



Sosyal Bilimler
Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN İSTİHDAM
EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜ ALGISININ ROLÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURAK KESKİN

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN İSTİHDAM
EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜ ALGISININ ROLÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURAK KESKİN

Danışman: PROF. DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Burak KESKİN
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Sibel GÖK
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans –2020
Anahtar Kelimeler	: Psikolojik sözleşme ihlali, algılanan istihdam edilebilirlik, iş yükü, işten ayrılma niyeti

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜ ALGISININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Psikolojik sözleşme kavramı yazılı olarak dile getirilmeyen birtakım beklentilerden meydana gelmektedir. Tarafların birbirlerine haber vermeksizin üzerinde değişikliğe gidebildiği bu sözleşme türünde vaat edilen sözlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bağlı olarak örgütler açısından olumlu ve olumsuz birçok tutumsal ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlali örgütler açısından dikkate alınması gereken önemli bir konudur.

Bu çalışmada PSİ ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirlik ve iş yükünün düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırma İstanbul’da yer alan ve rastgele seçilmiş beş yıldızlı otellerin çalışanlarından veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 420 adet anket dağıtılmış olup 279 adet geri dönüş gerçekleşmiştir.

Araştırma hipotezlerinin sınanması amacıyla elde edilen verilere frekans, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiş olup bu iki değişken arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirlik ve onun alt boyutu olan içsel istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolü tespit edilmiştir. İş yükünün ve dışsal istihdam edilebilirliğin ise düzenleyici etkisi saptanamamıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Burak KESKİN
Field	: Labor Economics and Industrial Relations
Programme	: Management and Work Psychology
Supervisor	: Prof. Dr. Sibel GÖK
Degree Awarded and Date	: Master –2020
Keywords	:Psychological Contract Breach, Self-Perceived Employability, Intention to Leave, Turnover Intention, WorkLoad

ABSTRACT

A STUDY ON THE ROLE OF PERCEIVED EMPLOYABILITY AND WORKLOAD IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND TURNOVER INTENTION

The concept of the psychological contract consists of unwritten expectations. In these type of contracts, where parties may make changes without informing each other, to what degree the promises are fulfilled may cause positive and negative attitudinal and behavioral consequences for organizations. For this very reason, psychological contract breaches are important matters needing to be considered by organizations.

In this paper, the regulative impact of perceived employability and perception of work load was analyzed under the notions of psychological contract breach and intention to leave the job.

The research has been carried out by collecting data from the randomly selected employees of the five-star hotels in Istanbul. In the scope of the research, 420 questionnaires were distributed and 279 feedback were received.

In order to test research hypotheses, frequency, reliability, correlation and regression analyses were applied on the data obtained from the surveys.

As a result of the research, it was observed that psychological contract breach and intention to leave the job are directly related to one another and there is a moderator role of perceived employability and internal employability in the relationship between those two. However, whether the work load and external employability has a moderator effect could not be determined.

TEŞEKKÜR

Çalışmamın başından sonuna dek her aşamasında desteklerini, yardımlarını ve bilimsel rehberliğini esirgemeyen ve tezimin anlamlı bir bütün haline gelmesindeki katkılarından dolayı değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sibel GÖK' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Görüş ve önerileriyle çalışmamın sağlıklı bir şekilde tamamlanmasına katkı sağlayan Tez Jürisi hocalarım Prof. Dr. Selmin KAŞKA ve Dr. Dilek Işılay ÜÇÖK' a ayrıca teşekkür ederim.

Tez çalışmamda yardımları ve katkılarından dolayı değerli arkadaşlarım Muazzez Nilay ACAR ve İzzet OTRU' ya teşekkür etmek isterim.

Son olarak da tezimi yazma sürecimde mücadele etmek durumunda kaldığım başta işsizlik olmak üzere yaşadığım her sıkıntıda varlığını hissettiğim ve ayağa kalkmamda en büyük desteği veren sevgili yol arkadaşım İzel UMUR'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul,2020

Burak Keskin

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ	3
1.1. Psikolojik Sözleşme Tanımı ve Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Teoriler	6
1.2.1. Gouldner Karşılıklılık Normu Teorisi.....	6
1.2.2. Blau Sosyal Mübadele (Alışveriş) Teorisi	7
1.2.3. Vroom Beklenti Teorisi ve Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi	7
1.2.4. Adams Eşitlik Teorisi.....	8
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	9
1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri.....	10
1.4.1. İşlemsel (Anlaşmaya Dayalı) Psikolojik Sözleşmeler.....	11
1.4.2. İlişkisel Sözleşmeler.....	12
1.4.3. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler	13
1.4.4. Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler.....	14
1.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	15
1.6. Psikolojik Sözleşmenin Dönüşümü	19
1.7. Psikolojik Sözleşme İhlali	21
1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri	23
1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	24

