



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ İLİŞKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Bedirhan ELDEN

Danışman
Doç.Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Nisan 2017



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ İLİŞKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Bedirhan ELDEN

Danışman
Doç.Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir
Nisan 2017

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Bedirhan Elden

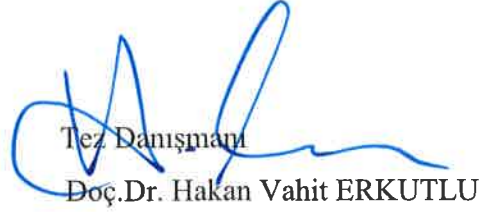


Tez Yazım Kılavuzuna Uygunluk

“Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan
Bedirhan ELDEN



Tez Danışmanı
Doç.Dr. Hakan Vahit ERKUTLU



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı
Prof.Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Bedirhan ELDEN tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü” adlı çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

29/05/2016

Jüri

Danışman : Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Leyla LEBLEBİCİ KOÇER

İMZA





ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 06/06/2017 tarih ve 2017.26.367 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

06/06/2017

Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca hoşgörüsünü ve deneyimlerini benden esirgemediği, ayrıca tez konusunun belirlenip çalışma planının hazırlanması ve analizlerin yapılması sürecindeki yardımları, tezimin her satırını tek tek okuyarak getirdiği yönlendirici eleştirileri için tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya ve akademik gelişmemde büyük katkıları olan, öğrencisi olmaktan mutluluk ve onur duyduğum kıymetli Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Ana Bilim dalı hocalarıma sonsuz teşekkürlerimle...

Nevşehir 2017

Bedirhan Elden

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bedirhan ELDEN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Nisan 2017

Danışman: Doç.Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti örgütler için önemli konulardır. Psikolojik sözleşmesi ihlal edilen bireyler işten ayrılma niyetine sahip olabilir. Bu çalışma psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolünü araştırmayı amaçlamaktadır.

Psikolojik sözleşme yazılı ve sözlü ifade edilmez. İşgören psikolojik sözleşmeyi deneyim, beklenti ve gözlemleri sonucu oluşturur. Psikolojik sözleşme duygulu bir sözleşmedir. Bu yüzden psikolojik sözleşme ihlali edildiğinde, işgören düşük performans, iş tatminsizliği, düşük örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma gibi yoğun tepkiler verebilir. Örgütler, psikolojik sözleşme ihlali sonucu başarılı personelini kaybedebilir. Buna karşın yüksek birey-örgüt uyumu sağlayan örgütler düşük personel devir hızına sahip olurlar.

Bu amaca ulaşabilmek için alandan toplanan veriler anket tekniği yardımıyla analiz edilmiştir. Bu amaçla hazırlanan anket Türkiye genelinde, vakıf üniversitelerinde 412 akademisyene uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna karşın, birey-örgüt uyumu psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan araştırma bulgularına göre, birey-örgüt uyumu psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu çalışmada bazı kısıtlılıklar bulunmakla birlikte geleceğe yönelik birtakım öneriler de verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme ihlali, İşten ayrılma niyeti, Birey-örgüt uyumu

ABSTRACT

THE ROLE OF PERCEIVED PERSON-ORGANIZATION FIT AS MODERATOR IN THE LINK BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND TURNOVER INTENTION

Bedirhan ELDEN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, April 2017

Supervisor: Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Psychological contract breach and turnover intention are crucial issues for organizations. Individuals whose psychological contract is violated may intend to leave from their organizations. This study aims to examine the moderating role of perceived person-organization fit in the link between psychological contract breach and turnover intention.

The psychological contract is not written or spoken. The occupational psychological contract is the result of experience, expectations and observations. Psychological contract is a feeling-intensive contract. Thus, when a psychological contract is violated, the occupation can give intense reactions such as poor performance, job dissatisfaction, low organizational citizenship behavior and job separation. Organizations may lose successful staff after the violation of the psychological contract. On the other hand, organizations that provide high individual-organization harmony have a low turnover rate.

Data obtained by means of the questionnaire was analysed in order to realize the aim of the study. In this regard, the questionnaires were completed by 412 academicians from private universities, in Turkey. According to the results, it appeared to be a positive relationship between psychological contract breach and turnover intention. On the contrary, it is determined that person-organization fit has a negative effect on psychological contract breach and turnover intention. In addition, it can be stated that person-organization fit has not any moderator effect on psychological contract breach and turnover intention. There are some limitations and suggestions for further researches in this study.

Keywords: Psychological contract breach, Turnover intention, Person-organization fit

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	I
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	II
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

1.1 Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	4
1.2 Psikolojik Sözleşmenin Önemi, Özellikleri Ve Oluşumu.....	8
1.3 Psikolojik Sözleşme Türleri.....	11
1.3.1 İşlemsel Sözleşme.....	13
1.3.2 İlişkisel Sözleşme.....	14
1.4 Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri.....	15
1.5 Psikolojik Sözleşme İle İlgili Kuramlar.....	16
1.5.1 Karşılıklılık Kuramı.....	16
1.5.2 Sosyal Mübadele Kuramı.....	17
1.5.3 Eşitlik Kuramı.....	18
1.5.4 Beklenti Kuramı.....	19
1.5.5 Porter ve Lawler Kuramı.....	19
1.6 Psikolojik Sözleşmede Değişim.....	21
1.7 Psikolojik Sözleşme İhlali.....	23
1.7.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Oluşum Süreci.....	26
1.7.1.1 Psikolojik Sözleşme İhlalinde Sözleşme Boşluğu.....	28
1.7.1.1.1 Sözün Yerine Getirilmemesi.....	28
1.7.1.1.2 Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı.....	28

1.7.1.1.3 Yükümlülükleri Takip Etme.....	29
1.7.1.1.4 Yükümlülüklerin Yorumlanması.....	29
1.7.2 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	33
2.2 İşten Ayrılma Niyetini Oluşturan Sebepler	35
2.2.1 Bireysel Faktörler	36
2.2.2 İşletme İçi Nedenler	37
2.2.3 İşletme Dışı Faktörler	37
2.3 İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi	38
2.4 İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREY ÖRGÜT UYUMU

3.1 Birey Örgüt Uyumu Kavramı	41
3.2 Birey Örgüt Uyumu Kuramları	42
3.2.1 Kristof Birey Örgüt Uyumu Modeli	42
3.2.2 Chatman'nin Birey Örgüt Uyumu Yaklaşımı	43
3.2.3 Schneider'in Birey Örgüt Uyumu Modeli	43
3.3 Birey Örgüt Uyumu Türleri.....	44
3.3.1 Bütünleştirici Uyum.....	44
3.3.2 Tamamlayıcı Uyum	45
3.4 Birey Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler.....	46
3.5 Birey Örgüt Uyumunun Sonuçları	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE BİREY- ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	49
---	----

4.2 İşten Ayrılma Niyeti İle Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi	50
4.3 Psikolojik Sözleşme İhlali İle Birey Örgüt Uyumu İlişkisi.....	51

BEŞİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
5.2 Araştırmanın Metodolojisi	54
5.2.1 Örneklem	55
5.2.2 Ölçekler.....	56
5.2.3 Model ve Hipotezler	58
5.2.4 Veri Analiz Yöntemleri	59
5.3 Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	59
5.3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	59
5.3.2 Araştırma Bulguları ve Hipotezlerin Analizlerine İlişkin Araştırma Bulguları	61
SONUÇ.....	68
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ.....	96

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Psikolojik Sözleşme Türleri.....	12
Tablo 1.2 Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri	16
Tablo 1.3 Psikolojik Sözleşme İhlalleri	26
Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	61
Tablo 5.2 Değişkenlere İlişkin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar Ve Cronbach's Alpha Değerleri	61
Tablo 5.3 Psikolojik Sözleşme İhlali, İşten Ayrılma Niyeti Ve Birey-Örgüt Uyumu Pearson Katsayıları.....	62
Tablo 5.4 İşten Ayrılma Niyeti Bağımlı Değişkenli Çoklu Regresyon Analizi	63
Tablo 5.5 Birey-Örgüt Uyumu İle Psikolojik Sözleşme İhlali Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	64
Tablo 5.6 Düzenleyici Değişkenli Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	66
Tablo 5.7: Hipotez Sonuçları	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Psikolojik Sözleşme Modeli	7
Şekil 1.2 Psikolojik Sözleşme Oluşum Modeli.....	11
Şekil 1.3 Lawler – Porter Kuramı	20
Şekil 1.4 Psikolojik Sözleşme İhlali	24
Şekil 1.5 Psikolojik Sözleşme İhlali Oluşum Süreci.....	27
Şekil 1.6 Psikolojik Sözleşme Sonuçları.....	31
Şekil 5.1 Hipotezler.....	58

GİRİŞ

İşletmelerin önemli bir kaynağı olan insan gücü, gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Buna bağlı olarak da, bireyi konu edinen ve inceleyen araştırmalar, işletme anabilim dalında artmaktadır. Örgütsel davranış alanına yeni kavramlar eklenmekte, bireyin ve örgütün davranışları incelenmektedir. Psikolojik sözleşme ve ihlali, işten ayrılma niyeti, birey-örgüt uyumu kavramları, birey ve örgütün davranışlarını, tepkilerini anlamamıza yardımcı olmakta ve bize işgörenin davranışlarını açıklamakta yol göstermektedir.

Psikolojik sözleşme, çalışanların kendi istihdam ilişkilerindeki yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır. Psikolojik sözleşme ihlalinin ise bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi sonucu meydana gelen olumsuz atmosfer olarak açıklayabiliriz. Bu olumsuz atmosfer sonucu örgütte ve bireyde, karşılıklı güven duygusu zedelenmekte, çalışma performansı düşmektedir (Demiral ve Doğan, 2009).

İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılma davranışından önceki safhasıdır ve bir haberci niteliği taşıyıp eğer önlem alınmazsa bireyin işten ayrılabilceğini bildirmektedir. Birey üzerinde oluşan olumsuzluklar ve negatif davranışlar, bireyde işten ayrılma niyeti oluşturmakta ve yeni iş aramaya sevk etmektedir (Kıyık, 2011). Literatürü incelediğimizde, yapılan araştırmaların sonucu, psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini tetiklediğini göstermiştir (Özgen ve Özgen, 2010). Bu çalışmada incelenen konulardan birisi de, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisidir.

Birey-örgüt uyumu ile ilgili en çok kullanılan tanımlardan birisi de, Chatman 1989'da yaptığı tanımdır. Chatman'a göre birey-örgüt uyumu, bireyin değer ve normları ile örgütün değer ve normlarının uyum sağlamasıdır. Birey-örgüt uyumu sağlandığında birçok pozitif örgütsel davranış tetiklenmekte, zıttı durumda ise olumsuz tepkiler ile karşılaşmaktadır. Birey-örgüt uyumu, bireyin kendisini örgütün bir parçası haline getiren ve hissettiren bir olgudur (Chatman, 1989). Çalışmada, birey örgüt uyumunun psikolojik sözleşme ihlaline ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir.

Bu kapsamda Türkiye geneli vakıf üniversiteleri akademisyenleri örneklem seçilerek alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçları örgütün bireye karşı tutum ve davranışlarına, bireyin de örgüte karşı tutum ve davranışlarına katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra bu araştırma psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumunun birlikte incelenmesiyle literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolü Türkiye'de vakıf üniversiteleri akademisyenleri örneklemini üzerinde yapılan uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, psikolojik sözleşme kavramı, özellikleri, türleri, psikolojik sözleşmede tarafların yükümlülükleri, psikolojik sözleşme ile ilgili kuramlar, psikolojik sözleşmede değişim, psikolojik sözleşme ihlali kavramı, psikolojik sözleşme ihlali oluşum süreci, psikolojik sözleşme ihlalinde sözleşme boşluğu ve psikolojik sözleşme ihlalinin sonuçları incelenmektedir.

İkinci bölümde, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetini oluşturan sebepler, işten ayrılma niyetinin engellenmesi ve işten ayrılma niyetinin sonuçları incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, birey-örgüt uyumu kavramı, birey-örgüt uyumu türleri, birey-örgüt uyumu kuramları, birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörler, birey-örgüt uyumu sonuçları incelenmektedir.

Dördüncü bölümde, psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiler incelenmekte ve literatürdeki akademik çalışmalar sonucu bu kavramlarının birbirlerini nasıl etkilediği ortaya konmaktadır.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise, Türkiye'deki vakıf üniversiteleri akademisyenleri örneklemini üzerinden psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolü değerlendirilerek analiz edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

1.1 Psikolojik Sözleşme Kavramı

Günümüzde insanı, zamanı, bulunduğumuz dünyayı anlamak ve değişimlere ayak uydurmak için insan psikolojisini anlamamız, kararlarımızı ve tercihlerimizi buna göre şekillendirmemiz gerekmektedir. Günden güne hizmet işletmelerinin sayılarının artması işletmelerde insan faktörünün ne derecede önemli olduğunu bize hatırlatmaktadır. Bu yüzden ki işletmelerde örgüt ile çalışanın arasındaki ilişkiyi düzenleyecek psikolojik çalışmalar önem kazanmaktadır. Örgütsel davranışla ilgili çalışma alanında bulunan psikolojik sözleşmenin işletmeler için önemini giderek artırmakta ve bu alanda yapılan çalışmaların sayısı giderek çoğalmaktadır.

Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgören arasında karşılıklı beklentilerin, başarı ve başarısızlığın ele alındığı, açıkça ifade edilmemiş ama hissettirilmiş bir anlaşmadır. Karşılıklı sorumluluklara dayanmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Günümüzde istihdam ve işgören performansı ile ilgili birçok değişim yaşanmaktadır. Artan rekabet ve koşullar, işletmelerdeki işgören faktörü üzerinde çalışmalarını da beraberinde getirmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı işgören ve örgüt arasındaki uyumu sağlamada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Silverthorne, 2004).

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960'da Angyris tarafından kullanılmış, istihdam ile ilgili ilişkide tarafların birbirlerini algılama gücünün yerleşikliği ve birey ile örgüt arasında belirlenen değerler olarak ifade edilmiştir. Psikolojik sözleşmede, tarafların

yükümlülükleri ve istihdam ilişkisine olan inançları karşılıklı yönleriyle incelenir (Cullinane ve Dundon, 2006).

Levinson 1962'de psikolojik sözleşmeyi, işgören ve örgütün beraber hareket etme süreci olarak tanımlamaktadır. Örgütler işgörenleri için sorumluluklarını yerine getirirken, diğer taraftan da işgörenleri etkileyecek olumsuzluklardan kaçınmaktadır. Örgüt işgörenin ücretini ödemekte, onlar için sağlıklı bir iş ortamı kurmakta, karşılık olarak da işgörenden iş tanımını aşan katkılar beklemektedir. İşgören bu kazanımlara karşılık verimli çalışarak örgütün imajına olumlu katkı sağlamaktadır. Örgütler işgörenlerin örgüt değerlerini kabullenmelerini beklerken, işgörenler de kendilerine adil davranılmasını istemektedirler. Levinson psikolojik sözleşmeyi yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin anlaşması olarak ifade etmektedir (Saylı, 2003).

Kotter psikolojik sözleşme ile ilgili yaptığı çalışmada işgören ve örgüt ilişkisini ele almıştır. Psikolojik sözleşmeyi, tarafların elde etmeyi umdukları kazanımlarda, umduklarına karşılık olarak gerçekte neler elde ettiklerini belirten, yazılı olmayan sözleşme olarak ifade etmektedir. Kotter araştırmasında her iki tarafın beklentilerini açıklamış, tarafların beklentilerini uygun olan ve uygun olmayan beklentiler olarak ikiye ayırmış, uygun olan beklentilerin işgörenin iş performansının artmasına ve işten ayrılmaların azalmasına neden olduğu belirtilmiştir (Kotter, 1973).

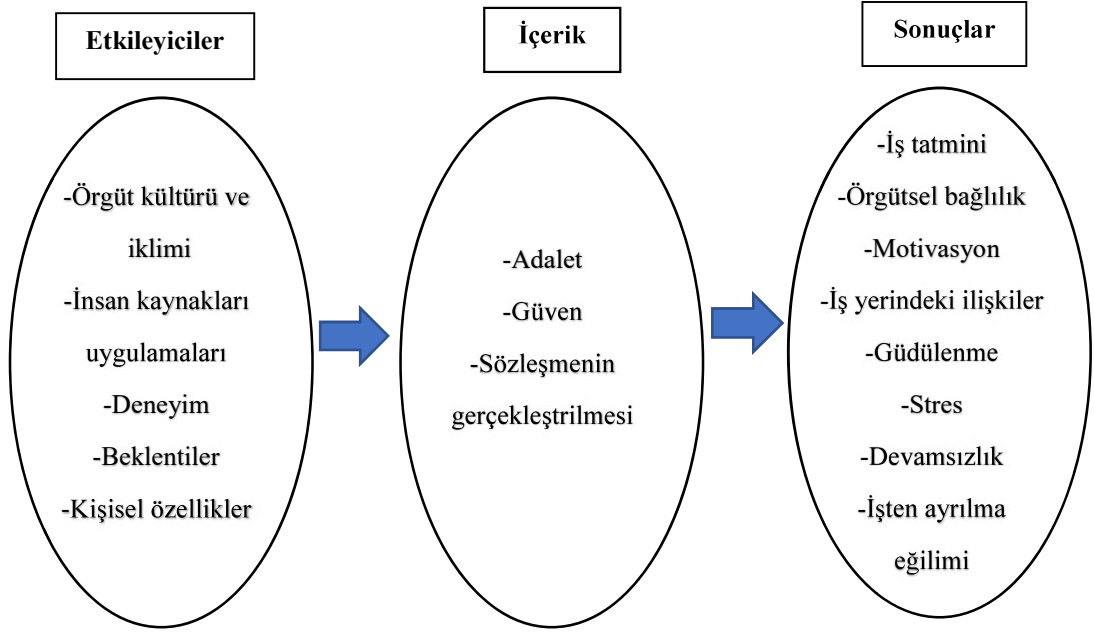
1980'li yıllarda dünya ekonomilerinde yaşanan küreselleşme birçok değişikliği de beraberinde getirmiştir. İşletmeler gerekli tedbirleri alıp, yönetsel becerilerini geliştirmek zorunda kalmıştır. İşgörenlerin görevlerinin yeniden yapılandırılması, sorumlulukların ve işgören maliyetinin yeniden değerlendirilmesi örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin değişimine neden olmuştur (Ünver, 2011). Bu yıllarda işletmelere bürokratik açıdan bakıldığında işgörenine babacan bir tavır sergileyen işletmelerin geleceği olumlu idi. İşgören katkıları oranında iş güvencesi, kariyer fırsatları, ücret artışı gibi imkanlarla ödüllendirilirken, yöneticiler de iş gücü devir hızının düşük olacağını düşünmekteydiler. Bu yıllarda psikolojik sözleşme işletmeler tarafından tahmin edilebilen, net beklentiler olarak görülmekteydi. Geleneksel örgüt yapısının bu düşüncesi 90'lı yılların başında yeterli olmadığı görülmüştür (Mimaroglu, 2008). Bu

yıllarda psikolojik sözleşmeye olan ilgi artmış, Robinson, Morrison ve Rousseau gibi araştırmacılar psikolojik sözleşme ile ilgili iki tane ayırt edici özellik ifade etmişlerdir (Robinson ve Morrison, 2000; Rousseau 2004);

- "Psikolojik sözleşme, çalışanların kendi istihdam ilişkilerindeki yükümlülüklerine ilişkin inançlarıdır".
- "Psikolojik sözleşme, algılanan taahhütlere dayanmaktadır. Taahhüt ise, gelecekteki amaçlara yönelik iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır".

Psikolojik sözleşme resmi sözleşmeden farklı olarak algısal niteliktedir. Psikolojik sözleşme algılanan yükümlülüğü kapsamaktadır. Beklenti ise, işgörenin işlerini yaparken, örgütte ne ile karşılaşacağını ifade eden bir kavramdır (Robinson, 1996). Psikolojik sözleşme ile ilgili tanımlamalara bakıldığında psikolojik sözleşmenin; algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlüklerle ilgili bir anlaşma olduğu ortaya konmaktadır. Fakat beklentilerin gerçekleşmemesi ile yükümlüklerin gerçekleştirilmesi arasında farklılıklar bulunmaktadır (Çetin,2010). Örneğin; örgütteki işine yeni başlayan bir avukat, yüksek maaş, makam odası, çalışma masası gibi beklentiler içinde olabilmektedir. Beklentiler geçmiş deneyimlerden veya çeşitli gözlemlerden kaynaklanmaktadır (Robinson, 1996). Psikolojik sözleşmede ise durum, "işgörenin örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesine karşılık örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması"dır. Örneğin işletmede yeni işe başlayan bir personelin performansına göre ücret artışı veya terfi alacağı algısına inancı olursa, bir beklenti içerisine girmiş olacak aynı zamanda bu durum psikolojik sözleşmenin bir parçası haline gelecektir. Psikolojik sözleşme ile birlikte beklentiler ortaya çıkabilmekte fakat tüm beklentiler algılanan taahhüt sonucu ortaya çıkmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir. Yani beklentiler psikolojik sözleşmelerden daha kapsamlıdır. Sadece taahhütlerden değil, geçmiş deneyim, örgüt içi kıyaslamalardan da ortaya çıkabilmektedir (Demiral,2008).

