

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

**HALI İMALATI İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK
SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA: GAZİANTEP
İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET SELİM DİKİCİ
Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Hasan MEMİŞ

KİLİS
HAZİRAN 2015

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

**Halı İmalatı İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini
Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama: Gaziantep İli
Örneği**

MEHMET SELİM DİKİCİ

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

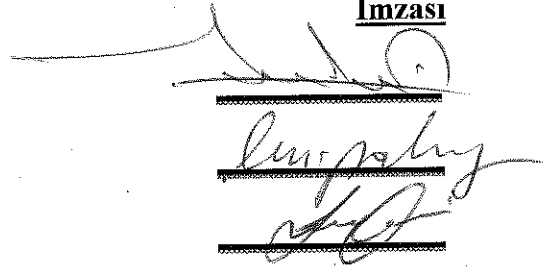
Jüri Üyeleri

Yrd.Doç.Dr.Hasan MEMİŞ (Danışman)

Prof.Dr.H.Mustafa PAKSOY

Doç.Dr.İbrahim Halil EKŞİ

İmzası



Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

SBE Müdürü

Doç.Dr.Halil ALDEMİR

T. C.
KİLİS 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 kaynağımı gösterdiğimi beyan ederim.(25/06/2015)

Mehmet Selim DİKİCİ

ÖZET

Halı İmalatı İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama: Gaziantep İli Örneği

DİKİCİ, Mehmet Selim

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Hasan MEMİŞ

Haziran 2015, 97 sayfa

Bu tez çalışmasının temel amacı, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmeleri bünyesinde çalışan bireylerin psikolojik sözleşme algıları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırma, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmeleri arasından rastgele seçilen işletmelerde çalışan kişilerden veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Gaziantep ilinde faaliyetlerine devam eden halı imalatı işletmeleri bünyelerinde çalışan kişilerdir. Bu kapsamda 320 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen verilere, araştırmanın amaç ve kapsamı doğrultusunda güvenilirlik analizi, demografik analiz, regresyon ve t-testi analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, psikolojik sözleşme ve iş tatmini düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Psikolojik sözleşme, iş tatmini, Gaziantep ili, halı imalatı işletmeleri

ABSTRACT**An Application on Psychological Contract's Effect in Carpet
Manufacture to Determine Upon the Job Satisfaction: Gaziantep
Province Example**

DİKİCİ, Mehmet Selim

Master' s Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Hasan MEMİŞ

June 2015, 97 pages

The main aim of this thesis is examining the relationship between the perception of psychological contract of people working in carpet manufacturing companies in Gaziantep province and the level of their job satisfaction. This research is operated by collecting data among people who are randomly selected from the people working in the province of Gaziantep carpet manufacturing businesses. Survey technic is used to collect data for the research. In the province of Gaziantep, the target group of research is people working carpet manufacturing businesses. Survey is conducted over 320 people. In order to test the hypothesis put forward in the research, data obtained in accordance with the purpose and scope of the research to reliability analysis, demographic analysis, regression, and t-test analysis was applied.

As a result, according to the findings of the research, the psychological contract and the job satisfaction level has been reached to the conclusion that a positive relationship between.

Key words: Psychological contract, job satisfaction, Gaziantep province, carpet manufacturing enterprises

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	3
1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Gelişimi	3
1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi	9
1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ VE OLUŞUMU	10
1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	10
1.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Türleri	11
1.2.2.1. İşlemsel sözleşme	
1.2.2.2. İlişkisel sözleşme	12
1.2.2.3. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin karşılaştırılması	12
1.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	13
1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEDE TARAFLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMLAR	15
1.3.1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	15
1.3.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar	16
1.3.2.1. Karşılıklılık normu	17
1.3.2.2. Sosyal mübadele kuramı	17
1.3.2.3. Eşitlik kuramı	21
1.3.2.4. Beklenti kuramı	24

1.3.2.5. Porter-Lawler modeli	26
-------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	28
2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	28
2.1.2. İş Tatmini Kavramının Önemi	29
2.2. İŞ TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	31
2.2.1. İş Tatmini Düzeyine Etki Eden Bireysel Faktörler	31
2.2.1.1. Yaş	31
2.2.1.2. Cinsiyet	32
2.2.1.3. Kişilik.....	32
2.2.1.4. Eğitim düzeyi	33
2.2.1.5. Kıdem.....	34
2.2.2. İş Tatmini Düzeyine Etki Eden Kurumsal Faktörler	35
2.2.2.1. Çalışma koşulları.....	35
2.2.2.2. İşin niteliği	35
2.2.2.3. Yönetim biçimi	36
2.2.2.4. Terfi.....	36
2.2.1.5. Kurum içi iletişim	36
2.2.1.6. Ücret.....	37
2.3. İŞ TATMİNİ DÜZEYİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	38
2.3.1. İş Tatmini Düzeyini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar	38
2.3.1.1. İş değiştirme (Rotasyon)	38
2.3.1.2. İş genişletme.....	39
2.3.1.3. İş zenginleştirme	39
2.3.1.4. İş tasarımı	40
2.3.1.5. İş basitleştirme	40
2.3.1.6. İş günü sayısının azaltılması	41
2.3.1.7. Esnek zaman uygulaması	41
2.3.1.8. İş paylaşımı	41
2.3.1.9. Yarı zamanlı çalışma.....	42

2.3.1.10. Eğitim.....	42
2.3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	42
2.3.2.1. İş tatminsizliğinin birey açısından sonuçları.....	43
2.3.2.1.1. Yabancılaşma	43
2.3.2.1.2. Savunma mekanizmaları oluşturma	43
2.3.2.1.3. Stres ve stres tepkileri	44
2.3.2.1.4. Kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar	44
2.3.2.2. İş tatminsizliğinin kurum açısından sonuçları.....	45
2.3.2.2.1. Devamsızlık	45
2.3.2.2.2. İşe ilgisizlik ve iş kazaları	45
2.3.2.2.3. Çatışma.....	45
2.3.2.2.4. Yüksek iş gücü devir oranı.....	46
2.3.2.2.5. Olumsuz işveren-işgören ilişkileri	46
2.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GAZİANTEP İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN HALI İMALATI

İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ

ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. TÜRKİYE'NİN DÜNYA MAKİNA HALI İMALATI SEKTÖRÜNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	49
3.2. GAZİANTEP İLİNİN TÜRKİYE MAKİNA HALI İMALATI SEKTÖRÜNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	49
3.3. HALI İMALATI İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ.....	50
3.3.1. Araştırmanın Amacı	50
3.3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	51
3.3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	51
3.3.4. Araştırma Modeli	51
3.3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	53
3.3.5.1. Çoklu regresyon analizi hipotezleri	53
3.3.5.2. T-testi analizi hipotezleri.....	53
3.3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	54

3.3.6.1. Evren ve örneklem seçimi.....	54
3.3.6.2. Veri toplama yöntemi.....	55
3.3.6.3. Verilerin analizi.....	56
3.3.7. Araştırma Bulguları.....	57
3.3.7.1. Demografik bulgular	57
3.3.7.2. Analizler.....	59
3.3.7.2.1. Güvenilirlik analizi.....	59
3.3.7.2.2. Çoklu regresyon analizi.....	60
3.3.7.2.3. T-testi analizi.....	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKLAR	80
EKLER.....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	97
VITAE	97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Psikolojik sözleşmede çalışan ve işverenlerin sorumlulukları	15
Tablo 1.2. İş girdi ve çıktı örnekleri.....	22
Tablo 3.1. Örneklemin cinsiyet dağılımı	57
Tablo 3.2. Örneklemin medeni durum dağılımı	57
Tablo 3.3. Örneklemin eğitim durumu dağılımı	58
Tablo 3.4. Örneklemin yaş, halı imalatı sektöründeki ve işyerindeki çalışma süresi bulguları	58
Tablo 3.5. Örneklemin gelir durumuna göre dağılımı	59
Tablo 3.6. Psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	59
Tablo 3.7. İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	60
Tablo 3.8. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatminine ilişkin regresyon analizi bulguları	61
Tablo 3.9. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	62
Tablo 3.10. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	63
Tablo 3.11. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	64
Tablo 3.12. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	65
Tablo 3.13. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	66
Tablo 3.14. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	67
Tablo 3.15. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin yapılan işin niteliği boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	68
Tablo 3.16. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin iletişim boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	69
Tablo 3.17. Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme eğilimleri arasındaki t-testi analizi	70
Tablo 3.18. Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi .	71

Tablo 3.19. Çalışanların medeni durumları ve psikolojik sözleşmelerine ilişkin t-testi analizi	71
Tablo 3.20. Çalışanların medeni durumları ve iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi	72
Tablo 3.21. Çalışanların gelir durumu ile psikolojik sözleşmelerine ilişkin t-testi analizi	73
Tablo 3.22. Çalışanların gelir durumu ile iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi	73
Tablo 3.23. Çoklu regresyon analizi hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları	75
Tablo 3.24. T-testi analizi hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın modeli: İş tatmininin psikolojik sözleşme ve demografik etmenler kapsamında incelenmesi.....	52
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ÖNSÖZ

Psikolojik sözleşme ve iş tatmini kavramları örgütler açısından büyük öneme sahip olduğundan birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve önemli çalışmalara konu olmuşlardır. Bu kavramların temelini de insan (çalışan) faktörü oluşturmuştur. Çünkü insan, tüm örgütlerin değişen ve gelişen bir ortamda ayakta kalabilmelerini sağlayan sonsuz bir kaynaktır. İnsanların işlerinden tatmin olmaları ve çalıştıkları örgüte sadakatle bağlı olmaları bu örgütün geleceği için büyük önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasında, büyük öneme sahip iki kavram arasındaki ilişki, literatür taraması yapıp detaylı olarak incelenmiş ve bu iki kavramın Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmelerinde çalışan kişiler üzerindeki etki ve sonuçlarının neler olduğu üzerinde durulmuştur.

Yaptığım bu çalışmada görüşleriyle beni yönlendiren değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan MEMİŞ'e, her zaman benden desteğini esirgemeyen hocalarım Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY ve Doç. Dr. Sadettin PAKSOY'a, anketlerin uygulanması aşamasındaki katkılarından ötürü muhterem Hasan UZUN hocama, çalışmanın istatistiksel analizi aşamasında yardımcı ile destek veren hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖZÇALICI'ya, beni tez aşamasında motive eden, yardım ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma ve maddi manevi destekleriyle yüksek lisans yapmamı sağlayan annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2015

Mehmet Selim DİKİCİ

KISALTMALAR

	Uluslararası	Türkçe
Ağırlıklı Ortalama		A.O
Derleyen		Derl.
International Business Machines	IBM	
Sayfa Numarası	pp.	ss.
Standart Sapma		S.S
ve benzeri ve benzerleri		vb.
ve diğerleri	t.al.	vd.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Psikolojik sözleşmede çalışan ve işverenlerin sorumlulukları	15
Tablo 1.2. İş girdi ve çıktı örnekleri.....	22
Tablo 3.1. Örneklemin cinsiyet dağılımı	57
Tablo 3.2. Örneklemin medeni durum dağılımı	57
Tablo 3.3. Örneklemin eğitim durumu dağılımı	58
Tablo 3.4. Örneklemin yaş, halı imalatı sektöründeki ve işyerindeki çalışma süresi bulguları	58
Tablo 3.5. Örneklemin gelir durumuna göre dağılımı	59
Tablo 3.6. Psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	59
Tablo 3.7. İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	60
Tablo 3.8. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatminine ilişkin regresyon analizi bulguları	61
Tablo 3.9. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	62
Tablo 3.10. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	63
Tablo 3.11. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	64
Tablo 3.12. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	65
Tablo 3.13. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	66
Tablo 3.14. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	67
Tablo 3.15. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin yapılan işin niteliği boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	68
Tablo 3.16. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin iletişim boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları.....	69

Tablo 3.17. Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme eğilimleri arasındaki t-testi analizi	70
Tablo 3.18. Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi .	71
Tablo 3.19. Çalışanların medeni durumları ve psikolojik sözleşmelerine ilişkin t-testi analizi	71
Tablo 3.20. Çalışanların medeni durumları ve iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi	72
Tablo 3.21. Çalışanların gelir durumu ile psikolojik sözleşmelerine ilişkin t-testi analizi	73
Tablo 3.22. Çalışanların gelir durumu ile iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi	73
Tablo 3.23. Çoklu regresyon analizi hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları	75
Tablo 3.24. T-testi analizi hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Araştırmanın modeli: İş tatmininin psikolojik sözleşme ve demografik etmenler kapsamında incelenmesi.....	52
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

GİRİŞ

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

Ayrıca, günümüz yöneticileri; sürekli kendisini yenileyen, günceli takip eden ve işletmelere rekabet ortamında fark oluşturacak yeni kavramların takipçisi haline gelmiştir. Bu sayede, işletmeler; değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamakta, politika ve uygulamalar oluşturmaktadırlar.

Örgütleri başarıya taşıyan en önemli unsurların başında, beklentileri örgüt tarafından karşılanmış ve yüksek iş tatmini düzeyine sahip çalışanlar gelmektedir. Bu nedenle, günümüzde rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler insan faktörüne gereken önemi vermekte ve örgüt yapılarını insan faktörü odaklı dizayn etmektedirler. Böylece, kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getiren çalışan, örgüt amaç ve hedeflerini daha fazla sahiplenmekte ve kendisini örgüte daha fazla adayarak örgüte ekstra katkılar sağlamaktadır.

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

Örgüt ile çalışan arasında oluşturulan psikolojik sözleşme kavramı ile çalışanların dile getirilmemiş beklentileri karşılanmakta ve bu durumdan memnun olan işgören, bünyesinde çalıştığı örgüt içerisinde beklentilerinin karşılandığını düşünmekte, bunun sonucunda da çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyi

artmaktadır. Dolayısıyla, günümüzde psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması son derece önemlidir.

Çalışmada, yerli ve yabancı literatür taranarak çeşitli kitap, makale, tez ve bildirilerden yararlanılmış, ayrıca çeşitli firmalarda çalışan kişilerle yapılan anketlerden elde edilen veriler kullanılarak Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmelerinde psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu bağlamda, birinci bölümde, teoride ve uygulamada yeni ve gelişmekte olan psikolojik sözleşme kavramı incelenmektedir. Günümüz işletmelerinde işgören ve işverenler birbirlerinden birtakım beklentiler içerisindedirler. Bu beklentileri ifade eden psikolojik sözleşme kavramının; tanımı ve kapsamı, gelişim süreci, önemi, özellikleri, türleri, psikolojik sözleşmenin oluşumu, psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri ve psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar ortaya konularak, literatüre katkıda bulunmaya ve psikolojik sözleşme kavramına işlerlik kazandırılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, çalışanların işlerinden memnuniyetlerini anlatan iş tatmini kavramının tanımı, kapsamı, önemi, iş tatmini düzeyine etki eden faktörler, iş tatmini düzeyini arttırmaya yönelik uygulamalar, iş tatminsizliğinin sonuçları ve psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi konularına değinilmektedir.

Üçüncü bölümde ise, konuyla ilgili Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmeleri bünyesinden çalışan kişiler üzerine anket çalışması uygulanmış ve elde edilen veriler ışığında halı imalatı işletmelerinde çalışan kişilerin psikolojik sözleşme eğilimlerinin iş tatmin düzeylerine olan etkisi tespit edilerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Uygulama boyutunda öncelikle hipotezler oluşturulmuş ve bu kapsamda hipotezlere ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışanlardan elde edilen veriler sonucunda, öncelikle psikolojik sözleşme boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi tespit edilmiş, daha sonra çeşitli demografik değişkenler kapsamında işgörenlerin psikolojik sözleşme eğilimleri ve iş tatminine yaklaşımları bakımından karşılaştırmaları yapılmıştır.

Bu amaçla; oluşturulan hipotezlere ilişkin regresyon analizi ve t-testi analizleri uygulanmış ve elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin kanaatleri belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma tamamlanmaktadır.

artmaktadır. Dolayısıyla, günümüzde psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması son derece önemlidir.

Çalışmada, yerli ve yabancı literatür taranarak çeşitli kitap, makale, tez ve bildirilerden yararlanılmış, ayrıca çeşitli firmalarda çalışan kişilerle yapılan anketlerden elde edilen veriler kullanılarak Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmelerinde psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu bağlamda, birinci bölümde, teoride ve uygulamada yeni ve gelişmekte olan psikolojik sözleşme kavramı incelenmektedir. Günümüz işletmelerinde işgören ve işverenler birbirlerinden birtakım beklentiler içerisindedirler. Bu beklentileri ifade eden psikolojik sözleşme kavramının; tanımı ve kapsamı, gelişim süreci, önemi, özellikleri, türleri, psikolojik sözleşmenin oluşumu, psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri ve psikolojik sözleşme kavramına ilişkin kuramlar ortaya konularak, literatüre katkıda bulunmaya ve psikolojik sözleşme kavramına işlerlik kazandırılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, çalışanların işlerinden memnuniyetlerini anlatan iş tatmini kavramının tanımı, kapsamı, önemi, iş tatmini düzeyine etki eden faktörler, iş tatmini düzeyini arttırmaya yönelik uygulamalar, iş tatminsizliğinin sonuçları ve psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi konularına değinilmektedir.

Üçüncü bölümde ise, konuyla ilgili Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı imalatı işletmeleri bünyesinden çalışan kişiler üzerine anket çalışması uygulanmış ve elde edilen veriler ışığında halı imalatı işletmelerinde çalışan kişilerin psikolojik sözleşme eğilimlerinin iş tatmin düzeylerine olan etkisi tespit edilerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Uygulama boyutunda öncelikle hipotezler oluşturulmuş ve bu kapsamda hipotezlere ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışanlardan elde edilen veriler sonucunda, öncelikle psikolojik sözleşme boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi tespit edilmiş, daha sonra çeşitli demografik değişkenler kapsamında işgörenlerin psikolojik sözleşme eğilimleri ve iş tatminine yaklaşımları bakımından karşılaştırmaları yapılmıştır.

Bu amaçla; oluşturulan hipotezlere ilişkin regresyon analizi ve t-testi analizleri uygulanmış ve elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin kanaatleri belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak, sonuç ve öneriler bölümüyle çalışma tamamlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1.1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN TANIMI, GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

1.1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak 1960'lı yılların başında Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl, 1962 yılında Solley ve 1965 yılında Schein gibi araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997:227).

Psikolojik sözleşme, işletmelerin ve çalışanların uygun istihdam anlaşmalarından tereküp eden, işgören ile işveren arasında yerine getirilmesi gereken karşılıklı taahhütlerden oluşan, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin bütünü üzerine kuruludur (Arslan ve Ulaş, 2004:103).

Psikolojik sözleşme son yıllarda hem alan yazınında hem de iş hayatı için önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Bu durumun en önemli sebebi, psikolojik sözleşmenin yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle beraber çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmasıdır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşme en kısa tanımıyla, birey ve üyesi olduğu işletme arasında gerçekleşen, yazılı olmayan, ifade edilmemiş beklentiler toplamı şeklinde açıklanmaktadır (Genç vd., 2008:840).

Argyris'e göre psikolojik sözleşme, işletme ile birey arasında meydana gelen, yazılı olmayan bir sözleşmedir (Özler ve Ünver, 2012:327). Ayrıca; psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ile işveren arasındaki etkileşim ilişkisi olarak da tanımlanmıştır (Mao vd., 2008:26).

Argyris'in 1960 yılında yayımlanan "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı kitabında psikolojik sözleşme kavramı ilk kez yer almıştır. Argyris bu kitabında işletmeleri yaşayan karmaşık yapılar olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda işletmelerin ve bireylerin canlı organizmalar gibi birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde olduklarını belirtmiştir. Yöneticilerin etkin olabilmelerini ise, yöneticilerle çalışanların karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkan psikolojik sözleşmenin mevcudiyetiyle oluşacağına vurgu yapmıştır. Argyris, psikolojik sözleşmenin ustabaşı ve işçiye karşılıklı olarak menfaat sağlayacağını belirtmiştir. Bu ilişki sonucunda, ustabaşının işçiye yeterli ücret vermesi, iş güvenliğini sağlaması, kültürel alışkanlıklarına saygı göstermesi gibi yollarla ihtiyaçlarıyla ilgilendiğini göstermesi mukabilinde, işçinin de kabul edilebilir düzeyde üretime devam etme gibi davranışlarda bulunarak buna cevap vereceğini belirtmektedir. Hem ustabaşı hemde işçiye fayda sağlayan bu ilişkide, her iki taraf da karşılıklı olarak istediklerini elde etmekte ve bu ilişkinin devamı sonucunda da tarafların davranışlarının tahmin edilebilme olasılığı artmaktadır. Bununla beraber, Argyris psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde yaşanan çatışmalar, devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların çözümüne yardımcı olan, yani örgüt içindeki sistemlerin aksayan yönlerinin giderilmesi için önerilen bir kavram olarak ortaya koymuştur (Demiral, 2008:41).

Levinson'un yaptığı tanıma göre psikolojik sözleşme, karşılıklı hareket etme sürecidir. Bu süreçte örgüt çalışanlarla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmekle beraber, aynı zamanda çalışanların olumsuz etkileneceği davranışlardan kaçınmaktadır. Örgüt, çalışanları için ücret ödemek, iş güvenliği sağlamak gibi yükümlülükleri gerçekleştirirken bunların karşılığında çalışanlardan kendi iş tanımlarını aşan katkılar yapmalarını beklemektedir. Çalışanlar ise örgütün bu beklentilerine verimli çalışarak ve işletme itibarını olumsuz yönde etkileyebilecek davranışlardan kaçınarak cevap vermektedir. Aynı zamanda işletme, çalışanlarından kurum değerlerini kabullenmelerini isterken, çalışanlar ise örgütün dürüst ve adil davranmasını beklerler. Örgüt beklentilerini örgütsel güç aracılığıyla yerine getirirken çalışanlar ise örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak, grev yapmak ve işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerinin yerine getirilmesini sağlamaya çalışırlar. Levinson, psikolojik sözleşmeleri yazılı olmayan anlaşmalardaki karşılıklı beklentilerin toplamı olarak tanımlamaktadır (Saylı, 2003:44).