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	29
2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı	29
2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	32
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	32

2.2.2.	Örgütsel Faktörler	33
2.2.3.	Çevresel Faktörler	35
2.3.	İşten Ayrılma Niyetinin Etkileri	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜ ALGISI	39
3.1. İstihdamın Tanımı ve Türleri	39
3.2. Esnek İstihdam Biçimleri	40
3.2.1. Sayısal Esneklik	41
3.2.2. Ücret Esnekliği	42
3.2.3. Çalışma Sürelerindeki Esneklik	43
3.2.4. Fonksiyonel Esneklik	43
3.3. İstihdam Edilebilirlik Kavramı	43
3.4. İş Yükü Kavramı ve İş Yükü Algısı	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜNÜN ROLÜ	55
4.1. Araştırmanın Konusu	55
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	60
4.3. Araştırmanın Problemi Ve Hipotezleri	61
4.4. Araştırmanın Modeli	62
4.5. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	63
4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi Ve Araçları	64
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	65
4.8. Araştırmanın Bulguları	65
4.8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	66
4.8.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi, Faktör Analizi, ve Tanımlayıcı ve Normallik Analizi İstatistikleri	67
4.8.2.1. Güvenirlik Analizi Bulguları	67
4.8.2.2. Faktör Analizi Bulguları	69

4.8.2.3. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	70
4.8.2.4. Normallik Testi Bulguları	71
4.8.3. Araştırma Ölçeklerinin Anlamlılık İstatistiklerine İlişkin Bulgular.....	71
4.8.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	71
4.8.3.2. Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	74
4.8.3.3. İş Yükü Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	79
4.8.3.4. İşten Ayrılma Niyeti ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular.....	82
4.8.4. Korelasyon Analizi.....	84
4.8.5. Düzenleyici Model Analiz Bulguları	86
4.8.5.1.İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi.....	86
4.8.5.2.İçsel İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi.....	87
4.8.5.3.Dışsal İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi.....	87
4.8.5.4.İş yükü algısının düzenleyici etkisinin incelenmesi	90
TARTIŞMA	91
SONUÇ.....	99
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	113

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1:Psikolojik Sözleşmenin Boyutları.....	11
Tablo 2:Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşmedeki Beklentiler Arasındaki Farklar.....	20
Tablo 3:İşten Ayrılma Niyetinin Muhtemel Sonuçları.....	37
Tablo 4: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	66
Tablo 5: Ölçeğin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach – A Analizi Sonuçları	68
Tablo 6: Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 7:Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	69
Tablo 8: Normallik Testi Sonuçları.....	70
Tablo 9: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	71
Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları	71
Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	71
Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	72
Tablo 13: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	72
Tablo 14: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	72
Tablo 15: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Şu Anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	73
Tablo 16: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	74
Tablo 17: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları	74
Tablo 18: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	75
Tablo 19: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	76

Tablo 20: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı ile Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	76
Tablo 21: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı ile Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	77
Tablo 22: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Şu Anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	77
Tablo 23: İş Yükü Algısı ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	78
Tablo 24: İş Yükü Algısı İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları	79
Tablo 25: İş Yükü Algısı ile Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	79
Tablo 26: İş Yükü Algısı İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	79
Tablo 27: İş Yükü Algısı İle Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları	80
Tablo 28: İş Yükü Algısı İle Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	80
Tablo 29: İş Yükü Algısı ile Şu anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	80
Tablo 30: İşten Ayrılma Niyeti İle Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	81
Tablo 31: İşten Ayrılma Niyeti İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	82
Tablo 32: İşten Ayrılma Niyeti ile Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	82
Tablo 33: İşten Ayrılma Niyeti İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları.....	82
Tablo 34: İşten Ayrılma Niyeti İle Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları	82
Tablo 35: İşten Ayrılma Niyeti İle Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	82
Tablo 36: İşten Ayrılma Niyeti İle Şu Anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları	83

Tablo 37: Ölçeklerin Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 38: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi.....	86
Tablo 39: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İçsel İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi	87
Tablo 40: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Dışsal İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi	88
Tablo 41: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Yükü Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi	89
Tablo 42: Araştırma Hipotez Sonuçları.....	96

