş, araştırma kapsamında yaptığımız saha çalışmasıyla kamu ve özel sektör sağlık kurumlarından elde edilen bulgular ortaya konmuştur.

## **1.3. ÇALIŞMANIN PLANI**

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

**Birinci Bölüm’de**, “Giriş” ana başlığı altında; araştırma probleminin tanımı, araştırmanın önemi ve yararları (araştırmanın ana kütlesi, toplumsal yararları, bilimsel yararları açısından) konularına açıklanmıştır.

**İkinci Bölüm’de**, Psikolojik Sözleşmeyle ilgili yurt içinde ve yurtdışındaki çalışmalar, bu çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir.

**Üçüncü Bölüm’de**, “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı” ana başlık altında dört alt başlık altında aşağıdaki konular yer almaktadır.

- “Örgüt ve Çalışan Dinamikleri Bakımından Sağlık Kurumları” başlığı altında; araştırma konusuyla bağlantılı olarak, örgüt dinamikleri, çalışan dinamikleri, sağlık, sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları konularına değinilmiştir.

- “Psikolojik Sözleşme” başlığı adı altında; psikolojik ve sözleşme kavramları, sözleşme türleri, psikolojik sözleşme kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, dayanak olan kuramlar, oluşumu ve türleri, önemi ve yararları, ihlali, çalışanların ve örgütün psikolojik sözleşmeye dayalı beklentileri ortaya konmuştur.

- “Çalışan Performansı” başlığı altında, bireysel, örgütsel performans, performans yönetimi, performans değerlendirme ve yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

- “Sağlık Sektöründe Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkileri” başlığı altında, psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkileri, sağlık sektöründe psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

**Dördüncü Bölüm’de,** “Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Gaziantep Örneği” ana başlığı altında psikolojik sözleşmenin çalışan performansı üzerine etkisinin incelendiği bir saha araştırmasının amaç, yöntem ve bulgularına değinilmiştir.

Amaç ve yöntem bölümünde; bu araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, modeli, varsayım, hipotez ve değişkenleri, kısıtlılıkları, ana kütle ve örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi, veri toplama uygulanması, veri değerlendirme yöntemi konularına yer verilmiştir.

Araştırma bulguları, değerlendirme ve analizi bölümünde; araştırmanın demografik bulguları, ölçeklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları, tablolar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

**Beşinci Bölüm,** “Sonuç ve Öneriler” ana başlığı altında araştırmadan elde edilen sonuçların ortaya konması, bu sonuçların diğer çalışmalar ve literatür ışığında değerlendirilmesi ile öneriler kısmından oluşmaktadır. Araştırmanın sonucu kısmı; psikolojik sözleşme ve çalışan performansına ilişkin sonuçların değerlendirilmesi, psikolojik sözleşme ve çalışan performansına ilişkin sonuçların sosyo-demografik özelliklerle değerlendirilmesi ile psikolojik sözleşme ve çalışan performansına ilişkin korelasyonların değerlendirilmesi kısımları olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

## BÖLÜM 2

### KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde psikolojik sözleşme çalışmalarının üç ana alanda odaklandığı görülmektedir. Bunlar; kuruluş algısının mümkün olup olmadığını, istihdamla ilişkisi ve psikolojik sözleşme ihlali ve etkisidir (Crossman, 2002: 64; Kidder ve Buchholtz, 2002: 613; Rousseau, 2000: 1; Wellin, 2007: 30). Çoğu İK uygulayıcıları, çalışanları ve kuruluşlar arasındaki istihdam ilişkisindeki geniş eğilimleri tanımlamak için psikolojik sözleşme kavramını kullanmıştır (Wellin, 2007: 30).

#### 2.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; bu çalışmaların psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz sonuçlarını ortaya koyduğu görülmektedir (Işılav Üçok ve Torun, 2012: 39). Türkiye’de psikolojik sözleşme üzerine yapılan çalışmalarda, bu kavramla örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini kavramları ile ilişkisi; sinik davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik üzerinde etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Türkiye’de sağlık çalışanları ve diğer örneklemeler üzerinde yapılan psikolojik sözleşme çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Cihangiroğlu ve Şahin (2012);** Ankara ilinde 1200 yataklı bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 413 hekim ve hemşire üzerinde yaptıkları “Hekim ve hemşirelerin psikolojik sözleşme algılarının karşılaştırması” adlı makale çalışmasında; hekim ve hemşirelerin ilişkisel sözleşme algıları arasında anlamlı farkın olduğunu bulurken; hekim ve hemşirelerin işlemsel ve ilişkisel sözleşme boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farkın olmadığı, her iki sözleşme boyutuna ilişkin algıların sadece eğitim düzeyinden etkilendiği ortaya koymuştur.



**Yılmaz ve Çelik (2012);** Konya ilinde görev yapmakta olan 350 ilaç temsilcisi üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel güven arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

**Aslan vd. (2012);** üniversite hastanesi ve belediyede görev yapan 120 büro çalışanı üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşmenin büro çalışanlarının sinik davranışların etkisi” adlı makale çalışmasında; örgütsel sinizm ile işlemsel sözleşme arasında pozitif yönlü çok anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel sinizm ile ilişkisel sözleşme arasında ise negatif yönlü çok anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**İşçi ve Artan (2010);** İstanbul’da faaliyet gösteren 10 özel hastanede görev yapan 450 hemşire üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü” adlı doktora tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini orta düzeyde bir güçle arttırdığı, vatandaşlık davranışını zayıf düzeyde azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca işten ayrılma niyeti üzerine psikolojik sözleşmenin etkisinin vatandaşlık davranışına göre daha etkili olduğu, güvenin varlığı ile birlikte psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini artırma derecesinin azaldığı ortaya konmuştur.

**Türker ve Karcıoğlu (2010);** Erzurum ilinde 3 farklı hastanede görev yapan 339 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. İş görenler olumlu bir örgüt ikliminde çalıştıklarında, hem psikolojik sözleşmelerine uyulduğunu fark etmekte hem de örgüte bağlılıkları arttığı belirtilmiştir.

**Mimaroğlu ve Özgen (2008);** beş büyük ilaç firmasında görev yapan 457 mümessil üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilciler üzerine bir araştırma” adlı doktora tez çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyli ve negatif ilişki; psikolojik sözleşme ihlali ile

adaletsizlik algısı ve işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyli ve pozitif ilişki saptanmıştır.

**Akyüz ve Karadal (2014);** PTT Ankara Baş Müdürlüğü görev yapan 203 çalışan (Müdür, Amir, Şef, Memur, Dağıtıcı) üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. Ankara PTT Başmüdürlüğü örneği” adlı yüksekisans çalışmasında; psikolojik sözleşme ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Büyükyılmaz ve Çakmak (2013);** farklı üniversitelerde çalışan 570 akademisyen üzerinde yaptıkları “Türkiye’de akademisyenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde psikolojik sözleşme ihlali doğrudan ve dolaylı etkileri” adlı makale çalışmasında; işten ayrılma niyeti ile psikolojik sözleşme ihlali aynı önde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Dikili ve Bayraktaroğlu (2013);** 431 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma” adlı makale çalışmasında; kamu sektöründe işgörenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri (ve alt boyutları) ile iş tatmini düzeyleri (ve alt boyutları) arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler olduğunu saptanmıştır.

**Işılay Üçok ve Torun (2012);** kamu ve özel sektörde çalışan toplam 183 kişi üzerinde yaptıkları “Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi” adlı yüksekisans çalışmasında; çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışan tükenmişliğini anlamlı düzeyde artırdığını ortaya konulmuştur.

**Ergun Özler ve Ünver (2012);** farklı üniversitelerde görev yapan 179 akademisyen üzerinde yaptıkları “Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı makale çalışmasında; akademik personelin psikolojik sözleşmeye dair tutumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, iş arkadaşları, yapılan işin niteliği ve iletişim boyutları üzerinde bir etkiye sahip olduğu; psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

**Top (2012);** yüksek lisans yapan ve bir kurumda görevli olan 175 kişi üzerinde yaptığı “Çalışanların işverenleriyle ilgili duygusal beklentilerinin psikolojik sözleşme bağlamında değerlendirilmesi” adlı makale çalışmasında; cinsiyet farklılıkları hariç diğer faktörlerin çalışan beklentileriyle anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

**Bekaroğlu ve İslamoğlu (2011);** özel sektörde farklı uzmanlık alanlarında çalışan uzman veya orta kademe yönetim kadrosundaki 251 kişi üzerinde yaptıkları “Kurum içi adaletin şartlı değişken olarak psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler üzerine etkisi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında; algılanan kurumsal adaletin yüksek veya düşük olduğu durumlarda sözleşme ihlaline verilen tepkilerin değiştiği görülmüştür. Çalışanların adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, kurum tarafından karşılanmayan beklentilere, düşük olduğu durumlara göre daha yapıcı tepkiler verdikleri bulunmuştur.

**Ceseroğlu ve Tükeltürk (2010);** Antalya’da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı 30 otel işletmesinde çalışan 177 işgören üzerine yaptıkları “Örgütlerde işgören ilişkileri açısından psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: 4-5 yıldızlı oteller örneği” adlı yüksek lisans çalışmasında; işgörenin; işverenin yerine getirmesi gerektiğini algıladığı yükümlülüklerin yerine getirilme puanının artmasıyla, işgörenlerin örgütsel bağlılığın da arttığı ortaya konmuştur.

**Doğan ve Demiral (2009);** Türkiye genelinde İİBF’lerde görev yapan 253 akademik personel üzerinde yaptıkları “Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisi” adlı makale çalışmasında; akademik personelin duygusal bağlılığı üzerinde, personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile psikolojik sözleşmenin pozitif etkiye sahip oldukları ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda, akademik personelin normatif bağlılığını psikolojik sözleşmenin pozitif yönde, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının ise negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Akademik personelin üniversiteye devam bağlılığı duymasında ise personel güçlendirme ile psikolojik sözleşmenin pozitif yönde etkisi saptanmıştır.

**Selekler ve Doyuran (2007);** Kocaeli ili Milli Eğitim Müdürlüğünde görevli 430 öğretmen üzerinde yaptıkları “Öğretmenlerde örgütsel adalet ve

psikolojik sözleşme ihlal algısı” adlı yüksek lisans çalışmasında; öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet boyutlarından işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları psikolojik sözleşme ihlal algıları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

## 2.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Yurtdışında sağlık çalışanları ve diğer örneklemeler üzerinde yapılan bazı psikolojik sözleşme çalışmaları ve bu çalışmaların sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Turnley ve Feldman’na (2000)** göre, psikolojik sözleşmenin ihlalinin, kurumlarda geniş kapsamlı ve olumsuz sonuçlar doğuracağını gösteren genel kabul görmüş birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde; kurumlarda psikolojik sözleşme ihlali, kurumsal bağlılıkta ve iş tatmininde azalma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansta düşüş, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işe gelmemede artış gibi pek çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000: 25).

**Klahid (2003)**; Uganda’da bir kamu hastanesinde 200 hemşire üzerinde yaptığı makale çalışmasında; hemşirelerin örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

**Elisabeth Riise Aas (2010)**; Norveç’te bir hastanede 42 denetmen, 151 hastane çalışanı üzerinde yaptığı makale çalışmasında; işyerinde denetmen ve işgören arasındaki iletişim, psikolojik sözleşmelerde bir öncül olduğunu ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali olumsuz sonuçları, güçlü destek ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesi ile birlikte, organizasyonlarda iyi performansa dönüşeceği belirtilmiştir.

**Ndinaiwe (2009)**; Tayvan’da Mulaga hastanesinde görev yapan 130 ebe üzerinde yaptığı makale çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali önlenmesinde veya azaltılmasında ebelerin yetkinliğin, kuruma bağlılığının önemli olduğu saptanmıştır. Ebelerin performansının ve bağlılıklarının artırılması için, psikolojik sözleşme ihlali kaçınılması gerektiği ortaya konmuştur.

**Robinson ve Rousseau (1994);** Lisansüstü eğitim mezunu 128 çalışan üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; katılımcıların %54,8'i, istihdam sırasında karşılıklı yükümlülükler konusunda işverenlerin psikolojik sözleşme ihlal ettiğini belirtmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma pozitif, güven, memnuniyet ve işte kalma niyetleri ile negatif korelasyonu olduğu ortaya konmuştur.

**European Commission (2006);** yedi Avrupa ülkesinde, üç farklı sektörün yer aldığı (eğitim, üretim ve hizmet) 202 şirkette çalışan 5288 kişi üzerinde yapılan rapor çalışmasında; psikolojik sözleşmenin kısmen ya da tamamen iş sözleşmesinin iyileşmesi anlamında, çalışan ve işveren ilişkilerinde bir dizi arabuluculuk görevi olduğu; kalıcı çalışanlar için geniş bir psikolojik sözleşme, onların örgüte bağlılığını artırdığı ortaya konulmuştur.

**Johnson vd. (2003);** 130 banka çalışanı üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; örgütsel sinizmin kısmen psikolojik sözleşme ihlali etkilediği; psikolojik sözleşme ihlalinin, çalışanların olumsuz davranışsal tepkilerine (performans, devamsızlık ve duygusal tükenme yönünden) neden olduğu ortaya konmuştur.

**Vos vd. (2003);** Belçika'da 6 büyük özel şirkette çalışanlar üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; işe yeni başlayanların sosyalleşme sürecinde, eski çalışanların deneyimlerini yeni gelenlere yorumlamaları, psikolojik sözleşme beklentilerinin dinamik görülmesi için önemli olduğunu vurgulamıştır.

**Chang ve Lin (2014);** Tayvan'da bir işletmede 282 çalışanı üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; psikolojik sözleşme ihlali ile işe katılım arasında negatif yönlü bir ilişki; ayrıca örgütsel adaletin, psikolojik sözleşme ihlali ve iş katılımı arasında aracı etkisi olduğu saptanmıştır.

**Lee vd. (2011);** Çin'de işe yeni alınan üniversiteden yeni mezun 143 kişi üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde, işveren ile çalışan arasında geçen kritik ilk yılın ve bu yılda gerçekleşen işçi tepkilerinin önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya konmuştur.

**Bal vd. (2008);** işçiler üzerinde yaptıkları makale çalışmasında; yaşlı işçiler için sözleşme ihlali ve iş tatmini arasındaki ilişki daha güçlü iken, genç işçiler için

sözleşme ihlali ve güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin güçlü olduğu saptanmıştır.



## BÖLÜM 3

### ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde, dört alt başlık altında şu konular yer almaktadır. Birinci olarak örgüt ve çalışan dinamikleri bakımından sağlık kurumları başlığı altında; araştırma konusuyla bağlantılı olarak, örgüt dinamikleri, çalışan dinamikleri, sağlık, sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları konularına değinilmiştir. İkinci olarak psikolojik sözleşme başlığı adı altında; psikolojik ve sözleşme kavramları, sözleşme türleri, psikolojik sözleşme kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, dayanak olan kuramlar, oluşumu ve türleri, önemi ve yararları, ihlali, çalışanların ve örgütün psikolojik sözleşmeye dayalı beklentileri ortaya konmuştur. Üçüncü olarak, çalışan performansı başlığı altında, bireysel, örgütsel performans, performans yönetimi, performans değerlendirme ve yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü olarak sağlık sektöründe psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkileri başlığı altında, psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkileri, sağlık sektöründe psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 3.1. ÖRGÜT VE ÇALIŞAN DİNAMİKLERİ BAKIMINDAN SAĞLIK KURUMLARI

Araştırmanın saha çalışmasının gerçekleştirildiği sağlık hizmetleri sektörünün kendine özgün birçok özelliği vardır. Sağlık hizmetleri, hizmet sektörü içerisinde ayrı bir yeri ve önemi olan bir sektördür. Sağlık hizmetlerinin kendine özgün bu özellikleri, hem sağlık işletmelerini hem sağlık çalışanlarını etkilemektedir.

Bu anlamda psikolojik sözleşme ve çalışan performans kavramını geçmeden önce, örgüt unsurlarını, örgüt ve çalışan dinamiklerini, psikoloji ve davranış bakımından ortaya koymak, konunun anlaşılması bakımından önemli olacaktır. Bu bölümde örgüt dinamikleri, örgütsel kavramlar, çalışan dinamikleri, sağlık, sağlık hizmetler ve sağlık kurumları konuları yer almaktadır.

### 3.1.1. Örgüt Dinamikleri

İşletme, yönetim ve organizasyon bilim dallarında yapılan literatür taramaları göstermektedir ki; örgüt, birey ve aralarındaki etkileşim üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu alanda birçok örgütsel davranış konusu incelenmiş, farklı değişkenlerle olan ilişkileri araştırılmıştır. Şu bir gerçektir ki; örgütlerin, çalışanların davranışları ve yaşantıları üzerinde birçok etki bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanların tutum ve davranışları da örgütleri etkilemektedir. Bu karşılıklı etkinin bir uyum ve bütünlük içerisinde gerçekleşmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için son derece önemlidir (Erol, 2008: 39).

Örgütsel yapıyı açıklayabilmek için örgütü oluşturan ve etkileyen dört önemli unsur ortaya koymak gerekir: Bunlar, birey, grup, örgüt ve çevre kavramlarıdır. Bu dört unsur, etkileşim içinde örgütleri, çalışanları ve onların davranışlarını etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 6-7).

#### 3.1.1.1. Birey

Birey, örgütlerde emek faktörü olarak bilinen işgücünden, yani çalışanlardan oluşur. Zihinsel ve bedensel iş üreterek örgüte katkı da bulunan, bireysel veya bir ekibin üyesi olarak örgütün beklentilerine cevap veren bir unsurdur. Bireyin örgüte ilk etkisi, işe başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Örgüte yeni katılan çalışan, beraberlerinde bir takım yeni değerler ve inançlar getirmekte ve bunların bir kısmını mevcut örgüt kültürüne kısmi bazı değişiklikler meydana getirebilmektedir (Uyar, 2013: 17).

#### 3.1.1.2. Grup

Grup, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, birbiriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla insanın bir araya gelmesiyle oluşan birleşmelerdir. Grup, ortak çıkarları, zevkleri, ümitleri ve beklentileri veya benzer düşünceleri olan kişilerden bir araya gelmesiyle oluşur. Bireylerin davranışları, grupları etkilediği gibi; gruplar da bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Örgüt içerisinde işgören davranışlarını anlamak için, onları etkileyen güçleri, grupları göz önüne tutmak gerekir (Özkalp ve Kırel, 2004: 127; Ağlargöz vd., 2013: 61; Erol, 2008: 222).



### 3.1.1.2. Örgüt

Örgüt, belirli bir amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelen, ortak inanç ve değerlere sahip bireylerin oluşturduğu, genellikle kar amacı güden, bir hiyerarşi içerisinde faaliyet gösteren her türlü işletmelerdir. Yönetim tarafından oluşturulan bu yapı, birey ve grup arasındaki ilişkilerin gelişmesinde ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. Örgüt-çalışan özelliklerinin ve tercihlerinin birbiri ile uyumlu olması, her ikisinin de ortak değer, inanç ve hedeflerinin olması, örgütsel başarıda son derece önemlidir (Özalp vd., 1999: 7; Akıncı ve Çoşkun, 2007: 161)

### 3.1.1.3. Çevre

Çevre, örgütü saran geniş bir dışsal her türlü unsurdur. Bu çevre, örgütü teknolojik ve bilimsel gelişmelerle, ekonomik ve kültürel faaliyetlerle ve devlet otoritesinin kararlarıyla etkileyerek farklılaştırır. Örgüt, çevrenin yapısına, beklentilerine, sosyal ve ekonomik gereksinimlerine katkıda bulunarak, onun da gelişmesine hizmet eder. Ayrıca, her bir çalışan belirli bir çevreden geldiği için, çevre ve birey etkileşimi, örgüt içindeki davranışlara da yansır. Örgüt kültürü ve çevresel kültür arasında zıt bir durum oluşursa, bu durumda örgütsel çatışmalara ve başarısızlıklara neden olur (Özalp vd., 1999: 7).

## 3.1.2. Örgütsel Kavramlar

Örgütü oluşturan bu dört temel unsurun dışında, örgütle bağlantılı birçok kavram bulunmaktadır. Konunun anlaşılması açısından, bu kavramlardan birkaçı aşağıda açıklanmıştır. Bunlar; örgüt kültürü, örgütsel davranış, örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji kavramlarıdır.

### 3.1.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün dışa uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği, bireyin örgütü anlamasına yardımcı olan, örgüt içindeki ortak davranışlarla ilgili normları ortaya koyan, değer yargıları, inanç düzeni ve temel varsayımlardır. Örgüt kültürü, çalışanların tercihlerini ve davranışlarını etkileyen, örgütün değerlerine yönelik, algılanan ortak

durum ve olaylardır. Geniş anlamda bir örgütte insan ile ilgili her şey örgüt kültürüdür denilebilir (Özalp vd., 1999: 267; Erol, 2008: 135; Yavan, 2012: 11).

### **3.1.2.2. Örgütsel Davranış**

Örgütsel davranış, örgüt içindeki ve çevresindeki bireylerin duygu, düşünce, davranış ve ne yaptıklarının bilimsel ve sistematik olarak incelenmesidir. İnsan davranışlarını anlamak ve çalışanı daha etkin ve başarılı kılmak için, çalışan tutum ve davranışlarına yönelik bir bilim dalıdır. Yönetim alanının bir disiplini olan örgütsel davranış, örgüt içinde çalışanların tutum, davranış ve performanslarıyla ilgilidir. Örgütsel davranış bilimcileri, yaptıkları araştırmalarla, örgüt içindeki insan davranışlarını anlamaya çalışarak, geleceğe dönük yorumlarda ve tahminlerde bulunurlar ve bu yolla örgütün başarısını artırırlar. Örgütsel davranış, uygulamalı davranış bilimidir ve psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset bilimi, iktisat, sosyal psikoloji gibi birçok davranışsal disiplinden sağlanan bilgilerden yararlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 3).

### **3.1.2.3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini ifade etmektedir. Bu güç yüksekse, çalışan performansı dolayısıyla da örgütsel performans artar; bu durumdan ürün veya hizmet kalitesi olumlu yönde etkilenir. Diğer taraftan, örgütsel bağlılığın düşük olması, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi birçok istenmeyen sonuç ortaya çıkardığı da söylenebilir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123; Bayram, 2005: 125).

### **3.1.2.4. Sosyal Psikoloji**

Sosyal psikoloji, psikolojinin bir alt dalı olarak sosyal psikoloji, bireyin davranış, duygu ve düşüncelerinin, diğer kişi veya kişilerin gerçek ya da algılanan varlığından nasıl etkilendiğini araştıran bilim dalıdır. Bu bilim, bireyin davranışlarını incelemekle birlikte, temel olarak bireyin diğer bireylerle ya da gruplarla etkileşiminde sergilediği davranışlara odaklanmaktadır. Sosyal psikologlar, sadece davranışlarla değil, duygularla, düşüncelerle, inançlarla, tutumlarla, niyetlerle vb. ile ilgilenirler (Ünlü vd., 2004: 3). Diğer sosyal bilimler gibi sosyal psikolojinin de

sosyal, kültürel ve ekonomik bir yapısı ve içeriği vardır. Başlıca sosyal psikoloji konuları: grup dinamikleri, ikna, güç, itaat, önyargı, ayrımcılık, algı, özgeci davranış, tutumlar, iletişim, liderlik, gruplar arası ilişkiler olarak sıralanabilir (Ünlü vd., 2004: 4).

### **3.1.2.5. Örgütsel Psikoloji**

Örgütsel psikoloji; yöneticiler dahil olmak üzere, tüm işletme çalışanlarının, bireyler, gruplar ve örgütle ilişkisini ve davranışlarını tüm boyutları ile inceleyen bilim dalıdır. Psikolojinin çalışma yaşamında uygulanması olarak da değerlendirilebileceğimiz örgütsel psikoloji, çalışanların, sosyal, ruhsal, duygusal ve zihinsel sorunlarını ve bunların çözüm yollarını araştırır. Bu bilim, örgütü bir makinaya, çalışanı da bu makinanın bir çarkına benzeten geleneksel yönetim anlayışına karşı çıkar ve bireye duygu, düşünce, öneri ve çalışma özgürlüğü tanıyarak, onun daha yenilikçi olmasına katkı sağlar. Bunun için de, onun kişilik yapısını ve davranışlarını anlamaya çalışır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 2,4).

### **3.1.3. Çalışan Dinamikleri**

Yöneticilerin insan davranışlarıyla ilgili bilgi, inanç ve değer yargılarının yönetim politikalarını oluşumunu etkilediği söylenebilir. Ayrıca birçok yönetici çoğu kere peşin hüküm ve basmakalıp yargılara sahiptir. Bu yargılar bazen, yetersiz, yanlış, örgütte uyumu bozan, örgüt atmosferini kirleten, çalışanları örgütten soğutan özellikte olabilmektedir. Yönetim bilimine gerekli önemi vermeyen yöneticiler, insan davranışının ne olduğu anlamakta zorlanmakta, çağdaş davranış kavramlarına yabancı kalmakta, maalesef kendilerine ait basit ve etkili formüllerin ve şahsi tecrübelerin bu konuda yeterli olduğuna inanmaktadırlar (Kaldırımçı, 1987: 124-125).

Türkiye’de kamu ve özel sektörü oluşturan örgütlerde, yöneticilerin önemli bir kısmının hâlâ örgütsel davranışla ilgili bilgilere sahip olmak yolunda önemli çabalar içinde olmadığı, bu yüzden, örgüt içindeki psikolojik ve sosyal maliyetin, elde edilenlerden çok fazla olduğunu söylenebilir. İşi sevmeyen, sevse bile zamanla işine yabancılaşan, işyerini benimsemeyen, örgüt dışında yeni maddi ve manevi tatmin kaynakları arayan işgörenlerin çokluğu, bu yorumu haklı gösterecek niteliktedir (Kaldırımçı, 1987: 125).

İnsanoğlu salt fizyolojik değil, psikolojik gereksinimleri de olan, içsel yapıya sahip bir varlıktır (Maslow, 2001: 161-162). İnsanın bu içyapısı ve bu yapının yansıdığı tutum ve davranışlar, örgütleri etkilemektedir.

Davranış, insanın çevreden gelen uyarılara karşı verdiği tepkidir. Bu tepkiler, çoğu zaman, farkına varmadan, yani kendiliğinden oluşabilmektedir. Aynı şekilde örgütlerdeki davranışlar da, kimi zaman bilinçli ve ussal olurken; kimi tersi durumda söz konusu olabilmektedir (Erol, 2008: 218,219).

Örgütlerde alışan dinamiklerinin nelerden oluştuğu, bu dinamiklerin neleri etkilediği veya nelerden etkilendiğine dair varsayım yapabilmek için bazı kavramları açıklamak gerekir. Bu kavramlar; duygular, değerler, inanç ve tutumlar, istek ve ihtiyaçlar, algılar, normlar, beklentiler ve yükümlölükler olarak sıralanabilir.

### **3.1.3.1. Duygular**

İnsanoğlu, günlük yaşantısının büyük bir bölümünde, çeşitli duygu ve heyecanlarla karşı karşıyadır. Bazen aynı gün veya hafta içerisinde bile, sevinç, keder, sevgi, korku ve heyecan gibi birçok farklı duyguyu birlikte yaşayabilir. Duygular kişilere, objelere ve olaylara yönelik bir hazır oluş durumudur. Duygular, bireyin kendi kendine kurduğu iletişimi de ifade eder. Duygular, düşünce, davranış ve fizyolojik tepkilerle ortaya çıkan tecrübelerden oluşur. Yaşamımıza renk katan duygular, örgütsel yaşamın da ayrılmaz bir parçasıdır. Duygular, bireyi birtakım olaylardan haberdar ederek, kişisel amaçlarını önemli ölçüde etkiler (Özkalp ve Kırel, 2004: 67).

### **3.1.3.2. Değerler**

Bireyler arasındaki yapısal farklılıklar, benlik, kültür ve diğer bireylerle ilişkiye geçme biçimi gibi unsurlar, bireyin değerlerini oluşturur. Değerler, bireylerin içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri kriterlerdir. Değerler çok olanı değer, ideal olan hedeflerdir (Maslow, 2001: 161-162; Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 43).

Maslow tarafından ortaya konulan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendini dışavurumu, yani işlevselliğini kullanma çabalarını gösterir. Bireyin sağlıklı

olabilmesi, kendini gerçekleştirme gereksinimine bağlıdır. Kurama göre, birey kapasitesini kullanmak için diretir. Bu diretişteki istek, ancak birey yeterli şekilde kendini gerçekleştirdiğinde azalır. Kapasiteler gereksinimlerdir ve aynı zamanda içsel değerlerdir. Kapasiteler farklılaşabildiği oranda değerler de farklılaşabilecektir (Maslow, 2001: 161-162).

Değerler, hangi davranışın iyi, doğru, istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt ve fikirlendir. Değerler, iş tatmini, güdüleme ve algılamanın temelini oluşturduklarından dolayı, örgütler açısından son derece önemlidir (Bakan ve Paksoy, 2013: 27). Örgütsel değerler ise, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, neyin iyi neyin kötü, neyin onaylandığını neyin onaylanmadığını belirleyen görüşler olarak tanımlanır (Özalp vd., 1999: 267).

### **3.1.3.3. İnanç ve Tutumlar**

İnançlar ve tutumlar, birbirine sıkı sıkıya neden-sonuç ilişkisiyle bağlı önemli iki kavramdır. İnsanlar, bazı tutumlarını, bazı inançları doğrultusunda ortaya koyarlar (Erol, 2008: 173-174).

İnançlar, bireyin kendi iç dünyasında oluşan, algılarının ve tanılamaların oluşturduğu duygu ağıdır. İnançlar, bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olaydır (Erol, 2008: 173-174). İnanç, bireyin çevresindeki olaylara ve insanlara ilişkin görüşleridir. Bireyin çevresindeki toplumsal olayları nasıl biçimlendirdiğini gösterir. İnançların oluşmasında din, toplum ve kişilik özelliklerinin etkisi önemlidir (Özalp vd., 1999: 266).

Tutumlar ise, bireyin kendi iç dünyasında belirli değer yargıları ve inançları doğrultusunda ortaya çıkan coşku ve tanıma sürecidir (Erol, 2008: 173-174). Tutum, bireylerin belirli objelere, olgulara, kişilere karşı aldıkları tavır veya davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Tutumlar bireyseldir yani bireye atfedilen bir eğilimdir. Bir tutum üç faktörden oluşabilir: Bunlar, zihinsel-bilgisel faktörler, duyuşsal-hissel faktörler ve davranışsal faktörlerdir (Ünlü vd., 2004: 74; Türk, 2007: 1).

İnançlar ve tutumlar, bireyin zihinsel bir kabullenme durumudur ve kişi çevredeki olayları bu çerçevede değerlendirir ve bir karara varır. İş tutumları, bireyin çalıştığı işletmeler hakkındaki duygu, düşünce ve inançlarıdır (Türk, 2007: 1).

### 3.1.3.4. İstek ve İhtiyaçlar

İnsanların ihtiyaçları sınırsız, kaynakların ise kısıtlı olduğu gerçeği, ekonomi biliminin temelini oluşturur. Birey gerek özel, gerekse iş yaşamında birçok şeye ihtiyaç duyabilmektedir. İhtiyaçlar, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan, giderilmediğinde onu rahatsız eden, giderek yok olma tehlikesi içine iten bir olgudur. Bazı ihtiyaçlar, birincil, fizyolojik yani doğuştan, bazıları ise sosyal ve psikolojik (kendini gösterme, saygı görme, rekabet, vb.) yani sonradan edinilmektedir (Paşaoğlu vd., 2013: 126). Bununla birlikte, bu ihtiyaçlar, birbirleri ile güç ve öncelik bakımından, hiyerarşik ve gelişimsel olarak bazı farklılıklar içerirler. Örneğin, güvenlik ihtiyacı, sevgiye göre daha öncelikli, güçlü ve yaşamsaldır. Yiyecek gereksinimi ise her ikisinden de güçlüdür (Maslow, 2001: 161-162).

İstek ve ihtiyaç arasında anlamsal farklılıklar bulunmaktadır. İhtiyaç, içimizde var olan doğuşsal, zorunluluk gerektiren, itici bir güçtür. İstek ise sonradan çevre vasıtasıyla kazanılan, bir şeye duyulan eğilim, arzuyu ifade eden itici bir güçtür. Bu bakımdan ihtiyaç, isteğe göre daha birincil ve öncelikli bir unsurdur.

İşgörenlerin, bir insan olarak (fiziksel, ruhsal ve toplumsal) ve bir örgüt çalışanı olarak (örgütsel, yönetsel ve işlevsel) farklı istek ve ihtiyaçları vardır. İstek ve ihtiyaçlarını gideren veya giderildiği algısına sahip bireyler, işletmenin amaçlar doğrultusunda hareket etme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır (Paşaoğlu vd., 2013: 126).

### 3.1.3.5. Algılar

Algılama, bireylerin çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma, tatma) vasıtasıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek anlama, yorumlama, çıkarım yapma sürecidir. Algılama dinamik bir süreçtir. Geçmişte elde edilen algılar, yeni bilgiler ve yeni tecrübelerin elde edilmesiyle zaman içerisinde değişebilmektedir (Erol, 2008: 69).

Bireysel algılama süreci, belirli ilkelere dayanır. Bunlar; farklılık, gruplama ve tamamlama ilkeleridir. Farklılık ilkesi, bireylerin, bir şeklin, olayın veya kişinin değişik özelliklerini anlamlı hale getirdikleri, her bireyin farklı baktığı görüşüne dayanır. Gruplama ilkesi, insan zihninin algılanan nesnelere birbirine benzerliğine

veya yakınlığına göre otomatik olarak gruplandırmasıdır. Tamamlama ilkesi ise, algılanan şeyin zihinde tanınan bir anlama kavuşturulmasıdır (Erol, 2008: 73-74).

İnsanlar birbirlerinin davranışlarını gözlemleyerek, diğer bireyleri tanımaya, kişisel özelliklerini anlamaya çalışır. Bu tanıma süreci, bir tür izleme sürecidir. Birey kendi için tercihlerinde çoğunlukla en güvenilir olanını seçmeye çalışır. Kişisel algının en önemli tarafı, inançların biçimini, önceliklerimize göre içten ve açık bir şekilde dile getirmektedir (Ünlü vd., 2004: 241).

Algılama sürecinde çeşitli yanılgılar ve çarpıtmalar söz konusu olmaktadır. Bunlar; basmakalıpcılık, model oluşturma, hale etkisi, seçici algılama, yansıtma, zıtlık etkileri ve beklentiler olarak sıralanabilir (Erol, 2008: 76-79). Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- Basmakalıpcılık: Kişi tam tanımadan, olayı ayrıntılı görmeden ve incelemeyen verilmiş bir peşin yargıdır ve önemli ölçüde yanılgıya sebep olur.

- Model oluşturma: Kişi, kendi zihninde oluşturduğu model dışında kalan değerli hususların farkına varamaz veya düşük önem atfedebilir.

- Hale etkisi: Bireyin, bir insanın bir olayın etkisinde kalarak diğer insanları veya olayları buna göre değerlendirmesi durumudur.

- Seçici algılama: Algılayan kişinin, algıladığı olay, nesne veya kişi için kendini ilgilendiren yönlerini dikkate alması, diğer yönlerini gözardı etmesidir.

- Yansıtma: Bireyin kendine ait hoş karşılanmayan kişisel bir özelliğini, başkasına yakıştırmaması durumudur.

- Zıtlık Etkileri: Bireyin kişisel özelliklerinden birinin aynı özelliğe sahip bir kişi veya kişilerle karşılaştırıldığında ve bu özelliğinin onlara göre daha yüksek veya düşük görüldüğünde, diğerlerinden zıt bir durum göstermesidir.

### **3.1.3.6. Normlar**

Örgüt içerisinde uyulması gereken çalışma kuralları ve doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir. Normlar yazılı veya yazılı olmayan şekilde olabilir. Normlar örgüt üyeleri üzerinde önemli etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 46-47).

### 3.1.3.7. Beklentiler ve Yükümlülükler

Beklentiler, işgörenin; işinde ve örgütünde ne bulacağına dair sosyal normlardan, geçmiş istihdam deneyimlerinden ve gözlemlerinden ileri gelen inanışlarıdır. Yükümlülükler ise, işgörenin hak ettiğine veya alması gerektiğine inandığı ve işverenin bunları sunmak için söz verdiğini algıladığı konulardır. Bireyin beklentileri, mevcut koşullara ve diğer kişilerin beklentilerine uygun olmayabilir. Bu da kişinin ortamı ve diğer kişileri algılamasında yanılgılara sebep olabilir (Erol, 2008: 74-76). (Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 7)

Çalışan psikolojisini anlamak açısından, aşağıdaki insan davranışları ile ilgili genellemeleri ortaya koymak önemlidir (Ünlü vd., 2004: 23-25,58-59):

- Olumludan yana olmak: ‘Polyanacılık’ da denilen bu özellikte insanlar, başka insanlar hakkında olumsuz değerlendirmelerden çok, olumlu değerlendirmeler yapma eğilimindedir. Örneğin, üniversite akademisyenlerinin öğrencilerini değerlendirirken, ortalamanın üzerinde not vermeye eğilimli olmaları.

- Olumsuzluk etkisi: İnsanlar, bir bireyle, bir nesneyle veya bir konuyla ilgili izlenim oluştururken, olumsuz bilgiye özel olarak dikkat ederler. Yani bir insan hakkında bir değerlendirmede, onunla ilgili olumsuz bilgi, daha ağır bir etki yapar. Sözelimi, eğer bir insan dolandırıcılık yaparsa; bu durum o insanın ahlaki yapısı anlamak ve açıklamak için oldukça yeterli bir bilgi olarak varsayılır. Ayrıca, başka biriyle ilgili olumlu bir davranış, sıklıkla, olması ve yapılması gereken bir davranış, doğal bir tutum olarak görülür ve pek dikkat çekmeyebilir.

- Tutarlılık: Bireyler, diğer insanları kendi içinde tutarlı görme eğilimindedir. Örneğin bir insan, hem namuslu, hem cana yakın, hem sahtekâr ve soğuk olarak algılanmaz. Bununla birlikte, bireyin insanlar ile nesnelere algılanması, birbirinden farklıdır. İnsanlar, nesnelere tutarlı olarak algılamak zorunda değildir. Örneğin bir arabaya baktığımız zaman, arabayla ilgili olumlu ve olumsuz özellikleri birlikte görülebilir. Ama insanları hep tutarlı olarak görme eğilimi vardır.

- Öncelik-sonralık etkisi: Bir kimsenin genel değerlendirilmesinde, ilk edinilen bilginin, sonradan edilenlerden daha etkili olduğu varsayımdır. Bunun bir nedeni, ilk edinilen bilgi sonrakiler için bilişsel bir şema ya da zihinsel bir çerçeve oluşturmasıdır. Eğer sonraki bilgi ilkiyle çelişirse, zihin o bilgiyi yok saymaktadır.



- Anlam yükleme: İnsanlar, her yeni bilgiyi, tek tek öğrenmek yerine bir bütün olarak anlamaya çalışırlar. Bireyin bir insan hakkında yeni bir bilgi nasıl yorumlayacağı, kısmen o insan hakkında sahip oldukları diğer bilgilere bağlıdır. Örneğin, soğuk acımasız bir insandaki "zekâ" tehditkâr, gizli düşman ve yok edici olarak görülebilir.

- Boyun eğme-itaat: İnsanları etkilemenin temel yollarından biri, onlardan istekte bulunmaktır. İnsanlar bazen isteklere hiçbir nedeni olmadan uyar. Bu gibi durumlarda düşünerek güç harcamak yerine, basitçe isteğe uyar. Düşünmeden yapma, insan davranışlarının çoğunu açıklayamasa da; insan davranışlarının çok ilginç bir yönüdür.

### **3.1.4. Sağlık, Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları**

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) tanımına göre sağlık, yalnız hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, beden, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir. Sağlık, insan yaşamının sürdürülmesinde, yaşam kalitesinin artırılmasında birey ve toplum için yaşamsal bir öneme sahip kavramdır. Bu anlamda sağlık hizmetleri ve bu hizmetlerin sunumu da, kişilerin yaşam kalitesini ve mutluluğunu doğrudan etkiler. Toplumun refah içerisinde yaşamasının temel koşulu, bireylerin sağlıklı olması ve bu sağlıklılık durumlarının devam etmesidir. Ayrıca sağlık hizmetlerinin sunulmuş biçimi ve kalitesi, ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmışlık düzeylerini belirleyen önemli göstergelerden de biridir (Yorgun, vd., 2010: 353,404; Aktan ve Işık, 2010: 1)

Sağlık hizmetleri, hastalıkların erken tanısı ve tedavisi, sakatlık durumunda tıbbi ve sosyal rehabilitasyon hizmetinin verilmesi, hastalık oluşumunun önlenmesi ve birey ve toplumun sağlık düzeyinin geliştirilmesi hizmetlerinin ve faaliyetlerinin bütünüdür. Kişilerin ve toplumların sağlıklarını korumak, hastalandıklarında tedavilerini yapmak, tam olarak iyileşmeyip sakat kalanların, başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmelerini sağlamak ve toplumların sağlık düzeylerini yükseltmek için yapılan planlı çalışmaların tümüne sağlık hizmetleri denir. Sağlık hizmetleri koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinden oluşmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 24; Tengilimoğlu, vd., 2009: 38).

Sağlık hizmetleri, hayati öneme sahip, hata kabul etmeyen, doğrudan insan hayatıyla ilgili alternatif olmayan bir hizmet alanıdır. Bu nedenle sağlık hizmetleri, birçok hizmetle karşılaştırıldığında üzerinde daha hassas durulması gereken ve

olabildiğince yüksek kalitede sunulması gereken, kaçınılmaz bir sorumluluk içeren bir hizmettir. Sağlık hizmetlerinde performans yönetimi, hastanelerin kendi yetersizliklerini görmede ve hizmetin kalitesini geliştirmede, stratejik politika ve stratejileri belirlemede önemli bir bileşendir (Yorgun, vd., 2010: 353).

Sağlık hizmetlerini diğer hizmetlerden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir: Sağlık hizmeti ertelenemez; tüketimi rastlantısaldır; ikamesi yoktur; üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir; hizmetinin boyutunu ve kapsamını hastalar değil hekimler belirler; tüketici davranışları irrasyoneldir; hizmet üretimin depolanması olanaksızdır; verilen hizmetler hastaya göre değişir; üretim sürecine hasta katılır; hizmetten doyum ve kaliteyi önceden belirlemek çok zordur; önceden test edilemez; hata tolere edilemez; yetersiz verilmesi toplumsal ve bireysel sorunlara neden olabilmektedir (Kavuncubaşı, 2000: 50; Tengilimoğlu, vd., 2009: 39-40).

Sağlık kurumları da hizmet ve örgütsel yapı bakımından diğer kurumlardan farklı özelliklere sahiptir. Bu farklılıklar; sağlık hizmetlerinde çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür; yapılan işler karmaşık, güç, acil, ertelenemez ve 24 saat hizmet esastır; hatalar tolere edilemez; uzmanlaşma ve işlevsel bağlılık seviyesi yüksektir; işgücü profesyonel kişilerden oluşmuş olup kişisel hedefler mesleki hedeflerin önüne geçebilir; ikili otorite hattı mevcuttur, matris yapıda faaliyet gösterilir; çalışanların önemli bir kısmı bayanlardan oluşur; bireysel ve denetim mekanizmaları kurulması güçtür şeklindedir (Kavuncubaşı, 2000: 50-56; Tengilimoğlu, vd., 2009: 133).

Sağlığın insan ve toplum hayatında bu yaşamsal önemi ile sağlık hizmetlerinin, sağlık kurumlarının diğer hizmet ve kurumlara göre farklılığı göstermektedir ki, bu hizmetlerin etkin ve kaliteli sunulması, birçok hizmete ve kuruma göre daha öncelikli ve daha zordur. Ayrıca sağlık hizmetlerinin olabildiğince yüksek kalitede sunulması, toplumun refahını sağlaması açısından devletlerin kaçınılmaz bir sorumluluğudur (Yorgun, vd., 2010: 355).

Yataklı tedavi kurumları arasında önemli bir yeri olan hastaneler, hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır (Yataklı Ted. Hizm. Yönt.

10.9.1982, No: 8/5319). Araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşları, 2. ve 3. Basamak sağlık hizmetlerini sunan kamu ve özel hastanelerdir.

Hastanelerin, toplumun gereksindiği sağlık hizmetlerini karşılayan emek-yoğun işletmeler olduğu göz önüne alındığında hastanenin başarısı ve başarısızlığı en önemli pay çalışanlara aittir. Hastanelerde birçok meslek grubu ekip çalışması anlayışı ile beraber çalışmaktadır. Bu hizmetlerin yürütülmesinde önemli bir role sahip olan sağlık çalışanları, alanlarında uzman kişiler olup hayati önemdeki bu hizmetleri, stresli ve yoğun bir iş ortamında sunmaya çalışmaktadırlar. Bu meslek gruplarının hastane amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için onların beklentilerinin bilinmesi son derece önemlidir (Özer ve Bakır, 2003: 117; Yorgun, vd., 2010: 355).

### 3.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Günümüzde örgütlerde ilişkiler ve sorumluluklarla ilgili konular, ekonomi ve örgütsel davranış bilimlerinin önemli araştırma konuları arasına girmiştir. Yapılan birçok araştırma, ilişkilerin ekonomi ve örgütsel davranış üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte ilişkilerin bu etkisinin, toplumsal hayatta ve iş dünyasında örneklerini de görmek mümkündür. Örneğin; ev sahiplerinin artık daha yüksek ödeyen kiracı değil de, daha uzun kalan ve uyumlu kiracı aradıkları; işverenlerin, aynı işi yapanlar arasında yeni işe başlayanlara göre eski çalışanlarına daha yüksek maaş ödedikleri, onlara sorumluluk verdikleri ve onları elde tutmaya çalıştıkları bilinmektedir (Rousseau, 1990: 389).

İnsan davranışları, dolayısıyla da işgören davranışları, önceden çoğunlukla öngörülemeyen, anlaşılması zor ve karmaşıktır. Yöneticilerin, insan davranışlarını anlamaya yönelik, uygulamalarına kaynaklık eden, hangi yönde ve ne şekilde davranacaklarına ışık tutan, bir takım temel inanç ve düşünceleri vardır. Bu inanç ve düşünceler, yanlış dahi olsa, onların yönetim felsefelerinin veya yönetim anlayışlarının esasını oluşturur. Bu nedenle birçok beşeri problemle uğraşan yöneticiler için, çalışanları tanımada ve anlamada psikolojik bir teorinin gerekliliği söz konusudur. İşletmecilik, psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri gibi birçok disiplin, örgütlerde insan davranışlarını anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak çok sayıda kavram, teori, kuram ve teknik ortaya koymuştur (İşçi ve Artan, 2010: 2). Bu kavramlardan biri de özellikle 2000’li yıllarından sonra popülerliği ve önemi hızla artan “psikolojik sözleşme” kavramıdır (George, 2009: 13; Kaldırım, 1987: 113).