Ayrıca Levinson psikolojik sözleşmenin önemli özelliklerini belirleyerek teorinin oluşumuna önemli katkı sağlamıştır. Levinson'un öne sürdüğü psikolojik sözleşmenin beş önemli özelliği; yükümlülükler, sözleşme taraflarının bağımsızlığı, psikolojik mesafe, psikolojik sözleşmenin dinamikliği ve psikolojik sözleşmenin duygusallığıdır (Türker, 2010:3).

Schein, Levinson'un yaptığı tanımlamaya benzer bir tanımlama yapmıştır. Schein'a göre, psikolojik sözleşme; çalışan ve kurum arasında söze dökülmeyen, yazılı olmayan müteakıl beklentiler bütünüdür (Guest, 1998:651).

Bununla beraber Schein, psikolojik sözleşme tanımına ek olarak, çalışanların kurum otoritesini kendi inisiyatifleri ile kabullenmesi ve işletme faaliyetlerine etki edebilmelerine olan inançları ifadelerine yer vermiştir. Schein aynı zamanda, psikolojik sözleşmenin çalışanların davranışlarına önemli derecede etki yaptığını da ortaya koymuştur (Üçok, 2012:21).

Schein çalışmasında psikolojik sözleşmenin devamlılık konusuna da değinmiştir. Bu etkileşim içindeki her birey için, farklı bir psikolojik sözleşme oluşturulur ve bu sözleşmeler sürekli olarak devam etmektedir. Schein, çalışan davranışlarının anlaşılabilmesinde psikolojik sözleşmenin en önemli konu olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre, insanların verimli çalışıp çalışmadıkları, örgütü ve hedeflerini destekleyip desteklemedikleri ve örgüte bağlılıkları gibi konular şu iki duruma bağlıdır. Bunlar; örgüt ve birey beklentilerinin karşılıklı olarak yerine getirilme derecesi ve karşılıklı değişimde bulunan unsurların özellikleridir (Bacilli, 2001:18).

Psikolojik sözleşme, çalışanların ve işletmelerin birbirlerinden beklentilerini ifade eden; çalışanın varlığına açıklama getirme çabasını içeren bir çalışma alanıdır (Şahin, 2010,83). Ayrıca Kotter "Psikolojik Sözleşme" isimli çalışmasında işletme ve çalışanların beklenti alanlarını tanımlamış; tarafların beklentilerini, eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak ikiye ayırmış; eşleşmiş beklentilerin çalışanın iş tatmini ile verimliliğin artmasına ve azalan işgücü devrine sebep olduğunu ispatlamıştır (Türker, 2010:2-3).

Rousseau yaptığı tanımlamada psikolojik sözleşmeyi; bireyin beklenti ve inançlarına ilişkin olarak sözleşme şartlarını, çift taraflı, örgütün işleyişini etkileyen, kişi merkezli ve işletme ile arasındaki anlaşma olarak değerlendirmiştir. Buna göre bir psikolojik sözleşme ortaya çıktığı zaman, çalışanlar tarafından geleceğe dönük birtakım inançlar ve beklentiler (örneğin; performans dayalı ücret) oluşmaktadır.

Buna karşılık çalışanlar da örgüte bazı katkılar (örneğin; kendini örgüte adama) sağlamaktadır (Özler ve Ünver, 2012:327).

1980’li yıllara kadar iş güvenliği ve uzun dönemli iş ilişkisi ile özdeşleşen geleneksel iş ilişkilerinde bazı değişimler söz konusudur. Bu değişimler, globalleşme, artan rekabet, en az kaynakla en fazla verimi elde etmek, bilgi toplumuna geçiş, işletmeler için insanın en önemli kaynak haline gelmesi gibi değişimlerdir ve iş ilişkilerini de etkilemişlerdir. İş güvenliğinin yitirilmesi ile özdeşleşen yeni işyeri ilişkileri, çalışanların kariyer beklentilerinin ve çalışan-işveren ilişkilerinin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur (Grimmer ve Oddy, 2007:154).

Tüm bu değişimler yaşanırken Rousseau psikolojik sözleşmeyi “Psikolojik sözleşme örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre psikolojik sözleşmede diğer sözleşme türlerinin aksine iki taraf (işletme ve birey) yoktur; çünkü psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşur. İşletme ise bireyin psikolojik sözleşmesini oluşturduğu şartlar ve çevre anlamına gelmektedir. Bu tanım bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünün de dikkate alınmasını öngörmektedir (Türker, 2010:5).

Rousseau’nun bu tanımıyla birlikte psikolojik sözleşme kavramının odağı, ilişki boyutundan birey boyutunda değerlendirilmeye başlanmıştır. Rousseau’nun tanımından sonraki tarihlerde yapılan çalışmalar genellikle Rousseau’nun tanımına bağlı kalmıştır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000:903).

Bu sınırlar içinde bakıldığında psikolojik sözleşmenin, öznel ve çalışanın işverene olan yükümlülükleri ile işverenin çalışana olan yükümlülüklerini içeren bireysel bir algı olduğu görülmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Bu tanımlardan hareketle, en genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasının ve taraflar (işletme-çalışan) arasında konuşulmamasının nedenleri ise şunlardır (Özkalp, 2004:279):

- Taraflar birbirlerine karşı beklentileriyle ilgili olarak açık olmadıklarından bu beklentileri nasıl yerine getireceklerini bilemezler.

- Taraflar birbirlerinin beklentilerinin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olmayabilir. Örneğin, işverenlerin çalışanlara hangi maddi ve manevi ödülleri verdiği bilinmeyebilir.
- Beklentilerin bir kısmı son derece doğaldır ve temel beklentiler olarak algılanır.
- Kültürel normlar da bu beklentilerin konuşulmasına engel olmaktadır.

Birey işletmeye girerken, işletmeye yarar sağlamasının işletmenin de bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik teşvikler ve imkânlar sunacağı beklentisi içerisinde. Bu beklenti sonucunda, birey ve işletme arasında “psikolojik sözleşme” oluşmaktadır. Bu sözleşme çift taraflı “değer alış-verişi” memnun edici bir şekilde devam ederse, birey işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla, devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse örgütlerde çalışanlar, örgüte karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmektedirler (Tükeltürk vd., 2009:688).

Morrison ve Robinson yaptıkları çalışmalar sonucunda psikolojik sözleşmelerin beklentilerden farklı olduğunu ifade etmişlerdir. Morrison ve Robinson'a göre beklentiler; çalışanın örgütten almayı umduğu faydalardır. Psikolojik sözleşme ise; bireyin bilişsel olarak örgütün vermek yükümlülüğünde olduğuna inandığı konuları içerir. Morrison ve Robinson, zaman zaman birbirine karıştırılan ima edilen sözleşmeler ve psikolojik sözleşmelerin birbirinden farklı iki kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre, ima edilen sözleşmeler; diğer grup üyeleri tarafından açıkça anlaşılabilir ve paylaşılabilirken, psikolojik sözleşmeler bireyin algılarına dayanır. Bu nedenle, diğer grup üyelerince paylaşılması ve anlaşılması zorunluluğu yoktur (Morrison ve Robinson, 1997:228). Millward ve Brewerton çalışmalarında psikolojik sözleşmedeki karşılıklı yükümlülüklerin ortaya çıkış şekillerinin; örtük sözler, geçmiş deneyimlerin yorumlanması, dolaylı öğrenmeler aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmişlerdir. İma edilen sözleşmelerin ise, dışarıdan bakan gözlemcinin bireysel yaşantılarına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Millward ve Brewerton, 1999:254).

Psikolojik sözleşmenin bir ayağı, işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentilerinden meydana gelirken, diğer ayağını; çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin

kurulması ile ilgili psikolojik beklentileri ortaya çıkarmaktadır. Bu beklentiler, kişinin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini meydana getirirken, kişinin beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi kişide hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde gerçekleşen sözleşme bozulmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşme kavramına göre, iş ilişkileri açısından iki taraf vardır. Bunlar çalışan ve yönetimdir. Çalışanın da yönetimin de birbirine karşı ortak yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülüklerin kapsamı yazılı sözleşmelerin kapsamından çok daha fazladır. Yükümlülüklerin taraflarca algılanması, biçimsel sözleşmede yazılanların her iki tarafında kendince yorumlamasıyla ortaya çıkar. Bu durumda farklı beklentiler ortaya çıkar ve bu beklentiler, iletişim açısından hem yeterince açık değildir hem de açıklanmasının güçlüğü sebebiyle de her zaman anlaşılmamaktadır. Aynı zamanda kavram içerisinde tarafların yükümlülüklerinde ve algılarında birbirine göre farklılıklar olacaktır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997:151).

Tüm bu bilim insanlarına göre psikolojik sözleşme genel olarak şöyle tanımlanabilir; konuşulmayan sözler, işverenin ne vereceği ve karşılığında çalışanın ne vereceğine dair iş sözleşmelerinde yazılı olarak ifade edilmemiş konuların bütünüdür (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Farklı yıllarda ortaya atılmış olan bu görüşler neticesinde, psikolojik sözleşmenin, algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin tamamını kapsayan bir kavram olduğu sonucuna varılmıştır(Guest, 1998:651).

Sonuç olarak psikolojik sözleşme “iş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilir. Daha genel bir ifade ile “bireyin örgüt içinden (örgüt temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, iş arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, örgüt kültürü, yönetim tarzı, politikalar, vs.), örgüt dışından (sosyal çevre, örgüt ünü gibi dış çevreden örgüt hakkında görüşler, örgüt dışı kabul edilebilir otoriteler) elde ettiği verileri (mesajları) kişisel özellik ve tecrübeleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzersiz (bireye özel) sözleşme maddeleri bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (Türker, 2010:6).

1.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Önemi

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, belirledikleri misyon ve vizyonu gerçekleştirebilmelerinde, bireylerin örgütsel amaçlara uygun davranmalarının sağlanması gerekmektedir (Rousseau, 2004:120). Bu nedenle bireyler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunurken, kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini algılamaları gerekmekte ve bu da psikolojik sözleşmenin etkin işlemesiyle sağlanabilmektedir (Eroğlu, 1996:248). Bu bağlamda günümüzde psikolojik sözleşme kavramının giderek önem kazandığı görülmektedir.

Çalışan ve işverenin karşılıklı beklentileri konusundaki algılamalarını ifade eden psikolojik sözleşmenin temeli iş sözleşmelerine dayanmaktadır. Bu sözleşmelerde var olan boşluk ve belirsizlikler, psikolojik sözleşmelerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanlar sözleşmelerde olan bu boşluk ve belirsizlikleri zamanla psikolojik sözleşmelerle doldurmaktadır. Çalışan ve işveren arasında güvene dayalı ilişki psikolojik sözleşmeler aracılığıyla sağlanmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012:16).

Psikolojik sözleşmeye günden güne artan ilginin öncelikli faydası, psikolojik sözleşme sahibi tüm çalışanların tanınması, belirginlik ve güvenliktir. İş görenlerin psikolojik sözleşmelerinin tanınması, işletmenin belirli yollarla karşılayacağı yükümlülükleri taahhüt altına alır. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmelerinin terimlerinin anlaşılmasıyla, işverene ve işlerine olan yaklaşımlarını, işverenin davranışlarına karşı nasıl karşılık vereceklerini anlamak kolaylaşacaktır. Bu oluşum, olumlu ve olumsuz çalışan yaklaşımları, davranışları ve iş gören duyguları için iyi bir teorik temel oluşturmaktadır (Tallman, 2001: 3).

Psikolojik sözleşme aracılığı ile çalışanların örgüte karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerini açıkça belirlenebildiği ve işletmelerin de bunlara mukabil olarak ne yapması gerektiğinin ortaya koyulması nedeniyle, işletmeler için kritik öneme sahip çıktılarının elde edilmesinde taraflar karşılıklı olarak davranışlarını düzenleyebilmektedir. Örneğin; işletme, iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlarına dürüst davranırsa, onların gösterdikleri çabalara saygı duyar ve onları hak ettikleri şekilde ödüllendirirse, çalışanlar da buna karşılık daha fazla çalışarak, çalıştıkları kurumlara zarar verecek faaliyetlerden kaçınarak, bu davranışların fazlasıyla karşılığını vermek zorunda olduklarını hissedeceklerdir. Çalışanların gösterdikleri çabalar karşısında örgütün taahhütlerini yerine getirmesi, yani psikolojik sözleşmenin etkin işlemesi de tarafların karşılıklı fayda sağlamaları sonucunu doğuracaktır.

Ayrıca psikolojik sözleşme ilk olarak şekillendirildikten sonra örgütsel şartlara bağlı olarak değiştirilebilen ve geliştirilebilen yani dinamik yapıya sahip bir sözleşmedir (Sharpe, 2007:3).

1.2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ VE OLUŞUMU

1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerini şu şekilde özetlenmektedirler (Harry Levinson ve arkadaşları, 1962):

- Geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak gelişen psikolojik sözleşmedeki yükümlülükler iş sözleşmelerinin aksine yazılı değil, algısaldir. Hiltrop (1995) da yazılı, kodlanmış iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, doğası gereği gönüllülük esasına dayalı, subjektif, dinamik ve informel olduğunu, bu nedenle sözleşmenin meydana getirilme aşamasında tüm detayların belirlenmesinin mümkün olmadığını ileri sürerek Levinson ve diğerlerinin görüşüne katıldığını belirtmiştir. Ayrıca, psikolojik sözleşmeleri algılama, kişilerin kurumdaki olayları farklı yorumlayabilmeleri nedeniyle kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle ortak özellik göstermeyen ve de açık bir şekilde ifade edilmeyen (örtük) yorumlar söz konusudur. Psikolojik sözleşme, karşılıklı yükümlülükler dayalı olmasına rağmen iki taraf da aralarında bir sözleşmenin varlığı konusunda hem fikir olamayabilir. Bu nedenle çalışan ve işveren psikolojik sözleşmenin içeriği konusunda da farklı görüşlere sahip olabilirler.
- Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirine bağımlıdır. Çalışan kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiğinde, işverenden de bunun karşılığını vermesini yani işverenin üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesini bekleyebilecektir. Bu bağlamda psikolojik sözleşmeler aynı zamanda psikolojik mesafe gerektirir. Levinson ve diğerleri psikolojik mesafeyi (psychic distance), “kişilerin bilgi paylaşmak için diğer kişilerle yakın olma gereksinimi” şeklinde tanımlamıştır. Bu kavram psikolojik sözleşmenin oluşmasında etkili olan tarafların birbirlerini nasıl gördüğü ve algıladığı ile ilgilidir.
- Rousseau (1995) 'ya göre psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Oluşturulduktan sonra sabit kalmazlar, örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim gösterirler.

Psikolojik sözleşme maddeleri herhangi bir formel çabaya gerek kalmaksızın örgütsel değişim, yeni bir pozisyona geçme, kişisel gelişim, olgunlaşma ve sözleşme süresi gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir.

Psikolojik sözleşmenin özellikleriyle ilgili tanımların, 90'lı yıllarda da benzer anlamlar içerdiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme öncelikle, öznel bir algıdır, yani bireyin karşılıklı bir alışveriş ilişkisine dair beklentilerini ifade eder. İkinci olarak psikolojik sözleşmenin dinamik bir yapısı vardır, çalışan ile işveren ilişkisi sürecinde vakit geçtikçe değişebilir. Üçüncü olarak sözleşme, tarafların algıladıkları sözlere dayanan "karşılıklı yükümlülükler" (mutual obligations) hakkındadır. Son olarak da psikolojik sözleşmeler ilişkinin bağlamıyla yakından ilişkilidir, yani bireyler veya örgütler tek başlarına psikolojik sözleşme oluşturamazlar (Sels, Janssens ve Brande, 2004:463). Psikolojik sözleşme hakkında dikkat çeken başka bir nokta da sözleşmenin, çalışanların tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynamasıdır.

1.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Sözleşmeler işletmeler için, istihdam ilişkilerinin tanımlanmasında kabul edilebilir ve uygun araçlardır (Rousseau ve Greller, 1994:386). İşletmeler ve çalışanlar açısından sözleşmelerin varlığı gereklidir. Çünkü sözleşmeler işvereni ve bireyleri bir araya getirerek, örgütsel amaçlara ulaşmada onların davranışlarını dengelemektedir (Robinson vd., 1994:137).

Kurum içindeki iş yükümlülükleri psikolojik sözleşmeyi meydana getirmektedir. Çalışanlar ve işverenler arasındaki ilişkiyi tanımlayan istihdam sözleşmelerinde, karşılıklı yükümlülükler temel konulardır. Yükümlülükler bir tarafın diğer tarafa olan borcuna (yükümlülüğüne) ilişkin inançları şeklinde nitelendirilmektedir. Çalışanlar işletmeye karşı yükümlülüklerini yerine getirirken, işletmeler de çalışanlarına fayda sağlayacak fırsatlar sunmaktadırlar. Taraflar arasında ilişki tanımlanırken her iki taraf da kendi yükümlülüklerine ilişkin algılarına dayanarak faaliyette bulunmaktadır (Robinson vd., 1994:137).

Psikolojik sözleşme türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar ve yaklaşımlar yapılmış olsa da, temel olarak psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkiyel olmak üzere iki türü vardır. İşlemsel sözleşme, kısa dönemli, parasal faktörlerin değişimine odaklanmakta iken; ilişkiyel sözleşme, sosyal ve duygusal faktörlerin değişimine dayanan yükümlülüklerle ilgili inançları içermektedir (Grimmer ve Oddy, 2007:155).

1.2.2.1. İşlemsel sözleşme

İşlemsel sözleşme, maddi ödüllere dayanan, kısa dönemli veya zaman sınırı olan, faaliyet alanı ve kapsamı dar olan bir sözleşmedir (Arnold, 1996:513).

İşlemsel sözleşme, satın alma işlemlerine yönelmiş kurumların, sürekli veya geçici çalışan aldığı durumlarda, belirli bir zaman dilimi içinde taraflar arasındaki spesifik parasal değişimleri (işe devamlılığa göre ücret ödenmesi) içermektedir. Bu tür işlemsel sözleşmeler, mevcut ihtiyaçları karşılayacak özel becerilere sahip bireylerin kazanılmasını içermektedir. Yüksek ve rekabetçi ücret oranları ile uzun dönemli bağlılığın olmaması işlemsel sözleşmenin temel özellikleridir (Rousseau, 1990:391).

İşlemsel sözleşmede çalışanlar iyi bir kurum kültürünü benimsemek yerine, daha çok aldıkları ücret ve sağladıkları bireysel faydalar üzerinde durmaktadır ve taraflar arasında yakın bir ilişki mevcut değildir (Grimmer ve Oddy, 2007:155).

1.2.2.2. İlişkisel sözleşme

İlişkisel sözleşme, hem parasal hem de parasal olmayan değişimlerin ikisini de kapsayan bir ilişki kurulması ve bu ilişkinin devam ettirilmesine dayalı açık uçlu bir sözleşmedir. Bu sözleşme genellikle, bireylerin işe alınmasına ve onların gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde yetiştirilmesine ve geliştirilmesine önem veren örgütlerde (IBM gibi) bulunmaktadır (Rousseau, 1990:391).

İlişkisel sözleşme, süresi belli olmayan, geniş kapsamlı, maddi ve maddi olmayan ödülleri içeren ve taraflar arasında güvene dayalı uzun dönemli yükümlülükleri kapsayan bir sözleşme türüdür. Bu sözleşmeden doğan, çalışanlar ve işverenler arasındaki iş ilişkisi, bağlılık oluşturan ve işvereni, çalışanın daha fazla kazanması için eğitim, bireysel kariyer gelişimi, iş güvenliği gibi olanaklar sağlamaya doğru yönlendirebilen bir ilişkidir (Arnold, 1996:513).

1.2.2.3. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin karşılaştırılması

İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler odak noktaları, kapsadıkları zaman süreleri ve faaliyet alanları gibi faktörler açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler.

İşlemsel sözleşme somut ve gayri şahsi nitelikte iken, ilişkisel sözleşme şahsi ve yüksek seviyede bireysel bağlılık sağlar niteliktedir. İşlemsel sözleşme, sosyal değişim teorisinde, bir mal ya da hizmetin değişimi ilkesine dayandırılırken; ilişkisel sözleşme karşılıklılık ilkesine dayandırılmaktadır (Kidder ve Buchholtz, 2002:602). Sosyal değişim, karşılıklı fayda sağlamak amacıyla iki ya da daha fazla bireyin işbirliği yapması olarak tanımlanmaktadır (Robinson vd., 1994:138).

İşlemsel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde; düşük örgütsel sadakat, istikrarsız işe alımlar, ek sorumluluk alma isteğinin az olması, kısa dönemli ödüllendirme sistemi söz konusudur. İlişkisel sözleşmeye dayalı örgüt ve çalışan ilişkisinde ise (De Ven, 2007:4); yüksek örgütsel sadakat, istikrarlı işe alımlar, yüksek düzeyde işte kalma isteği, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesi söz konusudur.

Örgütlerin sahip oldukları ideolojilere bağlı olarak da işlemsel ya da ilişkisel iş sözleşmelerinin kullanım alanları farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel roller, bu rollere ilişkin yükümlülükler veya bireysel rollere göre örgütler, işlemsel ya da ilişkisel iş sözleşmelerine bağlı olabilmektedir.