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Türleri.....	14
Şekil 2: Psikolojik Sözleşme Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	17
Şekil 3: Psikolojik Sözleşme Denklemi	22
Şekil 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Gelişimi.....	23
Şekil 5: Psikolojik Sözleşme İhlali Sonuçları	25
Şekil 6: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyici Faktörler	32
Şekil 7: İş Yükünü Etkileyen Faktörler.....	51
Şekil 8: Araştırmanın Modeli.....	63

KISALTMALAR LİSTESİ

PSİ: Psikolojik Sözleşme İhlali

AİE: Algılanan İstihdam Edilebilirlik

İYA: İş yükü Algısı

İAN: İşten Ayrılma Niyeti



GİRİŞ

Günümüz işgücü piyasası hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı ve neredeyse her işletmenin birbirine yakın teknolojilere sahip olmasından sebep yüksek rekabetin var olduğu bir dönemi içermektedir. Bu koşullarda bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılan ve rekabet gücünü arttırmasında etkili olan faktörlerin başında nitelikli personellere ne ölçüde sahip olduğu gelmektedir.

Nitelikli bir çalışanın kaybedilmesi işletmeler için birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İşletmeler, personelin yerinin doldurulamaması, yeni personel aramaya harcanacak olan zaman maliyeti, yeni personele verilecek eğitim maliyetleri, geride kalan çalışanların olumsuz etkilenme riski veya yüksek işgücü devri vb. sebeplerle şirketin imajının zedelenmesi gibi hesapta olmayan maliyetler ve problemlerle karşılaşılabilir. Bu problemlere yol açan bireysel ve örgütsel birçok faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörlerden biri de çalışanın psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine ilişkin algısıdır.

Bu çalışmanın ana değişkenlerinden birisi olan psikolojik sözleşme kavramı, 1980'ler itibarıyla çalışan sayısının piyasadaki arz ve talebe göre düzenlenebildiği, atipik istihdam şekilleri ve daha küçük ölçekli işletme yapıları ortaya çıkmış ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Ortaya çıkan bu yeni yapı çalışanlar açısından sendikal örgütlenmenin önünde birtakım zorluklar ortaya çıkarmıştır. Toplu sözleşmeler yerini çalışma koşullarının işveren ile çalışanın karşılıklı olarak oluşturduğu ve güçlü tarafın işveren olduğu bireysel sözleşmelere bıraktığı görülmektedir¹. Bu sözleşmelerin kurulması aşamasında taraflar birbirlerine beklentilerini, sağlayacakları faydaları aktarırken yazılı sözleşmede yer almayan ancak taraflarca bazen hiç dile getirilme ihtiyacı duyulmayan bazen de tarafların karşı taraftan vaat edildiğini düşündüğü birtakım beklentiler oluşabilmektedir. İşte biçimsel sözleşmede yer almayan bu beklentileri içeren sözleşmelere psikolojik sözleşme denilmektedir.

Psikolojik sözleşme kavramının temeli karşılıklılık normu gibi sosyal değişim/takas teorilerine dayanmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin dinamik yapısı gereği tarafların birbirlerinden beklentileri birbirlerine haber vermeksizin değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu sebeple beklentilerin her zaman karşılanabilmesi imkanı da her zaman söz konusu olamamaktadır. Taraflardan birinin verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşündüğü uyumsuzluk durumlarında yapılan çalışmalar göstermektedir ki örgütlerin sağlıklı işleyişlerini sekteye uğratan örgütsel bağlılık, güven ve vatandaşlık davranışlarında azalma, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelme, performans, verimlilik ve iş tatmininde azalma gibi olumsuz davranış ve tutumlar meydana gelebilmektedir. İşten ayrılma niyeti de bu olumsuz örgütsel tutumlardan biridir.

İlgili literatüre bakıldığında psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok bilimsel araştırma bulunduğu görülmektedir. Ancak yapılan tarama neticesinde bu ilişkiyi etkileyebileceği varsayılan faktör olarak istihdam edilebilirlik algısı ve iş yükü değişkenlerinin ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu noktada çalışmada;

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki var mıdır?

¹ Ozan Büyükyılmaz, "Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s. 2.

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının bir rolü var mıdır?