Son zamanlarda, örgütler ve çevrelerinde meydana gelen değişimler, geleneksel istihdam ilişkilerine yönelik politika ve eylemleri köklü düzeyde değiştirmiştir. Bu durum örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışan ve yönetim arasında uzlaşmayı ve işbirliğini zorunlu kılmıştır. Örgüt ve çalışan arasında iş birliği ve uyumun sağlanması, hem çalışanların örgüte bağlılığını ve performansını artırmakta hem de örgütün verimliliğini ve etkinliğini yükseltmektedir. Bu

nedenlerden dolayı istihdam ilişkisinin en önemli unsuru olarak görülmeye başlanan psikolojik sözleşme kavramı, gün geçtikçe daha da önemsenir hale gelmiştir (Bedük, 2014: 1).

### **3.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı**

Psikolojik Sözleşme kavramını tanımlamadan önce, bu kavramı oluşturan psikoloji ve sözleşme kavramlarına değinmek konunun anlaşılması açısından önemli olacaktır. Bu bölümde psikoloji ve sözleşme kavramları, sözleşme türleri ve psikolojik sözleşme kavramı açıklanacaktır.

#### **3.2.1.1. Psikoloji Kavramı**

Psikoloji, bireylerin iç ve dış uyaranlar karşısında gösterdiği tepkileri ve bu tepkilerin nedenlerini inceleyen bir bilim dalıdır. Psikoloji bilimi, bireyin kişilik yapısını inceleyerek bireysel duygu ve düşüncelerin çevreyle etkisi hakkında bilgi verir ve bireylerin davranışları arasında benzerlik ve farklılıkları ile bunların nedenlerini ortaya koymaya çalışır. Günümüzde psikoloji bilimini, endüstri alanında, işletmelerde, çeşitli durumlarda kullanıldığı görülmektedir. Örneğin; kişilik ve yetenek testleri, psikolojik danışmanlık, tutum ve davranış araştırmaları gibi (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 5-6).

Çalışanların psikolojik yapısı, doğuştan veya sonradan kazanılan kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Bireyin psikolojik güdülerini analiz etmek, sosyal güdülerini analiz etmekten çok daha güç ve karmaşıktır. Her insan da olduğu gibi, çalışan da her olaya ve kişilere değişken nitelikte bakar. Örneğin, bazı olaylara soğukkanlı olan birey, birkaç gün sonra meydana gelen başka bir benzer olay karşısında çabuk etkilenip sinirlenebilir. Bu açıdan çalışan psikolojisini belirli kalıplar içerisinde değerlendirmek ve genellemek oldukça zordur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2003: 126).

#### **3.2.1.2. Sözleşme Kavramı**

Türk Dil Kurumu sözleşmeyi; “sözleşmek işi; hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2015). En genel tanımı ile sözleşme, iki veya daha fazla taraf arasında mevcut yükümlülüklerle olan inanç, anlaşmadır. Sözleşme,

geleceğe yönelik yükümlülük içeren eylemler için bir taahhüt ve karşılıklı kabuldür. Gelecekte taahhüt edilen eylemlerin tam olarak ne anlama geldiğini anlatır (Rousseau ve Parks, 1993: 3). Tüm sözleşmeler aslında bir beklentidir ama her beklenti bir sözleşme değildir (Rousseau ve Parks, 1993: 7). Sözleşmeler, ister yazılı, sözlü ve zihinsel (psikolojik) ifade edilmiş olsun, isterse de açık veya üstü kapalı biçimde olsun, tarafların örfi ve hukuki durumu yansıtmaktadır (İşçi ve Artan, 2010: 9).

Sanayi devrimi sonrası yönetim (örgüt) ile çalışan arasındaki uzaklığın artması ve daha profesyonel bir ilişkinin ortaya çıkması, sözleşmelerin yasal ve yazılı hale gelmesini gerekli kılmıştır. İlerleyen dönemlerde iki taraf arasında anlaşma, sendikal hareketlerle toplu sözleşmeye dönüşmüş; devlet, taraflar arasında uzlaştırıcı ve denetleyici bazı roller üstlenmiştir. Devletin bu rolleri taraflara yasal bazı yükümlülükler getirmiştir (İşçi ve Artan, 2010: 9,10).

Ayrıca, çağdaş toplumlarla geleneksel toplumlar arasında sözleşme kavramında, farklı yapılar bulunmaktadır. Çağdaş toplumlarda, insanların sözleşmedeki taahhütleri ve yükümlülükleri yerine getirme konusundaki tutarsızlığı, kurumları zor durumda bırakmaktadır. Bu nedenle kurum sözleşme hazırlayıcıları, sözleşmelerde uzun vadeli bir istihdam sözü gibi ifadelerden kaçınırlar. Buna karşılık, geleneksel toplumlarda (kabileler, klanlar veya feodal sistemlerde) yükümlülükler ve görevler, sosyal hayatın bir parçasını ve kumaşını oluşturmaktadır. Geleneksel dünyada insanlar, yükümlülükleri ve görevleri konusunda özellikle gönüllüdürler. Ama modern dünyada, sözleşme yükümlülüklerinin çarpıcı özelliği, bireysel özgürlüğün temelini oluşturmasıdır (Rousseau, 1995: 13-14).

Günümüz sözleşmeleri, özgür toplumların bir ürünüdür. Sözleşmeler, şu ana kadar, modern yaşamın örgütlerinde yaygın şekilde kullanılmıştır. Seçenekler, sözleşmelerin varlığının ve anlamının temelini oluşturur. Dünyada demokratikleşme ve özgürlük kavramları yönünde eğilimlerin artması ve bu kavramların yeni bir anlamlar kazanması, sözleşmeler üzerinde yeni uğraşları beraberinde getirmiştir (Rousseau, 1995: 14). Sözleşmeler, bireylerin davranışları ve kuruluşların eylemleri için esas oluşturur. Bununla birlikte sözleşmeler, işbirliği ve uzlaşma için düzenlense de sık sık anlaşmazlık doğurmaktadır. Sözleşmeler, ekonomik faaliyetlerle birlikte,

toplumsal ilişkileri (çalışma şartları vs.) tanımlamak için de kullanılır (Rousseau ve Parks, 1993: 2).

Karşılıklı bağlayıcı vaatler ve yükümlülükler, insanları motive etmek, iş hedeflerine ulaşmak ve örgüt stratejisini desteklemek için açıkça ifade edilmelidir. Vaatleri yerine getirmek, sözleşmeleri sürdürmek için bu gereklidir. İnsanların vaatleri ve onları gerçekleştirmeleri ile ilgili aşağıdaki temel yargılara ulaşabiliriz (Rousseau, 1995: 13-14):

- İnsanlar, genel olarak söz verme bilincindedir ve sözünü tutma konusunda kararlıdır.

- İnsanlar, kişisel kontrol konusunda yüksek derecede algıya sahiptirler. Yani, bir şeyin ne kadarını yapabileceğini veya yapamayacağını hissederler.

- İnsanlar, durumsal baskılar ve kısıtlamalara karşı dirençli bir kontrole ve etik/ahlaka aykırı davranışlarda güçlü bir iç odağa sahiptirler.

- Söz verilen vaatlerde; işletmedeki yeri diğerlerine göre uzak olan, düşük seviyede olan veya bireysel hisse sahibi olanların, pek görünmediklerinden dolayı vaat ettikleri sözleri ihlal etme olasılıkları diğerlerine göre daha yüksektir.

- Sosyal normlar, vaat edilen davranışa uygun davranmayı desteklemektedir. Sözleşmelerde vaat ihlalinin uzun bir geçmişi varsa, söz tutma normları yıpranmış demektir.

İnsanlar arasındaki ilişkiler, karşılıklı taahhütleri ve bağlılıkları beraberinde getirir ve bu yapı içerisinde işler, karşılıklı yarara dayalı olarak yürütülür (Erdil ve Öztutku, 2013: 397). Vaatler, gelecekteki eylem seyrine ilişkin bir bağlılık iletişimi içerir. Bu tür iletişim sözlü, yazılı, davranışsal ya da gözlenen şeklinde gerçekleşebilir. Bir sözleşmede vaat, anahtar unsurdur. Vaat sadece bir taahhüde bağlı bir inanç değil; geleceğe yönelik niyet iletişimidir. Çalışma süresi, gelecekteki kariyer fırsatları gibi birçok konu, işe giriş sürecinde sözlü ve yazılı olarak belirtilebilir. Bununla birlikte sözleşmenin oluşması açısından, vaadin sözlü veya yazılı ifade edilmesi de zorunlu değildir (Rousseau ve Parks, 1993: 5).

Gelecekte tamamlanacak eylemler için bir vaatler dizisi olarak tanımlanan sözleşmeler, istihdam ilişkilerinin de gerekli bir bileşenidir. Sözleşme olmaksızın gelecekteki vaat edilen durumlar, değişimler, taraflar arasında ilişkiler dayanıklı

olmayacaktır. Kendi başlarına bir bedel karşılığında verilen vaatler yeterli değildir ve mutlaka bir sözleşmeyle onaylanmalıdır (Robinson ve Rousseau, 1994: 245).

Yazılı veya yazılı olamayan sözleşmelerin örgütsel yaşam üzerinde yaygın bir yönü ve etkisi vardır. İşletmelerde, insanların işe alınması ya da emeklilik planları seçenekleri, bir ürün satın alınması, ürün üreticilerinin ve hizmet verenlerin yaptığı vaatler, bir hizmetin işletmeye alınması gibi birçok işlemde sözleşmeler ortaya çıkar. Profesyonel yöneticiler, genellikle kendilerinden daha az profesyonel olan diğer kişilerle (çalışanlarla) sözleşme yaparlar (Rousseau, 1995: 12-14). Sözleşmeler bir organizasyon istihdam ilişkilerinde çalışan ve işveren arasında bir dayanak noktasıdır. İster yazılı olsun isterse sözlü, sözleşmeler bazı tazminat veya iade haklarını içerir hukuki bir yapıdadır (Rousseau, 1990: 389).

Sözleşmeler, ayrıca iş hayatında bir sosyal değişim perspektifi de ileri sürerler (Rousseau ve Parks, 1993: 12): Bunlar,

- Sözleşmeler, örgütsel hiyerarşi ve rolleri oluşturur.
- Sözleşmeler, güç asimetrisini doğurur.
- Sözleşmeler, eşit olmayan pazarlık durumları oluştururken, güç farklılıklarından etkilenir.
- Her sözleşme, alışveriş ilişkilerinin geniş bir dizi parçasıdır.

Sözleşme kavramı, kanunlar içerisinde iş hukuku kapsamında değerlendirilir. İş hukuku ise iş ilişkisini düzenleyen bir hukuk dalıdır. Diğer bir tanım olarak iş hukuku, iş sözleşmesine dayanarak ücret karşılığı bir başkası (işveren) için ve ona bağlı çalışanlar (işgören) arasındaki iş ilişkilerini düzenleyen hukuk dalı olarak tanımlanabilir (Sümer, 2015: 3).

4857 sayılı İş Kanunu'nda iş sözleşmesi, "bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafında (işveren) ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan anlaşma" olarak tanımlanmaktadır (4857 Sayılı İş Kanunu, 2015). Bu kapsam da iş hukuku temelde hizmet görme ve karşılığında ücret ödenme yükümlülüklerini düzenleyen bir hukuk dalıdır (Erdil ve Öztutku, 2013: 374).

İş hukuku işçiyi, bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi olarak; işvereni, işyerinde yürüttüğü mal ve hizmet üretimine ilişkin işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişi; işyerini ise, işveren tarafından mal ve hizmet üretmek amacıyla



maddi olan veya olmayan unsurlar içeren işçinin örgütlendiği birimdir olarak tanımlamaktadır. İşçinin, iş sözleşmesinden kaynaklanan temel borçları; iş görme borcu, sadakat borcu ve işverenin düzenleme ve talimatlarına uyma borcudur (Sümer, 2015: 15-21).

İş sözleşmesinin oluşması için, üç önemli unsurun bulunması gerekmektedir. Birincisi, sözleşmede adı geçen, yapılması taahhüt edilen işin ne olduğunu anlatan tanım, yani iş unsurudur. İkincisi yapılan iş karşılığı bir ücret ödeneceğinin belirtilmesi, yani ücret unsurudur. Son olarak ta, çalışacak kişi iş yaparken, her aşamada işverenin vereceği emir ve talimatlar uymak zorunda olduğunu belirten bağımlılık, yani kabul/rıza unsurudur (Erdil ve Öztutku, 2013: 372; Rousseau ve Parks, 1993: 5).

İş hukukunda veya iş sözleşmelerinde geçen çalışanların ve işverenin birtakım hakları ve yükümlülükleri vardır. Bunların başlıcaları şu şekildedir (Erdil ve Öztutku, 2013: 374-377).

- İşçi, aksi belirtilmedikçe, sözleşmede geçen işi bizzat yerine getirmelidir.
- İşveren tarafından iş ve görev talimatları ile çalışma düzeni işçiye tebliğ edilmelidir.
- Haftalık çalışma süresi üzerinde yapılan çalışmalar, fazla mesai olarak değerlendirilmeli ve işçi ücret ödenmelidir.
- İşçinin hafta en az 24 saat kesintisiz dinlenme hakkı bulunmaktadır.
- İşveren, iş ilişkisinde din, dil, ırk, siyasi düşünce, mezhep gibi farklılıklara dayanarak çalışanlar arasında ayırım yapamaz.
- İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksatsız bulundurmaya zorundadır.
- İşveren, işçiye çalışması karşılığı bir ücret ödemek zorundadır ve bu ücret asgari ücretin altında olamaz.
- İşveren, işçiye sözleşmede geçen haller dışında, ceza ve benzeri ad altında ücretinden kesinti yapamaz.

### 3.2.1.3.Sözleşme Türleri

Sosyal ve ekonomik ortamdaki hızla değişimler göz önüne alındığında, çalışanlar ve örgüt arasında yapılan taahhütler konusunda bazı değişimler, yeni bir sözleşme anlayışını ortaya çıkarmıştır. Hiltrop'un (1996), Uluslararası Lozan

Yönetim Geliştirme Enstitüsü Seminerine katılan 104 yöneticinin, işveren ve çalışan arasındaki ilişkiyi açıklamak için sorulan sorulara verdikleri cevaplara derlemiş; sözleşmelerde geçmiş ve şu an olarak ayrılarak, aradaki farklı özellikler ve değişimler ortaya koymuştur. Eski sözleşmeyi tanımlamak için kullanılan anahtar kelimeler istikrar, kalıcılık, öngörülebilirliği, adalet, gelenek ve karşılıklı saygı iken; yeni sözleşmelerde, esnekliği, özgüven ve hemen sonuç elde üzerinde durularak, öncelikle kısa vadeli bir ilişkiyi tarif etmiştir (Hiltrop, 1996: 39). Eskiden-yeniye sözleşme anlayışındaki değişimler aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.1. Yeni Sözleşme Kavramına Geçiş ve Değişen Kavramlar**

Geçmiş Sözleşmeler	Günümüz Sözleşmeleri
Uzun vadeli	Kısa sonuç odaklı
Güvenlik	Esneklik
Öngörülebilirlik	Belirsizlik
Eşitlik	Bireysellik
Kesinlik	Yüksek risk
Gelenek	Sürekli değişim
Adil	Kişisel kazanç
İstikrar	İstihdam
Dayanışma	Özgüven
Karşılıklı güven	Fırsatçılık
Şirket sadakati	Profesyonel sadakat
İyi yapıyor olmak	Daha iyi yapmak
Paylaşılan sorumluluk	Kişisel hesap verebilirlik
Ad ve mevki	Bir fark yaratmak
Sonuçlar için ödeme	Statü için ödeme
Tolerans	Sabırsızlık
Karşılıklı saygı	Korku

Kaynak: Hiltrop, 1996: 39.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere, sosyal ve ekonomik değişimler, çalışma ve iş ilişkilerini etkilemekte, daha etkili daha verimli işletmeler, daha iyi organizasyonlar kurmak için yeni yönetim anlayışları gerekmektedir. Bu durum, içinde insan olan çoğu unsur gibi, gelecekte de değişmeye devam edecektir.

Son yıllarda gelişmiş sanayi toplumlarında istihdam esnekliği bir çağdaş yönetim anlayışı haline gelmiştir. İstihdam esnekliğinin çeşitli biçimleriyle iş dünyasında uygulandığı, artık sık sık görülmektedir. İstihdam esnekliği, kuruluşların belirli konulardaki çalışanlarını örgütte tutmak için geliştirilen bir sözleşme esnekliği formudur. Bu durum bazı kişilerin istihdamı için belirli süreli veya geçici sözleşme düzenlemeleri kullanımını gerektirmektedir (Guest, 2004: 1).

Rousseau (1995) sözleşmeleri sınıflandırırken, sözleşmeye bakış açısı ve sözleşmenin seviyesi olmak üzere iki boyut kullanmıştır. Bakış açısı olarak, sözleşmenin kurumun içinden mi, yoksa kurum dışından mı şekillendiği; seviye olarak ise bir bireye mi yoksa bir gruba mı ait olduğuna göre tanımlamaktadır. Bu sınıflandırmaya göre sözleşmeleri dört başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar, psikolojik sözleşmeler; örtük sözleşmeler, normatif sözleşmeler ve toplumsal sözleşmelerdir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 12; Anderson ve Schalk, 1998: 639). Bu sözleşmeler ve içerikleri, Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Sözleşme Türleri**

	<b>Bireysel</b>	<b>Grupsal</b>
<b>Kurum içi</b>	<b>Psikolojik sözleşmeler:</b> Bireyler ile örgüt arasında karşılıklı verildiği düşünülen ve gerçekleştirilmesi beklenen inançlar, yükümlülüklerdir.	<b>Normatif sözleşmeler:</b> İşyerinde bir grup, ekip, bölüm içerisinde oluşan, ortak psikolojik sözleşmelerdir. Örneğin: Bir hastanede görev yapan hasta kabul birimi çalışanları gibi.
<b>Kurum dışı</b>	<b>Örtük Sözleşmeler:</b> Kurum dışından ya da anlaşmanın tarafı olmayan kişilerin yaptıkları tahminler, gözlemler. Örneğin: IBM ‘de çalışmak üzerine dışarıdan edinilmiş bilgilere dayalı inanışlar.	<b>Toplumsal Sözleşmeler:</b> Toplum tarafından yaygın olarak kabul edilmiş yükümlülüklerle dair o kültüre ait inanışlar. Örneğin: İşverenlerin ya da üstlerin çalışanların özel problemleriyle de ilgili olmasının beklenmesi.

Kaynak: Anderson ve Schalk, 1998: 639.

İşletmelerde sözleşmeler hakkındaki varsayımları yeniden gözden geçirmek gerekmektedir. Geleneksel iş sözleşmeleri şirketlerin işgücünün verimin düşmesine neden olmakta işletmelerin bu alanda yeniden yapılandırılmaya gereksinimi artmaktadır. Gelecekle ilgili sözler, sözleşmelerin özüdür ve bununla birlikte verilen sözleri tutmak giderek zorlaşmaktadır (Rousseau, 1995: 12).

### 3.2.1.4. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Günümüzde örgütlerde işgören ile işveren/örgüt arasında yapılan biçimsel sözleşmeler, söz konusu tarafların yükümlülüklerini düzenlemekle birlikte, birçok hususu açıklamakta artık yetersiz kalmaktadır. İşgörenler örgütlerinden, istihdam sözleşmelerindeki yazılı unsurlar ve ilgili yasal düzenlemelerin dışında, zihinlerinde bir takım beklentilere sahip olmaktadır ve bu beklentileri, çoğu zaman ifade etmemektedirler (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 221; Bedük, 2014: 1)

MacNeil (1985) ileri sürdüğü gibi, ister yazılı ister yazısız olsun tüm sözleşmeler, temelde psikolojiktir. Psikolojik sözleşmeler, sözleşmede taraf olan bireyler üzerinde ortaya çıkar. Bu sözleşmeler, güçlü duyguları, algıları, yorumlamayı ve onların ihlalini tanımlamaya çalışır (Rousseau ve Parks, 1993: 18).

Psikolojik Sözleşme, işverenle çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin doğasını açıklamak için ortaya konan bir kavramdır. Psikolojik sözleşme, iş ilişkilerinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili, beklenti, başarı veya başarısızlık sonuçlarını ortaya koyan, karşılıklılık temeline dayanan, yazılı olmayan ve açıkça dile getirilmemiş olan (örtük), zamanla değişebilen (dinamik) bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1; Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121; Yılmaz ve Çelik, 2012: 1). Diğer bir ifadeyle, bireyin örgüt içinden ve dışından elde ettiği verileri (mesajları) kişisel özellik ve tecrübeleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla zihinde şekillenen ve örgüt ile kendileri arasında var olduklarına inandıkları yükümlülükler ve beklentiler olarak tanımlanır. Psikolojik sözleşme, sözlü ve yazılı olmayan ancak sözlü ve yazılı sözleşmeler üzerinde önemli etkileri olabilen bir sözleşme türü olarak ortaya çıkmış ve örgütler için önemli bir fenomen haline gelmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 1-2; Rousseau, 2000: 1; Vos, etc., 2003: 537; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 1; Türker ve Karcıoğlu, 2010: 6). Psikolojik sözleşmenin oluşması için çalışan veya örgüt için en az bir tarafın karşı taraftan geleceğe dair bir söz aldığına inanması yeterlidir (Rousseau, 1990: 390).

Psikolojik sözleşme, genel olarak duygusal tabanlı konularla bağlantılıdır. Bunların başında da çalışanın, örgütüne güven duyması vardır. Çalışan zihninde örgütüyle ilgili bir beklenti veya yargı oluştururken, her zaman kendisine direkt

söylenenlerden ve verilen vaatlerden yola çıkmaz. Örgütün kendisiyle aynı konumdaki diğer çalışanlara yaklaşımı, uyguladığı politikaları, terfi, maaş artışı gibi kriterleri de bu beklentileri şekillendirir. Bu tür durumlarda çalışan psikolojik sözleşmesini oluştururken iş sözleşmelerinde yer alan maddelerin dışındaki konularda, işverenlerinin kendilerine karşı açık, adil ve iyi niyetli bir şekilde davranacağına, tutarlı olacağına ilişkin işyerine ve işverenine güven duyar (Yılmaz ve Çelik, 2012: 124).

Psikolojik sözleşmede, karşılıklı beklentilerinin bir ayağını örgütün çalışanından bağlılık, dürüstlük verimlilik, yüksek performans, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma, daha uzun süreli mesai yapma, işle ilgili problemleri daha etkili ve istekli şekilde çözüme kavuşturma gibi beklentileri oluştururken; diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisini geliştirme olanakları verilip verilmediği, işyerinde adaletli davranılıp davranılmadığı, açık ve dürüst bir iş ilişkisinin oluşturulup oluşturulmadığı, daha garanti bir iş güvencesi veya daha eğlenceli bir iş ortamı ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2012: 1; Wellin, 2007: 30; Ağlargoç vd., 2013: 7).

Psikolojik sözleşmedeki çalışan ve işveren arasındaki beklenti ve yükümlülük ilişkisi, toplumsal sözleşme kavramına benzer olarak ortaya çıkmaktadır. Birey (vatandaş) ile devlet arasındaki toplumsal sözleşme, toplumsal hayatın temelini oluşturmaktadır. Vatandaşlar olarak biz devletten, iyi ve ulaşılabilir bir eğitim, sağlık, sosyal hizmetler sistemi kurmasını; güçlü bir güvenlik, koruma kuruluşu (asayiş için bir ordu ve polis teşkilatının kurulması), adil bir yargı sistemi oluşturmasını; demokratik ve özgür bir ülke yönetimini sürdürmesini; toplu taşıma ve dinlenme/eğlence yerleri imkânları sağlamasını bekleriz. Devlet ise biz vatandaşlarından, devletin ayakta kalabilmesi ve hizmetlerinin sürdürebilmesi için, üzerimize düşen görevleri yerine getirmemizi, yükümlü olduğumuz vergiyi ödememizi, arazi yasalarına uymamızı, toplum içinde diğer bireylerle uyumlu yaşamamızı ve diğer ödevleri yapmamızı vb. beklemektedir (Wellin, 2007: 18).

Resmi iş sözleşmeleri ile psikolojik sözleşme arasındaki en temel fark, resmi iş sözleşmelerinde koşullarının yerine getirilmesi kanunların güvencesi altındadır. Yani yasal iş sözleşmelerinde tarafların mutabık olduğu açık, net ve

bağlayıcı bir teklifin yapılması ve kabulü gerekir. Kurumun veya çalışanın yasal iş sözleşmesine uyumu kanuni bir zorunluluk olup, yasal sözleşmeye uyulmadığı takdirde cezai yaptırımlar söz konusudur. Psikolojik sözleşmeler ise örtük, algısal ve karşılıklı etkileşimle şekillenen ve çoğu zaman net olmayan beklenti ve yükümlülüklerden oluşur. Bu sözleşmelere uyma konusunda yasal ve kanuni bir zorunluluk yoktur. Sadece, kurum çalışanın psikolojik sözleşmesini ihlal ettiğinde, çalışan işten ayrılabilen ya da aynı kurumda çalışsa da, performansı zamanla düşebilmekte ve kuruma bağlılığı azalabilmektedir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 8).

### 3.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Süreci

Tarihsel olarak işyerlerinde psikolojik sözleşme kavramının ortaya konması, gönüllü istihdam ilişkilerinin gelişmesine dayanır. İşçi ve işverenin bu gönüllü karşılıklı anlaşma şartlarını anlamaya çalışmaları, psikolojik sözleşme kavramını ortaya çıkarmıştır (Rousseau ve Schalk, 2000: 4).

Psikolojik sözleşme kavramının literatürde ilk gelişimi ve kökeni incelendiğinde, yaklaşık elli yıl önce işgören ile örgüt arasındaki istihdam ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, üstü örtülü, açıkça konuşulmayan fikirler olduğu ortaya konmuştur (Aslan vd., 2012: 115; Mimaroglu ve Özgen, 2010: 1; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Psikolojik sözleşme ve istihdamla ilişkisini açıklayabilmek için, 1960 yılında Agrysis tarafından, 1962 yılında Levinson, Price, Munden tarafından, 1965 yılında Schein tarafından, 1973 yılında Kotter tarafından ve 1989, 1995 yıllarında Rousseau tarafından çeşitli tanımlamalar geliştirilmiştir (Wellin, 2007: 18; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 2; Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Amerikalı bir iş teorisyeni profesörü olan Chris Argyris (1923-2013), psikolojik sözleşme kavramını ilk olarak, 1960 yılında işçi ve işveren arasındaki ilişkileri ifade etmek için kullanmıştır. Argyris iki fabrikada denetleyiciler (ustabaşı) ve çalışanlar üzerine görüşme ve gözlem yapma şeklinde yürüttüğü çalışmada; çalışanlar ile ustabaşı arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve açıklamak için psikolojik sözleşme kavramını kullanmıştır. Psikolojik sözleşme kavramı, 1960 yılında

Argyris'in "Örgütsel Davranışları Anlamak" (Understanding Organizational Behavior) adlı kitabında şu şekilde bahsedilmiştir: "Eğer ustabaşı, işgörenin yazılı olmayan kültür normlarına (işgörenleri rahat bırakmak, işgörene yeterli ücret ve iş güvenliği sağlamak vb.) saygı gösterirse ve iş garantisi verirse; işgören de yüksek üretim, az şikâyet etme gibi davranışlarını sürdürecektir." şeklindedir. Yani, denetleyicilerin, işçinin kayıtdışı örgüt normlarına karşı saygı duyduğu durumlarda psikolojik sözleşmenin gerçekleştiğini öne sürmüştür (Aslan vd., 2012: 115; Mimaroglu ve Özgen, 2010: 1; Cihangiroglu ve Şahin, 2010: 2; Wellin, 2007: 18; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 2; Anderson ve Schalk, 1998: 638). Ayrıca Argyris, çalışanlara kabul edilir ücret verilmesi ve iş güvenliği sağlanması durumunda, onların daha yüksek verimlilik ve daha düşük şikâyetle çalıştıklarını da belirtmiştir (Coyle, vd., 2008: 3; Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Levinson vd. (1962) psikolojik sözleşme kavramını, daha ayrıntılı bir vaka çalışmasında, örgüt ve çalışan arasında karşılıklı beklentilerinin toplamı, yazılmamış sözleşme olarak açıklamışlardır. Levinson bu anlamda literatürde psikolojik sözleşme kavramının babası olarak değerlendirilir. Psikolojik sözleşme kavramı, örtük ve söylenmemiş beklentileri vurgulamak için kullanılmıştır. Levinson (1962)'na göre psikolojik sözleşme, karmaşık konuları kapsar ve bazı beklentileri yaygın, genel özellikte; bazıları ise daha bireyselleştirilmiş, kendine özgü ve spesifik özelliktedir. Taraflar değişen şartlara veya diğer tarafla yapacağı müzakerelerin sonucuna göre, beklentilerde değişiklikler doğabilecek, böylece psikolojik sözleşmede de değişiklik olacaktır (Coyle vd., 2008: 4; Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Schein (1965) psikolojik sözleşme çalışmaları, Levinson vd.'nin (1962) çalışmaları ile bazı benzerlikler taşısa da, o özellikle çalışan ve örgüt arasındaki beklentilerin uyumu üzerine vurgu yapmıştır. Schein (1980) psikolojik sözleşmeyi, çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı bir dizi beklentiler olarak tanımlamıştır. Schein, psikolojik sözleşmelerin, işyerinde çalışanların tutum ve davranışları önemli belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür. Schein'e göre, psikolojik sözleşmenin iki düzeyi vardır: Bunlar bireysel düzey ve kurumsal düzeydir. Schein psikolojik sözleşme yazılmamış olmasına rağmen, örgütlerde davranış açısından önemli bir belirleyici olduğunu bildirmiştir. O'na göre,

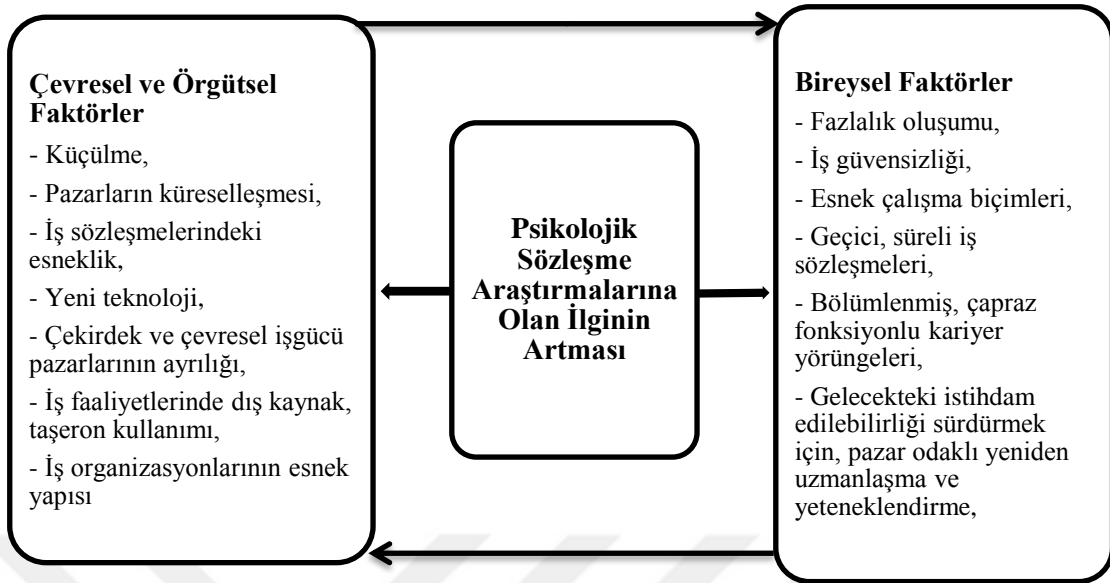
beklentilerin yerine getirilmesi ve karşılıklı eşleştirilmesi, iş doyumu, bağlılık ve yüksek performans gibi olumlu sonuçların elde edilmesinde oldukça önemlidir. Bununla uyumlu olarak Schein, çalışanın yanı sıra işverenin bakış açısını anlamının önemine de değinmiştir (Coyle vd., 2008: 4-5; Anderson ve Schalk, 1998: 638; Aselage ve Eisenberger, 2003: 495; Khalid, 2003: 16)

Argyis, psikolojik sözleşme kavramında beklentileri, maddi kaynaklar üzerinde odaklayarak bir dar görünüm çizerken; bunun aksine, Levinson vd. ve Schein bu beklentileri, maddi ve maddi olmayan kaynakların değişimi olarak tanımlamışlardır (Coyle vd., 2008: 5).

Rousseau tarafından tanımı ve çerçevesi tekrar değerlendirilen psikolojik sözleşme kavramının, emek esnekliği, hareketlilik ve sürekli kişisel gelişimi desteklediği görülmüştür. Rousseau'ya göre psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançlarıdır (Khalid, 2003: 25; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3). Rousseau, psikolojik sözleşmenin oluşumu, içeriği ve ihlali konuları üzerinde yoğunlaşmıştır (Coyle vd., 2008: 8). Robinson ve Rousseau (1994) çalışmasında bu kavramı, beklentilerin aksine, işverenin karşılıklı etkileşiminde algılanan vaatlerine göre neleri sağlamakla yükümlü olacağına dair bir inanış olarak tanımlanmıştır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Günümüzde psikolojik sözleşme kavramı, iş dünyasında çalışanların iş güvencesinin azalması ve örgütlerde genel bir belirsizliğin hâkim olmasıyla, çalışan-ışveren ilişkilerini yeniden düzenlemek, endişeleri ortadan kaldırmak, birleştirici ve çalışma ilişkisini açıklayıcı bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme çalışanların tutum ve davranışlarında ortaya çıkan değişimleri açıklaması açısından da önem kazanmaktadır (Akyüz ve Karadal, 2014: 1).





**Şekil 3.1. Psikolojik Sözleşme Araştırmalarının Artmasında Etkili Olan Faktörler**

Kaynak: Anderson ve Schalk, (1998) s.643.

Anderson ve Schalk'e (1998) göre, araştırmaların psikolojik sözleşme üzerine çalışma yapmasının çevresel, örgütsel ve bireysel nedenleri bulunmaktadır. İşletmelerin küçülmesi, küresel piyasalar, teknolojik gelişmeler, taşeron kullanımı gibi çevresel ve örgütsel nedenler ile geçici/süreli iş sözleşmeleri, iş güvensizliği, kariyer, uzmanlaşma ve yetenek yönetimindeki değişimler gibi bireysel nedenler, psikolojik sözleşme araştırmalarına olan ilginin artmasına neden olmuştur.

Psikolojik sözleşme kavramıyla ilgili önemli sorunlardan biri, bu kavramın tanımlanmasında bir fikir birliğinin olmamasıdır. Schein (1978), Kotter (1973), Herriot ve Pemberton (1995) ve Rousseau (1989) tarafından daha yapılan tanımların karşılaştırıldığında, terimlerin farklı kombinasyonlarda (algılamalar, beklentiler, inançlar, vaatler ve yükümlülükleri gibi) kullanıldığı görülmektedir. Rousseau'nun yaklaşımı, işveren ve çalışan arasında karşılıklı değişim ilişkisi hakkında psikolojik sözleşme sınırlarını belirler. Bu anlamda, psikolojik sözleşme kavramı, işverenin yükümlülükleri ile çalışanın yükümlülüklerinin bir sübjektif, bireysel algıya dayalı ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavramın farklı kavramsallaştırması, karışıklığa ve yanlış anlamaya yol açabilmektedir (Anderson ve Schalk, 1998: 639).

### 3.2.3. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Psikolojik sözleşme kavramının literatüre girmesi, 1980'li yılları bulsa da, bu kavramın temeli birçok eski kurama dayanmaktadır. Bu kuramların en önemlileri; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı ve Porter -Lawler -Modeli' dir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3; İşçi ve Artan, 2010: 22; Yılmaz ve Çelik, 2012: 1; Walker, 2010: 315).

#### 3.2.3.1. Karşılıklılık Kuramı

Bu kuram, insanların kendilerine yardım edenlere yardım edeceklerini ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmayacaklarını, yani, elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceklerini ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2012: 18). En kısa ifade ile bu teori, kişilerin kendilerine yardım edene, yardımla karşılık verecekleri varsayımına dayanmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2012: 18; Işılak ve Alev, 2012: 29). Bu teori, işgörenin örgüt için çalışmasına, örgütün de işgöreni istihdam etmesine sebep olan ve karşılıklı olarak elde edilen değerlerin veya sonuçların tatmin edici olması gerektiğini vurgular (Kaldırımcı, 1987: 119).

Karşılıklılık kuramı, sözleşmenin oluşumunu etkileyen bireysel ve kurum içi faktörler ile sonuçların değerlendirilmesinin büyük ölçüde algısal oluşu bakımından, psikolojik sözleşme kavramı ile benzerlikler göstermektedir. Örgütlerde çalışan ve yönetim arasında birbirlerine yaptıkları katkı karşılığında bazı beklentileri oluşmaktadır. Beklentileri karşılanan işveren ve çalışanların, yükümlülüklerini gerçekleştirme konusunda genellikle istekli olması ve olumlu karşılıklılık vermesi beklenir. Psikolojik sözleşme kavramında bu anlamda bir karşılıklılık ve bir alış-veriş söz konusudur. Bu nedenle karşılıklılık normu teorisinin, bu ilişkinin anlaşılmasında ve psikolojik sözleşmenin açıklanmasında önemli bir yeri vardır (Işılak Üçok ve Torun, 2012: 29; Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 20; İşçi ve Artan, 2010: 22,23).

Ayrıca bu karşılıklılık durumu, işe yeni girmiş genç çalışanlar tarafından adil ve yeterli, eski çalışanlar tarafından ise son derece adaletsiz olarak algılanabilir. Yani, bir durum, genç çalışanlar tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmaz iken; çalıştıkları uzun yıllar boyunca bağlılıkları gözardı edilen eski çalışanlar, aynı durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak görebilirler (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 19).

### 3.2.3.2. Sosyal Mübadele (Değişim)Kuramı

Psikolojik sözleşme literatürü, özellikle Rousseau (1989; 1995; 2001) etkisiyle son 25 yılda önemli ölçüde genişlemiştir. Ancak, bu kavram, sosyal değişim teorisi üzerine yapılan çalışmalarda belirgin olarak öncülleri olan, çok daha uzun ve daha derin bir soyağacına sahiptir (Cullinane ve Dundon, 2006: 114). Sosyal değişim kuramı, 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, belirli koşullar altında bireylerin, kendi faydalarına olan kişilere karşılık vermek için çaba göstereceklerini öngörmektedir (İplik, 2010: 39; Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 329). Bu anlamda psikolojik sözleşmenin yükümlülüklerinin odağı, Blau'nun sosyal değişim teorisine dayanır (Coyle vd., 2008: 9). Sosyal değişim kuramının temel varsayımı, karşılıklı ilişkilerde taraflar, ödüllendirilme beklentisi içerisinde (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkilere girerler ve bu ilişkileri sürdürürler (Bolat, vd., 2009: 218). Bu kurama göre bireyin davranışı, diğer bireylerin davranışlarından ve yaptıklarından etkilenir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2003: 330). Sosyal değişim teorisi, çalışanların motivasyonunu, bu motivasyonun örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkisini ve çalışanlar ile işverenler arasındaki karşılıklı yükümlülükleri anlamada, önemli bir yer tutar (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492).

Blau'ya göre, bu kuramda iki farklı değişim ilişkisi vardır: Bunlar, sosyal değişim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisidir. Sosyal değişim ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler zorunluluk içermez ve bir taraf diğer tarafa bir fayda sağladığında diğer tarafın da bu faydaya aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ekonomik değişim teorisinde ise bu değişim, açıkça tanımlanmış belirli işlem ve sözleşmelere dayanır ve elde edilen fayda genellikle maddi özelliindedir. Bu ilişkide taraflar gerekmediği sürece, gönüllü ve işbirlikçi davranmazlar (Gürbüz ve Acar, 2007: 17).

Sosyal değişim teorisine göre, örgütte tüm ilişkiler karşılıklı alışverişlerle oluşur, fakat bu alışverişlerde her zaman tam bir eşitlik söz konusu değildir. Çalışanlar ile örgütler arasında sosyal değişim ilişkisi olduğunu ifade eder ve karşılıklı güvene dayalı yükümlülükleri ele alır. Bu sözleşmeyle çalışan, örgütte belirli bir işi yapma, işyeri kurallarına uyma, örgüte bağlılık gösterme gibi

yükümlülükleri taahhüt ederken; karşılığında, yeterli ekonomik kazanç, uygun iş ortamı, iş güvenliği ve haklarının verilmesi gibi beklentilerinin yerine getirilmesini istemektedir. Ayrıca değişimde söz konusu olan şey, sadece maddi değildir. Bu değişimde, işverenin sunduğu iş güvenliğine karşılık işçinin örgüte bağlılığı gibi sosyal konular, sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 4; İplik, 2010: 10-13).

Sosyal değişim kuramında, işyerinde algılama yükümlülüğünün temelinde bir denge algısı söz konusudur. Yani örgüt ve çalışan verdikleri ve aldıkları arasında denge kurmaya çalışırlar. Taraflar üzerinde bu yükümlülüklerin algılanma derecesi ne kadar yüksekse, sosyal değişim ilişkileri de o kadar güçlüdür. Başka bir ifadeyle; psikolojik sözleşmeyi oluşturmak için, işverenin ve çalışanın bu yükümlülüklerin karşılanacağına yönelik inançlarının dengede olması gerekir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12-13).

### **3.2.3.3. Eşitlik Kuramı**

Eşitlik kuramı, 1963 yılında J.S. Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teori sosyal karşılaştırma ve bilişsel çelişki teorilerine dayanmaktadır. “Bireyler yeteneklerini ve kendi hakkında düşüncelerinin doğru olup olmadığını anlamak için inanç ve yetenekleri kendine yakın olduğunu düşündüğü diğer çalışanlarla kendini karşılaştırmak ister” varsayımı üzerine kuruludur. İşgörenler çoğunlukla, kendisiyle aynı eğitim düzeyine, tecrübeye, yeteneğe vb. sahip bir başka kişi ile (sıklıkla kendi iş arkadaşlarınıninki ile) kendi ücretini, aldığı ödülleri, statüsünü vb. kıyaslamakta ve arada bir farkın olmamasını arzu etmektedir. Çalışan karşılaştırma sonucu kendisinde eksiklik ve olumsuzluk görürse bu durum çalışan da bilişsel çelişki yaratır. Çalışan karşılaştırma yaptığı kişi ile kendi arasında farkı azaltılmaya çalışır ve çelişkinin giderilmesi için uğraşır (İşçi ve Artan, 2010: 22; Yılmaz ve Çelik, 2012: 19-20; Paşaoğlu vd., 2013: 150; Işılav Üçok ve Torun, 2012: 28).

Bu kurama göre, çalışanın iş başarısı ve tatmini, çalıştığı örgütte algıladığı eşitlik ve adalet duygusuna bağlıdır. Burada önemli olan nokta, çalışan bu değerlendirmeyi yaparken, kendi girdilerini kendi çıktılarıyla kıyaslamasıdır. Eşit girdiye, eşit çıktı söz konusu olduğunda eşitlik algısı bozulmaz iken, çalışan kendini karşılaştırdığı kişiden daha fazla girdi sağladığı halde, bunun karşılığı olarak söz konusu kişiyle aynı çıktıları elde ediyorsa, bu durum eşitlik algısını sekteye

uğratabilecektir. Bu durumda birçok çalışan, dengeyi sağlamak için fiziki ve psikolojik birtakım teşebbüsler içine girmekte, sırf örgütteki adaletsiz uygulamalar ve eşitsizlik olduğuna dair algılar nedeniyle performansları düşebilmekte hatta işten ayrılarak başka işletmelere geçebilmektedirler (İşçi ve Artan, 2010: 22; Yılmaz ve Çelik, 2012: 19-20; Paşaoğlu vd., 2013: 150; Kaldırımıcı, 1987: 120).

Birey, kendi psikolojik sözleşmesi için bir ihlal olduğunu algıladığında, dengeyi yeniden kurma çabasına girer. Örneğin bir kişi kendini başkası ile karşılaştırdığında, karşısındakinin kendinden daha yüksek ücret aldığını, ancak bu kişinin kendine kıyasla, daha tecrübeli, daha çok mesai yapan, daha çok emek harcayan biri olarak görürse, bu durumu adil olarak algılar ve bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak görmez. Ancak kendisini karşılaştırdığı kişiden daha fazla çaba harcadığını, bunun karşılığında ise o kişiyle aynı ya da daha az maaş aldığını algılasa, dengenin bozulduğunu düşünür ve bunu psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 18-19; Selekler ve Doyuran, 2007: 4).

İşyerindeki bu eşitsizlik negatif ve pozitif olarak iki şekilde ortaya çıkabilecektir. Yani kazancının diğerlerinden düşük olması durumunda negatif eşitsizlik, tersi bir durumda pozitif eşitsizlik olacaktır. Her iki durumda da işgören dengeye dönük çabalarını sürdürecektir. Negatif eşitsizlik durumunda, daha az çalışarak, umursamazlık içine girerek veya örgütten sürekli şikâyetçi olarak kendince adaleti sağlamaya çalışacaktır. Pozitif eşitsizlik durumunda işgören, daha fazla çaba sarfederek, örgüt lehinde davranışlarda bulunarak dengesizliği ortadan kaldırmaya uğraşacak ve kendi içindeki adaleti bu şekilde sağlayacaktır (Kaldırımıcı, 1987: 121).

### 3.2.3.4. Beklenti Kuramı

Beklenti (Bekleyiş) teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, V.Vroom ileri sürülen ümit (bekleyiş) teorisi, diğeri E. Lawryer ve L.Porter tarafından geliştirilen bekleyiş teorisidir (Özalp vd., 1999: 311).