İşlemsel ya da ilişkisel olmak üzere iki temel sözleşme türünü kapsayan psikolojik sözleşme kavramı, çalışanların işe başladıkları andan itibaren, işletmeyle ilgili yeterli bilgiye sahip oluncaya kadar geçen sürede değişim ve gelişim gösterebilmektedir (Bunderson, 2001:719).

1.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşme, tanımı gereği birey düzeyinde gerçekleşir. Psikolojik sözleşmenin algısal yapısı ile ilgili Shore ve Tetrick, bireylerin algıları sonucunda çeşitli senaryolar geliştirebileceklerini ortaya koymuşlardır. Bu algılar yüksek derecede yapılandırılmış olup bir taraftan örgütsel olayları yorumlamada ve anlamlandırmada bireylere yardım ederken diğer taraftan davranışlara yol gösterici bir görev yapmaktadırlar. Algılar, tekrarlanan deneyimler neticesi ortaya çıkar ve soyut, karmaşık ve değişime karşı direnç gösterirler. Bireyler sözlü bir iletişim olmaksızın bu algı ve senaryoları geliştirebilirler. Örneğin bu algı veya senaryolar, bir yöneticinin beden dili veya örgütün çeşitli uygulamaları kaynak olarak kullanılarak geliştirilebilir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:3).

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde, pek çok farklı örgütsel kaynak rol oynayabilir. Birey, kuruma girmeden önce onu işe kabul eden kişi, insan kaynakları temsilcisi, kendisine en yakın yönetici gibi etkileştiği kurumsal ajanlar sayesinde psikolojik sözleşme geliştirebilir. Bunun dışında, bireyin kuruma girmeden önce haberler, medya, arkadaşları ya da ailesi gibi çevresinde bulunan kaynaklardan etkilenecek psikolojik sözleşme geliştirmesi de olasıdır (Demirkasımoğlu, 2012:39).

Psikolojik sözleşmeler, algılanan zorunlulukları içermekte ve beklentiler sonucu ortaya çıkan genel inanç ve tutumlar ile ilgili ortaya çıkarılacak davranışların işletmelerde fark edilmesini sağlamaktadır (Özler ve Ünver, 2012:325-351). Psikolojik sözleşmenin oluşturulmasındaki önemli etkenlerden biri tarafların

karşılıklı güvenleridir. Bu güvenin oluşması tarafların birbirlerine örtülü veya açık olarak yaptıkları söz verme şeklinde gerçekleşmektedir. Taraflar, birbirlerine karşılıklı olarak bir şeyler teklif ederler. Dolayısıyla psikolojik sözleşme, çalışanların işletmelere sağlayacakları katkıların karşılığında elde edecekleri ödüllerin işletmeleri tarafından vaat edilmesi durumudur (Turnley ve Feldman, 2000:25-26).

Birey işe girerken, işletmeye sağlayacağı katkılar karşılığında işletmenin de bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teşvikleri ve imkânları gerçekleştireceği beklentisi içinde bulunmaktadır. Bu durum sonucunda ise, birey ve işletme arasında “psikolojik sözleşme” ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çift taraflı “değer alış-verişi” doğru bir şekilde devam ederse, birey işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürecektir ve yüksek tatmin duygusuyla işe devamsızlık veya işten ayrılma düşüncesi taşımayacaktır. Eğer bu sözleşmeye uyulmaz ve sözleşme ihlal edilirse işletmelerde çalışanlar, işletmeye karşı bazı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir (Tükeltürk vd., 2009:688).

Rousseau'ya göre çalışanlar, psikolojik sözleşmenin koşullarını üç esas yolla belirlemektedirler. Öncelikle bireyler işe başvurma sürecinde, iletişimde oldukları diğer kişilerden örgütle ilgili ikna edici bilgiler alabilirler. İşe alım sürecine geçildiğinde, adaylar görüşmecilerden açık veya örtük “söz”ler alabilirler. İşe alınmalarından sonra ise, çalışma arkadaşları veya üstleri, çalışan ve işveren arasında var olan yükümlülükler dair kendi bakış açılarını yansıtmaları sonucunda bireyin psikolojik sözleşmesinin belirlenmesinde rol oynayabilirler. İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarının ve üstlerinin nasıl davrandıklarını ve işletme tarafından nasıl bir muamele gördüklerini gözlemlenmeleri, çalışanların kendi sözleşme yükümlülükleri konusunda sosyal ipuçları elde etmelerini sağlar. Üçüncü olarak da işletme, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşmasında önemli rol oynayan resmi ücret, ek olanaklar, performans değerlendirmeleri, işletmeyi tanıtıcı belgeler ve işletmenin misyonunu içeren örgütsel literatür aracılığıyla, çalışanlara psikolojik sözleşme oluşturma yolunda yapısal ipuçları verir (Üçok, 2012:30).

Çalışan, bu süreçte, çeşitli yollardan elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar. Psikolojik sözleşmelerin oluşturulması aşamasında ne söylenildiği değil ne yapıldığı önemlidir. Bununla birlikte, ne söylendiği değil, bunun nasıl söylendiği çok daha önemlidir. Bu sebeple psikolojik sözleşmeler, resmi politika ve sözleşmelerden daha gerçekçi yapıdadırlar (Morrison, 1994:360).

Rousseau ve Schalk ise, psikolojik sözleşmenin varlığının kabul edilmesi için iki ön şart öne sürmüştür: Öncelikle psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için, belli miktarda şahsi özgürlük gerekmektedir. Sözleşmelerin oluşması ve gerçekleştirilmesinden kazanç sağlanabilmesi kişisel seçimlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler bireylerin örgütle yaptığı gönüllü anlaşmalar olduğu için, hak sahibi olmayan kişilerin birbirlerine özgür olarak bir şey veremezler. İnsanların böyle bir durumda çalışma veya işten ayrılmayı seçmeleri mümkün değildir. İkinci olarak da, sosyal kararlılık psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Hem çalışanın hem de işverenin, geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşısındakinin niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010:123).

1.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEDE TARAFLARIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE PSİKLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMLAR

1.3.1. Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Çalışan ve işverenin sorumlulukları Tablo 1.1' de verilmiştir.

Tablo 1.1. Psikolojik sözleşmede çalışan ve işverenlerin sorumlulukları (Schein, 1977:14)

Çalışanın Sorumlulukları	İşverenlerin Sorumlulukları
Makul bir çalışma gerçekleştirme	Makul bir ücret ödeme
İşe devam	İstihdam güvencesi
Verimli çalışma	Performansa dayalı ücret artışı
Gerektiğinde fazla mesai yapma	Terfi imkânı
Kaliteli iş yapma	Kabul görme
Kuruma Bağlılık	İş Güvencesi
Bireysel olarak kendisini geliştirme	Kurumsal fırsatlar tanıma

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların sorumlulukları; makul bir çalışma gerçekleştirme, mesai içerisinde işi aksatmama ve işe devamsızlık yapmama, verimli ve kaliteli çalışma, gerekli olduğunda fazla mesai yapma, örgüte bağlılık ve bireysel olarak kendisini geliştirme olarak sıralanabilir. İşverenin ya da örgütün sorumlulukları ise; çalışanlara emeğinin karşılığı olarak makul bir ücret ödeme,

istihdam güvencesi sağlama, performansa dayalı ücret artışı yapma, çalışanlara terfi imkânı sağlama, çalışanı örgütün bir üyesi olarak kabullenme ve sahip çıkma ve örgütsel fırsatlar tanıma olarak belirtilebilir.

İş sözleşmesinde çalışan ve işverenin sorumluluklarından birçoğuna yazılı bir şekilde yer verilirken, psikolojik sözleşmede ise sorumluluklar genellikle ima edilmekte ve açıkça belirtilmemektedir. İşverenin çalışandan beklentileri, fazla mesai yapmak istemesi, işine bağlı olması, gerektiğinde görevi olmayan işleri de kurum içi transferleri kabul etmesi ve kurum içinde uzun süreler çalışması iken; çalışanın beklentileri ise, yüksek ücret, kurum içi eğitim, hızlı kariyer gelişimi, iş güvencesi ve kişisel problemleri karşısında destek görmektir (Anderson ve Schalk, 1998:58; Johnson ve Kelly, 2003:628).

İşletme, çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, bireyin beklentilerini önemli ölçüde karşılama imkânı bulacak; aynı şekilde çalışan birey görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde işletmenin beklentilerini karşılamış olacaktır. Sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini yüksek düzeyde karşılamış olacaklar ve psikolojik sözleşmenin sağlıklı işlenmesini sağlayacaklardır (Keser, 2002:12).

1.3.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Kuramlar

Sözleşme kuramları zımni sözleşme, sosyal sözleşme ve psikolojik sözleşme olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan zımni sözleşme kuramı, işveren ve çalışanın birtakım taviz ve beklentilerle aralarında sözleşmeler yaptıklarını ve bunun için bazı maliyetlere katlandıklarını savunur (Cornfield, 1982:355). Örneğin, işveren çalışanlara eğitim vermeli, işe alıştırma ve ödüllendirmeye yönelik harcamalar yapmalıdır. Çalışan ise iş güvencesi ve gelecekte daha yüksek ücret beklentilerine sahip olmasına karşın, düşük ücretlerle yetinmek zorunda kalmaktadır.

Sosyal sözleşme kuramı ise, insanların farklı sosyal şebekelere ait olduğunu ve davranışlarının bu aidiyetten kaynaklanan ilişkilerden etkilendiğini savunur (Godkin, Valentine ve St.Pierre, 2002:59). İşletmeler de faaliyette buldukları toplumların üyeleri olduklarından yerel sosyal sözleşmelere bağlıdırlar. Bu bağlılık, örgütlerin toplumsal değerlere uyarak “iyi bir vatandaş” olmaları beklentisini doğurur (Van Buren III, 2000).

Psikolojik sözleşme kuramı, örgütlerin ve kişilerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlar ile işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu üzerine kurulu, kişi ile örgüt arasında, yazılı olmayan,

konusulmamış beklentilerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Leung ve Chang, 2002:76). İşletme yönetimi yazınında çoğu kavramın sebep ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel kuramlara atıf yapılmaktadır. Psikolojik sözleşmenin örgütsel davranış alanına girmesi her ne kadar 1980'li yıllara dayansa da kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların başında, karşılıklılık normu, sosyal mübadele kuramı, eşitlik kuramı, beklenti kuramı ve Lawler-Porter Modeli gelmektedir.

1.3.2.1. Karşılıklılık normu

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturan kuramlardan ilki, Gouldner tarafından ileri sürülen karşılıklılık normu kuramıdır. Bu kuram, sosyal mübadele kuramında olduğu gibi insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Gouldner'a göre; karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir. Gouldner karşılıklılık normunun evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakteristik özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdeleri karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Gouldner, 1960:173).

Özetle, karşılıklılık normuna göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. İş ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normu gereği mukabelede bulunma ihtiyacı hissedecekler, bunu da genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek göstereceklerdir (Smith, Organ ve Near, 1983; Moorman, 1993).

1.3.2.2. Sosyal mübadele kuramı

İstihdam ilişkilerini anlamının temeli olan sosyal mübadele kuramı, sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal mübadeleyle ilgili birçok farklı bakış açısı olmasına karşın, bu kuramın temeli hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde oldukları

temeline dayanmaktadır (Gouldner 1960; Homans, 1961; Blau, 1964). Bu nedenle karşılıklılık fikri kuramın temelini oluşturmaktadır (Gouldner, 1960; Blau, 1964).

Blau'ya göre; para temelli ekonomik mübadelenin tersine sosyal mübadelede değişimin hangi boyutta gerçekleştiği net olarak belirlenmemektedir. Başka bir ifadeyle, sosyal mübadelede ortaya çıkan yükümlülükler ekonomik mübadelede olduğundan daha geniş bir alana dağılmıştır. Değişimin karşılığı çoğu zaman destek ve dostane ilişkilerle sembolleştirilmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006:54). Bu nedenle psikolojik sözleşmede belirtilen değişimi anlayabilmek için istihdam ilişkilerinin sosyal mübadele perspektifinden ele alınması gerekmektedir.

Blau, sosyal mübadele ilişkilerinde yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin ilişki dengesini bozduğunu bunun da her iki taraf için olumsuz sonuçlar doğurduğunu vurgulamıştır. Dengede olan değişimlerde çalışanlar, psikolojik sözleşme çerçevesinde kendi yükümlülükleriyle örgütünkilerin eşit olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle sosyal mübadelede, bir kişi diğerine yarar sağlayan bir hareket yaptığında bu hareketine karşılık alacağına dair beklenti oluşturur. Ancak başta da belirtildiği gibi, bu karşılığın biçiminin ne olacağı ya da zamanı genellikle belirli değildir (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu yarardan doğan yükümlülüğü ödemek için, alıcı vericiye olan borcunu faydalı işler yaparak geri ödeme ihtiyacı hisseder (Blau, 1964).

Sosyal mübadele ilişkilerinin kuvvetli olarak nitelendirilmesi iki özelliğe bağlıdır. Bunlardan birincisi örgütlerde daha olumlu çıktılar sağlayacağı gerekçesiyle değişimin dengede olmasının gerekliliği; ikincisi ise, yüksek düzeylerdeki çalışan yükümlülüğünün örgüt hedeflerini destekleyen tutum ve davranışlarla daha ilişkili olduğunun savunulması nedeniyle çalışan yükümlülüğünün yüksek düzeyde tutulması gerekliliğidir (Blau, 1964; Rousseau, 1990; Shore ve Wayne, 1993; Wayne ve diğerleri, 1997).

İstihdam ilişkilerinde çalışanlar hem kendi hem de işverenlerinin yükümlülüklerinin yüksek düzeylerde olduğunu hissederlerse değişim ilişkisi dengede algılanacaktır. Bu durum güçlü bir sosyal mübadele ilişkisi olarak nitelenen "karşılıklı yüksek yükümlülükler" durumunu ifade etmektedir. Bu ilişkide çalışanların örgüte çok fazla katkı sağlamalarının karşılığında, üyesi oldukları örgüt de onlara çok fazla olanak sunmaktadır. "Karşılıklı düşük yükümlülükler" olarak adlandırılan, hem çalışan hem de işveren için yükümlülüklerin orta dereceden düşüğe

kaydığı değişim ilişkisi zayıf olmakla birlikte dengededir. Değişimi karşılıklı düşük yükümlülüklerle dayandıran bir çalışan, kısıtlı çabayla istihdam ilişkilerini sağlayabileceğini düşünür, karşılığında da örgütten sınırlı dönüş bekler (Shore, L.M., K. Barksdale, 1998).

Dengede olmayan değişim ilişkilerinde ise çalışan ve işveren yükümlülüklerinin denk olmadığı görülmektedir. Örneğin, çalışan yükümlülüklerinin işveren yükümlülüklerinden fazla olduğu “çalışanın fazla yükümlülüğü olarak ifade edilen durumda çalışanlar örgütün kendilerine borçlu olduğunu hissederken, tam tersi “çalışanın az yükümlülüğü” durumunda ise yüksek işveren yükümlülüğüne karşın çalışan yükümlülüğünün olması gerekenden düşük olduğu görülmektedir. Robinson ve diğerleri yaptıkları bir çalışmada, çalışanların işverenin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini hissettiklerinde çalışan yükümlülüklerinin azaldığını, işveren yükümlülüklerinin ise çoğunlukla değişmediğini saptamışlardır (Shore, L.M., K. Barksdale, 1998).

Bir çalışan örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayarsa, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder (Gouldner, 1960). Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgüt içi değişim dengesini sağlamak için karşılık verme yükümlülüğünü kendilerinde hissederler. Blau, çalışanların yarar görenler durumuna geldiklerinde yükümlülük hissettiklerini ve değişim ilişkilerinde dengenin beklendiğini savunmaktadır. Böylece, sosyal mübadele kuramı, her iki tarafın da yüksek düzeylerde karşılıklı yükümlülükler olarak tarif edilen açık uçlu anlaşmalara katkılarının değişimini öngörmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Blau, 1964; Wayne ve diğerleri, 1997). Buna ek olarak; çalışan-örgüt ilişkilerinde düşük düzeyde değişimin düşük düzeyde algılanan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkili olduğu söylenebilir. İkili yükümlülüklerin derecesi arttıkça, sosyal değişim ilişkileri de güçlenir ve hem çalışan hem de örgüt değişim ilişkisinden kazanç sağlayacağı için karşılıklı yarar üzerine kurulu ilişkilerini sürdürmeye devam ederler (Shore, 1995).

Bir araştırmaya göre, çalışan ve işveren ilişkilerini denge ve değişimin türü boyutlarını kullanarak dört grupta incelemişlerdir. Dengede olan ilişkiler ekonomik ve sosyal temelli değişime dayanmaktadır. Bunlardan ekonomik değişim türünde, işveren ve çalışanın katkıları arasında ekonomik olarak bir denge vardır. İşveren çalışanın katkıları karşılığında kısa dönemli olmak üzere ekonomik teşvik vermektedir. Bir diğer dengede olan sosyal mübadele temelli ilişki türü olan

karşılıklı yatırımda ise işveren ve çalışanın birbirlerine olan yükümlülükleri ilişki temelli ve uzun dönemlidir. Dengede olmayan ilişkiler ise çalışan ve işveren arasındaki değişimin uyumlu olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Az yatırım olarak ifade edilen ilişki türünde çalışan sosyal değişim bakış açısına sahipken, işveren ekonomik değişim bakış açısıyla ilişkiye yaklaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar parasal ödül karşılığında fazla ve açık uçlu sorumluluklar yüklenmeyi kabul ederler. İş güvenliği, kariyer gelişimi ve eğitim gibi uzun dönemli yatırımlar söz konusu değildir. Yöneticiler ise çalışanlarından tam bağlılık beklerken aynı zamanda gerekli gördüklerinde çalışmanı işten çıkarma esnekliği de isterler. Bir diğer dengesiz değişim türü olarak ifade edilen fazla yatırım ise çalışanın ekonomik görüşle, işverenin ise sosyal değişim görüşüyle karakterize edilmesidir. Bu ilişki türünde işveren uzun dönem iş güvenliği sağlarken çalışan da işverenden eğitim gibi konularda yarar sağlar. Ancak çalışanlardan iş gereklerinin ötesinde fazla bir şey beklenmez. Bu değişimler örgüt içerisinde sadece işveren ve çalışan ilişkileri içerisinde değil, çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerde de görülmektedir (Tsui ve diğerleri, 1997).

Bir diğer araştırma, psikolojik sözleşme konusunda işe yeni alınan bir grup üzerinde yaptıkları boylamsal çalışmalarında, bazı kişilerin istihdam ilişkilerini dengesiz algılayabildikleri ve bu durumda ilişkiyi dengelemeye çalıştıkları görüşünü desteklemektedir. Çalışmada ilk zamanlarda işveren yükümlülüklerinin çalışan yükümlülüklerinden daha düşük olduğu, iki yıl sonra ise işveren ve çalışan yükümlülüklerinin hemen hemen benzer olduğu saptanmış, bu bulgu çalışanların ilk başlarda dengede olmayan ilişki içinde olabileceklerini ancak ilişki devam ettiği sürece denge aradıkları görüşünü desteklemiştir (Robinson ve diğerleri, 1994).

Sosyal mübadele kuramı ile örgütsel destek, olumlu bağlılık, işten ayrılma niyeti ve kariyer hedefleri gibi tutumlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde çalışanın, sosyal değişim anlaşmasının örgüt tarafından yerine getirileceğine dair inancı olarak tanımlanan algılanan örgütsel destek, yüksek olumlu bağlılık ve düşük işten ayrılma niyeti çalışanın işverenin kendisine iyi davranmasının karşılığı olarak verdiği geri ödemeler olarak düşünülmekte, kuvvetli sosyal mübadele ilişkisi örgütün çalışanına iyi davranmaya devam edeceği anlamını taşıdığından çalışana kariyer geleceği konusunda yüksek inanç sağlamaktadır. Buna göre kurulan hipotezlerden elde edilen bulgulara göre, karşılıklı yüksek yükümlü ilişkilerin yüksek düzeylerde ve çalışanın az yükümlülüğü ilişkisinin düşük düzeylerde olumlu bağlılığı, algılanan

örgütsel desteği ve kariyer geleceğini etkilediği ve çalışanın az yükümlülüğü ilişkilerinin yüksek düzeylerde işten ayrılma niyeti taşıdığı bulunmuştur (Shore ve Shore, 1995).

1.3.2.3. Eşitlik kuramı

Motivasyon kuramlarından birisi olan eşitlik kuramı, çalışanların örgütte adil muamele görmek istemeleri temel prensibine dayanan, kendi durumumuzu başkalarının durumu bağlamında değerlendirdiğimiz sosyal karşılaştırma sürecinden ortaya çıkan birçok formülasyondan sadece biridir (J. Stacey Adams, 1963:422).

Kuram eşitliği, diğerleriyle olan ilişkilerimizde adil davranıldığına ilişkin algılar, eşitsizliği ise diğer kişilerle ilişkilerimizde adil davranılmadığına ilişkin algılar şeklinde tanımlamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1995). Buna göre, örgüt üyelerinin motivasyonu örgüt tarafından kendilerine ne kadar adil ve eşit davranıldığına hissetmelerinin boyutuna göre değişmektedir. Kişinin örgüt tarafından adil muamele görmediğini hissettiği durumlarda kişinin motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etki oluşturduğunu savunan eşitlik kuramı, örgüt üyelerinin kendilerine adaletsiz davranıldığına ilişkin hissettiklerinin sebep ve sonuçlarını anlamaya da yardımcı olur (Arnold ve Feldman, 1998).