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yükünün bir rolü var mıdır?

sorularına yanıt aranmıştır.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşünülen çalışanların, işten ayrılma niyetleri de olumsuz etkilenmektedir. Ancak çalışanın istihdam edilebilirlik algısının olumlu olup olmamasına ve iş yükü olduğunu düşünüp düşünmemesine göre işten ayrılma niyetinin değişebileceği varsayılmıştır. Araştırma soruları bağlamında çalışmanın amacı, istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısının psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ne yönde etkilediğini incelemektir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde araştırmanın bağımsız değişkeni olan *psikolojik sözleşme* kavramı incelenmiş olup kavramın ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, kavramın köklerini oluşturan teorilere değinilmiştir. Devamında psikolojik sözleşmelerin özellikleri, oluşum süreci ve psikolojik sözleşmenin ihlali gibi başlıklarla konu ele alınıp son olarak da literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işten ayrılma niyeti konusu incelenmiştir. Bu ayrılma niyeti etkileyen faktörlere değinilip bölüm sonunda bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birlikte ele alındığı bilimsel çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın düzenleyici değişkenlerini oluşturan algılanan istihdam edilebilirlik ve iş yükü konuları incelenmiştir. Bu bölümde kısaca istihdam kavramı açıklanmış olup istihdam edilebilirlik konusuna ve tarihsel gelişim süreçlerine yer verilmiştir. Sonrasında iş yükü kavramı açıklanmış olup kısaca aşırı ve eksik iş yükü kavramları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, sınırlılıkları, araştırma problemi, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ile hipotezler gibi başlıklara yer verilmiştir. Yapılan alan araştırması neticesinde İstanbul ilindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan kişilere dağıtılmış olan ve 279 çalışanın katılım gösterdiği anketlerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Birinci bölümünde çalışmanın ana değişkeni ve aynı zamanda bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme kavramı ele alınmaktadır. Kavramın ne olduğunun açıklanabilmesi amacıyla ortaya çıkışı, tanımı ve kavramın temelini oluşturan teorilere değinilip kavram detaylı incelenmeye çalışılmıştır.

1.1. Psikolojik Sözleşme Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramına doğrudan bir giriş yapmadan önce bu sözleşmenin ortaya nasıl çıktığına ve neden böyle bir sözleşmenin oluştuğunun anlaşılmasında fayda olduğu düşünülmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızla gerçekleştiği günümüz dünyasında her geçen gün sahip olunan birçok değer, hizmette veya üründe bu gelişmelere paralel bir şekilde değişimler yaşanmaktadır. Bu durumdan toplum ve bireyler kadar örgütlerde etkilenmektedir. Buna bağlı olarak yeni üretim ve yönetim modelleri, yeni istihdam şekilleri gelişmekte, çalışanlardan da buna ayak uydurmaları yönünde beklentiler ortaya çıkmaktadır.

Örgütler içinde bulunduğumuz yüzyılda önceki dönemlere kıyasla çalışanların daha fazla oranda çoklu vasıflı olmalarını, kendilerini olabildiğince fazla konuda geliştirmeleri ve oluşabilecek her koşula uyum sağlayabilecek bir esnekliğe sahip olmaları yönünde bir beklenti içindedirler. Şirketler pazardaki rekabet güçlerini kaybetmemek ve değişken koşullara hızla cevap verebilmek adına daha az çalışanla daha fazla verim almaya ve daha fazla üretebilmek için yeni istihdam şekilleri yaratıp çalışanların tüm bu sisteme ayak uydurabilmelerini beklemektedirler. Bu noktada, örgütlerin tüm isteklerini yerine getirmeye çabalayan çalışanların da biçimsel iş sözleşmelerinde yer almayan birtakım yeni beklentileri ortaya çıkmaktadır. İşte bu yazılı olmayan ve çalışandan çalışana farklılık gösterebilen beklentilere *psikolojik sözleşme* denilmektedir.

Kavramın ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi ve kuramsal temellerini incelemek amacıyla yapılan taramalar sonucu kavramın ilk ortaya çıkışı veya ilk zikreden konusunda ağırlıklı görüş 1960 yılında Argyris tarafından olduğu yönündedir². Ancak bazı akademik çalışmalarda belirtildiğine göre ise kavramın temelini 1938 yılına dayandığı ve Chester Barnard'ın kavramın babası olduğundan bahsedilmektedir³. Teorisinde doğrudan psikolojik sözleşme kavramını

² Hasan Tutar, *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, 1.baskı (Sakarya: Detay Yayıncılık, 2016),s.231; Hakan Vahit Erkutlu, *Negatif Örgütsel Davranış*, 1.Baskı (Ankara: Akademisten Kitabevi, 2017), s.26; İlknur Taştan Boz ve İpek Kışlalı, “Psikolojik Sözleşme”, içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*,ed.Derman Küçükaltan vd,1.Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2015), s.184; Meltem Dil Şahin, “Psikolojik Sözleşme”, içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, 3.Baskı (Bursa: Ekin Yayınevi, 2015), s. 84; Yusuf Esmer ve Kürşat Özdaşlı, *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik Ve Prososyal Davranışlar* (Çizgi Kitabevi, 2018), s.10.