**Ümit (Bekleyiş) Teorisi;** Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen bu kuram, insanın ekonomik çıkarları doğrultusunda rasyonel davrandığını öne sürmektedir. Vroom, bir kişinin belirli bir iş için çaba harcamasını, ödülün bekleyiş derecesine bağlamaktadır. Çeşitli seçenekler arasından bir tercih de bulunması gereken birey, kendisi için en fazla çıkar elde edeceği, avantaj sağlayacağı seçeneği tercih edecektir. Kurama göre bireyler, karşılaştıkları seçenekler hakkında bilişsel

olarak farkındadırlar ve kapasiteleri ölçülerinde belirli tercihler yaparlar. Bireyin karar vermesinde etkili olan faktörler; arzulama derecesi (değer), bekleme ve araçsallıktır. Değer, bireyin belirli bir sonuca ilişkin duygusal eğilimidir ve muhtemel sonucun birey için arzulama derecesini ve çekiciliğini belirler. Birey eğer çaba harcarsa belirli bir ödül elde edeceğine inanıyorsa ve bunu bekliyorsa, daha çok çaba harcar (Yılmaz ve Çelik, 2012: 20; Erol, 2008: 532-535; Özalp vd., 1999: 311).

Beklenti teorisini, psikolojik sözleşme kavramının temel öğelerinden olan bireyin algıladığı karşılıklı yükümlülükler uyguladığında, birey açısından kendi yükümlülükleri, karşımıza ödüle ulaşmak için çaba göstereceği konular ve işverenin yükümlülüklerinin ise iş görene sunulan ödül olduğu görülür. İş gören yükümlülüklerini bilgi ve yeteneği ile algıladığı rol sınırları çerçevesinde yerine getirmeye çalışır. Bu çabayı gösterirken onu motive eden unsurlar, ödüle verdiği değer ve bekleme (ödül elde etmeye olan inancı) olacaktır (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 9; Bakan ve Paksoy, 2013: 139).

**Porter-Lawler Bekleme Kuramı:** Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi, direkt yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Bunun iki nedeni vardır. Bunlarda birincisi, kişinin yaptığı iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin istenilen performansı gösteremeyecektir. İkinci olarak, kişinin kendisi için algıladığı rol önemlidir. Eğer birey, göstermesi beklenen performans için uygun bir rol anlayışına sahip değilse; rol çatışması yaşayacak ve performans göstermesi engellenecektir. Bu kurama göre bireyin, gösterdiği çaba karşılığında almayı beklediği ödül ile almış olduğu ödülün birbirine yakınlığı önemlidir. Birey, beklediğinden daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde mutsuz olacak, doyumsuzluk yaşayacaktır. Önemli olan bireylerin gösterdikleri çabanın ümit ettikleri bir ödülle karşılık bulması ve örgütün bu noktada adil davranacağına inanmasıdır (Yılmaz ve Çelik, 2012: 21; Paşaoğlu vd., 2013: 149-150).

#### 3.2.4. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Bireyin psikolojik sözleşmesi, iş görüşmesi sırasında yapılan yazılı, sözlü anlaşma maddelerinin, örgüt temsilcilerinin tavır ve davranışlarının bireyce yorumlanması ile oluşmaya başlamaktadır (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 8).

Devamında, düşüncelerin, bireysel tecrübe, kişilik özellikleri, bilişsel önyargıları (önceki zihinsel şemaları), beklentiler, örgütsel normlar, sosyal normların da etkisiyle yorumlanıp, davranışa dönüştürülmesiyle psikolojik sözleşme oluşumunu tamamlar. Böylece birey, kendi sınırlı rasyonelliği ile psikolojik sözleşmesini oluşturmuş olur (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 14-15). Bununla birlikte psikolojik sözleşme sabit kalmaz, değişmeye devam eder.

Psikolojik sözleşmenin olduğu temel aşama olan işe başlama süreci, yani örgüte yeni giren çalışanların kurumsal uyum ve sosyalleşme süreci, bazen stresli olmakta ve tamamlanması uzun zaman almaktadır. İşgörenin kendisine farklı gelen ve kendisi için çeşitli belirsizlikler içeren yeni bir çevreye girmesi, farklı endişe ve meraklara neden olabilmektedir. İlk zamanlarda, çalışanın belli belirsiz beklentileri bulunabilmektedir. Çalışanlar, zamanla işe ve örgüte ilişkin çeşitli bilgiler elde ederek işyerine alışmakta, beklentilerini belirginleştirmektedir. Elde ettiği bilgiler ve tecrübeler, çalışma ilişkilerinde örgüt ve çalışanlar için daha gerçekçi beklentilere dönüşmektedir. Böylece karşılıklı olarak ortaya çıkartılmış olan psikolojik sözleşme, zamanla değişmekte ve yenilenmektedir (Thomas ve Anderson, 1998: 748; Ergun Özler ve Ünver, 2012: 330; European Commission , 2006: 24).

Psikolojik sözleşme, resmi iş sözleşmeleri aksine, bir zamanda yapılmış ve onaylanmış bir sözleşme değildir; daha çok örgüt çalışanı tarafından revize edilebilen dinamik bir kavramdır. İstihdam öncesi deneyimler, bireysel eğilimler ve örgütsel etkiler, oluşum aşamasında psikolojik sözleşme şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeni işe atamalar, iş değişikliği, nakil gitme, örgütsel değişim ve gelişim (örneğin, takım oluşturma, yeniden yapılanma) gibi durumlarda veya yeniden örgütsel yapılanma gibi olaylarda eskilerin üzerine yeni anlamlar yüklü psikolojik sözleşmeler oluşmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Coyle vd., 2008: 12; Rousseau ve Parks, 1993: 27). Bununla birlikte, psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde, işveren ile çalışan arasında geçen kritik yıl ilk yıldır ve bu yılda gerçekleşen işçi tepkileri önemli etkiye sahiptir (Lee vd., 2011: 221). Sonrasında sosyalleşme dönemi ile bireyin psikolojik sözleşmesini şekillendirdiği görülmektedir. Bireyler, özellikle işe yeni başlayanlar, erken sosyalizasyon döneminde, psikolojik sözleşme ile ilgili belirsizlikleri azaltarak, tamamlamak için ek bilgi arama eğilimindedirler (Coyle vd., 2008: 11). Örgüt içi ve dışı hızlı değişimlerde psikolojik

sözleşmeler, açık ve şeffaf iletişim yoluyla yeniden müzakere edilmesi gerekir (Khalid, 2003: 52).

Yukarıda da bahsedildiği üzere psikolojik sözleşme, zaman içinde çeşitli nedenlere dayalı olarak değişebilmektedir. Rousseau (1995) bu değişimi, kaynaklandığı yere göre içsel faktörler ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İçsel değişimler, çalışanın örgüt içerisinde yaşadıkları tecrübeler ile psikolojik sözleşmeye ilişkin algıların yorumlamasına bağlı olarak zamanla herhangi bir çaba göstermeksizin gerçekleşir. Bu değişim, kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilir. Dışsal değişim ise uyum ve dönüşüm olmak üzere iki boyuta ele alınmaktadır. Uyum, çalışanın mevcut sözleşmeye kendisini adapte etmesi, uyumun birtakım değişimlere uğramasıdır. Uyum konusunda çalışanlar değişime tepki vermeyebilir, hatta destekleyici bir tavır da sergileyebilirler. Dönüşüm ise, sözleşmenin bazı temel değişikliklere uğramasıdır. Taraflar çıkarlarının zarar gördüğünü düşünebilirler ve dönüşüm konusunda direnç geliştirebilirler. Bu direncin temel nedeni, dönüşümün yeni bir sözleşme yaratma amacına yönelik olmasıdır (Bedük, 2014: 15).

Çalışanın ve işverenin karşılıklı yükümlülükleriyle ilgili olarak geçmiş iş tecrübeleri, bireyin yeni iş yerindeki psikolojik sözleşmesinin bir kısmını oluşturur. Yani psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentiler, iş öncesi var olan zihinsel şemalarla oluşmaktadır. Bu anlamda psikolojik sözleşme oluşumunun başlangıç bölümü, bireyin iş için araştırma yapmasıyla başlar genel yargısı, iş tecrübesi olanlar için pek doğrudur denilemez. Yani herhangi bir örgütte çalışmış bireylerin psikolojik sözleşmesi, yeni iş ve işyeri ile ilgili ilk araştırmasından önce, eski işyerindeki iş ilişkisinden oluşan inançları ile oluşmaktadır (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 11,13).

Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda tarafların öznel inanç ve beklentileri ile bunların gerçekleşmesi son derece önemlidir. Dürüstlük, güven, adalet ve hoşgörü gibi temel yapıtaşları kavramlar üzerine kurulu bu inanç ve beklentiler, zaman içerisinde zihinsel şemalar, modeller şeklini alır. Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisinin kalıcı zihinsel modelini oluşturur. Zihinsel şemalar; anlamca ilişkili geçmiş tecrübelerle şekillenen soyut modeller veya bilişsel dizaynlardır. Psikolojik sözleşmelerde karşılıklı yükümlülükleri yorumlama, bu zihinsel şemalar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Birey, zihinsel şemalarını, zaman içerisinde elde ettiği sağlam ve



güvenilir bilgilerle tamamlayacak, karşılaştığı problemleri, karşılaştırmalarını ve kararlarını zihinsel şemalarıyla çözümlenecektir. Bu zihinsel model, gelecekte ne olacağı üzerine istikrarlı bir anlayış sağlar ve uygulama için etkili eyleme yönlendirir. Zihinsel model olarak bir psikolojik sözleşme olması, diğer tarafın niyetleri veya beklentileri hakkında eksik bilgiye sahip olmasına rağmen, işveren ve işçi faaliyetlerinde yardımcı olur. Mevcut bilgiler, önceden var olan psikolojik sözleşme ışığında yorumlanmaktadır. Bununla birlikte, eski psikolojik sözleşmelerin bazıları, yeni gerçeklikler doğrultusunda olmadığından ayrıntılı bir değişim süreci yaşamalıdır. Bu nedenle çalışanların, değişen koşullara psikolojik sözleşmelerini adapte etmeleri beklenmektedir (Rousseau, 2004: 121; Türker ve Karcıoğlu, 2010: 11,13).

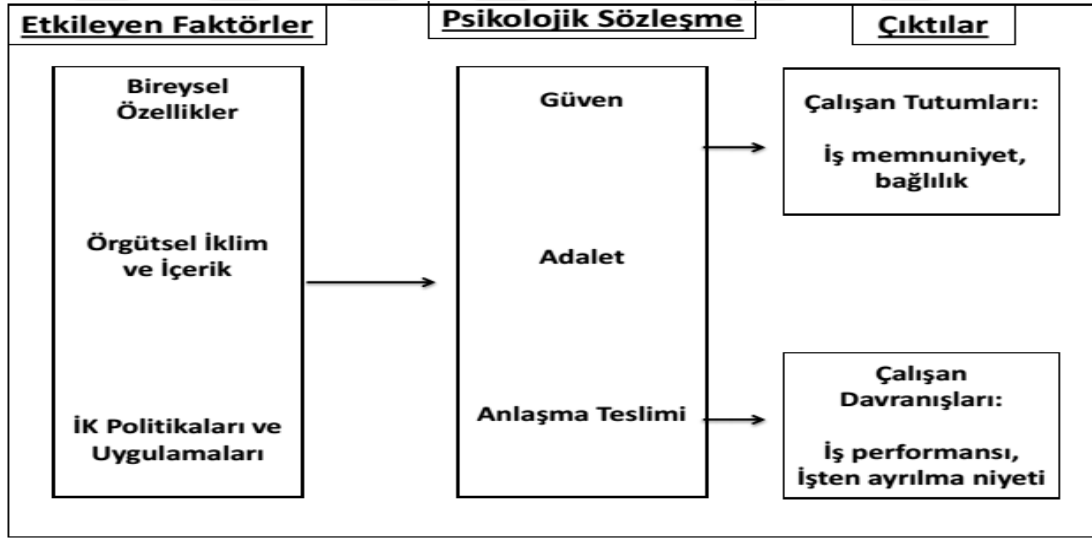
Çalışanın işle ilgili kendisine örtük olarak gelen her türlü mesaj, topladığı bilginin bir söz (taahhüt) olarak değerlendirilmesi için, o sözün yerine getirilebilme şartlarının uygun olması gerekir. Bu konuda gelen mesajın güvenilirliği ve mesaj kaynağının sağlamlığı o mesajın söz olarak algılanışını etkileyecektir. Bu yüzden bireyin kendi zihinsel değerlendirmeleri ve inançları doğrultusunda zihninde oluşturduğu şemalar, tamamen bireye özgüdür (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 14).

Bununla birlikte, psikolojik sözleşmeler sadece bireysel değil, kültürel bir subjektif olgudur. Psikolojik sözleşme, ülkeden ülkeye, kültürden kültüre değişkenlik gösterebilir. Toplumsal normlar, insanların sözlerine inancı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin Amerika'da üniversitede okuyan Japon bir öğrenci, söz vermiş olduğu randevuya gitmek için, ağır bir kar fırtınası sonucu buzlu yolları ve yolların yetersiz görüşü bir mazeret olarak görmeyip, randevusuna gitmeye çalışabilir. Aynı durumda Amerikalı bir öğrenci, bu durumu bir mazeret olarak görerek, randevuya gitmeyebilir. İki öğrencinin farklı algıları verdikleri sözleri gerçekleştirme dereceleri olması, farklı kültürlerden gelmelerinden kaynaklıdır (Rousseau ve Schalk, 2000: 6). Bu durumun nedeni Amerika'da bireyselliğe, bağımsız hareket etmeye ve rekabete güçlü bir vurgunun olması; Japon kültüründe ise çevreyle, akrabalarla sosyal ilişki bağlarının, bireysel ve bağımsız davranma eğilimlerinden daha fazla vurgulanması gösterilebilir (Ünlü vd., 2004: 243). Selekler ve Doyuran'a (2007) göre ise, Asya kültürlerinde yaşayan bireyler, Batılı bireylere oranla, otoriteye duydukları saygıdan ve uzaklık hissinden dolayı başlarına gelenleri

sorgulamadan kabullenme eğilimi göstermekte ve haksızlıkla karşılaştıkları durumlarda fazla tepki göstermemektedirler (Selekler ve Doyuran, 2007: 93).

Ayrıca, psikolojik sözleşmede her iki tarafın aynı sözleşme koşullarını kabul etmiş olduğuna inanılsa da bu durum, her iki taraf sözleşme şartlarının ortak bir anlayış paylaştığı anlamına da gelmemektedir. Her iki tarafın sadece sözleşmenin aynı yorumunu paylaştığına inanılır, uzlaşması beklenmez. Tarafların birbirinin borçlu (yükümlü) olduğu konusundaki inançları farklı ve muhtemelen benzersizdir (Robinson ve Rousseau, 1994: 249).

İşçiler üç yolla kendi psikolojik sözleşmelerini şekillendirirler. Birincisi, kendi kariyer hedefleri ile uzun vadeli istihdam imkânı ya da daha iyi bir iş fırsatı, işyerinde farklı beklentiler oluşturur. İkincisi, kişilik, psikolojik sözleşmelerde önemli bir rol oynar. Bilinçli ve yüksek benlik saygısına sahip işçilerin işverenlerine kaygılarını bildirme olasılığı, daha yüksektir. Üçüncü olarak, başkalarının mevcut özel istihdam düzenlemelerini müzakere etmek, işçilerin ilişkisel sözleşmelerinin varlığına olan inancını artırır (Rousseau, 2004: 125).



**Şekil 3.2. Psikolojik Sözleşme Yönetiminin İçeriği**

Kaynak: Cipd, (2005) s.52.

CIPD (The Chartered Institute of Personnel ve Development) personel ve geliştirme enstitüsü tarafından düzenlenen raporda, psikolojik sözleşme yönetiminin içeriği, şu şekilde oluşmaktadır: Güven, adalet, anlaşma teslimi kavramlarını içeren

psikolojik sözleşme kavramı bireyin özellikleri, örgütün iklim ve içeriğini ve ayrıca örgütün İK politikaları ile uygulamalarından etkilenmektedir. Psikolojik sözleşme yönetiminin çıktıları ise, çalışanın iş memnuniyeti ve bağlılık tutumları ile iş performansı ve işten ayrılma niyetini ortaya çıkaracak olan çalışan davranışlarıdır (Cipd, 2005: 52).

Psikolojik sözleşmeyi etkileyen altı temel toplumsal boyut bulunmaktadır. Bunlar; yasalar ve yönetmelikler, endüstri ilişkileri sistemi, işgücü piyasası ve ekonomik sistem, eğitim sistemi, aile oryantasyonu ve kültürel değerlerdir. Psikolojik sözleşme ve toplumsal faktörler arasındaki bağlantı güçlüdür. Bu toplumsal boyutlar, tarihsel, kültürel, politik, sosyal, ekonomik, dini ve kültürel altyapı ortamlarda bir karışımı içerir ve bir karşılıklı bağımlılık anlamına gelir (European Commission , 2006: 31-34).

- Kanunlar ve yönetmelikler; resmi iş sözleşmesinde ve psikolojik sözleşmelerde koşullarını şekillendiren bir dizi kısıtlamaları içerir.

- Endüstri ilişkileri sistemi; işyeri faaliyetleri hangi sisteme göre düzenleneceğini gösteren, kuruluş sahipleri, yöneticiler ve çalışanların üretken faaliyet elde edilmesi için bir araya geldiği bir sistemdir. Hükümet, işçi-işveren sözleşmelerinde arabuluculuk yapar ve kanunla istihdam koşullarını belirten tüzük oluşturur.

- İşgücü piyasası ve ekonomik sistem; daha geniş bir ekonomik sistem içinde işgücü arz ve talebi alışverişi olarak tanımlanır. Resmi kurumlar, şirketler, bankalar, emek, sermaye, rekabet uygulamaları, yasalar, hükümet politikaları, önemli resmi ekonomik aktörlerdir. Resmi olmayan iş piyasası ve ekonomik sistem içerisindeki unsurlar için ise, aile, çalışma alışkanlıkları, tüketim alışkanlıkları örnek verilebilir.

- Eğitim sistemi; çocuklar, gençler, yetişkinler ve toplumun eğitimi, gelişimi anlamına gelir. Eğitim ulusal kamu harcamalarında, çalışan nüfusun yüksek yeterlilik seviyelerini korumanın önemli bir göstergesidir.

- Aile oryantasyonu; aile yapısı ve aile bağları ifade eder. Örneğin, kadın istihdamına karşı toplumsal tutum, toplumsal cinsiyet konularında özel bir odak içermektedir. Kadınların düşük ücretli ve düşük statülü işlerde sıkışıp çalışması, yeni istihdam biçimleri tartışmalı konular arasındadır.

- Kültürel değerler; örtük veya açık, çeşitli durumlarda neyin uygun olduğunu insanlara anlatmak, belirli normlar ve toplumsal beklentiye ortaya koyan soyut fikirlere. Toplumun kültürel değerleri, kurumlar tarafından teşvik edilmektedir. Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren kendi çekirdek kültürel değerlerinin ortaya konması açısından önemlidir.

### 3.2.5. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeye ait ortak unsurlar değerlendirildiğinde, şu özellikler ortaya çıkmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2012: 9; Robinson ve Rousseau, 1994: 246; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 4; Anderson ve Schalk, 1998: 640; Bedük, 2014: 3). Psikolojik sözleşme;

- Biçimsel değildir, ilişkiseldir, içeriğini daha çok duygusal ağırlıklı olan beklentiler ve yükümlülükler oluşturur.

- Bireysel ve öznedir; çalışanların örgütteki olayları farklı yorumlamaları nedeniyle bireyden bireye farklılık göstermektedir.

- Karşılıklılık ilkesine dayanır, her iki taraf için olumlu bir sonuç beklentisi ve bağlılık söz konusudur.

- Yazılı veya sözlü kurallara değil, algısal ve duygusal bir temel üzerine kuruludur.

- Dinamiktir, bireyin örgütsel deneyimlerine göre zamanla değişime uğrayabilir.

- Sübjektiftir, taraflar, birbirinden ne beklediklerine dair farklı ve kendine özgü inançlara sahiptir.

- Tarafların karşılıklı yükümlülüklerini, inançlarını içermesine rağmen, bu sözleşmenin oluşması için iki tarafın da kabulü gerekmez.

Ayrıca, psikolojik sözleşme kavramının dinamikleri için beş tanımlayıcı özellik söz konusudur (Rousseau, 2004: 120-122).

1. Gönüllü seçim: Psikolojik sözleşmeler, bireyin özgürce oluşturduğu vaat alışverişlerine dayalı olduğundan, bu taahhütleri yerine getirmeleri konusunda onu motive eder. Yani birey, gönüllü yaptığı bu vaat ve taahhütleri gerçekleştirme eğilimindedir. Örneğin en az bir yıl için bir firmada çalışmayı kabul eden bir çalışan, işe alındıktan birkaç ay sonra başka bir işyerinden teklif gelirse, çelişki yaşamaması

muhtemeldir. Fakat o çalışanın, işverenine bu taahhüdünden dolayı genellikle gelen teklifi reddettiği görülür.

2. Karşılıklı anlaşma inancı: Bireyin psikolojik sözleşme ile karşı tarafa yaptığı taahhütler, kendi anlayışını yansıtır. Bu taahhütler, gerçeği yansıtsın yansıtmassın, bireyin sübjektif anlayış hareketidir. İşe yeni başlamış bir çalışan, başlangıçta yöneticinin sözlerini farklı algılasa da, zamanla bu algı karşılıklı anlayış içinde daha normalleşir ve iyileşir.

3. Eksiklik: Uzun vadeli işlemler için psikolojik sözleşmeler, eksik olma eğilimindedir ve zamanla istenen şekle dönüşür. Örneğin, ne işçi, ne de işveren, işe alım ve işin başlangıcı sürecinde, uzun süreli istihdam ilişkisine dair ayrıntıları pek konuşmazlar. Zaten bir işyerinde uzun süreli çalışmak için, iki tarafın ortak kararı olması gerekir. İşin başlangıcında çalışan ve işverenin tüm ayrıntıları görüşmelerini beklemek doğru olmayacaktır.

4. Çoklu sözleşme yapıcılar: İşverenler, işçilerin psikolojik sözleşmeleri yorumlamada ve şekillendirmede birçok bilgi kaynağından yararlanırlar. Üst yönetimin bilgi kaynakları genellikle, insan kaynakları temsilcileri ve işçinin üst amiridir. Amir, bireyin psikolojik sözleşme koşullarına ilişkin sürekli güçlü sinyaller gönderir. Üst amirin işten ayrılması, birçok işçinin firma ile psikolojik sözleşme ihlali yaşamasına neden olabilmektedir. Çünkü üst amir, birçok işçinin psikolojik sözleşmeleri hakkında ortak anlayışa ve bilgiye sahiptir, onun ayrılmasıyla bu kaybedilmiş olur. Yine çalışanın iş arkadaşları da, onun psikolojik sözleşmesi hakkında bilgi edinmek için kullanılabilir. Son olarak, eğitim ve performans değerlendirme süreçleri gibi insan kaynakları uygulamalarının da bu konuda fayda ve katkı sağladığı söylenebilir. Şüpheli bir bilgi kaynağı, farklı mesajlar ileteceğinden, psikolojik sözleşmede güveni sarsabilir.

5. Sözleşmelerin başarısız zaman kayıpları yönetmesi: İşçiler veya işveren, kendi eylemlerini yönlendirmek için psikolojik sözleşmelere güvenir. Daha sonrasında taraflardan birisinin başarısızlığı, beklenen taahhütlerin sonuçlarını yerine getirmede kayıp olarak görülür ve bu kayıplar, psikolojik sözleşme ihlali, öfke, fesih ve destek çekilmesi gibi güçlü olumsuz tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur.

Mevcut taahhütleri tutmak zor olduğundan işçi ve işverenlerin psikolojik sözleşmelerinin taahhütlerinin yanı sıra kayıpları da yönetmeleri gerekir.

### 3.2.6. Çalışanların ve Örgütün Psikolojik Sözleşmeye Dayalı Beklentileri

İşgörenlerin, çalışmaları karşılığında, yönetimden kendileri için sağlamasını istediği maddi, psikolojik ve sosyal nitelikli bir takım haklar ve beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler, çalışanın örgütte görev yaptığı bölüm, kademe ile yaptığı işe, bireyin algılama tarzına göre, az ya da çok, şu veya bu şekilde tahmin edilebilir ve değişiklik gösterebilir. Her işgörenin beklentilerini ayrı ayrı ortaya koymak imkânsız olmasa da zor bir iştir. Bu beklentilerin zamanla değişebileceği de göz önüne alınırsa, bu durum daha da karmaşık bir hale gelebilir. Yine de, genel ifade edildiğinde çalışanların örgütlerinden beklentileri; ücret, iş güvenliği, rahat ve cazip çalışma ortamı, grup tarafından benimsenme, yapılan işin gereği gibi takdir edilmesi ve terfi imkânlarının bulunması, ehliyetli ve âdil liderlik, anlamlı ve çekici iş, kararlara katılma, yetkilendirme ve diğer nedenler olarak sıralanabilir (Kaldırımıcı, 1987: 122-124; Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 11; Yumuşak, 2012: 250).

- Ücret: İşgören tarafından başta temel ihtiyaçları karşılamaya yarayan, sonrasında bir takım psikolojik ihtiyaçların tatminine ve bireye sosyal statü kazandırmayı hedefleyen en önemli faktörlerden biri ücrettir. İşgören için, maddi ihtiyaçlarının kendisini tatmin etmesi ve gelecekte de bu tür ihtiyaçları karşılamak için bu maddi imkânların yeterli olması, oldukça önemlidir. Diğer araştırmalarda desteklemekle birlikte, Yumuşak (2012) tarafından yapılan araştırmada, işgörenlerin verimliliğini etkileyen en önemli faktörün ücret olduğu ortaya konmuştur. Tatmin edici ücret alan işgören işine daha çok sahip çıkmakta ve performansını artırmaktadır. Alınan ücretin piyasa ile uyumlu olması, kurum içinde tutarlı ve adil bir maaş sistemi uygulanması işletmenin ücret politikasında önemsemesi gereken hususlardır. Ayrıca aylık ücret dışı kazançlar (satıştan alınan primler gibi), adil ve tutarlı olmalıdır.

- İş güvenliği: İşgörenin, işine son verilmeyeceği, bir takım bahanelerle işten atılmayacağı ve çalıştığı sürenin terfi, emeklilik vb. imkânlara tabi olacağı konusunda emin olmaya ihtiyacı vardır. Kısacası çoğu çalışanın, işyerinden uzun süreli iş güvencesi (istihdam garantisi) talebi ve beklentisi bulunmaktadır.

Çalışanları sürekli tedirgin edecek istihdam devamlılığı konusunda belirsizlikler, onlarda stres doğuracaktır.

- Rahat ve cazip çalışma ortamı: Psikolojik tatmine yol açan bir diğer faktör de, çalışma ortamının fiziksel bakımdan uygun, güvenli, güzel görünümlü, rahat ve prestij sağlayacak şekilde tanzim edilmesidir. İş yaparken gerekli olacak malzeme ve araç-gereçlerin bulunması, gürültü, aşırı soğuk-sıcak gibi durumların olmaması, iş sağlığı şartlarının uygun olması gibi özellikler, çoğu işgören için önemli ve istenen bir özelliktir. Ayrıca, çalışanlara kişisel ya da ailevi ihtiyaçları karşılayabilmeleri için gerektiğinde izin alabilme imkânının tanınması gerekir.

- Grup tarafından benimsenme: Kişinin birlikte olduğu iş arkadaşları tarafından sevilmesi, benimsenmesi, kabul görmesi, çalışanın bir takım psikolojik ihtiyaçlarının tatminini sağlayacaktır.

- Yapılan işin gereği gibi takdir edilmesi ve terfi imkânlarının bulunması: Kişi, amirleri tarafından takdir edildiğini, başarısının fark edilip ödüllendirildiğini ve ilerleme imkânlarının kendisine açık olduğunu hissettiği sürece ve ölçüde, örgüte bağlılığı artacaktır. Çalışan bu konuda örgütün ve yönetimin kendisine bu imkânları sağlaması gerektiğine inanır ve bu beklenti içerisindedir. Yöneticilerin özel katkıları ve uzun süre çalışmaları fark etmesi beklenir.

- Ehliyetli ve âdil liderlik: İşyerinde çalışanlara eşit ve adaletli davranılması, işgörenlerin en temel beklenti, istek ve ihtiyaçlarındandır. İşgörenler bu konuda örgüte ve yönetime güven hissetmeleri, onların örgütü benimsemelerine yardımcı olacaktır. Çalışanlara kişisel ve toplumsal açıdan sorumlu ve destekleyici bir şekilde; kuralların ve prosedürlerin uygulanmasında dürüst ve tutarlı davranılmalıdır.

- Anlamlı ve çekici iş: Yapılan işin, çalışan tarafından yapılmaya değer bir iş olarak yorumlanması, psikolojik tatmin sağlayan bir durumdur. İşgörenler, kendi yapılarına, kapasitelerine, eğitimlerine, yeteneklerine uygun bir iş yapmayı beklerler. Bunun dışındaki durumlarda çalışmak, işgörenlerin işe ve örgüte yabancılaşması ile sonuçlanabilir.

- Kararlara katılma: İşgörenler, kendileriyle, yaptıkları işle hatta örgütle ilgili alınacak kararlara katılma istekleri vardır. Çalışanları etkileyen durumlarda onlara danışılmalı, iletişim kurulmalı ve bilgi verilmelidir. Son zamanlarda önemli bir motivasyon aracı olarak görülen kararlara ya da yönetime katılma durumu ve

yaklaşımı, çalışanların değişimleri daha çabuk kabul etmesini, değişime direnç göstermemesini, örgüte bağlılık göstermesini sağlamaktadır.

- Yetkilendirme: Çalışanlara işlerini nasıl yaptıkları hususunda gereksiz müdahale edilmemesi, inisiyatif yetkisi verilmesi, işlerini ve işyerlerini sahiplenmeleri açısından önemlidir.

- Bunların dışında; çalışanların birçok farklı ve şahsi istek ve beklentileri söz konusudur. Bunlar; otorite ve güç kazanma isteği, işle ilgili bilgi ve talimatların yeterli olması, aşırı kural ve kontrolün olmaması, aynı anda iki ayrı üstün emrinde bulunmama, eğitim ihtiyaçlarının ve kariyer olanaklarının sağlanması, kişisel hayatına saygılı olunması vb. diğer bazı hususlar, işgörenlerin psikolojik sözleşme çerçevesindeki beklentileri olarak sayılabilir.

Diğer taraftan örgütün çalışanlardan beklentileri değerlendirildiğinde ise; örgüt herşeyden önce, üyelerinin örgüt amaçlarını benimsemesini, bunların gerçekleşmesi için çaba göstermesini bekler. Çalışanın, sözleşmede belirtilen saatlerde işine gelip gitmesi, zamanını iş başında veya işle ilgili faaliyetlerle geçirmesi, gereksiz mola vermemesi, işi en iyi şekilde yapmaya çalışması, örgütün varlıklarını koruyup gözetmesi, örgütün huzurunu bozacak ve çalışmasını aksatacak teşebbüslere girişmemesi, amirlerine itaat etmesi, iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışması, yönetici, iş arkadaşı ve müşterilere karşı düzeyli, dürüst yardımsever ve yapıcı davranması, dış görünümüne dikkat etmesi, örgüt hakkında olumsuz konuşmaması gibi konular, acil durumlarda iş tanımının dışına çıkmaya istekli olması, örgütün üyelerinden beklentileri olarak sıralanabilir. Bu durumda örgüt, bu ve benzeri beklentilerini, işgörenlerine etkin bir bildirim ve haberleşme süreci ile iletmelidir. Bu sayede psikolojik sözleşme ihlalleri, etkin haberleşme süreciyle önlenebilecektir (Kaldırımçı, 1987: 124).

Psikolojik sözleşmenin doğal yapısı incelendiğinde; bu kavramın birinci tarafı olan birey yani çalışan, çalıştığı örgütün ihtiyaç ve gerekliliklerini karşılamak için çaba, yetenek, beceri, zaman ve bağlılık gibi birçok farklı katkı sağlamaktadır. Bunun karşılığında örgüt çalışana bir takım teşvikler, avantajlar sunmaktadır. Bu teşviklerden bazıları maddi ücret, kariyer fırsatları, maddi olmayan iş güvencesi ve statü gibi unsurlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere, çalışan katkıları ile örgüt teşviklerinin karşılıklı ihtiyaçları ve beklentileri karşılaması gerekmektedir (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 48).



### 3.2.7. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler, belirli benzer özelliklere sahip olmasına rağmen, iş yerinde insan kaynakları stratejisi ve çalışanların farklı doğasına bağlı olarak çeşitli biçimler alabilir. Psikolojik sözleşmelerin, her bireyde sayısız ayrıntılar içeren farklılıkları olmakla birlikte, işçilerin ve işverenlerin nasıl doğru davrandığını gösteren genel kalıpları vardır (Rousseau, 2004: 121).

Sözleşmeler genel özellikleri itibarıyla yazılı, sözlü, zihinsel sözleşmeler olmak üzere üçe ayrılır. Psikolojik sözleşmenin öznel doğası ışığında araştırmacılar, psikolojik sözleşme öğelerini, işlemsel ve ilişkiyel iki temel boyutta kategorize etmişler, iki alt boyutta değerlendirmişler (Coyle vd., 2008: 13; Macneil, 1985: 503; Rousseau, 1990: 389). Psikolojik sözleşme kavramı pek çok alt ayrıma tabi tutulabilse de yazında en çok kabul edilen ayırım işlemsel ve ilişkiyel psikolojik sözleşme ayırımıdır.

Psikolojik sözleşmenin genel türlerini oluşturan işlemsel ve ilişkiyel sözleşme kapsamında örgütler, hem çalışanların yerine getirmiş olduğu görevleri sonucu işleme dayalı beklentilerini karşılamalı hem de çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştirmelidir. Bu durum, işgören ve işveren tarafları arasında örgüt içi uyum sağlanmakta ve örgütsel bütünlük oluşturulmaktadır (Ergun Özler ve Ünver, 2012: 346). İşgörenlerin psikolojik sözleşmelerinde aslında her iki unsur (işlemsel ve ilişkiyel) da birlikte bulunmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222).

#### 4.1.1.1. İşlemsel (Anlaşmaya Dayalı) Psikolojik Sözleşmeler

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, daha çok maddî unsurlara dayalı, kısa süreli ve öngörülebilir yükümlülükleri ifade ederken; ilişkiyel psikolojik sözleşmeler, uzun süreli, belirsiz ve sosyal ihtiyaçları da içeren yükümlülükleri ifade etmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222).

Bu sözleşmeler, maddi çıkar içerikli ödülleri sistemine dayalıdır ve kısa dönemli, faaliyet alanı ile kapsamı sınırlı (dar) olan, üçüncü şahıslarca da açıkça gözlemlenebilen ve anlaşılabilen sözleşme türüdür. Yani bu sözleşmeler, ekonomik, işe sınırlı miktarda kişisel katılım getiren, hangi zaman aralığını kapsadığı belli, çalışana dair iyi tanımlanmış yükümlülükleri içeren, karşılıklı yükümlülüklerde az miktarda esneklik tanıyan, dar kapsamlı sözleşmelerdir. Sözleşme, mevcut ihtiyaçları karşılamak üzere özel becerilere sahip olan çalışanların kazanılmasını içermektedir.

İşlemsel sözleşmede çalışanlar, kendilerini örgüt vatandaşı olarak görmek yerine, daha çok aldıkları ücret ile elde ettikleri bireysel çıkarlara yoğunlaşmaktadırlar. Bu sözleşmede taraflar arasında yakın ilişki yoktur. Var olan becerilerin kullanılmasına dayandığından, kişisel katkılar sınırlıdır ve esneklik de fazla değildir (Bedük, 2014: 11; Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 15-16; Rousseau, 2004: 122; Rousseau ve Parks, 1993: 10).

İşlemsel sözleşmelerde işçiler, kendine özgü kurallara ve işverenle anlaşmasına uymak ve başarısız olduğunda veya koşullar değiştiğinde başka iş aramak eğilimindedir. İşlem sözleşmeleri, işçilerin işverenin ekonomik belirsizlikleri ile ilişkili risklerini azaltır. İşlem sözleşmeler, işçilere yapılan ödemelerin uyumlu bir şekilde gerçekleştirmesi için de önemlidir. Ayrıca bu sözleşmelerin kurallara bağlı, tarafların duygusal bağları ve sadakat gibi duygusal etkisinin az olduğu, içerisinde fesih veya önemli değişiklikler için kurallar bulunan sözleşmeler olduğu da söylenebilir (Rousseau ve Parks, 1993: 10; Rousseau, 2004: 122).

İki tarafın farklı koşul ve ortakları müzakere etmek eden, dar odaklı olsa da yüksek bir belirlilik derecesine sahip olan işlemsel sözleşmeler, Rousseau (1995) sözünü ettiği şu özelliklere sahiptir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 15-16).

- Spesifik olarak belirlenmiş ekonomik koşulları içerir (maaş, prim).
- Nesnel, kişiden kişiye değişik algılanmaz (çalışma saatleri).
- Belirli bir zaman dilimini kapsar (mevsimlik işçi, belirlenmiş sürede terfi).
- Taraflarca bağlayıcılık belirgin ve net biçimde ortaya konmuştur (sendikal haklar, emeklilik koşulları SSK-Emekli sandığı).
- Daha az esnektir (toplu sözleşmelerle elde edilen zamlar, vs.).
- Çalışanın var olan özelliklerini kullanmaya yöneliktir, ayrıca belirgin ve dar kapsamlıdır (gelişime yönelik beklenti içermez).
- Somut olduğu için üçüncü kişilerce net gözlemlenebilir.

#### **4.1.1.2. İlişkiye Dayalı Psikolojik Sözleşmeler**

İlişkisel sözleşmeler ise, para kazanma ile birlikte sosyo-duygusal unsurları da içeren, zaman içerisinde ilişkileri iyi niyetli, adil ve motivasyon değerleri içerisinde sürdürme amaçlı, geniş kapsamlı ve oldukça öznel bir yapıda, açık uçlu sözleşmelerdir. İlişkisel sözleşmeler, çalışanların, iş arkadaşlarına yardım etme ve

onların işverenin gerekli gördüğü organizasyonel değişiklikleri desteklemesi için, hem maddi hem de maddi olmayan çıkarlarını kapsayan bir ilişkinin kurulması ve devamı yönündeki algıya dayalı açık uçlu bir sözleşmedir. İlişkisel psikolojik sözleşmeler, kararlılık (geleceğe açık uçlu taahhüt) ve sadakat gibi terimleri içerir. İlişkisel sözleşmede, beklentiler sadece maddi değil, duygusal katkılar da söz konusudur. Bu sözleşme, yapısı gereği dinamik ve değişime açıktır. En önemli özelliklerinden birisi ise, içeriğine ilişkin beklentilerin örtülü ve sübjektif olması dolayısı ile ihlal edilme anlamında, tehditlere daha açık olmasıdır. İlişkisel sözleşmedeki bu başarısızlık, ya çalışanın işten ayrılmasına yada işyerinde devam ederse istihdam ilişkilerinin daha da erozyona uğramasına neden olur (Bedük, 2014: 11; Rousseau, 2004: 122).

İlişkisel sözleşmelerde, iş ile ilgili tarafların yönetim ve koordinasyonda, kapsamlı esneklik ve geri bildirim söz konusudur. Bu tür sözleşmelere, kişisel ilişkilerin geniş bir yelpazede olduğu evlilik örneği de verilebilir (Rousseau ve Parks, 1993: 11; Özkalp ve Kırel, 2004: 281). Yıllardır evlilik danışmanları, örgüt gelişim uzmanları ve terapistler, ilişkileri oluşturmak veya yenilemek için büyümede ve geliştirmede uzun vadeli etkileri olan karşılıklı güveninin geliştirilmesine yönelik yükümlülükleri ve taahhütleri incelediler. Sorunlu evliliklerde güven, yeniden belirlenen taahhütler kurularak yenileyebilir. Sözleşmeler, gelecekteki davranışları için güven ve özgüven yenilenmesi duygusu oluşturabilecek olası yeni modeller kurar (Rousseau, 1995: 14,15).

İlişkisel sözleşmeler açısından örgütsel beklentileri; yüksek düzeyde çalışan bağlılığı, sadakati, örgütsel değerlerin paylaşılması, uzmanlık ve mesleki bilgi aracılığıyla kaliteli iş üretimini gerektirir. Böylece çalışanların iş güvenliği, kariyer gelişimi ve zorlu iş karşılığında örgütün yararına mesleki eğitimlerden yararlanması beklenir (George, 2009: 17).

İlişkiye dayalı sözleşmelerin belirleyici özellikler, Rousseau'nun 1995 yılındaki çalışmasında aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 16-17; George, 2009: 13).

- Ekonomik beklentilerin yanı sıra duygusal bağlılık oluşturması,

- Hali hazırdaki işle ilgili mesleki gelişim sağlayacak beklenti ve yükümlülüklerin yanı sıra kişisel gelişim hedeflerini, kararlara katılım, kariyer planlamasını da kapsamaması,
- Başlangıç ve bitişine dair kesin belirlenmiş zaman dilimlerinin olmaması, uzun vadeli olacağı beklentisini taşıması,
- Yazılı olabileceği gibi, sözel ya da algısal bölümler de içermesi,
- Dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahip olması,
- Geniş kapsamlı, yani çalışanın aile hayatını, kişiliğini de kapsayıcı olması,
- Öznel değerlendirmeleri içermesi, örtük (üçüncü kişiler tarafından anlaşılması zor) ve açık uçlu olması.

Rousseau, işlem sözleşmeleri sürecinin diğer tarafında ilişkişel sözleşmeyi görür. İlişkişel sözleşmeler, çalışanlar ve işverenler tarafından açık uçlu ilişkilere ve önemli yatırımlara odaklıdır. Çalışan yatırımları, kapsamlı çalışan gelişimi için işveren çalışmaları ile organizasyonun özel beceri ve uzun vadeli kariyer gelişimi sağlamaya yönelik faaliyetlerdir (George, 2009: 13). Bu tür yatırımlar, yüksek seviyede karşılıklı dayanışma gerektirir.

Rousseau ve Parks, işlemsel ve ilişkişel sözleşmeler arasında, odaksal, zaman aralığına, istikrar, kapsam ve somutluk durumlarına göre bazı farklılıkları aşağıdaki tabloda ortaya koymuştur (Rousseau ve Parks, 1993: 10).

**Tablo 3.3. İşlemselden İlişkişele Sözleşme Özellikleri ve Boyutları**

<u>Sözleşme Özellikleri</u>	<u>İşlemsel Sözleşmeler</u>	<u>İlişkişel Sözleşmeler</u>
<u>Odak</u>	Ekonomik Dışsal	Ekonomik Sosyal-duygusal İçsel
<u>Zaman Aralığı</u>	Kapalı uçlu Belirli süreli	Açık uçlu Belirsiz süreli
<u>İstikrar</u>	Sabit	Dinamik
<u>Kapsam</u>	Dar	Kapsamlı
<u>Somutluk</u>	Genel Kolay gözlemlenebilir	Sübjektif (öznel) Anlaşılır

Kaynak: Rousseau ve Parks, (1993) s.10.

İşlemsel ve ilişkişel sözleşmelerin arasındaki farklılıklar ve boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Kidder ve Buchholtz, 2002: 602-603).

**Odak:** Psikolojik sözleşme odağı hem ekonomik hem de sosyo-duygusal unsurları içerir. İş sözleşmelerinde ekonomik odak genellikle yüksektir. Bir istihdam ilişkisi geliştikçe, daha sosyo-duygusal unsurları eğilimi olacaktır.

**Zaman aralığı:** Bu boyut, iş ilişkisinin zaman çerçevesini ve istihdam ilişkisinde beklenen süreyi kapsar. İlişkisel sözleşmeler, daha uzun istihdam ilişkileri, işlemsel sözleşmeler ise daha kısa zaman dilimli istihdamı ortaya koyar. Uzun sözleşmeler, daha karmaşık ve kısa sözleşmeler ise değişik olma olasılığı daha yüksek olan sözleşmelerdir.

**İstikrar (kararlılık):** Kararlılık, sözleşmenin içeriğini değiştirme yeteneği ile ilgilidir. Sözleşme konu olan şartlar ne ölçüde değiştirilebilir? İşlemsel sözleşmelerde bu durum daha sert olup, statiktir. İlişkisel sözleşmeler ise daha esnek, duruma göre değişebilen yani daha dinamiktir.

**Kapsam (faaliyet alanı):** İş sözleşmesinin kapsamı oldukça dardır, ilişkisel sözleşmede ise daha kapsamlıdır. İşlemsel sözleşmede çalışan saat beş olunca, işyeri ile o günkü işi bitmiş olur ve işini geride bırakır. İlişkisel sözleşmede ise, gerekirse çalışan mesaisi bitse de işi bitmediği için çalışmaya devam eder.

**Somutluk:** Maddi olan (işlemsel) sözleşmeler kesin ve açıktır. Daha öznel sözleşmelerde, işçi ve işveren arasındaki güven gereklidir. İlişkisel sözleşmeler subjektif olduğundan, bunlar daha algısal ve ölçümü daha zordur.

### **3.2.8. Psikolojik Sözleşmenin Önemi ve Yararları**

İstihdam ettikleri insanların ihtiyaçlarını, beklentilerini tanımayan, kabul etmeyen ve katkıda bulunmayan örgütlerin gerçek anlamda başarılı olması çok zordur. Ayrıca çalışanlarına sıkı disiplin uygulayan, sadece parasal teşviklerle onları motive etmeye çalışan örgütlerin de yüksek bir başarıyı yakalaması imkânsızdır. Bu anlamda çalışanların ve işverenin karşılıklı anlaşması çok önemlidir. Psikolojik sözleşme, işverenlerin çalışanlarını doğru anlamasında ve etkili bir yönetim teknikleri geliştirmelerinde onlara yardımcı olacaktır (Rousseau, 2004: 120).

Psikolojik sözleşmenin kavramına yöneltilen en önemli eleştiri, diğer örgütsel davranış kuram ve yapıların temelinde açıklanmak üzere hiçbir katma değere sahip olmadığı, soyut olduğu için gereksiz görüldüğü üzerinedir. Oysa bu

kavram, gerçekten önemli bir konudur ve şimdiye kadar çok dikkate alınmamıştır. Bu konuda yapılacak çalışmalar, yönetim bilimi içerisinde bu kavrama sağlam bir pozisyon vermek için gereklidir (Anderson ve Schalk, 1998: 644-645).