Psikolojik sözleşmenin nelerden meydana geldiği ve teorik yapısı şekil 1.1' de gösterilmiştir (Guest,2004):



Şekil 1.1 Psikolojik Sözleşme Modeli

Kaynak: Guest D (1998) Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1): 649-664

Guest psikolojik sözleşmenin nedenlerini, doğasını ve sonuçlarını keşfetmek için analitik bir sistem geliştirmiştir. Psikolojik sözleşmenin hem organizasyonel hem de bireysel seviyede oluşmasına yardımcı olan etkenler şekil 1.1'in sol tarafında listelenmiştir. Etkileyici faktörler istihdam ilişkisinin analizini de kolaylaştırmaktadır. Etkileyici faktörler sadece psikolojik sözleşmeyi değil, aynı zamanda psikolojik sözleşmeye verilen tepkileri de etkilemektedir. Adalet ve güven algısı bireyin tutum ve davranışları etkileyebilmektedir. Adaletin ve özellikle güvenin psikolojik sözleşmenin oluşturulması, sonuçlandırılması ve ihlal edilmesinde arabulucu rolü üstlendiğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla, özellikle istihdam ilişkileri bağlamında, adalet ve güvenin psikolojik sözleşme ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Mevcut bilgiler temelinde psikolojik sözleşme merkezinde adalet ve güven algısı ile ilişkilendirilmektedir. Modelin son bölümü sonuçlarla ilgilidir. Psikolojik sözleşme gerçekleştiğinde işgören pozitif örgütsel davranışlar sergilemekte, ihlal durumunda ise stres, işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz tepkiler verebilmektedir (Guest, 1998).

1.2 Psikolojik Sözleşmenin Önemi, Özellikleri ve Oluşumu

İşgörenlerin sahip olduğu donanımlar günden güne artmaktadır. Buna karşılık işgörenin de örgütten beklentileri, istekleri artmakta ve bu istekleri karşılamak işverenin sorumluluğu alanına girmektedir. İşletmelerde istihdamda yoğun rekabet ve talep yoğunluğu nedeniyle, personelin istihdamı ile ilgili inançları değişmektedir. İşletme de işgöreninin yerine getirmesini istediği beklentilere sahip olabilmektedir. Bu yüzden iş ile ilgili taahhütlerin gerçekleştirilmesi açısından psikolojik sözleşme çok önemlidir (Ünver, 2011).

Psikolojik sözleşme örgütlerde işveren ve işgören için çözümler üreten, farklı bir bakış açısı yaratan bir oluşumdur. Psikolojik sözleşmenin işletmenin ve personelin sorunlarına çözüm üretmesi, model olarak öne çıkması, bu sözleşmenin işgören ile örgüt arasında kullanılmasını tercih etmeye yöneltmiştir. Karşılıklı gerçekleştirilmesi beklenen yükümlüklerin ne şekilde algılandığı psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Saylı, 2003).

Psikolojik sözleşmede işgörenin motivasyonu için çok önemlidir. Sözleşmenin ihlali, karşılıklı taahhütlerin yerine getirilmemesi durumunda işgören veya işverenin motivasyonu ve işe bağlılığı azalmaktadır. Bu nedenden dolayı işi terk etme ve performans düşüklüğü gözlenmektedir. Psikolojik sözleşme personelin hem işe bağlılığını artırmakta hem de işgörenin örgütsel vatandaşlık kavramına katkı sağlamaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme işletmede ki belirsizliklerin giderilmesine katkı sağlamaktadır. Taahhütleri yerine getiren işgören veya işveren neler ile karşılaşabileceğini önceden kestirebilmektedir (Erdoğan, 2015).

Sözleşmelerin görevleri örgütün ve işgörenin sorunlarına çözüm üretmektir. Psikolojik sözleşmeler etkisi açısından duyu yüklü olduğundan gerçekleştirilmediğinde güçlü duygusal eylemlerin gerçekleşmesine sebep olur. Bu yüzden psikolojik sözleşmeyi oluşturan psikolojik sözleşme özellikleri, sürdürülebilirlik açısından önemlidir (Can,2011). Psikolojik sözleşmenin özellikleri maddeler halinde aşağıda sıralanmaktadır (Morrison, 1994);

- Psikolojik sözleşmedeki beklentiler sözlü ve yazılı olarak ifade edilmemektedir ve psikolojik sözleşmede beklentiler kişilerin algılarına dayanmaktadır.
- Psikolojik sözleşmede ilgili taraflar birbirlerine karşılıklı bağımlıdır.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirine karşı aralarında psikolojik mesafeler oluşturmaktadır.
- Psikolojik sözleşmelerin yapısı dinamiktir.

Psikolojik sözleşmeler değişim içerisindedirler, sabit kalmazlar ve işgörenin deneyimine göre şekillenmeye devam ederler. Geçmiş deneyimlerden ve ilişkilerden şekillenen psikolojik sözleşme, iş sözleşmelerinden farklı olarak yazılı değildir ve algıya dayanır. Dolayısıyla bu yükümlülükler işgören ile işveren arasında paylaşılmamaktadır. Karşılıklı sorumluluklardan meydana gelen inançlardan oluşmasına karşın, birey ve örgüt psikolojik sözleşme konusunda aynı görüşlere sahip olmayabilmektedirler. Psikolojik sözleşmeler birey algısı ile ilgili bir konu olduğu için yorum farkından bireyden bireye farklılık gösterebilmektedirler (Hiltrop, 1999; Kidder ve Buchholtz, 2003; Sels L, Janssens M, Brande IVD, 2004; Çetinkaya, 2014).

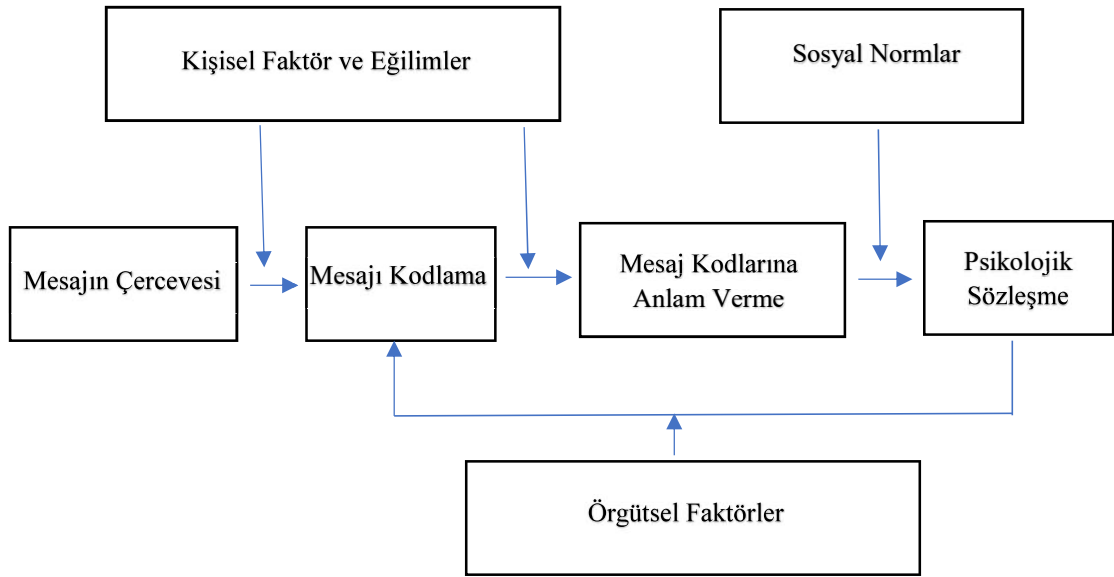
Psikolojik sözleşmeler kişilerin adalet algıları ilişkilendirilmektedir. Örneğin; işgörenler örgütün kendilerine adil imkanlar sunduğuna, emeğinin takdir edildiğine inanırsa, sıkı çalışarak, örgütün menfaatini koruyarak karşılık vermeye çalışırlar (Guest, 2004). İşgörenler psikolojik sözleşmenin sorumluluklarını bilirlerse kaderlerini etkileyeceğini hissederler. Bu yüzden psikolojik sözleşmenin belirsizliği azaltma ve kontrol mekanizması oluşturduğu söylenebilir (Shore ve Tetrick, 1994).

Psikolojik sözleşmenin oluşumu işgören daha işe başlamadan önce başlamaktadır. Dolayısıyla yazılı olmayan beklentiler daha taraflar bir araya gelmeden oluşturulmaya başlanmalıdır. İşgörenin örgütten ne gibi kazanımlar elde edeceği, örgütünde işgörenden ne gibi katkılar sağlayacağını önceden belirlenmesi psikolojik sözleşme açısından katkı sağlamaktadır. Bu durum işveren ile işgören arasındaki beklentilerin kendi çıkarları ile uyumlaştırılması açısından önemli olmaktadır (Yılmaz, 2012).

İşgören psikolojik sözleşmeyi kariyer hedefleri doğrultusunda şekillendirmektedir. İşgörenin örgütte uzun vadeli çalışma hayatı düşünmesi ya da örgütü kariyeri için bir basamak olarak görmesi psikolojik sözleşmeyi şekillendirmektedir. Çalıştığı örgütü bir basamak olarak gören iş görenler psikolojik sözleşmeye işlemsel olarak bakmakta, uzun vadeli çalışmayı düşünenler ise ilişkisel açıdan değerlendirme yapmaktadır. Bu noktada işgörenin kişilik özellikleri de önemli bir boyut kazanmaktadır. İşlemsel sözleşmeler genellikle maddi kazançlara önem veren bireylerle yapılmakta, tersine işinde duygulara, mutluluğa önem veren bireylerin ilişkisel sözleşmeye odaklandıkları görülmektedir (Rouuseau, 2004).

İşgörenin, diğer çalışanlar ve üstlerinin davranışları hakkında yaptığı gözlemler psikolojik sözleşme hakkında ipuçları verir. İşgörenlerin performanslarına bağlı olarak aldıkları ödüllendirmeler ve haklar psikolojik sözleşmenin oluşmasına katkı sağlar (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010).

Şekil 1.2 de psikolojik sözleşmenin algılanma modeli açıklanmıştır (Aykanat, 2014):



Şekil 1.2 Psikolojik Sözleşme Oluşum Modeli

Kaynak: Aykanat Z (2014) Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Şekil 1.2 de gösterildiği gibi algılanan bilgiler, duyular mesajın çerçevesini oluşturmaktadır. Bu mesaj birey tarafından kişisel özellikleri ile kodlanmaktadır. Örneğin; üstün performans sağlarsam ödüllendirilirim, terfi alabilirim gibi. Yorumlamalar bireyin kişisel özellikleri ve eğilimi ile farklılık gösterebilmektedir. Daha sonra kişi bu anlamlandırdığı kodlamaları sosyal ve örgütsel normların etkisiyle değerlendirip psikolojik sözleşmeyi oluşturur (Aykanat, 2014).

1.3 Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmenin şartları ve koşulları, işgörenin ve örgütün hedeflerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, bir psikolojik sözleşmede uluslararası görevlendirmeler beklenirken, diğerinde ücret artışı veya terfi beklenebilmektedir. Psikolojik sözleşme ne işgörenin ne de örgütün kendi başlarına belirleyemedikleri, tarafların karşılıklı beklentileri ve inançları doğrultusunda oluşan bir sözleşme olduğu için psikolojik sözleşmenin türleri üzerinde çeşitli faktörler değerlendirilmiştir (Mimaroglu, 2008).

Psikolojik sözleşme türleri üzerine farklı araştırmacılar farklı değerlendirmeler üretmişlerdir. Bu sınıflandırmalar tablo 1.1’de gösterilmiştir (Hicks, 2007):

Tablo 1.1 Psikolojik Sözleşme Türleri

ARAŞTIRMACILAR	SINIFLANDIRMALARI
Rousseau (1990,1995)	Psikolojik sözleşmeyi 2 çeşit sınıflandırmaktadır. İşlemsel (kısa vadede, performansa dayalı), ilişkisel (uzun vadede, belirsiz) olarak adlandırmış, sonrada daha az tartışılan zaman çerçevesi ve somutluğa dayanan dengeli ve işlemsel olarak 2 kategoriye ayırmıştır.
Shore ve Barksdale (1998)	Rousseau’ya ek olarak dört diğer sınıflandırma türünü tespit ettiler: karşılıklı yüksek yükümlülükler dayanan sözleşmeler, karşılıklı düşük yükümlülükler dayanan sözleşmeler, yükümlülükleri üstlenen ve üstlenmeyen çalışanlara yönelik sözleşmeler.
Janssens M, Sels L ve Van den Brange I (2003)	Karşılıklı vaatlere dayalı bir sınıflandırma üretmişlerdir: zaman faktörü, kavrama, içerik, yapı, değişkenlik, sözleşme seviyesi, örgütün sorumlulukları ayrıca personelin sorumlulukları olmak üzere 8 ölçüt tespit etmişlerdir. 6 sözleşme çeşidi üretmişlerdir: sadık, etkili, zayıf, bağlı olmayan, yatırım ve güçlü sözleşmeler.

Kaynak: Hicks M (2007) Generation and the Psychological Contract: How Civil Service Reform is Perceived by Public Sector Workers, Doktora Tezi, The Florida State University College of Social Sciences.

Millward ve Brewerton 1998’de psikolojik sözleşme türleri ile ilgili bazı özelliklere dikkat çekmektedirler. İşlemsel sözleşmelerin karakterize özellikleri (Mimaroğlu, 2008);

- İşlemsel Yönelim: Finansal kazançlara odaklanma ve iş gerekleri ile sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirme
- Uzun Dönem Gelecek: Örgütü uzun dönem işveren olarak görmeme
- Ekstra uzaklığın Olmaması: İş gereklerinin dışında bir şey yapmaya gönüllü olmama, işe katılımında eksiklik

İlişkisel sözleşmeleri karakterize eden özellikler (Mimaroğlu, 2008);

- Duygusal Yakınlık, Benzerlik: Örgütün bir üyesi olduğunu hissetme, örgüt hedefleriyle bütünleşme
- Mesleki Gelişim: Eğitim, gelişme ve kişisel gelişim fırsatları
- Adalet: Adil ödül algısı

Psikolojik sözleşme ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar olmasına karşın literatürde en çok kullanılan 2 tür sınıflandırma mevcuttur. İlişkisel sözleşme; duygusal faktörlere bağlı yükümlülüklerle olan inançları konu edinen sözleşme, işlemsel sözleşme ise, kısa vadede, maddi faktörlerle odaklanmış sözleşme çeşitleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Grimmer ve Oddy, 2007).

1.3.1 İşlemsel Sözleşme

İşlemsel sözleşmeler kısa vadeli düşünülen, daha çok maddi şartlara odaklı, ast ile üstün sınırlarının daha belirgin olduğu, psikolojik sözleşmenin zamana göre değişimi daha az olduğu sözleşme türüdür. ‘‘Bu sözleşme türü, satın alma eğilimli işletmelerin sürekli veya geçici iş gören aldığı durumlarda, belirli bir zaman periyodu içerisinde gruplar arasındaki spesifik parasal değişimleri içerir’’ (Kıyık, 2011). İşe devamlılığına göre maddi kazanç elde eden geçici işgören ve örgüte danışmanlık yapan geçici kadrolarda ki çalışanlar bu sözleşme türü için örnek olarak verilmektedir. Bu sözleşme türünde sorumluluklar çok önemlidir ve böylece üst ile astın sınırlarını daha belirgin olmaktadır (Özkalp, 2005).

Rosseau 1995’de işlemsel sözleşmeler hakkında şu bilgileri vermiştir İşlemsel Sözleşmeler (Rousseau, 1995):

- Kısa dönemli maddi değişimlerin olduğu,
- Birincil teşvikler gibi belirli ekonomik koşulların sağlanmasını gerektiren,
- Belirli zaman diliminde gerçekleşen,
- İyi tanımlanmış koşullara bağlılığın olduğu,
- Esnekliğin fazla olmadığı,
- Var olan becerilerin kullanılmasına dayanan,

- Maddelerin açık ve anlaşılır olduğu sözleşme türüdür.

İşlemsel sözleşmelerin en önemli özelliklerinden biri, rekabete yönelik maddi imkanları olmasıdır, bu yüzden de kısa dönemde bağlılık sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Bu sözleşme türünde işgören örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek yerine, daha çok elde ettiği maddi kazanç ve sağlanan bireysel imkanlar üzerinde durmaktadır. İşgören ile örgüt arasında yakın bir ilişki mevcut değildir (Grimmer ve Oddy, 2007).

1.3.2 İlişkisel Sözleşme

İlişkisel sözleşmeler, örgütle işgörenin karşılıklı öznel yükümlülüklerinin bulunduğu, örgütte uzun vadeli kariyer odaklı, maddi ve duygusal beklentilerin bulunduğu, dinamik, sınırları kesin çizgilerle çizilmemiş psikolojik sözleşme türüdür. Bu şekilde hem parasal hem de manevi çıkarların gözetildiği, karşılıklı ilişkinin uzun süre devam ettirildiği, açık uçlu sözleşme yapılmış olmaktadır. Bu tür sözleşmeler de genellikle işgörenler başlangıç seviyesinde işe başlar ve zamanla işletme içerisinde statü kazanır (Kıyık, 2011).

Rousseau 1995’de ilişkisel sözleşmenin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Rousseau, 1995);

- İlişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu,
- İşveren ve iş gören açısından yatırımın önemli olduğu,
- Yüksek derecede karşılıklı bağımlılık ve yüksek çıkış engellerinin olduğu,
- Ekonomik değişim kadar duygusal katılımın da önemli olduğu,
- Dinamik ve değişime açık olan,
- Maddelerinin örtük ve subjektif olduğu sözleşmelerdir.

İlişkisel sözleşmede işgören örgütün iş tanımına uymakla ve örgütteki görevine devam etmekle sorumlu olup, örgüt ise işgörenine uzun süreli iş güvencesi vermekle yükümlü olmaktadır. Ayrıca işgören işletmenin örgütsel vatandaşlık kimliğine uymak, katkıda

bulunmak durumundadır. İşveren ise işgörenine desteğini esirgememektedir (Çetinkaya, 2014).

İlişkisel sözleşmede işgören ile örgüt arasındaki iş ilişkisi, örgüte bağlılığı sağlayan ve işgörene kariyer gelişimi için yeni eğitim olanakları sunan, iş güvenliğine önem veren bir durumdadır (Grimmer ve Oddy, 2007). İlişkisel sözleşmeler karşılıklı güvene dayalı ve uzun vadeli olduğu için, işgören için sözleşmedeki maddi ödüller, kariyer fırsatlarından sonra gelmektedir (Kıyık,2011).

İşlemsel sözleşmeler ile ilişkisel sözleşmeler bazen karıştırılmaktadır. Bu sözleşmelerin ayrımı örnek üzerinde daha kolay anlaşılmaktadır. Bir işletmede fazla mesai çalışan işgörenin bu fazla mesai karşılığında, ücret veya maddi kazançlar beklemesi işlemsel sözleşmeye, maddi kazanç değil de bu fazla mesai karşılığında kariyer fırsatı veya iş güvencesi alması ilişkisel sözleşmeye örnektir (Kıyık,2011).

1.4 Psikolojik Sözleşmede Tarafların Yükümlülükleri

Normal sözleşmelerde tarafların karşılıklı yükümlülükleri yazılı olarak belirtilmekte iken, psikolojik sözleşmede örgüt ile işgören arasındaki sorumluluklar ima edilmektedir. İşveren personelinden fazla mesai, başarılı performans, örgüte uyum gibi beklentiler içerisine girerken, çalışan ise, terfi, kariyer fırsatları, iş güvencesi ve maddi ödüllendirme beklentileri içerisine girebilmektedir. Sorumluluklarını yerine getiren işgören ve örgüt, psikolojik sözleşmenin doğru işlenmesini, bu sayede çalışma ortamının sağlıklı işlenmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2012).

Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşmenin, işgören veya örgütün ne şekilde nasıl davranması gerektiğine dair olan inançlarla ilgili bir model olduğunu anlatmaktadır. Bu modelin oluşturulmasında tecrübeler önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla psikolojik sözleşme kontrol mekanizması haline gelmektedir. Psikolojik sözleşmenin parçası olanlar, bu sözleşmenin çalışma hayatının şartlarını belirleyeceğini hissederler. Bu nedenle psikolojik sözleşme belirsizliği ortadan kaldırır, güven hissi verir ve

kontrol sağlar (Mimaroğlu, 2008). Psikolojik sözleşmede tarafların karşılıklı yükümlülükleri tablo 1.2’de gösterilmiştir (Demiral, 2008);

Tablo 1.2 Psikolojik Sözleşme Yükümlülükleri

Çalışanların Yükümlülükleri	İşverenin Yükümlülükleri
Çok çalışmak	Performansa uygun olarak eşit ücretlendirme yapmak
Örgüt itibarını korumak	Eğitim ve geliştirme fırsatları sunmak
İşe zamanında gelmek ve işte devamlılık sağlamak	Terfi ve yükselme fırsatları sunmak
Örgüte bağlılık göstermek	Yenilikçiliği teşvik etmek
İhtiyaç duyulduğunda fazla mesai yapmak	Performansa ilişkin geribildirim yapmak
Yeni beceriler geliştirmek	Görevleri ilgi çekici hale getirmek
Esnek olabilmek, gerektiğinde iş arkadaşlarının görevlerini üstlenmek	Çalışanlara fayda sağlayacak cazip fırsat paketleri sunmak
Müşterilere ve iş arkadaşlarına saygılı olmak	Müşterilere ve çalışanlara saygılı davranmak
Dürüst olmak	İş güvenliği sağlamak
Yeni fikirlere açık olmak	Memnuniyet veren ve güvenli bir iş çevresi yaratmak

Kaynak: Demiral Ö (2008) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

İşgörene yapacağıının en iyisini yapması gerektiğini anlatmak, onları amaçları için sorumlu tutmak demektir. Bireyin neyi nasıl yapması gerektiğini bilmesi için işverenin işgörene yardımcı olması gerekmektedir. İşveren bireyin performansını gösterebilmesi için sağlıklı çalışma ortamını sağlaması gerekmektedir (Demiral,2008).