³ Tayfun Yıldız ve Zafer Aykanat, “Psikolojik Sözleşme Kavramının Evrimsel Gelişiminin Bilimsel Haritalama Yöntemiyle İncelenmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15.29 (2017), s. 245; Meltem Erdoğan, “Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.5; Selma Gültekin, “Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), s.5.; Fatih Karcıoğlu, Zafer

kullanmamıştır. Bunun yerine “Örgütsel karşılıklılık”⁴ kavramını kullanarak örgüt içinde çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı olarak gerçekleştirilmesi umulan beklentilerin varlığına değinmiştir. Burada yöneticilere düşen görevin de çalışanlara, örgüte yaptıkları katkıya karşılık örgütten daha fazlasını aldıklarını algılamalarını hissettirmek olduğunu dile getirmiştir⁵. Kavramın tarihsel gelişimi anlatılacak olursa;

Kavramdan psikolojik sözleşme adıyla ilk olarak bahseden kişi olarak Argyris’e değinmekte yarar vardır. Argyris’in kavrama “Understanding Organizational Behavior” adlı eserinde dipnot olarak yer verdiği belirtilmektedir. Kavram ilk olarak “Yöneticilerin etkinliği, çalışanlar ile oluşturacakları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlıdır”⁶. şeklinde geçmektedir. Ayrıca Argyris kavramı “iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik örtük ve yazılı olmayan anlaşma”⁷ şeklinde açıklamıştır.

Literatüre bakıldığında kavramın daha sonraları Levinson, Kotter, Schein ve daha birçok endüstri-örgüt psikoloğu tarafından da açıklanıp geliştirildiği görülse de Conway ve Briner kavramın asıl ilgi odağı haline gelişinin ve olgunluk aşamasına ulaşmasının Rousseau’nun konu hakkındaki çalışmalarından sonra akademik çevrelerin konuya odaklanmasıyla olduğunu söylemektedir⁸.

Dil Şahin vd.’nin eserlerinde aktardığı haliyle “psikolojik sözleşme, 1980’lerin sonuna kadar bilimsel bir yapıdan çok, çalışan ile işveren arasındaki örtük alışveriş anlaşmasını belirtmek için sezgisel bir araç olarak kullanılmıştır. 1990’ların başından başlayarak da kavram, yapısal bir anlam kazanarak kuramsal ve görgül açıdan önemli bir mesafe kat etmiştir”⁹.

Alanyazın incelendiğinde birçok kavramda söz konusu olduğu gibi psikolojik sözleşme kavramının da tek bir tanımı olmadığı görülmektedir. Literatürdeki tanımlardan bir kısmına değinilecek olursa;

Psikolojik sözleşme kavramını ilk ortaya atanlardan biri olan Argyris’ in kavramı “bir grup işçi ile bu işçilere amirlik eden ustabaşı arasında belirli bir liderlik biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan üstü kapalı anlaşma”¹⁰ şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley de kavramı: Çalışanlar ve örgütler arasındaki beklentilerin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler şeklinde ifade etmektedir¹¹.

Aykanat, ve Orhan Cınar, “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Arası Değişken Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama”, *Research Journal of Business and Management*, 1.2 (2014), s.75.

⁴ Karcıoğlu, Aykanat, ve Cınar, s.75.

⁵ Adem Öğüt ve Yunus Emre Öztürk, “Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma”, *S.Ü İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7.14 (2007), s. 36.

⁶ Tutar, s.231.

⁷ Mustafa Aras vd., “Türkiye’de Psikolojik Sözleşme Çalışmalarının Genel Görünümü”, içinde *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 2*, ed. Rana Özen Kutunis, 1.Baskı (Ankara: Gazi Kitabevi, 2016), s. 48..

⁸ Boz ve Kışlalı, s.184.

⁹ Dil Şahin, s. 85; Necmettin Cihangiroğlu ve Bayram Şahin, "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6.11(2010), s. 10.

¹⁰ Ozan Büyükyılmaz ve Ahmet F Çakmak, “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.1 (2015), s. 48.

Schein kavramı kendinden öncekilere benzer şekilde çalışanın kendisi ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı ve bir dizi beklentiler şeklinde tanımlamıştır¹².

Kotter'in kavrama ilişkin tanımı ise tarafların almayı beklediklerinin karşılığında gerçekte elde ettiklerini ifade eden örtülü sözleşmeler şeklindedir¹³.