Kişilerin örgüt içinde kendilerine eşit ve adil davranıldığını hissetmelerinin nedenleri nelerdir? Kişiler eşit davranıldığını algılamada hangi kıstasları göz önünde bulundururlar? gibi sorulara cevap arayan eşitlik kuramı kendimizi sürekli olarak başkalarıyla kıyasladığımızı savunur. Buna göre örgüt içinde kendimizi sürekli olarak bizimle aynı durumda olduğunu düşündüğümüz kişilerle kıyaslar ve bu kıyaslama sonucunda kendimiz ve kıyasladığımız kişiye yaklaşık olarak aynı biçimde davranıldığını düşündüğümüzde örgüt yapısını adil ve eşitlikçi olarak değerlendiririz. Kuramın ilgi alanı olan diğer bir konu da kişilerin kendilerini başkalarıyla kıyaslarken hangi kıstasları (işe harcadıkları zaman ve çaba, kıdem, ücret vb.) göz önünde bulundurduklarına ilişkindir. Eşitlik kuramına göre; karşılaştırma süreci hem girdilere yani kişinin örgüte yaptığı katkılara, hem de çıktılara yani kişinin yaptıkları karşılığında örgütten aldıklarına göre yapılmaktadır (Arnold ve Feldman, 1998). Tablo 1.2'de iş girdi ve çıktı örnekleri verilmektedir.

Tablo 1.2. İş girdi ve çıktı örnekleri (Arnold ve Feldman, 1998)

Girdiler	Çıktılar
Zaman	Ücret
Çaba	Terfi
Akademik Eğitim	Fark Edilme
Tecrübe	Güvence
Eğitim	Kişisel Gelişim
Yetenek	Yararlar
Fikirler	Arkadaşlık Fırsatı

Bu tablo incelendiğinde zaman, çaba, akademik eğitim, tecrübe, yetenek ve fikir gibi iş girdilerinin neticesinde ücret, terfi, fark edilme, güvence, kişisel gelişim ve arkadaşlık fırsatları gibi iş çıktıları elde edilmektedir.

Eşitlik kuramına göre, kişiler kendilerini başkalarıyla girdilerin çıktılarına oranına göre karşılaştırırlar. Başka bir ifadeyle kişi öncelikle kendi girdilerinin çıktılarına oranını değerlendirir daha sonra kendisini kıyasladığı kişinin girdilerinin çıktılarına oranını değerlendirir. Eşitlik süreci temel olarak kişinin psikolojik sözleşmesini değerlendirme biçimidir. Kişinin kendi girdi ve çıktıları başkalarıyla karşılaştırması hem objektif verilere (örneğin; kişinin maaşı) hem de algılara göre (örneğin; farkındalık kıyaslaması) olmaktadır (Moorhead ve Griffin, 1995). Psikolojik eşitliğin her iki tarafı da dengede ise kişi eşit davranıldığını hissedecek, eşitlik dengede değilse eşitsizlik algılanacaktır. Ancak burada eşitlik derken kastedilen eşit girdi ve çıktılar olmasından öte oranların bir bütün olarak değerlendirilmesidir. Kişi kendisini diğer kişiyle kıyasladığında daha fazla çalıştığını düşündüğü için daha fazla ücret hak ettiğini savunabilir (Moorhead ve Griffin, 1995). Burada önemli nokta, kişilerin kendilerini girdilerin çıktıları oranına göre kıyaslamaları ve bu dengenin oldukça hassas ve değişken olmasıdır. Bu durum, başkaları daha yüksek ücret aldığına bize neden adil geldiğini anlamamızı sağlar. Şöyle ki, yüksek ücret alan kişi bizden daha fazla zaman, çaba harcıyor, bizden daha kıdemliyse durumu adil algılarız. Ancak kendimizi karşılaştırdığımız kişiden daha fazla girdi sağladığımızı bunun karşılığında ise o kişiyle aynı çıktıları aldığımızı düşünüyorsak, bu durumda eşitlik algılaması bozulacaktır (Arnold ve Feldman, 1998).

Eşitlik algılamasının bozulması kişiyi rahatsız eder ve bu durumu değiştirmek için kişi kendisinde baskı hisseder. Hissettiği duygunun kuvvet derecesine göre eşitsizliği azaltmak ve tekrar eşitliği sağlamak için kişi altı

mekanizmadan bir ya da birkaçını uygular. Bu mekanizmalar şunlardır (Arnold ve Feldman, 1998:62-64).

- Girdileri değiştirme: Kişi örgüte sağladığı girdileri artırmayı ya da azaltmayı seçebilir. Örneğin, daha fazla ya da az çalışır.
- Çıktıları değiştirme: Kişi ücret artışı, daha güzel bir ofis, asistan atanması gibi bir takım taleplerle çıktıları değiştirmeye çalışabilir.
- Girdi ve çıktı algılarını değiştirme: Gerçek anlamda girdi ve çıktıları değiştirmek yerine, kişi bu faktörlere ilişkin algılamalarını değiştirebilir. Örneğin, kişi kendisine girdileri karşılığı yüksek ücret ödendiğini fark ettiğinde girdilerinin aslında kendi düşündüğünden daha fazla olduğunu algılama eğilimi gösterecektir.
- Başkalarının girdi ve çıktılarını değiştirme: Kişi eşitlik algılamasındaki adaletsizliği kendini kıyasladığı kişinin girdilerini azaltarak eşitlemeye çalışabilir.
- Kıyaslanan kişinin değiştirilmesi: Kişinin kendini kıyasladığı kişiyle arasında eşitsizlik hissetmesi durumunda kişi rahatlamak için kendisini başka biriyle kıyaslamayı tercih edebilir.
- Durumu terk etme: Kişi eşitsizlik durumunun değişmeyeceğini düşündüğü durumlarda başka bir departmana transferini talep etme, işten ayrılma gibi yollarla durumu tamamen terk eder.

Eşitlik algılamasının kişiden kişiye değişmesi nedeniyle uygulamada örgütlerin sadece kendi üyelerine eşit ve adil davranmakla kalmayıp, çalışanların bakış açısından durumu görerek, çalışanlarının bunu nasıl algıladığını da göz önüne almaları gerekmektedir. Yöneticinin bir çalışana davranış biçimi bir bütün olarak örgütün tamamını özellikle de o kişiyle iletişimde bulunan tüm çalışanları etkilediği için örgüt üyeleri tek başlarına düşünülmemelidir. Örneğin, örgüt bir çalışanına motivasyonunu artırmak ve daha iyi performans göstermesini sağlamak için daha fazla ücret ödüyorsa bu durumu fark eden diğer örgüt üyeleri kendilerini o kişiyle kıyasladıktan sonra eşitsizlik algılayacak ve iş yavaşlatarak örgüt için daha fazla maliyet kaybına neden olabileceklerdir. Eşitlik kuramı bu anlamda yöneticilerin dikkatini çalışanların adil olmayan davranışlar konusunda hissettiklerine çektiği için önemlidir (Arnold ve Feldman, 1998).

Eşitlik modelinin motivasyon kuramlarında kullanılmasında bir takım problemlerden bahsedilmiştir. Bunlar (Huseman ve Hatfield, 1987);

- Bazı insanlar kişilik özellikleri nedeniyle (yardımsever kişilik) aldıklarından daha fazla vermek istedikleri için, bu durum çalışanların mantıksal davranmalarını bekleyen bazı yöneticiler için kafa karıştırıcı olabilmektedir.
- Bazı insanlar kişilik özellikleri nedeniyle (yetkili kişilik) verdiklerinden daha fazla almak istedikleri için, bu durumda adil olmayan talepler tüm çalışanlarına adil davranmaya çalışan yöneticiler için ürkütücü olabilmektedir.
- Örgüt tarafından verilen bazı ödüller, birçok yöneticinin çalışanlarının beklediğini değil kendi değer verdiğini ödül olarak vermesi nedeniyle, çalışanlar tarafından anlaşılmaz ya da takdir edilmez.
- Bazı çalışanların bekledikleri çıktılarını yöneticileri tarafından verileceği konusunda yöneticilerine güvenmemeleri nedeniyle kendilerine adil davranıldığı konusunda sürekli şüphe içinde olmaları da eşitlik kuramının örgütlerde uygulanmasını zorlaştırmaktadır.
- Bazı çalışanların beklentilerini açıkça ifade etmemeleri nedeniyle, yöneticiler açık istekler yerine kafa karıştırıcı, örtük, değişken ihtiyaçlarla karşılaşabilmektedirler.

Bu gibi nedenlerle eşitlik kuramını uygulamak yöneticiler açısından bir takım zorluklara neden olabilmektedir. Bu zorlukları aşmak için yöneticilerin çalışanlarının kişilik özelliklerini, ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir.

1.3.2.4.Beklenti kuramı

Edward Tolman ve Kurt Lewin'in çalışmaları sonucu ortaya çıkan ve motivasyon konusunda eşitlik kuramına göre daha karmaşık ancak önemi gittikçe artan kuramların başında gelen beklenti kuramını, çalışanların işyerindeki davranışlarına adapte eden ilk isim Victor Vroom olmuştur. Kuram kişilerin alternatif davranışlardan hangisini seçeceğini nasıl belirleyeceğinin saptanması esasına dayanır. Beklenti kuramının temeli, motivasyonun bir şeyi ne kadar çok istediğimiz (valens) ve bunu elde etmeyi ne kadar beklediğimizle ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle kuram, beklenti ve valens olarak tanımlanan elemanların bütünleştirilmesine odaklanmıştır. Bu kuramın bileşenleri çaba (motive edilmiş

davranışın sonucu), performans ve sonuçtan oluşmaktadır. Performans, çaba, çevre ve yeteneğin ortak bileşeni durumundadır. Modelin ilk aşamasını oluşturan performans beklentisi için çaba, kişinin gösterdiği çabanın performansla sonuçlanacağına ilişkin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Eğer kişinin, çabasının yüksek performansa yol açacağına dair inancı güçlüyse bu durumda beklenti çok güçlüdür ve sonucu kesin alacağını ifade eden 1 noktasına çok yakındır. Kişi performansının gösterdiği çabayla ilişkisi olmadığını düşünürse bu durumda beklentisi düşük olacak ve bu durum sonuç alınacağına ilişkin olasılık olmadığı durumu ifade eden 0 noktasına yakın olacaktır. Kişi çabası ve performansı arasında ılımlı ilişki olduğunu düşünüyorsa bu durum 0 ve 1 noktası arasında bir yerde yer alacaktır (Moorhead ve Griffin, 1995:109).

Modelde yer alan diğer bir kavram sonuç beklentisi için performans ise, kişinin gösterdiği performansın bir takım sonuçlara yol açacağına ilişkin algıladığı olasılık olarak ifade edilmektedir. Eğer kişi yüksek performansın kesin olarak ücret artışına yol açacağına inanıyorsa bu durum 1 noktasına çok yakinken, kişinin ücret artışını performanstan bağımsız değerlendirdiği durumlarda ise bu durum 0 noktasına yakın olacak, ayrıca kişinin performans ve ücret arasında ilişki kurması durumunda bu 0 ve 1 noktaları arasında bir yerde olacaktır. Modelde sonuç, performansla elde edilebilecek üst düzey performans, ücret artışı, terfi, üstü tarafından fark edilme, stres, dinlenmeye az zaman olması gibi birçok farklı biçimde tanımlanmaktadır. Sonucun valensi ise sonucun kişi tarafından arzulanma ya da arzulanmama derecesini ifade etmektedir. Örneğin, ücret artışı, terfi, üstü tarafından fark edilme pozitif valens, stres, dinlenmeye az zaman olması gibi faktörler negatif valens olarak ele alınmaktadır. Önemli nokta kişilerin sonuç valenslerine göre farklılık gösterebildikleridir. Örneğin bir kişi için stres negatif valensken diğeri için bu kadar negatif algılanmayabilir. Bu durumda da yine çalışanların istek, ihtiyaç ve kişilik özelliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Moorhead ve Griffin, 1995:109).

Beklenti kuramının oluşumu üç şarta bağlıdır. Öncelikle, performans beklentisi için çabanın 0 noktasının üzerinde olması gerekmektedir. Böylece kişi gösterdiği çabanın performansına yansıtacağını düşünür. İkinci olarak, sonuç beklentisi için performans düzeyinin de 0 noktasının üzerinde olması gerekir ki kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül beklentisi içinde olabilsin. Üçüncü olarak kişinin olası sonuçlar için toplam valensinin pozitif olması gerekmektedir.

Eğer burada negatif sonuç (stres, fark edilmeme gibi) ortaya çıkarsa ücret artışı, ödül gibi 1 noktasına çok yakın pozitif sonuçlar varsa kişinin toplam valensi yine pozitif olacaktır (Moorhead ve Griffin, 1995:110).

1.3.2.5. Porter-Lawler modeli

1960'lı yıllarda beklenti kuramının ortaya atılmasıyla birlikte yapılan birçok araştırma sonucu Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler beklenti kuramını uyarlayarak, çalışan tatmini ve performansını ölçmek için bu modeli geliştirmişlerdir (Porter, Lawler, 1968:110). Porter-Lawler modeli beklenti kuramından oldukça farklılaştırılmıştır. Örneğin geliştirilmiş model, yetenek, özellik ve rol algılamalarını da kapsamaktadır.

Motivasyon döngüsünün başında çalışan için çaba, ödül olasılığını ve algılanan çaba-ödül olasılığını (beklenti) değerlendirmenin bir fonksiyonudur. Daha sonra çaba, yetenek, özellikler ve rol algılamalarıyla birleşerek gerçek performansı oluşturur. Performans başarı hissi, takdir edilme gibi manevi içsel ödüller ve ücret, terfi gibi maddi dışsal ödüller olmak üzere iki tür ödülle sonuçlanır. Bunun sonucunda kişi kendi performansı ve örgütün buna karşılık verdiklerini kıyaslayarak ve sosyal kıyaslama sürecini de göz önünde bulundurarak, aldığı ödüllerin adil olup olmadığı konusunda karar verir. Ödüllerin adil olduğunu düşünen çalışan tatmin olur (Porter ve Lawler, 1968).

Kuramın yapısal olarak karmaşık olması nedeniyle işyerlerinde uygulanması oldukça zordur. Yöneticinin ayrı ayrı her çalışanın beklediği ödülleri ve hangi ödüllerin hangi çalışanlarca değerli görüldüğünü bilmesi gerekir. Ancak bu kuram uygulamada yöneticilere birtakım ipuçları sunmaktadır (Nadler ve Lawler, 1983). Öncelikle her çalışanın önem verdiği birincil ödül saptandıktan sonra, örgüt hedeflerine ulaşılması için performansın ne düzeyde ve ne türde olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu noktada arzulanan performans düzeyinin ulaşılabilir olmasına dikkat edilmeli ve arzulanan sonuçlarla arzulanan performansın birleştirilmesi gerekmektedir. Model uygulanırken, çalışan beklentiler olması durumunda beklentilerin tekrar analiz edilmesine, rol çatışmalarının mümkün olduğunca azaltılmasına, ödüllerin hak eden herkese yetecek kadar olmasına, kişilerin beklentilerinin farklı olması nedeniyle içsel ve dışsal ödüllere farklı kişilerin farklı derecelerde önem verdiğine dikkat edilmeli

ve bir bütün olarak sistemin herkes için adil olmasına özen gösterilmelidir (Hampton, 1977).

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İş tatmini kavramı, sanayi devriminden sonra hızla üretime geçilen endüstriyel sektörlerin gerek örgütsel psikoloji alanında gerek eğitim alanında etkisi sürekli irdelenen araştırma konuları arasında bulunmaktadır. İş tatmini, bir kişinin işinden haz almasının ve mutlu olmasının sağladığı bir duygu hali olarak tarif edilmektedir. İşinde tatmin olmayan kişide tatminsizlik hali ortaya çıkar ve iş ile alakalı olumsuz duygular yaşamaya başlar. İşinden dolayı yaşadığı bu olumsuz duygular bireyde bedeni, ruhi ve sosyal uyumsuzluk meydana getirir. Bunun sonucunda kişide işe karşı kayıtsızlık, işten uzaklaşma, işi terk etme isteği, sürekli işten şikâyet etme, mesleği ile ilgili gelecek kaygısı ve umutsuzluk düşünceleri gibi tatminsizlik belirtileri görülebilir (Izgar, 2008:317-318).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan haz duyduğu iş arkadaşları ve birlikte ürün ve/veya hizmet sağlamanın sağladığı mutluluktur (Eren, 2010:202).

Smith, Kendall ve Hulin iş tatminini; bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı olarak tanımlamışlardır (Dennis, 1998:551). Peter ve Steers da iş tatminini, karşılanmış işgören beklentilerinin toplam değeri olarak nitelendirmektedirler (Hwang ve Kuo, 2006:255).

Odam, Boxx ve Dunn, iş tatminini çalışanların icra ettiği işi hakkındaki olumlu ve/veya olumsuz duyguları olarak tanımlamıştır (Yolaç, 2008:120). Locke ise iş tatminini, bir işgörenin işini başarmasıyla sonuçlanan ve kişiye haz veren duygusal bir durum olarak tanımlamaktadır (Schwepker, 2001:41).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, bireyin yaptığı işin özelliği ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden mutluluk duymasını belirleyen bir olgudur. İş tatmini, kişinin iş hayatındaki çevresinden, örneğin yöneticilerden, işin kendisinden, çalışma grubundan elde etmeye gayret gösterdiği rahatlatıcı bir duygu olarak da kabul edilmektedir (Öcal, 2008). Genel olarak çalışanların işlerine karşı olan duyguları olarak tanımlanabilir. Bu duygular kişinin icra ettiği işi ile ilgili her türlü işlemde memnun olma durumunu ifade eder. Bu durum, kişinin bireysel özellikleri ile işinin özellikleri arasındaki etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kişisel özellikler; cinsiyet, yaş eğitim düzeyi, beklentileri, kişilerin önceki yaşantıları, mesleki ilgi ve ihtiyaçları gibi değişkenleri kapsamaktadır. Buna karşın işin özellikleri, yapılan işin içeriği, gerektirdiği etkinlikler, ücret ve yönetim politikası, iş koşulları, insan ilişkileri gibi örgütsel ve çevresel etkinlikleri ifade eder.

2.1.2. İş Tatmini Kavramının Önemi

İşverenler, çalıştırdıkları kişilerin işlerinden ve bünyesinde çalıştıkları işletmeden tatmin olmalarını ve çalışanların kendilerini işletmeye adanmalarını isterler. Yüksek moral ve motivasyonun bir göstergesi olan bu durum ancak motivasyon konusuna gereken önemin verilmesine bağlıdır (Koparal, 1997:303). Ayrıca işgörenin icra ettiği işinden tatmin olması, işletmenin amaçları arasında yer almaktadır. Bir işletme sunduğu ürün ve/veya hizmetlerin niteliğini ve niceliğini arttırmaya çalışırken, işgörenlerinin işten duydukları tatmini de arttırmak zorundadır (Başaran, 2000:215). Güveni, kuruma olan bağlılığı ve elde edilen çıktılarının kalitesini arttıran iş tatmini, yönetimin en önemli konularından birisidir. Bu nedenle yöneticiler stratejilerini belirlerken iş tatmini sağlayacak süreçlere odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Myers, 1998:226). Ayrıca çalışma hayatında ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan birisi olan iş tatmini, iletişim gerekleri, sorumluluk ve görev çeşitliliği gibi iş koşullarının nesnel bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır (Dormann ve Zapf, 2001:483). Bu nedenle iş tatmini, insan yaşamı boyunca etkileri olan ve bu nedenle de üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Yöneticiler açısından bakıldığında, işgörenlerin yaptıkları işten duydukları tatminin neden önemli olduğu, genel olarak üç açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, yaptığı işten tatmin olmayan işgören, işten kaçır ve elinden geldiğince mevcut işinden ayrılmayı, başka bir işe geçmenin yollarını aramaya başlar. Bu nedenle de işletmeye önemli ölçüde zarar verir. İkinci önemli neden ise, iş tatmini yüksek olan birey, daha

sağlıklı kabul edildiği için daha uzun bir süre yaşam sürer. Sonuncu neden ise, iş tatmini yüksek olan işgörenin bu mutluluğunu iş dışında da sergilemeye başlamasıdır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, yaptığı işten tatmin olan işgörenin, işine zamanında geldiği, devamsızlık yapmadığı, işten ayrılma isteğinin çok düşük olduğu tespit edilmiştir (Özkalp, 2004:80).

İşletmede sağlıklı bir çalışma ortamının da göstergelerinden birisi olan iş tatmini, işletmelerde verimlilik ve kalitenin artması ya da azalması üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, örgütsel bir bakış açısıyla işletme ve işgörenler açısından, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir (Gökçe, 2005:41).

İş tatminin önemli veya önemsiz olduğu konusunda farklı görüşler mevcuttur. İş tatmininin önemli olduğunu kabul eden birinci görüşe göre (Kantar, 2008:22):

- Kişiler yaptıkları işte bilgi becerilerini ortaya koymak isterler.
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır.
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır.
- Kişi için, zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı işi çok önemlidir.
- İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasa bile çalışmak isterler.

İş tatmininin önemsiz olduğunu kabul eden ikinci görüşe göre ise:

- Bazı insanlar, fazla çaba harcamayacakları işi ve kolay kazancı isterler.
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini işte aramamak gerekir.
- İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden çalışma yolunu seçerler.
- İşe yeterince önem vermemek bazen monotonluğu yenmeye yarar.