1.5 Psikolojik sözleşme ile ilgili kuramlar

Psikolojik sözleşme ile ilgili literatürde yapılmış araştırmalar ve bu kavramla ilgili kuramlar psikolojik sözleşmeyi daha iyi anlamak için bize yol göstermektedir.

1.5.1 Karşılıklılık Kuramı

Gouldner’in 1960’da ortaya çıkardığı karşılıklılık kuramına göre, insan elde ettiği yarara karşılık tepki ve karşılık verir. Karşılıklılık kuramında, işgören içerisinde bulunduğu koşulların etkisiyle, verdiği olumlu tepkinin düzeyi değişiklik gösterebilmektedir (Dikili, 2012). Karşılıklılık kuramının geçerli olması için, işgörenler kendilerine yardım edenlere yardımcı olmalı ve onlara zarar vermekten

kaçınmalıdır. Örneğin, işgörenine adil davranış sergileyen yönetim, karşılık olarak örgüte bağlılık ve vatandaşlık davranışı bekleyebilmektedir (Üçok, 2012).

Gouldner karşılıklılık kuramının, evrensel yönünü vurgulamıştır. Ancak bireyin karakteristik özellikleri ve bu yardıma ne kadar ihtiyaç duyduğu da burada önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda işgörene yardım sağlayan örgütün kaynakları ve yardımı ne şartlarda sağladığı da önemli bir faktördür (Gouldner, 1960). Bu kuramda işgörenler, örgüt sözlerini yerine getirmediğinde, çalışma performanslarını değiştirerek örgüte misilleme yapabilmektedirler (Erdoğan,2015).

1.5.2 Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele teorisi, işgören ile örgüt arasındaki ilişkileri bir tür kaynak değişimi, soyut veya somut varlıkların değişimi olarak gören en eski teorilerden biridir. Bu kuram örgütle ekonomik ilişkiler içerisinde olan işgörenin sosyal davranışlarını anlamaya çalışmaktadır. Sosyal mübadele kavramını ilk kullanan kişi 1994'de Blau'dur. "Blau'ya göre sosyal mübadele, bireylerin, diğerlerinden elde etmeyi beklediği getiriler yoluyla güdülenmesi sonucu gönüllü olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünüdür". İşgörenin elde etmeyi düşündüğü getirilerin şiddeti ve gerçekleştirilebilmesi, getiriyi sağlayacak olan örgütün elindeki kaynaklara bağlıdır. Dolayısıyla sosyal mübadele, işgörenin yaptığı olumlu yaklaşıma karşılık bir beklenti içerisinde olması, fakat karşılığındaki getirinin ne olacağı ve şiddetinin belli olmaması durumudur (Büyükyılmaz, 2013).

İnsanlar avantajlarını aldıkları ve adil bir şekilde dağıtımın olduğunu hissettiği süreç toplumsal değişim kuramını yaşamaktadır. Bu teori ile ilgilenen araştırmacılar, sosyal mübadele kuramının olmamasından dolayı, yüksek devir hızı, iş performansının düşmesi, düşük örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçların ortaya çıkacağını savunmuşlardır (Erdoğan, 2015).

Sosyal mübadele kuramını ekonomik mübadeleden ayıran özellik, sosyal mübadelede, bazı sorumlulukların olmaması, sosyal mübadele tarafların karşılık verme durumunun

tarafların sorumluluğunu gerçekleştireceğine ilişkin güven esası taşımasıdır. Bundan dolayı sosyal mübadele, sorumluluk, minnettarlık gibi hisler oluşturmaktadır ve arkadaşlık duygusunu geliştirmektedir (Gemalmaz, 2014). Ekonomik takasta maddi işlem, takası garanti eden belirli bir süreye dayalı biçimsel sözleşmeye dayanmaktadır. Ekonomik takasta, taraflar gereklilik dışında, gönüllü davranış sergilememektedirler. Sosyal takasta ise taraflar belirli bir zorunluluğa hapsedilmemektedir. Sosyal takasta sadece, ekonomikte olduğu gibi yapılan bir iyiliğe karşılık beklenmektedir (Büyükyılmaz, 2013).

1.5.3 Eşitlik Kuramı

Eşitlik, kazanımların dağıtılması ile ilgili bir ölçüt durumundadır. İlişkilerimizde adil davranılıp davranılmadığıyla ilgili inançlarımızı ifade eder. Eşitlik teorisi kendi durumumuzu, başka grup veya bireylerle karşılaştırdığımız, sosyal karşılaştırma sürecini ifade etmektedir. Bir işgören kendisine eşit davranılıp, davranılmadığını dört kriterde belirlemektedir. İlki örgütün kendisine davranışıdır. İkincisi, bireyin örgütün başkalarına nasıl davrandığını değerlendirmesidir. Diğer aşamada ise işgören kendisi ile diğer işgörenler arasında karşılaştırma yapmaktadır. En son olarak da bu karşılaştırmalardan kendisine adil davranılıp davranılmadığını kontrol etmektedir (Demirkasımoğlu, 2012).

Eşitlik kuramında, birey dünyayı karşılaştırılabilir girdiler ve çıktılar olarak değerlendirmektedir. Bu yüzden eşitlik kuramı bireylerin sosyal bir rasyonellik değerlendirmesi yapmasını sağlamaktadır (Dikili, 2012).

Bazı araştırmacılar bu kuramı, iş tatmini veya tatminsizliği ile ilgili motivasyonel bir teori olarak görmektedir. İşgörenin örgütteki performansı, emeğine karşılık olarak aldığı yararın eşitliğe olan inancı ile ilişkilendirilmektedir. İşgören çabalarına karşılık girdi çıktı oranlaması yapmaktadır. Girdiler; örgütsel vatandaşlık davranışı, eğitimlere katılma, yüksek performans, iş başarısı gibi davranışlar olmakta iken, çıktılar, maddi kazançlar, ikramiyeler, sosyal ödüllendirmeler, terfi gibi yararlar olmaktadır. Dolayısıyla eşitlik kuramında birey psikolojik sözleşmesini değerlendirmektedir (Yılmaz, 2012).

1.5.4 Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, tarafların motivasyonu konusunda eşitlik kuramından daha karmaşık fakat önemi giderek artan bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Beklenti kuramı, işgörenin farklı tepkilerden hangisini veya hangilerini seçeceği noktasına dayanmaktadır. Bu teorinin esas noktası, motivasyonu sağlayacak şeyleri ne kadar çok istediğimiz ve ne kadar beklenti içerisine girdiğimizle alakalı bir durumu ifade edilmektedir (Mimaroglu, 2008).

“Kurama göre bireyler; değişik ödül veya sonuçların görelî çekiciliklerini (valence), belirli ödül veya sonuçları elde edebilmek için gerekli olan faktörlerin neler olduğunu (araçsallık, instrumentality) ve sarfedecekleri eforun veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca dönüşme ihtimalini (beklenti, expectancy) rasyonel bir biçimde tahmin ederler” (Dikili, 2012).

Bu teori rasyonel bir sistem olup, çalışanların da rasyonel davrandığını düşünmektedir. Bireysel durumlarının (kişilik veya duygular gibi) kişinin tercihini etkilemediğini varsaymaktadır (Landy ve Conte, 2007).

Başka bir ifade ile beklenti kuramı, kişinin yaptığı bir davranışa karşılık, belirli bir sonuç elde edeceğine olan inancı ifade etmektedir. Davranış sonuç ilişkisini ifade etmekte olup, bireyi motive edici ve performans sergileyici gücün, bireyin beklentisi ile aynı oranda değişeceğini ifade etmektedir (Onaran, 1981).

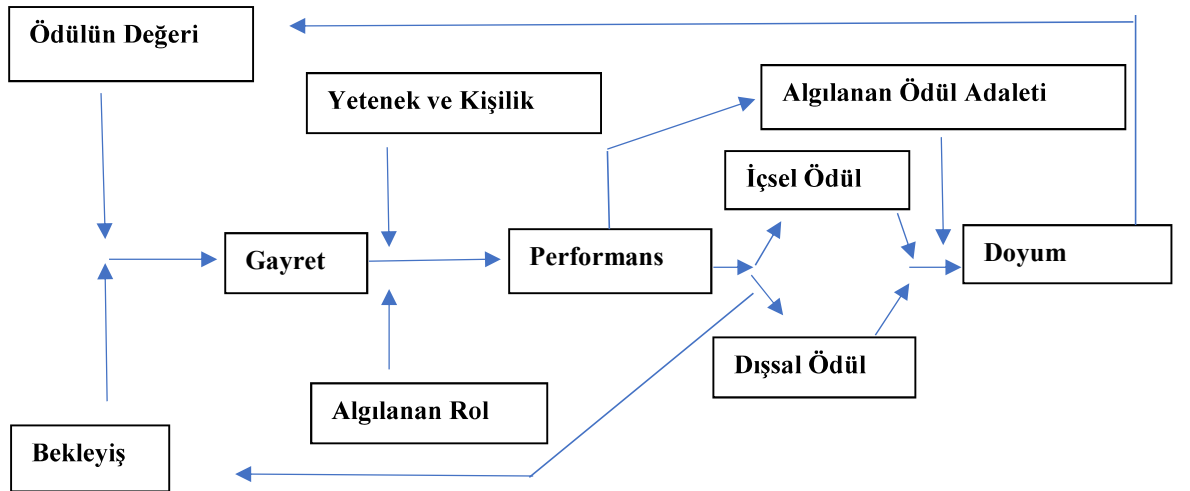
1.5.5 Porter ve Lawler Kuramı

Porter ve Lawler Kuramı bir beklenti teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu teoride ödüllerin değeri faaliyetlerin çekiciliğini göstermektedir. Ödüllerin ihtiyaçları ne kadar karşıladığı tepkinin şiddetini belirlemektedir. Bu ödüller iki çeşide ayrılmaktadır. Bunlar, içsel ödüller ve dışsal ödüllerdir. İçsel ödüller, kişinin eksikliği kendi çabası sonucunda gidermesidir. Örneğin, işin zamanında bitmemesi durumunda, ek mesai yapması gibi. Dışsal ödüller ise, kariyer fırsatı sunulması, makam yükseltilmesi, maaş

artışı gibi imkanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. En önemli konu ise, tatminin sağlanıp sağlanmadığına dair karşımıza çıkan beklenti teorisi (Onaran, 1981).

Bu kuramın bize anlatmak istediği, işgörenin çabasına karşın beklenti içerisinde olduğu ödüllendirmenin tatmini sağlayıp sağlamadığı ve tatmine yakınlığı bu teorinin esas noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgören beklentisini karşılamayacak ödüllendirme ile karşılaştığında, motivasyonu düşecektir. İşgöreni ödüllendirme, motivasyonun sağlanması için yeterli olmayıp, beklenti karşılama düzeyi tatminin düzeyini belirlemektedir (Dağlı, 2016).

Lawler-Porter'in 1968'de yayınladıkları beklenti motivasyon teorisi şekilde 1.3'de gösterilmiştir (Luthans, 2011):



Şekil 1.3 Lawler – Porter Kuramı

Kaynak: Luthans F (2011) *Organizational Behavior* (Mcgraw Hill Inc.).

Bu teorinin en büyük özelliği, çok fazla sayıda değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkiye dikkat çekmesidir. Bu kuramda algılara dair bilişsel durumlar etkili olmaktadır (Onaran, 1981). Bu kuram beklenti ve motivasyon ilişkisini ayrıntılı bir şekilde anlatmasına karşın, karmaşık yapısı ve test etmenin zorluğu nedeniyle insan kaynakları yönetimi alanında kullanımı yaygınlaşmamıştır (Luthans, 2011).

1.6 Psikolojik Sözleşmede Değişim

Psikolojik sözleşme araştırmacılar tarafından zihinsel bir Őema olarak dūřünölmektedir. İşgörenin iŐe baŐladıktan sonraki yıllar içerisinde, işgörenin örgütten, örgütün işgörenden beklentileri deęiŐmekte, farklı yükümlölükler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda deęiŐimler işgörenin örgüte sosyalizasyonundan baŐlayarak, örgüt hakkında tam bilgi sahibi oluncaya kadar sürmektedir (Demiral, 2008).

Örgütsel sosyalizasyon, yeni göreve başlayan işgörenin, örgütün kendisinden beklentilerini öğrenme ve örgütü tanıma süreci olarak adlandırılmaktadır. Örgüt bu noktada işgöreni yönlendirmeye çalışmaktadır Örgüt işgörene, işletmenin amaçlarını, bu amaçlar için kullanılan araçları, işgörenin baŐarması gereken sorumlulukları, kendisinden nasıl davranılması beklediğini, kuralları ve olayların anlamlarını öğretmektedir. (Özgen vd., 2005).

İŞe yeni girenler öncelikle bir belirsizlik yaşamakta, fakat zaman içerisinde örgütün beklentileri ve işgörenin örgütteki rolü netlik kazanmaktadır. Elde edilen bu deneyim işgören ve örgüt arasında daha gerçekçi beklentilerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu Şekilde psikolojik sözleşme ortaya çıkmıŐ ve yenilenmiŐ bir hale gelmektedir (Ünver, 2011).

Yönetimde, örgütte veya çevresel Şartlarda meydana gelen değişim işgöreni de etkilemektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşmede zaman ile değişimler meydana gelebilmektedir (Yılmaz, 2012).

Psikolojik sözleşmede meydana gelen değişimler içsel faktörler ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılır. Rousseau'ya göre içsel değişim faktörleri; kendiliğinden gelişen değişen Őartlardır ve sözleşmeyi deęiŐtirmek için çaba gösterilmemektedir. Bu değişimler, örgütte tecrübe kazanma ve kişisel yorumlamalarla ortaya çıkmaktadır. Bu noktada psikolojik sözleşmede değişim kaçınılmaz bir hale gelmektedir (Rousseau, 1995). Dışsal değişimler uyum ve dönüşüm olmak üzere iki Şekilde gerçekleşmektedir. Uyum, işgörenin var olan sözleşmeye kendisini adapte etmesi, uyumlaŐtırması olarak

adlandırılmaktadır. Bu durumda meydana gelen değişikliklere rağmen iřęören sözleşmeye özde sadık kalmaktadır. Örneğin, örgütteki daralma veya büyüme, çalışma düzeni değişiklikleri veya ödeme planı değişiklikleri gibi. ‘‘Dönüşüm ise, mali hedeflerden müşteri tatminine, hayat boyu istihdamdan kısa süreli istihdama giderek yapının değiştirilmesi, kısaca sözleşmenin taraflar arasında temel değişimler göstermesidir’’ (Mimaroroğlu, 2008).

Uyum gerektiren durumlar iřęören tarafından benimsenebilirken, dönüşüm gerektiren şartlara karşı iřęören direnç gösterebilmektedir. Dönüşümde iřęören veya işveren zarar görebilmektedir. Psikolojik sözleşmede dönüşüm örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Başarılı değişimlerde mesai süresi ve ücret gibi temel konular değişiklik göstermediği zaman, iřęören diğer değişikliklere rağmen eski sözleşmesine sağlık kalabilmektedir. Bu yüzden uyum içerisinde başarılı değişimler yapabilmek için değişimin sözleşmeye çelişki oluşturmadan, tarafların değişimi aralarında anlaşarak, zamana yayarak oluşturmaları gerekir (Dağlı, 2016).

Uyumun sağlanamadığı sözleşmelerdeki dönüşüm, maddi kayıpları, kariyer fırsatlarının azalması ve iş güvencesinin ortadan kalkması gibi olumsuz durumları ortaya çıkarabilmektedir. Bu yüzden psikolojik sözleşmede dönüşümün başarılı olabilmesi için, örgütün dönüşümün sebebini açıklayabilme, dönüşüme ne kadar ihtiyacın olduğunu gösterme ve dönüşüm pazarlığını her iki tarafça yapabilmesi gerekmektedir (Rousseau,1995).

Bagshaw 1997’de psikolojik sözleşme dönüşümü ile ilgili, her iki tarafından uzlaşı sağlaması için şu şartları sıralamıştır (Dağlı, 2016);

- Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin önceliklerine göre sıralanması: Uzun zaman alacak hedefler ile mevcut hedeflerin doğru şekilde yönetilmesini ifade etmektedir.
- Değişim yönetimi: Personelin gelecekte kendi içindeki yeniliklere uyum sağlaması ve daha etkin adapte olmasını sağlamaktadır.

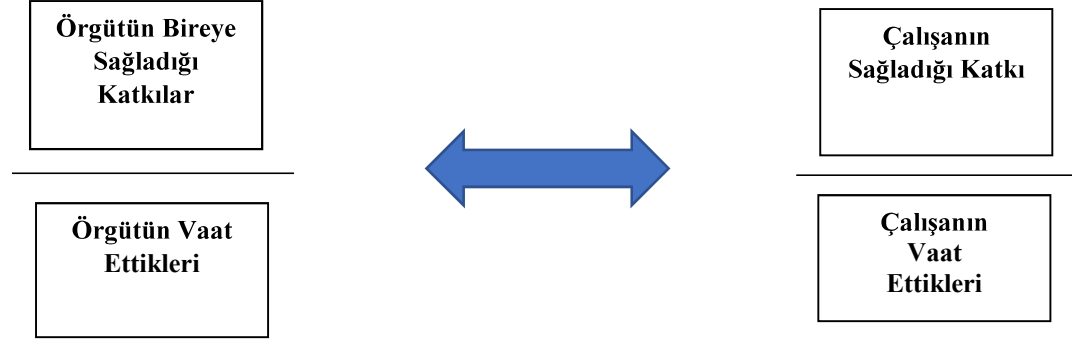
- Bireysel güvenlik ve bağlantıların düzenlenmesi: Personelin zaman geçtikçe iş akışı içinde kendini her zaman ifade edebilmesi, kariyerinde ilerleyebilmek için yeteri kadar bağlantıya sahip olması ve iş fırsatlarını takip etmesini ifade etmektedir.
- Sürekli öğrenme: Personelin eğitim fırsatlarını değerlendirerek, sürekli bir gelişim içerisinde olmasını, başarı grafiğinin yükselmesini, ilerde yaşanacak bir değişim veya iş fırsatında tercih edilebilirliğini artırmayı ifade etmektedir.
- Takım çalışması: Bilgi paylaşılmadığı sürece, kişisel gelişimin değeri olmamaktadır. Bireyler şimdiki ve gelecekteki işleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için ortaklaşa çalışmaları gerekmektedir.

1.7 Psikolojik Sözleşme İhlali

İşgören ile örgüt aralarında, yazılı olmasa da, psikolojik olarak karşılıklı yükümlülükleri ile birbirlerine bağlı hale gelmektedir. Sağlıklı bir psikolojik sözleşmenin varlığı ve devam ettirilmesi bazı şartlara bağlanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali bu şartların çiğnenmesinden ortaya çıkmaktadır. Bu şartlar işletmenin, kariyer gelişim olanaklarının bulunması, finansal destek, sağlıklı çalışma ortamı ve işbirliği, sosyal destek gibi imkanları ifade etmektedir. Bu imkanların eksikliğinde psikolojik sözleşme zarar görmekte ve ihlali durumu ortaya çıkmaktadır (İşçi, 2010). Sözleşmelerde tarafların sorumluluklarını yerine getirmeleri, tarafların memnun kalmasına neden olmaktadır. Bu durumda taraflarda sözleşmeyi devam ettirme isteği de oluşabilir. Psikolojik sözleşmelerde de durum aynıdır. Örgütün sorumluluklarını yerine getirmesi durumunda, çalışanın tatmini artmakta ve örgüte daha fazla bağlılık gösterebilmektedir. Fakat sözleşmenin tarafları her zaman yükümlülüklerini yerine getirmemektedir. Bu durumda kendisine vaat verildiğini düşünen, fakat gerçekleşmediğini düşünen işgören, durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılamaktadır (Kiefer ve Briner, 2006).

Psikolojik sözleşme ihlali, tarafların yükümlülüklerinde, birinin veya her ikisinin başarısız olması, sorumluluklarını yerine getirilmemesi durumudur. İhlal, işgörenin vaatlere ve inançlarına dair yaptığı bilişsel ve zihinsel hesaplama yapmasını ifade etmektedir (Demiral, 2008).

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili Morrison ve Robinson 1997’de yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunu şekil 1.4’de anlatmıştır (Morrison ve Robinson, 1997):



Şekil 1.4 Psikolojik Sözleşme İhlali

Kaynak: Morrison EW, Robinson SL (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of management Review* 22 (1): 226-256.

Şekle göre işgören öncelikle örgütün kendisine vaat ettiklerine bakıp, elde etiklerini kıyaslamaktadır. Daha sonra kendisinin sorumluluklarını ne oranda gerçekleştirdiğini incelemektedir. Bu iki oranı kıyaslamaktadır. İşgören için eğer sağdaki oran soldakinden küçük ise psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedir (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşme ihlali, beklentilerin karşılanmaması ile farklı bir durumdur. İşgörenler bazen karşılanmayacak beklenti içerisine girebilirler. Beklentiler karşılanmadığı zaman iş ile ilgili bir tatminsizlik yaşayabilmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlali durumunda, işgörenlerin tepkileri daha yoğun olabilmektedir. Örneğin, işe yeni başlayan birey başarılı performans gösterdiği takdirde maddi ödül beklemektedir. İşgörenin bu beklentisi karşılanmadığı zaman hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Fakat başarılı performans sonucu ödüllendirileceği vaat edilmiş ve gerçekleştirilmemişse bunun sonucunda işgören kızgınlık veya güvensizlik gibi daha yoğun duygular yaşamaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Psikolojik sözleşme ihlali, yalnızca işverenin tutum ve davranışlarıyla alakalı değil, aynı zamanda işgörenin bu tutum ve davranışları sosyal olarak yorumlaması ile alakalıdır. Dolayısı ile psikolojik sözleşme ihlalinin iş dışında sosyal ve psikolojik yönü bulunmaktadır. Sözleşmenin sosyal ve psikolojik yönü karşılıklı güven duygusu ile bağdaşmaktadır. Psikolojide güven tarafların sosyal davranışlarını değerlendirmelerinde önemli bir yol göstericidir. Tarafların birbirlerine duyduğu güvenin şiddeti, psikolojik sözleşmenin ihlalinin boyutunu etkilemektedir (Demirkasımoğlu, 2012).