Rousseau tarafından yapılan iki tanıma yer verilecek olursa; ilk tanım: Çalışan ve işveren arasında istihdam ilişkisi temeline dayanan, karşılıklı yükümlülüklerle dair çalışanın inancı şeklindedir¹⁴. İkinci tanımsa 1995 yılındaki bir çalışmada yer alan haliyle şu şekildedir: "Çalışanların bilinçlerinde meydana gelen ve örgüt ile çalışan arasında var olduğu varsayılan, biçimsel olmayan örtük algısal sözleşmelerdir"¹⁵.

Robinson ise çalışanın örgütüne olan borcunun ve karşılığında alacaklarının ne olduğu konusundaki algılamaları olarak tanımlamıştır¹⁶.

Herriot vd.'nin kavrama ilişkin tanımı ise şu şekilde olmuştur: Bireysel ve örgütsel iş ilişkisinde ima edilen yükümlülüklerle dair tarafların algılarıdır. Psikolojik sözleşme bu algılar sayesinde varılan süreçtir¹⁷.

McLean Parks vd.'nin kavrama ilişkin tanımlamaları ise çalışanın örgütüne karşı yerine getirdiği sorumlulukları karşılığında örgütünden de üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesine ilişkin karşılıklı beklentiler silsilesi şeklindedir¹⁸.

Rowley'de kavramı çalışan ve işveren arasındaki yazılmamış veya konuşulmamış beklentileri içeren psikolojik dinamik olarak tanımlamıştır¹⁹.

Kickul ve Lester'ın kavrama ilişkin tanımı çalışan ile yönetim arasında var olduğuna inanılan zorunluluklar iken Kingshott'ın tanımı da kısaca yönetimin çalışana karşı işe başlarken taahhüt ettiklerini karşılama durumu şeklindedir²⁰.

Kavrama yönelik yerli literatürde yer alan tanımlardan bazılarına değinilecek olursa:

Cihangiroğlu ve Şahin: "Örgüt ve çalışan taraflarının birbirlerinden ne beklediklerini ve başarılarının veya başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır." şeklinde tanımlamıştır²¹.

¹¹ Hande Mimaroğlu Özgen ve Hüseyin Özgen, "Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19.1 (2010), s. 2.; Cihangiroğlu ve Şahin, s. 2.

¹² Necmettin Cihangiroğlu, Bayram Şahin, ve Yasin Uzuntarla, "Yardımcı Sağlık Personelinin Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14.4 (2015), s. 293.

¹³ Erkuşlu, s. 27.

¹⁴ Aras vd., s. 46.

¹⁵ Hakan Topaloğlu ve Gökhan Arastaman, "Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1.2 (2016), s. 25.

¹⁶ Cihangiroğlu ve Şahin, s. 3.

¹⁷ Erdoğan, s. 10.

¹⁸ Büyükyılmaz ve Çakmak, s. 50.

¹⁹ Erdoğan, s. 11.

²⁰ Emre İşçi, "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), s. 16.

²¹ Cihangiroğlu ve Şahin, s. 2.

Esmer ve Özdaşlı'nın tanımlaması ise: "Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasında karşılıklı beklentileri içeren insanın iç dünyası ile ilgili gizli, soyut ve dinamik bir anlaşmadır." şeklinde olmuştur²².

Arslan ve Ulaş'a göre psikolojik sözleşme, bireyler ve örgütlerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği; tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri olduğu düşüncesine dayalı; yazılı olmayan konuşulmamış beklentiler şeklinde ifade edilmiştir²³.

Özgen ve Özgen'in kavrama ilişkin tanımlamaları ise, örgüt ve birey arasında karşılıklılık esasına dayalı, her an değişebilen, biçimsel olmayan bir dizi beklentiler şeklinde olmuştur²⁴.

Literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde mutabık kalınan nokta psikolojik sözleşme kavramının soyut, her an değişim potansiyeline sahip (dinamik) ve bireysel algılamalardan oluştuğu yönündedir. Kavrama dair tanımların ayrıldığı bir nokta vardır ki o da yazarların bir kısmı psikolojik sözleşmeyi sadece çalışan tarafından değerlendiriyorken bir kısmı da iki tarafın karşılıklı algılamaları olarak ele almaktadır²⁵.

1.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına İlişkin Teoriler

Kavramın teorik temellerinin Gouldner'in Karşılıklılık Normu, Blau'nun Sosyal Alışveriş Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Vroom'un Beklenti Teorisi ve Lawler-Porter'ın Bekleyiş Teorilerine dayandığı ileri sürülmektedir. Tüm sosyal değişim teorileri, sosyal hayatı iki ya da daha fazla taraf arasında birbirini takip eden süreçler olarak ele almaktadır. Teorilerin temellerini oluşturan görüş tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden gördükleri iyi veya kötü davranışları geri ödemeye eğilimli oldukları yönündedir²⁶.