Günümüz işletmecilik anlayışında örgüt ve çalışan arasındaki çalışma ilişkisinin ortaya konmasında psikolojik sözleşme kavramının ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bunun bir nedeni, işletmelerin değişen piyasa koşullarında müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı elde etmek için etkin ve verimli insan kaynakları yönetimine önem vermeye başlamalarıdır. Diğer taraftan çalışanlar işe ilk başvurduğu andan itibaren örgütten birtakım beklentiler içerisine girerler ve bu beklentilerinin yerine getirileceği kanaati oluştuğunda kendilerini örgüte ait hissederler. Benzer şekilde örgütler de, çalışanları seçme aşamasında beklentilerini karşılayabileceklerine inandıkları kişileri örgüte almak isterler. Bundan dolayı, daha işe alımın aşamasında psikolojik sözleşme çalışma ilişkisine dahil olmaktadır. Örgüt ile çalışan arasında oluşturulan psikolojik sözleşme kavramı sağlıklı bir şekilde yürütüldüğü sürece, çalışan memnuniyetini, bunun sonucunda da çalışanların işlerine duydukları tatmin artmaktadır (Ergun Özler ve Ünver, 2012: 326; Ceseroğlu ve Tükeltürk, 2010: 106). İş tatmini sağlanmış çalışanlar, etkili rekabet gücü, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilme, teknolojik değişime uyum, pazar ve talep esnekliği sağlama, uyumlu sözleşmeler oluşturma anlamında örgütlerine katkıda bulunacaklardır (Rousseau, 1995: 14).

Bireysel ve kurumsal refahı sağlamak, insanlara değer katmak için psikolojik sözleşmeyi önemsenenin üç temel nedeni vardır (Wellin, 2007: 5). Bunlar: insanları anlamak ve onların nasıl davranacağını tahmin etmek; insanları işyerinde tutmak ve müşteriler ve stratejik iş hedefleri konusunda çalışanları aynı seviyeye getirmektir.

Psikolojik sözleşme oluşturulması için birincil gereklilik, kişisel özgürlük derecesidir. Psikolojik sözleşmeler, bireylerin başkaları ile yapmak istediği gönüllü taahhütlerden oluşur. Psikolojik sözleşmenin oluşumu, firmanın yeteneği ve bireysel seçim derecesine bağlıdır (Rousseau ve Schalk, 2000: 14). Kişisel anlaşmanın ilk yararı, insanları ve onların davranışlarını daha iyi anlamak ve insanların farklı durumlarda nasıl tepki vereceğini tahmin etmelerine yardımcı olabilmektir (Wellin, 2007: 6).

Psikolojik sözleşme yapmak için ikinci kritik bir gereklilik, asgari düzeyde sosyal istikrardır. İşveren ve işçi niyet ve taahhütlerini tutmaları için, gelecek ile ilgili anlaşmalar oluşturmada önce, bir güven ortamının olması gerekir. Örneğin kısa vadeli işçi-işveren ilişkilerinin hâkim olduğu Doğu Avrupa ülkelerinde de olduğu gibi, geçiş ekonomilerinde faaliyet gösteren birçok firma, gerçekçi ve inandırıcı değildir (Rousseau ve Schalk, 2000: 14). Küresel şirketler ve uluslararası işgücü piyasaları içinde ve ülke çapında istihdam ilişkisinin ne anlama geldiği üzerine endişeler bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, işçi ve işveren arasında karşılıklı anlaşma inançlarıdır. Anlaşma firmanın stratejik çıkarlarının yanı sıra işçinin kişisel ihtiyaçlarını destekliyorsa, bunda karşılıklı fayda vardır (Rousseau ve Schalk, 2000: 10).

Örgüt ve işgören tarafının karşılıklı olarak yerine getirmesi gereken yükümlülüklerini ifade eden ve genellikle işgörenin algılarına bağlı olarak oluşan psikolojik sözleşmeler; çalışan-işveren ilişkisi üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Mevcut yazılı iş sözleşmeleri, çalışanın örgüte olan bağlılığını, işten ayrılma niyetinin azaltılmasına yetmediği anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin birinci olarak, örgüt ve çalışan arasındaki güvensizliği ve belirsizliği azaltmakta, çalışanlara ileriye görebilme, örgütsel güven ve bağlılık hissi vermektedir. Bunun temel nedeni iş sözleşmelerinin çalışma ilişkisini tüm yönüyle ortaya koymakta yetersiz olması, düşünülen birçok konunun resmi yazılı sözleşmede belirtmenin mümkün olmamasıdır. Psikolojik sözleşme, çalışma ilişkisindeki bu boşluğu doldurmaktadır. İkinci önemli özelliği, psikolojik sözleşmenin çalışan davranışlarını şekillendirmesidir. Çalışan, kendisinin örgüte karşı olan yükümlülükleri ile örgütün kendisine karşı olan yükümlülüklerini karşılaştırır ve tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12; Ergun Özler ve Ünver, 2012: 346).

Sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin, karşılıklı beklentiler karşılandığı zaman oluşması beklenir. İki tarafın birbirlerine katkıda bulunmaları, karşılıklı iyi ilişkileri ortaya çıkarır. Bu sözleşmenin tam olarak oluşmaması durumunda, çalışanlarda ve örgütlerde bazı olumsuz durumlarda artışlar görülür. Bunlar; işten ayrılma, işe gelmeme, işe katkıda azalma, dedikodu, düşük performans verimsizlik, düşük üretim

kalitesi, müşteri memnuniyetsizliği, hırsızlık ve bir takım disiplin problemleri gibi söylenebilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 12-13).

### 3.2.9. Psikolojik Sözleşme İhlali

Değerlerden çok hedeflerin şekillendirdiği günümüz iş ilişkileri, iş görenlerin çalıştıkları örgüte yabancılaşma, kuruma karşı olumsuz tutum ve beklentiler geliştirmelerine neden olmakta; onlarda yıpranmışlık ve başarısızlık duygularına yol açmaktadır. Ayrıca iş ilişkilerinde yaşanan bu değişim sürecinde, çalışan ve işveren arasındaki iş sözleşmelerinde de farklılaşmalar oluşmuştur. Eskiden işgörenin düzenli, dürüst ve sadık olması, örgütler için yeterli ve istenen bir çalışan profili iken; günümüzde karşılıklı beklentilerin çeşitliliği ve farklılığı, çalışanlar için bir belirsizlik ve tedirginlik ortamı ortaya çıkarmıştır (Işıluy Üçok ve Torun, 2012: 1). Çalışanı önemsemeyen, beklentilerini, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onlara istedikleri kariyer planları sunmayan, kendilerini geliştirme imkânı vermeyen ve bu konularda harekete geçmeyen örgütlerin uzun vadede kalıcı olabilmeleri mümkün olmayacaktır (Mimaroğlu ve Özgen, 2010: 161).

Günümüz işletmelerinde görev alan, işçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen ve çalışma ilişkilerini ortaya koyan güncel kavramların başında psikolojik sözleşme gelmektedir (Ergun Özler ve Ünver, 2012: 333). Psikolojik sözleşme üzerine yapılmış çalışmalar; yönetici ve çalışanların, çalışanın yükümlülükleri ve sözleşme ihlalleri üzerine değil; kurumun yükümlülükleri ve ihlalleri konusunda hemfikir olduğunu göstermektedir (Tekleab ve Taylor, 2003: 585).

Diğer taraftan, işletme çalışanlarının işyerlerinde tüm enerji ve yeteneğini işine vermesi de pek beklenen bir durum değildir. Çalışanın tabiatında işiyle bütünleşmek, tam kapasite çalışmak gibi istekler olmasına rağmen, işçiyi bundan alıkoyan unsurlardan biri, yapacağı katkılar karşılığında kendisine vaat edildiğini düşündüğü değerlerin kendisine verilmemesidir (Özkalp ve Kırel, 2004: 281). Psikolojik sözleşme ihlalini ortaya çıkmasında birçok neden etkili olmakla birlikte, bazen bu ihlaller işverenin kontrolü dışında gelişebilir. Durumsal faktörlerden



kaynaklanabileceğini düşündüğümüz bu sözleşme ihlalleri, işverenlerin kasıtlı bir hareketi de olmayabilir (Khalid, 2003: 52).

Çalışanın, örgütün kendileri için sunması gerektiğine inandığı beklentileri, örgüt tarafından karşılanırsa, çalışanla işyeri ve yönetim arasında olumlu ve kalıcı psikolojik bir bağ gelişir. Nedeni ne olursa olsun, örgüt bu beklenti ve yükümlülüklerini yerine getirmek için istekli değilse, bu durum çalışanın güçlü duygusal tepkilerine yol açabilir. Bu anlamda işveren ve işçi arasındaki ilişkide, karşılıklı yükümlülükler yerine getirme sorunu vardır. İşveren ve çalışan, yazılı ve resmi istihdam sözleşmelerinde, karşılıklı yükümlülükleri kısmen belirtirler; çoğunlukla, örtük gizlice düzenlenen psikolojik sözleşmelerde uzlaşmaya çalışırlar (Anderson ve Schalk, 1998: 637).

Psikolojik sözleşmenin temelinde çalışanın ve yönetimin birbirlerine verdiklerini varsaydıkları ve beklenti içinde oldukları bazı vaatler ve yükümlülükler bulunmaktadır. Örgütlerde birçok durumda, çalışan ile yönetim arasında psikolojik sözleşmede aksaklıklar, bozulmalar yaşanabilmektedir. Bu aksamalar ve bozulmalar, beklentilerin yerine getirilmemesi, taraflar arasında “ihlal” olarak algılandığından, bu durum psikolojik sözleşmenin ihlali olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı beklentiler, çalışanla örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin temelini oluştururken, çalışanın beklentisinin karşılanmadığı düşüncesine kapılması, hayal kırıklığına sebep olmakta, böylece çalışanın zihninde oluşturduğu sözleşme bozulmaktadır (İşçi ve Artan, 2010: 3, 24; Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Özkalp ve Kirel, 2004: 281).

İşletmelerde işveren ve/veya çalışandan birinin diğerinin vaat yükümlülüğünü yerine getirmede başarısız olduğunu algıladığında, psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Özkalp ve Kirel, 2004: 281). Morrison ve Robinson’a (1997) göre, psikolojik sözleşme ihlali, bireyde bilişsel ve duygusal etki yapmaktadır. Sözleşme ihlalinde bir veya daha fazla yükümlülüklerin yerine getirilmemiş olması, çalışanda bilişsel farkındalık oluştururken, onun sözleşme ihlali oluşmasından kaynaklanan duygusal bir deneyim yaşamasına da neden olur (Coyle vd., 2008: 15). Bu ihlalde, çalışanın duygusal tepkileri genel olarak, hayal kırıklığına uğrama, kızgınlık, dargınlık, hoşnutsuzluk, karşılıklı ilişkilerde güvenin ve saygının azalması, haksızlıktan dolayı içerleme ve bazen de hakaret içermektedir. Örneğin, bir çalışan, kendisine ek zam yapılacağı

sözünün verildiğini ve yerine getirilmediğini fark ettiğinde, hayal kırıklığına uğrayabilir, kuruma karşı öfke ve kızgınlık duyabilir. Bu sözleşmenin bozulduğunu gösterir, çünkü çalışan kurumla olan psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünür ve yoğun olumsuz duygular yaşar, hatta işinden ayrılır, iş akidini fesheder. Diğer taraftan psikolojik sözleşmenin ihlali sonucu, sözleşme sonlanmasa da (çalışan işten ayrılmasa da) artık eskisi ile aynı beklentileri içermediğinden, psikolojik sözleşme bozulmuş olacaktır (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 27).

Psikolojik sözleşmenin ihlali, prosedür ve dağıtım (bölüşmede) adaletsizlik ile ilgilidir. Araştırmacılara göre, yerine getirilmemiş vaatler, genellikle eşitsizlik algıları ile ilişkilidir. İşverenler, çalışanlarına karşı, mümkün olduğunca tarafsız, tutarlı, dürüst davranmalı; değerlendirmelerinde, onların deneyimini, kalitesini yansıtacak adaleti ve prosedürü gösterebilmelidirler. Bu alanda başarısızlık, istihdamda yaygın bir etki yapmakta ve çalışanların işverenini zalim, aldatıcı ve ihanet eden olarak görmesine neden olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Sözleşmelerde iyi niyet ve adil iş varsayımları altında ortaya konan ancak gerçekleştirilmeyen ihlaller, örgütlerde önemli sonuçlara yol açabilir. Bu ihlaller, çalışan ve yönetimin birbirine olan karşılıklı güvenini olumsuz yönde etkilemektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; İşçi ve Artan, 2010: 3, 24).

İşgören tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda; işveren, işgörenin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamamakta, çalışana yönelik olumlu hislerini değiştirmekte, işgörenin örgütten uzaklaşması için işgörene çeşitli baskılar (mobbing vb.) yapmakta, hatta işten çıkarmalara kadar gidebilecek olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu durumda örgüt açık bir şekilde zarar görmektedir (Ergun Özler ve Ünver, 2012: 346).

Benzer şekilde, işveren tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi durumu, çalışanın işiyle ilgili tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Günümüzde psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanlarda haksızlık, adaletsizlik, saldırganlık, ihanet duygularını oluşturmakta ve bazı psikolojik sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır. Bu durum çalışanın iş tatminini, örgüte bağlılığı azaltmakta, performansını düşürmekte ve böylece örgütsel etkinliğe zarar vermektedir. Çalışan, kendi iş rolünün kapsamına giren görevleri ihmal etmeye, işletmeyi destekleyici gönüllü faaliyetlerden kendini çekmeye, işe devamı azaltmaya, hatta işinden

tamamen ayrılmaya eğilim göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 281; İşçi ve Artan, 2010: 3, 24; Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Yılmaz ve Çelik, 2012: 1; Işılay Üçok ve Torun, 2012: 36; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222).

Ayrıca, çalışanların kuruma karşı şüpheli yaklaşımları ve verilen sözlerin tutulmadığı yönündeki inançları; onların enerjilerinin tükenmesine, işle ilgili duyarsızlaşmalarına ve kendilerini başarısız görmelerine neden olmakta, bu da bireysel ve örgütsel etkinliklerini tehlikeye düşüren bir olgu olan tükenmişliğe zemin oluşturabilmektedir (Işılay Üçok ve Torun, 2012: 97).

Psikolojik sözleşmenin ihlalinde karşılanmamış beklentiler ve eşitsizlik algıları farklıdır. Araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar kendilerine göre gerçekçi beklentileri karşılanmamış olduğunda, daha az memnun olmaya daha az iyi performans göstermeye ve işyerinden ayrılma niyetinde oldukları görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinde, tepkiler 'karşılanmamış beklentiler' üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin, işgören yaptığı işin zorluğuna rağmen piyasa koşulları altında bir ücret alıyorsa, hayal kırıklığı yaşamakta ve kendine haksızlık yapıldığını düşünmekte, öfke içerikli kırıcı sözler söylemektedir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

Robinson ve Morrison'a göre, psikolojik sözleşmede ihlalinin ortaya çıkmasında etkili olan dört temel faktör şunlardır (Robinson ve Morrison, 2000: 526-529).

- Verilen sözün yerine getirilmemesi: Psikolojik sözleşmenin karşılıklı özelliği doğrultusunda, taraflardan birisi diğer tarafın herhangi bir nedenden dolayı sözünü yerine getirmediği inancı ve kanaatine ulaşmışsa, kendi vaat ettiği sözleri yerine getirmekten kaçınmaktadır.

- Yükümlülüklerdeki farklılık inancı: Psikolojik sözleşme algısal ve subjektif bir özellik içerdiğinden, taraflardan birisi verdiği sözü tuttuğunu düşünürken; diğer tarafın vaat edilenler ile gerçekleşenler arasında tutarsızlık olduğu yönünde bir algıya kapılabilir. Bunun temel nedenleri, tarafların farklı bilişsel yapıda olmaları, algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması veya taraflar arasında yeterli iletişimin kurulamaması olarak sıralanabilir.

- Yüklülükleri takip etme: Çalışanın kendi psikolojik sözleşmesi ile gerçekleşen durumlar arasında bir uyumsuzluk olup olmadığını takip etmesidir. Bu takip sonucunda bazı boşluklar yakalanabilmektedir.

- Yüklülüklerin yorumlanması: Psikolojik Sözleşmenin ihlal sürecinde, çalışan yoğun bir bilişsel duyguya girmekte ve bu durumu anlamlandırmaya çalışmaktadır. Çalışan, yükülüklerini yerine getirmediğini düşündüğü örgüte karşı farklı tepkiler geliştirebilmektedir.

Çalışanların işle ilgili şikâyetleri ve bunlara karşın sergiledikleri tutumlar, üç başlık altında incelenebilir (Erol, 2008: 241-249):

- İş yapıldığı ortam ve iş araç gereçlerine bağlı şikâyetler ve tatminsizlikler; aşırı ve yorucu çalışma, yetersiz mola, güvensiz iş ortamı, monotonluk, gereksiz yere karmaşıklaşmış iş yapısı vs.

- Yapılan iş sonucu ele geçen ücret ve maddi çıkarlara yönelik şikâyetler ve tatminsizlikler; adil ve yeterli olmayan ücret politikası, iş kanunlarına uyulmayarak yapılan maaş kesintileri, ek maddi imkânların esirgenmesi (ücretsiz yemek, servis, lojman vs.).

- İşyerinde sosyal ilişkilere (takdir, saygınlık, sevilme vs.) ilişkin şikâyetler ve tatminsizlikler; kariyer, terfi ve gelişme imkânlarının yetersizliği, yapılan iş neticesinde takdir görmeme vs.

Psikolojik sözleşmenin ihlali örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Robinson ve Rousseau (1994) tarafından, lisansüstü eğitim mezunu 128 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, katılımcıların %54,8'i, istihdam sırasında karşılıklı yükülükler konusunda işverenlerin psikolojik sözleşmelerini ihlal ettiğini bildirmiştir. Araştırmaya katılanların bildirdiği psikolojik sözleşme ihlalinin içeriği aşağıdaki Tablo 3.4'te verilmiştir.

<b>Tablo 3.4. Psikolojik Sözleşme İhlal Tipleri</b>		
<b>İhlal türü</b>	<b>Tanım</b>	<b>Örnekler</b>
<b>Eğitim ve Gelişim</b>	Söz verilen eğitim veya eğitim deneyiminin olmaması, eksikliği	Satış eğitimi, pazarlama eğitiminin ayrılmaz bir parçasıdır, bu eğitimin verileceğini düşündüm ama bu yapılmadı.
<b>Tazminat</b>	Söz ve gerçekleşen ödeme, ikramiye ve faydaları arasındaki farklılıklar, tutarsızlıklar	Belirli tazminat ödenir diye bekliyordum, ödenmedi ya da ben onu almak için savaştım zorunda kaldım.
<b>Yükselme</b>	Söz verilen yükselme veya ilerlemenin planlanan ve söylenen doğrultuda gerçekleştirilmemesi	Yönetici bir yıl içinde kendimi göstermem için bana iyi bir şans verdi diye algıladım. Ben mükemmel performans değerlendirme alırken, bu yıl içinde terfi verilmedi.
<b>İşin doğası</b>	Algılanan işveren departmanı veya yapılacak işler konusunda çalışanları yanlış bilgilendirmesi,	Bana göre işveren, benim girişim sermayesi projeler üzerinde çalışacağıma söz verdi. Ben ise genelde CEO (Chief Executive Officer) için konuşmalar yazıyorum.
<b>İş güvenliği</b>	İş güvenliği derecesinin beklenildiği gibi olmaması,	Şirket, hepimizin "güvenli" olduğunu (bu güvenlik karşılığında biz daha düşük ücret kabul ettik), kimsenin güvenlik eğitiminin dışında kalmayacağını belirtiyordu. Şirket eğitim programından sadece dört kişi geçti.
<b>Görüşleriniz</b>	Vaat edilen ama karşılanmayan ya da az karşılanan olduğunu düşündüğünüz şeyler hakkında gözden geçirme ve geribildirim yetersiz yapılması	Söz verilen performans değerlendirmelerini alamadım.
<b>Değişim yönetimi</b>	Çalışanlarına örgütte meydana gelen değişimlerden çalışanın haberdar edilmemesi ya da çalışanın kullanacağı girdilerde yapılan değişiklikler konusunda fikrinin alınmaması	Bana geleceğim üzerinde daha fazla bilgi ve denetim vaat edildi.
<b>Sorumluluk</b>	Söz verilen sorumluluk verilmemesi veya daha az sorumluluk verilmesi	Bana daha fazla sorumluluk sözü verildi. Daha stratejik düşünme/ karar verme alamadım.
<b>İnsanlar</b>	Kendi uzmanlık, çalışma tarzı ya da itibar gibi şeyler açısından, sahip olarak algılanan işveren firmanın insan tipi yanlış olması	Bana dinamik ve zorlu iş ortamına sahip olacağım vaat edildi. Büyük bir yalan.
<b>Diğer</b>	Yukarıdaki kategoriler dışında işveren tarafından yerine getirilmeyen sözler.	Güçlü olmak isteyen şirketin mali ve pazar orijinal temsilleri açıkça hileli oldu.

Kaynak: Robinson ve Rousseau, (1994) s.256.

#### 4.1.1.3. Psikolojik Sözleşme İhlaline Karşı Alınacak Önlemler

İlkeli liderlik, kararlı işgücü ve psikolojik sözleşmeler bir işletmenin paydaşları için temel yapı taşlarıdır. Birçok yönetici, çalışanların işinden ve işyerinden mutlu ve memnun olup olmadığı hususunu çoğunlukla gözardı ederek, örgütün iyi performans gösterip göstermediği konusuna yönelmektedir. Gerçekte ise

mutlu çalışan, üstün örgütsel performans için son derece önemli bir unsurdur (Rousseau, 2004: 125-126).

Yöneticiler ve örgütlerin, psikolojik sözleşme ihlallerini önlemek için öncelikle, sözleşme ihlal olgusunun bir süreç olarak analiz edilip, sonuçların doğru değerlendirilmesi ve bu duruma karşı doğru davranış modellerinin geliştirilmesi gerekir (Işılav Üçok ve Torun, 2012: 35). İşveren, psikolojik sözleşme ihlallerinin doğuracağı olumsuz sonuçları önlemek için, bu sözleşmelerin nasıl ihlal edildiği, yerine getirilmesi durumunda çalışan üzerindeki sonuçları, onları nasıl etkileyebileceği konularında farkındalık sahibi olmalıdır. Buna ek olarak, işverenler çalışanların olumsuz olaylara verecekleri tepkilerin nedenlerinin farklılık gösterebileceğini anlaması, genellememesi de önemlidir. Örneğin 'pozitif iyidir, negatif kötü' şeklinde düşünce yerine, meydana gelen olayların altında yatan nedenler sorgulanarak gerçekler görülmeye çalışılmalı, olumsuzluklar azaltılmalıdır. İşverenler, işyerinde olumsuz olaylar ile karşılaştığında bu durumun olumlu sonuçlarının da olabileceğinin farkında olmalıdır (Kraft, 2008: 93).

İşverenler, sözleşme yapıcıları (yöneticiler, insan kaynakları, çalışan birlikleri, vb.), işçilerle psikolojik sözleşmelerin tutarlı uygulanması gerekir. Aynı işverenin birçok çalışanı farklı psikolojik sözleşmelerle yönetmesi muhtemeldir. Yöneticiler karşılıklı anlayışı artırmak ve tarafların psikolojik sözleşmeleri şekillendiren inanç ve bakış açılarını öğrenmek için çalışanlarla görüşmeler yapmalıdırlar. Bununla birlikte, işveren insan kaynakları yöneticileri ve uygulayıcılarının çalışanlar üzerinden aldıkları mesajları dikkate almalıdır (Rousseau, 2004: 122,124).

Psikolojik sözleşmeler vaatler, beklentiler ve yükümlülükler açısından esnek olmalıdır. Firmanın karşı karşıya kaldığı iş koşulları, hızla gelişmeye devam ettiği göz önüne alındığında, psikolojik sözleşmeler de şirket uyum sağlayacak kadar esnek olmalıdır (örneğin, değişen piyasa, teknoloji, vb.) (Rousseau, 2004: 125).

İşyerlerinde çalışanların olumsuz inançlarını ve tutumlarını gidermek için en önemli faktörlerin başında güdüleme (motivasyon) gelmektedir. İyi maddi koşullar ve samimi bir iş çevresinde işgörenler genelde yapıcı ve olumlu tutumlar sergilerler. Sebebini ve sonucunu anlamadıkları durumlara karşı ise olumsuz tepkiler vermeleri

olasıdır. Bu nedenle çalışanlara bilgi verme, eğitmek, kararlara katmak olumsuz tutumların değişmesinde katkı sağlayacaktır (Erol, 2008: 180). Bunun için de örgütlerdeki olumlu yöneticiler (CEO'lar), ilişkisel psikolojik sözleşmeyi teşvik etmede fayda sağlayacaktır. CEO'lar sadece görevli değildirler, onlar şirket kendisini simgelemektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002: 605,613).

Birden fazla psikolojik sözleşmenin varlığına rağmen, işverenler firmanın (sözleşme kuralları hakkında, yani açık kurallar) genelinde kullanılabilecek açık bir meta-sözleşme oluşturması gerekir. Bu meta-sözleşme, tarafların birbirlerinin çıkarları, hedefleri ve kısıtlamaları hakkında bilgi edinmeleri için açık bir bilgi alışverişi sağlamaktadır. Farklı psikolojik sözleşmeler, hiyerarşik seviyelerde pozisyonları, fonksiyonel alanları ve bunlar arasındaki farklılıkların genel itibarıyla kabul edildiği anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, bu meta-sözleşme, meydana gelen psikolojik sözleşme ihlallerinde işçi ve işveren nasıl devam etmesi gerektiğini belirtmektedir. Meta-sözleşme, uzun mesafeli güveni korumaya yardımcı olur ve ihlallerin çözümünde bir dönüş sinyallerini gösterir. Genel olarak işverenler, firma içinde psikolojik sözleşmelerin kurulması için kuralları açık ve anlaşılır şekilde ortaya koymaları gerekir (Rousseau, 2004: 125).

### 3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

#### 3.3.1. Performans

İşletmelerdeki yönetsel sorunlar, planlama ve eşgüdüm eksikliği, mali sınırlılıklar, örgütlerin hedeflenen düzeyde ve kalitede üretim yapmasına ve faaliyetlerini yürütmesini engellemektedir (Usta, 2010: 32). Yönetsel sorunlar içerisinde örgütlerde işgücü verimsizliğinin en büyük kaynağı; çalışanı, duyguları olan sosyal bir canlı olarak değil de; makinanın bir parçası, rasyonel davranan, hedonist ve otomat bir canlı olarak görülmesi yani Taylorizm yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışanların kişiliğini ve yaratıcılığını yok etmekte ve işgöreni çeşitli ruhsal bunalımlarla karşı karşıya bırakmaktadır (İşçi ve Artan, 2010: 8; Masoodul ve Semerciöz, 2011: 1). Bu anlamda çağdaş yönetim anlayışı, yalnızca ürün, üretim, satış, kar elde etme üzerine kurulu olmayıp maksimum iç ve dış müşteri memnuniyetini hedefleyen stratejik bir yaklaşım tarzındadır. Sağlanan iç ve dış müşteri memnuniyeti çalışanların iş performansına dolayısıyla örgüt performansına katkı sağlamaktadır (Aksoy, 2013: 93,100). TKY'nin müşteri odaklı yaklaşımın, çalışan motivasyonu, iş doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin olduğu belirlenmiştir (Aydın ve Üçüncü, 2010).

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisi altında olan örgütler, etkinlik ve verimlilik sorunu yaşamakta; artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir ortamda ayakta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütlerin en temel girdisi işgücüdür. Ne kadar donanımlı (bilgi, beceri ve tecrübe) bir iş gücüne sahip olsalar da işletmeler, çalışanlarını motive etmezlerse onlardan istenen yararı elde edemezler (Tuncer, 2013: 87-88). Ayrıca, farklı beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon kaynakları olan çalışanların performansını arttıracak şekilde yönlendirilmeleri, çok kolay olmamaktadır (Yavan, 2012: 1).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda amaca ulaşma derecesini, o işle amaçlanan hedefe



yönelik neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini gösteren nicel ve nitel bir kavramdır. Birey açısından performans, hedefe ulaşma konusunda gösterilen, kısa, amaç ve hedefin gerçekleşme derecesidir. Grup performansı, örgütün amaçları doğrultusunda bireyin veya grubun belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi verimlilik ve etkinlik düzeyidir. Örgütsel performans ise, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı, sistemin toplam performansı olarak tanımlanabilir (Geylan, vd., 2013: 141; Tengilimoğlu, vd., 2009: 322; Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi, ilk olarak 1900'lü yılların başlarında, Amerika Birleşik Devletlerinde, kamu kurumlarında yapılmaya başlanmıştır. Taylor'un çalışanların verimliliklerinin ölçümlemesi üzerine yaptığı iş ölçümü uygulamaları ile performans değerlendirme kavramı, bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1. Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini üzerine kurulu çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, 1950'li yıllardan sonra, özellikle ABD'deki organizasyonlarda, yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha çok önem kazandığı görülmektedir. Türkiye'de performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kurumlarında başlamış olup; bu konuya özel sektörün ilgisinin artması, özellikle son 20 yılda olmuştur (Uyargil, 2007: 2).

Bir personel için performans, bir işi ne ölçüde başardığının göstergesi olurken; bir yönetici açısından performans, çalışanlarının başarılarını değerlendirme ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır (Geylan, vd., 2013: 122). Performans ölçümü birçok aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan en önemlisi ve öncelikli olan aşama, görev ve iş analizinin yapılmasıdır. Çalışanların iş ve görevlerinin tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri belirlenmesidir. Böylece, ölçülen ile olması istenen performans arasındaki fark ortaya konmuş olur. Performans standartları nicel veya nitel özellikte olabilir (Geylan, vd., 2013: 126; Erdil ve Öztutku, 2013: 247).

Performans hedeflerinin ve standartları bazı özelliklerde olması gerekir. Bu özellikler baş harfleri SMART kelimesiyle kısaltılarak özetlenebilir (Işığışık, 2008: 3):

- **S-Specific:** Hedefler, yapılan işle ilgili ve "belirli" (somut) olmalı ve çalışanlar bu hedeflerden kendilerinden ne beklediğini açıkça anlayabilmelidir.
- **M-Measurable:** Standartlar, objektif ve "ölçülebilir" olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Ölçümün daha kolay olması için nitel yerine nicel (sayısal) başarı standartlarının seçilmesine dikkat edilmelidir.
- **A-Achievable:** Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte "ulaşılabilir" olmalıdır. Hedefler çalışanın ne asla başaramayacağı derecede zorlukta ne de çok kolay başarılabilecek düzeyde olmalıdır.
- **R-Reasonable:** Hedefler, "gerçekleşebilir" (uygun, makul) olmalıdır.
- **T-Time-Bound:** Hedeflerin gerçekleştirilmesi, "zaman sınırlı"(altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

### 3.3.2. Çalışan Performansı

İşgören performansı, örgütün etkililik, örgütün başarısı ve performansı için son derece önemlidir. İşgören performansı ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası, bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan bir ilişkinin sonucu olduğu görüşüdür (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Bireysel performansı ortaya koyan dört temel boyut bulunmaktadır (Benligiray, 2004: 146):

- **Kişilik özelliklerine dayalı kriterler:** Personelin performans düzeyini belirlemeye yönelik kişilik özellikleridir. Bunlar dış görünüm, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, sabırlılık, zekâ, hızlı olma ve dayanıklılık gibi özellikleri kapsar.
- **Davranışlara dayalı kriterler:** Personelin performans düzeyini belirlemeye yönelik davranışsal özellikleridir. Olumlu veya olumsuz olarak görülen işle ilgili insan davranışlarını içerir. Bu kriterler, inisiyatif sahibi olma, sorumluluk sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, iş birliği yapma gibi unsurlarla ilgilidir.
- **Yetkinliklere dayalı kriterler:** Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren özellikleri tanımlar. Liderlik, karar verme, sorun çözme ve esneklik gibi yetkinlikler, bu kriterlere örnek olarak verilebilir.
- **Çıktılara dayalı kriterler:** Gerçekleşen işin miktarı ve ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durur. Örneğin; hizmet verilen müşteri sayısı, yapılan satışın miktarı ya da tutarı, üretilen ürün sayısı gibi kriterler.

Günümüzde iş dünyasında motivasyon ücret, maaşlar, ikramiye gibi maddi unsurlar çalışanların motivasyonunda önemli bir kaynak olsalar da tek başlarına

yeterli değillerdir. Bu maddi kaynaklara ek olarak daha çok yaşam kalitesi, bireysel gelişim için fırsatlar, örgütlerde eşit, adil ve olumlu örgüt iklimi gibi konular da önem kazanmaya başlamıştır (Ünlü vd., 2004: 279).

Bu anlamda çalışanları etkilemenin ve onları bir hedef doğrultusunda harekete geçirmenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan en önemlileri; ödüllendirme, baskı yapma, uzmanlık, bilgi, yasal otorite, acizliğin gücü olmak üzere altı başlık altında toplanabilir (Ünlü vd., 2004: 60-61). Bunlar;

- Ödüllendirme: İnsanları etkileme yollarından birisi, işi yaptırmak için insanlara yardımda bulunmak veya ödül vermektir. Bu ödüller, bazen maddi (para, ikramiye, zam, parasal yardım, ek-ödeme vs.) olabileceği gibi, bazen bir manevi (teşekkür, tebessüm, onaylama, kutlama vs.) de olabilir. Bazen işyeri çalışanlarını etkilemek için anlaşılır pazarlıklar yapılır. Örneğin bir işletme bir projeyi hafta sonunda ekstra çalışarak tamamlaması halinde çalışanına ikramiye verebilir. Bazen ise işyeri ve çalışan arasında herhangi somut bir anlaşma bulunmamasına rağmen, çalışan bir beklenti içerisinde. Örneğin kişinin çok çalışması karşılığında maaşına zam yapılabileceği umudu sayılabilir.

- Baskı yapma: İnsanları etkilemek için, fiziksel güç kullanma, ceza ile korkutma veya onaylamama, dışlama gibi unsurları uygulama durumudur. Örneğin, işe geç gelen veya işteki performansı yeterli olmayan çalışanın, eğer bu durumlar devam ederse ceza alacağı, hatta işten ayrılabilceği durumu baskıyı yansıtır.

Diğer taraftan baskının aşırı olduğu durumlarda, çalışan stres altında kalabilir. Stres, bireyin karşı koyma yeteneğini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünüdür. İşgörenlerin işletmede oynadığı rolle ilgili beklentilerinin tatmin edilememesi, üstlenebileceği sorumluluktan daha fazlasının verilmesi ya da ne yapacağı konusunda belirsizliğe yol açacak şekilde iş ve görev tanımlarının açık olmaması, önemli stres kaynakları arasındadır (Geylan, vd., 2013: 240,241).

- Uzmanlık: Uzmanlar, alanıyla ilgili sahip oldukları özel bilgi, deneyim gibi karşılıkta güven veren ve sözlerine, tavsiyelerine uyulan insanlardır. Onların, bireyin veya toplumun kişisel hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacağı düşünür. Örneğin, doktorun vereceği ilaçları, içeriğine ve faydasına çok bakmadan kullanmak gibi.

- **Bilgi:** İnsanlara bilgi vererek ve onları istediği yönde hareket ettirerek, ikna etme, etkileme durumudur. Bilgi sahibi olan kişinin bu alanda uzman olmasına gerek yoktur, karşıdaki kişiyi etkileyebilecek bilgiye sahip olması ve etkili bir şekilde sunması yeterli olacaktır. Örneğin, kendisi ile beraber bir kursa katılmasını istediği arkadaşına, kursun içeriği hakkında cazip bilgiler vermesi, onu kursa katılım yönünde etkilemesi gibi.

- **Yasal otorite:** Toplumsal hayat içerisinde insanların eşit haklara sahip olmalarına rağmen, devlet, kurum, aile gibi toplumsal yapı taşları içerisinde bazı hiyerarşik ilişkileri bulunmaktadır. Bazı durumlarda bir kişi, diğerlerine nasıl davranmaları gerektiğini söyleme hakkına sahiptir. Öğretmen-öğrenci, komutan-asker, baba-oğul ilişkilerinde olduğu gibi. Bazen kıyafetler de bu otoriteyi ve statüyü yansıtır. Örneğin, bir hâkimin siyah cübbesi, doktorların beyaz önlüğü, polislerin mavi üniforması gibi.

- **Acizliğin gücü:** Toplumsal hayat içerisinde, bir faaliyet gösterirken yetersiz kişilere yardım etmek, bir sosyal sorumluluk, insanlığın gereği olarak kabul edilir. Örneğin fakir birine yardım etmek, küçük bir çocuğun kıyafetlerinin annesi tarafından giydirilmesi vs. birçok eylem bu kapsamda gösterilebilir.

Yukarıda sayılan güç unsurları, bireyler arasına, kurumla çalışan arasına ve farklı ortamlarda farklı şekillerde ortaya konulur. Buna öğretmen-öğrenci örneği verilebilir. Öğretmenlerin öğrencilerini etkileme gücü olarak iki unsurun ön plana çıktığı söylenebilir. Birincisi öğretmenler, uzmanlık gücünü kullanırlar ve öğrenciler de öğretmenin uzmanlığına güvenir ve onu dinlerler. İkinci olarak ta öğretmen, öğrencilerine arkadaşça, yardımsever yaklaştığı durumlarda, öğrenciler öğretmenlerini memnun etmek için onun kurallarına uyarlar. Bunun dışında baskı, ödül, otorite gibi güç unsurları da bu ilişkide bir yer tutmaktadır.

### **3.3.2.1. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışanın performansının iyi olması için gerekli en önemli koşullardan biri, iş tatmininin sağlanmış olmasıdır. Yani çalışanın işinden, işyerinden, bulunduğu ortamdan memnun olmasıdır. Bununla birlikte, işletmelerde nitelikli işgücünü elde tutmak ve çalışan performansını artırmak için, dikkat edilmesi gereken faktörler; işin niteliği, ücretlendirme ve ödüllendirme, çalışma koşulları ve iş güvenliği, yükselme olanağı ve kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, kültürel, sosyal etkinlikler ve

olanaklar, yönetim, denetim ve disiplin, örgütsel bağlılığı artırma, çalışma arkadaşları, işgörenin kişiliği, övülmek (takdir edilmek) ve motivasyondur (Türk, 2007: 76-81; Geylan, vd., 2013: 16-18, 96).

- **İşin niteliği:** Çalışanın yaptığı işin bazı özellikleri onun iş tatmininde önemli bir etkidir. Bu hususlar; otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği, görev geri bildirimidir. Otonomi, işin yapılması sırasında çalışanın iş hakkında karar verme özgürlüğünün olmasıdır. Görevin kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmeme durumudur. Görevin önemi, işin, iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür. Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğidir. Görev geri bildirimi, işgörenin işteki performansının ne olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

- **Ücretlendirme ve Ödüllendirme:** Bireylerin çalıştıkları işyerlerinden en büyük beklentilerinden biri, istedikleri seviyede kabul edilebilir ücret almak ve işyerinde adil bir ücret sisteminin olmasıdır. Adil bir ücretlendirme sistemi için iyi bir iş ve performans değerlemesi sisteminin kurulması, piyasa ücret araştırmasının yapılması gerekir. Performans değerlendirme sistemi şeffaf olmalı, personele performans hakkında yapıcı geribildirim vermelidir.

İşgörenin emeği karşılığı olarak kendisine yapılan ödeme, işten tatminin sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Ödeme işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten tatmini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır.

Örgüt açısından istendik davranışların tekrarlanması ve elde edilen olumlu çalışma sonuçlarını pekiştirmek (güçlendirmek) için, başarıda payı olanların ve performansı yüksek olanların ödüllendirilmesi gereklidir. Bu amaçla örgütsel bir strateji belirlenmeli, politikalar oluşturulmalı ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.

- **Çalışma koşulları ve iş güvenliği:** İşgörenlerin içinde bulunduğu çalışma ortamının ve fiziksel koşulların uygun olması, onların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de artıracaktır. Çalışanların sağlık düzeyinin korunması, kötü iş koşulları nedeniyle sağlık durumunun bozulmasının önlenmesi, sağlığını bozacak ve yaşamını tehdit edecek mesleki hastalık gibi tehlikelerden korunması gerekir.

- **Yükselme olanağı ve kariyer yönetimi:** İşyerinde yükselme, işgörenden işgörene değişmektedir. Kimi çalışan için yükselme, psikolojik gelişme anlamına gelirken, kimisi için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme anlamına gelebilir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığı bulması, yaptığı işteki tatminini arttıracaktır.

Çalışanların kariyer hedefleri ve beklentilerinin karşılanması, kariyer planları ile örgütün ileriye dönük ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi, adil bir terfi ve kariyer planlamasının yapılması, bireysel ve örgütsel performansı arttıracaktır.

- **Eğitim ve geliştirme:** Eğitim, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan süreçtir. İşletmelerde nitelikli işgücü oluşturmak ve bu niteliği artırarak devam ettirmek ve performansı artırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetleri son derece önemlidir. İyi bir eğitim ve geliştirme yönetimi, çalışan bağlılığını da arttıracaktır.

- **Kültürel, sosyal etkinlikler ve olanaklar:** İşgörene sağlanan aktif bir sosyal ortam (sosyal, sanatsal kültürel ve sportif faaliyetler) ile parasal olan ya da olmayan (lojman, kreş vs.) çeşitli ek olanaklar onun memnuniyetine dolayısıyla iş tatminine katkı sağlayacaktır.

Çalışanlarla kurulacak sosyal ilişkiler ve etkinlikler, çalışanın iş monotonluğundan ve iş stresinden kurtulmasına yardımcı olacak, çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kalitelerini yükseltecek ve elde tutulmalarına katkı sağlayacaktır.

- **Yönetim:** Yöneticilerin personel ilişkilerini desteklemesi ve onlara katkıda bulunması işgörenden iş tatminini arttırmaktadır. İK yönetimi planlarında belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı; yapılan çalışmaların maliyet ve fayda açısından işletmenin performansına yaptığı katkının derecesi değerlendirilmelidir.

- **Denetim ve disiplin:** İşgörendenlerin, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü denetime tabi tutulması, onların iş tatminine engel olmaktadır. İşletme ve yönetim tarafından sağlanan imkânlar verilen destek ve oluşturulan olumlu örgütsel iklime rağmen performansları sürekli düşük seviyede olan veya işletmedeki kurallara uymayan çalışanlar için disiplin kuralları uygulanmalıdır.

- **Örgütsel bağlılığı artırma:** Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba harcama isteği ile örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşur. Stratejik İK yönetimi, çalışan katılımlı toplantılar, oryantasyon eğitimi, adil ücretlendirme, ödüllendirme ve ek olanakları, eğitim ve kariyer geliştirme imkânları, etkili iletişim, sosyalizasyon gibi uygulamalar çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracaktır.

- **Çalışma arkadaşları:** Birbirleriyle iletişim içinde olmayan, aralarındaki zayıf ilişki olan çalışanların iş doyumsuzluğu artmaktadır. Aynı değer ve tutumlara sahip çalışanların iş tatmini daha çok olmaktadır.

- **İşgörenin kişiliği:** Kendine güvenen, benlik saygısı yüksek olan işgörenler, diğer işgörenlere göre daha çok işten doyum sağlayabilmektedirler.

- **Övülmek (takdir edilmek):** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtildiği üzere; başkalarını tasvip, kabul, hürmet ifade eden tavırlar, kişiyi ve onu benliğini sevindirir, memnun eder.

- **Motivasyon:** Amaçlar, bireyin içindeki güdülere doyum sağladığı zaman daha çekicidir. Bireyin performansını etkileyen en önemli unsur, motivasyon ve bu motivasyonun devamlılığıdır. Motivasyon kelime olarak, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" olarak tanımlanabilir. Motivasyon, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları cesaretlendiren davranışların ortaya konmasıdır. Ayrıca, çalışanların performans düzeylerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların hakkaniyet ve adalet ölçüleri içerisinde bireylere yansıtılması, onların motivasyonunda önemli etkiler yapmaktadır. Bu nedenle çalışanların performanslarının değerlendirilmesiyle birlikte bu sonuçların örgütsel karar ve uygulamalarda kullanılması gerekir. Performans değerlendirme sisteminin etkin bir biçimde kullanılması ile çalışanların motivasyonu ve verimliliği artırılabilir (Tuncer, 2013: 87-88).

### 3.3.3. Örgütsel Performans

Örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşmak, rekabet avantajı sağlamak, kaliteli mal ve hizmet üretmek için yüksek performans gösterebilen bireylere ihtiyaç duyarlar (Masoodul ve Semerciöz, 2011: 273). Ayrıca, güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerin işgörenleri, işyeri kuralları, terfi şartları, disiplin ve ceza uygulamaları, ödüllendirme gibi kurumsal bilgilere sahiptirler. Genellikle bu işgörenler, örgütleri

için işini en iyisini yapmaya ve yüksek performans göstermeye meyillidir (Akıncı ve Çoşkun, 2007: 161). Bir örgütün faaliyetlerinde ne kadar başarılı olduğunu gösteren örgütsel performans, örgütte görev yapan tüm çalışanların ayrı ayrı gösterdiği performansların toplamından oluşmaktadır (Akıncı ve Çoşkun, 2007: 163).

Örgütlerde performans açısından, işveren ve çalışanların birbirine karşılıklı güven duymaları; örgüt yapısını, kontrol mekanizmalarını, örgütsel iletişimi, iş tatminini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte; çalışanların iş performansının artmasına sağlamaktadır. Çok sayıda araştırma, güvenin gelişmesi için, özellikle ilişkisel güven, zaman gerektiğini öne sürmektedir. İşyerlerinde ilişkisel güven üzerine yapılan çalışmalar, uzun sürmekte ve objektif gözlemler gerektirmektedir (Masoodul ve Semerciöz, 2011: 271). Madan ve Yalçın (2011) tarafından yapılan çalışmada, kamu sektörü çalışanlarında örgütsel güven, performansa pozitif yönde etkilediği; kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre kendilerini daha güvende hissettikleri saptanmıştır (Madan ve Yalçın, 2011).

Erdil vd. (2004) yaptıkları çalışmaya göre, İKY performansı, personel seçim süreci, iş zenginleştirme, yenilikçilik, kaliteli ürün üretme ve performans değerlendirme sürecinin örgütsel performansı artırmaktadır (Erdil, vd., 2004: 119).

### **3.3.4. Performans Yönetimi**

Performans yönetimi, örgütlere etkinliğini verimliliğini izleme, kontrol etme ve stratejik öncelikleri yerine getirme imkânı veren bir yönetim uygulamasıdır. Performans yönetiminin önemi günden güne artmakta, bugün birçok örgüt, performans yönetimi sistemini uygulamaktadırlar. Performans yönetimi, hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarında istenen düzeyde bir verimlilik ve etkinlik sağlamak için, vazgeçilmez bir yaklaşım haline gelmiştir. Dünyanın en büyük 500 kuruluşu üzerinde yapılan bir çalışmada, bu firmaların %70'inin performans yönetimi sistemini uyguladıkları görülmüştür. Son yıllarda bu oranın daha da artacağı öngörülmektedir. Performans yönetiminin yapılabilmesi için işletme faaliyetleri sonuçlarının ve performans kriterlerinin değerlendirmeye tabi tutulabilecek düzeyde, yani açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun gerektirmektedir. Ölçülemeyen bir sonucun anlaşılması, iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi mümkün değildir. Bir organizasyonun ölçülebilir çıktıları; kâr verimlilik, üretim miktarı ya da



değeri, piyasa payı gibi nicel yapıda olabileceği gibi; müşteri memnuniyeti, saygınlık, güvenilirlik, olumlu imaj gibi nitel yapıda da olabilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203; Usta, 2010: 33,40; Tuncer, 2013: 104; Özer M., 2013: 37).