İşgörenin kendisine yapılan psikolojik sözleşme algısı kişisel bir durumdur. Bazı şartlarda sözleşme gerçekten ihlal edilmiş olmaktadır. Örneğin; işgörenin işe başladığı şirkette 2 yıl içerisinde terfi alacağı kesin ve açık bir şekilde ifade edilmiştir. Fakat bu terfi gerçekleşmemiştir. Psikolojik sözleşmede ise, göreve başlayan bireye işveren tarafından 2 yıl içerisinde terfi alacağı hissettirilmektedir. Çalışan ise bu hissi, söz olarak algılamaktadır. Birey terfi alamadığından dolayı psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olmaktadır (Ünver, 2011).

Psikolojik sözleşme ihlali genel anlamda, psikolojik sözleşmenin yerine getirilme derecesiyle ilgili olan, işgören tarafından oluşturulan yargılar çerçevesinde ortaya çıkan bilişsel bir deneyimi ifade etmektedir. Bu manada psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi durumunun zıttı konumundadır. Yerine getirilmiş psikolojik sözleşme, sözleşme ihlalinin olmaması anlamına gelmektedir (Erkutlu, 2017). Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili literatür incelendiğinde çeşitli tanımlamalar ve araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar tablo 1.3’de belirtilmiştir (Demiral, 2008):

Tablo 1.3 Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Araştırmacı	Uygulaması	Sonuçları
Robinson ve Morrison (2000)	1997 yılında 147 yüksek lisans öğrencisine yeni ve tam zamanlı çalışılan işlerle ilgili yapılan anket ve uygulamanın genişletilmesi	Çalışanlar faaliyette buldukları örgütün görevlerini başarısızlıkla yerine getirmesi, etkin bir sosyalizasyon sürecinin olmaması, örgüt üyeleriyle etkileşimlerinin sağlanmaması, geçmişte sözleşmenin ihlal edilmiş olması gibi durumlarda sözleşme boşluğu algılanmaktadır.
Maguire (2002)	Avustralya'da bulunan bankalarda yapılan bir uygulama	Değişen çevre şartlarına bağlı olarak geliştirilmeyen psikolojik sözleşmelerde ihlal algılanmaktadır.
Coyle-Shapiro ve Kessler (2003)	Kamu sektöründe çalışan 5709 birey üzerinde yapılan bir çalışma	Karşılıklılık ilkesine uyulmaması, yani çalışanlar ve örgütün yükümlülüklerini karşılıklı olarak yerine getirmemesi, ihlal algısına yol açabilmektedir.
Edwards JC, Rust KG, Mickinley W, Moon G (2003)	Amerika, Singapur ve Kore'de yapılan dört çalışma	Çalışanın özgüvene sahip olmaması, psikolojik sözleşme ihlali algısını artırmaktadır.

Kaynak: Demiral Ö (2008) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

1.7.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Oluşum Süreci

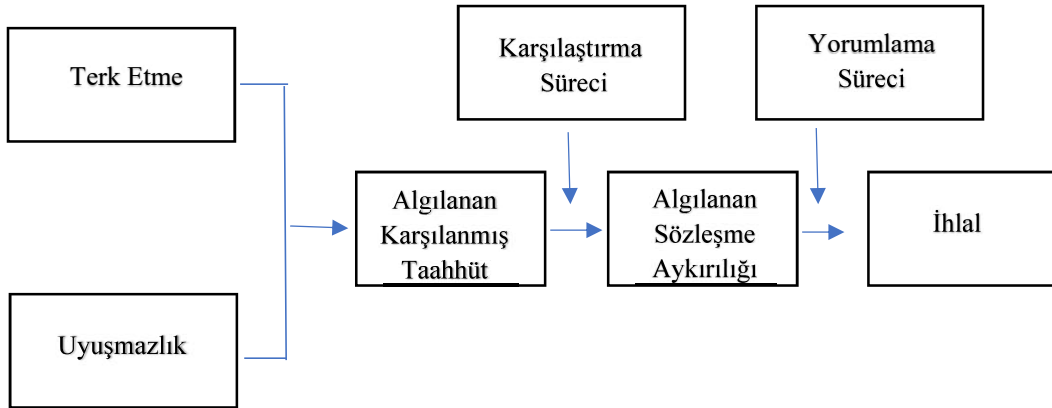
Psikolojik sözleşme ihlalinin oluşumunda 2 faktör bulunmaktadır. Bu iki faktör, verilen sözün yerine getirilmemesi ve uyumsuzluk oluşmasıdır. Sözün yerine getirilmemesi durumunda örgüt veya işgören vaat ettiği şeyleri yerine getirmemektedir. Uyumsuzluk durumunda da, taraflar sorumluluklarla ilgili birbirlerini yanlış anlamaktadırlar (Çetin, 2010).

Verilen sözlerin yerine getirilmemesi veya uyumsuzluk oluşması psikolojik sözleşmenin ihlali algısına neden olmakta ve karşılanmamış sözlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İşgören ile örgüt sorumluluklarına bakıp vaatlerini gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini karşılaştırdıklarında, sözleşmede boşluk algılanırsa psikolojik sözleşme ihlal edilmiş olmaktadır (Demiral 2008). Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkış şekilleri (Robinson ve Rousseau, 1994):

- Eğitim ve geliştirme: İşgörenin beklenti içerisinde olduğu eğitim imkanlarının hiç olmaması veya sınırlı olması durumudur.
- Ödenen ücretler: Örgütün işgörene hissettirdiği maddi kazanımlarla, gerçekte yaptığı ödemelerin arasında tutarsızlık bulunması durumunu ifade etmektedir.

- Ödüllendirme: Maddi ödüllendirme veya terfilerin planlanan şekilde gerçekleşmemesi durumudur.
- İşin niteliği: İşgörenin yapacağı işler hakkında yanlış bilgilendirilmesi durumu.
- İş güvenliği: İş güvenliği ile ilgili konuların hissettirildiği gibi olmaması.
- Geribildirim: Geri bildirim istenilen düzeyde olmaması.
- Değişim yönetimi: İşletme ve istihdam ile ilgili konularda işgörenin haberdar edilmemesi veya fikrinin alınmaması durumu.
- Sorumluluk: İşgörene yeterli düzeyde sorumluluk verilmemesi.
- İnsan kaynakları: İşgörenin işletmede çalışan diğer çalışma arkadaşlarının uzmanlıkları, statüleri, görevleri ile ilgili yanlış bilgilendirilmeleri.

Psikolojik sözleşme ihlali gelişim süreci şekil 1.5’de gösterilmektedir (Şahin, 2010):



Şekil 1.5 Psikolojik sözleşme ihlali oluşum süreci

Kaynak: Şahin DM (2010) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ekin Yayınevi, Bursa).

Psikolojik sözleşme ihlali altı aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Terk etme veya uyuşmazlık psikolojik ihlalin sebepleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Uyuşmazlık veya sözleşmeyi terk etme durumunda işgörende, öncelikle kendisine taahhüt edilenlerle ve gerçekte elde ettikleri farklı olduğunda, algılanan karşılanmamış taahhüt hissi oluşacaktır. Bu noktada karşılaştırma süreci başlamaktadır. İşgören bu süreçte tarafların vaatlerini ne derecede destekleyebildiklerini anlamaktadır. İşgören kendisini taahhüt edilen taraf olarak görmekte ise ve gerekli karşılık sağlanmazsa, algılanan sözleşme aykırılığı oluşmaktadır. Daha sonra birey psikolojik sözleşmeyi

değerlendirdiği yorumlama sürecine girmektedir. Algılanan sözleşme aykırılığı, bireyin değerlendirmeleri ve yorumlarıyla ihlal olarak neticelendirilebilmektedir (Şahin, 2010).

1.7.1.1 Psikolojik Sözleşme İhlalinde Sözleşme Boşluğu

İşgörenin psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algısı kişisel bir yorumlama süreci olmaktadır. Bu durum ya sözleşmedeki yükümlülüklerin gerçekten yerine getirilmemesi durumunda veya yanlış anlamalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin psikolojik sözleşme boşluğu algısının oluşmasında dört faktör bulunmaktadır (Demiral, 2008):

- Sözün yerine getirilmemesi,
- Yükümlülüklerdeki farklılık inancı,
- Yükümlülükleri takip etme,
- Yükümlülüklerin yorumlanmasıdır.

1.7.1.1.1 Sözün Yerine Getirilmemesi

Bazı şartlarda, işletmelerin işgörene verdiği sözlerin yerine getirmesi imkansız hale gelmektedir. Örneğin, işveren çalışanlarına iyi performans göstermesi sonucunda bir yıl içerisinde maddi olarak mükafatlandırılacağı sözünü vermiştir. Fakat değişimler veya çevresel şartlar sonucu bu maddi mükafat sadece birkaç işgörene sunulmuştur. Bu durumda işgören işletmenin kendisine olan yükümlülüklerini yerine getirilmediği düşüncesine kapılacak ve sözleşmede boşluk algılayacaktır (Morrison ve Robinson, 1997). Diğer durumda ise, örgüt işgörenden beklediği performansı alamamaktadır. Örgüt işgörenin yüksek performansına karşılık bazı vaatlerde bulunmaktadır. Örgüt işgöreninden beklediği kazanımları elde edemediği için söz verdiği vaatleri yerine getirmemeyi tercih edebilmektedir. Bu durumda da yine psikolojik sözleşmede sözlerin ve vaatlerin yerine getirilmemesi durumu ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2008).

1.7.1.1.2 Yükümlülüklerdeki Farklılık İnancı

Yükümlülüklerdeki farklılık inancı, örgütte işgörenine taahhüt ettiği şeyleri yerine getirdiği inancı oluşmasına karşın işgörenin vaat edilen ile gerçekleşenler arasında farklılık olduğuna dair inancının oluşması durumunu ifade etmektedir. Bu durum

tarafların algısal farklılıklarından kaynaklanmaktadır. (Morrison ve Robinson, 1997). Bu durumu ortaya çıkaran üç tane faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Demiral, 2008);

- İşgörenlerin ve örgütün iş yükümlülüklerini yerine getirmede farklı bilişsel yapıya sahip olmaları,
- Taraflar arasında algılanan yükümlülüklerin karmaşık ve belirsiz olması,
- Yükümlülüklerin yerine getirilmesinde yeterli iletişimin kurulamamasıdır.

1.7.1.1.3 Yükümlülükleri Takip Etme

Yükümlülükleri takip etmek, işgörenin psikolojik sözleşmede taahhüt edilenler ile gerçekleştirenleri izleme süreci olarak adlandırılmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Yükümlülükleri takip eden işgören sadece boşlukları yakalamakla kalmayıp aynı zamanda bu boşlukları da takip etmeye devam etmektedir. Yükümlülükleri takip etme, tarafların sözleşmenin ne kadar iyi kurulduğuna dair bilgi edinmesi amacıyla hareket edilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde psikolojik sözleşmenin gerçekleşip gerçekleşmediğine dair birçok belirsizlik durumu oluşabilir. Örneğin, işgörenin yeni işe atanması, ekonomik değişimler, yeni yasalar gibi durumlar sözleşmede belirsizlik oluşturmaktadır. Bu durumda da işgören sözleşmede boşluk algılayabilmektedir (Çetin, 2010).

1.7.1.1.4 Yükümlülüklerin Yorumlanması

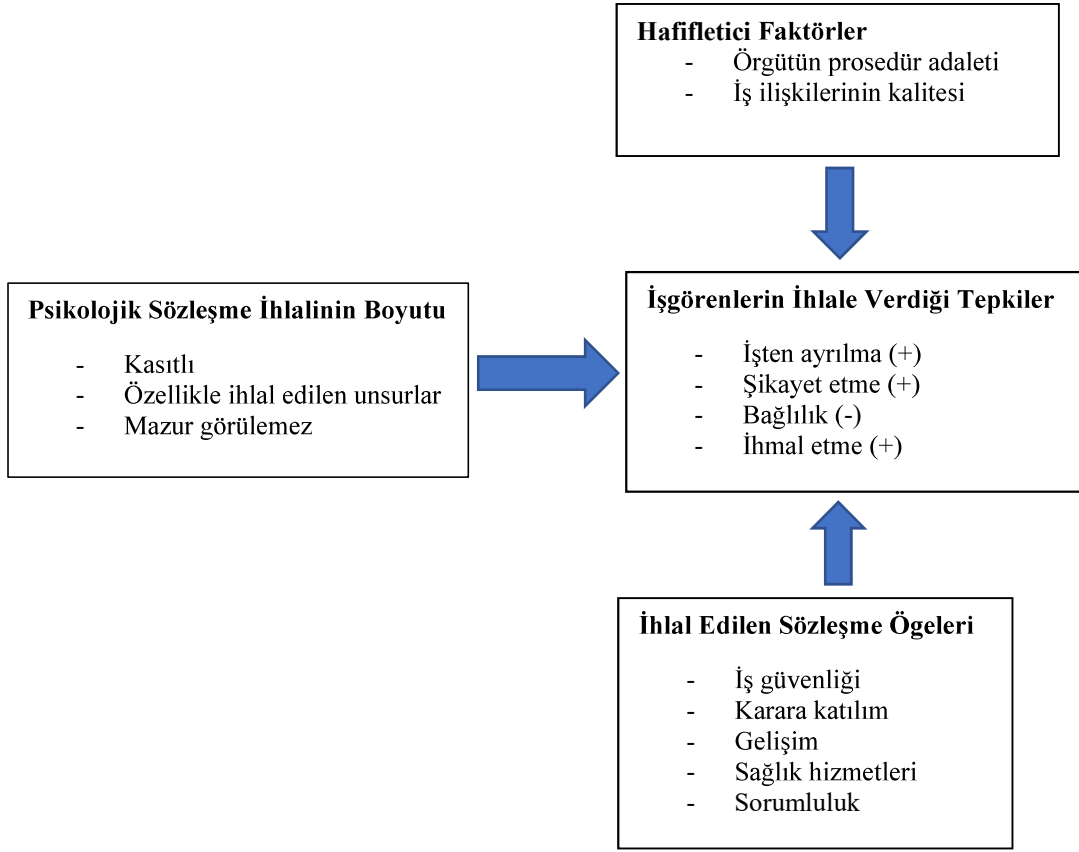
Psikolojik sözleşme boşluğu algısından sonra işgören, bilişsel bir duyguyla olayları anlamlandırmaya çalışmaktadır. Yorumlama süreci, sözleşmedeki boşluk hissi ile ihlal algısı arasındaki mesafeyi kısaltmaktadır. İşgörenin tecrübeleri ile yaşadığı negatif durumların yoğunluğu ele alınmaktadır. Bu aşamada işgören sadece eksiklikleri değil bu eksikliklerin niçin oluştuğunu da incelemektedir (Robinson ve Morrison, 2000). Psikolojik sözleşmenin şartlarının yerine getirilmesi ile ihlal edilmesi durumları bireyin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirildiği sözleşmede işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlılığı artarken, ihlal durumunda işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı zayıflamaktadır (Demiral, 2008).

1.7.2 Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamı aynı konulara değinmekte olup, ihlalin işgörenler üzerinde negatif etkiler oluşturduğu saptanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinden kaynaklanan negatif etkiler, işgörenin kurumuna ne kadar borçlu hissettiği ölçüde değerlendirmesinin sonucu ortaya çıkmaktadır (Üçok, 2012). Psikolojik sözleşme ihlali işgörenin umduğu kazanımlara ulaşmasını engelleyen bir faktördür. Psikolojik sözleşme ihlalinin var olduğunu düşünen işgören kendisine haksızlık yapıldığını düşünmekte, bu noktada da örgütle olan ilişkilerin onarılmasına mesafeli kalmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012). Turnley ve Feldman 1999'de psikolojik sözleşme ihlallerinin en yoğun, işletmelerin yeniden yapılanma ve küçülme dönemlerinde ortaya çıktığını savunmuşlardır. Özellikle iş güvenliği ve gelişme olanakları ile ilgili konularda psikolojik sözleşme ihlalinin olduğunu ifade etmektedirler (Turnley ve Feldman, 1999).

Psikolojik sözleşme ihlali öncelikle işgören ile örgütün birbirlerine karşı güven duygusunu sarsmaktadır. Bu durum hem örgütü hem de işgöreni olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütler sözleşme ihlali durumunda işgörene karşı, kayıtsız kalma, maddi ve manevi açıdan işgöreni cezalandırma gibi tepkiler gösterebilmektedir (Kıyık, 2011). İhlal durumunda işgören ise, öfke, güvensizlik, sadakatsizlik, örgütten ayrılma isteğinin artması gibi tepkiler verebilmektedir. Ayrıca düşük performans ve zayıf örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmektedir. Bu gibi durumlarda psikolojik sözleşme, ilişkiel sözleşmede ise, işlemsel sözleşmeye dönüş yapabilmektedir. İhlal algısına sebep olan nedenler, incelenip iyi yönetilmezse ihlal algısı giderek derinleşebilmektedir (Demirkasımoğlu, 2012).

Psikolojik sözleşme ihlali sonucu, işten ayrılma, şikayetlerde ve ihmal olaylarında artış, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma gözlemlenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin sonuçlar şekil 1.6'da gösterilmektedir (Turnley ve Feldman, 1999):



Şekil 1.6 Psikolojik Sözleşme Sonuçları

Kaynak: Turnley WH, Feldman DC (1998) Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human resource management*, 37 (1): 71-83.

Özetle, Psikolojik sözleşme ihlallerinin derecesi, ihlal edilen unsurlar ve ihlalin etkisini azaltan faktörler, işgörenin ihlale karşı verdiği tepkinin derecesini etkilemektedir. İhlal sonucu işgören, işten ayrılma, örgüt hakkındaki şikayetlerinde artış, işi ihmal etme ve örgüte karşı bağlılıkta azalma gibi tepkiler verebilmektedir (Turnley ve Feldman, 1999).

Örgüt, psikolojik sözleşmede ihlalini zorunlu kılan sebepleri işgörenine açıkça belirtmeli ve bu ihlallerin ne zaman düzeleceği ile ilgili açıklama yapması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin sözleşmelerindeki ihlalin ne derecede yapılacağı ve bu süreçte adaletli davranılması, işgörenlerin vereceği tepkilerin yumuşamasına neden olmaktadır (Selekler, 2007).

Diğer bir açıdan psikolojik sözleşme ihlali, işgörenlerin işletmeye karşı sadakatlerini ölçme imkanı sunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali karşısında işgörenler itaatsizlik ve işten ayrılma gibi tepkiler verebilmekte, bu da örgüt için çalışanlarını kısmı açıdan test etme imkanı sağlamaktadır (Ünver, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, işgörenin çalıştığı örgütten ayrılıp başka bir örgütte işe başlama eğilimidir. Örgütlerin yaşamlarında kaçınılmaz olan iş gücü devri hızının artması, yeni çalışanları işe alma maliyeti ve işe başlayanların eğitimleri, yetiştirilmesi ile maliyetlerin arttığı gözlemlenmekte ve işyerinde çalışan kilit personellere yapılan yatırımların atıl hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden bu maliyetlere katlanmak istemeyen işletmeler, işten ayrılma niyetinin gelişimini iyi inceleyerek, işgören devrini öngörebilmektedir (Aylan, 2012).

Rusbult ve diğerleri 1988'de işten ayrılma niyetinin, işgörenlerin iş ile ilgili koşullardan tatminsiz ve memnuniyetsiz olduklarında sergilemiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadırlar (Rusbult vd., 1988). İşten ayrılma niyetinin örgütsel faaliyetleri etkilediğine dair yaygın bir düşünce bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini oluşturan faktörler belirlendiği zaman, araştırmacılar bu durumu açıklamakta ve yöneticilerde bu ayrılmaları engellemek için bazı önlemler almaktadır (Kesen, 2011).

Kinnie ve diğerleri 1998'de, işgörenlerin işten ayrılmalarını, işten çıkarmalarla yaşanan stres ve gerginliğin sebep olduğunu savunmuşlardır. İşten çıkarılma korkusu yaşayan işgören işe gelmek istememekte, işleri aksatmakta, yeni iş aramaya başlamaktadır (Kinnie vd., 1988). Armstrong-Stassen 1998'de işgörenin beklentilerinin karşılık bulmaması durumunda, iş tatmininin ve performansının düştüğü, işten ayrılma niyetinin oluştuğunu savunmaktadır (Kesen, 2011).

Jaros 1997’de ayrılma niyetini, ‘‘örgütten ayrılmaya karşı sürekli ve aynı zamanda genel bilişsel uyarlamayı yansıtır. Bu uyarlama çalışanın ayrılmayı, başka bir istihdam fırsatı aramayı veya bir ayrılma niyeti şeklini düşünüp düşünmediğini belirler’’ biçiminde tanımlamıştır (Ceylan ve Bayram, 2006). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı öncesi bir haberci niteliği taşımaktadır (Çağ, 2011).