İş tatmini, işgörenin gerek işyerinde gerekse özel yaşamında olumlu davranışlar geliştirdiği ve bu davranışların devam ettirilmesini sağladığı için iş tatminin pozitif anlamda bir etkisinin olduğu söylenebilir. Yaşama ve çevresinde gelişen olaylara karşı olumlu bir tutum içinde olan işgören, bu olaylara karşı daha iyimser bir tavır içindedir. Bunun aksi durumda ise tatmin olmamış bir işgören, hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıttığı için onları da mutsuz etmektedir. (Özkalp, 2004:80). Ayrıca tatmin edilemeyen arzu ve

ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozuklukları gibi istenmeyen durumlara yol açmaktadır. Kişilerdeki ve işletmelerdeki birçok olumsuz tutum, davranış ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçları sonucu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2004:495). Bu nedenlerden ötürü bireyin icra ettiği işten tatmini gerek bireyin kendisi, gerek bünyesinde çalıştığı kurum ve gerekse de içerisinde yaşadığı toplum açısından son derece önemlidir.

2.2. İŞ TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bireye, icra edilen işe ve bünyesinde çalışılan işletme açısından iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Birçok araştırmacıya göre bu faktörler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin; Smith, Kendall ve Hulin'e göre iş tatminini belirleyen beş faktör vardır ve bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânı, yönetim ve çalışma arkadaşlarıdır (Şahin, 2007:47).

Locke ise iş tatminini etkileyen yedi etmenin olduğunu ileri sürmekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadır (Savery, 1996:19):

- İşin, bireyin başarıyla üstesinden gelebilecek düzeyde olması,
- İşin, fiziksel açıdan yorucu olmaması,
- Kişisel ilgi,
- Performans seviyesini yükselten ödüller,
- Kişinin fiziksel gereksinimlerine ve işin amacına uygun çalışma koşulları,
- Yüksek düzeyde itibar,
- Ücret ve terfi elde etmede destek; rol çatışması ve belirsizliğin azaltılması konularında bireye yardım.

Sonuç olarak işgörenin iş tatmin düzeyine etki eden etmenler bireysel (içsel) ve kurumsal faktörler olarak iki gruba ayrılabilir.

2.2.1. İş Tatmini Düzeyine Etki Eden Bireysel Faktörler

İş tatmini düzeyine etki eden başlıca bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyi ve kıdemdir.

2.2.1.1. Yaş

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden ilki yaştır. Bazı araştırmacılar iş tatmininin yaşla birlikte arttığı tezini savunmuştur. Fakat son zamanlarda batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve iş tatmini ilişkisinin "U" şeklinde olduğunu öne sürmektedir. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın iş tatmin düzeyi, yeni

duruma alışma sürecinde olması veya bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük düzeyde iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış olacaktır (Veranyurt, 2009:97)

2.2.1.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan araştırmalarda iki farklı sonuca ulaşılmıştır. ABD’de Hulin ve Smith’in yapmış olduğu araştırmada, kadınların iş tatminlerinin erkeklere oranla daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak ise kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalıştırılmaları ve düşük ücret almaları gösterilmiştir. Bu sonucu etkileyen diğer bir faktör olarak da kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması gösterilmiştir. Kadınların toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri nedeniyle çalışma hayatında maddi unsurlar ve ödüller önemli olmaktadır (Kantar, 2008:59). 1978 yılında devlet memurları üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada, Hulin ve Smith’in bulmuş olduğu sonuçlara paralel bulgular elde edilmiştir (Sauser ve York, 1978:537). Bu sonuçlardan farklı olarak Voydanoff’un 1980 yılında yaptığı çalışmada, kadın ve erkeklerin aynı iş koşullarında yapmış oldukları işten eşit tatmin duydukları gözlemlenmiştir (Voydanoff, 1980:177). Türkiye’de 2002 yılında yapılan bir başka araştırmada da Voydanoff’un sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Baş ve Ardıç, 2002:33). Öte yandan İngiltere’de yapılan bir araştırmada, erkeklerden daha kötü koşullar altında çalışan kadınların iş tatminlerinin, erkeklerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu bilim adamları kadınların işlerinde daha çok sosyal ilişkilere önem vermelerine bağlamışlardır. Görüldüğü üzere iş ve meslek şartlarını sabit tutmak üzere kadınların mı yoksa erkelerin mi daha fazla tatmin olduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanıltıcı olabilir (Kantar, 2008:59-60). Sonuç olarak, iş tatmini ile cinsiyet arasında bir ilişkidir ziyade beklenti düzeyi ile doğru orantılı olarak duyulan tatminin değişebileceği söylenebilir.

2.2.1.3. Kişilik

Kişilik, bir insanın duygu, düşünce ve davranış biçimlerini etkileyen unsurların kendine has görüntüsüdür. Sürekli olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisine maruz kalan kişilik, bireyin fizyolojik, psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün

davranışlarını ihtiva eder. Kısacası, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Bu nedenle, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli miktarda içinde yaşanan insan topluluğunun, belirli miktarda da tüm insanlarda ortak bazı özellikleri de yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999:93).

Çalışmak, sadece belli miktar gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamı içinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı kurum uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş hayatındaki başarısı yükselir. Aksi halde bireyin beklentisi yerine getirilememiş olur. Kişi, iş hayatında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamında da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda bireyin kişiliğinin gelişimine de katkıda bulunur. Kısaca iş çevresi, bireyin kişilik üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Örneğin kariyer elde etmek isteyen bir kişi, iş hayatını işinde ona bu kariyer imkânını sağlayacak fırsatları arayarak ve bu fırsatları değerlendirerek geçirir. Kariyer amacına ulaşabileceği imkânlar işyeri tarafından tanınırsa bu onun işindeki başarısını arttırır. Bu çerçevede işletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları oluşturarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik ve davranışlar üzerinde büyük ölçüde katkısı olduğu görülmektedir (Aytaç, 2001).

2.2.1.4. Eğitim düzeyi

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkide kesin bir yargıya ulaşılabilecek bulgular mevcut değildir. Yapılan araştırmalar bu ilişkinin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerindeki tatmin düzeyi daha fazla olmaktadır, bu da iş tatmininde eğitimin olumlu etkisi niteliğindedir. Eğitimin iş tatminine olumsuz etkisi ise çalışanların eğitim seviyesi

arttıkça beklentilerinin yükselmesidir. Buna göre çalışanlar yaptıkları işin karşılığında daha fazla beklentiye sahiptir (Veranyurt, 2009:98).

Burris tarafından yapılan bir araştırmada işgörenlerin öğrenim seviyesinin işin gerektirdiğinden çok yüksek seviyede olması durumunda, iş tatmini düzeyinin azalmasına neden olmaktadır (Burris, 1983:460). Toker tarafından 2007 yılında turizm sektöründe çalışan personel üzerinde yapılan araştırma, lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara oranla daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduklarını göstermiştir. (Toker, 2007:103). İngiltere’de işle ilgili faktörlerin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan bir diğer araştırmada ise eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, hiç eğitim almamış ya da çok az eğitim almış bireylere oranla daha az tatmin düzeyine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Gazioğlu ve Tansel, 2002:10).

İşgörenlerin çalışma ortamlarında gerçekleştirdikleri çalışmalardan tatmin olmaları iş yaşamı kalitesini ve sonuç olarak da işletme performansını etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların kendilerini hem operasyonel anlamda hem de zihinsel anlamda geliştirebilmeleri açısından düzenli olarak teknik ve kişisel gelişim amaçlı hizmet içi eğitim imkânlarına sahip olmaları gerekmektedir Eğitim seviyesi yükseldikçe insanların bilgisi, yetenekleri ve dünyaya bakış açısı değişmektedir. Bununla birlikte beklentiler de artmaktadır. Sonuç olarak, işgörenin eğitim durumu ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif mi yoksa negatif mi olduğu konusunda kesin bir iddiada bulunmamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Şahin, 2011:32).

2.2.1.5. Kıdem

Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. İşin yeni olması kişiye ilginç ve çekici gelebilir. Erken oluşan bu yüksek düzeydeki tatmin seviyesi, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek görmedikleri takdirde bu yüksek düzeydeki iş tatmini azalmaktadır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kıdemle iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu tespitin bir nedeni olabileceğini ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2007:5).

2.2.2. İş Tatmini Düzeyine Etki Eden Kurumsal Faktörler

Bireyin iş tatmin düzeyine etki eden ikinci grup faktörler ise kurumsal faktörlerdir. Bu faktörler kurum ortamından kaynaklanan ve çalışanın elinde olmayan etkenlerdir. İş tatminini etkileyen; yapılan işin başkaları tarafından nasıl algılandığı, işin kolay veya zor oluşu, çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, yapılan işin niteliği, kariyer imkânları, çalışma koşulları, ücret gibi çeşitli kurumsal unsurlar vardır. Bu unsurlar her kurumda farklılık göstermektedir. Burada en genel altı unsur açıklanacaktır.

2.2.2.1. Çalışma koşulları

İşin fiziksel şartları; işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya aşırı sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler çalışan memnuniyetini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Doğal olarak birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gerece sahip yerlerde çalışmak istemektedir (Kostak, 2015).

Çalışma koşulları, insanların iş dışındaki hayatını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer çalışanın sosyal yaşamı üzerinde olumsuz etki oluşturmaktadır. Çalışanın iş dışında kendisine, ailesine ve arkadaşlarına ayırdığı zamanın yeterli olması, işyerindeki performansını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanın kendisine değer verildiğini algılamasını sağlayacak, hem de çalışanın verimliliğini ve iş tatmin düzeyini arttıracaktır (Erdil ve diğ., 2004:20).

2.2.2.2. İşin niteliği

Yapılan iş, işgörenin yetenekleri ve kişisel özellikleriyle uyumlu olduğunda işgörenin motivasyonu ve performansı daha fazla olacaktır. Aksi takdirde bu durum çalışana başarısızlığa sürükleyecek ve iş tatmin düzeyinin düşük seviyelerde olmasına neden olacaktır.

Bunun yanında çalışanın ifa ettiği işi ile ilgili sorumluluk alabilmesi ve karar alma sürecine katılabilmesi de çalışanın iş tatmin düzeyini arttıran faktörler arasında sayılabilir. Fakat bu durum, sorumluluk almak isteyen çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilerken, sorumluluktan kaçınan ve risk almayı sevmeyen çalışanlar için ise tatminsizliğe yol açan bir özellik olarak karşımıza çıkabilir (Kostak, 2015).

Tekdüze işler ve çok fazla çeşitliliği olan işler işgören üzerinde aşırı uyarılma etkisi oluşturarak psikolojik yüklemeye neden olabilmekte ve tükenmeye

yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmin düzeyini olumlu yönde tesir etmektedir. Ayrıca işgörenler bütünü tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır (Ateş, 2005:105).

2.2.2.3. Yönetim biçimi

İş tatmini düzeyini etkileyen diğer bir faktör de yönetim biçimidir. Yönetim tarzı, çalışanların iş tatmini düzeyini iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka ortamlarda arayacaklardır. Bu durum, çalışanın iş tatmini düzeyini olumsuz etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılmasının yanı sıra işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatmini düzeyleri yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil ve diğ., 2004:19).

2.2.2.4. Terfi

İnsanların daima daha iyiyi arama isteğinin ve sürekli gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, çalışanlar işlerinde başarılı olmak, belli bir süre sonunda da ortaya koydukları performans karşılığında bir üst göreve terfi etmek isterler. Çünkü işleri öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır (Keser, 2006:169).

İşletmenin terfi uygulamalarını adil bir şekilde gerçekleştirmesi ve terfi etmeye yönelik fırsatların olması iş tatminiyle yakından ilişkilidir. Çünkü terfi, kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağını tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca terfi, beraberinde statü ve maaş artışı da getirir. Terfi edemeyen bir çalışan kendisine haksızlık yapıldığına inanıyorsa bu durum iş tatmini düzeyinin azalmasına neden olur (Veranyurt, 2009:93).

2.2.2.5. Kurum içi iletişim

İşletmelerde kişiler arasındaki haberleşme işgörenin iş tatmini seviyesini etkileyen unsurlardan biridir. Yönetim açısından iyi haberleşmeden maksat, kişilerin

birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman çalışan memnuniyeti doğurmadığı da görülmüştür. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe ve üst mevkilere doğru çıktıkça iletişime verdiği önem artmaktadır (Kostak, 2015).

İyi bir iletişim ortamı ile çalışanların önünde, tepkilerini, beklentilerini, şikâyetlerini ve hatta önerilerini sunmak konusunda engeller olmayacaktır. Bu sayede de çalışanlar kendilerini önemsenmiş hissedecektir. Çünkü kendisine bilgi verilmeyen veya fikirleri alınmayan personel kendisini terk edilmiş ve önemsiz hissedeceğinden dolayı işletmeyi terk etme eğiliminde bulunabilirler. Çalışanlar böyle bir durum karşısında aidiyet duygusunu kaybedeceğinden, iletişim eksikliğinden şikâyet eder duruma gelecek ve iş tatmini düzeyinde bir azalma meydana gelecektir (Şahin, 2007:52).

2.2.2.6. Ücret

İş hayatında kişinin iş tatmini düzeyini etkileyen en önemli kurumsal unsurlardan biri ücrettir. Ücret her zaman birincil motivasyon aracı değildir, ancak parasal ödüllendirme yaklaşımı memnuniyetsizlik meydana getirecek nitelikteyse, çalışanları ilgi ve iş tatminiyle motive etme girişimleri başarısız olacaktır. Ücretlendirmeden kaynaklanan tatminsizlik, çalışanların işleri hakkındaki duygularını iki şekilde etkileyebilir (Benligiray, 2007:16):

- Personelin çalışma arzusu daha yüksek seviyeye çıkabilir,
- Personelin gözünde işin çekiciliği düşebilir.

Daha çok para kazanmayı arzulayan bir çalışanın ücretini arttırabilecek eylemlere yönelmesi olasıdır. Bu eylemler; daha iyi performans göstermek, bir sendikaya katılmak, başka bir iş aramak, şikâyet etmek ya da greve gitmek şeklinde olabilmektedir.

İşgörenler aldıkları ücrete göz önünde bulundurarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İşgören açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. İşgörenin ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla birlikte çalışan için bunlar ücret kadar önemli değildir (Özkalp ve Kırel, 2000:131).

2.3. İŞ TATMİNİ DÜZEYİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR VE İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

2.3.1. İş Tatmini Düzeyini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar

Kişilere iş yaptırabilmek ve onları yönetmek kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır. Fakat birey istemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi bir hayli zordur.

Çalışan davranışlarına yön veren güdülerin kaynağını bilmek kolay bir iş değildir. Kaldı ki, çalışan davranışlarını işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmek, birtakım kalıplaşmış güdüleyici araçlardan yararlanmak ve bunları uygulamak her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle konuyu bilimsel bir yaklaşımla, her işletmenin kendine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak, ele almamız gerekmektedir (Şahal, 2005:67-68). İş tatmini düzeyini arttırmaya yönelik uygulamalardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

2.3.1.1. İş Değiştirme (Rotasyon)

İş rotasyonu; bir işin o işi ifa eden kişi için anlamını yitirmeye başladığı veya yitirdiğinde, o işi icra eden kişinin, o yaptığı işle aynı düzeyde ve benzer becerileri gerektiren başka bir işe verilmesidir. En basit biçimiyle iki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışmanı ilgilendiren karmaşık değiştirmelere gidilebilir. İşin tekdüzeliğini önlemede kullanılan ve basit bir iş tasarımı yaklaşımı olan iş rotasyonu, ilk olarak Western Elektrik, Ford ve Bethel Steel gibi işletmelerde uygulanmıştır (Erdem, 2010:33).

İş rotasyonu, iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki teknik de, çalışanın işten soğumasını azaltmak için, iş kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesi ile ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişlemesinden farkı; çalışanın icra ettiği işlerin birbirinden tümüyle ayrı olabilesidir. İş rotasyonu, çalışanın işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerileri artırır, işletme bölümleri ve çalışan gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve çalışana yeni alternatifler sunar. İş değiştirmenin başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir (Kerman, 2004:20);

- Çalışan sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenir.
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanır.
- Çeşitli işlemleri öğrendiğinden ürünün ortaya çıkarılmasında kendisinin de bir payı olduğuna inanır.
- İşinin değişmesi sonucunda farklı bölümlerde de çalışma imkânı elde etmesiyle diğer bölümlerde çalışan bireyleri de tanıma olanağına sahip olmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.

Netice olarak iş değiştirmenin gerek eğitim amacıyla kullanılması, gerekse teknolojik gelişmeler, işbölümü ile uzmanlaşma gibi hususların olumsuz sonuçlarını azaltmada veya ortadan kaldırmada faydalı bir teknik olduğu ifade edilebilir. İş değiştirme, çalışanların çok yönlü olarak gelişmelerine imkân verirken aynı zamanda çalışanların iş tatminsizliği, devamsızlık ve benzeri nedenlerle üretimde meydana gelebilecek duraksamalara da engel olabilecektir (Şimşek ve Öge, 2004:98).

2.3.1.2. İş genişletme

İş dizaynının çalışan odaklı olması ilkesine bağlı olarak iş genişletme, çalışanların psikolojik açıdan gelişimine fırsat oluşturması amacıyla işlerin içeriğinde kasıtlı olarak yapılan değişimi ifade etmektedir. İş genişletme, çalışanın yerine getirdiği iş veya görevlerin sınırını ve alanını arttırmayı ifade eder. İş genişletme ile ilgili temel varsayım ise; “genişletilmiş olan işlerin hem çalışan hem de kurum için motivasyonda artış, can sıkıntısı ve tatminsizliklerde azalma, artan verimlilikle üst düzey de işe katılım sağlamasıdır” (Şimşek ve Öge, 2004:96).

İş genişletmenin diğer bir tanımı ise, işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesidir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltır, sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır (Konuk, 2006:88).

2.3.1.3. İş zenginleştirme

İşgöreni işe özendirmek, güdülemek, motive etmek, işin durağanlığını ortadan kaldırmak ve iş doyumunu sağlamak amacı ile işgörenlerin işlerinin içeriklerini, nitelik ve niceliğini değiştirmek, işgörenler için işin daha ilginç hale gelmesini sağlamada en etkili yöntemlerden biri de iş zenginleştirme (jobenrichment) faaliyetidir (Erdem, 2010:35).

İşler, işgörelere daha karmaşık görev ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım, iş görenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar,

değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakma potansiyeline sahiptir. (Altok, 2009:113).

İş zenginleştirme, benzer güçlükte fakat içerik olarak birbirinden farklı işlerin aynı kişi tarafından yapılmasıdır. Böylece iş ortamında çalışanın, bir diğer kişinin yerine geçip eksikliğini gidermesi söz konusu olmaktadır. İş zenginleştirmede aynı zamanda, çalışanlarda yetki ve sorumluluk vardır. (Silah, 2005:115). İş zenginleştirme, gelişmeyi ve öz-gerçekleştirmeyi yüreklendiren bir rol zenginleştirmesidir. Kişinin gelişmesi ve kendini gerçekleştirme, hem bireyin kendisine hem de topluma faydalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005:68).

2.3.1.4. İş tasarımı

İş tasarımı, “iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. İşin yeniden tasarlanması neticesinde, çalışanın yaptığı iş kendisine daha uygun hale getirilmeye çalışılır ve böylece çalışanın iş tatmini düzeyi artırılmaya çalışılır. Detaylı bir iş tasarımı, çalışanların işteki rollerinin ciddi ölçüde yeniden düzenlenmesini gerektirebilir (Demir, 2005:160-161).

İş tasarımı, işin bizzat kendisi üzerine odaklanmakta ve işin çalışanın ihtiyaçlarını daha çok karşılayabilecek şekilde nasıl değiştirilebileceğini veya düzenlenebileceği üzerinde durmaktadır. İş tasarımı, anahtar iş unsurlarının tasarlanması üzerinde durmaktadır. İş tasarımı, çalışanların daha önce keşfedilmemiş potansiyelinin ve yeteneklerinin gerçekleşmesini temel almaktadır (Büyükses, 2010:37-38).

2.3.1.5. İş basitleştirme

İş basitleştirmenin temeli Taylor’un “Bilimsel Yönetim” yaklaşımına dayanır. Bu yaklaşımın gayesi, işle ilgili aynı sonuca daha düşük maliyetle, daha az emek harcayarak ve daha kısa zamanda ulaşmaktır. Bu gayeye ulaşmak maksadıyla gereksiz işlerin elenmesi ve iş yükünün dengeli biçimde dağılmasını sağlanması, işlemlerin işi icra etmeyi kolaylaştıracak şekilde birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi yöntemleri uygulanmaktadır. Bu uygulamanın başarılı olabilmesi için uzmanlaşmanın sağlanması ve çalışanların mesleki eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. İş basitleştirmede çalışanın yaptığı iş sayısı azaltılarak, işi kolayca yapılabilecek ve kısa sürede uzman olunabilecek bir niteliğe getirilerek verimliliğin artırılması düşünülmektedir. Ancak basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işler çalışanlarda

can sıkıntısı ve monotonluğa yol açmakta ve çalışanlar bu duruma olumsuz tepki göstermektedir. İş basitleştirmenin sonucunda verimlilik, başlangıçta olumlu etkilense de daha sonra iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve çalışanın tatmin ve mutluluk düzeyi düşmektedir (Demir, 2005:162).

2.3.1.6. İş günü sayısının azaltılması

İşgünü sayısının azaltılması, tam gün bir işin klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkân veren bir tür iş programlamasıdır. Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 işgünü çalışmayı ifade eder. Program, çalışan kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasını mümkün kıldığından, kişinin kuruma bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için kurum cazip hale gelir (Aşan, 2001:248).