Performans yönetimi, örgütün vizyonunu oluşturup bu doğrultuda gerekli stratejileri belirlemek, hedefleri koymak, hedeflere ve standartlara ulaşmak için gerekli değerlendirme sistemlerini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamaya geçirmek, çalışanların performanslarını ölçmek, değerlendirmek ve izlenecek stratejileri belirleme sistemidir. Diğer bir ifadeyle performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavram ve süreçlerle iş yapma yöntemlerini belirleme ve yürütme çalışmalarıdır. Etkin bir performansın yönetimi; performansın amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, örgütün ve personelin performans düzeyinin doğru bir şekilde belirlenmesi, personele geribildirim yapılması, performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi basamaklarından oluşur (Geylan, vd., 2013: 122; Akıncı ve Coşkun, 2007: 165-166; Tengilimoğlu, vd., 2009: 323; Usta, 2010: 33)

Performans yönetiminin çalışanlar, örgütler ve yöneticiler açısından önemli işlev ve faydaları bulunmaktadır. Performans yönetiminde, performans değerlendirme sistemleri ve genel insan kaynakları sistemlerinin bütünleşerek, çalışanın işle ilgili davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda olması sağlanmaya çalışılır. Performans yönetimi ile çalışanlar, şimdiki durumlarını, kendilerinden tam olarak ne beklenildiğini ve verilen hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini öğrenirler. Yöneticiler açısından performans yönetimi, işgörenlerin şu anki durumları, gelişim düzeyleri, gelecekteki durumları ve eğitim ihtiyaçları hakkında bilgi toplamalarına ve karar vermelerine yardımcı olur. Ayrıca, yöneticilere işgörene karşı daha yapıcı ve daha yansız geribildirimde bulunmalarına; işgören için daha rasyonel kariyer planları yapılmasına katkı sağlar. Böylece, çalışanlara yeteneklerini en iyi şekilde kullanılması yönünde rehberlik yapılmış olunur. Örgüt için ise kurumsal hedeflere ulaşmaya ve işgörenle örgüt hedeflerinin bütünleşmesine yardımcı olur (Helvacı, 2002: 155; Özer M., 2013: 41).

Performans yönetiminde çalışanlara, organizasyonun amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapması gerektiği, yapacağı işlerin örgüte katkısının ne olacağı bildirilmelidir (Işılay Üçok ve Torun, 2012: 1). Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar üzerinde ne gibi etkileri yapacağı, nerelerde kullanacağı açıklanmalıdır. Bir çalışanın işteki performansını bilmesi, kendini değerlendirmesi ve iş başarımı açısından önemlidir. Çalışanın performans sonucu iyiyse, moral ve motivasyonu artacak; kötü veya yetersizse eksikliklerini gidermek için gerekli çabayı gösterecektir. Bu şekilde çalışanın ödüle ulaşmak ve yaptırımlarla karşılaşmamak için motivasyonunu yükselteceği ve performansını artacağı öngörülür. Performans yönetiminde işgören performansını ölçmek oldukça zordur. Çalışanların performansı birçok kişisel ve örgütsel faktörden etkilenmektedir. Bu nedenle çalışan performansı her zaman aynı düzeyde olmamaktadır. Bu yüzden performansın doğru, adil ve şüpheye yer vermeyecek şekilde değerlemek hiç de kolay değildir (Geylan, vd., 2013: 123; Tuncer, 2013: 104).

Performans Yönetimi Sisteminin içeriği şu şekilde sıralayabilir (Uyargil, 2007: 4-5; Işığışık, 2008: 4):

- Bireysel performansın planlanması (dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın, gözden geçirilmesi (değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-bildirim sağlanması (değerlendirme görüşmelerinin yapılması)
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (koçluk)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (ödüllendirme-ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.)

Performans yönetim sisteminin işleyişi, “hedef belirleme ve planlama süreci” ile başlar. Örgüt, vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda

performans göstergelerini ve hedeflerini belirler. Bu hedefler, birimlere ve çalışanlara bildirilir. Sonrasında hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında birimlerin ve çalışanların performansları izlenir. Elde edilen ile hedeflenen sonuçlar ve varsa aralarında farklılıklar saptanır. Performans hedeflerine ulaşma noktasında istikrar, uyum ve başarı gösteren veya gösteremeyen birim ve kişilere ücret, ödül, eğitim, gelişim ve kariyer planlama noktasında düzenlemeler yapılır (Işığışık, 2008: 4).

Ayrıca, işletmelerde faaliyetlerin performansının ölçmesi, yeterli bir durum değildir. Yöneticilerin performans ölçüm sonuçlarını değerlendirmesi, bu sonuçlara göre planlamalar yapması, kararlar alması gerekmektedir (Çoşkun ve Akın, 2009: 48). Performans yönetimi sisteminde, performans sonuçları, işletmelerde çeşitli alanlarda kullanılır. Bunların başlıcalarını şu şekildedir (Uyargil, 2007: 3-9): Stratejik planlama, ücret ve maaş yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayrılma kararlarının verilmesidir.

Performans yönetimi, örgütlerde bir denetim mekanizması görevi üstlenirken aynı zamanda çalışanın motivasyonunun sağlanmasına da yardımcı olur. Performans değerlendirme, çalışanların kontrolü için kullanılabileceği gibi örgütlerde çalışanın hedefleri üzerine odaklanarak performansını düşürecek problemlerin ortadan kaldırılmasına, gelişimi için gereken eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve yetkinliklerinin geliştirilmesine yardımcı olur (Akıncı ve Çoşkun, 2007: 165,167).

#### **3.3.4.1. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, performans yönetimi sürecinin bir parçasıdır. Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan dinamik ve sistematik bir süreçtir. İşletmeler, çalışanların kendilerine verilen işleri başarılı bir biçimde yerine getirip getirmediğini ortaya koymak için performanslarını değerlendirmek zorunludur (Geylan, vd., 2013: 123). Performans değerlendirme, kurumsal amaçlar doğrultusunda kurumda görevi yapan tüm bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesi, çabalarının birleştirilmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir (Tuncer, 2013: 90; Tengilimoğlu, vd., 2009: 322).

İşletmelerde genel olarak formal ve sistematik değerlendirme çalışmaları yapılsa da, informal ve sistematik olmayan değerlendirmeler de organizasyon yaşamının önemli bir unsurudur. Birlikte çalışan ve/veya karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan kişiler, sürekli olarak birbirlerini değerlendirirken, bu gibi değerlendirmelerin sonuçları her zaman açıkça ifade edilmemektedir. İşletmelerde formal ve sistematik bir değerlendirme yapıldığında, resmi olarak ifade edilemeyen informal ve kişisel değerlendirme sonucunda ortaya çıkan yargılar, bu değerlendirme süreçlerinde ve sonuçlarında etkili olabilmektedir (Uyargil, 2007: 1; Tuncer, 2013: 89-90).

İşe alım aşamasında, işgören sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ve gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. İlerleyen zaman içerisinde kişinin iş başındaki performansı incelenir ve kişinin gelişimi, gelecekteki pozisyonu, bu çalışmalar sonunda belirlenir (Uyargil, 2007: 1). Bu anlamda performans değerlendirme, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görev nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu; çalışanların verilen görevleri, beklenen standartlar (hedefler) doğrultusunda ne kadarını karşılayabildiklerinin ortaya konması ve karşılaştırılması sağlar. Ayrıca performans değerlemesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onun bağlı oldukları birimin veya organizasyonun performansının da buna bağlı olarak değerlendirilmesidir (Işığışok, 2008: 1).

Performans değerlendirme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi için bu aşamaların her birinin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar; Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi, performans standartlarının belirlenmesi, değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitilmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi, değerlendirme sonuçlarının personele iletilmesidir (Geylan, vd., 2013: 124).

Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların örgüt açısından değerlendirilmesi ve hak edenlerin ödüllendirilmesi için gerekli olan bilgiyi edinmektir. İkincisi ise; personele durumuyla ilgili geri bildirim sağlamak suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsat vermektir. Performans değerlendirme sonuçları, bireylerin kendini geliştirme alanlarının tespit edilmesini de sağlar. Böylece gerçek verilere dayalı bir eğitim ve geliştirme programı uygulanabilir. Bunun için değerlendirme sonuçlarının

açık, şeffaf ve gerçekçi olması gerekir (Tuncer, 2013: 88; Madan ve Yalçın, 2011: 150). Diğer taraftan performans değerlemenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Tengilimoğlu, vd., 2009: 323).

Performans değerlendirmesi örgütlerde, ücret ve maaş artışları, ödül sistemleri, terfi kararları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlanmasında, doğru personel seçim sistemlerinin kurulması, örgütsel karar ve uygulamalar, işten çıkarmalar ile benzeri amaçlarla gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır (Erdil, vd., 2004: 103; Tuncer, 2013: 90,93). Performans değerlendirmesi yapılmayan bir örgütlerde, çalışanlar ve takımlarla ilgili gerçekçi kararlar alınmaz. Sağlıksız bir performans değerlendirmesi, çalışanlar için motivasyon kırıcı olduğu kadar örgüt içinde olumsuz sonuçlar doğurur. Diğer taraftan, bu sonuçların adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması, örgütteki adalet ve güven duygusunun pekişmesine, örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olur. Böylece performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonunu artırabilir; örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltme aracı olarak kullanılabilir. Diğer yandan performans değerlendirme sisteminin etkisini artırmak için örgüte uygun değerlendirme araçlarının kullanılması ve değerlendirme hatalarından da kaçınılması gerekir (Tuncer, 2013: 89,90,93).

Performans değerlendirme sonuçları, örgütlere şu faydaları sağlamaktadır (Akıncı ve Çoşkun, 2007: 166):

- Gelecek için hedef belirlemesi,
- Kişilere verilecek ücretlerin belirlenmesi,
- Çalışanların kariyer planlarına yön verilmesi,
- Ast-üst iletişiminin ve ilişkisinin güçlendirilmesi,
- Çalışanların yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması,
- Çalışanların, birimlerin gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kişilerin iş performanslarını yükseltmeye yarayacak yolların bulunması,

### 3.3.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Birçok performans değerlendirme yöntemi olmasına rağmen, bu yöntemler, görevin niteliği, sonuç ve kullanılacağı alan bakımından farklılık göstermektedir. En çok kullanılan ve genel kabul görmüş performans değerlendirme yöntemleri; karşılaştırmalara dayalı yöntemler, grafik dereceleme yöntemi, kontrol listeleri yöntemi, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım, 360 derece geribildirim sistemleridir (Helvacı, 2002: 161-167; Tengilimoğlu, vd., 2009: 327-329; Turan ve Şener, 2008: 36-42).

- **Karşılaştırmalara dayalı yöntemler:** Bu yöntem, çalışan performansının işletmedeki diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi, karşılaştırılması ve başarı durumu tespitini kapsayan bir performans değerlendirme sistemidir. Bu yöntem genellikle işgörenlerin farklı amaçlarla karşılaştırmaları gerektiği zaman ve durumlarda kullanılır. Değerlendirmede dikkate alınacak kriterlere göre, başarılıdan başarısız doğru yapılan tablolama tekniği olan “sıralama yöntemi”; sıralama yaparken diğer çalışanlarla da karşılaştırma yapmayı esas alan “çift sıralama yöntemi” ve normal dağılım eğrisi özelliklerinden yararlanılarak gerçekleştirilen “zorunlu dağılım yöntemi”, bunlardan en önemlileridir.

- **Grafik dereceleme yöntemi:** En eski ve en sık kullanılan bir değerlendirme tekniğidir. Bu yöntemin birkaç çeşidi olmakla birlikte en yaygın olanı, değerlendirmeyi yapan yöneticiden yılda bir defa her personel için bir değerlendirme formu doldurması şeklinde olanıdır.

- **Kontrol listeleri yöntemi:** Bu yöntemde, değerlendirenden her nitelik için tanımlayıcı bir cümle bulunan listeden, çalışanın davranışlarına ve niteliklerine uygun düşeni işaretlemesi istenir. Değerlendirici bu liste üzerinde çalışanın davranış ve niteliklerini en iyi şekilde yansıtan cümleleri işaretleyerek çalışanı değerlendirir.

- **Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler:** Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, işgörenlerin performansını, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre değerlendirilmesidir. Çalışma standartları yaklaşımı, doğrudan endeks yönetimi, metin değerlendirmesi gibi teknikler bu yönteme örnek olarak gösterilebilir.

- **Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım:** Bu yaklaşım, her işgörenin performansının diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde değerlendirilmesidir. Bu yöntem, örgütün tümünün veya belirli

bir departmanın performansının ölçülmesinde etkili ve başarılı bir yöntemdir. Kritik olayların değerlendirilmesi, grafik değerlendirme ölçekleri, kontrol listesi yöntemi, zorunlu tercih sınırlaması, davranışsal temele dayalı dereceleme ölçütleri gibi yöntemler bu yaklaşım içerisinde sayılabilir.

- **360 Derece geribildirim sistemi:** Çok kaynaklı değerlendirme ve tam daire değerlendirme de denilen bu değerlendirme yöntemi; çalışanın kendisi, iş arkadaşları, üstler, astlar ve müşteriler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak değerlendirmesini içeren çok yönlü bir performans değerlendirme sistemidir. 360 derece geribildirim sistemi, çalışanın kendisi ile birlikte, çevresindeki eş ve farklı düzeylerdeki kişi ve gruplar tarafından değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu kişi ve gruplar; o çalışana iş ortamında tanıyan, iş arkadaşları, amirleri, ona bağlı çalışan astlar ve işletmeden mal veya hizmet alan müşterilerdir.

### **3.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ**

Sağlık hizmetlerini geliştirme çabaları, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de temel ve öncelikli konu olmaya devam etmektedir. Yapılan çalışmalar, gerçek anlamda bir iyileşme için insan faktörünün önemini ve önceliğini vurgulamaktadır. Bu durum, sağlık sektöründe insan kaynakları planlamasının daha etkin yapılması gereğini ortaya koymuş, nitelikli işgücü önemini göstermiştir. Ayrıca, sağlık sektöründe hizmet kalitesi, çalışanların, mesleki beceri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır (Sağlık Bakanlığı, 2011: 1). Sağlıkta çalışan performansı ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi açıklamak, hizmet kalitesi ve verimlilik açısından önemli olacaktır.

#### **3.4.1. Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkileri**

Küresel rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler, örgüt yapılarını ve stratejilerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Değişim, küreselleşme, rekabet, kalite ve insan odaklılık gibi birçok kavram, yeni başlayan çağın önemli kavramları olmuşlardır. Yeni iş ilişkisinde çalışanın fiziksel gücünden ziyade, onun içsel öğelerinden kaynaklanan bilgisine, yaratıcılığına, girişimciliğine, yenilikçiliğine ihtiyaç artmıştır. Bu anlamda bireye ait psikolojik sözleşme, iş ilişkilerini ve yükümlülüklerini anlamada kullanılır (Türker ve Karcıoğlu, 2010: 16).

Biçimsel sözleşmelerin tersine daha sübjektif olan psikolojik sözleşme, çalışanın hem işyerinde devam etmesi ve daha iyi performans sergilemesi yönünde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yapılan birçok araştırma, psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışanların negatif bilinç ve duygusal tepki geliştirdikleri yönünde sonuçlarını ortaya koymaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşme algılarındaki olumsuz sapmalar, bireysel ve örgütsel performansa zarar verecek çeşitli düzeyde kayıplar yaşamasına neden olmaktadır (Bedük, 2014: 12).



Yongjing vd. (2010)'a göre, psikolojik sözleşmenin çalışanın performansına doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür etkisi bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin doğrudan etkileri üç başlıkta; iş memnuniyeti ve çalışan performansını artırması ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu katkı sağlaması şeklinde sıralanabilir. Dolaylı etkileri ise dört başlıkta; örgütsel bağlılık, yöneticilere bağlılık, iş memnuniyet algılarının değişmesi ve örgütteki güven unsuru olarak tanımlanabilir (Bedük, 2014: 12-13).

Psikolojik sözleşmenin çalışana sağladığı önemli katkılardan biri de örgüte alışma sürecini hızlandırmasıdır. Örgütsel sosyalizasyon olarak adlandırılan bu uyum süreci, işe yeni başlayan bir çalışanın, kendisinden beklenen rol ve görev gerekleri ile ilgili tutum ve davranışları öğrenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin temel hedefi, çalışana örgütün etkili bir üye haline getirmeye çalışmaktır (Bedük, 2014: 14).

Psikolojik sözleşmesi ihlale uğrayan çalışanların kişisel performanslarında düşüş olabilmektedir. Hatta çalışanın ortaya çıkardığı tepki kızgınlık, öfke gibi çok daha sert davranışlara dönüşebilmektedir. Çalışan psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduğunda, örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına bazı bilişsel ve duygusal olumsuz tepkiler geliştirebilmektedir. Bu tepkiler; kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı, güven kaybı, tatminsizlik, stres, tükenmişlik, üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirme, örgütsel bağlılık duygusunda azalma, işten ayrılma olarak sıralanabilir (Robinson ve Rousseau, 1994: 247; Bedük, 2014: 18).

- Kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı: Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanın örgüte karşı kızgınlığını, öfkesini artırmakta ve onun hayal kırıklığı yaşamasına neden olmaktadır. Bu durumun yoğunluğu bir taraftan çalışanın performansını, iş memnuniyetini, iş ilişkilerini olumsuz etkilemekte; diğer taraftan da örgütün etkinlik ve verimliliğine zarar vermektedir.

- Güven kaybı: Psikolojik sözleşmenin temelinde yatan duygulardan biri de güven duygusudur. Sözleşmenin ihlali yönündeki gelişmeler, tarafların birbirlerine duydukları güveni sarsar. Bu güven kaybı, çalışan-örgüt arasındaki sağlıklı ilişkilerin yürütülmesini zorlaştırır.

- Stres: Psikolojik sözleşme, çalışanı fiziksel ve duygusal olarak yıpratmaktadır. Stres, çalışanı hem bedenen hem de ruhen rahatsız eden ve onun iş performansını ve konsantrasyonunu olumsuz etkileyen bir unsurdur.

- Tükenmişlik: Bir stres tepki türü olan tükenmişlik, üretkenlikte azalma, mali ve üretim kaybı, işe mazeretsiz devam etmeme, yıpranma, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

- Üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirme: Çalışanlar, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği yönünde bir algı geliştirdiklerinde, yaşadıkları kızgınlık, öfke ve hayal kırıklığına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlara yönelebilirler.

- Örgütsel bağlılık duygusunda azalma: Psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel bağlılığı zayıflattığı yönünde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık duyguları zayıflayan çalışan, örgüt lehine olmayan davranışlara yönelmektedir.

- İşten ayrılma: İşten ayrılma niyeti, çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısına dayanarak örgüt ile ilişkisine son verdiği bir evreyi işaret etmektedir.

### **3.4.2. Sağlık Sektöründe Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkileri**

Sağlık sektörü, çalışanlarda, personel hareketliliğinin, tükenmişliğin ve psikolojik sorunların yüksek olduğu; iş doyumunun genel olarak diğer sektörlerle göre düşük olduğu bir sektördür. Bu sektör, son 15 yıldır profesyonelleşmeye sürecinde olmakla beraber; sağlık kurumlarının çalışanların beklentilerini doğru anlamada ve bu beklentileri karşılamada zorlandığı görülmektedir (İşçi ve Artan, 2010: 112). Bu anlamda kalitenin ölçümün zor, emeğin yoğun olduğu sağlık sektöründe psikolojik sözleşme kavramı son derece önemlidir.

Sağlık sektöründe çeşitli psikolojik sözleşme ihlalleri gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bunlardan bazıları; hastane yöneticilerinin, sağlık çalışanlarından, özellikle hekim ve hemşirelerden, iş yoğunluğu ve personel devamsızlığı durumunda, yazılı sözleşmelerinde belirlenmiş çalışma saatleri dışında, fazla mesai yaptırma talep ve zorlamalarıdır. Bu durum, fazla mesai yapılması bir zorunluluk taşıyorsa, bu durum çalışana ek ücret veya yararına bazı kazanımlar yansıtıyorsa uygun olabilmektedir. Bu şartlar gerçekleştiği takdirde sağlık çalışanları,

kurumları ve yöneticileri için olumsuz tutum ve davranışlar göstermeyecektir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69).

Sağlık sektöründe psikolojik sözleşme ihlallerinin gerçekleşmesi, temel uğraş alanı doğrudan insan sağlığı olan ve bu hizmetleri insan emeği gerçekleştiren bu sektör için olumsuz etkiler yapmaktadır. Günümüzde sağlık sektöründe nitelikli hekim ve hemşire ihtiyacı her geçen gün artmakta, mevcut personelin elde tutulmasında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunları çözmek ve çalışanların beklenenin ötesinde emek sarf etmesini sağlanmak için psikolojik sözleşme ihlallerinden kaçınılması gerekir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64).

Sağlık sektöründe psikolojik beklentilerin gerçekleşmesi ve ihlallerin en aza indirilmesinde, sağlık çalışanlarına kariyer yapma, yönetsel görev alabilme, kararlara katılabilme ve fikirlerini beyan etme imkânlarının verilmesi, kurumsal etkinliği ve verimliliği artıracaktır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012: 64,69). Khalid tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerin sürekli kendilerini geliştirmeye yönelik öğrenme ve becerilerini geliştirmeleri ve kariyer yapmalarının teşvik edilmesi, hastanelerin yeni psikolojik sözleşme tutumları içerisinde yer alır (Khalid, 2003: 53).

Sağlık yöneticilerinin sağlık hizmetlerinin sunumunda başarılı olabilmeleri için, bu faaliyetleri ve süreçlerini planlaması, örgütlemesi, uygulaması ve denetlemesi ve değerlendirmesi gereklidir. Yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyeti olan performans değerlendirme ve performans yönetimi, yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir (Çoşkun ve Akın, 2009: 47).

Günümüzde sağlık kuruluşları performans yönetimi açısından değerlendirildiğinde; özel sağlık kuruluşlarının işletme karlılığı artırmaya ve işletme devamlılığını sağlamaya yönelik temel amaçlar doğrultusunda performans ve performans yönetimi kavramı ile ilgilendikleri görölmektedir. Kamu sağlık kurumları açısından bakıldığında ise, yasaların ve devletin yetkili organlarının belirlediği hedefleri gerçekleştirmek ve topluma katkı sağlamak amaçlı olarak performans ve performans yönetimi çalışmaları yürütölmektedir (Çoşkun ve Akın, 2009: 47). Gelecekte performans yönetiminin, çağdaş yönetim anlayışına daha uygun durumlara ulaşacağını da öngörebilir.

Performans değerleme, tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde de birçok yararları vardır. Bu yararları sağlık sektöründe yönetici, çalışan ve işletme açısından değerlendirilirse (Tengilimoğlu, vd., 2009: 325);

- Sağlık yöneticileri açısından: alışanlarla, yöneticiler arasındaki ilişki ve iletişimin gclendirir. Çalışanların gcl ve zayıf yönlerinin belirler ve onların eğitim ihtiyaçlarının ortaya koyar. Yetki devri kolaylaşır. Değerlendirme ve düzeltici faaliyetler için fırsat sağlar. İş tatmini geçerli bilgi sağlar. Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edindirir. Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır.

- Sağlık alışanları açısından: Çalışanların kendine güven duygularının artırır. İşletmenin ve birimin hedeflerinin tartışılmasını sağlar. Çalışanların sürekli kendini geliştirme ihtiyacı hissetmesini sağlar. Çalışanların işyerindeki gcl ve zayıf yönlerini öğrenme imkânı tanır. Çalışanın kendi rolünün gereklerini yerine getirip getirmediğinin anlamasını sağlar.

- Sağlık işletmeleri açısından: Verimliliğin artırılmasını sağlar. Sunulan hizmetlerin kalitesinde yükseltir. Ücretlendirme sisteminde hakkaniyeti sağlar. Birimlerin performansının iyileştirilmesini sağlar. Çalışanların motivasyon düzeylerinin tespiti ve planlama yapılmasını sağlar.

## **BÖLÜM 4**

### **PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN KAMU-ÖZEL HASTANELERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: GAZİANTEP ÖRNEĞİ**

Bu bölüm araştırmanın amacı, yöntem ve bulguları kısmından oluşmaktadır. Araştırmanın amacı ve yöntemi bölümünde; bu araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları, modeli, varsayım, hipotez ve değişkenleri, kısıtlılıkları ile örnek kütle seçimi, veri toplama yöntemi, veri değerlendirme yöntemi, anket cevaplama oranı konularına yer verilmiştir.

Araştırma bulguları kısmında, araştırmanın bulgular ve bulguların istatistiksel analizi, araştırmanın sosyo-demografik bulguları, ölçeklere ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları, tablolar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu saha araştırmanın amacı, örgüt ve çalışan ilişkilerinde önemli bir unsur olan psikolojik sözleşme kavramının çalışan performansı üzerinde etkilerini sağlık sektörü örnekleminde belirlemek, kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalar yapmaktır. Saha araştırmanın bu temel amacı doğrultusunda, psikolojik sözleşme kavramının çalışan beklentileri, kurumun karşılama düzeyi ve ihlal boyutlarının çalışan performansı üzerine etkisi incelenmiş; bu etkilerin hastane türü, meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, aylık gelir, çalıştığı işyeri sayısı, mesleki çalışma yılı ve idari görevli olup olmama değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

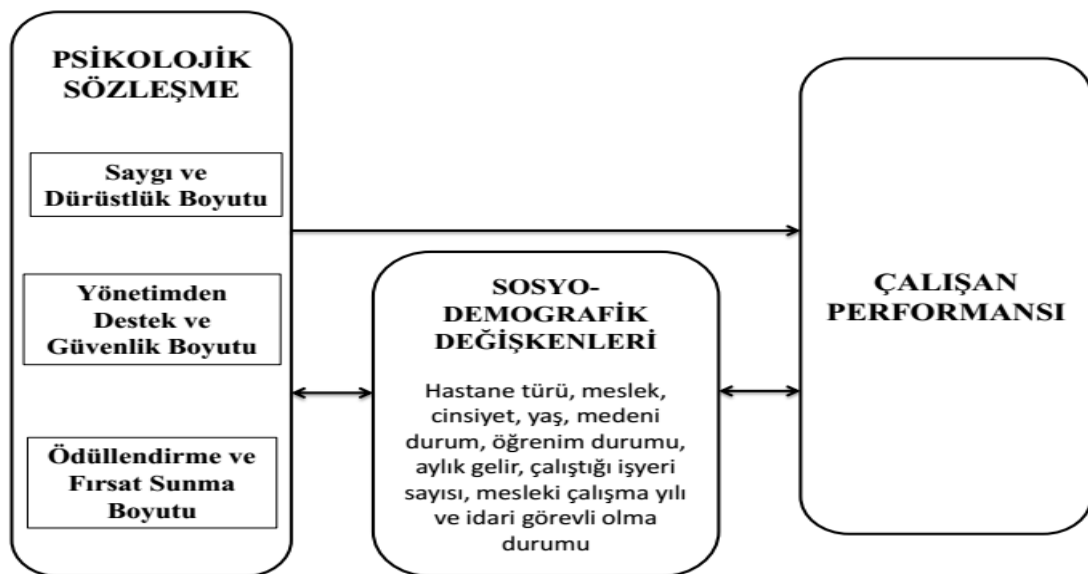
Araştırmanın, Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren KHB Hastaneleri, Kamu Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastaneleri ve Özel

Hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sağlık çalışanları içerisinde, hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık tekniker/teknisyenler araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında bu hastanelerde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan çalışanlara anket yönlendirilmiştir. Araştırma veri toplama aracı uygulanırken herhangi bir nedenden izinli, hasta veya hastanede bulunmayan çalışanlar, araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Bu araştırma, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan çalışanlar ana kütlelerinde gerçekleştirildiği için, araştırma sonuçlarının diğer illerdeki hastanelere ve bu hastanelerdeki sağlık çalışanlarına genellenmesi mümkün değildir. Yani coğrafi farklılıkların etkisi analiz edilmemiştir. Ayrıca, araştırma ana kütlelerinde görev yapan ama araştırma kapsamı dışında bırakılan diğer meslek grupları (diğer sağlık çalışanları, idari personeller, yardımcı personeller, taşeron firma çalışanları vs.) da, bu genelleme içerisinde yer almamaktadır.

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma tanımlayıcı ve kesitsel olarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının (saygı ve dürüstlük, yönetimden destek ve güvenlik, ödüllendirme ve fırsat sunma) çalışan performansı üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Modelin ilk aşaması, psikolojik sözleşmenin alt boyutları olan faktörleri olan saygı ve dürüstlük, yönetimden destek ve güvenlik, ödüllendirme ve fırsat sunma faktörlerden oluşmaktadır. İkinci aşamada, araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri olarak sıralayabileceğimiz, hastane türü, meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, aylık gelir, çalıştığı işyeri sayısı, mesleki çalışma yılı ve idari görevli olma durumu gibi değişkenler bulunmaktadır. Modelin son aşamasında ise, çalışan performansı değişkeni yer almaktadır.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, HİPOTEZLERİ VE DEĞİŞKENLERİ**

##### **4.4.1. Araştırmanın Varsayımları**

Veri toplama aracının uygulandığı hedef kitle, hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarıdır. Bu kapsamda, hastanelerde görev hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık tekniker/teknisyenleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Sağlık çalışanları arasında, hastane, çalışan ve iş ilişkileri konularında duygu, düşünce ve görüş benzerlikleri veya ayrılıkları olabilmektedir. Katılımcıların sosyo-demografik değişkenlerine göre (hastane türü, meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, aylık gelir, çalıştığı işyeri sayısı, mesleki çalışma yılı ve idari görevli olup olmama), psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, kurumun karşılama düzeyi ve ihlali ile çalışan performansı hakkında benzer veya farklı duygu, düşünce ve görüşlerinin olabileceği varsayılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket tekniğinin, güvenilir ve geçerli bir teknik olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılanların, araştırma anket sorularını doğru anladıkları ve anket sorularına verdikleri cevapların geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

##### **4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın modeli ve amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şu şekildedir.

**H<sub>1</sub>**= Hastane türü (kamu veya özel sektör hastaneleri) değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>2</sub>**= Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>**= Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>**= Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>**= Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi arasında istatistiksel yönden anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>**= Cinsiyet değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>8</sub>**= Medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>8</sub>**= Yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>9</sub>**= Eğitim durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>10</sub>**= Mesleki çalışma yılı değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>11</sub>**= Meslek değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>12</sub>**= Aylık gelir değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>13</sub>**= Çalıştığı işyeri sayısı değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>14</sub>**= İdari görev olma durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.



#### 4.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkenler; katılımcıların çalıştıkları hastanenin türü, mesleği, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu, aylık geliri, çalıştığı işyeri sayısı, mesleki çalışma yılı ve idari görevli olup olmama durumudur.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise; psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, kurumun karşılama düzeyi ve ihlali ile çalışan performansdır. Psikolojik sözleşmenin olan saygı ve dürüstlük, yönetimden destek ve güvenlik, ödüllendirme ve fırsat sunma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

#### 4.5. ARAŞTIRMANIN KISITLAYICILARI

Veri toplama aracının uygulandığı hedef kitle, hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarıdır. Bu kapsamda, Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık tekniker/teknisyenleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bu meslek grupları, sağlık hizmetleri sunumunda en önemli rolleri oynayan, sağlık ekibinin vazgeçilmez unsurları olarak görülen, sayı bakımından da sağlık çalışanları içerisinde önemli bir paya sahip olan kişilerden oluşmaktadır.

Araştırma Gaziantep il merkezinde gerçekleştirilmiştir. Bu anlam da araştırma sonuçları diğer iller ve Türkiye geneli için genellenmesi mümkün değildir. Ayrıca araştırma yataklı tedavi kurumlarında çalışan sağlık çalışanları üzerinde yapıldığı için aile hekimliği, özel muayenehane gibi diğer kurumlarda çalışan sağlık çalışanlarını kapsamamaktadır.

Araştırma veri toplama aşaması sonrası yaptığımız değerlendirme sonucu, Kamu Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanelerinde uygulanan anket sayısı ve mesleki dağılımı yeterli olmaması nedenleriyle, hastane türüne göre yapılan değerlendirmelerde, tek başına üniversite hastaneleri için bir değerlendirme yapmak istatistiki açıdan uygun olmayacağından, bu iki tıp fakültesi hastanesi anketleri, kamu hastaneleri anketleri içinde değerlendirilmiştir. Hastane türüne göre değerlendirmeler, kamu ve özel hastaneleri olarak sınıflandırılarak yapılmıştır.

Ana kütle sayısının büyük olması, araştırma kapsamındaki hastanelerin Gaziantep ilinin farklı yerlerinde bulunması, araştırmanın sağlık çalışanlarının yoğun mesaiyi sırasında uygulanması gibi nedenler, araştırmanın uygulanmasında kısıtlayıcı faktörler olarak saptanmıştır.

Veri toplama formları uygulanmadan önce çalışma hakkındaki gerekli açıklamalar yapılmış, sağlık çalışanlarından sözlü onamları alınmıştır. Anketlerin uygulanması Ocak-Nisan 2015 tarihleri arası gerçekleştirilmiş olup veri toplama aşaması yaklaşık 4 ay sürmüştür. Anketler, araştırmacı tarafından ilgili hastanelerde uygulanmıştır. Anket uygulanan katılımcılar, “tesadüfi örnekleme” olarak seçilmiştir.

#### **4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın yöntemi kapsamında; araştırmanın ana kütlelerinin ve örnek kütlelerinin seçimi, veri toplama yöntemi, verileri değerlendirme yöntemi hakkında bilgiler yer almaktadır.

##### **4.6.1. Araştırmanın Ana Kütle ve Örnek Kütle Seçimi**

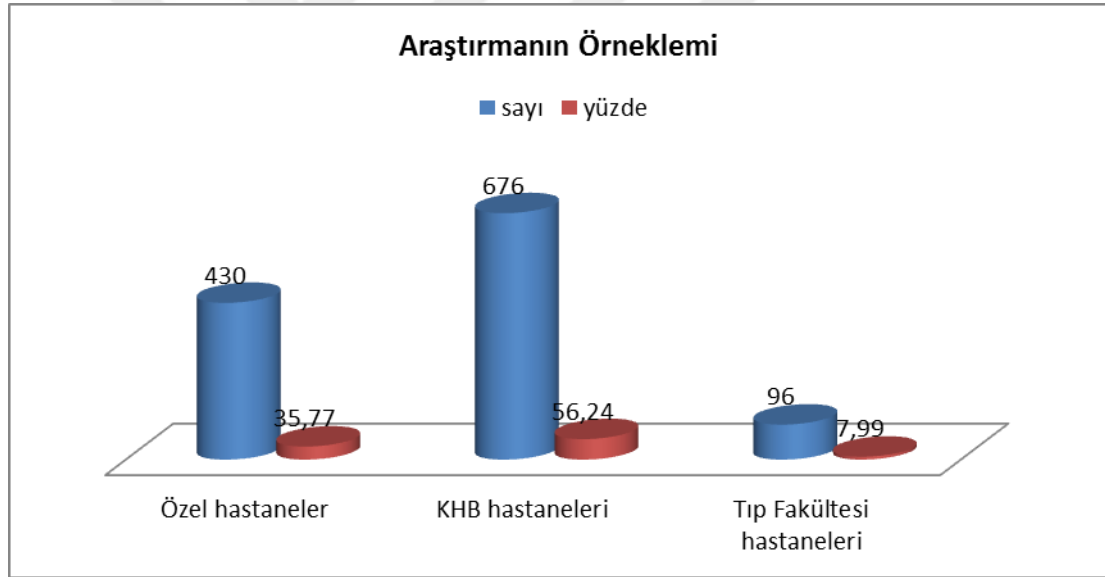
Araştırmanın ana kütleleri olarak Gaziantep il merkezi belirlenmiştir. Gaziantep, yaklaşık 1 milyon 800 bin nüfusu ile Türkiye'nin en kalabalık sekizinci şehridir. Gaziantep, Türkiye'nin hâlâ yaşanılan en eski kenti olup, Dünya'nın da yaşanılan en eski kentlerinden biridir. Bunların yanında Gaziantep, Türkiye sanayisi ve ticaretinde de çok önemli bir yer tutmaktadır. Gaziantep, Türkiye'nin sanayi ve ticaretinde 5. sıradadır, gelişmiş bir ticaret ve sanayi merkezidir. Gaziantep'in ülke çapında ihracat payı %13'tür. Bunun sebepleri arasında Gaziantep'in Anadolu ile Orta Doğu arasında bir konumda bulunması ve liman kentlerine yakınlığı sayılabilir. Gaziantep, kentsel gelişiminde önemli bir pay, özel sektör ve onların çabalarına aittir ([https:// tr.wikipedia.org/wiki/Gaziantep](https://tr.wikipedia.org/wiki/Gaziantep), 2015). Gaziantep büyük gelişimi sağlık sektöründe yaptığı yatırımlarla da kendini göstermektedir. Gaziantep gerek kamu hastaneleri gerekse özel hastaneler bakımından sayısal olarak birçok ilden daha fazla hastaneye sahiptir. Bu anlamda araştırma yapmak açısından iyi ve yeterli bir ana kütle oluşturulmaktadır.

Araştırmanın uygulandığı hastanelerdeki çalışan sayısı (ana kütle sayısı), Gaziantep İl Sağlık Müdürlüğünden yazılı olarak talep edilmiş olup, 31.01.2015

tarihi itibarıyla sağlık çalışanı sayısı verileri elde edilmiştir. Araştırmanın ana kütle sayısı, uygulanan anket sayısı (örnek kütle sayısı) ve hastane türlerine göre dağılımı Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Hastane Türüne Göre Ana Kütle ve Örnek Kütle Sayıları**

Hastane türü	Ana kütle		Örnek kütle		Ana kütle / Örn. kütle yüzde (%)
	sayı	yüzde(%)	sayı	yüzde (%)	
Özel hastaneler	1.354	15,00	430	35,77	31,83
KHB hastaneleri	2.991	26,50	676	56,24	22,70
Üniversite Tıp Fakültesi hastaneleri	767	58,50	96	7,99	12,64
<b>Toplam</b>	<b>5.112</b>	<b>100,00</b>	<b>1.202</b>	<b>100,00</b>	<b>23,61</b>



**Grafik 4.1. Araştırmanın Örnek Kütle Dağılımı**

Araştırma kapsamında tüm ana kütleye anket yönlendirilmiş olup, bu çalışmaya katılmaya gönüllü olan ve anket formunu uygun doldurulan toplam 1.202 kişinin anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu sayı, ana kütlelerinin %23,51’ini temsil etmektedir.

Araştırmalarda örnek kütle hacmi, aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmaktadır (Weiers, 2008;300):

$$n = \frac{q * p * \left(\frac{Z_{\alpha}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} * \left[q * p * \left(\frac{Z_{\alpha}}{d}\right)^2 - 1\right]} + p$$

p: Ana Kütle de gözlenen X'in oranı

q: (1-p) değeri

N: Ana kütle hacmi

n: Örnek kütle hacmi

$Z_{\alpha}$ :  $\alpha=0.05$  için 1.96

d: kabul edilebilir hata oranı

Ana kütlede 5.112 kişiden oluşumu, %95 güven seviyesinde ve %5 kabul edilebilir hata oranı ile formüle edildiğinde, 358 adet denek ile anket yapılmasının yeterli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sayı, ana kütle sayısının %7'sini oluştururken; araştırmada uygulanan ve değerlendirmeye alınan anket sayısı, %2,47 kabul edilebilir hata oranı ile ana kütlede %23,51'ini (n=1.202) oluşturarak oldukça yeterli bir sayıdadır.

#### 4.6.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için gerekli veriler, tesadüfi olarak seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan sağlık çalışanlarına yüz yüze (kişisel görüşme) anket uygulanmasıyla toplanmıştır. Anket, Kişisel bilgi formu, Psikolojik Sözleşme Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği olmak üzere üç soru formundan oluşmaktadır. Ankette, 10'u sosyo-demografik, 32'si Psikolojik Sözleşme ölçeği, 6'sı Çalışan Performansı ölçeği sorusu olmak üzere toplam 48 soru bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında uygulanan Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nde, katılımcılara psikolojik sözleşme unsurları, "Sizin için önemi" ve "İşyeri tarafından karşılanma düzeyi" şeklinde iki başlık altında, iki yönlü olarak sorulmuştur. Katılımcılar, psikolojik sözleşme ölçeğindeki maddeleri, kendileri için önem ve kurumun karşılanma düzeyi için 1 ile 6 arasında olacak şekilde (1 en kötü, 6 en iyi durumu ifade etmektedir) cevaplamışlar ve anket puanlaması bu şekilde yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, psikolojik sözleşme unsurlarının

kendileri için önemi ile bunları kurumun karşılama düzeyi arasında oluşan fark, psikolojik sözleşme ihlali olarak ortaya konmuştur. Çalışan performansı ölçeği, 5'li likert tipinde hazırlanmış olup, kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) olarak puanlanmıştır.

#### **4.6.2.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma kapsamına alınan bireylerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek ve bu özellikleri ölçeklere verilen cevaplarla karşılaştırmak için toplam 10 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu formda bireylere cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki ve kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki görev, aylık gelir bilgileri ile kaç defa işyeri değiştirdiği ve idari görevi olup olmadığı soruları yöneltilmiştir.

#### **4.6.2.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği**

İlk olarak 1992 yılında Denise Rousseau tarafından geliştirilen “Psikolojik Sözleşme Ölçeği”, Türkiye’de birçok araştırmada kullanılmış ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ve ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği olduğu saptanmıştır (Sayılı ve Özkara, 2002; Özkeçeli Çiçek ve Deniz, 2005; İşçi ve Artan, 2010). Bu çalışmada psikolojik sözleşme ölçeğinin Cronbach alfa sayısı ( $\alpha$ ) 0.980 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. İşçi ve Artan’ın yaptığı çalışmada, Psikolojik Sözleşme ölçeği, “Saygı ve dürüstlük”, “Yönetimden destek ve güvenlik” ve “Ödüllendirme ve fırsat sunma” olmak üzere üç alt boyut (faktör) üzerinden değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, Psikolojik Sözleşme Ölçeğinin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi boyutlarına dair herhangi bir öngörünün olmaması nedeniyle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada da İşçi ve Artan tarafından belirlenen bu üç faktörlü yapı kullanılmıştır. Faktör analizi yapılarak, faktör yüklerine göre sorular tekrar belirlenmiştir. Psikolojik Sözleşme ölçeği, 32 unsurdan oluşmakta olup (1 ile 6’lı cevap seçenekleri içerisinde), ölçek puanlaması en yüksek 192 puan, en düşük 32 puandır. Ölçeğe verilen cevapların düşük olması, örgütte çalışanların beklentileri ve kurum tarafından karşılama düzeyinin az olduğunu; bu puanların yüksek olması, çalışanların beklentileri ve karşılama düzeyinin yüksek olduğunu yani olumluluğu göstermektedir. Örgütte çalışanların beklentileri ve karşılama düzeyi arasındaki fark, psikolojik sözleşme ihlal

durumunu ve düzeyini göstermektedir. Ölçeği araştırma anket formunda kullanılmak için, Türkiye’de ilgili çalışmaları yapan ilgili araştırmacılardan e-posta yoluyla izinler alınmıştır (Özkeçeli Çiçek ve Deniz, 2005; İşçi ve Artan, 2010).

#### **4.6.2.3. Çalışan Performansı Ölçeği**

Rahman ve Bullock’un (2004) makalesine dayanan “Çalışan Performansı Ölçeği”, Türkiye’de birkaç çalışmada kullanılmış, geçerlilik, güvenilirliği yapılmıştır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Kılınç ve Ulusoy, 2014). Bu çalışmada psikolojik sözleşme ölçeğinin Cronbach alfa sayısı ( $\alpha$ ) 0.800 olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Bu çalışmada Çalışan performansı ölçeğinde alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6 olup, yüksek puan çalışanın daha çok performans gösterdiğini ifade etmektedir.

#### **4.6.3. Veri Toplama Uygulanması**

Saha araştırmalarında, araştırmanın uygulanmasından önce kullanılacak olan ölçüm aracının denenmesi ve aracın geçerlilik, güvenilirlik analizlerinin yapılabilmesi için pilot çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada ön bir alan çalışması yapılmıştır. Bu amaçla başlangıçta 40 adet anket, hastane çalışanlarına uygulanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, elde edilen veriler üzerinden güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış, anket soru formunun uygun olduğuna karar verilmiştir. Demografik değişkenlerle ilgili sorularda kısmi düzeltmelere gidilmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için Gaziantep KHB Genel Sekreterliği makamından (5 kamu hastanesi), Kamu Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliğinden (2 üniversite hastanesi) ve Gaziantep’te faaliyet gösteren özel hastane yönetimlerinden (9 özel hastane) anket uygulamak için yazılı izin alınmış olup veri toplama formlarının uygulanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırma kapsamında anket uygulama talebi yapılan 2 özel hastane araştırma izni vermediği için bu hastanelerde anket uygulaması gerçekleştirilememiştir. Bunun dışında beş KHB hastanesi, iki kamu üniversite tıp fakültesi hastanesi ve dokuz özel hastane olmak üzere, toplam 16 hastaneye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yeni kurulmuş bir özel hastane, çalışanların psikolojik beklentileri ve kurum

tarafından gerçekleşme düzeyi hakkında tam ve sağlıklı bir fikri henüz ortaya çıkmamış olacağı düşüncesi ile araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

#### **4.6.4. Verileri Değerlendirme Yöntemi**

Araştırma veri toplama aşaması sonrası yaptığımız değerlendirme sonucu, kamu üniversitesi tıp fakültesi hastanelerinde uygulanan anket sayısı ve mesleki dağılımı yeterli olmaması nedenleriyle, hastane türüne göre yapılan değerlendirmelerde, tek başına üniversite hastaneleri için bir değerlendirme yapmak istatistiki açıdan uygun olmayacağından, bu iki tıp fakültesi hastanesi anketleri, kamu hastaneleri anketleri içinde değerlendirilmiştir. Hastane türüne göre değerlendirmeler, kamu ve özel hastaneleri olarak sınıflandırılarak yapılmıştır.