İşgörenin işten ayrılma niyetinin, yüksek işgücü devri ile ilişkisi bulunmaktadır. İş gücü devri, örgütte bulunan işgörenin istihdam ile ilgili ilişkilerinin sonlandırılması ve yerine başka birinin görevlendirilmesinin sıklığı anlamını taşımaktadır. İş gücü devrinde ya işgören kendisi gönüllü olarak işi bırakabilir ya da yönetim işgörenin işini sonlandırabilir. İşgörenin işten gönüllü olarak ayrılması ile işten ayrılma niyetinde yakın bir bağ bulunmaktadır (Çağ, 2011).

Genellikle bireyler yeteneklerine göre uygun olan işi, işe ilk başladıkları örgütlerde bulamamaktadırlar. Buna başka etkenlerde katıldığında, insanlar kendilerine en uygun işi buluncaya kadar işyerlerini değiştirmektedirler. Örgütlerde kendilerine o iş için en uygun kişiyi buluncaya kadar çalışanlarını değiştirebilmektedir. İşgörenin kendine en uygun işi bulma arzusu ve örgütünde en uygun işgöreni bulma isteği gerçekleştirildiğinde azami verim elde edilmektedir. Bu durumu oluşturmak için bir miktar işgören devri gerekli olmaktadır (Varol, 2010).

İşten ayrılma durumunda işletmeler çelişkili bir durumla karşılaşabilmektedir. İşletmenin işgörene sunduğu eğitim ve kendini geliştirme imkanları işgörenin işgücü piyasasındaki değerini artırmaktadır. Bu da işgörenin işten ayrılma eğilimini yükseltmektedir. İşten ayrılma eylemi gerçekleştiğinde de işgören için harcanan eğitim imkanları örgütün zarar hanesine yazılmaktadır (Eren, 2007).

Yüksek işgören devir hızı örgüte dolaylı olarak da zarar verebilmektedir. Eğitimli bir işgörenin işten ayrılmasıyla üretimde zarar yaşanırken, bu durum diğer çalışanların moralleri üzerinde de olumsuz etkiler yaratmaktadır. Literatürdeki araştırmalar işten

ayrılma eğilimi oluşan bireylerin görevlerini olması gerektiği gibi yapmayarak, ürün ve hizmet kalitelerini düşürdüklerini tespit etmiştir (Çakır, 2001).

Başka bir açıdan bakıldığında işgören devir oranı bir örgütün başarı göstergesi olabilmektedir. Etkin çalışma ve çalıştırmanın yanında işgören servisinin istenilen düzeyde olup olmadığı işgören devir hızı ile anlaşılabilir. İşgören devrinin yüksek olduğu örgütlerde, doğru insan seçiminin, görevlendirmenin, tatmin edici ücret ve ödüllendirmenin olmadığı anlaşılabilir. Diğer yandan çalışma şartları, yöneticilerin işgörene karşı davranışları işgören devir hızı etkileyen diğer faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2012).

İşten ayrılma niyeti oluşan bir işgören, gerekli önlemler alınmadığı sürece işten ayrılma faaliyeti gerçekleştirebilmektedir. İşten ayrılma gerçekleşikten sonra geri dönüş mümkün olmamaktadır. Fakat işten ayrılma niyeti oluşan işgören için alınacak tedbirler bu eylem gerçekleşmeden sonlandırılabilir. Bu yüzden işten ayrılma niyeti çok dikkat edilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çağ, 2011).

2.2 İşten Ayrılma Niyetini Oluşturan Sebepler

İşten ayrılma, her sektörde ve kurumda örgütlerin karşılaştıkları en büyük sorunlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılmanın nedenleri, işe alım sürecinde başlayıp, çalışma ortamı ve devam eden süreçlerde birçok etken ortaya çıkmaktadır (İlusu, 2012).

Örgütler işten ayrılma niyeti sonucunda gerçekleşen ayrılmaları ve sıklığını aktaran işgücü devir oranını takip edip gözlemlemek durumundadırlar. Bunun sebebi de yerine yeni işgücü alımı ve eğitiminin maliyeti olmaktadır (Barutçugil, 2004). Bu noktada işgörenin gönüllü olarak işten ayrılmalarının nedenlerini anlamaya çalışmak, örgütsel etkinliği artırmak ve örgütsel bağlılığın azalmasını önlemek açısından önemli olmaktadır (Erbil, 2013).

2.2.1 Bireysel Faktörler

Porter ve diğerleri 1974'de, işgörenlerin çalışacakları örgütlere bazı beklentilerle geldiklerini savunmaktadırlar. Buradan ortak ödüllendirme sisteminin (primler, ödüller vb.) örgütte devam eden işgörelere, işten ayrılan işgörelere nazaran daha uygun olduğu gözlemlenmektedir. Böyle bir tutum çerçevesinde işten ayrılma niyeti ve faaliyeti, işgörenlerin örgütten bekledikleri ile elde ettiklerinin kıyaslaması sonucu olmaktadır (Porter vd., 1974).

İşgörenin kendisinden kaynaklanan iş bırakma sebepleri, örgütün kontrolünde pek etkin olmadığı unsunlar olarak görülmektedir. Çünkü bu sebepler örgütün dışında işgörenin kendisinden oluşan ve örgütün doğrudan kontrol kaynağı olmayan unsurlardır (Gümüşsoy, 2014).

İşgörenin işten ayrılmasını etkileyen faktörler genellikle bireyin işe karşı hissettikleri ve demografik özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bireysel faktörlerin unsurları (Cotton ve Tuttle,1986; Eren, 2007; Ökten, 2008; İlısu, 2012):

- Yaş ile ilgili zorunluluklar
- Başka bir işe karşı duyulan istek
- Yaşama alışkanlıklarındaki değişiklikler
- Aile ilişkilerindeki değişmeler (evlenme, ölüm vb.)
- Öğrenim ve eğitim gereksinimleri (kendi ya da çocukları için)
- Çeşitli psikolojik, fizyolojik nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.)
- İşle ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi

Araştırmalar sonucu 25-45 yaş arası işgörenler diğer yaş gruplarına göre işten ayrılma faaliyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Çünkü bu yaş gruplarında mesleki seçim tamamlanmakta ve işyeri değiştirme davranışı azalmaktadır. Kişisel faktörler arasında bulunan aile ilişkileri açısından kalabalık ailelere sahip bireylerin, küçük ailelere göre işten ayrılma davranışı daha yüksek bulunmaktadır. Çocuk sayısının fazla olduğu ailelerde işten ayrılma eğilimi yüksektir. Kıdem ile ilgili olarak, işyerinde uzun süre çalışmış bireyin mesleki deformasyonu ve bıkkınlığı daha fazla

olduğu için işten ayrılma eğilimleri kıdemli olanlara oranla daha yüksektir (Eren, 2012).

2.2.2 İşletme İçi Nedenler

Bu tür nedenler genellikle işgörenin örgütten kendi isteğiyle ayrılmasına neden olmaktadır. Bu sebepler önlenemez durumdadır. Bu sebepler örgütten veya örgüt işgören arasındaki ilişkiden kaynaklanabilir (Etyemez, 2013).

İşgöreni işten ayrılma niyetine sevk eden sebepler (Cotton ve Tuttle,1986; Kesen, 2011; Aylan, 2012):

- İşletmelerin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması),
- Ulaşım olanakları (Servisten veya kamu taşıtlarından yararlanabilme, park yapabileme imkanları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (Pis işler, ağır işler vb.), olumsuz organizasyonel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar vb.),
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (Adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirme yapılmamış olması vb.),
- Kötü iş koşulları (Kaza olasılığının yüksekliği, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması),
- İş görenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları
- Kötü personel yönetimi uygulanması (Ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği vb.),
- İş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği (Kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması vb.),
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (Yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.).

2.2.3 İşletme Dışı Faktörler

Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı sebepler işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Bu noktada örgütler açısından genellikle işten ayrılmayı

engellemek pek mümkün değildir. Çünkü bu davranışın sebepleri örgütün boyutlarının üzerindedir (Kesen, 2011).

İşten ayrılmayı etkileyen işletme dışı faktörler (Cotton ve Tuttle,1986; Fındık, 2011);

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve iş değiştirme olanaklarının artması,
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlaması,
- Mevsimlik çalışma alanlarının etkileri (özellikle tarım kesiminde),
- Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi vb. etkiler.

2.3 İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi

İşten ayrılma sorununda yöneticinin yaşadığı endişelerden biri, en yetenekli işgörenlerinin işten ayrılması ve örgütte geriye dışarda iş bulamayacak kişilerin kalması endişesidir. Yani işgören açısından avantajlı olan bir işten ayrılma faaliyeti, örgüt için zararlı olabilir (Arı, 2013). İşten ayrılma niyetinin sonuçları, bize faaliyetin yönetsel yönüne dikkat çekmektedir. Örgütler işgörenin işten ayrılmasını önlemek için örgüt politikalarını yeniden düzenlemeli, eğitim ve ücret politikalarını geliştirmelidirler. Politikalar sorunların teşhisi için gerekmektedir (Ongori, 2007).

Appolis 2010'da işten ayrılma niyetinin en önemli engelleyicisinin iş tatmini olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacı iş tatminin, işten ayrılma niyetini azalttığını savunmaktadır. Greenberg ve Baron 1997'de iş tatminini artırmanın yolunun, işi eğlenceli hale getirmek, ücrette adalet, işgören ile işin uyumu, sıkıcı işlerden kaçınmak olduğunu savunmuşlardır (Başoda, 2012).

Sanderson 2006'da işten ayrılma niyetini engelleyen politikaları şu şekilde sıralamıştır (Sanderson, 2006; Kesen, 2011);

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreci geliştirilmelidir.
- Çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun olması gerekmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır.

2.4 İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları

İşgörenlerin kendi istekleri ile işten ayrılmalarına etki eden bu düşünce, örgütün zamanında fark edemeyip müdahale edememesi sonucu, örgüte yüksek maliyetler getirebilir. Bu açıdan insan kaybı, hem nitelikli işgücünün örgütten kaybına neden olmaktadır, hem de yerine gelecek olan kişinin eğitim ve adaptasyon maliyetleri eklemektedir (Şahin, 2011).

İşgörenler çalıştıkları işletmede bir adaletsizlik algıladıkları zaman örgüte karşı negatif davranışlar sergileyebilmektedir. Bu adaletsizlik algısı bireyin örgütün lehine çalışma isteğini azaltmaktadır (Erkutlu, 2015). İşgörenin işten ayrılması ve diğer çalışanlarla irtibatının kesilmesi sonucu örgütün diğer işgörenlerinin uyumunun bozulmasına neden olabilmektedir. Eğitimli ve işletmeye alışmış bir işgörenin işten ayrılışı üretimde de kayıplar yaşanmasına sağlamaktadır (Aylan, 2012).

İşten ayrılma niyetinin azalması, işe ve işyerine bağlanma durumunu etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Nitekim araştırmalar göstermektedir ki, işten ayrılma niyeti, düşük örgütsel bağlılık ve düşük iş doyumunu nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Agin, 2010).

İşten ayrılma niyeti oluşan işgörenler, gerekli tedbirler alınmağı sürece işten ayrılma eylemini gerçekleştirebilmektedir. Örgüt nitelikli personelini kaybederken, işe yeni alacağı personelin eğitimi, uyum süreci gibi bazı maliyetlere katlamak zorunda kalacaktır (Bannister ve Griffeth, 1986). Sanderson 2006'da işten ayrılmanın maliyetlerini şu şekilde sıralamaktadır (Sanderson, 2006);

- Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- Yeniden eğitim masrafları,
- İşe alışma sürecinde meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- Kişinin işe alışıp tam kapasite çalışmaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işgörenin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- İşgörenin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREY ÖRGÜT UYUMU

3.1 Birey Örgüt Uyumu Kavramı

İnsanların tek başlarına yetersiz oldukları işleri yapabilmek için kurulan örgütler, zamanla bazı özelliklere ve isteklere sahip olmaktadır. Sahip olunan özellikler ve istekler birey ile örgüt arasında belirli uyumun olmasını gerekli kılmaktadır. Zıttı durumunda ise örgüt veya birey amaçlarına ulaşmakta sıkıntı yaşamaktadır (Kurtpınar, 2011).

Literatürde birey örgüt uyumu ile ilgili en sık karşılaşılan tanımlardan birini Kristof 1996'da geliştirmiştir. Birey örgüt uyumu, bireyin beklenti, istek, kişisel değer ve amaçlarının, örgütün değer amaç ve sistemine uygunluğu biçiminde tanımlamaktadır. Bir açıdan bakıldığında birey örgüt uyumu, örgütün, bireyin istek ve beklentilerini yerine getirdiğinde oluşan, diğer bir bakış açısında ise bireyin örgütün talep ve normlarına uyması ile oluşan uyum olarak gerçekleşmektedir (Kristof, 1996).

Chatman birey örgüt uyumunu, bireyin değerleri ve normları ile örgütün değerleri ve normlarının uyum sağlayıp sağlamama durumu olarak tanımlamaktadır (Chatman, 1989). Birey örgüt uyumu, bireyin örgütü tercih etme sebeplerinden biri olmaktadır. Birey örgüt uyumunun işletmenin bulunduğu pazarda rekabet avantajı kazanmasını sağlamakta ve örgütsel bağlılığı elde etmede çok önemli bir değeri vardır (Cable ve Judge, 1996).

Birey örgüt uyumu ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Fakat bu tanımlamalardan birey örgüt uyumunun olup, olmayacağı 3 madde etrafında toplanmaktadır (Erkutlu, 2015);

- Birey örgüt uyumunun gerçekleşmesi için örgüt bireyin beklenti ve amaçlarına uyar, ya da birey örgütün beklenti ve normlarına uyar.
- Birey ve örgütün temel özellikleri zaten benzerlik göstermektedir.
- İlk iki seçenek de birden gerçekleşebilir.

3.2 Birey Örgüt Uyumu Kuramları

3.2.1 Kristof Birey Örgüt Uyumu Modeli

Kristof birey örgüt uyumunu, birey ile örgütün değerlerinin ve beklentilerinin uyum sağlaması olarak tanımlamaktadır. Bu özelliğin örgütsel seçimde de etkin olduğunu savunmaktadır. Birey ve örgütün karşılıklı beklentilerini ne şekilde ve nasıl karşılayacaklarını birbirlerine açıklamaları gerekmektedir (Kristof, 1996).

Kristof birey örgüt uyumunu, birey ile örgüt arasında işlevselleştirilmiş uyum olarak ele almaktadır. Bu noktada şu sonuca varılmaktadır; “Örgütsel değerlerin içselleştirilmesi yüksek düzeyde bir birey-örgüt uyumu olduğunun göstergesi olmaktadır” (Çetinkaya, 2016).

Bu yöntem, işletmelerin boş kadroları doldurmak için kullandığı, işe uygun kişiyi alarak birey örgüt uyumunu sağlayan geleneksel bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk defa 1.Dünya savaşının gerçekleştiği zamanlarda kullanılan bu yöntem, iş dünyasının karmaşıklığında avantaj elde etmek için şirketlerde kullanmaya başlamıştır. Kristof birey örgüt uyumunu, tamamlayıcı ve bütünleştirici olarak iki boyutta ele almaktadır. Bütünleştirici uyum kişinin özellikleri ile işletmenin özelliklerinin birbirlerine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Tamamlayıcı uyumun iki boyutu bulunmaktadır. Örgüt bireye kişisel gelişim imkanları, eğitim fırsatları, maddi

kaynaklar sunarken, bireyden performans, efor ve yeteneklerini sergilemelerini istemektedirler (Ulutaş, 2010).

3.2.2 Chatman'nin Birey Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman birey örgüt uyumunun değerler yönüne vurgu yapmaktadır. Bireyin değerlerinin örgüte uygun olması, bireyin örgüt ve çevresine adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır. Chatman, örgütün değerlerinin işletmede çalışan aktif bireylerin çoğunluğuyla benzer olduğunu savunmaktadır (Chatman, 1989). Bu kuramda önemli olan, birey için hangi konuların ve örgüt için hangi konuların önemli olarak değerlendirildiğidir. Birey ile örgütün birbirlerine bakış açıları davranışlarını belirlemede önemli iken, asıl önemli nokta taraflar için köklü ve kalıcı olan değerlerdir. Bireyler kendi hedefleri için belirlediği öz değerlerini, örgütün değerlerinden önde tutabilmektedirler. Değerler bireyin çevresi ile uyumunu düzenlemekte ve sosyal bir bilincin ürünü olmaktadır. Değerleri birey ve örgütün davranışlarını belirlemede etkin rol oynayan normlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda birey örgüt uyumunu birey ile örgütün değerlerinin uyumu şeklinde açıklanmaktadır (Ulutaş, 2010).

Chatman'ın birey-örgüt uyumu modelinde öncelikle bireyin ve örgütün değer profillerinin karşılaştırılması yapılarak ölçülür. Birey-örgüt uyumluluğu türlerinden hangisinin tercih edileceği, hangi değerlere sahip işgörenlerin örgüt için en uygun olduklarını belirlemek bakımından önemlidir. Chatman bireyler ve örgütlerin seçim sürecinde birbirlerine ilişkin daha fazla bilgi sahibi olmalarının yararına değinmekte, işgörenlerin seçimi ve sosyalleşmesi kavramlarının önemine birey-örgüt uyumu açısından vurgu yapmaktadır (Erkutlu, 2015).

3.2.3 Schneider'in Birey Örgüt Uyumu Modeli

Schneider'in birey örgüt uyumu modeli (ASA) çekim, seçim, çekişme aşamalarından oluşmaktadır. Çekim; bireylerin rastgele işlere başlamadıklarını, onların kendilerine en uygun işi bulduklarını anlatmaktadır. Seçim; bu işin parçası olarak seçilen bireyin, üstlenilen görevde bulunarak konumunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu kuramda bireylerin işletmeyi seçmesinde, örgütün parçası olma isteği bulunmaktadır.

Bireylerin buldukları örgütte yüksek seviyede uyumlarının olması gerekmektedir. Yoksa işten ayrılma (çekişme) yaşanmaktadır (Schneider vd., 1995).

Schneider insanların kendilerine en uygun işletmeyi seçtiklerini, eğer doğru bir eşleşme olmazsa, işten gönüllü olarak ayrıldıklarını savunmaktadır. Bireylerin işletmeye nedensellik kurmalarında etkin nokta, örgütün yapısı, teknolojisi veya dışsal çevresi olmamakta, örgütsel davranışa dair belirleyiciler önemli rol oynamaktadır. Bu noktada belirli yapıları olan örgütler bireyleri kendilerine çekmekte, uyum olmadığında da ayrılıklar yaşanmaktadır. Örgütte kalanlar ise yalnız nitelik açısından değil duygu düşünce açısından da benzer kişilerdir (Erkutlu, 2015).

Özet olarak, Schneider örgütlerin psikolojik homojenliğini savunmaktadır. Sunduğu modelde örgütü bireyler oluşturur düşüncesi hakim olmaktadır. Zaman içerisinde, işletmeler birey faktörünü daha homojen bir yapıya çekmek ve elinde tutmayı amaçlamaktadır (Çetinkaya, 2016).

3.3 Birey Örgüt Uyumu Türleri

3.3.1 Bütünleştirici Uyum

Bütünleştirici uyum temelde, birey ile örgütün esas özellikleri arasındaki ilişkiyi konu edinir. Örgüt ile ilgili bu özellikler, örgütün kültürü, iklimi, amaçları ve temel prensipleridir. Birey açısından bakıldığında ise bu özellikler, kişilik, hedefler, değerler ve normlardır. Bütünleştirici uyum, birey ile örgütün arasında, bu özelliklerin benzerlik göstermesini ifade etmektedir (Yıldırımbulut, 2006).

Bütünleştirici uyum sağlandığı takdirde, birey örgüte karşı daha olumlu davranışlar sergileyebilmektedir. Araştırmalar sonucu elde edilen bu olumlu davranışlar, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artması, iş performansının yükselmesi ve işten ayrılma niyetinin azalmasıdır (Piasentin ve Chapman, 2007).

Kristof, çalışmasında bütünleştirici uyum ile çalışanın davranışları arasında ilişki olduğunu söylemektedir. Saks ve Ashforth'un çalışmalarında ise bütünleştirici uyumun iş tatmini, örgüte uyum ve işe dahil olma arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Vancouver ve Smith çalışmalarında bütünleştirici uyum ile stres ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğunu saptamıştır (Autry ve Wheeler, 2005).

3.3.2 Tamamlayıcı Uyum

Örgüte uygun bireyin seçimi, verimliliği ve örgüte bağlılığı etkileyen kilit unsurlardan birisidir. Birey ile örgütün uyumu hakkındaki yaygın görüş bireyin karakteristik özellikleri ile örgütün özelliklerinin benzer olmasıdır. Bu genel düşüncenin aksine, birey örgüt uyumu aynı zamanda birey ile örgütün özellikleri arasında tamamlayıcılık etkisi meydana gelebilmektedir (Piasentin ve Chapman, 2007).

Tamamlayıcı uyum, bireyin özelliklerinin örgütte eksikliği hissedilen bir konuyu giderdiği veya örgütün bireyin eksikliğini giderdiği durumu ifade eden uyum türüdür (Allison, 2007). Tamamlayıcı uyum sağlandığında çevrenin ihtiyaç duydukları ile bireyin güçlü özellikleri denge kurmaktadır (Saraç, 2014). Örnek olarak, eğer örgüt takım çalışmasına ihtiyaç duyuyor ve ödüllendiriyorsa ve bunun karşılığında bireyde takım çalışmasını gerektirebilecek yetkinliklere sahipse tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir. Tamamlayıcı uyumun, ihtiyaç-arz ve talep- kabiliyet olmak üzere 2 farklı boyutu bulunmaktadır (Kristof, 1996).