2.3.1.7. Esnek zaman uygulaması

Klasik çalışma programında çalışanın işe başlama ve işten ayrılma saatleri bellidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli yararları vardır. Çalışanlara kendilerine ayıracak zaman (aile ziyareti, fatura yatırma vb.) sağladığından dolayı devamsızlık azalır. İş olmadığına işletmede bulunma zorunluluğu en aza indirildiği için, yönetime takınılacak düşmanca tavırları yok eder. Esnek zaman uygulaması özerkliği sağladığından, işe karşı daha fazla sorumluluk duyulmasına neden olur ve bu da iş tatminini artırır. Böylece çalışan işine daha sıkı sarılmak yönünde motive olur (Şahal, 2005:70).

2.3.1.8. İş paylaşımı

İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşılarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanmaktadır. Bununla birlikte haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir. Örneğin, çok nitelikli bir öğretmen, ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu ise, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir (Şahal, 2005:70).

2.3.1.9. Yarı zamanlı çalışma

Yarı zamanlı çalışma, çalışanın haftalık çalışma süresinin tam süreli çalışana göre daha az olacak şekilde belirlenmesidir. Part-time olarak da ifade edilen bu çalışma, “geçici” ve “sürekli” olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada işletmeler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç hali ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler. Part-time çalışmanın en büyük yararı başka işler yapmak isteyen çalışanlara zaman tanınmasıdır. Örneğin, doktora yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir şirkette çalışabilmesi gibi (Aşan, 2001:249).

2.3.1.10. Eğitim

Eğitim bir gereksinimdir. Eğitimden maksat ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Şahal, 2005:71).

Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen kurumlar, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmuş olurlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilirler (Şahal, 2005:71).

2.3.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanların yaptıkları işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik hissetmesi ve işten kaçması anlamına gelmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008:64).

İşine karşı olumlu tutum geliştiren birey, bu olumlu tutumu iş yaşamı dışında da sürdürmektedir. İşe karşı olumlu tutum geliştirmeme ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İşlerinde tatmin olmayan iş görenler, işleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde de, mutsuzluk yaşamaktadırlar (Söyük, 2007:102).

İş tatminsizliğinin bireysel ve kurumsal açıdan sonuçları aşağıda başlıklar halinde özetlenecektir.

2.3.2.1. İş tatminsizliğinin birey açısından sonuçları

İş tatminsizliğinin çoğunlukla, bir tür kötü uygulama ya da uyumsuzlukla ilişkili olduğu konusunda önemli bulgular bulunmaktadır. İşlerinden memnun olmayan insanlar; daha içe dönük, daha az dostane, duygusal olarak daha dengesiz ve sıkıntılı, daha fazla düş gören özellikler taşımaktadır. İş tatmini düzeyi düşük olan işgörenler, iş standartlarına ve işverenin katı taleplerine uymada güçlük çekmektedirler. (Koç, 2007:54).

İş tatminsizliğinin bireysel açıdan sonuçları şu başlıklar altında özetlenebilir.

2.3.2.1.1. Yabancılaşma

Büyük işletmelerde görülen aşırı iş bölümü, çoğu kez iş görenin yaptığı işin neye yaradığını görememesine ve çalışma amacının kaybolmasına sebep olmaktadır. Bu uygulama, işletmelerde yönetimin bütün düzen ve isteklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinimi duyan, farklı düşünmekten yoksun bir "örgütsel insan" örneğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İşletmede kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüz toplumlarında, günden güne kendine, işletmeye ve topluma yabancılaşan bir insandır (Koç, 2007:54-55).

2.3.2.1.2. Savunma mekanizmaları oluşturma

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber (olumlu, nispeten yıkıcı olanlara doğru; yargıların tasfiyesi, çabanın arttırılması, özdeşleşme, dengeleme, yeniden tanımlama, başka işlerle uğraşma, ussallaştırma geçmiş dönemlere dönme) bunları saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört temel başlık altında toplamak mümkündür (Keskin, 2008:69).

İş tatminsizliği sonucunda bireyin sergilediği savunma mekanizmalarından biri olan saldırganlık, bireyin önünü tıkayan engelleri normal yollardan halledilmesi gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak gördüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir (Eren, 2000:235). İş tatmini düşük olan bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biri çekilmedir. Bu tepki, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde ortaya çıkmamaktadır.

Çocuksu davranışlar, başkalarının arkalarından dedikodu yapmak, ağlamak, surat asmak şeklinde kendini gösterir. Ayrıca işgörende aşırı devamsızlık ve işe geç kalma şeklindeki davranışlara dönüşebilmektedir (Koç, 2007:56). Bir diğer savunma mekanizması olan direnme, engeli aşmak için ısrar etme ve çabaları bu yönde arttırma olarak düşünülür. İsteddiği bir sonuca ulaşması yöneticisi tarafından engellenen bir birey bu engeli aşmak için çabasını arttırıp, performansını yükselterek olumlu sonuçlar elde etmeyi isteyecektir. Bir başka savunma mekanizması olan uzlaşma, engellenen hedefin yerine koyma ya da hedefe engelin çevresinden dolaşarak ulaşma şeklinde tanımlanabilir (Şahal, 2005:74).

Sonuç olarak, çalışanın iş tatmini düzeyinin azaldığı durumlarda, saldırganlık ve çekilme gibi olumsuz davranışların yanı sıra direnme ve uzlaşma gibi olumlu savunma mekanizmaları sergilediği görülmektedir.

2.3.2.1.3. Stres ve stres tepkileri

Saldırganlığın içe atılması ile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilime (stres) neden olur. Bireyin gerilime karşı göstereceği bedensel tepki ise çok çeşitli olurken, fiziksel sonuçları da o derece gerçekçi olmaktadır. Selye, sürekli gerilim durumunda bulunan organizmanın göstereceği fizyolojik tepkileri Genel Uyum Sendromu ile açıklamıştır. Bu, alarm tepkisi, direnme evresi ve bitkinlik evresi olmak üzere üç evreden meydana gelen bir oluşumdur (Keskin, 2007:71).

2.3.2.1.4. Kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Ebetteki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatminsizliğinin ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığı düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilediği de göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Ödemiş, 2008:47).

Heyecan, korku, devamlı endişe ve çöküntü genellikle nevrozlu kişilerde görülen hislerdir. Endişe, hastalık hastalığı, sinir yorgunluğu gibi mekanizmaların ortaya çıkmasına neden olur. Nevrozlu kişilerdeki endişe bireyin başarımını etkileyebilir, fakat kişi gerçek ile ilişkisini kesmez. Gerçekten uzaklaşma daha ileri safhada, akıl hastalığı olan psikoz durumunda görülür (Baştemur, 2006:65).

2.3.2.2. İş tatminsizliğinin kurum açısından sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışan kişilerde savunma mekanizmalarına başvurma veya psikolojik bozukluklarla kendini gösterirken, işletmede başta iş performansının azalması olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaları ve çatışmaların artması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Bunlar işletme açısından istenmeyen durumlardır ve büyük mali kayıplara neden olmaktadır (Keskin, 2007:72).

İş tatminsizliğinin kurum açısından başlıca sonuçları; devamsızlık, işe ilgisizlik ve iş kazaları, çatışma, yüksek iş gücü devir oranı ile olumsuz işveren-işgören ilişkileridir ve bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

2.3.2.2.1. Devamsızlık

Devamsızlık; izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış olan bir çalışanın işe gelmeme durumudur. (Sabuncuoğlu, 2000:42).

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarının bir bölümü bu iki değişken arasında önemli bir ilişki olmadığına yönelik bulgulara ulaşırken bir kısmı da, bu iki değişken arasında negatif yönlü önemli bir ilişki saptamıştır. (Dow, Stephens, Taylor, 1985:600).

Bu ilişki kesin olarak saptanamamış olmakla birlikte iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının daha yüksek olduğu genellikle kabul edilmekte ve literatürde bu ilişkiyi doğrulayan önemli çalışmalara rastlanmaktadır. (Robbins, 2005:87).

2.3.2.2.2. İşe ilgisizlik ve iş kazaları

İş kazaları pek çok teknik faktörden kaynaklanabileceği gibi, çalışanın dikkatsizliği, hatalı davranışları gibi faktörlerden de ortaya çıkabilmektedir. İş tatmini düzeyinin düşük olmasının sonucunda işe ilgisiz kalmış çalışanların yapmış olduğu iş kazaları, toplam iş kazaları arasında önemli bir yer tuttuğu bilinmektedir (Şahal, 2005:76).

2.3.2.2.3. Çatışma

Bir işletmede çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durması veya karışması sonucunu doğuran olaylar olarak tanımlanabilir. İşletmelerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Buna karşılık, çok ender de olsa, bazı işletmelerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu, işletmelerde bireylerin birbirlerine çok benzer nitelikte, kişisel özellikleri tam bir uyum içinde olmalarından

kaynaklanmaktadır. Düşük iş tatmini düzeyi ise, bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri arasında olan doğal farklılıkları göz yüzüne çıkararak kişiler arasına çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2004:459).

2.3.2.2.4. Yüksek iş gücü devir oranı

Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde genel iş gören tatmini olan işletmelerde çalışanların işten ayrılmayı düşünmedikleri, iş tatmini düşük düzeyde olan işletmelerde ise işten ayrılmak isteyenlerin olduğu tespit edilmiştir. Burada iş tatmini düzeyi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin işgörenlerine sağladıkları kurumsal olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği, işe ve kuruma bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma isteklerinin azaldığı anlaşılmaktadır (Akıncı, 2002:19).

2.3.2.2.5. Olumsuz işveren-işgören ilişkileri

İş tatmini düzeyinin düşük olmasına karşı gösterilen tipik reaksiyonlardan biri, bir sendikaya üye olma ya da sendikaya karşı olumlu bir tavır geliştirme olarak ortaya çıkmaktadır. Sendikalar iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığına karşı gücünü kullanma eğilimindedir. Özellikle ücretin düşüklüğü, iş güvencesinin eksikliği, sıkı bir disiplin anlayışı, kötü çalışma koşulları gibi faktör ve koşulların çoğalması ve işletmenin bu konuda şikayet ve taleplere duyarsız kalması, işçi-işveren ilişkilerini olumsuzlaştırıp bireyin işveren karşısında gücünü arttırabilmek için sendikalaşma yoluna başvurmasına neden olacaktır (Şahal, 2005:78).

2.4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

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

Psikolojik sözleşme ihlalleri, işçilerin iş tatminsizliğini ve yerine getirilmeyen beklentilerini tetikleyerek işçilerin iş motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucu işgörenlerin iş tatminsizliği açığa çıkmakta ve bu durum işgörenin davranışlarını

isteksizleştirmektedir. Bu durumda yapılan ihlal işgören tatminsizliğine neden olmaktadır (Turnley ve Feldman, 2000:37).

İş tatmininin düzeyi üzerinde etkili olan altı neden; ücret, işin kendisi, terfi imkânları, yönetim, çalışma grubu ve çalışma şartlarıdır. Bunların içinde ücret ve işin kendisi en çok iş tatminini sağlayan kaynaklar olurken; terfi imkânları ve yönetim orta dereceli, çalışma grubu ve çalışma şartları ise görece iş tatminine daha az etkisi olan faktörlerdir. Bundan hareketle iş tatmini ve psikolojik sözleşmenin boyutları arasında ilişki varsayımında, iş tatmininin, psikolojik sözleşmenin ilişkilerden çok maddi getirilere odaklanan işlemsel boyutu ile pozitif bir ilişkisinin olduğu ileri sürülebilir (Özgen ve Özgen, 2010:4-5).

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

İşletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için en iyi, en kapasiteli işgörenleri işletmeye katabilmeleri, işgörenlerin iş tatminini arttırmak için de bireysel gelişimleri konusunda imkânlar sağlayabilmeleri gerekmektedir. İşletmeler, insan sermayesinin öneminin anlaşılması bakımından insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını psikolojik sözleşme ışığında ele alıp kavramaya çalışmalıdırlar. İşgörenlerini ciddiye almayan, beklentilerini, duygu ve düşüncelerini, tutum ve davranışlarını anlama konusunda gayret göstermeyen, onların geleceklerini tanımlı hale getirecek kariyer planlamaları sunamayan, mevcut iş potansiyellerini açığa çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki içtenliğini ispat edemeyen örgütlerin uzun vadede kalıcı olmaları söz konusu olmayabilir. Belirtilen bu nedenlerden dolayı işletmeler, işgörenlerin beklentilerini karşılamayı ve kendi faaliyetleri doğrultusunda devam etmede maksimum düzeyde verim sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Araştırmacıların yapmış oldukları çalışmaları sonucu elde ettikleri bulgular doğrultusunda, işgörenlerin demografik özelliklerinin, iş tatmini ile psikolojik sözleşmeye ilişkin tutum önermelerinde bir farklılığa yol açıp açmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ise şunlardır (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010:450-451):

- İşgörenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet ile tutum önermeleri arasında farklı kanaatlere sahiptirler.
- İşgörenlerin demografik özelliklerinden pozisyonları ile tutum önermeleri ilişkin görüşlerinde aynı kanaatlere sahip değildirler.
- İşgörenlerin almış oldukları eğitimleri ile tutum ifadelerine ilişkin görüşlerinde farklı kanaatlere sahiptirler.
- İşgörenlerin demografik özelliklerinden kurumda çalışma süresi ile tutum önermelerine ilişkin aynı kanaatlere sahip değildirler.

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

Yine aynı çalışmada, ilişki ölçütleri kullanılarak yapılan analiz sonucuna göre iş tatminsizliğinin psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutundan bağımsız olmadığına (psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatminsizliğine etki ettiğine) karar verilmiştir. Aralarındaki ilişki katsayıları da psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatminsizliği arasında doğru yönlü (pozitif) bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusu iken, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile iş tatmini ve iş tatminsizliği boyutları arasında ise pozitif yönde bir korelasyon olduğu ortaya konulmuştur (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010:450-451).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GAZİANTEP İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN HALI İMALATI İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. TÜRKİYE’NİN DÜNYA MAKİNA HALI İMALATI SEKTÖRÜNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Birleşmiş Milletler Comtrade verilerine göre, Türkiye’nin 2011 yılında parça dokuma makine halısı ihracatı 1.208.336 dolardır. Bu rakam 2013 yılsonu verilerine göre 1.789.522 dolara yükselmiş, 2011 ve 2013 yılları arasında dünya parça dokuma makine halısı ihracatımız %48 büyüme göstermiştir. Ayrıca, dünyadaki parça dokuma makine halısı ihracatının %63.9’u ülkemiz tarafından gerçekleştirilmektedir (Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birliği, 2014).

2014 yılsonu verilerine göre ise makine halısı ihracatımızın 2.354.635 dolara yükseldiği görülmektedir. En çok halı ihraç ettiğimiz 5 ülke ve bu ülkelerin halı ihracatımızdaki yüzdelik payları ise şu şekilde sıralanmaktadır (www.tim.org);

- Suudi Arabistan (%15)
- ABD (%11)
- Irak (%8)
- Almanya (%5)
- Libya (%5)

3.2. GAZİANTEP İLİNİN TÜRKİYE MAKİNA HALI İMALATI SEKTÖRÜNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

2014 Aralık ayı Türkiye İhracatçılar Meclisi verilerine göre Gaziantep ilinin 2014 yılı ihracat rakamı 1.605.593 dolardır ve bu rakamda ülkemizin halı ihracatının %68’inin Gaziantep ili tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir (www.tim.org).

Ayrıca Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri'nin 2014 yılı Temmuz ayı verilerine göre ise; 188 Halı İmalatı işletmesinin 166 tanesi Gaziantep ilimizde faaliyet göstermekte ve bu sektörde ki 26.485 personelin 22.357'si Gaziantep halı imalatı işletmeleri bünyesinde çalışmaktadır (Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birliği, 2014). Yani ülkemizde halı imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık olarak %88'i Gaziantep ilinde bulunmakta ve bu sektörde çalışanların %84'ü Gaziantep ilinde faaliyetlerine devam eden bu işletmeler bünyesinde istihdam edilmektedir. Bu bağlamda dünya halı imalatı sektöründe ülkemiz, ülkemizde ise Gaziantep ili oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışmamızın uygulama kısmını teşkil eden anket çalışması, Gaziantep ilindeki halı imalatı işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır.

3.3. HALI İMALATI İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın varsayımları, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın yöntemi ve araştırma bulguları başlıklar halinde açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmeciliğinde güncel kavramlardan birisi olan psikolojik sözleşme kavramı yeni ve gelişmekte olan bir kavram olmakla birlikte, henüz yaygın ve çok bilinen bir kavram haline gelmemiştir. İşletmelerin geleceklerini etkileyen unsurların başında gelen insan unsurundan en etkili biçimde yararlanabilmek adına psikolojik sözleşme kavramının günümüz işletmelerinin uygulamalarında işlerlik kazandırılması gereği önem arz etmektedir. Bu nedenle insan unsuruna gerekli önemin verilmesi ile çalışanların buldukları işletmelere katkıları sağlanacak ve böylece çalışanlar buldukları işletmelerin amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirebilecektir.

Bütün işletmelerde olduğu gibi halı imalatı işletmelerinde çalışan kişilerinde işinden tatmin olması sağlanmalıdır. Bu nedenle yapılan bu araştırma, halı imalatı işletmeleri bünyesinde bulunan her düzeydeki insan kaynağının psikolojik sözleşmesinin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

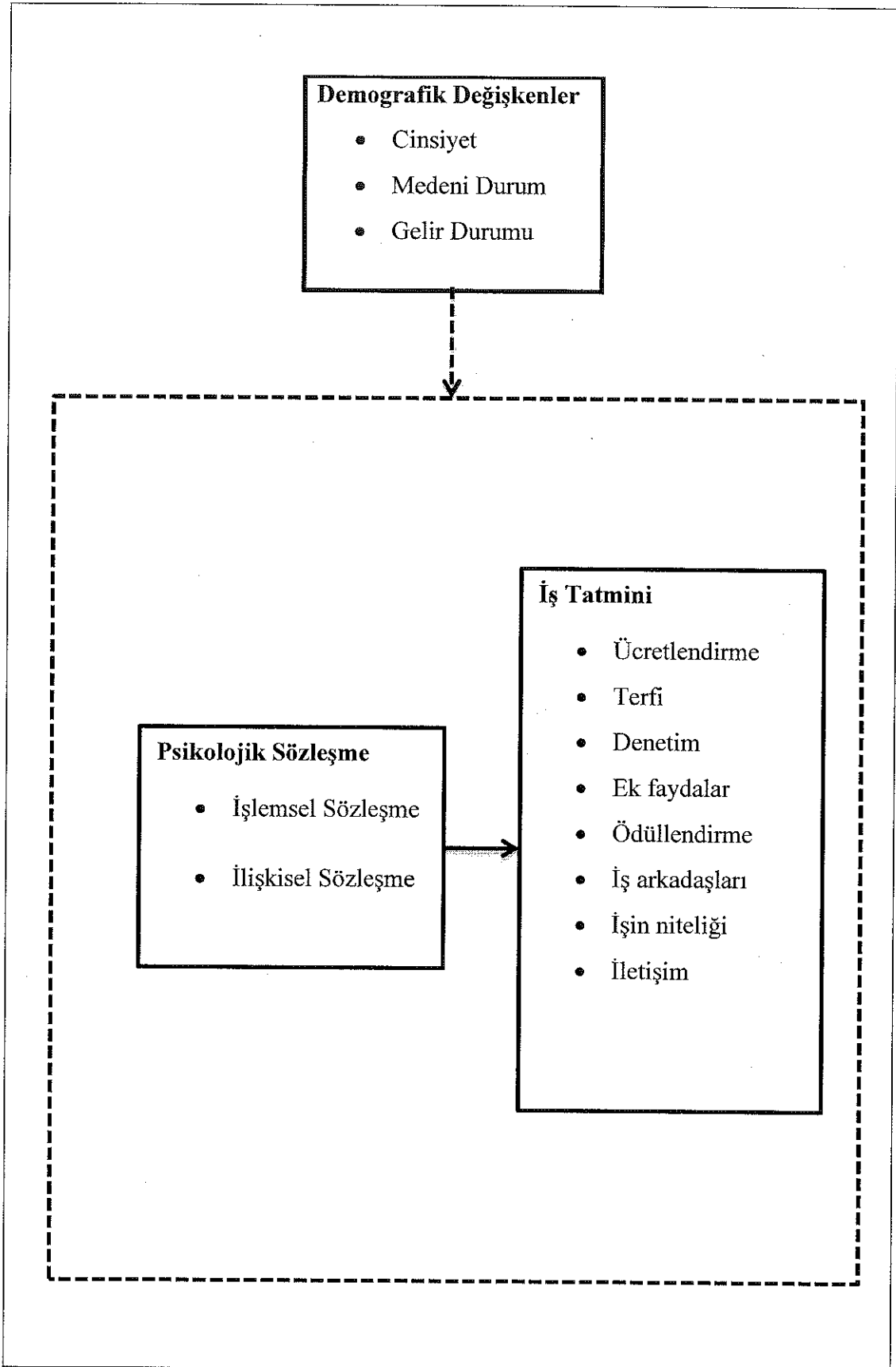
- Veri sağlama araçlarından olan ve bu çalışmada kullanılan anket çalışmasındaki sorulara, kendilerine anket uygulanan çalışanlar doğru ve içtenlikle cevap vermişlerdir.
- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, psikolojik sözleşme ve iş tatmini düzeylerini ölçebilecek niteliktedir.
- Seçilen örneklem araştırma evrenini temsil edebilme yeteneğine sahiptir.
- Araştırmanın teorik kısmının oluşturulmasında kullanılan kaynakların araştırma için yeterli miktarda olduğu kabul edilmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Yapılan bu araştırma, Gaziantep ili halı imalatı işletmeleri bünyesinde çalışan kişileri kapsamaktadır. Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları olması sebebiyle Gaziantep ilindeki halı imalatı işletmelerinde çalışan bütün kişilere ulaşılamamış; yalnızca tesadüfi olarak seçilen işletmeler bünyesinde çalışan kişiler örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırma özellikle bu işletmeler bünyesinde çalışan kişilerin psikolojik sözleşme eğilimleri ile iş tatmin düzeyleri konusundaki değerlendirmelerini tespit etmeye yöneliktir.