Araştırma veri analizinde öncelikle faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında, sosyo-demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla fark testleri (Student t testi, varyans analizi-ANOVA testi) yapılmıştır. Son olarak da psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini ve aralarındaki ilişkinin yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Çalışmada verilerin analizi için SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. Veriler, frekans ve yüzde analizleri, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi), Levene testi, varyans analizi (ANOVA), Tukey testi ve korelasyon analizi kullanılarak değerlendirilmiş ve yanılma düzeyi (p değeri 0.05) olarak alınmıştır.

## 4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI, DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

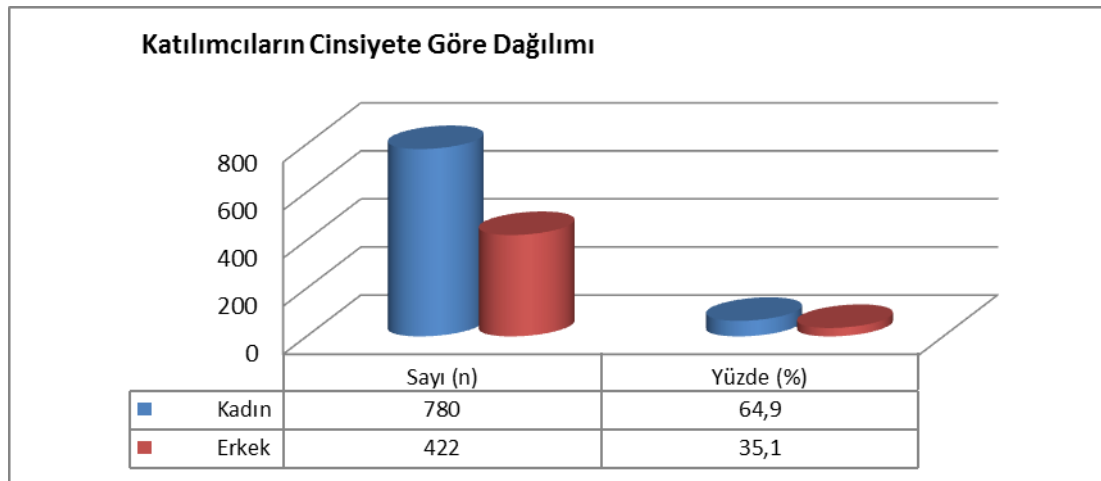
Bu bölümde, araştırmanın demografik bulgulara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları, araştırma ölçeğine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları, araştırma ölçeğine ilişkin bulguların analizi, araştırma ölçeğine ilişkin güvenilirlik (reliability) analizi, araştırma ölçeğine ilişkin faktör analizi, araştırma ölçeğine ilişkin verilerin uygun analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi ile araştırma hipotezlerinin sınanması ve yorumu yer almaktadır.

### 4.7.1. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılanların sosyo-demografik bulguları ve araştırma ölçeklerine verilen cevapların dağılımlarına ilişkin veriler ortaya konmuştur.

#### 4.7.1.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Bulguları

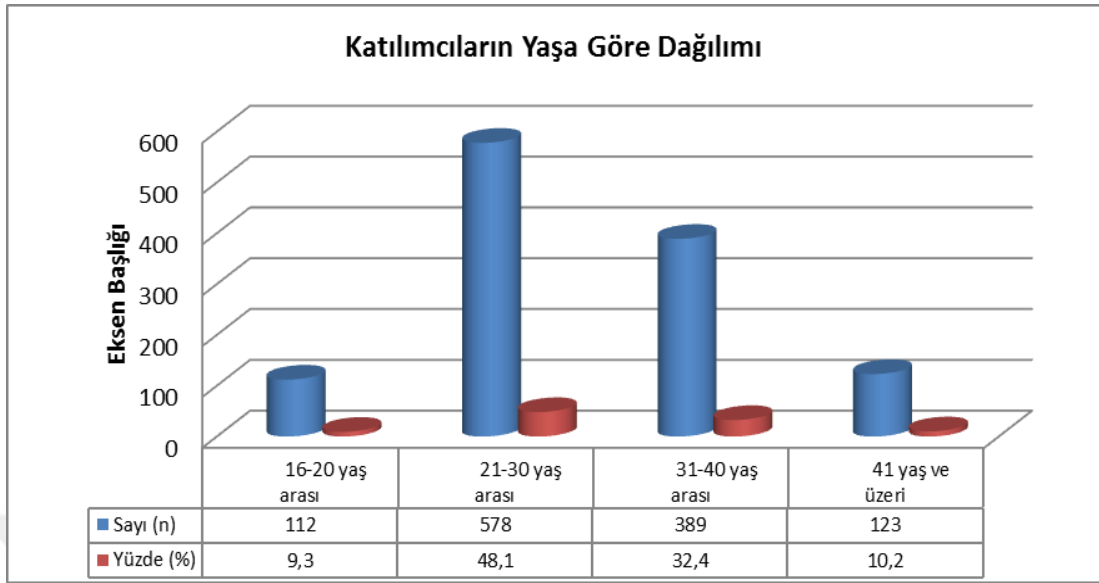
Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel dağılımları aşağıdaki grafiklerde ve tablolarda verilmiştir.



**Grafik 4.2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

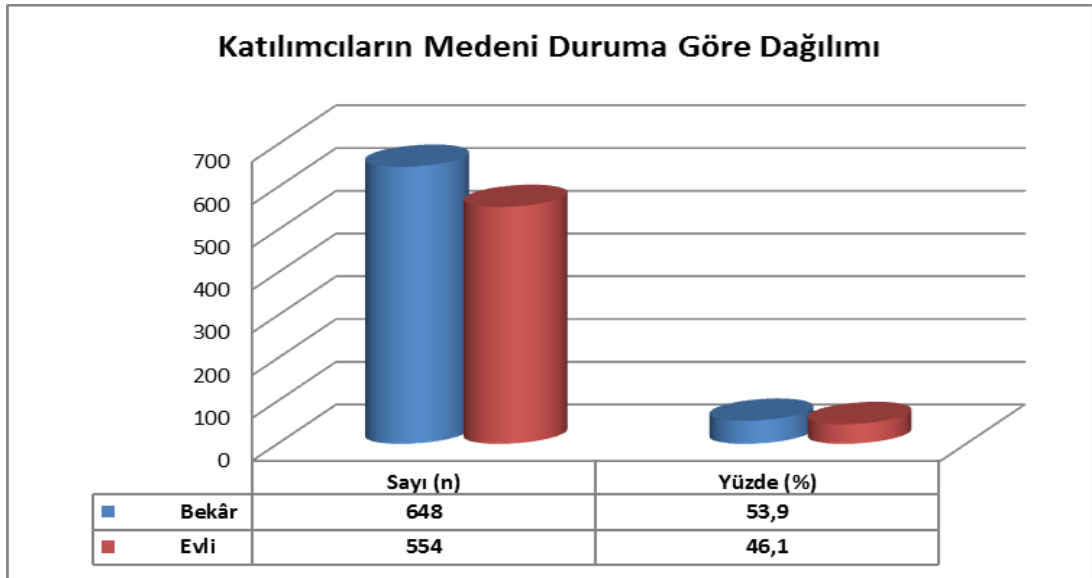
Grafik 4.2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %64,9’unun kadın, %35,1’inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunun hemşire ve ebelerden oluşması, bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir.





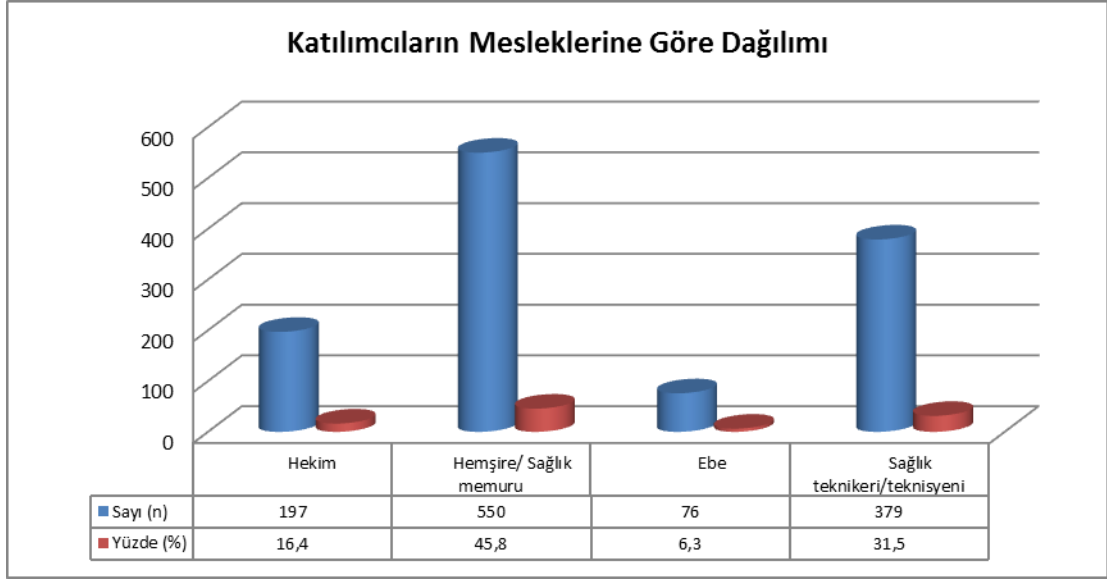
**Grafik 4.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

Grafik 4.3'te, araştırmaya katılanların %48,1'inin 21-30 yaş grubunda, %32,4'ünün 31-40 yaş grubunda, %10,2'sinin 41 yaş ve üzerinde, %9,3'ünün 16-20 yaş grubunda olduğunu görülmektedir. Katılımcıların çoğunun (%90) 40 yaş ve altında olduğu, yani genç bir popülasyondan oluştuğu söylenebilir.



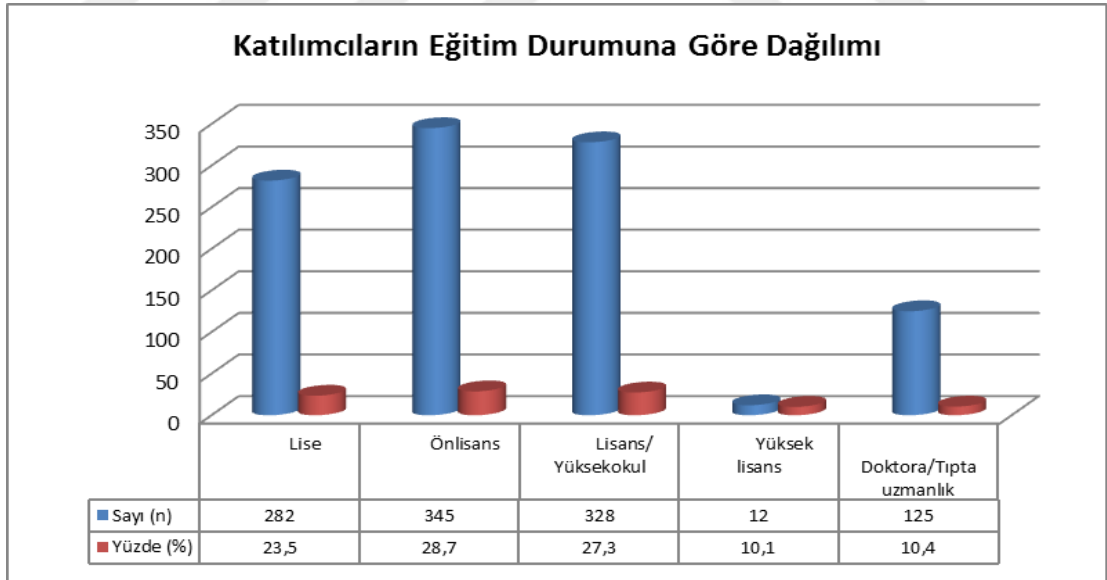
**Grafik 4.4. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Grafik 4.4'te, araştırmaya katılanların %53,9'unun evli, %46,1'inin bekâr olduğu görülmektedir.



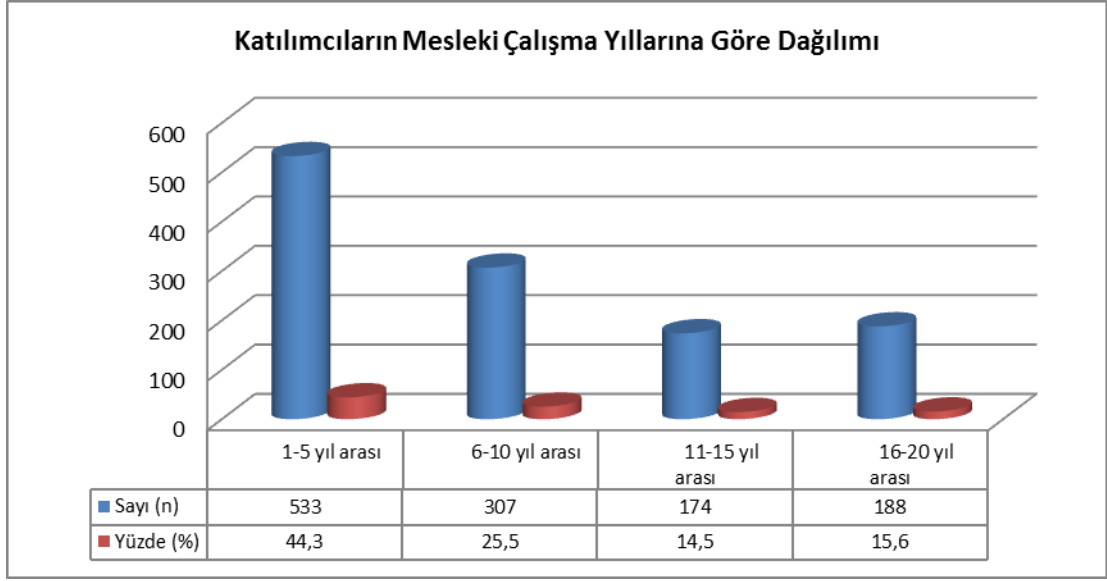
**Grafik 4.5. Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı**

Grafik 4.5'te, araştırmaya katılanların %45,8'inin hemşire/sağlık memuru, %31,5'inin sağlık teknikeri/teknisyeni, %16,4'ünün hekim, %6,3'ünün ebe olduğu görülmektedir.



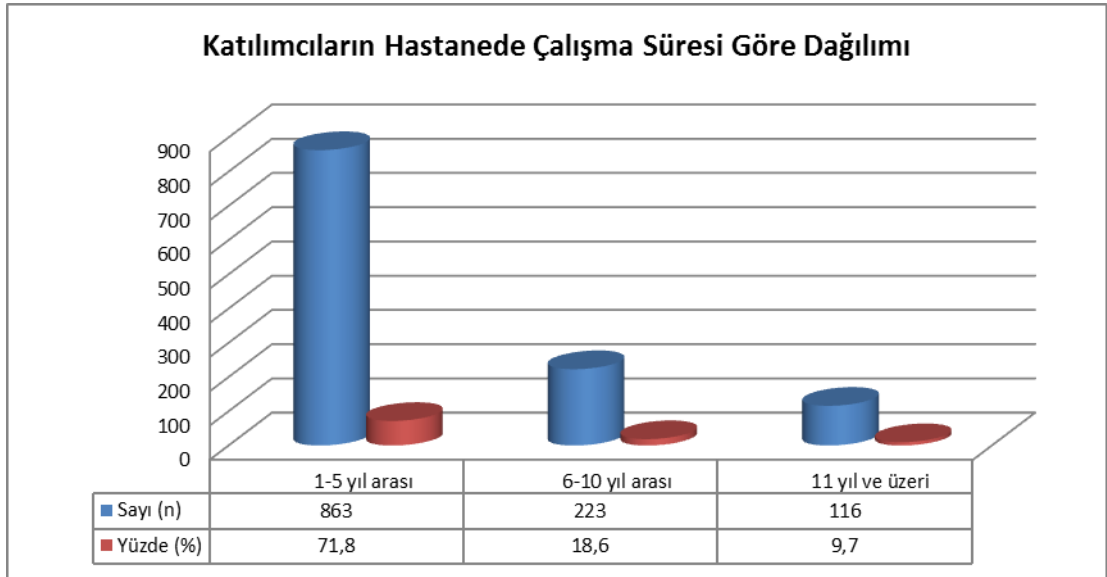
**Grafik 4.6. Katılımcıların Eğitim Duruma Göre Dağılımı**

Grafik 4.6'da, araştırmaya katılanların %28,7'sinin önlisans, %27,3'ünün lisans/yüksekokul, %23,5'inin lise, %10,4'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunun (%76,5) üniversite ve üstü bir eğitim aldığı görülmektedir.



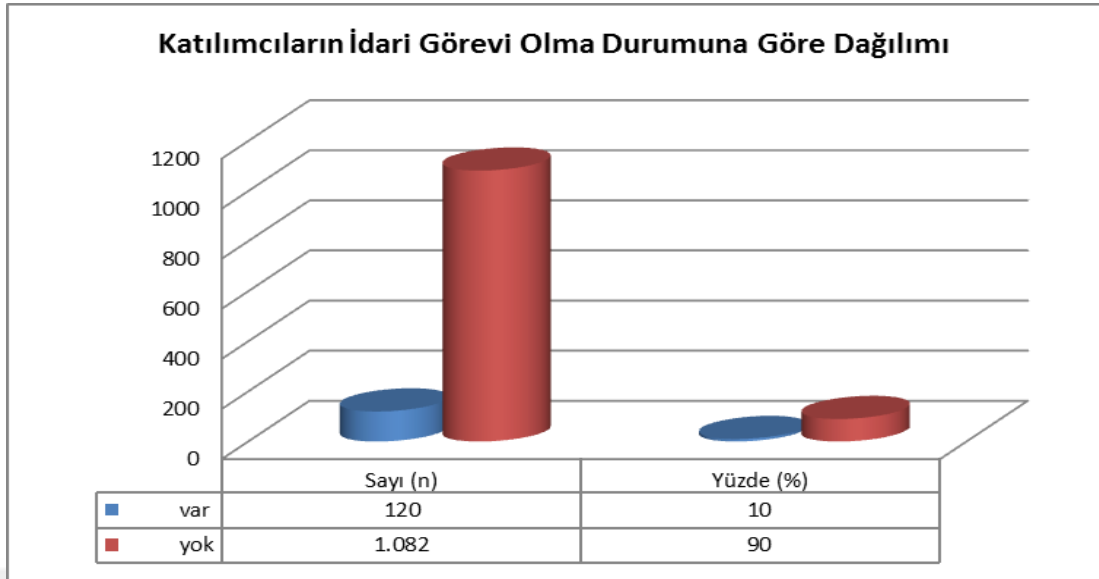
**Grafik 4.7. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı**

Grafik 4.7’ de, araştırmaya katılanların %44,3’ünün mesleğinin 1-5 yılları arasında, %25,5’inin mesleğinin 6-10 yılları arasında, %15,6’sının mesleğinin 16-20 yılları arasında olduğu, %14,5’unun mesleğinin 11-15 yılları arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunun (%80) mesleğinin ilk 10 yılı içerisinde olduğunu görülmektedir.



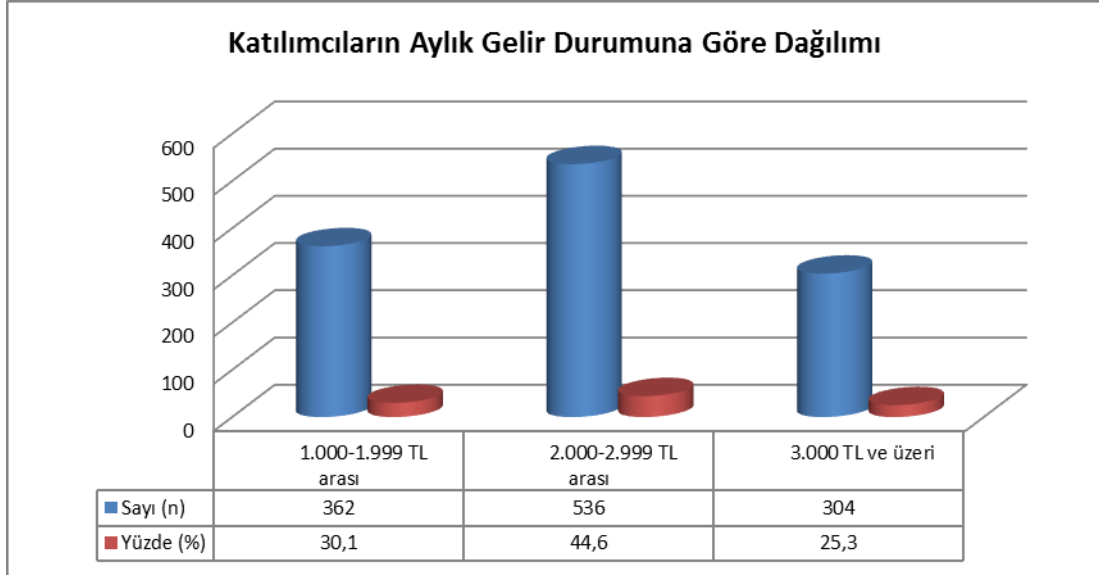
**Grafik 4.8. Katılımcıların Hastanede Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

Grafik 4.8’de, araştırmaya katılanların %71,8’inin 1-5 yıl arası, %18,6’sının 6-10 yılları arası, %9,7’sinin 11 yıl ve üzeri araştırmanın yapıldığı hastanede çalıştığı görülmektedir.



**Grafik 4.9. Katılımcıların Hastanede İdari Görevi Olma Durumuna Göre Dağılımı**

Grafik 4.9’da, araştırmaya katılanların %90’ının hastanede idari görevinin olmadığı, sadece %10’unun hastanede bir idari göreve sahip olduğu görülmektedir.

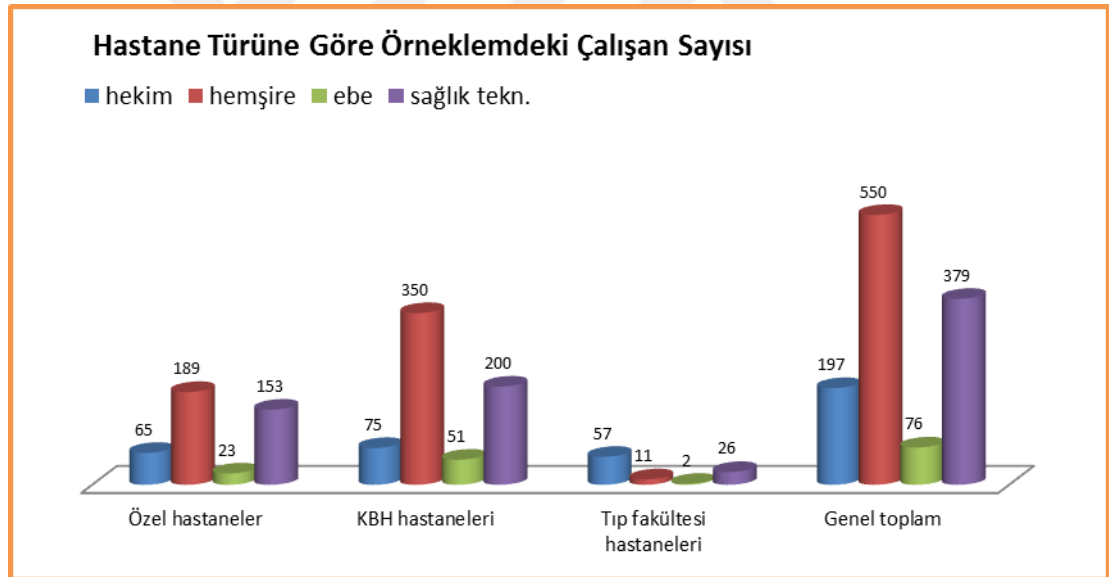


**Grafik 4.10. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı**

Grafik 4.10’da, araştırmaya katılanların %44,6’sının aylık gelirinin 2.000-2.999 TL arası, %30,1’inin 1.000-1.999 TL arası, %25,3’inin 3.000 TL ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.2. Katılımcıların Çalıştıkları Hastane Türüne Göre Mesleklerin Dağılımı**

Hastaneler	Meslekler					Toplam
	Sayı (N) %	Hekim	Hemşire/ Sağ.mem.	Ebe	Sağlık tekn./ teknisyeni	
Özel hastaneler	N	65	189	23	153	430
	%	%15,1	%44,0	%5,3	%35,6	%35,77
KHB hastaneleri	N	75	350	51	200	676
	%	%11,1	%51,8	%7,5	%29,6	%56,24
Tıp Fakültesi hastaneleri	N	57	11	2	26	96
	%	%59,4	%11,5	%2,1	%27,1	%7,99
Toplam Kamu hastaneleri	N	132	361	53	226	776
	%	%17,11	%46,52	%6,83	%29,12	%64,56
Genel Toplam	N	197	550	76	379	1.202
	%	%16,4	%45,8	%6,3	%31,5	%100,0

**Grafik 4.11. Hastane Türüne Göre Örnek Kütledeki Çalışan Sayısı**

Tablo 4.2’de ve Grafik 4.11’de, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türüne göre mesleki dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların %64,29’unu kamu hastanelerinde (KHB ve Üni. Hast.), %35,71’inin özel hastanelerde çalıştığı; katılımcıların %45,6’sının hemşire/ sağlık memuru, %31,7’sinin sağlık teknikeri, %16,4’ünün hekim olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan sosyo demografik verileri, meslekler bazında ayrıntılı olarak değerlendirildiğinde;

**Hemşire/sağlık memurlarının** (n=550) %39,8'inin lisans, %30,5'inin lise mezunu, %81,8'inin kadın, %51,8'inin evli, %50'sinin 1-5 arası çalışma yılının olduğu, %90,9'unun idari görevinin olmadığı, %54,9'unun aylık gelir düzeyinin 2.000-2.999TL, %32,7'sinin aylık gelir düzeyinin 1.000-1.999 TL arasında olduğu saptanmıştır.

**Sağlık teknikerlerin** (n=379) %50,7'sinin önlisans, %25,1'inin lise mezunu, %50,7'inin kadın, %51,7'sinin bekar, %48,5'inin 1-5 arası çalışma yılının olduğu, %90'ının idari görevinin olmadığı, %47'sinin aylık gelir düzeyinin 2.000-2.999TL, %44,6'sinin aylık gelir düzeyinin 1.000-1.999 TL arasında olduğu görülmektedir.

**Hekimlerin** ise (n=198) %67'sinin erkek, %64,5'inin evli, %61,9'unun doktora, %38,1'inin yüksek lisans mezunu, %37,1'inin 6-10 arası çalışma yılının olduğu, %87,8'inin idari görevinin olmadığı, %100'ünün aylık gelir düzeyinin 3.000 TL ve üzeri olduğu saptanmıştır.

#### **4.7.1.2. Araştırmanın Ölçme Araçlarına İlişkin Genel Bulgular**

Bu bölümde, katılımların cevaplarına göre araştırmada kullanılan ölçeklerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Katılımcıların psikolojik sözleşme beklentileri, bu beklentilerin kurumca karşılanma düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali ile çalışanın performansı puanlamaları, toplam ve alt boyutlar düzeyinde değerlendirilmiştir. Katılımcıların en çok veya en az katıldıkları hususlar açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4.3. Araştırma Ölçeklerinin Genel Puan Ortalamaları**

Ölçekler	Sayı (N)	Min.	Max.	Ort.± S.S
<b>Psikolojik sözleşme çalışanların beklentileri</b>	<b>1196</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5,29±0,85</b>
Saygı ve dürüstlük	1196	1	6	5,27±0,90
Yönetimden destek ve güvenlik	1195	1	6	5,30±0,90
Ödüllendirme ve fırsat sunma	1195	1	6	5,26±0,92
<b>Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi</b>	<b>1083</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2,96±1,35</b>
Saygı ve dürüstlük	1078	1	6	2,95±1,38
Yönetimden destek ve güvenlik	1078	1	6	3,11±1,36
Ödüllendirme ve fırsat sunma	1077	1	6	2,67±1,37
<b>Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi</b>	<b>1196</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2,64±1,67</b>
Saygı ve dürüstlük	1196	1	6	2,57±1,72
Yönetimden destek ve güvenlik	1195	1	6	2,18±1,55
Ödüllendirme ve fırsat sunma	1195	1	6	2,79±1,76
<b>Çalışan Performansı</b>	<b>1135</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4,04±0,81</b>

Tablo 4.3' te, katılımcıların çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri, bu beklentilerin kurumda karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışanın performansı hakkında düşüncelerinin genel puan ortalamaları verilmiştir. Çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri ortalamasının 5,29±0,85 (max: 6, min: 1); bu beklentileri kurum karşılama düzeyi ortalamasının 2,96±1,35 (max: 6, min: 1); psikolojik sözleşme ihlal ortalamasının 2,64±1,67 (max: 6, min: 1) ve çalışanın performansı düzeyi ortalamasının 4,04±0,87(max: 5, min: 1) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.4. Katılımcıların Araştırma Ölçeklerine Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Psikolojik Sözleşme Çalışan İçin Önemi				Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi		Psikolojik Sözleşme İhlali
	Min.	Max.	Sayı (N)	Ort. ± Std. S.	Sayı	Ort. ± Std. S.	Ort. ± Std. S.
<b>Saygı ve dürüstlük boyutu</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1196</b>	<b>5,27±0,90</b>	<b>1079</b>	<b>2,95±1,38</b>	<b>2,57±1,72</b>
Terfi ve yükselme olanakları	1	6	1196	4,66±1,68	1078	2,65±1,65	2,26±2,26
Güven ve saygı	1	6	1195	5,50±1,06	1079	3,25±1,71	2,56±2,00
Açık ve dürüst iletişim	1	6	1187	5,52±1,02	1079	3,12±1,71	2,68±2,03
Adil ve eşit davranış	1	6	1190	5,49±1,08	1072	2,80±1,68	2,94±2,07
İlgi çekici cazip iddialı iş	1	6	1188	4,89±1,40	1072	2,86±1,59	2,29±2,16
Rekabetçi tatmin edici ücret	1	6	1194	5,12±1,35	1069	2,64±1,65	2,72±2,20
Cazip sağlık olanakları	1	6	1192	5,30±1,19	1073	3,12±1,68	2,47±2,08
İşine hâkim yönetim	1	6	1191	5,40±1,08	1073	3,18±1,71	2,51±2,07
Yönetimden destek	1	6	1189	5,32±1,21	1075	2,90±1,72	2,69±2,12
Anlamlı iş	1	6	1191	5,37±1,09	1074	3,02±1,66	2,61±2,03
<b>Yönetimden destek ve güvenlik boyutu</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1191</b>	<b>5,30±0,90</b>	<b>1073</b>	<b>3,11±1,36</b>	<b>2,18±1,55</b>
İşini bilen deneyimli iş arkadaşları	1	6	1189	5,40±1,09	1069	3,20±1,69	2,49±2,06
Açık hedef ve yönlendirme	1	6	1188	5,19±1,19	1073	2,90±1,62	2,54±2,09
İş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	1	6	1189	5,32±1,11	1071	3,04±1,65	2,54±2,06
İş yapabilmek için uygun araçların varlığı	1	6	1189	5,38±1,11	1070	3,15±1,67	2,51±2,05
İşe yönelik sürekli eğitimler	1	6	1190	5,19±1,22	1073	3,30±1,70	2,19±2,12
Yüksek sorumluluk gerektiren iş	1	6	1192	5,08±1,29	1072	3,29±1,71	2,09±2,18
İş istihdam güvenliği	1	6	1191	5,36±1,15	1069	2,97±1,70	2,66±2,14
İşbirliği dayanışma olan iş ortamı	1	6	1188	5,38±1,11	1070	3,00±1,67	2,63±2,10



Tablo 4.4. Katılımcıların Araştırma Ölçeklerine Verdikleri Cevaplarına Göre Dağılımı (Devamı)

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Psikolojik Sözleşme Çalışan İçin Önemi				Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi		Psikolojik Sözleşme İhlali
	Min.	Max.	Sayı (N)	Ort. ± Std. S.	Sayı	Ort. ± Std. S.	Ort. Farkı
<b>Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1195</b>	<b>5,26±0,92</b>	<b>1077</b>	<b>2,67±1,37</b>	<b>2,79±1,76</b>
Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	1	6	1192	5,32±1,19	1076	2,67±1,69	2,89±2,16
Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	1	6	1191	5,28±1,19	1073	2,75±1,63	2,76±2,05
Yeni beceriler geliştirme olanakları	1	6	1188	5,22±1,22	1075	2,80±1,63	2,67±2,10
Performansa yönelik yapıcı geribildirim	1	6	1192	5,22±1,19	1073	2,74±1,65	2,71±2,11
İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme	1	6	1193	5,33±1,13	1071	2,79±1,66	2,77±2,12
Seyahat olanakları	1	6	1195	4,93±1,47	1077	2,44±1,59	2,70±2,18
Başarıların takdir edilmesi	1	6	1194	5,33±1,23	1073	2,52±1,61	3,03±2,06
Cazip emeklilik olanakları	1	6	1194	5,29±1,26	1076	2,55±1,64	2,95±2,17
Tüm iş görenler için eşit olanaklar	1	6	1189	5,34±1,17	1073	2,71±1,67	2,86±2,10
Karar alma sürecine katılım sağlanması	1	6	1189	5,25±1,18	1074	2,77±1,65	2,73±2,09
Eğitime yönelik maddi katkı	1	6	1189	5,25±1,28	1075	2,55±1,67	2,93±2,20
Güvenli iş ortamı	1	6	1191	5,37±1,19	1072	2,91±1,73	2,72±2,14
Yaratıcılık serbestisi	1	6	1187	5,11±1,28	1073	2,72±1,65	2,65±2,15
Esnek çalışma saatleri	1	6	1189	5,08±1,39	1072	2,65±1,71	2,67±2,21
<b>Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği tüm boyutlar</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1196</b>	<b>5,29±0,85</b>	<b>1083</b>	<b>2,96±1,35</b>	<b>2,64±1,67</b>
Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	5	1135	4,30±1,20			
Moralim yüksektir.	1	5	1133	3,58±1,28			
Görevimi tam zamanında tamamlarım.	1	5	1134	4,28±1,07			
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	5	1133	4,00±1,11			
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	5	1133	3,99±1,12			
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	5	1133	4,08±1,03			
<b>Çalışan Performansı ölçeği</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1135</b>	<b>4,04±0,81</b>			

Tablo 4.4'de, katılımcıların psikolojik sözleşme ölçeğine verdikleri cevaplara göre, psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlal düzeyi dağılımları ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir.

Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri faktör düzeyinde incelendiğinde; saygı ve dürüstlük faktör ortalaması  $5,27\pm 0,90$ , yönetimden destek ve iş güvenliği faktör ortalaması  $5,30\pm 0,90$ , ödüllendirme ve fırsat sunma faktör ortalaması  $5,26\pm 0,92$ , genel psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ortalaması ise  $5,29\pm 0,85$  olarak saptanmıştır.

Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi faktör düzeyinde incelendiğinde; saygı ve dürüstlük faktör ortalaması  $2,95\pm 1,38$ , yönetimden destek ve iş güvenliği faktör ortalaması  $3,11\pm 1,36$ , ödüllendirme ve fırsat sunma faktör ortalaması  $2,67\pm 1,37$ , genel psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ortalaması ise  $2,96\pm 1,35$  olarak saptanmıştır.

Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile kurum karşılama düzeyi arasındaki fark yani psikolojik sözleşme ihlalleri faktör düzeyinde incelendiğinde; saygı ve dürüstlük faktör ortalaması  $2,57\pm 1,72$ , yönetimden destek ve iş güvenliği faktör ortalaması  $2,18\pm 1,55$ , ödüllendirme ve fırsat sunma faktör ortalaması  $2,79\pm 1,76$ , genel psikolojik sözleşme ihlali  $2,64\pm 1,67$  olarak saptanmıştır.

Buradan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile kurum karşılama düzeyi arasında önemli miktarda bir farkın olduğu, yani psikolojik ihlalin olduğu görülmektedir. Burada en büyük fark, psikolojik sözleşmenin ödüllendirme ve fırsat sunma ( $2,79\pm 1,76$ ); en düşük fark, yönetimden destek ve iş güvenliği ( $2,57\pm 1,72$ ) boyutundadır. Ölçek maddeleri açısından değerlendirildiğinde; en büyük farklar, başarıların takdir edilmesi ( $3,03\pm 2,06$ ), cazip emeklilik olanakları ( $2,95\pm 2,17$ ), adil ve eşit davranışlar ( $2,94\pm 2,07$ ); en düşük farklar ise yüksek sorumluluk gerektiren iş ( $2,09\pm 2,18$ ), işe yönelik sürekli eğitimler ( $2,19\pm 2,12$ ) olduğu görülmektedir.

#### **4.7.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik (Reliability) Analizleri**

Araştırmada elde edilen veriler; geçerlik güvenirlik çalışmalarında alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan aşağıdaki değerlendirme kriterleri baz alınarak yorumlanmaktadır (Özdamar, 1999: 52).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği (iç tutarlılık) analizi yapılmış ve Cronbach alfa sayısı ( $\alpha$ ) hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerde bu değer 0,80'den büyük çıkmıştır. Dolayısıyla anketlerin güvenilirliğinin yani iç tutarlılığının olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı ölçeklerinin geçerlik, güvenilirlik (iç tutarlılık) analizi ve Cronbach alfa sayısı ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.5. Araştırma Ölçekleri Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler /Faktörler	Cronbach alpha kats.	Varyansı Açıkl. G.
<b>Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği</b>	<b>.980</b>	<b>%69,321</b>
Saygı ve dürüstlük	.945	
Yönetimden destek ve güvenlik	.935	
Ödüllendirme ve fırsat sunma	.964	
<b>Çalışan Performansı</b>	<b>.800</b>	<b>%81,725</b>

Tablo 4.5'te yer alan analiz sonucu incelendiğinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğu görülmektedir.

#### 4.7.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizleri

**Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği Faktör Analizi:** İşçi ve Artan (2010) tarafından yapılan çalışmada, 32 maddelik kavramdan oluşan Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Ölçeği, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi boyutlarına dair herhangi bir öngörünün olmaması nedeniyle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçek, üç temel boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Bu çalışmada da İşçi ve Artan tarafından belirlenen bu üç faktörlü yapı kullanılmıştır. Faktör analizi yapılarak, faktör yüklerine göre sorular tekrar belirlenmiştir. Ölçek faktörleri; saygı ve dürüstlük (10 madde), yönetimden destek ve güvenlik (8 madde) ile ödüllendirme

ve fırsat sunma (14 madde) kavramlarıdır. Aşağıda Tablo 4.5'te psikolojik sözleşme ölçeğinin faktör yükleri ve Cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayıları verilmiştir.

**Tablo 4.6. Psikolojik Sözleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Psikolojik Sözleşme Ölçeğini Oluşturan Unsurlar	Saygı ve dürüstlük	Yönetimden destek ve güvenlik	Ödüllendirme ve fırsat sunma	Vary. açıkl. gücü ve Cronbach $\alpha$ sayısı
2. Güven ve saygı	,769			$\alpha = 0,945$
3. Açık ve dürüst iletişim	,758			
4. Adil ve eşit davranış	,722			
5. İlgi çekici cazip iddialı iş	,694			
6. Rekabetçi tatmin edici ücret	,668			
1. Terfi ve yükselme olanakları	,660			
7. Cazip sağlık olanakları	,658			
8. İşine hâkim yönetim	,627			
9. Yönetimden destek	,617			
10. Anlamlı iş	,600			
24. Yüksek sorumluluk gerektiren iş		,768		$\alpha = 0,935$
23. İşe yönelik sürekli eğitimler		,723		
22. İş yapabilmek için uygun araçların varlığı		,648		
18. İş yapabilmek için yeterli kaynakl. varlığı		,594		
27. İş istihdam güvenliği		,573		
28. İşbirliği dayanışma olan iş ortamı		,551		
17. Açık hedef ve yönlendirme		,544		
15. İşini bilen deneyimli iş arkadaşları		,537		$\alpha = 0,964$
29. Eğitime yönelik maddi katkı			,742	
21. Cazip emeklilik olanakları			,737	
20. Başarıların takdir edilmesi			,716	
19. Seyahat olanakları			,688	
25. Tüm iş görenler için eşit olanaklar			,651	
26. Karar alma sürecine katılım sağlanması			,616	
31. Yaratıcılık serbestisi			,607	
32. Esnek çalışma saatleri			,606	
16. İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme			,582	
30. Güvenli iş ortamı			,569	
14. Performansa yönelik yapıcı geribildirim			,567	
11. Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler			,566	
13. Yeni beceriler geliştirme olanakları			,534	
12. Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları			,529	
<b>Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi %</b>	<b>69,321</b>			
<b>KMO Örnek Kütle Yeterliliği Testi Sonucu</b>	<b>0,983</b>			
<b>Barlett Testi Sonucu</b>	<b>Ki-kare= 36.905,788</b> <b>p=0,000</b>			

Barlett testi, madde/değişkenlerin verilerin küreselliğini ortaya koyarken; KMO testi, madde/değişken değerlerinin tutarlılığı için geliştirilen yaklaşımdır. Araştırma KMO testi sonucunun 1,00 ile 0,90 arasında olması, örnek kütlenin mükemmel derecede yeterli olduğu anlamına gelmektedir.

Yapılan faktör analizinde kullanılan Barlett testinde  $p=0,000$  yani  $p<0,05$  olduğu için değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu söylenebilir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 89).

#### **4.7.4. Araştırma Ölçeklerinin ve Sosyo-Demografik Özelliklerle İstatistiksel Analizleri**

Bu bölümde araştırmanın ölçeklerinin sosyo-demografik bulgularla karşılaştırılmasına ve araştırma ölçeklerinin aralarındaki ilişkinin saptanmasına yönelik istatistiksel analizler yapılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik veriler ile araştırmanın ölçeklerinin karşılaştırılmasında, iki bağımsız değişkenli olan sosyo-demografik özellikler için, iki ortalama arası farkın önemlilik testi student T testi, ikiden fazla olan sosyo-demografik özellikler için varyans analizi (ANOVA), Tukey testi yapılmıştır. Araştırma ölçeklerinin aralarındaki ilişkinin yönünü ve gücünü saptamak için korelasyon testi yapılmıştır. Sonuçlar tablolarda verilerek açıklanmıştır.

**Tablo 4.7. Katılımcıların Çalıştıkları Hastane Türüne Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Psikolojik Sözl. Ölçeği	Boyutlar	Hastane türü	Sayı	Ort. ± Std. Sap.	Student-t testi Sonucu
<b>Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Özel hastane	421	5,39±0,78	t=3,63
		Kamu hastanesi	747	5,21±0,95	p=0,001*
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Özel hastane	422	5,41±0,76	t=3,52
		Kamu hastanesi	750	5,23±0,96	p=0,002*
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Özel hastane	416	5,36±0,77	t=3,06
		Kamu hastanesi	742	5,20±0,99	p=0,002*
Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri(Toplam)	Özel hastane	411	5,39±0,72	t=3,21	
	Kamu hastanesi	723	5,23±0,91	p=0,001*	
<b>Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Özel hastane	390	3,51±1,52	t=10,06
		Kamu hastanesi	658	2,61±1,17	p=0,001*
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Özel hastane	393	3,62±1,46	t=9,43
		Kamu hastanesi	662	2,80±1,19	p=0,001*
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Özel hastane	391	3,22±1,53	t=9,75
		Kamu hastanesi	654	2,35±1,14	p=0,001*
Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Özel hastane	383	3,52±1,50	t=10,15	
	Kamu hastanesi	639	2,62±1,13	p=0,001*	
<b>Psikolojik Sözleşme ihlali</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Özel hastane	430	2,07±1,79	t= -7,48
		Kamu hastanesi	772	2,85±1,62	p=0,001*
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Özel hastane	430	1,78±1,60	t= -6,80
		Kamu hastanesi	772	2,41±1,47	p=0,001*
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Özel hastane	430	2,30±1,83	t= -7,39
		Kamu hastanesi	772	3,06±1,66	p=0,001*
Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Özel hastane	430	2,15±1,74	t= -7,49	
	Kamu hastanesi	772	2,91±1,56	p=0,001*	
<b>Çalışan Performansı Ölçeği</b>	Çalışan Performansı	Özel hastane	392	4,21±0,79	t=5,45
		Kamu hastanesi	740	3,94±0,80	p=0,001*

\* p<0,01

Tablo 4.7’de, araştırmaya katılanların çalıştıkları hastane türüne göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlal düzeyi ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir.

Hastane türüne göre psikolojik sözleşme puanları değerlendirildiğinde; kamu hastanelerinde çalışanlar ile özel sektör hastanelerinde çalışanlar arasında istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p < 0,01$ ).

Grup varyanslarının homojenliğini test etmede Levene testi kullanıldı. Levene testi sonucunda bulunan significant (p) değeri 0.05'ten küçük olduğu için varyanslar arasında farklılık vardır. Bu farklılıklar aşağıda verilmiştir.

- a) Özel sektör hastanelerde görev yapan sağlık çalışanların ( $5,39 \pm 0,72$ ), kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarına ( $5,23 \pm 0,91$ ) göre, psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek düzeyde olduğu ( $df=1017,24$ )  $=3,21$ ;  $p=0,001 < 0,01$ );
- b) Özel sektör hastaneleri sağlık çalışanlarının ( $3,52 \pm 1,50$ ), kamu hastaneleri sağlık çalışanlarına ( $2,62 \pm 1,13$ ) göre, psikolojik sözleşme beklentilerinin kurumları tarafından daha yüksek düzeyde karşılandığı ( $t (df=642,56) = 10,15$ ;  $p=0,001 < 0,01$ );
- c) Kamu hastaneleri sağlık çalışanlarının ( $2,91 \pm 1,56$ ), özel sektör hastaneleri sağlık çalışanlarına ( $2,15 \pm 1,74$ ) göre, daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme ihlaline uğradıkları görülmektedir ( $t (df=812,25) = -7,49$ ;  $p=0,001 < 0,01$ ) (Bu sonuçlar,  $H_1$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Çalışan performansı açısından ise araştırmaya katılanların çalıştıkları hastane türüne göre istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Özel sektör hastanelerde görev yapan sağlık çalışanların ( $4,21 \pm 0,79$ ), kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarına ( $3,94 \pm 0,80$ ) göre daha yüksek düzeyde performansa sahip oldukları görülmektedir ( $p < 0,01$ ).