1.2.1. Gouldner Karşılıklılık Normu Teorisi

Gouldner'in 1960 yılında ortaya koyduğu bu teoriye psikolojik sözleşme kavramının daha rahat anlaşılabilmesi için değinmekte fayda vardır. Karşılıklılık Normu teorisinin özünde insanların birisinden veya iş yaşamında bir yönetici veya örgütten bir yardım veya yarar görmesi halinde kendilerinde bir borçluluk, gönül borcu duygusunun ortaya çıkacağını ve gördükleri bu yararlı davranışa karşılık vereceği düşüncesi yatmaktadır. Gouldner karşılıklı bir temele dayalı ilişkilerin neredeyse tüm kültürlerde birbirine benzer bir şekilde olduğu ifade etmektedir²⁷.

²² Esmer ve Özdaşlı, s. 1.

²³ Fatih Ferhat Çetinkaya ve Belkıs Özkara, "Hizmet İşyerlerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, s. 73.

²⁴ Özgen ve Özgen, s. 2.

²⁵ Gültekin, s. 8.

²⁶ Russell Cropanzano vd., "Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies", *Academy of Management Annals*, 11.1 (2017), s. 1.

²⁷ Mustafa Yıldırım, "Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014), s.15; İşçi, s. 23.

Karşılıklılığın sosyal gruplarda veya örgütlerde ilişkileri yapılandıracağı, güçlendireceği iddia edilmekte, bununla beraber istikrarlı ve kalıcı sosyal ilişkilerin oluşumunu kolaylaştırıcı ve geliştirici etkisinin de olduğu belirtilmektedir²⁸.

Kurama göre yönetici veya işveren verilen sözleri veya sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda, çalışan da örgüte karşı katkılarını değiştirme yoluna giderek misilleme yapmaktadır²⁹.

1.2.2. Blau Sosyal Mübadele (Alışveriş) Teorisi

Sosyal değişim sürecinin çalışanın bir yöneticisi veya çalışma arkadaşının kendisine yönelik bir davranışını olumlu veya olumsuz bir şekilde ele almasıyla başladığı söylenmektedir. Çalışanın kendisine yönelik bu davranışa genellikle kendi iyi veya kötü davranışlarıyla cevap verme eğiliminde olduğu ve olumlu davranışlara olumlu, aksi duruma da tersi şeklinde cevap verme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Başarılı şekilde gerçekleştirilen olumlu bir dizi karşılıklı değişimin örgüte karşı daha fazla güven ve bağlılığın ortaya çıkmasını sebep olacağı ileri sürülmektedir³⁰.

Blau'nun 1964 yılında ortaya koyduğu teorisine göre, karşılıklılık normu teorisindekinen benzer şekilde insanlar karşı taraftan bir iyilik gördüğünde karşılığını vermek zorunda hissettikleri bir iyiliğin ağırlığı altına girmektedirler. İyiliği yapan taraf da bunun karşılığının ne zaman ve nasıl döneceğini bilmeksizin verdiği karşılığını alma beklentisi içine girmektedir³¹. Eğer çalışan, örgüte yaptığı katkılara karşılık aldığı kazanımların daha düşük olduğunu algılıyorsa ya da örgüt aynı şekilde bir algılama içerisindeyse kayıp-kazanç dengesinin bozulduğu söylenebilir³².

Son olarak yapılan iyiliğin karşılık bulma inancının yüksekliği halinde tarafların alışveriş konusunda daha yüksek istek duyacakları ifade edilmektedir³³.

1.2.3. Vroom Beklenti Teorisi ve Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Vroom'un beklenti teorisi, Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland'ın teorilerinden farklı olarak çalışanları neyin motive ettiği konusunda çalışanların hepsini bir kalıp görerek onları motive edebilmek belirli öneriler sunmamaktadır. Bunun yerine, Vroom'un teorisi, çalışma hayatında her çalışanın kendine has özellikleri ve ihtiyaçları olduğunu söyler. Dolayısıyla bunların

²⁸ Hein F.M. Lodewijkx, "The Norm of Reciprocity", içinde *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 2.Baskı, 2008, s. 107.

²⁹ Erdoğan, s. 30.-

³⁰ Cropanzano vd, s. 2.

³¹ Süleyman Murat Yıldız, *Örgütsel Davranış Seçme Konular*, 1.Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2017), s. 90.

³² Nurettin Kaldırımcı, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.1 (1987), s. 120.