3.3.4. Araştırma Modeli

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



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli: İş tatmininin psikolojik sözleşme ve demografik etmenler kapsamında incelenmesi

3.3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızda çoklu regresyon analizi ve t-testi analizi vasıtasıyla değerlendirmeye alınan tezler ayrı başlıklar halinde sıralanmaktadır.

3.3.5.1. Çoklu regresyon analizi hipotezleri

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3.5.2. T-testi analizi hipotezleri

Hipotez 1: Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmektedir.

Hipotez 2: Çalışanların iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmektedir.

Hipotez 3: Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri çalışanların medeni durumlarından etkilenmektedir.

Hipotez 4: Çalışanların iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri çalışanların medeni durumlarından etkilenmektedir.

Hipotez 5: Çalışanların gelir düzeyleri yükseldikçe psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

Hipotez 6: Çalışanların gelir düzeyi arttıkça iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

3.3.6. Araştırmanın Yöntemi

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

3.3.6.1. Evren ve örneklem seçimi

Araştırmanın evrenini Gaziantep ili sınırları içerisinde yer alan halı imalatı işletmeleri bünyesinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Yapılan alan örneklemeinden tesadüfi olarak seçilen işletmelerde çalışan kişilere hazırlanan anket çalışması uygulanmıştır.

Gaziantep ili halı imalatı işletmeleri bünyesinde çalışan kişi sayısı Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birliği tarafından 2014 Temmuz ayında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre 22.357 olarak belirlenmiştir (Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birliği, 2014). Gaziantep ili sınırları içerisinde faaliyetlerini sürdüren halı imalatı işletmeleri arasından tesadüfi olarak seçilen halı imalatı işletmelerinde çalışan kişilere toplamda 397 adet anket elden dağıtılarak uygulanmıştır. Bu anketlere 363 çalışan cevap vermiştir. Cevap verilen bu anketlerin 43 tanesi eksik doldurulması nedeniyle değerlendirmeye alınmamış ve sonuç olarak değerlendirilmeye alınan anket sayısı 320 olmuştur. Seçilen örneklem sayısının ana kütleyi temsil etme yeteneği aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır (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 kütlede gözlenen X'in oranı

q: (1-p) değeri

N: Ana kütle hacmi

n: Örneklem hacmi

Z_{α} : $\alpha=0.05$ için 1.96.

d: kabul edilebilir hata oranı

Yukarıdaki formülde, p ve q değerleri genel olarak bilinmemektedir. Bu nedenle ana kütlede en iyi temsil edecek örneklem seçimi için başarı oranı (anakütlede gözlenen X olayının oranı) $p=0,5$ olarak kabul edilir (Weiers, 2008:300). Ana kütlede gözlenen X oranı 22.357 olduğu ve %90 güven seviyesinde, %5 kabul edilebilir hata oranı ile formüle göre 268 adet denek ile anket yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu sonuca göre araştırmanın örneklem sayısı 320 adet olduğundan ve bu sayının 268 sayısından büyük olması nedeniyle mevcut veriler ışığında, araştırmanın örneklem sayısı ana kütlede temsil etme yeteneğine sahiptir ve bu açıdan örneklem sayısı yeterli bulunmaktadır.

3.3.6.2. Veri toplama yöntemi

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

Anketin ikinci bölümünde yer alan 32 soru çalışanların "psikolojik sözleşme" düzeyini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu kısımda yer alan 1-2-5-6-8-9-11-12-14-15-17-18-20-21-23-24-26-27-30-31 numaralı sorular psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ile ilgili olup, 3-4-7-10-13-16-19-22-25-28-29-32 numaralı sorular ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile ilgilidir. Üçüncü bölümde yer alan,

örneklemde iş tatmin düzeylerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 32 soru ise aşağıda belirtilen boyutları ölçmek amacıyla kullanılmıştır:

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

Psikolojik sözleşme ölçeği, Millward ve Hopkins tarafından geliştirilmiş ölçek olup Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu ölçek psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları olmak üzere iki temel bölümden oluşmaktadır. Toplam 32 sorudan oluşan ölçeğin 20 sorusu psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutunu, 12 sorusu ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Psikolojik sözleşme sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum biçiminde ölçeklendirilmiştir.

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

3.3.6.3. Verilerin analizi

Elde edilen geçerli anketler öncelikle istatistik paket programı olan SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20'ye veri olarak girilmiş ve daha sonra hipotezlerimiz çerçevesinde çeşitli analizler yapılmıştır.

3.3.7. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları, demografik bulgular ve analizler başlıkları halinde aşağıda incelenmektedir.

3.3.7.1. Demografik bulgular

Demografik bulgular başlığı altında anketi dolduran örneklemin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, sektördeki ve çalıştığı işletmedeki çalışma süreleri, daha önce başka bir sektörde çalışıp çalışmadığı ve gelirleri ile ilgili konuların analizi yapılacaktır.

Tablo 3.1. Örneklemin cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Bayan	46	14.4
Bay	274	85.6
Toplam	320	100

Tablo 3.1'deki frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların yaklaşık %15'i bayanlardan ve %85'i ise baylardan oluşmaktadır.

Tablo 3.2. Örneklemin medeni durum dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	59	18.4
Evli	244	76.3
Boşanmış / Dul	17	5.3
Toplam	320	100

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere, katılımcıların yaklaşık %19'u bekâr, %76'sı evli ve %5'i ise dul ya da boşanmış durumdadır.

Tablo 3.3. Örneklemin eğitim durumu dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	86	26.9
Ortaöğretim	121	37.8
Lisans	92	28.8
Yüksek Lisans	17	5.3
Doktora	4	1.2
Toplam	320	100

Tablo 3.3’de araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde, örneklemin %26.9’u ilköğretim, %37.8’i ortaöğretim, % 28.8’i lisans, %5.3’ü yüksek lisans ve %1.2’si de doktora eğitimine sahip bulunmaktadır.

Tablo 3.4. Örneklemin yaş, halı imalatı sektöründeki ve işyerindeki çalışma süresi bulguları

Değişken	Aritmetik Ortalama (Yıl)	Standart Sapma
Yaş	33.95	8.64
Halı İmalatı Sektöründeki Çalışma Süresi	10.91	9.92
İşyerindeki Çalışma Süresi	4.42	6.28

Tablo 3.4’de gösterildiği gibi, araştırmaya katılanların yaş ortalamalarının 33.95 olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların yaş aralığı 19 ile 58 yaş aralığında değişmektedir. Tablo 3.4 araştırmaya katılanların halı imalatı sektöründeki ve şu anki çalıştıkları işletmelerdeki çalışma sürelerini de ortaya koymaktadır. Buna göre, araştırmaya katılanların sektördeki çalışma süreleri ortalama 10.91 yıldır. Yine Tablo 3.4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların buldukları işletmelerdeki çalışma süreleri ortalama olarak 4.42 yıldır.

Tablo 3.5. Örneklemin gelir durumuna göre dağılımı

Gelir Düzeyi (TL)	Frekans	Yüzde (%)
750-1000	60	18.8
1001-1500	138	43.1
1501-2000	53	16.6
2001-2500	29	9.1
2501-3000	18	5.6
3000 üzeri	22	6.8
Toplam	320	100

Ankete katılan çalışanların ücret düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.5’de görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %18.8’lik kısmının 750-1000 TL, %43.1’i 1501-2000 TL, %16.6’sı 2001-2500 TL, %9.1’i 2501-3000 TL, %6.8’lik kısmı ise 3000 TL üzeri gelire sahiptir.

3.3.7.2. Analizler

Bu kısımda çoklu regresyon analizi ve t-testi analizi bulguları ayrı başlıklar halinde ele alınacaktır.

3.3.7.2.1. Güvenilirlik analizi

Anket soruları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur ve sonuçlar incelendiğinde ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterli olduğu görülecektir (Tablo 3.6’ya bakınız).

Tablo 3.6. Psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Psikolojik Sözleşme ve Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Psikolojik Sözleşme	32	0.88
Psikolojik Sözleşme (İşlemsel Boyutu)	20	0.83
Psikolojik Sözleşme (İlişkisel Boyutu)	12	0.79

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere, ankette 32 soru ile ölçülen psikolojik sözleşme ölçeğinin tamamına ilişkin Cronbach Alfa değeri “0,88”, psikolojik sözleşme ölçeğinin 20 soru ile ölçülen işlemsel boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri “0,83”, 12 soru ile ölçülen ilişkisel boyutun Cronbach Alfa değeri ise “0,79” olarak bulunmuştur.

Tablo 3.7. İş tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

İş Tatmini	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
İş Tatmini	32	0.87

Tablo 3.7’deki güvenilirlik analizi sonuçları, 32 sorudan oluşan iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin “0,87”olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

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

3.3.7.2.2. Çoklu regresyon analizi

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmede çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

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

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

Tablo 3.8. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatminine ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.563	0.000*
İlişkisel	0.969	0.000*
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.344	83.032	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız, iş tatmininin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=0.344$, $F=83.032$, $p=0.000$). Bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %34’ünü açıkladığını söylemek mümkündür. Çalışanların psikolojik sözleşmenin işlemsel ($Beta=0.563$, $p=0.000$) ve ilişkisel ($Beta=0.969$, $p=0.000$) boyutları ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça sahip oldukları iş tatmin düzeylerinin de artacağı ortaya koymaktadır.

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

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

Tablo 3.9. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.069	0.000*
İlişkisel	0.124	0.000*
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.231	47.561	0.000*

* Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.9'daki bulgulara göre; bağımsız değişkenler olarak psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan işlemsel ve ilişkisel boyutların bağımlı değişken olarak iş tatmininin ücretlendirme boyutunu açıklama düzeyi (F=47.561, p= 0.000) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenler olan işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımlı değişken olan ücretlendirme üzerinde yaklaşık %23 gibi (R²=0.231) bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışanların psikolojik sözleşmenin işlemsel (Beta=0.069, p=0.000) ve ilişkisel (Beta=0.124, p=0.000) boyutları ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça sahip oldukları iş tatmininin ücret boyutundaki düzeylerinin de artacağı ortaya konulmaktadır.

Buna göre; çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirten Hipotez 2 kabul edilmektedir. Bu hipotezin kabul edilmesinin nedeni olarak; psikolojik sözleşmenin birtakım ekonomik yükümlülükler içermesi ve çalışanların emekleri karşılığında çalıştığı işletmeden ücret alması gösterilebilir.

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

Tablo 3.10. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.066	0.001*
İlişkisel	0.181	0.000*
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.282	62.361	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.10'dan elde edilen bulgulara göre; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmininin terfi etme boyutunun bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre; bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır (F=62.361, p=0.000). Bu iki bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin %28'ini (R²=0.282) açıklama gücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların psikolojik sözleşmenin işlemsel (Beta=0.066, p=0.001) ve ilişkisel (Beta=0.181, p=0.000) boyutları konularında sahip oldukları olumlu değerlendirmelerinin iş tatmininin terfi boyutundaki eğilimlerini de olumu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda Hipotez 3, gerekli istatistiksel desteği bulmakta ve kabul edilmektedir. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri hakkındaki kanaatleri ve algıları olumlu hale geldikçe terfi hususundaki değerlendirmeleri de olumlu yönde değişmektedir. Bu sonuç, çalışanların hem terfilerinin şartlarının belirlenmiş olmasını hem de terfinin zamana yayılmış olmasını içselleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlar, işlemsel şekliyle terfilerin sınırlarının çizilmesini olumlu görürken, ilişkisel şekliyle de işyerindeki yardımlaşma, ilişkiler ve kurallardan arındırılmış, destekleyici bir ortamı terfi bağlamında önemli görebilmektedir.

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

Tablo 3.11. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.069	0.000*
İlişkisel	0.110	0.000*
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.193	37.854	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.11; psikolojik sözleşmenin boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmini boyutlarından denetimin bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi bulgularını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenlerden ilişkisel boyutun iş tatmininin denetim boyutunu açıklama düzeyinin istatistiksel açıdan anlamlı ($F=37.854$, $p=0.000$) olduğu görülmektedir. Buna göre, bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşmenin işlemsel ($Beta=0.069$, $p=0.000$) ve ilişkisel boyutunun ($Beta=0.110$, $p=0.000$) bağımlı değişken olan iş tatmininin denetim boyutunu açıklama düzeyinin %19.3 ($R^2=0.193$) olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre; çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirten Hipotez 4 kabul edilmektedir.

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

Tablo 3.12. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.030	0.118*
İlişkisel	0.128	0.000*
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.139	25.541	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.12’de, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız değişken, iş tatmini boyutlarından elde edilen ek faydaların bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi bulguları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre, bağımsız değişken olarak değerlendirilen psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutunu açıklama düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı ($F=25.541$, $p=0.000$) olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Saptanan bu bulguya göre, bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun ($Beta=0.128$, $p=0.000$) bağımlı değişken olan iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutunu açıklama düzeyi %13.9 ($R^2=0.139$) olmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmesinin ilişkisel türünün, elde edilen ek faydalar boyutuna etkisinin ise; yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla zaman içerisinde geliştirdikleri ilişkilerin ve geleceğe yönelik olumlu beklentileri ile ilgili olduğu söylenebilir.

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

Tablo 3.13. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.095	0.000*
İlişkisel	0.101	0.001*
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.205	40.928	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.13'deki bulgulara göre, psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan işlemsel ve ilişkisel boyutların bağımsız, iş tatmininin ödüllendirme boyutunun ise bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=40.928, p=0.000). Bağımsız değişkenler olan işlemsel (Beta=0.095, p=0.000) ve ilişkisel (Beta=0.101, p=0.001) boyutların, bağımlı değişken olan iş tatmininin ödüllendirme boyutunu açıklama düzeyi yaklaşık olarak %21'dir (R²=0.205).

Bu bulgulara göre Hipotez 6 kabul edilmektedir. Yani, psikolojik sözleşme boyutları hakkındaki olumlu değerlendirmeler çalışanların iş tatmininin ödüllendirme uygulamalarına ilişkin olumlu bir etki oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, iş tatmininin ödüllendirme boyutunun hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşmelerden etkilendiğini söylemek mümkündür.

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

Tablo 3.14. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.087	0.000*
İlişkisel	0.128	0.000*
R^2	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.257	54.721	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.14'deki sonuçlara göre, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız, iş tatmininin iş arkadaşları boyutunun ise bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=54.721$, $p=0.000$). Bağımsız değişkenlerden işlemsel ($Beta=0.087$, $p=0.000$) ve ilişkisel ($Beta=0.128$, $p=0.000$) boyutların, bağımlı değişken olan iş tatmininin iş arkadaşları boyutunu açıklama düzeyi yaklaşık olarak %26'dır ($R^2=0.257$).

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

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

Tablo 3.15. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin yapılan işin niteliği boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.065	0.003*
İlişkisel	0.132	0.000*
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.170	32.408	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.15'den elde edilen bulgular sonucunda, analize giren bağımsız değişkenlerden psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutları, analize bağımlı değişken olarak giren yapılan işin niteliği boyutunu açıklama düzeyi istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=32.408, p=0.000). Bağımsız değişkenlerden işlemsel (Beta=0.065, p=0.003) ve ilişkisel (Beta=0.132, p=0.000) boyutların, bağımlı değişken olan iş tatmininin yapılan işin niteliği boyutunu açıklama düzeyi %17'dir (R²=0.170).

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

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

Tablo 3.16. Psikolojik sözleşme boyutları ve iş tatmininin iletişim boyutuna ilişkin regresyon analizi bulguları

Analize Giren Bağımsız Değişkenler	Beta	t değerinin anlamlılık düzeyi
İşlemsel	0.083	0.000*
İlişkisel	0.064	0.036*
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi
0.132	24.168	0.000*

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.16'dan elde edilen bulgular sonucunda, psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının bağımsız, iş tatmininin etkin iletişim boyutunun bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi (F=24.168, p=0.000) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu iki bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %13'ünü (R²=0.132) açıklamaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşmenin işlemsel (Beta=0.083, p=0.000) ve ilişkisel (Beta=0.064, p=0.036) boyutları kapsamındaki değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça iletişim konusundaki eğilimlerinin de olumlu yönde değişeceği ortaya çıkmaktadır.

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

3.3.7.2.3. T-testi analizi

Bu kısımda, literatürde en çok karşımıza en çok çıkan demografik değişkenlerin cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu değişkenleri olması hasebiyle

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

Hipotez 1: Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmektedir.

Tablo 3.17. Çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme eğilimleri arasındaki t-testi analizi

Psikolojik Sözleşme	A.O	S.S	t	p
Bayan	108.956	13.646	2.755	0.007*
Bay	102.434	20.640		

* Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.17’de, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bayan çalışanlar (A.O.=108.956) ile bay çalışanların ortalamaları (A.O.=102.434) yakın değerlere sahiptir. T-testi sonucuna göre, çalışanların cinsiyeti ile psikolojik sözleşme eğilimleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t=2.755$, $p=0.007$). Bu sonuçlara göre Hipotez 1 kabul edilmektedir.

Hipotez 2: Çalışanların iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmektedir.

Tablo 3.18. Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi

İş Tatmini	A.O	S.S	t	p
Bayan	126.543	21.137	3.627	0.000*
Bay	112.583	24.617		

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.18'de, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile iş tatminlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Araştırmaya katılan bayan çalışanların (A.O.=126.543) ile bay çalışanların (A.O.=112.583) iş tatminleri konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları yakın değerlere sahip değildir. T-testi sonucuna göre, çalışanların cinsiyet ile iş tatminleri bakımından anlamlı bir farklılık gözlenmektedir ($t=3.627$, $p=0.000$). Buna göre Hipotez 2 kabul edilmektedir.

Hipotez 3: Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri çalışanların medeni durumlarından etkilenmektedir.

Tablo 3.19. Çalışanların medeni durumları ve psikolojik sözleşmelerine ilişkin t-testi analizi

Psikolojik Sözleşme	A.O	S.S	t	p
Bekâr	102.627	15.570	-0.209	0.837*
Evli	103.241	21.297		

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.19'da, araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bekâr (A.O.=102.627) çalışanlar ile evli (A.O.=103.241) çalışanların psikolojik sözleşme eğilimlerinin aritmetik ortalamaları yakın değerlere sahiptir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile psikolojik sözleşme eğilimleri

bakımından %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0.209$, $p=0.837$). Bu sonuçlara göre Hipotez 3 reddedilmektedir.

Hipotez 4: Çalışanların iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri çalışanların medeni durumlarından etkilenmektedir.

Tablo 3.20. Çalışanların medeni durumları ve iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi

İş Tatmini	A.O	S.S	t	p
Bekâr	113.932	24.386	0.130	0.896*
Evli	113.467	24.633		

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.20'de, araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile iş tatminlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Bekâr (A.O.=113.932) çalışanlar ile evli (A.O.=113.467) çalışanların iş tatmini konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları yakın değerlere sahiptir. T-testi sonucuna anket uygulanan çalışanların medeni durumları ile iş tatminleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=0.130$, $p=0.896$). Analiz sonuçlarına göre Hipotez 4 reddedilmektedir.

Hipotez 5: Çalışanların gelir düzeyleri yükseldikçe psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

Tablo 3.21. Çalışanların gelir durumu ile psikolojik sözleşmelerine ilişkin t-testi analizi

Psikolojik Sözleşme	A.O	S.S	t	p
750-1500 TL	102.627	15.570	-0.209	0.837*
1500 TL üzeri	103.241	21.297		

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.21’de, araştırmaya katılan çalışanların elde ettiği gelir ile psikolojik sözleşme eğilimlerine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Araştırma bulguları sonucunda, aylık gelirleri 1500 TL’ye kadar (A.O.=102.627) olan çalışanlar ile 1500 TL üzeri (A.O.=103.241) gelir elde eden çalışanların psikolojik sözleşme eğilimleri konusundaki değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamaktadır. T-testi sonucuna göre, aylık 1500 TL’ye kadar gelire sahip çalışanlar ile 1500 TL üzeri gelir elde eden çalışanlar arasında psikolojik sözleşme algısı konusuna yaklaşım bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0.209$, $p=0.837$). Buna göre aylık 1500 TL üzeri gelir elde eden çalışanların aritmetik ortalaması daha yüksek olması nedeniyle, 1500 TL’ye kadar gelir elde eden çalışanlara kıyasla daha yüksek psikolojik sözleşme algılarına sahiptir. Bu nedenle Hipotez 5 reddedilmektedir.

Hipotez 6: Çalışanların gelir düzeyi arttıkça iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.

Tablo 3.22. Çalışanların gelir durumu ile iş tatmini düzeylerine ilişkin t-testi analizi

İş Tatmini	A.O	S.S	t	p
750-1500 TL	113.707	27.667	-0.895	0.372*
1500 TL üzeri	116.024	18.633		

*Anlamlılık düzeyi: 0.05

Tablo 3.22’de, araştırmaya katılan çalışanların geliri ile iř tatminine ilişkin t-testi analizi sonuçları görülmektedir. Araştırma bulguları sonucu, aylık gelirleri 1500 TL’ye kadar (A.O.=113.707) olan çalışanlar ile 1500 TL zeri (A.O.=4.060) gelir elde eden çalışanların iř tatmini konusundaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamaktadır. T-testi sonucuna göre, aylık 1500 TL’ye kadar gelir elde eden çalışanlar ile 1500 TL zeri gelir elde eden çalışanlar arasında iř tatmini konusuna yaklaşımları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0.895$, $p=0.372$). Buna göre aylık 1500 TL zeri gelir elde eden alışanların, 1500 TL’ye kadar gelire sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek iř tatminine sahip olduğu söylenememektedir. Bu sonuçlara göre Hipotez 6 reddedilmektedir.