**Tablo 4.8. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Cinsiyet	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Student-t testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	Kadın	760	5,36±0,85	t=4,20
		Erkek	408	5,12±0,95	p=0,001**
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Kadın	761	5,37±0,88	t=3,71
		Erkek	411	5,17±0,91	p=0,001**
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Kadın	755	5,34±0,89	t=4,35
		Erkek	403	5,09±0,96	p=0,001**
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri(Toplam)	Kadın	745	5,37±0,81	t=4,47
		Erkek	389	5,13±0,89	p=0,001**
Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Kadın	683	2,87±1,39	t= -2,35
		Erkek	365	3,08±1,35	p=0,019*
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Kadın	683	3,06±1,39	t= -1,48
		Erkek	372	3,19±1,29	p=0,139
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Kadın	682	2,58±1,38	t=2,93
		Erkek	363	2,84±1,32	p=0,003**
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Kadın	669	2,88±1,37	t= -2,48
		Erkek	353	3,10±1,31	p=0,013*
Psikolojik Sözleşme ihlal düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Kadın	780	2,71±1,73	t=3,86
		Erkek	422	2,32±1,67	p=0,0001**
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Kadın	780	2,28±1,59	t=2,88
		Erkek	422	2,02±1,46	p=0,004**
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Kadın	780	2,95±1,78	t=4,25
		Erkek	422	2,50±1,70	p=0,001**
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Kadın	780	2,78±1,69	t=3,97
		Erkek	422	2,39±1,59	p=0,001**
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı	Kadın	719	4,04±0,82	t= -0,016
		Erkek	413	4,04±0,79	p=0,987

\*\* p<0.01

\* p<0.05

Tablo 4.8’de, katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyleri, psikolojik sözleşme ihlal seviyesi ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Cinsiyete göre psikolojik sözleşme puanları değerlendirildiğinde; kadınlar ile erkekler arasında psikolojik sözleşme çalışan beklentileri (p<0,01), psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyleri (p<0,05) ve psikolojik sözleşme ihlali (p<0,01) açısından istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Grup varyanslarının homojenliğini test



etmede Levene testi kullanıldı. Levene testi sonucunda bulunan significant (p) değeri 0.05'ten küçük olduğu için varyanslar arasında farklılık vardır. Bu farklılıklar aşağıda verilmiştir.

- a) Kadınların ( $5,37 \pm 0,81$ ), erkeklere ( $5,13 \pm 0,89$ ) göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme beklentileri oldukları ( $t(df=79,98) = -4,47$ ;  $p=0,001 < 0,01$ );
- b) Erkeklerin ( $3,10 \pm 1,31$ ), kadınlara ( $2,88 \pm 1,37$ ) göre psikolojik sözleşme beklentilerinin kurumları tarafından daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir ( $t(df=745,31) = -2,48$ ;  $p=0,013 < 0,05$ ).
- c) Psikolojik sözleşmenin kurum karşılama düzeyinin 'yönetimden destek ve güvenlik boyutu'nda kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ).
- d) Ayrıca, kadınların ( $2,78 \pm 1,69$ ), erkeklere ( $2,39 \pm 1,59$ ) göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip oldukları saptanmıştır ( $t(df=918,14) = 3,97$ ;  $p=0,001 < 0,01$ ) (Bu sonuçlar,  $H_6$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir).

Çalışan performansı açısından ise kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4.9. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Medeni durum	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Student-t testi Sonucu
<b>Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Evli	629	5,26±0,88	t= -0,354
		Bekar	539	5,28±0,91	p=0,724
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Evli	634	5,31±0,89	t=0,465
		Bekar	538	5,29±0,91	p=0,642
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Evli	620	5,26±0,93	t=0,112
		Bekar	538	5,25±0,92	p=0,911
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri(Toplam)	Evli	611	5,29±0,85	t= -0,037
		Bekar	523	5,29±0,85	p=0,971
<b>Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Evli	561	3,00±1,37	t=1,363
		Bekar	487	2,88±1,38	p=0,173
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Evli	560	3,11±1,33	t=0,203
		Bekar	495	3,10±1,39	p=0,839
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Evli	555	2,67±1,34	t= -0,065
		Bekar	490	2,68±1,39	p=0,948
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Evli	545	2,97±1,34	t=0,331
		Bekar	477	2,94±1,38	p=0,741
<b>Psikolojik Sözleşme ihlal düzeyi</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Evli	648	2,54±1,74	t= -,782
		Bekar	554	2,61±1,69	p=0,435
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Evli	648	2,21±1,56	t=0,549
		Bekar	554	2,16±1,54	p=0,583
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Evli	648	2,79±1,78	t= -0,004
		Bekar	554	2,79±1,74	p=0,997
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Evli	648	2,63±1,69	t= -0,110
		Bekar	554	2,64±1,64	p=0,912
<b>Çalışan Performansı Ölçeği</b>	Çalışan Performansı	Evli	610	4,06±0,81	t=0,930
		Bekar	522	4,01±0,80	p=0,353

Tablo 4.9’da, katılımcıların medeni durumuna göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Grup varyanslarının homojenliğini test etmede Levene testi kullanıldı. Levene testi sonucunda bulunan significant (p) değeri 0.05’ten büyük olduğu için varyanslar arasında farklılık saptanmamıştır.

Medeni duruma göre psikolojik sözleşme puanları değerlendirildiğinde; evli ve bekarlar arasında psikolojik sözleşme çalışan beklentileri (t (df=1132) =-0,37; p=0,971 >0,05), psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyleri (t (df=1020) =0,331;

$p=0,741 >0,05$ ) ve psikolojik sözleşme ihlali ( $t (df=1200) =-0,110; p=0,912 >0,05$ ) açısından istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (Bu sonuçlar,  $H_7$  hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir).

**Tablo 4.10. Katılımcıların Yaşa Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

	Boyutlar	Yaş grubu	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	16-20 yaş	111	5,34±0,95	1-6	F=1,016 p= 0,385
		21-30 yaş	575	5,28±0,88	1-6	
		31-40 yaş	387	5,28±0,86	1-6	
		41 ve üzeri	123	5,15±1,02	1-6	
		Toplam	1196	5,27±0,90	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	16-20 yaş	111	5,24±0,95	1-6	F=1,041 p= 0,373
		21-30 yaş	574	5,31±0,89	1-6	
		31-40 yaş	387	5,34±0,84	1-6	
		41 ve üzeri	123	5,18±1,01	1-6	
		Toplam	1195	5,30±0,90	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	16-20 yaş	111	5,27±0,82	1-6	F=1,809 p= 0,144
		21-30 yaş	574	5,26±0,92	1-6	
		31-40 yaş	387	5,30±0,88	1-6	
		41 ve üzeri	123	5,08±1,13	1-6	
		Toplam	1195	5,26±0,92	1-6	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (Toplam)	16-20 yaş	111	5,30±0,83	1-6	F=1,583 p= 0,192
		21-30 yaş	575	5,30±0,83	1-6	
		31-40 yaş	387	5,32±0,80	1-6	
		41 ve üzeri	123	5,13±1,03	1-6	
		Toplam	1196	5,29±0,85	1-6	
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	16-20 yaş	98	2,67±1,38	1-6	F=2,500 p= 0,058
		21-30 yaş	519	2,94±1,38	1-6	
		31-40 yaş	355	2,95±1,35	1-6	
		41 ve üzeri	106	3,21±1,41	1-6	
		Toplam	1078	2,95±1,38	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	16-20 yaş	98	3,10±1,43	1-6	F=0,329 p= 0,804
		21-30 yaş	519	3,10±1,38	1-6	
		31-40 yaş	355	3,07±1,32	1-6	
		41 ve üzeri	106	3,22±1,32	1-6	
		Toplam	1078	3,10±1,36	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	16-20 yaş	98	2,59±1,40	1-6	F=0,739 p= 0,529
		21-30 yaş	518	2,70±1,38	1-6	
		31-40 yaş	355	2,61±1,34	1-6	
		41 ve üzeri	106	2,80±1,34	1-6	
		Toplam	1077	2,67±1,37	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	16-20 yaş	98	2,83±1,38	1-6	F=0,921 p= 0,430
		21-30 yaş	520	2,97±1,37	1-6	
		31-40 yaş	357	2,91±1,33	1-6	
		41 ve üzeri	108	3,13±1,34	1-6	
		Toplam	1083	2,95±1,35	1-6	

**Tablo 4.10. Katılımcıların Yaşa Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı (Devamı)**

	Boyutlar	Yaş grubu	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme İhlal Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	16-20 yaş	98	2,88±1,62	1-6	F=1,760 p= 0,153
		21-30 yaş	519	2,58±1,67	1-6	
		31-40 yaş	355	2,54±1,76	1-6	
		41 ve üzeri	106	2,38±1,87	1-6	
		Toplam	1078	2,57±1,72	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	16-20 yaş	98	2,23±1,54	1-6	F=0,74 p= 0,974
		21-30 yaş	519	2,19±1,56	1-6	
		31-40 yaş	355	2,18±1,51	1-6	
		41 ve üzeri	106	2,14±1,66	1-6	
		Toplam	1078	2,18±1,55	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	16-20 yaş	98	2,93±1,66	1-6	F=0,443 p= 0,722
		21-30 yaş	518	2,78±1,76	1-6	
		31-40 yaş	355	2,80±1,75	1-6	
		41 ve üzeri	106	2,67±1,89	1-6	
		Toplam	1077	2,79±1,76	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi(Toplam)	16-20 yaş	98	2,81±1,57	1-6	F=0,626 p= 0,598
21-30 yaş		520	2,64±1,66	1-6		
31-40 yaş		357	2,63±1,66	1-6		
41 ve üzeri		108	2,51±1,82	1-6		
Toplam		1083	2,64±1,67	1-6		
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	16-20 yaş	104	4,01±0,76	1-6	F=0,640 p= 0,589
		21-30 yaş	542	4,06±0,79	1-6	
		31-40 yaş	369	4,05±0,81	1-6	
		41 ve üzeri	120	3,95±0,90	1-6	
		Toplam	1135	4,04±0,81	1-6	

Tablo 4.10’da, katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde, yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ) (Bu sonuçlar,  $H_8$  hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir).

**Tablo 4.11. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

	Boyutlar	Mezuniyet	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	Lise	277	5,25±0,90	1-6	F=15,593 p= 0,001*
		Önlisans	336	5,32±0,89	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	316	5,50±0,65	1-6	
		Yükseklisans	118	4,82±1,21	1-6	
		Doktora	121	5,04±0,90	1-6	
		Toplam	1168	5,27±0,90	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Lise	274	5,31±0,88	1-6	F=18,329 p= 0,001*
		Önlisans	337	5,38±0,86	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	318	5,49±0,70	1-6	
		Yükseklisans	122	4,77±1,15	1-6	
		Doktora	121	5,06±0,96	1-6	
		Toplam	1172	5,30±0,90	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Lise	272	5,22±0,95	1-6	F=15,271 p= 0,001*
		Önlisans	336	5,35±0,85	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	315	5,46±0,78	1-6	
		Yükseklisans	118	4,79±1,15	1-6	
		Doktora	117	5,00±0,96	1-6	
		Toplam	1158	5,26±0,92	1-6	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (Toplam)	Lise	269	5,26±0,86	1-6	F=17,977 p= 0,001*
		Önlisans	327	5,37±0,77	1-6	
Lisans/Yüksekokul		310	5,49±0,65	1-6		
Yükseklisans		115	4,80±1,12	1-6		
Doktora		113	5,05±0,91	1-6		
Toplam		1134	5,29±0,85	1-6		
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Lise	238	3,09±1,47	1-6	F=9,881 p= 0,001*
		Önlisans	318	2,79±1,32	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	300	2,78±1,34	1-6	
		Yükseklisans	89	2,90±1,31	1-6	
		Doktora	103	3,65±1,28	1-6	
		Toplam	1048	2,95±1,38	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Lise	240	3,32±1,48	1-6	F=7,080 p= 0,001*
		Önlisans	322	2,96±1,34	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	301	2,92±1,28	1-6	
		Yükseklisans	88	3,13±1,28	1-6	
		Doktora	104	3,58±1,22	1-6	
		Toplam	1055	3,10±1,36	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Lise	237	2,87±1,50	1-6	F=9,665 p= 0,001*
		Önlisans	318	2,47±1,27	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	298	2,49±1,30	1-6	
		Yükseklisans	87	2,80±1,33	1-6	
		Doktora	105	3,26±1,31	1-6	
		Toplam	1045	2,67±1,37	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	Lise	232	3,15±1,48	1-6	F=9,237 p= 0,001*
		Önlisans	312	2,78±1,28	1-6	
Lisans/Yüksekokul		294	2,77±1,30	1-6		
Yükseklisans		85	3,00±1,30	1-6		
Doktora		99	3,57±1,28	1-6		
Toplam		1083	2,95±1,35	1-6		

\* p<0.01

**Tablo 4.11. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı (Devamı)**

	Boyutlar	Mezuniyet	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme İhlal Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Lise	282	2,51±1,85	1-6	F=7,742 p= 0,001*
		Önlisans	345	2,65±1,70	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	328	2,81±1,66	1-6	
		Yükseklisans	122	2,61±1,55	1-6	
		Doktora	125	1,83±1,58	1-6	
		Toplam	1202	2,57±1,72	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Lise	282	2,10±1,77	1-6	F=4,572 p= 0,001*
		Önlisans	345	2,25±1,48	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	328	2,37±1,46	1-6	
		Yükseklisans	122	2,17±1,51	1-6	
		Doktora	125	1,71±1,34	1-6	
		Toplam	1202	2,18±1,55	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Lise	282	2,67±1,94	1-6	F=7,994 p= 0,001*
		Önlisans	345	2,96±1,63	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	328	3,03±1,72	1-6	
		Yükseklisans	122	2,66±1,75	1-6	
		Doktora	125	2,09±1,60	1-6	
		Toplam	1202	2,79±1,76	1-6	
	Psikolojik Sözleşme ihlal algı düzeyi (Toplam)	Lise	282	2,54±1,84	1-6	F=7,515 p= 0,001*
		Önlisans	345	2,76±1,57	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	328	2,87±1,62	1-6	
		Yükseklisans	122	2,59±1,62	1-6	
		Doktora	125	1,97±1,51	1-6	
		Toplam	1202	2,64±1,67	1-6	
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	Lise	254	2,51±1,85	1-6	F=0,252 p= 0,908
		Önlisans	330	2,65±1,70	1-6	
		Lisans/Yüksekokul	314	2,81±1,66	1-6	
		Yükseklisans	115	2,61±1,55	1-6	
		Doktora	119	1,83±1,58	1-6	
		Toplam	1132	2,57±1,72	1-6	

\* p<0,01

Tablo 4.11’de, katılımcıların eğitim durumlarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Katılımcıların mezuniyet durumlarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali puanları değerlendirildiğinde, istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p<0,01).

Yapılan Tukey testi sonucu anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- a) Lisans/yüksekokul mezunu olanların (5,50±0,65), yükseklisans ve doktora mezunlarına (4,82±1,21; 5,04±0,90) göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu (p<0,01);

- b) Doktora mezunu olanların ( $3,57 \pm 1,28$ ) lisans ve önlisans mezunlara göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin karşılandığı ( $p < 0,01$ );
- c) Lisans ve önlisans mezunların ( $2,87 \pm 1,62$ ;  $2,76 \pm 1,57$ ) doktora mezunu olanlara ( $1,97 \pm 1,51$ ) göre, daha fazla psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları ( $p < 0,01$ ) saptanmıştır (Bu sonuçlar,  $H_9$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Çalışan performansı açısından ise katılımcılar arasında mezuniyet durumuna göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ )



**Tablo 4.12. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yılına Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

	Boyutlar	Mesleki çalışma yılı	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	1-5 yıl	515	5,32±0,85	1-6	F=1,307 p= 0,271
		6-10 yıl	298	5,19±0,94	1-6	
		11-15 yıl	171	5,27±0,92	1-6	
		16 ve üzeri	184	5,29±0,90	1-6	
		Toplam	1168	5,27±0,90	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1-5 yıl	518	5,31±0,87	1-6	F=1,052 p= 0,368
		6-10 yıl	300	5,24±0,93	1-6	
		11-15 yıl	168	5,39±0,83	1-6	
		16 ve üzeri	186	5,30±0,95	1-6	
		Toplam	1172	5,30±0,90	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1-5 yıl	514	5,27±0,89	1-6	F=0,485 p= 0,693
		6-10 yıl	291	5,21±0,93	1-6	
		11-15 yıl	168	5,31±0,92	1-6	
		16 ve üzeri	185	5,24±1,02	1-6	
		Toplam	1158	5,26±0,92	1-6	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri(Toplam)	1-5 yıl	500	5,32±0,80	1-6	F=0,753 p= 0,521
6-10 yıl		287	5,22±0,88	1-6		
11-15 yıl		165	5,31±0,86	1-6		
16 ve üzeri		182	5,28±0,90	1-6		
Toplam		1134	5,29±0,85	1-6		
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	1-5 yıl	474	2,95±1,40	1-6	F=0,014 p= 0,998
		6-10 yıl	255	2,95±1,36	1-6	
		11-15 yıl	152	2,95±1,35	1-6	
		16 ve üzeri	167	2,93±1,39	1-6	
		Toplam	1048	2,95±1,38	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1-5 yıl	482	3,16±1,39	1-6	F=0,492 p= 0,688
		6-10 yıl	254	3,04±1,30	1-6	
		11-15 yıl	151	3,09±1,34	1-6	
		16 ve üzeri	168	3,07±1,36	1-6	
		Toplam	1055	3,10±1,36	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1-5 yıl	476	2,76±1,40	1-6	F=1,412 p= 0,238
		6-10 yıl	253	2,64±1,35	1-6	
		11-15 yıl	150	2,58±1,32	1-6	
		16 ve üzeri	166	2,56±1,33	1-6	
		Toplam	1045	2,67±1,37	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi(Toplam)	1-5 yıl	464	3,01±1,38	1-6	F=0,500 p= 0,682
6-10 yıl		244	2,92±1,33	1-6		
11-15 yıl		149	2,90±1,32	1-6		
16 ve üzeri		165	2,90±1,34	1-6		
Toplam		1022	2,95±1,35	1-6		



**Tablo 4.12. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yılına Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı (Devamı)**

	Boyutlar	Mesleki çalışma yılı	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme İhlal Algı Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	1-5 yıl	533	2,52±1,71	1-6	F=0,300 p= 0,825
		6-10 yıl	307	2,58±1,62	1-6	
		11-15 yıl	174	2,62±1,87	1-6	
		16 ve üzeri	188	2,65±1,76	1-6	
		Toplam	1202	2,57±1,72	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1-5 yıl	533	2,08±1,61	1-6	F=1,473 p= 0,220
		6-10 yıl	307	2,28±1,41	1-6	
		11-15 yıl	174	2,28±1,58	1-6	
		16 ve üzeri	188	2,24±1,55	1-6	
		Toplam	1202	2,18±1,55	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1-5 yıl	533	2,68±1,82	1-6	F=1,371 p= 0,250
		6-10 yıl	307	2,83±1,64	1-6	
		11-15 yıl	174	2,93±1,80	1-6	
		16 ve üzeri	188	2,90±1,74	1-6	
		Toplam	1202	2,79±1,76	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	1-5 yıl	533	2,55±1,70	1-6	F=1,022 p= 0,382
6-10 yıl		307	2,69±1,55	1-6		
11-15 yıl		174	2,74±1,74	1-6		
16 ve üzeri		188	2,73±1,68	1-6		
Toplam		1202	2,64±1,67	1-6		
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	1-5 yıl	493	4,07±0,78	1-6	F=0,924 p= 0,428
		6-10 yıl	290	4,03±0,78	1-6	
		11-15 yıl	166	4,04±0,81	1-6	
		16 ve üzeri	183	3,95±0,92	1-6	
		Toplam	1132	4,04±0,81	1-6	

Tablo 4.12’de, katılımcıların mesleki çalışma yıllarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir.

Katılımcıların mesleki çalışma yıllarına göre psikolojik sözleşme beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde, çalışanların mesleki çalışma yıllarına göre istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ) (Bu sonuç,  $H_{10}$  hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir).

**Tablo 4.13. Katılımcıların Mesleğe Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

	Boyutlar	Meslekler	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	Hemşire/sağl.mem.	536	5,44±0,78	1-6	F=33,03 p= 0,001*
		Ebe	75	5,48±0,69	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	368	5,25±0,87	1-6	
		Hekim	189	4,76±1,10	1-6	
		Toplam	1168	5,27±0,90	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Hemşire/sağl.mem.	535	5,48±0,74	1-6	F=31,97 p= 0,001*
		Ebe	76	5,50±0,76	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	368	5,25±0,91	1-6	
		Hekim	193	4,79±1,09	1-6	
		Toplam	1172	5,30±0,90	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Hemşire/sağl.mem.	528	5,45±0,76	1-6	F=27,75 p= 0,001*
		Ebe	76	5,38±1,00	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	369	5,21±0,95	1-6	
		Hekim	185	4,76±1,06	1-6	
		Toplam	1158	5,26±0,92	1-6	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri(Toplam)	Hemşire/sağl.mem.	521	5,47±0,68	1-6	F=33,53 p= 0,001*
Ebe		75	5,44±0,81	1-6		
Sağlık tekn./tekns.		360	5,24±0,85	1-6		
Hekim		178	4,77±1,05	1-6		
Toplam		1134	5,29±0,85	1-6		
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Hemşire/sağl.mem.	488	2,76±1,39	1-6	F=13,13 p= 0,001*
		Ebe	70	3,29±1,35	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	346	2,90±1,35	1-6	
		Hekim	144	3,52±1,26	1-6	
		Toplam	1048	2,95±1,38	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Hemşire/sağl.mem.	489	2,95±1,38	1-6	F=7,66 p= 0,001*
		Ebe	71	3,27±1,31	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	351	3,11±1,37	1-6	
		Hekim	144	3,54±1,14	1-6	
		Toplam	1055	3,10±1,36	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Hemşire/sağl.mem.	489	2,50±1,38	1-6	F=11,45 p= 0,001*
		Ebe	70	2,83±1,30	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	341	2,65±1,35	1-6	
		Hekim	145	3,24±1,23	1-6	
		Toplam	1045	2,67±1,37	1-6	
	Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	Hemşire/sağl.mem.	478	2,78±1,38	1-6	F=11,52 p= 0,001*
		Ebe	70	3,18±1,28	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	337	2,93±1,33	1-6	
		Hekim	137	3,51±1,20	1-6	
		Toplam	1022	2,95±1,35	1-6	

\* p<0.01

**Tablo 4.13. Katılımcıların Mesleğe Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı (Devamı)**

	Boyutlar	Meslekler	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	Hemşire/sağl.mem.	550	2,85±1,78	1-6	F=12,51 p= 0,001*
		Ebe	76	2,40±1,64	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	379	2,49±1,65	1-6	
		Hekim	197	2,02±1,56	1-6	
		Toplam	1202	2,57±1,72	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Hemşire/sağl.mem.	550	2,42±1,56	1-6	F=8,86 p= 0,001*
		Ebe	76	2,18±1,51	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	379	2,03±1,55	1-6	
		Hekim	197	1,84±1,42	1-6	
		Toplam	1202	2,18±1,55	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Hemşire/sağl.mem.	550	3,07±1,77	1-6	F=12,40 p= 0,001*
		Ebe	76	2,75±1,81	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	379	2,68±1,73	1-6	
		Hekim	197	2,22±1,65	1-6	
		Toplam	1202	2,79±1,76	1-6	
	Psikolojik Sözleşme ihlal Algı düzeyi (Toplam)	Hemşire/sağl.mem.	550	2,92±1,70	1-6	F=12,41 p= 0,001*
Ebe		76	2,57±1,64	1-6		
Sağlık tekn./tekns.		379	2,52±1,61	1-6		
Hekim		197	2,12±1,55	1-6		
Toplam		1202	2,64±1,67	1-6		
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	Hemşire/sağl.mem.	512	4,05±0,79	1-6	p= 0,974
		Ebe	73	4,03±0,93	1-6	
		Sağlık tekn./tekns.	361	4,02±0,82	1-6	
		Hekim	186	4,05±0,78	1-6	
		Toplam	1132	4,04±0,81	1-6	

\* p<0.01

Tablo 4.13'te, katılımcıların mesleklerine göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Katılımcıların mesleklerine göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali düzeyi değerlendirildiğinde; istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p<0,01). Yapılan Tukey testi sonucu anlamlı farklılıkların hangi meslekler arasında olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Hemşire/sağlık memuru (5,47±0,68), ebe (5,44±0,81) ve sağlık teknikeri/ teknisyenlerinin (5,24±0,85), hekimlere (4,77±1,05) göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu (p<0,01);
- Hekimlerin (3,51±1,20), hemşire/sağlık memuru (2,78±1,38), sağlık teknikeri/teknisyenleri (2,93±1,33) ve ebelere (3,18±1,28) göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin karşıladığı;

c) Hemşire/sağlık memuru (2,92±1,70) (p<0,01) ve sağlık teknikeri/teknisyenlerin (2,85±1,28) (p<0,05), hekimlere (2,12±1,55) göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduğu saptanmıştır (Bu durum H<sub>11</sub> hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Çalışan performansı açısından ise katılımcılar arasında mesleklerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

**Tablo 4.14. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

	Boyutlar	Aylık Gelir Durumu	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	1.000-1.999 TL	352	5,31±0,91	1-6	F=26,97 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	525	5,43±0,71	1-6	
		3.000 TL ve üz.	291	4,96±1,08	1-6	
		Toplam	1168	5,27±0,90	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1.000-1.999 TL	351	5,32±0,91	1-6	F=29,42 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	524	5,47±0,74	1-6	
		3.000 TL ve üz.	297	4,98±1,04	1-6	
		Toplam	1172	5,30±0,90	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1.000-1.999 TL	350	5,26±0,96	1-6	F=22,44 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	523	5,42±0,78	1-6	
		3.000 TL ve üz.	285	4,97±1,04	1-6	
		Toplam	1158	5,26±0,92	1-6	
Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (Toplam)	1.000-1.999 TL	342	5,29±0,88	1-6	F=27,46 p= 0,001*	
	2.000-2.999 TL	515	5,44±0,68	1-6		
	3.000 TL ve üz.	277	4,99±1,00	1-6		
	Toplam	1134	5,29±0,85	1-6		
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	1.000-1.999 TL	317	3,22±1,44	1-6	F=23,06 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	491	2,65±1,32	1-6	
		3.000 TL ve üz.	240	3,21±1,29	1-6	
		Toplam	1048	2,95±1,38	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1.000-1.999 TL	320	3,41±1,40	1-6	F=22,66 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	492	2,81±1,32	1-6	
		3.000 TL ve üz.	243	3,29±1,24	1-6	
		Toplam	1055	3,10±1,36	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1.000-1.999 TL	317	2,95±1,46	1-6	F=25,70 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	485	2,36±1,28	1-6	
		3.000 TL ve üz.	243	2,95±1,27	1-6	
		Toplam	1045	2,67±1,37	1-6	
Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	1.000-1.999 TL	310	3,25±1,42	1-6	F=26,07 p= 0,001*	
	2.000-2.999 TL	479	2,64±1,28	1-6		
	3.000 TL ve üz.	233	3,21±1,26	1-6		
	Toplam	1022	2,95±1,35	1-6		

\* p< 0.01

**Tablo 4.14. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı (Devamı)**

	Boyutlar	Aylık Gelir Durumu	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	1.000-1.999 TL	362	2,34±1,77	1-6	F=18,10 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	536	2,90±1,69	1-6	
		3.000 TL ve üz.	304	2,28±1,60	1-6	
		Toplam	1202	2,57±1,72	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1.000-1.999 TL	362	1,93±1,60	1-6	F=17,25 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	536	2,47±1,53	1-6	
		3.000 TL ve üz.	304	1,98±1,43	1-6	
		Toplam	1202	2,18±1,55	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1.000-1.999 TL	362	2,53±1,84	1-6	F=22,31 p= 0,001*
		2.000-2.999 TL	536	3,16±1,69	1-6	
		3.000 TL ve üz.	304	2,44±1,66	1-6	
		Toplam	1202	2,79±1,76	1-6	
Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	1.000-1.999 TL	362	2,38±1,72	1-6	F=21,50 p= 0,001*	
	2.000-2.999 TL	536	2,98±1,62	1-6		
	3.000 TL ve üz.	304	2,34±1,57	1-6		
	Toplam	1202	2,64±1,67	1-6		
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	1.000-1.999 TL	329	4,12±0,86	1-6	p= 0,058
		2.000-2.999 TL	515	3,99±0,80	1-6	
		3.000 TL ve üz.	288	4,04±0,76	1-6	
		Toplam	1132	4,04±0,81	1-6	

\* p<0.01

Tablo 4.14'te, katılımcıların aylık gelir durumlarına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlal düzeyi ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Katılımcıların aylık gelirlerine göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlal düzeyi puanları değerlendirildiğinde, istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p<0,01).

Yapılan Tukey testi sonucu anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Aylık geliri 2.000-2.999 TL arası olanlar (5,44±0,68) ile aylık geliri 1.000-1.999 TL arası olanların (5,29±0,88), aylık geliri 3.000 TL ve üzeri olanlara (4,99±1,00) göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu (p<0,01);
- Aylık geliri 1.000-1.999 TL (3,25±1,42) ve aylık geliri 3.000 TL ve üzeri olanların (3,21±1,26), aylık geliri 2.000-2.999 TL arası olanlara (2,64±1,28) göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin gerçekleştirildiği (p<0,01);

- c) Aylık geliri 2.000-2.999 TL arası olanların ( $2,98 \pm 1,62$ ), aylık geliri 1.000-1.999 TL ( $2,38 \pm 1,72$ ) ve aylık geliri 3.000 TL ve üzeri olanlara ( $2,34 \pm 1,57$ ) göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip oldukları saptanmıştır ( $p < 0,01$ ) (Bu sonuçlar,  $H_{12}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Çalışan performansı açısından ise katılımcılar arasında mesleklerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ).



**Tablo 4.15. Katılımcıların Çalıştığı İşyeri Sayısına Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

	Boyutlar	Çalıştığı işyeri sayısı	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve dürüstlük boyutu	1	289	5,38±0,91	1-6	F=3,101 p= 0,026*
		2	404	5,17±0,71	1-6	
		3	240	5,31±1,08	1-6	
		4 ve üzeri	233	5,29±0,90	1-6	
		Toplam	1166	5,27±0,91	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1	293	5,37±0,74	1-6	F=1,449 p= 0,227
		2	403	5,24±1,04	1-6	
		3	242	5,28±0,90	1-6	
		4 ve üzeri	232	5,34±0,96	1-6	
		Toplam	1170	5,30±0,78	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1	291	5,33±1,04	1-6	F=1,417 p= 0,236
		2	397	5,19±0,92	1-6	
		3	239	5,28±0,88	1-6	
		4 ve üzeri	229	5,27±0,68	1-6	
		Toplam	1156	5,26±1,00	1-6	
Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (Toplam)	1	281	5,37±0,85	1-6	F=1,999 p= 0,112	
	2	390	5,21±1,44	1-6		
	3	234	5,30±1,32	1-6		
	4 ve üzeri	227	5,30±1,29	1-6		
	Toplam	1132	5,29±1,38	1-6		
Psikolojik Sözleşme Kurum Karşılama Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	1	259	2,81±1,40	1-6	F=1,749 p= 0,156
		2	350	2,93±1,32	1-6	
		3	226	3,09±1,24	1-6	
		4 ve üzeri	212	2,98±1,36	1-6	
		Toplam	1047	2,95±1,46	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1	265	3,08±1,28	1-6	F=0,421 p= 0,738
		2	350	3,08±1,27	1-6	
		3	225	3,20±1,37	1-6	
		4 ve üzeri	214	3,09±1,42	1-6	
		Toplam	1054	3,11±1,28	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1	264	2,65±1,26	1-6	F=0,830 p= 0,477
		2	339	2,64±1,35	1-6	
		3	228	2,80±1,77	1-6	
		4 ve üzeri	213	2,63±1,69	1-6	
		Toplam	1044	2,68±1,60	1-6	
Psikolojik Sözleşme kurumun karşılama düzeyi (Toplam)	1	256	2,90±1,72	1-6	F=0,962 p= 0,410	
	2	333	2,93±1,60	1-6		
	3	221	3,09±1,53	1-6		
	4 ve üzeri	211	2,94±1,43	1-6		
	Toplam	1021	2,96±1,55	1-6		

\* p< 0,05

**Tablo 4.15. Katılımcıların Çalıştığı İşyeri Sayısına Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı (Devamı)**

	Boyutlar	Çalıştığı işyeri sayısı	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Min-Max	Anova testi Sonucu
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı Düzeyi	Saygı ve dürüstlük boyutu	1	300	2,80±1,72	1-6	F=2,987 p= 0,030*
		2	417	2,56±1,68	1-6	
		3	248	2,36±1,71	1-6	
		4 ve üzeri	234	2,52±1,76	1-6	
		Toplam	1199	2,57±1,72	1-6	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	1	300	2,28±1,61	1-6	F=1,583 p= 0,192
		2	417	2,22±1,53	1-6	
		3	248	2,00±1,52	1-6	
		4 ve üzeri	234	2,19±1,49	1-6	
		Toplam	1199	2,18±1,54	1-6	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	1	300	2,93±1,75	1-6	F=1,848 p= 0,137
		2	417	2,80±1,75	1-6	
		3	248	2,58±1,77	1-6	
		4 ve üzeri	234	2,81±1,76	1-6	
		Toplam	1199	2,79±1,76	1-6	
	Psikolojik Sözleşme ihlal algısı düzeyi (Toplam)	1	300	2,80±1,68	1-6	F=2,217 p= 0,084
2		417	2,65±1,65	1-6		
3		248	2,43±1,65	1-6		
4 ve üzeri		234	2,64±1,66	1-6		
Toplam		1199	2,64±1,66	1-6		
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	1	279	4,10±0,77	1-6	F=3,409 p= 0,017*
		2	388	4,04±0,79	1-6	
		3	238	4,09±0,82	1-6	
		4 ve üzeri	224	3,89±0,84	1-6	
		Toplam	1129	4,04±0,81	1-6	

\* p<0.05

Tablo 4.15'te, katılımcıların çalıştıkları işyeri sayısına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işyeri sayısına göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde, istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p<0,05).

Yapılan Tukey testi sonucu anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Çalıştığı ilk işyeri olanların (5,38±0,91) çalıştığı ikinci işyeri olanlara (5,17±0,71) göre saygı ve dürüstlük boyutunda daha çok psikolojik sözleşme beklentilerinin olduğu;
- Çalıştığı ilk işyeri olanların (2,80±1,72) çalıştığı üçüncü işyeri olanlara (2,36±1,71) göre daha çok saygı ve dürüstlük boyutunda psikolojik



sözleşme ihlaline uğradıkları saptanmıştır (Bu sonuçlar,  $H_{13}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Katılımcıların çalıştıkları işyeri sayısı ile çalışan performansı değişkenleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Dört ve üzeri sayıda bir işyeri değişikliği yapan sağlık çalışanlarının ( $3,89\pm0,84$ ), birinci ( $4,10\pm0,77$ ) ve üçüncü ( $4,09\pm0,82$ ) işyerinde çalışanlara göre performanslarının daha düşük olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).



**Tablo 4.16. Katılımcıların İdari Görevi Olma Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	İdari Görev	Sayı (N)	Ort. ± Std. Sap.	Student-t testi Sonucu	
<b>Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri (Toplam)</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Var	116	5,34±0,85	t=-0,852	
		Yok	1052	5,27±0,90	p=0,394	
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Var	116	5,29±0,88	t= -0,123	
		Yok	1056	5,30±0,90	p=0,902	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Var	112	5,24±0,85	t= -0,251	
		Yok	1046	5,26±0,93	p=0,802	
	Psikolojik Sözleşme çalışan beklentileri(Toplam)	Var	110	5,31±0,75	t=-0,260	
		Yok	1024	5,28±0,86	p=0,795	
	<b>Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)</b>	Saygı ve dürüstlük boyutu	Var	106	3,62±1,50	t=5,371
			Yok	942	2,87±1,34	p=0,001*
Yönetimden destek ve güvenlik boyutu		Var	106	3,69±1,43	t=4,739	
		Yok	949	3,04±1,33	p=0,001*	
Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu		Var	106	3,33±1,53	t=4,743	
		Yok	939	2,60±1,33	p=0,001*	
Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)		Var	103	3,61±1,49	t=4,764	
		Yok	919	2,88±1,32	p=0,001*	
<b>Psikolojik Sözleşme ihlal algısı düzeyi (Toplam)</b>		Saygı ve dürüstlük boyutu	Var	120	1,97±1,79	t= -4,104
			Yok	1082	2,64±1,70	p=0,001*
	Yönetimden destek ve güvenlik boyutu	Var	120	1,64±1,63	t= -4,063	
		Yok	1082	2,25±1,53	p=0,001*	
	Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu	Var	120	2,08±1,89	t= -4,706	
		Yok	1082	2,87±1,73	p=0,001*	
	Psikolojik Sözleşme kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Var	120	1,99±1,76	t= -4,565	
		Yok	1082	2,71±1,64	p=0,001*	
	<b>Çalışan Performansı Ölçeği</b>	Çalışan Performansı	Var	116	4,12±0,78	t=1,162
			Yok	1052	4,03±0,81	p=0,246

\* p< 0.01

Tablo 4.16’da, katılımcıların idari görevlerinin olup olmama durumuna göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı dağılımları verilmiştir. Katılımcıların idari görevlerinin olup olmama durumuna göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde; çalışanların idari görevlerinin olup

olmama durumuna göre psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ( $t(df=1132) = 0,260$ ;  $p=0,795 > 0,05$ ) durumunun istatistiksel anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Diğer taraftan psikolojik sözleşme beklentilerin kurum tarafından karşılanma düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali açısından çalışanların idari görevli olup olmaması durumunun istatistiksel anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Grup varyanslarının homojenliğini test etmede Levene testi kullanıldı. Levene testi sonucunda bulunan significant ( $p$ ) değeri 0.05'ten küçük olduğu için varyanslar arasında farklılık vardır. Bu farklılıklar şu şekildedir:

- a) İdari görevli olan çalışanların ( $3,61 \pm 1,49$ ), idari görevli olmayan çalışanlara göre ( $2,88 \pm 1,32$ ) kurumunun psikolojik sözleşmeyi karşılama düzeyi daha yüksek olduğu ( $t(df=120,60) = 4,764$ ;  $p=0,001 < 0,01$ );
- b) idari görevli olmayan çalışanların ( $2,71 \pm 1,64$ ), idari görevli olan çalışanlara göre ( $1,99 \pm 1,76$ ) kurumunun psikolojik sözleşmeyi ihlal algısı düzeyinin daha yüksek olduğu ( $t(df=142,78) = -4,307$ ;  $p=0,001 < 0,01$ ) saptanmıştır (Bu durum  $H_{14}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir).

Tablo 4.17. Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Ölçekler ve Faktörleri		Psikolojik sözleşme çalışanların beklentileri				Psikolojik sözleşme kurumun karşılama düzeyi				Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi				Çalışan Performansı
		Saygı ve dürüstlük	Yönetimden destek ve güvenlik	Ödüllendirme ve fırsat sunma	PS çalışan beklentileri (Toplam)	Saygı ve dürüstlük	Yönetimden destek ve güvenlik	Ödüllendirme ve fırsat sunma	PS kurum karşılama düzeyi (Toplam)	Saygı ve dürüstlük	Yönetimden destek ve güvenlik	Ödüllendirme ve fırsat sunma	PS ihlal algı düzeyi (Toplam)	
Psikolojik sözleşme çalışanların beklentileri	Saygı ve dürüstlük		,779(**)	,795(**)	,904(**)	-,068(*)	-,049	-,077(*)	-,072(*)	,398(**)	,261(**)	,327(**)	,348(**)	,063(*)
	Yönetimden destek ve güvenlik	,779(**)		,909(**)	,943(**)	-,054	-,062(*)	-,101(**)	-,081(*)	,294(**)	,398(**)	,419(**)	,393(**)	,079(**)
	Ödüllendirme ve fırsat sunma	,795(**)	,909(**)		,969(**)	-,105(**)	-,119(**)	-,133(**)	-,130(**)	,334(**)	,386(**)	,484(**)	,433(**)	,078(*)
	<b>PS çalışan beklentileri (Toplam)</b>	,904(**)	,943(**)	,969(**)		-,087(**)	-,094(**)	-,114(**)	<b>-,109(**)</b>	,357(**)	,366(**)	,438(**)	<b>,413(**)</b>	<b>,079(**)</b>
Psikolojik sözleşme kurumun karşılama düzeyi	Saygı ve dürüstlük	-,068(*)	-,054	-,105(**)	-,087(**)		,825(**)	,873(**)	,944(**)	-,839(**)	-,682(**)	-,713(**)	-,781(**)	,088(**)
	Yönetimden destek ve güvenlik	-,049	-,062(*)	-,119(**)	-,094(**)	,825(**)		,869(**)	,934(**)	-,686(**)	-,835(**)	-,717(**)	-,774(**)	,064(*)
	Ödüllendirme ve fırsat sunma	-,077(*)	-,101(**)	-,133(**)	-,114(**)	,873(**)	,869(**)		,972(**)	-,745(**)	-,750(**)	-,837(**)	-,827(**)	,092(**)
	<b>PS kurum karşılama düzeyi (Toplam)</b>	-,072(*)	-,081(*)	-,130(**)	<b>-,109(**)</b>	,944(**)	,934(**)	,972(**)		-,801(**)	-,794(**)	-,809(**)	<b>-,843(**)</b>	<b>,090(**)</b>
Psikolojik sözleşme ihlal algı düzeyi	Saygı ve dürüstlük	,398(**)	,294(**)	,334(**)	,357(**)	-,839(**)	-,686(**)	-,745(**)	-,801(**)		,825(**)	,860(**)	,936(**)	-,030
	Yönetimden destek ve güvenlik	,261(**)	,398(**)	,386(**)	,366(**)	-,682(**)	-,835(**)	-,750(**)	-,794(**)	,825(**)		,904(**)	,945(**)	-,008
	Ödüllendirme ve fırsat sunma	,327(**)	,419(**)	,484(**)	,438(**)	-,713(**)	-,717(**)	-,837(**)	-,809(**)	,860(**)	,904(**)		,976(**)	-,027
	<b>PS ihlal algı düzeyi (Toplam)</b>	,348(**)	,393(**)	,433(**)	<b>,413(**)</b>	-,781(**)	-,774(**)	-,827(**)	<b>-,843(**)</b>	,936(**)	,945(**)	,976(**)		<b>-,025</b>
<b>Çalışan Performansı</b>		,063(*)	,079(**)	,078(*)	<b>,079(**)</b>	,088(**)	,064(*)	,092(**)	<b>,090(**)</b>	-,030	-,008	-,027	<b>-,025</b>	

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-uçlu) önemlidir.

\* Korelasyon 0,05 seviyesinde (2-uçlu) önemlidir.

Tablo 4.17’de, katılımcıların psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyi, psikolojik sözleşme ihlali ve çalışan performansı ve bunların faktörleri arasındaki korelasyonlar verilmiştir. Araştırma ölçeklerinin aralarındaki ilişkinin yönünü ve gücünü saptamak için korelasyon testi yapılmıştır. Cohen, J. (1988)’e göre örneklem korelasyon katsayısının değerleri ve düzeyleri aşağıda verilmiştir ([www.tr.wikipedia.org/wiki/korelasyon](http://www.tr.wikipedia.org/wiki/korelasyon)).

<u>Korelasyon</u>	<u>Negatif</u>	<u>Pozitif</u>
Düşük	-0,29 ile -0,10 arası	0,10 ile 0,29 arası
Orta derecede	-0,49 ile -0,30 arası	0,30 ile 0,49 arası
Yüksek	-0,50 ile -1,00 arası	0,50 ile 1,00 arası

Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşme kurumun karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali düzeyi ve çalışan performansı arasındaki ilişki toplam boyutları ile incelendiğinde;

**Psikolojik sözleşme ölçeğinin çalışan beklentileri genel puanı ile;**

- Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi genel puanı arasında ( $r=-0,109^{**}$ ) istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü zayıf ilişki; (Bu sonuç,  $H_5$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir).
- Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi genel puanı arasında ( $r=0,413^{**}$ ) istatistiksel anlamlı düzeyde aynı yönlü orta ilişki;
- Çalışan performansı genel puanı arasında ( $r= 0,079^{**}$ ) istatistiksel anlamlı düzeyde aynı yönlü zayıf ilişki saptanmıştır ( $p<0,01$ ) (Bu sonuç,  $H_2$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir).

**Psikolojik sözleşme ölçeğinin kurum karşılama düzeyi genel puanı ile;**

- Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi genel puanı arasında ( $r=-0,843^{**}$ ) istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü yüksek ilişki;
- Çalışan performansı genel puanı arasında ( $r= 0,090^{**}$ ) istatistiksel anlamlı düzeyde aynı yönlü zayıf ilişki saptanmıştır ( $p<0,01$ ) (Bu sonuç,  $H_3$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir).

**Psikolojik sözleşme ölçeğinin ihlal düzeyi genel puanı ile;**

Çalışan performansı genel puanı arasında ( $r = -0,025^{**}$ ) istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü zayıf ilişki saptanmıştır ( $p < 0,01$ ) (Bu sonuç,  $H_4$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir).



#### 4.7.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanması

Tablo 4.18’de, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ve araştırma modeli üzerinde kurulan hipotezler test edilmiş, hipotez sınama sonuçları aşağıda verilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, üç hipotez red edilirken, onbir hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18. Araştırma Hipotezlerinin Sınama Sonuçları Tablosu**

	<b>Araştırmanın Hipotezleri</b>	<b>Sınama</b>
H <sub>1</sub>	Hastane türü değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H <sub>2</sub>	Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>3</sub>	Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>4</sub>	Psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansı arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>5</sub>	Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyleri arasında istatistiksel yönden anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H <sub>6</sub>	Cinsiyet değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H <sub>7</sub>	Medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Red
H <sub>8</sub>	Yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Red
H <sub>9</sub>	Eğitim durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H <sub>10</sub>	Mesleki çalışma yılı değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Red
H <sub>11</sub>	Meslek değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H <sub>12</sub>	Aylık gelir değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H <sub>13</sub>	Çalıştığı işyeri sayısı değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H <sub>14</sub>	İdari görevi olma durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ihlalinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık vardır.	Kabul

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇ

Psikolojik sözleşme kavramı, son zamanlarda üzerinde önemli çalışmalar yapılan bir kavram haline gelmiştir. Türkiye’de psikolojik sözleşme üzerine sağlık sektöründe örnekleminde yapılan çalışmalar, az sayıda ve belirli meslek grupları üzerinde (genellikle hemşirelik) gerçekleştirildiği görülmektedir. Sağlık sektöründe yapılmış psikolojik sözleşme çalışmalarının az olması, araştırma sonuçlarının tartışılmasında bazı sınırlamalara neden olmuştur. Bu araştırma, daha kaliteli, daha verimli, daha etkin bir sağlık hizmeti sunmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak açısından literatüre ve sağlık kurumlarına/yöneticilerine önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırmanın amacı, örgüt ve çalışan ilişkilerinde önemli bir unsur olan psikolojik sözleşme kavramının çalışan performansı üzerinde etkilerini sağlık sektörü örnekleminde belirlemek, kamu ve özel sektör arasında karşılaştırmalar yapmaktır. Bu temel amaç doğrultusunda çalışmada, Gaziantep il merkezinde faaliyetlerini yürüten kamu (6 hastane) ve özel hastanelerde (9 hastane) görev yapan sağlık çalışanların (hekim, hemşire/sağlık memuru, ebe, sağlık teknikeri/teknisyeni) psikolojik sözleşme beklentilerini, bu beklentilerin kurumlar tarafından karşılanma düzeylerini, bu beklentiler ile karşılanma düzeyi arasındaki fark olarak psikolojik sözleşme ihlali incelenmiş; bu unsurların çalışanların performansı üzerine etkisi incelenmiş; bu etkinin hastane türü, meslek, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, aylık gelir, çalıştığı işyeri sayısı, mesleki çalışma yılı ve idari görevli olup olmama değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.