İhtiyaç-arz uyumu, bireylerin örgütlerden talep ettikleri fiziksel, finansal ve psikolojik ihtiyaçların karşılandığında oluşmaktadır (Westerman, 1997). Bireyler ihtiyaçları karşılandığı ölçüde çevre ile uyumlu olmaktadır. Bu yüzden ihtiyaçları örgütleri tarafından karşılanan bireylerin iş tatmin düzeyleri artacak ve daha üretken olacaklardır (Ulutaş, 2010).

Talep- kabiliyet uyumu bireyin, örgütün ihtiyaç duyduğu donanım, bilgi birikimi, kabiliyet, bağlılık ve yetkinlik gibi konularda katkı sağlamasıdır (Westerman, 1997).

Başka bir ifade ile, talep-kabiliyet uyumu, işin gerektirdikleri ile bireyin özellikleri uyum sağlandığında gerçekleşir. Bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin, işin gerektirdikleri ile istediklerinin uyumundan bahsedilmektedir. Bu uyum bir çeşit birey-iş uyumu olarak da literatürde bulunmaktadır (Scroggins, 2007).

3.4 Birey Örgüt Uyumunu Etkileyen Faktörler

Birey-örgüt uyumu ile ilgili literatür incelendiğinde, uyum üzerine etkisi olan bireysel farklılıkların; yaş, cinsiyet, kıdem gibi demografik konular olduğu görülmektedir. Benzer demografik özellikleri bulunan bireylerin arasında güçlü bir çekim olabileceği ve benzer davranışları barındırabilecekleri vurgulanmaktadır (Preffer, 1985). Literatürde demografik özelliklerin yanı sıra bireyin kişiliği, örgüte ilişkin algısı gibi farklılıklarında algılanan uyum üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır (Saraç, 2014).

Birey ile örgütün uyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Çetinkaya, 2016, Ulutaş, 2011, Erkutlu, 2015);

- Örgüt kültürü ve örgütsel iklim,
- Kişilik,
- İletişim,
- Sosyal algılama,
- Liderlik,
- Bireycilik ve kolektivizm,
- Esneklik ve esnek çalışma saatleri,
- Karşılanamayan ihtiyaçlar ve motivasyon,
- Olumlu düşünme,
- Bireyin statüsü,
- Örgütsel adalet,
- Bireye örgütü sevdirmeye

3.5 Birey Örgüt Uyumunun Sonuçları

Birey örgüt uyumu hakkında yapılan araştırmalar, örgütün kendi kültürüne uygun birey seçmesinin önemini savunmaktadır. Bireyin kişiliği ve sahip olduğu değerler,

örgütün değerleri ile uyumlu olduğu zaman güçlü birey-örgüt uyumu meydana gelmektedir. Güçlü birey-örgüt uyumu meydana geldiğinde, iş tatmini artmakta, bağlılıkta, grup uyumunda ve performansta artışlar meydana gelmekte, işgören devri ve işten ayrılma niyetinde azalış meydana gelmektedir. Bu yüzden örgütler, örgütün değerleri ve özellikleri ile uyumlu birey seçtiklerinde rekabet avantajı elde etmektedirler (Trouba, 2007).

Chatman örgüte giriş seviyesinde oluşan yüksek birey-örgüt uyumunun, iş tatmini ve işte kalma süresi ile ilgili olumlu sonuçlar getirdiğini, işten ayrılma niyeti ile ilgili negatif sonuçlar ortaya koyduğunu ifade etmektedir (Chatman, 1991). Bireyin örgütle sağladığı kültürel uyum ile örgütsel bağlılık ve iş tatminini inceleyen araştırmalarda, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek olan bireylerin, genellikle örgüt kültürüne uyum sağladıkları, bağlılığı ve tatmini düşük olan bireylerin ise yüksek ihtimalle örgüt kültürüne uyum sağlayamadıkları ortaya çıkmaktadır (Argun, 2007).

Birey ile örgüt uyumu gerçekleştiği noktada, bireyler örgütlerini daha iyi anlamaya başlamaktadırlar. Karşılarındaki örgütü beklentilerini karşılayan bir yapı olarak algılamaktadırlar. Bu sayede kendi başarılarını, kişisel yetkinlikleri ile bağdaştırmaktadırlar. Uyumun olmadığı işletmelerde ise bireylerin örgüte bakış açıları daha olumsuz olmaktadır (Erkutlu, 2015).

Birey ile örgüt arasındaki uyumun önemli noktalarından biri, birey-örgüt uyumu karşılıklı ilişkileri güven duygusu üzerine kurmaktadır. Güven faktörü kişinin örgüte olan uyumunu sağlayan aynı zamanda, birey örgüt uyumunun sonucu olan çift yönlü bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Ulutaş, 2010). Ortak güven hissiyatı, taraflar arasında bilgi paylaşımını sağlamaktadır. Sherif 1996'da yaptığı çalışmada çaba ve karşılıklı iletişimin güven hissini doğurduğunu savunmaktadır (Celep ve Çetin, 2003).

Birey örgüt uyumu ile bağlılık arasında yapılan birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar birey örgüt uyumu ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir. Birey örgüt uyumu düşük olan bireylerin örgütsel bağlılığı da zayıf

olabilir (Pekdemir vd., 2013). Birey ile örgüt uyumu verimlilik üzerinde etkili olmaktadır. Birey örgüt uyumunda değer ve amaçları uyuşan birey amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda bireyin iş arkadaşlarına ve çevresine uyumu, verimi olumlu yönde etkilemektedir (Ulutaş, 2010).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki birey örgüt uyumu, stres düzeyine etki etmektedir. Uyumun sağlandığı işletmelerde daha düşük seviyede stres algılanmaktadır. Yüksek stres işten ayrılma davranışını tetiklemekte, iş tatminini düşürmektedir. Birey örgüt uyumu bu olumsuz durumları engellemek için kullanılabilir (Çetinkaya, 2016).

Birey örgüt uyumsuzluğunun en önemli etkisi işgören devri olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey örgüt uyumu sağlanamayan işletmede, stresli iş ortamı oluşmakta ve birey örgütün içindeki çatışmalardan birini taraf seçebilmektedir. Bu durumda işgörenin işi işveren tarafından fesih edilebileceği gibi, bireyin kendisi işten ayrılma davranışı gösterebilmektedir (Ulutaş, 2010).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1 Psikolojik Sözleşme İhlali Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti işletmeler için oldukça önem arz eden konulardan iki tanesidir. Psikolojik sözleşme birey örgüt arasındaki istihdamla ilgili inançları ifade etmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Yazılı olmayan bu sözleşme birey ile örgüt arasında yükümlülüklerle ilgili bağ kurmaktadır (Kotter, 1973). İşten ayrılma niyeti ise, işten ayrılma davranışının habercisi konumunda ve işten ayrılmanın işletmeye ağır bedeller ödettiği yapılan literatür araştırması sonucu anlaşılmaktadır (Agin, 2010).

Psikolojik sözleşmesi gerçekleşen bireyler, yani işle ilgili beklentileri ve inançları karşılanan çalışanlar işten ayrılma davranışını düşünmemektedirler. Birçok çalışmada bu iki faktörün birbirleri ile ilişkilendirildikleri gözlemlenmektedir. ‘‘Çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerinin, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır’’. Ayrıca psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu ele alındığında, birey daha çok finansal kazanımlara yönelmekte, uzun vadeli örgütü düşünmemektedir. ‘‘Çalışanların işlemsel psikolojik sözleşmelerinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır’’ (Özgen ve Özgen, 2010).

Personel örgüte belirli bir katkıda bulunmaktadır. Buna göre örgütten de en az bulunduğu katkı kadar karşılık beklemektedir. Bu karşılığı aldığı sürece de örgütle

ilişkilerini devam ettirme eğilimindedir. Bu durumda psikolojik sözleşme mevcuttur. Eğer birey kuruma verdiği katkılar ile aldığı katkılar arasında uyumsuzluk yaşarsa, işten ayrılmayı tercih edebilecektir. Diğer bir ifade ile psikolojik sözleşme ihlal ediliyorsa işten ayrılma niyeti artacaktır (Barutçugil, 2002).

Literatür araştırması sonucu, bireyin psikolojik sözleşmesinin ihlali, işten ayrılma niyetini tetiklemektedir. Sözleşme ihlali durumunda, birey olumsuz tepkiler vermekte ve işten ayrılmayı düşünmektedir (Nicholson ve Johns, 1985; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996).

Psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişki sosyal mübadele kavramı ile daha iyi açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşmede taahhüt edilenler gerçekleşmediğinde birey, davranışsal tepkiler göstermekte, işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Bu durumda birey psikolojik sözleşmeyi olumlu algılayarsa, işten ayrılma niyetinin düşük olacağı düşünülebilir (Turnley ve Feldman, 1999). Birey taahhüt edilenler ile gerçekleştirenler arasında fark algıladığında sosyal mübadelede dengesizlik algılamaktadır. Dolayısı ile çalışan bu dengesizliği azaltmak için örgüte katkılarını azaltmaktadır (Robinson, 1996). Bu durumda yaşanan dengesizlik aşılamayacak noktada ise birey örgütü terk etmeyi düşünebilmektedir. Birey sosyal mübadele teorisi kapsamında kendisine yapılan tutumu adaletsiz bulmakta ve işletmede ki istihdam ilişkisini sonlandırabilmektedir (Büyükyılmaz, 2013).

4.2 İşten Ayrılma Niyeti İle Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi

Bireyin işten ayrılma davranışını tetikleyen sebepler, olumsuz şart ve koşullardır. Bunlardan bir tanesi de düşük birey-örgüt uyumu algısıdır. Bireyler örgütleri ile uyum sağlayamadıklarında huzursuz ve endişeli hissederler. Birey örgüt uyumu yüksek olan bireyler örgütte kalmak yönünde olumlu düşünmektedirler (Chatman, 1991).

Cable ve Judge 1996 araştırmalarında, birey örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu ifade etmektedirler (Cable ve Judge, 1996). Saks ve Ashforth 1997'de, birey-örgüt uyumunun iş doyumu, stres belirtileri, örgütsel

vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde 297 işletme bölümü mezunu birey üzerinde yaptığı araştırmada, birey örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu saptamışlardır (Saks ve Ashforth, 1997).

Lauver ve Kristof-Brown 2001’de, bir kamyon şirketinin 231 çalışanı üzerinde yaptığı birey örgüt uyumu çalışmasında, birey örgüt uyumunun ile iş doyumunu ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemişlerdir. Bulgular birey örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğunu doğrulamaktadır (Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Ambrose ve diğerleri 2007’de 73 kuruluşta 304 kişi üzerinde yaptığı araştırmada birey-örgüt değer uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Ambrose vd., 2007).

4.3 Psikolojik Sözleşme İhlali İle Birey Örgüt Uyumu İlişkisi

Birey-örgüt uyumu, örgütsel değer ölçütleri ile birey değerlerinin uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1989). Birey örgütte işe başladığı andan itibaren, yeni işini, çalışma grubunu, organizasyondaki yerini ve örgüt kültürünü, kendi inanç değer ve beklentileri ile karşılaştırmaktadır (Louis, 1980). Bu uyum süreci, istihdam ilişkileri ve karşılıklı yükümlülükler, psikolojik sözleşmenin de yapısını etkilemektedir (Rousseau, 1989).

Birey-örgüt uyumu ve birey ile örgüt arasındaki uyumu ilgilendiren kavramlar örgütsel başarı için önemlidir. Hem algısal hem de bireysel olan psikolojik sözleşme, birey-örgüt uyumunun temelini oluşturmaktadır (Silverthorne, 2004).

Bocchino, Hartman ve Foley 2003’de, psikolojik sözleşme ihlali ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yüksek düzey psikolojik sözleşme ihlali yaşayan bireylerin, düşük birey-örgüt uyumuna yakalanma ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Bocchino, Hartman ve Foley,2003).

Lv ve Xu 2016'da Çin'de 255 çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Sosyal değiş tokuş teorisine dayalı olarak psikolojik sözleşme ihlalinin, birey-örgüt uyumunu olumsuz yönde etkilediğini açıklamışlardır (Lv ve Xu, 2016).

BEŞİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE BİREY-ÖRGÜT UYUMUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusunun amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Literatürde psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır (Nicholson ve Johns, 1985; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999). Birey-örgüt uyumu yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu savunulmaktadır (Chatman, 1991; Cable ve Judge, 1996; Saks ve Ashforth, 1997; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Ambrose vd., 2007). Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar literatürde bulunmaktadır (Bocchino vd., 2003; Silverthorne, 2004; Lv ve Xu, 2016). Bu üç değişkenin bir arada değerlendirildiği, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla daha önce yapılmamış bu çalışmanın, literatüre katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlali birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu için, işletmelerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur (Üçok, 2012). Psikolojik sözleşme ihlali birey ve örgütün birbirlerine karşı güven duygusunu sarsmaktadır (Kıyık, 2011). Psikolojik sözleşme ihlali sonucu birey, işten ayrılma, şikayetlerde ve ihmal olaylarında artış, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, düşük performans, öfke gibi tepkiler verebilmektedir (Demirkasımoğlu, 2012, Selekler, 2007).

İşten ayrılma niyeti oluşan bir birey, gerekli önlemler alınmadığı sürece işten ayrılma faaliyeti gerçekleştirebilmektedir. İşten ayrılma gerçekleştikten sonra geri dönüş mümkün olmamaktadır. Fakat işten ayrılma niyeti olan birey için alınacak tedbirler ile bu eylem gerçekleşmeden sonlandırılabilir. Bu yüzden işten ayrılma niyeti çok dikkat edilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Çağ, 2011).

Birey-örgüt uyumu, bireyin örgütü tercih etme sebeplerinden biridir. Birey örgüt uyumunun işletmenin bulunduğu pazarda rekabet avantajı kazanma ve örgütsel bağlılığı elde etmede önemli bir değer olduğu görülmektedir (Cable ve Judge, 1996).

Örgütsel davranış literatüründe geçen, psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti, birey-örgüt uyumu kavramları, bireyin ve örgütteki başarısını, geleceğini ve uyumunu etkileyen konulardır. Uzun süreli ve tatmin edici çalışma hayatı için psikolojik sözleşmenin yükümlükleri yerine getirilmeli, işten ayrılma niyeti ile ilgili önlemler alınmalı ve birey örgüt uyumu sağlanmalıdır (Erdoğan, 2015; Agin, 2010; Trouba, 2007).

5.2 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kısmında örneklem, ölçekler, araştırma modeli ve hipotez tasarımı ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

5.2.1 Örneklem

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de bulunan vakıf üniversiteleri akademisyenleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede vakıf üniversitelerinde görevli olan profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, uzman ve okutman unvanına sahip bütün akademisyenler ana kütleli oluşturulmaktadır.

Türkiye’de 2017 yılı itibariyle 65 tane vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Yükseköğretim Kurulu’nun web sitesinden elde edilen bilgiler çerçevesinde, 2016 yılında vakıf üniversitesinde bulunan akademisyen sayısı toplam olarak 20148 olarak karşımıza çıkmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr>, 2017). Literatürde, evrenin 20148 olduğu, güven düzeyinin % 95 ve güven aralığının 0,05 olduğu bir küttelede örneklem büyüklüğünün yaklaşık 400 civarı olması gerektiği belirtilmektedir. Ana kütlelin bilindiği varsayıldığı için, çalışmada aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004);

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

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını,

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

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örneklem hatasını göstermektedir.

Genel kabul gören olayın gerçekleşme olasılık (p=0.8 veya p=0.3 veya p=0.5) ve gerçekleşmeme olasılık (q=0.2 veya q=0.7 veya q=0.5) değerleri dikkate alındığında (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004), %95 güven düzeyinde ve ±0.05’lik sapma aralığında:

a) p=0.8 ve q=0.2 ise $n = 20148 \times (1.96)^2 \times (0.8) \times (0.2) / (20148 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.8) \times (0.2) = 242$,

b) $p=0.3$ ve $q=0.7$ ise $n=20148 \times (1.96)^2 \times (0.3) \times (0.7) / (20148-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.8) \times (0.2) = 324$ ve

c) $p=0.5$ ve $q=0.5$ ise $n=20148 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) / (20148-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.8) \times (0.2) = 378$ olarak hesaplanır.

Bu kapsamda ana kütle içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 2500 kişiye anketler elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Posta kutularının dolu olması ve sunucudan kaynaklı hatalar gibi nedenlerden dolayı 400 civarı kişiye anket formu ulaştırılamamıştır. Dolayısıyla 2100 kişinin anket formunu gördüğü düşünülmektedir. Akademisyenlerin 423'ünden geri dönüş sağlanmıştır ve anketlerin geri dönüş oranı %20,142 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 11 anketin uç değerlere sahip olduğu tespit edilmiş ve geçersiz sayılarak analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam 412 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

5.2.2 Ölçekler

Çalışmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde psikolojik sözleşmeye ilişkin işgörenlere vaat edildiği düşünülen maddeler bulunmaktadır. Katılımcılardan bu maddelere ilişkin herhangi bir vaat algılayıp algılamadığını, algılamış ise bu vaatlere ilişkin herhangi bir ihlal algılayıp algılamadığını ve her bir maddenin kendisi için ne derece önemli olduğunu belirtmeleri istenmektedir. İkinci bölümde, işgörenlerin işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, birey-örgüt uyumunu ölçen ifadeler ile birey-örgüt uyumu düzeyi test edilmiştir. Son bölümde, katılımcıların demografik özellikleri hakkında sorular bulunmaktadır.

Anketin ilk bölümünde, Robinson ve Rouseau 1994'de tarafından geliştirilmiş psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Dokuz maddeli ölçek, katılımcıların işverenlerinin onlara karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği düşüncelerini ölçmek üzere planlanmıştır. Ankete katılanlardan her bir soru için beş seçenekten birini işaretlemeleri istenmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum...5 = kesinlikle

katılıyorum). Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği yapısı gereği puanlama sistemi işten ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumu anketlerinin puanlama sisteminden farklıdır. Psikolojik sözleşme ihlali sorularına cevap verenlerin puanları ters çevrilerek ters puanlama yapılmıştır. Böylece 1 kesinlikle katılıyorum...5 kesinlikle katılmıyorum şekline dönüştürülmüştür. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlali anketinden alınan yüksek puanlar psikolojik sözleşme ihlalinin fazlalığını, düşük puanlar ise psikolojik sözleşme ihlalinin azlığını ifade etmektedir. Uygulanan psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0,92 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek için Cammann ve diğerlerinin 1983'de geliştirdiği, Mimaroglu'nun 2008'de Türkçeye çevirdiği üç maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin işten ayrılma niyetini ölçen birçok çalışmada kullanıldığını görmekteyiz (Cammann vd., 1983, Mimaroglu, 2008, Akça, 2012, Yılmaz, 2015, Çelen, 2016). Katılımcılardan her bir soru için beş seçenekli cevaptan bir tanesini seçmeleri istenmiştir (1 = kesinlikle katılmıyorum...5 = kesinlikle katılıyorum). Uygulanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların birey-örgüt uyumunu ölçmek amacıyla Netemeyer ve diğerlerinin 1997'de geliştirdiği 4 maddeden oluşan birey-örgüt uyumu ölçeği kullanılmıştır. Birey-örgüt uyumu ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's alpha) 0,93 olarak tespit edilmiştir.

Demografik değişkenleri ölçmek amacıyla, soru formunun son bölümünde katılımcılardan cinsiyet, medeni hal, yaş, mesleki deneyim süresi, mevcut üniversitelerindeki deneyim süresi, akademik unvanlarının ne olduğunu işaretlemeleri istenmiştir.

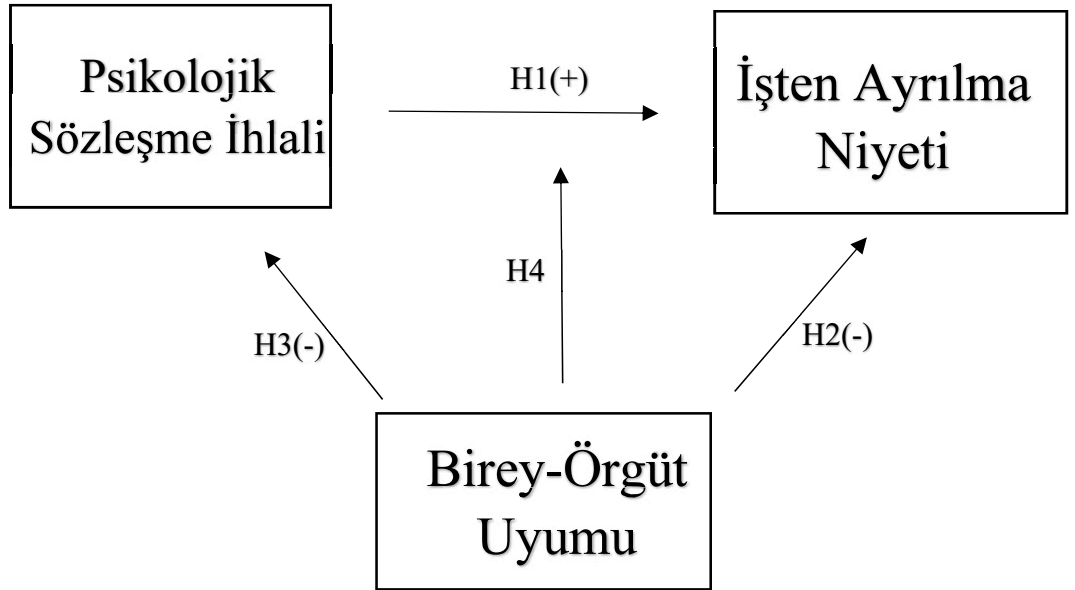
Önceki araştırmalara dayanarak, istatistiksel analizlerde çeşitli değişkenler kontrol ölçeği olarak ortaya çıkmaktadır. İlk olarak yaş ve cinsiyet işten ayrılma niyetinde kontrol edici değişken olarak eklenmiştir. Örneğin, Blau ve Lunz 1998'de yaş ve

cinsiyetin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu ve genç insanların işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca uzun araştırmalar sonucu, erkeklerin kadınlardan daha fazla işten ayrılma niyeti olduğunu tespit etmişlerdir. Son olarak kıdem ile işten ayrılma niyeti ilişkilendirilmiştir (Stoner ve Gallagher, 2010).

Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki incelenirken psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bağımlı değişken psikolojik sözleşme ihlali daha iyi değerlendirmek için kontrol değişkenleri kullanılmıştır. Demografik özelliklerden yaş ve cinsiyetin psikolojik sözleşme üzerine etkisi kontrol değişkeni olarak eklenmiştir (Liao-Troth, 2009). Ayrıca buldukları örgütteki kıdemleri de kontrol değişkeni olarak eklenmiştir. İşgörenin görev süresi ne kadar uzun olursa, psikolojik bir sözleşme ihlalinin algılanması için daha fazla fırsat olabilir (Robinson ve Morrison, 2000).

5.2.3 Model ve Hipotezler

Konuya ait literatür taramasıyla teorik kısımda da verilen çalışmalar göz önüne alınarak tasarlanan model aşağıdaki gibidir:



Şekil 5.1 Hipotezler

Hipotez 1: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 2: Birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 3: Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ilişki vardır.

Hipotez 4: Birey-örgüt uyumu, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkide düzenleyici rolü vardır.

5.2.4 Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın veri temelini Türkiye'deki vakıf üniversiteleri akademik personellerinden sağlanan veriler oluşturmaktadır. Bilimsel açıdan kullanılabilir durumdaki anketler bir takım istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve verilerin analizinde SPSS 24 istatistik programından yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ölçeklerin kuramsal olarak öngörülen modellere uyumu için güvenilirlikleri test edilmiştir. Bundan sonra araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Daha sonra Pearson korelasyon analizi ve düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi yardımıyla araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesi için veriler analiz edilmiştir.

5.3 Verilerin Analizi ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri, temel araştırma bulguları, model ve hipotezlerin test edilmesi konuları ele alınmaktadır.

5.3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya 412 akademisyen katılmıştır. Katılımcıların %61,7'si kadın, %38,3'ü erkektir. Ayrıca katılımcıların %49,3'ü evli, %50,7'si bekarıdır.

Araştırmada yaş dağılımının %4,9'unu 18-24 yaşlarındaki katılımcılar, %48,1'ini 25-34 yaşlarındaki katılımcılar, %21,8'ini 35-44 yaşlarındaki katılımcılar, %13,6'sını 45-

54 yaşlarındaki katılımcılar, %8,3'ünü 55-64 yaşlarındaki katılımcılar, %3,4'ünü ise 65 ve üzerindeki yaşlarda olan katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 44 yaş ve altındaki akademik personellerden oluşmaktadır.

Elde edilen veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunu Araştırma Görevlileri %27,2, Yardımcı Doçentler %26,9 ve Öğretim Görevlileri %21,1'lik oranlarla oluşturmaktadır. Profesörler %7,3, Doçentler %6,1, Okutmanlar %10,4, Uzmanlar %0,7, Diğerleri %0,2'lik oranlara sahiptirler.

Akademisyenlikte 0-1 yıl deneyimi olanlar (%13,1), 2-5 yıl deneyime sahip olan akademisyenler (%39,3), 6-10 yıl deneyime sahip olanlar (%18,4), 10 yıldan fazla deneyime sahip olan akademisyenler (%29,1)'lük oranlara sahiptirler. Mevcut üniversitelerindeki 0-1 yıldır çalışanlar (%29,1), 2-5 yıldır çalışanlar (%49,0), 6-10 yıldır çalışanlar (%14,6), 10 yıldan fazla çalışanlar (%7,3)'lük oranlara sahiptirler. Ankete katılım gösteren akademisyenleri, meslekteki ve mevcut üniversitelerindeki en fazla 5-10 yıl deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 5.1 Katılımcıların demografik özellikleri

Çalışanların Demografik Özellikleri	F	(%)
Cinsiyet		
Erkek	158	38,3
Kadın	254	61,7
Yaş		
18-24	20	4,9
25-34	198	48,1
35-44	90	21,8
45-54	56	13,6
55-64	34	8,3
65 ve üzeri	14	3,4
Medeni Durum		
Bekar	209	50,7
Evli	203	49,3
Unvan		
Prof.Dr.	30	7,3
Doç.Dr.	25	6,1
Yrd.Doç.Dr.	111	26,9
Öğr.Gör.	87	21,1
Arş.Gör.	112	27,2
Okutman	43	10,4
Uzman	3	0,7
Diğer	1	0,2
Meslekteki Çalışma süresi		
0-1 yıl	54	13,1
2-5 yıl	162	39,3
6-10 yıl	76	18,4
10 yıldan fazla	120	29,1
Mevcut Üniversitedeki Çalışma Süresi		
0-1 yıl	120	29,1
2-5 yıl	202	49,0
6-10 yıl	60	14,6
10 yıldan fazla	30	7,3

5.3.2 Araştırma Bulguları ve Hipotezlerin Analizlerine İlişkin Araştırma Bulguları

Çalışmada araştırma değişkenleri ve bu değişkenlerin boyutları ile ilgili Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda değişkenlerle ilgili aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyonlar ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) katsayıları aşağıdaki tablo 5.2 ve tablo 5.3'de verilmiştir:

Tablo 5.2 Değişkenlerin Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Psikolojik Sözleşme	2,48	0,97	0,92
İşten Ayrılma Niyeti	2,39	1,24	0,91
Birey-Örgüt Uyumu	3,07	1,19	0,93

Bütün ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.70'in üzerindedir ve bilimsel açıdan kabul edilebilir bir düzeyi ifade etmektedir (Nunnally ve Bernstein,1994).

Tablo 5.3 Psikolojik Sözleşme İhlali, İşten Ayrılma Niyeti ve Birey-Örgüt Uyumu Pearson Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1) Cinsiyet					
2) Yaş grubu	-,279**				
3) Mevcut Üniversite çalışma süresi	-,041	,399**			
4) Psikolojik sözleşme ihlali	,135**	-,248**	,016		
5) İşten ayrılma niyeti	,080	-,240**	-,026	,707**	
6) Birey-örgüt uyumu	-,094	,180**	-,068	-,782**	-,678**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Modele dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun olduğu fark edilmiştir ($r= 0,707$; $p< 0,01$).

Birey-örgüt uyumu ve psikolojik sözleşme ihlali arasındaki korelasyon katsayısı değeri ($r= -0,782$) çıkmıştır. Değerin ($r= -0,782$; $p<0.01$) olması iki değişken arasında negatif ve $p<0.01$ önem düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani birey-örgüt uyumu arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Birey-örgüt uyumu ($r= -0,678$; $p < 0,01$) ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani işgörenlerin birey-örgüt uyumu düzeyleri artması işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi ile ilgili önemli bir husus artık (residual) değerler arasında oto korelasyon olmaması gerekliliğidir. Oto korelasyonun regresyon analizlerinde yüksek çıkması analiz sonuçlarının yorumunu güçleştirmektedir. Bu nedenle hesaplanan oto korelasyon değerinin önemli olup olmadığı mutlaka test edilmelidir. Bu noktada en çok Durbin Watson testi kullanılmaktadır. Bu değer 0 ile 4 arasında bir değer alabilmektedir. İki terimin birbirinden tamamen bağımsız olduğu durumlarda bu değer

2'ye yaklaşır. Bu durumda artık değerler arasında oto korelasyon olmadığı ifade edilebilir (Nakip,2003). Modeldeki VIF değerleri en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altında olmalıdır. En düşük tolerans değeri en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksek olmalıdır. Bu değer 1'e yakın olması tercih edilir (Akdoğan vd., 2012).

H1 ve H2 hipotezlerini test etmek amacıyla kontrol değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları tablo 5.4'de verilmiştir:

Tablo 5.4 İşten ayrılma niyeti bağımlı değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi

Basamak ve Değişkenler	Model 1			Model 2			Tolerans değeri	VIF değeri
	Beta	Std hata	Standardize edilmiş beta	Beta	Std hata	Standardize edilmiş beta		
Basamak 1								
Cinsiyet	,018	,128	,007	-,080	,089	-,031	,912	1,096
Yaş	-,283**	,057	-,271**	-,073	,041	-,070	,722	1,384
Kıdem	,120	,076	,083	-,041	,054	-,028	,816	1,226
Basamak 2								
PSİ				,558**	,069	,438**	,376	2,662
BÖÜ				-,341**	,056	-,328**	,386	2,594
R ²		,064**			,547**			
F		9,249**			216,742**			
Düzeltilmiş R ²		,057**			,542**			
Durbin-watson								1,945

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

* p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloya göre psikolojik sözleşme ihlali ve birey-örgüt uyumunun bağımsız değişken, işten ayrılma niyetinin bağımlı değişken olduğu model çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Cinsiyet, yaş, kıdem kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1,945'dir. Durbin-Watson katsayısı değerleri kabul edilebilir düzeylerdedir. Modeldeki VIF değerleri en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. Bu nedenle bu modelin otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 5.4'de regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme ihlalinin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür ($\beta = 0,438$; $p < 0,01$). Bu çerçevede modelin bir bütün olarak geçerli olduğu

ve psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyetinin %54'ünü açıkladığı söylenebilir (Düzeltilmiş R²= 0,542). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.4'de regresyon analizi sonuçları incelendiğinde bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumunun bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür. Modeldeki bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumu, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti varyansın %54'ünü açıklamaktadır. Beklendiği gibi birey-örgüt uyumu, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,328$; $p<0,01$). Dolayısıyla bu bulgular ile H2 hipotezini kabul edilmiştir.

H3 hipotezini test etmek amacıyla psikolojik sözleşme ihlali bağımlı değişkenli çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 5.5'de verilmiştir:

Tablo 5.5 Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme ihlali çoklu doğrusal regresyon analizi

Basamak ve Değişkenler	Model 1			Model 2				
	Beta	Std hata	Standardize edilmiş beta	Beta	Std hata	Standardize edilmiş beta	Tolerans değeri	VIF değeri
Basamak 1								
Cinsiyet	,123	,099	,062	,070	,064	,035	,915	1,093
Yaş	-,232**	,044	-,284**	-,086*	,029	-,105*	,738	1,355
Kıdem	,150	,059	,131	,009	,038	,008	,816	1,225
Basamak 2								
BÖÜ				-,618**	,025	-,759**	,943	1,060
R ²		,081**				,624**		
F		11,957**				588,902**		
Düzeltilmiş R ²		,074**				,621**		
Durbin-watson							1,987	

Bağımlı değişken: Psikolojik sözleşme ihlali

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.5'e göre birey-örgüt uyumunun bağımsız değişken, psikolojik sözleşme ihlalinin bağımlı değişken olduğu model çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Cinsiyet, yaş, kıdem kontrol değişkenleri olarak eklenmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı ise 1,987'dir. Modeldeki VIF değerleri en üst sınır olarak kabul edilen 10'un altındadır. En düşük tolerans değeri en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. Bu nedenle bu modelin otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır.

Tablo 5.5'e göre birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında ilişkinin anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Modeldeki bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumu, bağımlı değişken olan psikolojik sözleşme ihlali varyansın %62'sini açıklamaktadır. Beklendiği gibi birey-örgüt uyumu psikolojik sözleşme ihlali üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,759$; $p<0,01$). Dolayısıyla bu bulgular ile H3 hipotezini kabul edilir. Sözgelimi, birey-örgüt uyumundaki artış durumunda psikolojik sözleşme ihlalinin -0,759 oranında azalacağı standartize edilmiş Beta katsayısı ile tespit edilmiştir.

Çalışmanın son hipotezi “Birey-örgüt uyumu, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etki gösterir” şeklindedir. Bu hipotezle ortaya konulan ilişkiyi test etmek amacıyla, işten ayrılma niyeti, bağımlı değişken alınarak düzenleyici değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Düzenleyici değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi yapabilmek için öncelikle değişkenler arasındaki çoklu bağlantı problemi ortadan kaldırılmalıdır. Bu problemi ortadan kaldırabilmek amacıyla Weinberg ve Abromowitz 2002'de, değişkenlerin merkezileştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Merkezileştirme ise değişkenin değerinden, değişkenin ortalamasının çıkarılmasıyla elde edilir. Bu sayede, dağılımın, ortalaması sıfır olan bir başka dağılıma dönüştürülmesi gerçekleştirilmiş olunacaktır. Bu yüzden analizlere başlamadan önce değişkenlerin merkezileştirilmeleri çalışmaları yapılmış daha sonra regresyon analizlerine geçilmiştir (Weinberg ve Abromowitz, 2002).

Düzenleyici değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak bir değişkenin düzenleyici rolünün ortaya çıkartılabilmesi için analizde kullanılmak üzere bir etkileşim terimi bulunmalıdır. Etkileşim terimini bulabilmek amacıyla düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenin çarpılması gerekmektedir. Elde edilen etkileşim terimi regresyon analizine sokulmalı ve bu terim bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin saptanması durumunda söz konusu değişkenin düzenleyici etkisinin varlığı kabul edilmelidir. Son hipotezin test edilebilmesi amacıyla, bağımsız değişken kabul edilen psikolojik sözleşme ihlali ile düzenleyici

etkisi araştırılan bağımsız değişken olan birey-örgüt uyumu birbirleriyle çarpılarak etkileşim terimi elde edilmiştir. Etkileşim terimi elde edildikten sonra işten ayrılma niyeti, bağımlı değişken olarak ele alınıp düzenleyici değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Birinci adımda, yaş, cinsiyet, kıdem kontrol değişkeni olarak eklendi. İkinci adımda bağımsız değişken psikolojik sözleşme ihlali, üçüncü adımda düzenleyici değişken birey-örgüt uyumu regresyon analizine dahil edilmiştir. Dördüncü adımda ise, düzenleyici etkiyi ölçmek için etkileşim terimi eklenmiştir (Aiken ve West, 1991). Analiz sonuçları Tablo 5.6’da görülmektedir.

Tablo 5.6 Düzenleyici değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi

Basamak ve Değişken	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Tolerans değeri	VIF değeri
	Beta	Std beta	Beta	Std beta	Beta	Std beta	Beta	Std beta		
Basamak 1										
Cinsiyet	,018	,007	-,091	-,036	-,080	-,031	-,069	-,027	,907	1,103
Yaş	-,283**	-,271**	-,078	-,075	-,073	-,070	-,075	-,072	,721	1,386
Kıdem	,120	,083	-,012	-,008	-,041	-,028	-,038	-,026	,814	1,228
Basamak 2										
PSİ			,884**	,693**	,558**	,438**	,535**	,420**	,358	2,790
Basamak 3										
BÖÜ					-,341**	-,328**	-,348**	-,336**	,382	2,615
Basamak 4										
PSİ*BÖÜ							-,058	-,053	,936	1,068
R²	,064**		,506**		,547**		,550			
R² değişim	,64**		,442**		,041**		,003			
F	9,249**		363,927**		37,194**		2,364			
Durbin watson										1,944

Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti

* p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.6’da görüleceği üzere hipotezi test edebilmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli doğrusal regresyon analizinin aşamalarında, kontrol değişkenleri, psikolojik sözleşme ihlali ve birey-örgüt uyumu modele eklenmiş, son aşamada ise iki değişkenin çarpılmasıyla elde edilen etkileşim terimi modele dâhil edilmiştir.

Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın olması artık değerler arasında bir korelasyon olmadığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu çalışmanın regresyon analizinde Durbin-Watson istatistiği 1,944 olarak tespit edilmiştir (Nakip,2003). Modeldeki VIF değerleri 1,068 ile 2,032 aralığındadır. Bu değerler en üst sınır olarak kabul edilen 10'un aşağısındadır. En düşük tolerans değeri 0,358 olup, en alt sınır değer olan 0,10'dan yüksektir. Bu değer 1'e yakın olması tercih edilir (Akdoğan vd., 2012).

Araştırma sonucu birey-örgüt uyumunun psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici anlamlı rolü olmadığı tespit edilmiştir ($\beta = -0,053$; $p > 0,05$). Bu yüzden H4 hipotezi reddedilir.

Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey örgüt uyumunun düzenleyici rolünü belirlemek için kurulan 4 hipotezle ilgili analiz sonuçları tablo 5.7'de verilmiştir.

Tablo 5.7: Hipotez sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez 1: Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 2: Birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 3: Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 4: Birey-örgüt uyumu, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkide düzenleyici rolü vardır.	RED

SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, analizler sonucu elde edilen veriler, literatürdeki veriler kapsamında değerlendirilerek araştırmanın hipotezlerine cevap verilecektir. Daha sonra araştırmanın kısıtları açıklanacak ve gelecekte yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara tavsiyelerde bulunulacaktır.

Günümüzde değişim içerisinde bulunan iş hayatı şartlarına karşı başarılı olmak isteyen yönetimler, işgörenlerine odaklanmaktadır. İşgörenlerin motivasyonları, performansları örgütün geleceğini etkilemektedir. Örgütsel davranış literatüründe, işgören ve işverenleri ilgilendiren psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve birey örgüt uyumunun incelendiği bu çalışmada hem pozitif örgütsel davranış hem de negatif örgütsel davranış konuları birlikte incelenmiştir.

İşgörenin örgütle arasındaki istihdam ilişkilerini ifade eden psikolojik sözleşme eğer ihlal edilirse, işgören örgüte karşı olumsuz tepkiler verebilmektedir. Bunlardan en tehlikeli davranışlarından biri olan işten ayrılma davranışı, örgütü geri dönülemez zararlara sokmaktadır (Selekler, 2007). İşten ayrılma davranışının habercisi olan işten ayrılma niyeti dikkate alınıp, önlemler alındığı takdirde işten ayrılma davranışı engellenebilir (Kesen, 2011). Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide önemli bir başka kavram olan birey-örgüt uyumu algısının düzenleyici rolü oynayıp oynamadığının tespiti, yöneticilere çalışanlarına yaklaşımları ve uygulamaları hakkında alternatif bir yol gösterebileceği düşüncesiyle bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolü analiz edilmektedir.

Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Geçmiş dönemlerde yapılan çalışmalar göstermektedir ki işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin başında ekonomik şartlar, eğitim, aile ilişkisi, yaş gibi faktörler gelmektedir. Bu faktörlerin işgören üzerindeki olumsuz etkisi sonucu işten ayrılma davranışı gerçekleşebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin, işten ayrılma niyetini oluşturması son dönemlerde üzerinde

dikkatle durulan bir konudur. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlalleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Bu sonuç, literatürdeki araştırmalar tarafından, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklindeki sonuçlarla desteklenmektedir (Nicholson ve Johns, 1985; Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley ve Feldman, 1999; Büyükyılmaz, 2013).

Birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani işgörenin birey-örgüt uyumu düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti de azalacaktır. Cable ve Judge (1996), Saks ve Ashforth (1997), Lauver ve Kristof-Brown (2001), Ambrose ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla bu çalışmanın bulguları birbirini desteklemektedir. İşgören seçmiş olduğu örgütle uyumlu olmadığını düşünecek olursa işten ayrılmayı düşünecektir. Bu durum birey-örgüt uyumunun önemini vurgulamaktadır. Fakat bu duruma yeteri kadar önem gösterildiğini söylemek zordur. İşgören adayı işe alınacağı zaman, maaş, kariyer fırsatları, eğitim olanakları, çalışma ortamı adaya gösterilmektedir veya ifade edilmektedir. Aday bu şartları değerlendirerek örgüte katılıp katılmama kararı almaktadır. Fakat birey örgütün değer ve normları ile uyum sağlayıp sağlayamayacağını örgütün bir parçası olduktan sonra anlayabilmektedir. Eğer birey-örgüt uyumu sağlanamazsa da işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Bu süreçte en önemli sorun, örgütün değer ve normlarının bireye ifade edilmemesi veya sürecin zamana bırakılmasıdır. Oysaki birey-örgüt uyumu işten ayrılma niyetinin en önemli etkenlerinden birisidir. Bu yüzden adayların istihdam sürecinde örgütün değer ve normları adaylara açıkça ifade edilmeli ve karşılıklı uyumun sağlanıp sağlanamayacağı incelenmelidir. Birey-örgüt uyumu sağlandığı takdirde işgören işten ayrılmayı tercih etmeyecek, tam zıttı örgüte bağlılığı artacaktır.

Birey-örgüt uyumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin, birey-örgüt uyumu düzeyi arttıkça psikolojik sözleşme ihlali seviyesi azalmaktadır. Bocchino, Hartman ve Foley (2003), Lv ve Xu (2016)

tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla bu çalışmanın bulguları birbirini desteklemektedir. Birey-örgüt uyumu sağlanan işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte, örgütteki olumsuz durumlara karşı tepkileri daha zayıf olmaktadır (Chatman, 1991; Argun, 2007). Psikolojik sözleşme resmi sözleşmeden farklı olarak algısal niteliktedir. Psikolojik sözleşme algılanan yükümlülüğü kapsamaktadır. Birey-örgüt uyumu sağlandığında işgörenin psikolojik sözleşme ihlali algısı da azalmaktadır.