Yapılan çalışmada ele alınan hipotezler ve bu hipotezlerin kabul ve red durumları Tablo 3.23 ve Tablo 3.24’de ortaya konulmuştur. Bu tablolar mevcut hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumlarını bir arada göstermektedir.

Tablo 3.23. Çoklu regresyon analizi hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır.	Kabul
Hipotez 2: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ücretlendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 3: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin terfi boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 4: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin denetim boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 5: Çalışanların psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin elde edilen ek faydalar boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 6: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin ödüllendirme boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 7: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iş tatmininin iş arkadaşları boyutuna ilişkin değerlendirmeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 8: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, yapılan işin niteliğine ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul
Hipotez 9: Çalışanların psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmeler, iletişime ilişkin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.	Kabul

Tablo 3.24. T-testi analizi hipotezleri ve bu hipotezlerin kabul/red durumları

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1 Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmektedir.	Kabul
Hipotez 2: Çalışanların iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri çalışanların cinsiyetlerinden etkilenmektedir.	Kabul
Hipotez 3: Çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri çalışanların medeni durumlarından etkilenmektedir.	Red
Hipotez 4: Çalışanların iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri çalışanların medeni durumlarından etkilenmektedir.	Red
Hipotez 5: Çalışanların gelir düzeyleri yükseldikçe psikolojik sözleşmeye ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.	Red
Hipotez 6: Çalışanların gelir düzeyi arttıkça iş tatminine ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu bir durumda olmaktadır.	Red

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Bu tez çalışması Gaziantep ilinde faaliyet gösteren hali imalatı bünyelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme konusunda sahip oldukları olumlu değerlendirmelerin iş tatmini düzeylerine olumlu etkide bulunacağı temel varsayımından hareket edilerek dizayn edilmiş ve yapılan analizlerle çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonucunda genel olarak ortaya çıkan sonuç, çalışanların psikolojik sözleşme eğilimi ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğudur. Ortaya çıkan bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşmenin iş tatmininin oluşumunda rol oynadığını saptamıştır (Robinson vd., 1994; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010; Özgen ve Özgen, 2010). Elde edilen bu sonuç, genel olarak teoriyle uyumlu bir yönelimi ifade etmektedir. Araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre psikolojik sözleşme boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel) iş tatmini düzeyindeki değişimi açıklama oranı oldukça yüksektir.

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

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

Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyetlerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili literatüre bakıldığında, iş tatmin düzeyi ile cinsiyet arasında ilişki olduğuna yönelik tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu çalışma

bulguları, iş tatmini düzeyinin cinsiyetten etkilendiğini ve bayanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

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

Araştırma bulguları sonucunda elde edilen bir diğer sonuç, çalışanların gelir durumu ile psikolojik sözleşmeye ve iş tatminlerine ilişkin değerlendirmeleriyle ilgilidir. Buna göre, yapılan t-testi analizi sonuçları bize çalışanların gelir düzeyi arttıkça psikolojik sözleşme ve iş tatmini düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinin ücretten etkilenmediğini göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonuç literatür kısmında değinilen, gelir düzeyinde yaşanan artış iş tatmin düzeyinde artışa neden olmaktadır görüşünü doğrulamamaktadır. Bunun nedeni ise rastgele seçilen örnek kütleinin paradan ziyade iş arkadaşlığına, iş ortamındaki huzura önem vermesi olabilir.

Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ile psikolojik sözleşme ve iş tatmininin demografik değişkenler kapsamında incelenmesinden oluşan bu çalışma halı imalatı işletmelerindeki işgörenler üzerine uygulanmış ve ortaya çıkan sonuçlar özel sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler için de önemli ipuçları sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma, psikolojik sözleşme ve iş tatmini üzerine yapılacak olan diğer çalışmalarda kaynak olarak kullanılabilmesi haysiyetiyle literatüre katkı sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, ortaya konulan bu çalışma Gaziantep ilinde halı imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışan kişilerin psikolojik sözleşme algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların psikolojik sözleşme eğilimlerinin iş tatminlerini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çalışmamızda oluşturulan hipotezler çerçevesinde psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkiyel boyutunun iş tatminini üzerindeki etkisi incelenmiş ve çeşitli demografik değişkenler kapsamında çalışanların psikolojik sözleşme ve iş tatminine ilişkin karşılaştırmaları yapılarak çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu değerlendirmelerin sonucunda ise aşağıdaki öneriler sıralanabilir;

- Yapılan araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle yalnızca Gaziantep ili halı imalatı işletmeleri çalışanları üzerine uygulanmıştır. Konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmaların kamu sektöründe çalışanların iş tatmini-

psikolojik sözleşme bağlamında karşılıklı olarak değerlendirilmesi ve birbiriyle kıyaslanması şeklinde yapılmasında yarar vardır.

- Ayrıca, yine çeşitli kısıtlar (zaman ve maliyet) nedeniyle bu çalışmanın özel sektörünün yalnızca bir alanında uygulandığının belirtilmesi yararlı olacaktır. Bu nedenle, bundan sonra yapılacak çalışmaların diğer alanlarda uygulanması çeşitli sonuçlara ulaşılabilmesine imkân sağlayacaktır.
- Örgütlerin çalışan seçimlerinde karşılıklı beklentiler açık bir şekilde ortaya konulmalı, karşılıklı beklentiler zaman zaman yeniden gündeme alınmalı ve hem çalışan hem de işletmelerin geleceği önceden açık bir biçimde tasarlanmalıdır. Bu yönüyle yeni bir kavram olan psikolojik sözleşme kavramı özel sektör ve kamu kurumlarındaki yöneticiler tarafından insan kaynakları politikalarına dâhil edilip uygulama planları geliştirilmelidir.
- Elde edilen bulgular bize göstermektedir ki; hem ulusal hem de uluslararası yazında önemi gittikçe artan psikolojik sözleşme kavramının doğurduğu sonuçlar örgütler tarafından iyi analiz edilmeli ve çalışanlara bakış açıları geliştirilirken psikolojik sözleşmeler mutlaka örgütlerce göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde, çalışanın kendi duygu ve düşüncesinde tasarladığı ve karşılanmasını umduğu beklentileri karşılanmayacaktır. Bu durum, çalışanın duygu dünyasında hayal kırıklıkları yaşamasına neden olacak ve belli bir zamandan sonra çalışanda kendini işe verememe sorununu doğuracak, hatta bunun da ötesinde çalışan bulunduğu örgütten kısa sürede uzaklaşmanın yollarını arayacaktır. Bu nedenle; çalışanların beklentileri örgüt tarafından karşılanmalı, çalışanlar sürekli olarak örgüt tarafından güçlendirilmeli ve çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmelerine yönelik imkânlar örgüt tarafından sağlanmalıdır. Bu sayede; çalışan yaptığı işten keyif alacak, görev ve sorumluluklarının farkındalığına varacak ve bulunduğu örgütün üyesi olmaktan mutlu olacaktır.

KAYNAKLAR

Adams, J.S. *Advances in Experimental Social Psychology Inequality in Social Exchange*, (Der.) L. Berkowitz, Academic Press, New York, ss. 267-299, 1965.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 2(4):1-25.

Altok, T., (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Anderson, N. and Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behavior*, Issue 19:637-647.

Arnold, John-C., Feldman, *Organizational Behavior*, McGraw- Hill International Edition Management Series, New York, 1998.

Arnold, John (1996). The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrunity?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 5 No:4:511-520.

Arslan, H.B., ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1-2:102-114.

Aşan, Öznur. *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, (Der.) Güney, Salih, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Ateş, G., (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1.

Bacilli, P. A., (2001). *Organization And Management Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation*. Doktora Tezi, California University, California.

Baş, T. ve Ardiç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Cilt 17:72-81.

Başaran, İ.E., *Örgütsel Davranış*, Feryal Matbaacılık, 3.Baskı, Ankara, 2000.

Baştemur, Y., (2006). *İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M., (2010), Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirileri*, 6-8 Mayıs, Zonguldak, ss.447-452.

Benligiray, Serap, *Ücret Yönetimi*, Betaş Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007.

Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1964.

Bunderson, J.S. (2001). How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctor's Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 22:717-741.

Burris, V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48(4):454-467.

Büyükses, L., (2010). *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Can, Halil-Kavuncubaşı, Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11):1-16.

Cornfield, D.B. (1982). Seniority, Human Capital, and Layoffs: A Case Study. *Industrial Relations*, 21(3):348- 360.

Coyle-Shapiro J. and Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey. *Journal of Management Studies*, Volume 37:903-930.

Demir, N., (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

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

Demirkasımoğlu, N., (2012). *Kamu Ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları Ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri İle İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

De Ven, Cyril Van (2007). *The Psychological Contract; a Big Deal*, Behavioural Sciences Service Centre, cphw.vd.ven@mindef.nl (Erişim Tarihi: 10.12.2014).

Dormann, C. and Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 22:483-504.

Dow, K., Stephens, S. and Taylor G. (1985). An Examination of Conflicting Findings On The Relation Between Job Satisfaction And Absenteeism:A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, Volume 28, No:3.

Erdem, B., (2010). *İç Hastalıkları Hemşirelerinin İş Doyumu ve İş Zenginleştirme Durumlarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, 12. Baskı, İstanbul, 2010.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, 8.Baskı, İstanbul, 2004.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 1996.

Gavcar, E. Ve Topaloğlu, C. (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu:Öğretmenevi Müdürleri Örneği. *Muğla Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2):59-74.

Gazioğlu, Ş.ve Tansel A., (2002). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Erc Working Papers in Economics*, 3(3).

Genç, N., Kocasaraç, S., Doğan, M. (2008), Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 16-18 Mayıs, İstanbul, ss.837-845.

Godkin, L. and S. Valentine, J.P. (2002). A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2):57- 68.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25:161- 178.

Gökçe, R., (2005). *Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Grimmer, M. and Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1): 153-174.

Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?. *Journal of Organizational Behavior*,19:649-664.

Güneydoğu Anadolu Halı İhracatçıları Birliği, 2014, "Makine Halısı Sektör Envanteri", Gaziantep.

Hampton, D., *Contemporary Management*, Mc-Graw Hill, Inc., New York, 1977.

Herriot, P.,Manning, W.E.G.,ve Kidd, J. M. (1997). The Content of The Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8(2):151-162.

Hiltrop, J. M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990's. *European Management Journal*, 13(3):286-294.

Homans, G.C. (1961). Social Behavior As Exchange. *American Journal of Sociology*, 63:597- 606.

<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-rakamlari-tablolar.html> (03.04.2015).

Huseman, R.C, J.D. Hatfield, E. Miles (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12:222- 234.

Hwang, Ing-San ve Kuo, Jyh-Huei. (2006). Effect of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2):254-259.

Idder, D.L. and Ann K.B. (2002). Can Excess Bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract. *Human Resources Management Review*, Volume 12, No:4:599-617.

Izgar, H., (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25:317-318.

İyigün, N.Ö., ve Çetin, C. (2012) Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 37:15-29.

Johnson, J.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24:627-647.

Kantar, Hüseyin, *İşletmede Motivasyon*, Kumsaati Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2008.

Karcioğlu, F., ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24-(2):121-140.

Kerman, S.T., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli Mi?*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2006.

Keser, A. (2002). *Çalışma Yaşamında Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 5(17):9-13.

Keskin, İ., (2007). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri :Sultanbeyli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koç, A., (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Koparal, Celil-Özalp, İnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1.Baskı, Eskişehir, 1997.

Kostak, Fevzi. *Çalışan Memnuniyeti*. <http://www.etikadanismanlik.com/fky12.htm> (24.04.2015).

Leung, A.S.M. and L.M.K. Chang (2002). *Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong*. Asia Pasific Business Review, 8(3):76- 94.

Levinson, H. H. J. Mandl, K. J. Munden, C. R. Price and C. M. Solley, *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, 1962.

Mao, H., Liu, X. and Ge, H. (2008). *Evading Tactics of Psychological Contract Violations*. Asian Social Science, 4(11):26-29.

Millward, L.J. and Brewerton, P. M. (1999). Contractors and Their Psychological Contracts. " British Journal of Management, 10:53-274.

Millward, L., Hopkins, J. and Lee, J., (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. Journal of Applied Psychology, Volume 28, No:16:1530-1556.

Moorhead, G.-R.W. Griffin, *Organizational Behavior Managing People and Organizations* Houghton Mifflin Company, 4th edition, Boston, 1995.

Morrison, E.D. (1994). Psychological Contracts and Change. Journal of Human Resource Management, 33(3):353-372.

Morrison, E.W. and Robinson,S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. Academy of Management Review, 22(1):226-256.

Nadler, D.A., E.E. Lawler. *Perspectives on Behavior in Organizations (2nd edition),* " Motivation: A Diagnostic Approach, (Derl.) J.R. Hackman, E.E. Lawler and L.W. Porter, Mc-Graw Hill Inc, New York,1983.

Organ, D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, London, 2006.

Organ, Dennis W. (1998). Restatement of Satisfaction-Performance Hypothesis. Journal of Management, 14(4):551.

Öcal, Ö., (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkinini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Ödemiş, H., (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatminleri İle Evlilik Uyumluluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgen, Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı:1:1-19.

Özkalp, Enver, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2.Baskı, Eskişehir, 2004.

Özkalp, Enver-Kirel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.

Özler, D.E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 2:325-351.

Porter, L.W., E.L. Edward, *Managerial Attitudes and Performance*, Dorsey Press, 1968.

Robinson, S.L. and Rousseau D. M. (1994). Violating Psychological Contract: Not the Expectation But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 15, No:3:245-259.

Robbins, Stephan P., *Organizational Behaviour*, Pearson Prentice Hall, 2005.

Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, Volume 18, No:1.

Rousseau, D.M., *Psychological Contracts in Organizations; Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications Inc. California, 1995.

Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perception of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 11:389-400.

Rousseau, D.M. and Martin M.G. (1994). Human Resources Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resources Management*, Volume 33, No:3:385-401.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, 2000.

Sausser, W.I. ve York, C.M. (1978). Sex Differences in Job Satisfaction: A ReExamination. *Personnel Psychology*, 31(3):537-547.

Savery, L.K. (1996). The Congruence Between the Importance of Job Satisfaction and the Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, Volume 15, Issue:6:18-27.

Saylı, H., (2003). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Schein, Edgar H., *Örgüt Psikolojisi*, Çev. Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977.

Schwepker, C.H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, Issue:54:39-52.

Sels, L., Janssens M. and Brande I.V.D. (2004). Assessing the Nature of Psychological Contracts: A Validation of Six Dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4):461-488.

Sharpe, Annette. The Psychological Contract in a Changing Work Environment. http://www.researchgate.net/publication/242599996_The_psychological_contract_in_a_changing_work_environment (03.02.2015).

Shore, L.M. and Barksdale K. (1998). Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19:734.

Shore, L.M. and T.H. Shore. *Organizational Politics, Justice and Support Perceived Organizational Support and Organizational Justice*, (Derl.) R.S. Cropanzano and M. Kacmar, ss.149-164, 1995.

Shore, L.M., Wayne S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78:774-780.

Silah, Mehmet, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Smith, C.A., Organ D.W., Near J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 6:653-663.

Söyük, S., (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Spector, E.P., (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, Volume 13, No:6: 693-713.

Şahal, E., (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Şahin, A. (2011). Çalışma Yaşamının Kalitesi. *Anahtar Dergisi*, 23(275):28-33.

Şahin, Dil, Meltem, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.

Şahin, N., (2007). *Personel Güçlendirme ve İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şimşek, Mehmet Şerif-Öge Serdar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yelken Basım Yayım, Ankara, 2004.

Tallman, Rick, *Need of Employees, Expectant Employers and the Development and Impact of Psychological Contracts in New Employees*, Canada, 2001.

Tınar, M.Y. (1999). Çalışma Yaşamı ve Kişilik. *MESS Mercek Dergisi*, Sayı:14:92-97.

Tietjen, M.A. ve Myers, R.M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4):226-231.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatmini ne Etkileri:İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1):92-107.

Tolman, E.C., *Purposive Behavior in Animals and Men*, New York, 1932.

Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter and Tripoli A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organisation Relationship: Does Investment Pay Off?. *Academy of Management Journal*, 40:1089-1121.

Turnley, H.W. and Feldman, C.D. (2000). ReExamining The Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction As Mediator. *Journal of Organizational Behavior*,21(1):25-42.

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş., Güzel, B. (2009), Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss.688-692.

Türker, E., (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Üçok, D. I., (2012). *Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Van Buren III, H. (2000). The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing. *Journal of Business Ethics*, 25:205–219.

Veranyurt, G., (2009). *Personel Güçlendirmenin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Voydanoff, P. (1980). Percieved Job Characteristics And Job Satisfaction Among Men And Women. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2):177-185.

Vroom, V., *Work and Motivation*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1964.

Wayne, S.J., Shore L.M. and Liden R.C. (1997). Perceived Organizational support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1):82-111.

Weiers, Ronald, *Introduction to Business Statistics*, South Western Cenage Learning, 7th. Edition, 2008.

Yolaç, G. (2008). Satış Elemanlarının Müşteri Yönelimi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, Cilt 8, Sayı:29.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli katılımcı; bu anket, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta olan Halı İmalatı İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama: Gaziantep İli Örneği adlı yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmanın geçerli ve güvenilir olabilmesi için tüm soruların cevaplandırılması önemlidir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmaya olan katkılarınız için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Araştırmacı: Mehmet Selim DİKİCİ **Danışman:** Yrd.Doç.Dr. Hasan MEMİŞ

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

Cinsiyetiniz?: () Bayan () Bay

Medeni Durumunuz?: () Bekar () Evli () Diğer

Yaşınız?: _____

Eğitim Durumunuz?: () İlköğretim () Ortaöğretim () Lisans () Yüksek Lisans
() Doktora

Kaç yıldır halı imalatı sektöründe çalışmaktasınız?: _____ yıl

Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?: _____ yıl

Daha önce başka bir sektörde çalıştınız mı?: () Evet () Hayır

Aylık geliriniz? () 750-1000 TL () 1001-1500 TL () 1501-2000 TL
() 2001-2500 TL () 2501- 3000 TL () 3000 TL üzeri

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

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Tamamen KATILMIYORUM	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.						
1. Yaptığım iş için bana adil miktarda bir ücret ödendiğini düşünüyorum.						
2. Yaptığım işte yükselmem için çok küçük bir şansım var.						
3. Amirim yaptığı iş konusunda oldukça beceriklidir.						
4. Elde ettiğim yardımlar beni tatmin etmiyor.						
5. İyi bir iş ortaya koyduğumda, almam gereken takdir bana gösterilir.						
6. Beraber çalıştığım kişilerden hoşlanmaktayım.						
7. Yaptığım işi bazen anlamsız buluyorum.						
8. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.						
9. Maaş artışları oldukça seyrekler.						
10. İşini iyi yapanların adil bir şekilde terfi edebilmesi şansı bulunmaktadır.						
11. Amirim bana karşı adil değildir.						
12. Elde ettiğimiz yardımlar diğer işyerlerindeki kadar iyidir.						
13. Yaptığım işin takdir edildiğini düşünmüyorum.						
14. Birlikte çalıştığım insanlar yüzünden daha fazla çalışmak zorunda kalmaktayım.						
15. İşimde yaptığım şeyleri yerine getirmek hoşuma gidiyor.						
16. Bu işyerinin amaçları benim için açık değildir.						
17. İşyerimin bana yaptığı ödemeyi dikkate aldığımda, işyerim tarafından takdir edildiğimi düşünmüyorum.						
18. Bu işyerinde çalışanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı ilerlerler.						
19. Amirim çalışanlarının duygularına oldukça az bir ilgi göstermektedir.						
20. Aldığımız ek yardımların adil olduğunu düşünüyorum.						
21. Bu işyerinde çalışanlar için oldukça az ödül sunulmaktadır.						
22. İş arkadaşlarımdan oldukça memnunum.						
23. Sık sık bu işyerinde neler olup bittiği konusunda bir şey bilmediğimi hissetmekteyim.						
24. İşimi yaparken bir gurur hissi taşımaktayım.						
25. Maaş artışları konusunda kendimi şanslı ve tatmin olmuş hissediyorum.						
26. Elde etmemiz gereken fakat alamadığımız ek ödemeler vardır.						
27. Amirimden hoşlanmaktayım.						
28. Çabalarımın olması gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünmüyorum.						
29. Terfi alma konusundaki şansım konusunda tatmin olmuş durumdayım.						
30. İşyerimde oldukça fazla ağız dalaşı ve kavga yaşanmaktadır.						
31. Yaptığım iş keyif vericidir.						
32. İşimizle ilgili görevlendirmeler bize tamamiyle açıklanmamaktadır.						

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Selim Dikici 1989 yılında Mersin’de doğdu. Orta öğrenimini Adana’da tamamlayan Mehmet Selim Dikici, 2012 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun oldu. Aynı yıl Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Yüksek Lisans öğrenimine başladı. Orta düzeyde İngilizce bilen Dikici, hâlen yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.

VITAE

Mehmet Selim Dikici was born in Mersin in 1989. He got secondary education in Adana. In 2012 he attended the Faculty of Economics and Administrative at University of Erciyes and was graduated from the Department of Business. In the same year he began his MA at the Institute of Social Sciences at the University of Kilis 7 Aralık. Currently he is continuing his MA at the same university and he can speak English at intermediate level.