Bu araştırmada, öncelikle psikolojik sözleşme ve çalışan performansı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup, ölçekler yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları hastanenin türü, mesleklerine ve sosyo-demografik özelliklerine göre değerlendirildiğinde; katılımcıların %64,29'unu kamu hastanelerinde, %35,71'inin özel hastanelerde çalıştığı; %45,6'sının hemşire/ sağlık memuru, %31,7'sinin sağlık teknikeri, %16,4'ünün hekim olduğu saptanmıştır (Tablo 4.2, Grafik 4.11). Araştırmaya katılanların %64,9'unun kadın, %48,1'inin 21-30 yaş grubunda, %53,9'unun bekar, %28,7'sinin önlisans mezunu, %44,3'ünün 1-5 yıl arası çalışma deneyimine sahip olduğu, %71,8'inin bu kurumda çalışma süresinin 1-5 yıl arası olduğu, %44,6'nın aylık gelirinin 2.000-2.999 TL arasında olduğu görölmektedir (Grafik 4.2-4.10).

Araştırma ölçeklerinden elde edilen sonuçlar, üç başlık altında değerlendirilmiştir.

### **5.1.1. Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansına İlişkin Genel Sonuçların Değerlendirilmesi**

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre, çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri ortalamasının  $5,29 \pm 0,85$  (max: 6, min: 1); bu beklentileri kurum karşılama düzeyi ortalamasının  $2,96 \pm 1,35$  (max: 6, min: 1); psikolojik sözleşme ihlal ortalamasının  $2,64 \pm 1,67$  (max: 6, min: 1) ve çalışanın performansı düzeyi ortalamasının  $4,04 \pm 0,87$  (max: 5, min: 1) olduğu saptanmıştır (Tablo 4.3).

Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile kurum karşılama düzeyi arasındaki fark yani psikolojik sözleşme ihlalleri faktör düzeyinde incelendiğinde; saygı ve dürüstlük boyutu ortalaması  $2,57 \pm 1,72$ , yönetimden destek ve iş güvenliği boyutu ortalaması  $2,18 \pm 1,55$ , ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu ortalaması  $2,79 \pm 1,76$ , genel psikolojik sözleşme ihlali  $2,64 \pm 1,67$  olarak saptanmıştır (Tablo 4.4).

Buradan da anlaşılacağı üzere, psikolojik sözleşme çalışan beklentileri ile kurum karşılama düzeyi arasında önemli miktarda bir farkın olduğu (psikolojik sözleşme ihlali) görölmektedir. Burada en büyük fark, psikolojik sözleşmenin

ödüllendirme ve fırsat sunma (2,62); en düşük fark, yönetimden destek ve iş güvenliği (2,25) boyutundadır (Tablo 4.4).

Bu sonuçlar sağlık örnekleminde diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında; İşçi ve Artan (2010) tarafından 450 hemşire üzerine yapılan çalışmada, çalışmamıza benzer olarak en çok psikolojik sözleşme ihlali ödüllendirme ve fırsat sunma (2,79±1,76) boyutunda; en az psikolojik sözleşme ihlali (1,51±1,18) yönetimden destek ve iş güvenliği boyutunda olduğu görülmektedir (İşçi ve Artan, 2010).

Psikolojik sözleşme kurum karşılanma düzeyinde ‘ödüllendirme ve fırsat sunma’ boyutunun düşük olması ve katılımcıların en yüksek psikolojik sözleşme ihlali bu boyut olarak değerlendirmeleri, işletmelerin çalışanların maddi ve manevi ödül ve teşvik beklentilerini yeterince karşılamadığı, onlara işyerinde imkân ve fırsat tanımadığını göstermektedir.

### **5.1.2. Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansına İlişkin Sonuçların Sosyo-Demografik Özelliklerle Değerlendirilmesi**

Bu bölümde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı ölçeklerinden elde edilen bulgular arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirtilerek çıkan sonuçlar, diğer çalışmalarla karşılaştırılmış ve araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

#### **a) Hastane türüne göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;**

Kamu ve özel sektör hastanesi sağlık çalışanları arasında istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bu sonuç,  $H_1$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Çalışan performansı açısından ise, özel hastane sağlık çalışanlarının, kamu hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarına göre, daha yüksek düzeyde performansa sahip oldukları saptanmıştır ( $p<0,01$ ) (Tablo 4.7).

Yaptığımız taramalar sonucunda, Türkiye’de kamu ve özel sektöründe yapılmış psikolojik sözleşme araştırmasına rastlanmadığı için araştırmanın bu sonucu için karşılaştırma yapılamamıştır.

Çalışanlar açısından özel sektör kuruluşları, kamu kurumlarına göre, istihdam garantisinin az olması, kısa vadeli sözleşme yapma durumu, yorucu ve yoğun mesai, personeller arası rekabet, düşük maaş gibi birtakım olumsuz unsurlar

ve yaklaşımlar içermektedir. Kamu kurumlarında ise çalışanlar için, neredeyse ömür boyu istihdam garantisi (uzun vadeli sözleşme), performans yerine aylık ücret ödeme sistemi, özel sektöre göre daha iyi düzeyde maaş (bazı meslek grupları ve üst yöneticiler dışında), rahat ve az kontrollü iş ve işyeri ortamı gibi sayabileceğimiz unsurlar söz konusudur. Bu iki farklı iş yaşamı, özel sektör çalışanlarını kamu sektörüne geçiş noktasında isteklendirmektedir. Bu durum, genel kabul gören bir gözlemdir.

Bununla birlikte, özel sektör, bu sektöre uyum sağlayanlar için daha dinamik, hedefleri olan, gelişmeye müsait, çalıştıkça ilerleme imkânı bulunan, çalışanlarına kendini gerçekleştirme imkânı sunan, performansa dayalı ücret artış imkanı olan, daha az bürokratik yapıda olan, iş kariyeri ve deneyimi açısından önemli bir çalışma alanı olarak da değerlendirilir. Araştırmanın bu sonucu yukarıdaki bahsedilen durumlar değerlendirildiğinde; özel sektörün performansa dayalı ücret sistemi farklılıkları, değişimler hızlı yaşanması, piyasaya uyumun hızlı sağlanması gibi sıralayabileceğimiz birçok faktör, çalışanlar üzerinde daha dinamik ve yüksek beklentilerin oluşmasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bu sonucu kamu çalışanları açısından değerlendirildiğinde; kamu kurumlarında gerçek anlamda etkin ve verimli bir hizmet ve mal üretimi sürecinin oluşmamasının bir nedeni, çalışanlara sağlanan birçok imkânların ve iş garantisinin verimliliğe her zaman katkı sağlamaması hatta olumsuz etkilemesidir. Bu anlamda kamu sektörü çalışanlarının iş beklentileri, toplumda sıkça bahsedilen “masa başı iş” mantığında olduğu gibi yavaş ilerleyen ama garantili mantık üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Bu da çalışan performansını hem de kurum performansını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca kamudaki, bürokratik yapının fazlalığı, çalışan beklentilerin gerçekleşmesine engel olabileceği düşünülürse; bu durumun kamu çalışanlarının daha az psikolojik sözleşme beklenti oluşturmalarına neden olduğu söylenebilir.

**b) Katılımcıların cinsiyetlerine göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;**

Kadınların, erkeklere göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme beklentileri oldukları ( $p<0,01$ ); erkeklerin, kadınlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme beklentilerinin kurumları tarafından karşılandığı ( $p<0,05$ ); kadınların, erkeklere göre daha yüksek düzeyde psikolojik sözleşme ihlal algısına

sahip oldukları saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Bu sonuç,  $H_6$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin kurum karşılama düzeyinin ‘yönetimden destek ve güvenlik boyutu’nda kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Ayrıca çalışan performansı açısından ise kadınlar ile erkekler arasında da istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ) (Tablo 4.8).

Yılmaz ve Çelik (2012) tarafından yapılan ilaç firması çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, bu çalışmadan farklı olarak, erkeklerin ilişkisel sözleşme puanları kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Karcıoğlu ve Türker (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan çalışmada ise; erkeklerin psikolojik algı düzeyleri, kadınlarınkinden daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Karcıoğlu ve Türker, bu sonucu, geleneksel Türk aile yapısına bağlamıştır. Ailenin geçimini sağlamanın, erkekler için daha öncelikli bir görev olarak görüldüğünden erkekler kadınlara göre, psikolojik sözleşme algılarının daha yüksek olduğu ve psikolojik sözleşme ihlallerini daha az olduğu şeklinde değerlendirmiştir.

Cihangiroğlu ve Şahin (2012) tarafından hekim ve hemşireler üzerine yapılan çalışmada, cinsiyet ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ceseroğlu ve Tükeltürk (2010) cinsiyet değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Mimaroglu ve Özgen (2008) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyet ile psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Akyüz ve Karadal (2014) tarafından PTT çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, cinsiyet ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Selekler ve Doyuran (2007) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, cinsiyetle ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Top (2012) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, cinsiyetle ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kadınların psikolojik sözleşme beklentilerinin erkeklere göre daha fazla olmasına rağmen, erkeklere göre bu beklentilerin daha az gerçekleştiği algısı ve psikolojik sözleşme ihlal düzeyinin yüksek olması; erkeklerin kadınlara göre iş hayatında duyguları yerine mantıklarını ön plana çıkarmaları kaynaklı olabileceği söylenebilir.

**c) Katılımcıların medeni durumlarına göre, psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;** evli ve bekâr çalışanlar arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum  $H_7$  hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir (Tablo 4.9).

Yılmaz ve Çelik (2012) tarafından yapılan çalışma, bu araştırma sonucuna benzer olarak, medeni durum değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Ceseroğlu ve Tükeltürk'ün (2010) yaptığı çalışmada, medeni durum değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Türker ve Karcıoğlu (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, medeni durum ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında anlamlılık saptanmış; evli sağlık çalışanların, bekâr sağlık çalışanlara göre psikolojik sözleşmeye uyum düzeyi algılarının daha yüksek olduğunu görülmüştür.

**d) Katılımcıların yaş gruplarına göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;** yaş grupları arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum,  $H_8$  hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir (Tablo 4.10).

Cihangiroğlu ve Şahin (2012) tarafından yapılan çalışmada, yaş ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Yılmaz ve Çelik (2012) tarafından yapılan çalışma, bu araştırma sonucuna benzer olarak, yaş değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Akyüz ve Karadal (2014) tarafından yapılan çalışmada, yaş ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Selekler ve Doyuran (2007) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, yaş ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Karcıoğlu ve Türker (2010) tarafından yapılan çalışmada ise; sağlık çalışanlarının yaşları ile psikolojik sözleşme algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, çalışanların yaşları arttıkça psikolojik sözleşme algılarının da olumlu yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

**e) Katılımcıların eğitim durumuna göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı düzeyi puanları değerlendirildiğinde;**

Lisans/yüksekokul mezunu olanların, yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu ( $p < 0,01$ ); doktora mezunu olanların lisans ve önlisans mezunlarına göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin karşılandığı ( $p < 0,01$ ); lisans ve önlisans mezunlarının doktora mezunu olanlara göre, daha fazla psikolojik sözleşme ihlali yaşadıkları ( $p < 0,01$ ) saptanmıştır. Bu durum  $H_9$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Çalışan performansı açısından ise katılımcılar arasında mezuniyet durumuna göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ) (Tablo 4.11).

Ceseroğlu ve Tükeltürk (2010) tarafından yapılan çalışma, eğitim durumu değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). İlköğretim mezunu olan işgörenlerin işverenin yükümlülükleri algısı diğer eğitim durumuna sahip işgörenlerden daha düşük bulunmuştur. Mimaroğlu ve Özgen (2008) tarafından yapılan çalışmada, eğitim durumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Yılmaz ve Çelik (2012) tarafından yapılan çalışmada ise bu çalışmadan farklı olarak, eğitim durumu değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Türker ve Karcıoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada, eğitim durumu ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında anlamlılık olmadığı görülmektedir. Akyüz ve Karadal (2014) tarafından yapılan çalışmada, eğitim düzeyleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın bu sonucuna göre eğitim düzeyi arttıkça, psikolojik sözleşme beklentileri azalmakta, kurum tarafında karşılanma durumu ise artmaktadır. Bunun sonucu olarak, psikolojik sözleşme ihlali düzeyi düşmektedir. Bireylerin eğitim seviyesinin artması onları daha gerçekçi, daha mantıklı, daha ne istediğini bilen bir yapıya kavuşturması, bu durumun bir nedeni olabileceği söylenebilir.

**f) Katılımcıların mesleki çalışma yıllarına göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;** çalışanların mesleki çalışma yıllarına göre istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu durum  $H_{10}$  hipotezinin red edildiği anlamına gelmektedir (Tablo 4.12).

Yılmaz ve Çelik (2012) tarafından yapılan çalışma, bu çalışma sonucuna benzer olarak, çalışma yılı değişkenine göre psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Cihangiroğlu ve Şahin (2012) tarafından yapılan çalışmada, çalışma yılı ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

**g) Katılımcıların mesleklerine göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;**

Hemşire/sağlık memuru, ebe ve sağlık teknikeri/ teknisyenlerinin, hekimlere göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu ( $p<0,01$ ); Hekimlerin, hemşire/sağlık memuru, sağlık teknikeri/teknisyenleri ve ebelerine göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin karşıladığı; hemşire/sağlık memuru ( $p<0,01$ ) ve sağlık teknikeri/teknisyenlerin ( $p<0,05$ ), hekimlere göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum  $H_{11}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Çalışan performansı açısından ise katılımcılar arasında mesleklerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ) (Tablo 4.13).

Türker ve Karcıoğlu (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, meslekler ile psikolojik sözleşme uyum algı düzeyleri arasında anlamlılık saptanmış; hemşirelerin psikolojik sözleşme uyum algı düzeylerinin hekimlere göre düşük olduğu saptanmıştır.

Ceseroğlu ve Tükeltürk (2010) tarafından otel çalışanları üzerine yapılan çalışmada işyerindeki görev değişkenine göre ilişkisel psikolojik sözleşme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

Çalışmanın bu sonucu şu şekilde değerlendirilebilir. Sağlık hizmetlerinin tanı ve tedavi boyutunda karar verici konumunda olan ve bu hizmetlerin yönetsel aşamasını yürüten hekimler, sağlık hizmetlerini tamamlanmasında önemli yeri olan diğer sağlık çalışanları ile ekip ruhu içerisinde uyumlu çalışmak durumundadır. Hemşire ve ebeler, tedavi hizmetlerinin sağlık bakım boyutunda görev yapmaktadırlar. Sağlık tekniker ve teknisyenleri ise genel olarak tetkik ve tanı hizmetlerinin yürütülmesinde yardımcı sağlık personeli olarak çalışmaktadırlar. Bu anlamda hemşire, ebe ve sağlık teknikerlerinin, hekimin belirlediği yol doğrultusunda, sağlık hizmetlerinin tamamlayıcı ve destekleyici rolleri

bulunmaktadır. Hekim ve diğer sağlık çalışanları arasında, üstlendiği rol, eğitim ve aylık gelir yönünden başta olmak üzere bazı farklılıklar bulunmaktadır.

Bu anlamda diğer sağlık çalışanlarının, hekimlere göre, psikolojik sözleşme beklentilerinin ve psikolojik sözleşme ihlalinin yüksek olması ve kurum tarafından karşılanma düzeyinin düşük olması, her ne kadar yapılan işler ve meslekler arasında karşılaştırma yapmak zor olsa da, hekimlerin diğer sağlık çalışanlara göre daha net, daha mantıklı, kararları noktasında daha dikkatli, daha sorumluluk sahibi olmaları ile açıklanabilir.

**h) Katılımcıların aylık gelir durumlarına göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;**

Aylık geliri 2.000-2.999 TL arası olanlar ile aylık geliri 1.000-1.999 TL arası olanların, aylık geliri 3.000 TL ve üzeri olanlara göre psikolojik sözleşme beklentilerinin daha yüksek olduğu ( $p<0,01$ ); aylık geliri 1.000-1.999 TL ve aylık geliri 3.000 TL ve üzeri olanların, aylık geliri 2.000-2.999 TL arası olanlara göre kurum tarafından daha fazla psikolojik sözleşmelerinin gerçekleştirildiği ( $p<0,01$ ); aylık geliri 2.000-2.999 TL arası olanların, aylık geliri 1.000-1.999 TL ve aylık geliri 3.000 TL ve üzeri olanlara göre daha fazla psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip oldukları saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bu durum  $H_{12}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir. Çalışan performansı açısından ise katılımcılar arasında mesleklerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ) (Tablo 4.14).

Ceseroğlu ve Tükeltürk (2010) tarafından yapılan çalışmada aylık geliri düşük olanların aylık geliri daha yüksek olanlara göre işveren yükümlülükleri algısı daha düşük bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

Araştırmada hekimlerin maaşlarının 3.000 TL ve üzeri; diğer sağlık çalışanlarının maaş durumlarının da çoğunlukla 3.000 TL den az olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu sonucu, yukarıda meslekler arası farklılıklar için belirtilen olası nedenlerden kaynaklı olabileceği söylenebilir.

**ı) Katılımcıların çalıştıkları işyeri sayısına göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;** sağlık çalışanlarının çalıştıkları işyeri sayısı ile psikolojik sözleşme çalışan beklentileri, psikolojik sözleşmeyi kurum karşılama düzeyleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık



saptanmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu durum  $H_{13}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir (Tablo 4.15).

Çalıştığı ilk işyeri olanların, çalıştığı ikinci işyeri olanlara göre saygı ve dürüstlük boyutunda daha çok psikolojik sözleşme beklentilerinin olduğu; çalıştığı ilk işyeri olanların çalıştığı üçüncü işyeri olanlara göre daha çok saygı ve dürüstlük boyutunda psikolojik sözleşme ihlaline uğradıkları saptanmıştır. Bu durum  $H_{13}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işyeri sayısı ile çalışan performansı değişkenleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Dört ve üzeri sayıda bir işyeri değişikliği yapan sağlık çalışanlarının, birinci ve üçüncü işyerinde çalışanlara göre performanslarının daha düşük olarak değerlendirdikleri görülmektedir ( $p<0,05$ ) (Tablo 4.15).

Çalışmanın bu sonucuna göre, dört ve üzeri işyeri değişikliği yapmış olan çalışanları mesleğinde daha deneyimli olacağı düşünülürse; bu çalışanlar, işinde henüz o tecrübeyi kazanamamış çalışanlara göre iş bilgisinin daha iyi olması vb. nedenlerle kendi performanslarını iyi görmelerinin bu sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir.

**i) Katılımcıların idari görevlerinin olup olmama durumuna göre psikolojik sözleşme ve çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde;** çalışanların psikolojik sözleşme beklentileri ve çalışan performansı açısından idari görev olup olmama durumunun istatistiksel anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Diğer taraftan, idari görevi olan çalışanların, idari görevi olmayan çalışanlara göre kurumunun psikolojik sözleşmeyi karşılama düzeyi daha yüksek; idari görevi olmayan çalışanların, idari görevi olan çalışanlara göre kurumunun psikolojik sözleşmeyi ihlal algısı düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bu durum  $H_{14}$  hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir (Tablo 4.16).

Akyüz ve Karadal (2014) tarafından PTT çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların idari görevi olup olmama durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Çalışmanın bu sonucu, kurumlarında idarecilik yapan kişilerin kurumlarındaki yönetsel rollerinden ve fonksiyonlarından dolayı, psikolojik

beklentilerini gerçekleştirmeleri daha kolay olacağı; yöneticilerin anketi doldururken yönetsel rolleri gereği cevaplarını kurum menfaatine uygun verme olasılığı; idarecilerin bu meslekle iş hedeflerine ulaşma noktasında diğer çalışanlara göre kendilerini daha başarılı görme düşüncesi gibi sayabileceğimiz nedenlerden kaynaklanabileceği söylenebilir.

### 5.1.3. Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Performansına İlişkin Sonuçların İlişkin Korelasyonların Değerlendirilmesi

Psikolojik sözleşme ölçeğinin çalışan beklentileri genel puanı ile;

- d) Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi genel puanı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü zayıf ilişki (Bu sonuç,  $H_5$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir);
- e) Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi genel puanı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde aynı yönlü orta ilişki;
- f) Çalışan performansı genel puanı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde aynı yönlü zayıf ilişki saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Bu sonuç,  $H_2$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin kurum karşılama düzeyi genel puanı ile;

- c) Psikolojik sözleşme ihlal düzeyi genel puanı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü yüksek ilişki;
- d) Çalışan performansı genel puanı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde aynı yönlü zayıf ilişki saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Bu sonuç,  $H_3$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinin ihlal düzeyi genel puanı ile;

Çalışan performansı genel puanı arasında istatistiksel anlamlı düzeyde ters yönlü zayıf ilişki saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Bu sonuç,  $H_4$  hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir (Tablo 4.17).

Çalışmanın bu sonucuna göre;

- a) Psikolojik sözleşme çalışan beklentileri artması, kısmi olarak psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyi ( $r = -0,109^{**}$ ) azaltmakta, psikolojik sözleşme ihlal düzeyi orta düzeyde ( $r = 0,413^{**}$ ) artırmakta; çalışan performansını da kısmi olarak ( $r = 0,079^{**}$ ) artırmaktadır (tersi de geçerli olmak üzere).

b) Psikolojik sözleşme kurum karşılama düzeyinin artması, yüksek oranda psikolojik sözleşme ihlalinin ( $r = -0,843^{**}$ ) azaltmakta; çalışan performansını da kısmi olarak ( $r = 0,090^{**}$ ) artırmaktadır (tersi de geçerli olmak üzere).

c) Psikolojik sözleşme ölçeğinin ihlal düzeyinin artması, çalışan performansını da kısmi olarak ( $r = -0,025^{**}$ ) azaltmaktadır (tersi de geçerli olmak üzere).

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan ve araştırma modeli üzerinde kurulan hipotezler, test edilmiş, çıkan sınıma sonuçları yukarıda verilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, üç hipotez red edilirken, onbir hipotez kabul edilmiştir (Tablo 4.18).



## 5.2. ÖNERİLER

Psikolojik sözleşme ihlallerini önlemek ve çalışanların performansları artırılması için araştırma sonuçları ve literatür doğrultusunda alınabilecek önlemler ve yapılması uygun olacak önerileri şu şekilde sıralanabilir.

**a)** İşyerlerinde çalışanların beklentileri, onların iş pozisyonları da dikkate alınarak, işe ilk başladığı andan itibaren doğru belirlenmeli ve örgütsel amaçlar, insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını gerçekleştirilirken bu beklentiler göz ardı edilmemelidir. Çalışan beklentilerini karşılanmaya yönelik çalışanların geribildirimleri dikkate alınarak sistematik çalışmalar yürütülmelidir. Bu noktada çalışanların güveni kazanılarak olumlu iş atmosferi oluşturulmalı, çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmesi sağlanmalıdır.

**b)** İş tanımları gerçekçi olmalı ve yapılacak değişiklikler çalışanlara bildirilmelidir. İşyerinin değerleri ve öncelikleri çalışanlara işe alım sırasında net olarak bildirilmelidir. Yöneticiler, personel alımlarında ve sonrasında çalışma hayatında çalışanlara verdikleri sözler yerine getirmeli, getirilemiyorsa nedenini açık bir şekilde çalışana açıklamalıdır. Uyuşmazlık durumunda, çalışanlarla iletişim kurulmalı, karşılıklı yanlış anlamalar ve algılamalar konuşarak ortaya konmalı ve çözüm aranmalıdır. İşletmede sözleşme ihlali söz konusu ise, örgütler ilk başta çalışanlara adil davrandıklarından emin olmalı, sonrasında açık iletişimle çalışanın zihnindeki adaletsizlik algısı izlerini silinmelidir.

**c)** Yöneticiler, psikolojik sözleşmenin kişisel algı kaynaklı olabileceği ve kişiden kişiye farklılık gösterebileceğini bilmeli, bu konuda önyargı ve genellemeler doğru olmayacağını kabul etmelidirler. Bu araştırma ve diğer çalışmaların sonuçlarında da görüldüğü üzere, çalışanların sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, meslek, aylık gelir, idari görevli olma durumu, çalıştığı işyeri sayısı vs.) ile psikolojik sözleşme beklentileri, karşılanma düzeyi ve ihlal durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu yüzden çalışanların psikolojik sözleşmelerini değerlendirmeleri yaparken farklı değişkenleri dikkate almalıdır.

**d)** Bununla birlikte, işyerlerinde her ne kadar birden fazla psikolojik sözleşme var olsa da, işverenler firmanın sözleşme kuralları hakkında işyeri genelinde kullanılacak açık bir meta-sözleşme oluşturması gerekir. Bu meta-sözleşme, tarafların birbirlerinin çıkarları, hedefleri ve kısıtlamaları hakkında bilgi

edinmeleri için açık bir bilgi alışverişi sağlamalıdır. Meta-sözleşme, uzun mesafeli güveni korumaya yardımcı olur ve ihlallerin çözümünde bir çözüm yolu gösterir. Genel olarak işverenler, firma içinde psikolojik sözleşmelerin kurulması için kuralları açık ve anlaşılır şekilde ortaya koymaları gerekir.

e) Araştırmada kamu ve özel sektörde psikolojik sözleşme ve çalışan performansı farklılıklarının olduğu görülmektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve toplumsal memnuniyet açısından önemli faaliyetler üstlenen ve bu faaliyetleri yürüten kamu ve özel sektörün kalite, performans, verimlilik ve etkililik açısından birbirleriyle rekabet halinde ve sürekli iyileştirme hedefinde olması artık bir gereklilik haline gelmiştir. Bunun için de kamu ve özel sektör arasında istihdam garantisi, çalışma koşulları, ücretlendirme, ödüllendirme ve performans değerlendirme, hak ve sorumluluklar gibi durumlardaki farklılıkların tekrardan değerlendirilmesi iş hayatına ve toplumsal memnuniyete önemli katkılar sağlayacaktır.

f) Yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelmeli, bilgilendirme, bilgi paylaşımı ve tarafların beklentilerini alma şeklinde faaliyetler bu toplantılarda gerçekleştirilmelidir. Çalışan düşündüğü ve istediği pek çok şeyi, açıklarsa aleyhine olur düşüncesi ile bildirmemekte, sessiz kalmaktadır. Bu durumlar için, işgörenlere kendilerini rahatlıkla ifade edecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Bu sayede çalışanlar, duygu, düşünce, inanç ve ideallerini açık açık ifade edebilirler, bunun kendilerine zarar getirmeyeceğini, aksine kişisel gelişmelerine yardım edeceğini görür ve daha açık, savunmasız ve samimi bir ilişki ve iletişime girebilirler.

g) Psikolojik sözleşme kavramı Türkiye ve dünya literatürü için yeni konudur. Bu anlamda psikolojik sözleşme kavramı ile örgütsel davranış alanındaki diğer kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyacak, farklı örneklerde ve kamu-özel sektör karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, gelecekte psikolojik sözleşme üzerine çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağlargöz, O., Besler, S., Özalp, İ., Şakar, N., Paşaoğlu, D.ve Tonus, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon-II. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Akıncı Vural, B.ve Çoşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, S. (2013). Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Müessesileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 18. Ulusal Pazarlama Kongresi (s. 92-102). Kars: Kafkas Üniversitesi, İİBF.
- Aktan, C.ve Işık, A. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Devletin Değişen Rolü. <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/devlet-rolu.pdf> E.T.: 18/07/2015.
- Akyüz, N. E.ve Karadal, H. (2014). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Anderson, N., and Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect ve Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Aselage, J., and Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Aslan, B., Şahin, S.ve Deniz Değer, B. (2012). Psikolojik Sözleşmenin Büro Çalışanlarının Sinik Davranışlarına Etkisi. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi (s. 113-120). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Matbaası.
- Aydın, A.ve Üçüncü, K. (2010). Orman Ürünleri Sanayi Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi Yönelik Yapısal Bir Model. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bakan, İ.ve Paksoy, H. (2013). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Bal, P., De Lange, A., Jansen, P. and Van Der Velde, M. (2008). Psychological Contract Breach and Job Attitudes: A Meta-Analysis of Age As A Moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bedük, A. (2014). Örgütsel Psikoloji. Konya: Atlas Akademi.
- Bekaroğlu, M. A.ve İslamoğlu, G. (2011). Kurum içi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Benligiray, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlemesi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bolat, O. İ., Bolat, T.ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Değişim Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Büyükyılmaz, O.ve Çakmak, A. (2013). Direct and Indirect Effects Of Psychological Contract Breach On Academicians Turnover Invention in Turkey. *Journal of Business, Economics ve Finance*, 2(4), 50-66.
- Ceseroğlu, C. M.ve Aydın Tükeltürk, Ş. (2010). Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Çanakkale, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Chan, Y.-W. and Lin, Y.-C. (2014). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employee Involvement Under Mergers ve Acquisitions Circumstances: The Mediating

- Effect of Perceived Organizational Justice. The 17th Conference on Interdisciplinary ve Multifunctional Business Management, (s. 508-522). Tayvan.
- Cihangiroğlu, N.ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen. Psikolojik Sözleşme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11), 1-16.
- Cihangiroğlu, N.ve Şahin, B. (2012). Hekim ve Hemşirelerin Psikolojik Sözleşme Algılarının Karşılaştırılması. TAF Preventive Medicine Bulletin, 11(1), 63-70.
- Cipd. (2005). The Psychological Contract. What It is, Why It's Important, How to Manage and Use It. West of Scotland Masterclass Series.
- Coyle, S., Jacqueline, A.-M.ve Parzefall, M.-R. (2008). The SAGE Handbook of Organizational Behavior. London.
- Crossman, A. (2002). Critical Incidents and the Dynamics of the Psychological Contract. British Academy of Management Conference (s. 55-66). London: The Anahuac Journal.
- Cullinane, N.and Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. International Journal of Management Reviews, 8(2), 113-129.
- Çiçek Özkeçeli, B.ve Deniz, N. (2005). Psikolojik Sözleşme İlhan Algısının Azaltılmasında İletişimin Etkisi. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Çoşkun, A.ve Akın, A. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetim Rehberi. İstanbul: Seçkin Yayınevi.
- David C., T., Kevin, A.and Elizabeth, C. (2003). Cultural Variation and the Psychological Contract. Journal of Organizational Behavior, 24, 451-471.
- Dikili, A.ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 205-228.
- Doğan, S.ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 47-80.
- Dolu, B.ve Bekçi, İ. (2011). Bankacılık Sektörü Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme ABD.
- Erdil, O.ve Öztutku, H. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Erdil, O., Alpkan, L.ve Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik bir İnceleme. D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 19(2), 101-122.
- Ergun Özler, D.ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 325-351.
- Erol, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık.
- European Commission , R. (2006). Psychological Contracts Across Employment Situations. European Commission.
- George, C. (2009). The Psychological Contract, Managing ve Developing Groups. Berkshire, England: Open University Press.
- Geylan, R., Tonus, H., Kağnicioğlu, D., Benligiray, S., Baraz, A.ve Ergün Özler, D. (2013). Eskişehir: Anadou Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Guest, D. (2004). Flexible Employment Contracts, The Psychological Contract and Employee Outcomes An Analysis Ve Review Of The Evidence. International Journal of Management Reviews, 5/6(1), 1-19.
- Gürbüz, S.ve Acar, A. C. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), 155-169.

- Hiltrop, J. (1996). Managing The Changing Psychological Contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49.
- İşığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 7, 1-23.
- İşıluy Üçok, D.ve Alev Torun, A. (2012). Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İplik, F. N. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Adana: Nobel Kitabevi.
- İşçi, E.ve Artan, İ. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi.
- İş Kanunu, 4857 sayılı. (2015). //www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf E.T.: 18/07/ 2015.
- Johnson, J.ve O'leary-Kellythe, A. (2003). Effects Of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Kaldırımçı, N. (1987). Motivasyon için Anahtar Bir Kelime: Psikolojik Sözleşme. Atatürk Üniversitesi, SBE Dergisi, 113-128.
- Karagöz, Y.ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi(21), 81-98.
- Karacıoğlu, F.ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Sağlık Çalışanları Üzerinde bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), 121-140.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Khalid, A. (2003). Organizational Justice, Psychological Contract ve Organization Citizenship Behavior Among Nurses in Mulago Hospital. Makarere University, Master Thesis of Business Administration, 1-76.
- Kidder, D. L.and Buchholtz, A. K. (2002). Can Excess Bring Success? CEO Compensation and The Psychological Contract. *Human Resource Management Review*, 12, 599-617.
- Kılınç, E.ve Ulusoy, H. (2014). Investigation of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence ve Employee Performance at Physicians ve Nursesve the Relationship Among Them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34.
- Kraft, J. (2008). Psychological Contracts and Organizational Commitment Profiles: Effects Of Contract Fulfillment and Violation On Employee Outcomes. Master of Arts at the University of Windsor.
- Lambert, L., Edwards, J.ve Cable, D. (2003). Breach Ve Fulfillment Of The Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D., Hui, C.and Chen, Z. (2011). Inducements, Contributions,And Fulfillment in New Employee Psychological Contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201 - 226.
- Macneil, I. (1985). Relational Contract What We Do and Do Not Know. *Wis. L. Rev.*, 4, 483-525.
- Madan, R.and Yalçın, İ. (2011). Örgütlerde Güven Olgusunu Yerleştirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon.
- Maslow, A. (2001). İnsan Olmanın Psikolojisi. (O. Gündüz, Çev.) İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Masoodul, H.ve Semerciöz, F. (2011). Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.



- Mimaroğlu Özgen, H.ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(1), 1-19.
- Mimaroğlu, H.ve Özgen, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri. Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi.
- Ndinaiwe, H. (2009). Midwifery Competence, Psychological Contract, Commitment and Organisational Citizenship Behavior a Case of Midwives in Mulago Hospital. Makerere University, Masters of Business Administration.
- Öğüt, A., Akgemci, T.ve Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 277-290.
- Özalp, İ., Koparal, C.ve Berberoğlu, G. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özdamar, K. (1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analiz. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, M. (2013). Çalışanların Verimliliği için Performans Yönetimi. Kamu-İş, 13(1), 37-57.
- Özer, M.ve Bakır, B. (2003). Sağlık personelinin motivasyonu ile ilgili etmenlerin belirlenmesi. Gülhane Tıp Dergisi, 45(2), 117-122.
- Özkalp, E.ve Kirel, Ç. (2004). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi.
- Özkeçeli Çiçek, B.ve Deniz, N. (2005). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Azaltılmasında İletişimin Etkisi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.ve Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Rahman, S. and Bullock, P. (2005), "Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation", Omega, 33(1), 73-83.
- Riise Aas , E. (2010). Communication ve Psychological Contracts in Teams: A Multilevel Investigation. University of Oslo, Master of Philosophy in Psychology, 1-34.
- Robinson, S.and Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach ve violation: A longitudinal study. Journal of organizational Behavior, 21(5), 525-546.
- Robinson, S.and Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. Journal of Organizational Behavior, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. (1990). New Hire Perception of Their Own ve Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts. Journal of Organizational Behavior, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). Psychological Contracts Organizations: Understanding Written ve Unwritten Agreements. California, USA: SAGE Publications.
- Rousseau, D. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. Academy of Management Executive, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D.and Parks, J. M. (1993). The Contracts Of Individuals ve Organizations. Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.
- Rousseau, D.and Schalk, R. (2000). Psychological Contract in Employment, Cross-National Perspectives. London: Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Z.ve Vergiliel Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset.
- Saylı, H.ve Özkara, B. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme ihlali ve Bir Uygulama Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Selekler, Z. O.ve Doyuran, Ş. (2007). Öğretmenlerde Örgütsel Adalet ve Psikolojik Sözleşme İhlal Algısı. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sümer, H. (2015). İş Hukuku. Konya: Mimoza Yayınları.

- Şehitoğlu, Y.ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tekleab, M.and Taylor, M. (2003). Aren't There Two Parties in An Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organization–Employee Agreement on Contract Obligations and Violations. *Journal of Organizational Behavior*. 24(5), 585-608.
- Tengilimoğlu, D., Akbolat, M.ve Işık, O. (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thomas, H.and Anderson, N. (1998). Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 745-767.
- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/1(15), 201-217.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.
- Turan, S. N.ve Şener, B. (2008). Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması,. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Yüksek lisans tezi.
- Turnley, W. and Feldman, D. (2000). Re-Examining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations Ve Job Dissatisfaction As Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Turunç, Ö.ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 1-24.
- Tutar, H.ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performasına Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(2), 195-218.
- Türk, M. (2007). Örgüt Kültürü ve İş tatmini. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Türk Dil Kurumu, (2015). [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.55aaa0f3931c26.14429659](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.55aaa0f3931c26.14429659) E.T.: 18/07/2015
- Türker, E.ve Karcıoğlu, F. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Performans Yönetim Süreci. *Sayıştay Dergisi*(78), 31-58.
- Uyar, T. (2013). Örgütlerde Kültür, Oluşumu ve Yaklaşımları. İstanbul: Entropol Araştırma ve Geliştirme Ltd.Şti. .
- Uyargil, C. (2007). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemleri. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ünlü, S., Kirel, Ç., Kayaoğlu, A.ve Gökdağ, R. (2004). Sosyal Psikoloji. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi,.
- Wikipedia, (2015) <https://tr.wikipedia.org/wiki/Gaziantep>, E.T.: 11.20.2015.
- Vos, A., Buyens, D.ve Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality ve the Role of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537–559.
- Walker, A. (2010). The Development ve Validation of a Psychological Contract of Safety Scale. *Journal of Safety Research*, 41, 315–321.
- Weiers, R. (2008). Introduction to Business Statistics. South Western Cenage Learning.
- Wellin, M. (2007). Managing The Psychological Contract. Hampshire, England: Gouer Publishing Limited.
- Yavan, Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. *Akademik bakış dergisi*(32), 1-20.

- Yılmaz, A.ve Çelik, A. (2012). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D, Yüksek Lisans Tezi, 1-152.
- Yorgun, S., Demir, Y., Süzük, S., Yıldırım Usta, Y.ve Şentürk, E. (2010). Performans Ve Hizmet Kalitesi Yönetimi Açısından Performansı Yüksek Kurumlara göre Neredeyiz. II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 353-361). Ankara.
- Yumuşak, S. (2012). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörler İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 241-251.



## EKLER

### EK-1: ANKET FORMU

## PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: KAMU-ÖZEL HASTANELERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

### ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bilim dalında yapmakta olduğum doktora tezimin araştırması için, bu ankete vereceğiniz cevaplar için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etik kurallarına uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden ifadeleri samimiyetle cevaplandırmanız araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği açısından son derece önemlidir.

Elde edilecek bulgular genel toplam içinde değerlendirileceğinden ve bilimsel amaçlı olarak kullanacağından kesinlikle isim istenmemektedir. **Bu nedenle isminizi yazmayınız.**

**Bu anketten alınacak sonuçların doğru ve güvenilir olması açısından lütfen tüm soruları cevaplayınız, boş ifade bırakmayınız.**

Zaman ayırıp araştırmaya katıldığınız ve katkılarınız için tekrar teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY**

Tez Danışmanı

**Erhan KILINÇ**

Doktora Öğrencisi

#### **İletişim:**

Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

Tel: 0348 813 93 01

“Açıklama: **Psikolojik sözleşme**, örgüt ile çalışanların karşılıklı olarak birbirinden beklentilerini, yükümlülüklerini, başarı veya başarısızlık durumunda sonuçlarının neler olacağını ortaya koyan, birey ile örgüt arasında, yazılı olmayan ve bireyce oluşturulan zihinsel **beklentiler kümesidir.**”

<b><u>I.BÖLÜM</u></b>		<b><u>DEMOGRAFİK SORULAR</u></b>	
<b><u>1-Cinsiyetiniz:</u></b>	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
<b><u>2-Yaşınız:</u></b>	<input type="checkbox"/> 16-20	<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
<b><u>3-Medeni durumunuz:</u></b>	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	
<b><u>4-Öğrenim durumunuz:</u></b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans /Yüksekokul
	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora	
<b><u>5-Toplam mesleki çalışma yılınız:</u></b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
<b><u>6-Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz:</u></b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
<b><u>7-Mesleğiniz:</u></b>	<input type="checkbox"/> Öğretim Üyesi Hekim	<input type="checkbox"/> Uzman Hekim	<input type="checkbox"/> Araştırma Gör. Hekim
	<input type="checkbox"/> Hemşire	<input type="checkbox"/> Ebe	<input type="checkbox"/> Sağlık Teknik/Teknis.
	<input type="checkbox"/> Diğer .....(Lütfen belirtiniz)		
<b><u>8-İdari göreviniz var mı:</u></b>	<input type="checkbox"/> Var	<input type="checkbox"/> Yok	
<b><u>9-Aylık geliriniz:</u></b>	<input type="checkbox"/> 1.000-2.000	<input type="checkbox"/> 2.000-3.000	<input type="checkbox"/> 3.000-4.000 <input type="checkbox"/> 4.000-5.000
	<input type="checkbox"/> 5.000-6.000	<input type="checkbox"/> 6.000 ve üzeri	
<b><u>10-Şu an çalıştığınız kurum kaçınıcı işyeriniz:</u></b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 ve üzeri

Bu anket ile çalışan ile işyeri arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır. Aşağıdaki ifadelerde belirtilen taahhütlerin bir kısmı işe başlama aşamasında size açıkça (yazılı veya sözlü) ya da ima yoluyla (davranışlar vb.) belirtilmiş olabilir. Bunların sizin için ne kadar önemli olduğunu "sizin için önemi" ne; işyeri tarafından ne kadar karşılanıyor olduğunu ise "karşılanma düzeyine" "1" den "6"ya kadar olacak şekilde **çarpı (X) ile** işaretleyiniz. "1" hiç önemli değil ya da hiç karşılanmadı, "6" ise çok önemli ya da tamamıyla karşılandı anlamına gelmektedir.

2. BÖLÜM  PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ		Sizin için önemi						İşyeri tarafından karşılanma düzeyi					
		Hiç önemli değil						Çok önemli					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Terfi ve yükselme olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2	Güven ve saygı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3	Açık ve dürüst iletişim	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4	Adil ve eşit davranış	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5	İlgi çekici/cazip/iddialı iş	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6	Rekabetçi/tatmin edici ücret	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7	Cazip sağlık olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8	İşine hakim yönetim	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9	Yönetimden destek	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
10	Anlamlı iş	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
11	Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
12	Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
13	Yeni beceriler geliştirme olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
14	Performansa yönelik yapıcı geribildirim	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
15	İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
16	İşgörenlerin ihtiyaçlarını düşünme	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
17	Açık hedef ve yönlendirme	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
18	İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
19	Seyahat olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
20	Başarıların takdir edilmesi	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
21	Cazip emeklilik olanakları	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

22	İş yapabilmek için uygun araçların varlığı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
23	İşe yönelik sürekli eğitimler	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
24	Yüksek sorumluluk gerektiren iş	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
25	Tüm işgörenler için eşit olanaklar	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
26	Karar alma sürecine katılım sağlanması	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
27	İş/istihdam güvenliği	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
28	İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
29	Eğitime yönelik maddi katkı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
30	Güvenli iş ortamı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
31	Yaratıcılık serbestisi	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
32	Esnek çalışma saatleri	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6

Lütfen tüm soruları, boşluk bırakmadan doldurunuz!

<b>3. BÖLÜM</b>		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ</b> (Kendinize en uygun gelen seçeneği çarpı (X) ile işaretleyiniz.)						
<b>1</b>	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	5	4	3	2	1
<b>2</b>	Moralim yüksektir.	5	4	3	2	1
<b>3</b>	Görevimi tam zamanında tamamlarım.	5	4	3	2	1
<b>4</b>	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	5	4	3	2	1
<b>5</b>	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	5	4	3	2	1
<b>6</b>	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	5	4	3	2	1

## **EK-2: ÖZGEÇMİŞ**

Erhan Kılınç 1976 yılında Hatay ili İskenderun ilçesinde doğdu. Orta öğrenimini Osmaniye’de tamamlayan Erhan Kılınç, 2000 yılında Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü’nden mezun oldu. 2000-2006 yılları arası Başkent Üniversitesi Alanya Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde; 2007-2011 yılları arası Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde çeşitli idari birimlerde birim sorumlusu olarak görev yaptı. 2009-2012 yılında Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nde Sağlık Yönetimi ABD’de Yüksek Lisans öğrenimini tamamladı. 2011 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi SHMYO, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2013 yılında Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD’de, doktora eğitimine başladı. Araştırma alanları; Sağlık Yönetimi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kalite Yönetimi, Halkla İlişkiler, İletişim olan Kılınç, İngilizce bilmekte ve halen aynı kurumda çalışmalarına devam etmektedir.

## **VITAE**

Erhan Kılınç was born in Iskenderun of Hatay province in 1976. Erhan Kılınç completed his secondary education in Osmaniye. He was graduated from the Department of Health Care Management of Faculty of Health Sciences at Baskent University in the year 2000. He worked as the unit responsible for the various administrative units Baskent University, Alanya Application and Research Hospital between the years 2000-2006 and Sivas Cumhuriyet University Application and Research Hospital between the years 2007-2011. He completed his masters degree in the Health Management Institute of Health Sciences at Cumhuriyet University in the years 2009-2012. He began working as a lecturer in Medical Documentation and Secretarial Program at Kilis 7 Aralık University in 2011. He began his doctoral studies in Business Administration of Institute of Social Sciences at Kilis 7 Aralık University in the year 2013. His research areas; health management, business administration, management and organization, organizational behavior, human resource management, quality management, public relations, kilinc, communication. He speaks English and he currently continue studies at the same institution.