Düzenleyici değişken olarak birey örgüt uyumunun, psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla düzenleyici değişkenli çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolüne dair anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu araştırmanın son hipotezinin kabul görmediğini ifade etmektedir.

Bu çalışma işten ayrılma sorunu ile ilgilenen işverenlerin, psikolojik sözleşmenin gerçekleşmesine ve birey-örgüt uyumunun sağlanmasına dikkat etmelerini önermektedir. Psikolojik sözleşmesi gerçekleşen, birey-örgüt uyumu sağlanan bireylerin örgütsel bağlılığı yükselmekte, iş performansı artmakta ve iş yerinde olumlu bir ortam oluşmaktadır. İşverenler, işgörenlerin psikolojik sözleşmelerine ve işgörenin örgütle olan uyumuna dikkat etmedikleri sürece nitelikli işgücü kaybı ve bu kaybın getireceği maliyetlere katlanmak zorunda kalabilir. Bu maliyetler; yeniden eğitim maliyetleri ve yeni işgörenin uyum sürecinde oluşturacağı maliyetler olabilir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, örgütlerin psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmalarını için bazı önerilerde bulunabilir;

- Birey-örgüt uyumun sağlanması; Birey ile örgüt uyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; örgütsel adalet, iletişim, esneklik ve çalışma saatleri gibi (Erkutlu, 2015). İnsan kaynakları departmanının ve örgüt yönetiminin işe alınacak personele örgütün değer ve normlarını tanıtması ve

bu değer ve normlara uygun kişilerin örgütte istihdam edilmesi birey-örgüt uyumunun sağlanması amacıyla önerilebilir.

- İşğörenlerin fikirlerine önem verilmesi; İşğörenin üstlerine sunduğu fikir, önerinin dikkate alınması örgütte olumlu hava oluşturmaktadır (Burke ve Wilcox, 1969). Yönetim işğörenlerden aldıkları bilgilerle, örgütte olumsuz bir durum varsa engelleyebilir, işten ayrılma niyeti olan personelin kararını değiştirebilir.
- Adaletli ücret ve ödüllendirme politikası uygulanması; İşğörenin emeğine karşılık aldığı ücret ve ödüllendirme, eğer adaletsizlik algısı oluşturuyor ise işğörende psikolojik sözleşmesi ihlal algısı oluşabilmektedir. Psikolojik sözleşmesi ihlal edilen birey işten ayrılmayı düşünebilmekte ve yeni iş fırsatları arayabilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Dolayısıyla işğöreninin örgüte bağlılığını artırmak isteyen yönetim işğörenine adaletli ücret ve ödüllendirme politikası uygulamalıdır.
- İşğörenlerle samimi ve güvenilir iletişim kurulması; İşğörenler olumlu bir iletişim algısına sahip oldukça işlerinden ayrılma niyetleri daha da azalacaktır. Literatürde örgüt ile işğörenler arasında sağlıklı iletişimin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki içerisinde olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca İletişim doğruluğu bireyin işe olan uyumunu artırabilmektedir (Goris vd., 2003; Akkirman ve Harris, 2004).
- İşğörenlere kariyer ve eğitim imkanlarından faydalanma imkanının verilmesi gibi önerilerde bulunulabilir; İşğörenin eğitim fırsatlarından yararlanması ve kariyer gelişimi birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti açısından önemlidir (Eren, 2004). İşğörenin hiyerarşik mevkisinden meydana gelen olumlu gelişmeler örgüte bağlılığını, örgütü benimseme ve destekleme hususundaki tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Erkutlu, 2015).

Psikolojik sözleşme algısal ve dinamik bir yapıdadır. İşverenler psikolojik sözleşmeyi daha iyi anlamak için psikolojik sözleşmenin zaman içerisinde değişebileceğini anlamalıdır. İşğörenin işe başladıktan sonraki yıllar içerisinde, işğörenin örgütten, örgütün işğörenden beklentileri değişmekte, farklı yükümlülükler ortaya çıkmaktadır (Demiral, 2008). Bu değişimler işğörenin kişisel yorumlamalarıyla ortaya çıkabilmekte veya dışsal etkiler (ekonomik dalgalanmalar vb.) etkisinde

oluşabilmektedir. Başarılı değişimler yapabilmek için sözleşmeye çelişki oluşturmadan tarafların aralarında anlaşarak ve zamana yayarak hareket etmek gerekir (Dağlı, 2016).

Örgütler başarılı işgörenini koruyarak ve mevcut işgörenlerini geliştirerek gelişebilirler. Başarılı ve kilit personelin kaybı örgüt için en büyük zararlardan birisidir. Önümüzdeki yıllar örgüt ile işgörenin uyumunun sağlandığı örgütlerin yıldızlarının parlayacağı bir dönem olacaktır. Bu örgütlerde örgütü benimsemiş işgörenler, girişimci ve rekabete dayalı ekonomiye yeni bir boyut kazandıracaktır. Bu yüzden hem gelecekte başarılı olmak isteyen örgütler hem iyi bir kariyer hedefleyen bireyler psikolojik sözleşmenin gerçekleşmesi ve birey-örgüt uyumunun sağlanmasında üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidirler.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu çalışma Türkiye geneli Vakıf üniversiteleri akademisyenlerine online anket aracılığıyla uygulanmıştır. Uygulama sadece vakıf üniversiteleri akademisyenlerine uygulanmıştır. Devlet üniversiteleri akademisyenleri kapsam dışı bırakılmıştır. Örneklem alınıldığı örgütler yalnızca eğitim alanında faaliyet gösteren kurumlardır. Dolayısıyla tüm üniversiteler ve işletmeler için bir genelleme yapılamaz. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumunun bir bütün olarak incelendiği başka bir çalışmaya rastlanmadığı için bu çalışmanın bir takım eksiklikleri bulunma olasılığı vardır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %69,9'unu 18-34 yaş arası akademisyenler oluşturmaktadır. Katılımcıların buldukları örgütlerdeki çalışma sürelerini ise %78,1'lik oranla 5 yıla kadar deneyime sahip akademisyenler oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışma daha çok genç ve az deneyimli akademisyenler üzerinde test edilmiştir. Anketi cevaplayanların iş yoğunluğundan veya konu ile ilgili bilgi yetersizliğinden anketi cevaplamada isteksiz davranmaları bir başka kısıttır. Tüm bunlar araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde görülebilir.

Bu çalışma, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolünü incelemektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda psikolojik sözleşme türlerinden işlemsel ve ilişkiyel sözleşmelerin ihlalinin işten

ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolüne dair ilişkileri ayrı ayrı incelenebilir. Maddi kazanımlara odaklı işlemsel psikolojik sözleşme (Mimaroglu, 2008) ile kariyer fırsatlarına odaklı ilişki psikolojik sözleşmenin (Rousseau, 1995) işgöreni işten ayrılma davranışına iten sebepleri farklı olabilir. Ayrıca birey-örgüt uyumu türlerinden, bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyum ayrı ayrı incelenebilir. Birey ile örgütün esas özellikleri arasındaki uyumu konu edinen bütünleştirici uyum (Yıldırımbulut, 2006) ile birey ile örgütün özellikleri arasında tamamlayıcılık etkisi gösteren tamamlayıcı uyumun (Piasentin ve Chapman, 2007), işten ayrılma niyetine etkisi farklı olabilir. Örgütteki önemli eksiklikleri ortadan kaldıran işgörenin birey-örgüt uyumunun önemi farklı bir boyutta olabilir. Örgütteki değer ve normlar ile uyum sağlayan işgörenin işten ayrılma niyeti oluşumu farklı bir boyutta olabilir. Gelecekteki çalışmalarda örnekleme devlet üniversiteleri ve diğer örgütler de eklenebilir. Devlet üniversitelerindeki akademisyenlerin sahip olduğu istihdam ile ilgili haklar ile vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin sahip olduğu istihdam hakları farklılık gösterebilir. Akademisyenler ile farklı sektörlerde çalışan işgörenlerin istihdam anlayışları ve çalışma koşullarından beklentileri farklılık gösterebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların %69,9'unu 18-34 yaş arası akademisyenler oluşturmaktadır. Literatürde işten ayrılma niyetinin yaş ve kıdem ile ilişkili olduğunu ve genç insanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Stoner ve Gallagher, 2010). Gelecekteki araştırmalar daha tecrübeli ve orta yaş grubu akademisyenler üzerinde uygulanabilir.

KAYNAKLAR

Agin Ö (2010) İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Kocaeli.

Aiken L, West S (1991) Multiple regression: *Testing and interpreting interactions*, (Newbury Park, CA: Sage).

Akdoğan MŞ, Özgener Ş, Kaplan M, Coşkun A (2012) The effects of consumer ethnocentrism and consumer animosity on the re-purchase intent: The moderating role of consumer loyalty, *Emerging Markets Journal*, 2 (1): 1-12.

Albayrak AS (2005) Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğini alternatif yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 105-126.

Akkirman AD, Harris DL (2004) Organizational communication satisfaction in the virtual workplace, *The Journal of Management Development*, 24 (5): 397.

Allison L (2007) The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit and Type of Change on Resistance to Change, Doktora Tezi, Wayne State University, UMI Microform, Michigan.

Ambrose M, Anke A, Marshall S (2007) Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77 (3): 323-333

Arı ÖP (2013) Vardiyalı çalışma düzeninin işgörenin işten ayrılma niyetine etkisi: Bursa'daki beş yıldızlı şehir otellerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Autry CW, Wheeler AR (2005) Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue- Collar Employees. *Journal of Managerial Issues*, 17(1): 58-75.

Aykanat Z (2014) Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: kalkınma ajanslarında uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Aylan S (2012) Organizasyonlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik konaklama işletmelerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

Bannister BD Griffeth RW (1986) Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination, *Journal of Management*, 12 (3); 433-443.

Barutçugil İ (2002) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Başoda A (2012) Kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Bocchino CC, Hartman BW, Foley PF (2003) The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55: 203-214.

Burke RJ, Wilcox DS (1969) Effects of different patterns and degrees of openness in superior- subordinate communication on subordinate job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 12(3); 319-326.

Büyükyılmaz O (2013) Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi, Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Cable DM, Judge TA (1996) Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3): 294-311.

Can A (2011) Çalışanların psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin algıları ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Kocaeli.

Celep C, Çetin B (2003) *Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma* (Anı Yayıncılık, Ankara).

Ceylan C, Bayram N (2006) Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon ile analizi, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 105-120.

Chatman J (1989) Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14: 333-349.

Chatman J (1991) Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.

Cihangiroğlu N, şahin B (2010) Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (11): 1-16.

Çağ A (2011) Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyon

Çakır Ö (2001) *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Cammann C, Fichman M, Jenkins D, Klesh JR (1983) Assessing the attitudes and perceptions of organizational members, *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*: 71- 138.

Çarıkçı İ, Çelikkol Ö (2009) İş- aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1): 153-170.

Çelen AE (2016) Örgütlerde yeniden yapılanma sürecinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Ankara'da bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Çetin E (2010) Örgütsel bağlılığın sağlanmasında psikolojik sözleşmenin rolüne ilişkin bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Çetinkaya B (2016) Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzincan.

Çetinkaya FF (2014) Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

Cotton JL, Tuttle JM (1986) Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of management Review*, 11 (1): 55-70.

Cullinane N, Dundon T (2006) The psychological contract: A critical review, *International Journal of Management Reviews*, 8 (2): 113-129.

Dağlı M (2016) Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Demiral Ö (2008) Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Demiral Ö, Doğan S (2009) Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 47-80.

Demirkasımoğlu N (2012) Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Dikili A (2012) Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi: bir örnek olay çalışması, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.

Erbil S (2013) Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

Erdoğan M (2015) Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.

Eren A (2007) Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim Dalı, Ankara.

Eren E (2004) *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Erkutlu HV (2015) *Pozitif Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Erkutlu HV (2017) *Negatif Örgütsel Davranış* (Akademisyen Kitabevi, Ankara).

Etyemez S (2013) İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Fındık M (2011) Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi araştırması: Konya aile hekimleri örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Gemalmaz N (2014) İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider üye etkileşimine algıları üzerine etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Gaziantep.

Goris JR, Vaught BC, Petit JD (2003) Effects of trust in superiors and the influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 17(3): 327-343.

Gouldner AW (1960) *The norm of reciprocity* (American Sociological Review).

Grimmer M, 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 (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1): 649-664

Gümüşsoy Y (2014) İlköğretim okulu öğretmenlerinde tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkileri: Aksaray ili örneği, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

Hicks M (2007) Generation and the psychological contract: How civil service reform is perceived by public sector workers, Doktora Tezi, The Florida State University College of Social Sciences.

Hiltrop JM (1995) The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s, *European management journal*, 13 (3): 286-294.

İlisu İ (2012) Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

İşçi E (2010) Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Jeffrey P (1985) Organizational demography: Implications for management, *California Management Review*, 28 (1): 67-81.

Kesen M (2011) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Banka çalışanları üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kıyık G (2011) Psikolojik sözleşme kavramının, Türkiye’de medya sektörü üzerindeki etkisinin incelenmesi ve analizi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Kidder DL, Buchholtz AK (2003) Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract, *Human Resource Management Review*, 12 (4): 599-617.

Kiefer T, Briner RB (2006) Emotion at work, developments in work and organizational psychology: Implications for international business, *International Business and Management: Developments in Work and Organizational Psychology*, 20: 185-228.

Kinnie N, Hutchinson S, Purcell J (1998) Downsizing: is it always lean and mean?, *Personnel Review*, 27 (4): 296-311.

Kotter J (1973) *Psychological Contract*, (California Management Review)

Kristof AL (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49: 1- 49.

Kurtpınar M (2011) Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü, Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

LANDY FJ, Jeffrey MC (2007) *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (Blackwell Publishing).

Lauver KJ, Kristof-Brown A (2001) Distinguishing between employees perceptions of person-job and person organization fit, *Journal Of Vocational Behavior*, 59 (3): 454-470.

Liao-Troth MA (2005) Are they here for the long haul? The effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of volunteers, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no. 4: 510-530.

Louis MR (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251.

Luthans F (2011) *Organizational Behavior* (Mcgraw Hill Inc.).

Lv Z, Xu T (2016) <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>

Mimaroğlu H (2008) Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Morrison ED (1994) *Psychological Contracts and Change*.(Human Resource Management).

Morrison EW, Robinson SL (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of management Review* 22 (1): 226-256.

Nakip M (2003) *Pazarlama Araştırmaları* (Seçkin Yayıncılık, İstanbul).

Netemeyer RG, Boles JS, Mckee DO, Mcmurrıan R (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context, *Journal of Marketing*, 61: 85-98

Nunnally J, Bernstein L (1994) *Psychometric Theory* (New York: McGraw-Hill Higher, INC).

Rusbult CE, Farrell D, Rogers G, Mainous AG (1988) Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management journal*, 31(3): 599-627.

Onaran O (1981) *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları* (A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara).

Ongori H (2007) A review of the literature on employee turnover, *African Journal of Business Management*, *University of Botswana, Department of Management*, June: 49-54.

Ökten SS (2008) Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Özgen H, Öztürk A, Yalçın A, (2005) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Nobel Kitabevi, Ankara).

Özgen HM (2010) Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1): 1-19.

Özkalp E (2005) *Örgütsel Davranış* (Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir).

Özyer K (2010) Etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş tatmininin düzenleyici rolü, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Pekdemir I, Koçoğlu M, Gürkan GÇ (2013) Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma, *I.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E.Yönetim Dergisi*, 24(75): 84-104.

Piasentin KA, Chapman DS (2007) Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *journal of occupational and organizational psychology*, *British Psychological Society, University of Calgary, Canada*, 80: 314-354.

Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of applied psychology*, 59 (5): 603.

Robinson SL, Rousseau DM (1994) Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal Of Organizational Behavior*, 15 (3): 245-259.

Robinson SL (1996) *Trust and Breach of the Psychological Contract* (Administrative Science Quarterly).

Robinson SL, Morrison EF (2000) The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 525-546

Rousseau DM (1989) Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2): 121-139.

Rousseau DM (1995) *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*, (Sage Publications Inc.).

Rousseau DM (2004) *Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate*, (Academy of Management Executive).

Sabuncuoğlu Z, Tüz MV (2013) *Örgütsel Davranış* (Aktüel Yayın, Bursa).

Şahin DM (2010) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ekin Yayınevi, Bursa).

Şahin F (2011) Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 277 – 288.

Saks AM, Ashforth BE (1997) A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes, *Personnel Psychology*, 50 (2): 395-426.

Sanderson PA (2006) *The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps* (UMI Dissertation Services).

Saraç M (2014) Birey-örgüt uyumunun iş tutumları üzerine etkisi, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

Saylı H (2003) Örgütsel değişimde psikolojik sözleşme ihlalleri ve bir uygulama örneği, Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Schneider B, Goldstein HW, Smith DB (1995) The ASA framework: An update, *Personnel psychology*, 48 (4); 747-773.

Scroggins WA (2007) An examination of the additive versus convergent effects of employee perceptions of fit. *Journal of applied social psychology*, Blackwell Publishing, 37(7): 1649-1665.

Sels L, Janssens M, Brande IVD (2004) Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions, *Journal of Organizational Behavior* 25 (4): 461-488.

Shore LMF, Tetrick LE (1994) The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)* : 91

Silverthorne C (2004) The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7): 592-599.

Stoner JS, Gallagher VC (2010) Who cares? The role of job involvement in psychological contract violation, *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6): 1490-1514.

Turnley WH, Feldman DC (1998) Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human resource management*, 37 (1): 71-83.

Trouba EJ (2007) *A Person-Organization Fit Study of the Big Five Personality Model and Attraction to the Organizations with Varying Compensation System*

Characteristics. (Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University Chicago Illinois, UMI Microform).

Ulutaş M (2010) Birey örgüt uyumu kuramı ve Dalaman Havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Ulutaş M (2011) *Harmonik Yönetim* (Nüve Kültür Merkezi, Konya).

Üçok DI (2012) Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Ünver E (2011) Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Varol F (2010) Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Westerman JW (1997) An integrative analysis of person-organization fit theories: effects on individual attitudes and behavior, Doktora Tezi, Faculty of The 191 Graduate School of Business Administration University of Colorado.

Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S (2004) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Yıldırımbulut E (2006) The effects of person-job fit person-organization fit and social support on job stress: a study in call centers, Yüksek Lisans Tezi, Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı
Organizational Behaviour Bilim Dalı, İstanbul.

Yılmaz A (2012) Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Yılmaz B (2015) Farklı kuşaklarda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi Ve İdari Bilimler Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı

Yüksek öğretim kurumu (2017) <https://istatistik.yok.gov.tr/>

EKLER

Online Anket Formu

AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı,

Bu soru formu, vakıf üniversiteleri akademisyenlerinin psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti ve birey-örgüt uyumu algılamaları ölçmektedir. Sizden aldığımız veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz. Değerli zamanınızdan en fazla 5 dakika ayırıp soru formumuzu eksiksiz bir şekilde yanıtlarsanız çok seviniriz. Saygılarımızla,

Danışman
Doç.Dr.Hakan Vahit Erkutlu

Yüksek Lisans Öğrencisi
Bedirhan Elden

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Çalıştığım üniversite, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

İşimin ve çalıştığım üniversitenin yapısı aynen üniversite yönetiminin söz vermiş olduğu gibidir. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir. *

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite performansla ilgili geri bildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversite, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir. *

1 2 3 4 5

Kesinlikle Katılmıyorum Kesinlikle Katılıyorum

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir üniversitede çalışmak için iş arıyor olacağım. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir üniversitede çalışıyor olacağım. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Çalıştığım üniversiteden ayrılmayı sık sık düşünüyorum. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Birey-örgüt Uyumu Ölçeği

Bu üniversitenin değerleri ile kişisel değerlerimin uyumlu olduğunu düşünüyorum. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Bu üniversitenin insanlara bakışıyla ya da yaklaşımıyla ilgili değerleriyle kişisel değerlerim aynıdır. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Bu üniversitenin adalet ve hakkaniyetle ilgili değerleri ile benim değerlerim aynıdır. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Bu üniversitenin dürüstlük konusundaki değerleri ile benim değerlerim aynıdır. *

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kesinlikle Katılıyorum

Demografik Ölçek

Cinsiyetiniz *

- Erkek
 Kadın

Yaş grubunuz *

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65 ve üzeri

Medeni haliniz *

- Bekar
 Evli

Ünvanınız *

- Prof.Dr.
 Doç.Dr.
 Yrd.Doç.Dr.

- Öğr.Gör.
- Arş.Gör.
- Okutman
- Uzman
- Diğer: _____

Meslekteki Çalışma süreniz *

- 0-1 yıl
- 2-5 yıl
- 6-10 yıl
- 10 yıldan fazla

Mevcut üniversitedeki çalışma yılınız *

- 0-1 yıl
- 2-5 yıl
- 6-10 yıl
- 10 yıldan fazla

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Bedirhan Elden

Uyruğu: Türkiye (T.C.)

Doğum Yeri ve Tarihi: Kayseri / 01.01.1991

Tel: +90 507 414 52 56

E-posta: bedirhanelden@gmail.com

Eğitim Durumu

Derece	Kurum	Tarih
Lisans	Mustafa Kemal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği	2010-2012
Lisans	Erciyes Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği	2012-2015
Lisans	Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İktisat	2012-
Yüksek Lisans	Nevşehir Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD	2015-