³³ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, ve Oya Aytemiz Seymen, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12.21 (2009), s. 215.

tatmininde belli kalıplara sokulmuş motivasyon kaynaklarının her çalışanda aynı etkiyi gösteremeyeceği gerçeğinden yola çıkan bir bilişsel süreci sağlar³⁴.

Vroom'un beklenti kuramı çalışanların davranışlarının arzulan sonuçları elde etme ihtimalini arttıracığına inandıklarında motive olduklarını ileri sürmektedir³⁵.

Teoride üç önemli kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan ilki olan **değer** (valens) bir kişinin gösterdiği gayret sonucu elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Kişi yaptığı iş sonucunda elde edeceği şeyi ne kadar istiyor, burada önemli olan nokta budur. Elde edeceği şey onun için ne kadar değerliyse göstereceği emek de o kadar fazla olacaktır. İkinci önemli kavram **bekleyiş** tir. Kişi yaptığı şeyin sonucunda karşılığını alacağına, ödüllendirileceğine dair bir inanç taşıyorsa aynı şekilde emek gösterecek ve çabasını arttıracaktır. Aksi yönde bir beklenti durumunda da çabasını azaltma yoluna gidecektir. Teorideki son kavram da **araçsal** ılıktır. Çaba ile elde edilen ödülün ikincil bir sonuç ortaya çıkarmasıdır³⁶. Örneğin kişinin maaşı arttırılabilir, maaşın arttırılması birincil adımdır. Ancak bu birincil adım kişiye statü sembollerine ulaşma imkanı, daha rahat, konforlu bir yaşam standardı sağlamıyorsa yani ikincil sonuçlar doğurmuyorsa bu ödülün bir anlamı olmayacaktır. Kişi burada birincil amaçları ikincil amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanmaktadır denilebilir³⁷.

Lawler ve Porter'ın teorilerinin temeli Vroom'un modeline dayanmaktadır. Onların kuramı da Vroom'un teorisine benzer şekilde valens ve beklentinin motivasyonu etkilediği yönündedir³⁸. Ancak onların teorisinin Vroom'un teorisinden ayrıldığı nokta çalışanların kendi aldıkları ile diğer çalışanların aldığı ödülleri kıyaslama eğiliminde oldukları ve motive olabilmeleri için bunun eşit olduğunu algılamaları gerektiği hususundadır. "Teoriye göre çalışanın başarısı ve doyumu, *ödüllendirme adaletine* ilişkin algılamaları ile ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey kendine verilen ödülü başkalarıyla kıyaslamakta, başarısının karşılığını alamadığına inanması halinde motivasyonunu kaybetmektedir"³⁹.

1.2.4. Adams Eşitlik Teorisi

Adams'a göre çalışanlar iş ilişkilerinde adaletli davranılmasını istemektedirler. Teori çalışanların kendi çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlarla, diğer çalışanlarınkini karşılaştırma eğiliminde olduklarını söylemektedir. Eğer bu karşılaştırma sonucunda bir eşitsizlik algılaması içine girerseler, bu durumun birkaç sonuca yol açabileceği söylenmektedir. Bunlar şu şekilde örneklendirilebilir:

- Eşitsizlik algılaması içindeki çalışan kendi ödülleri arttırma çabası yolunu seçebilir,
- İşten ayrılabilir,

³⁴ Fred C. Lunenburg, "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *International Journal of Business, and Administration*, 15.1 (2011), s. 6.

³⁵ Zeynep Aycan, Rabindra N. Kanungo, ve Manuel Mendonça, *Örgütler ve Yönetim*, Çev. Aylin Kayapalı, 1.Baskı (İstanbul: KÜY, 2016), s. 61.

³⁶ F.Şebnem Arıkoğa, *Yönetim Becerileri*, 1.Baskı (İstanbul: Der Yayınları, 2013), ss.251-252; Tutar, s.47.

³⁷ Tutar, s. 48.

³⁸ Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)*, 2.Baskı (İstanbul: Beta Basım, 2014), s. 427.

³⁹ Hüseyin Akyıldız ve Ömer Turunç, *Çalışma Psikolojisi*, 1.Baskı (Ankara: Alter Yayınları, 2013), s. 108.

-Kendi katkı ve çabalarını azaltma yoluna gidebileceği gibi karşı tarafın elde ettiği ödülleri veya katkılarını azaltmaya da çalışabilir,

-Kendi motivasyonu ile birlikte mevcut performansını da düşürme yolunu seçebilir⁴⁰.

Bu teoride dikkat edilmesi gereken nokta; çalışanın davranışlarını etkileyen şeyin çalışanın kendi algılamaları olduğudur. Ortada gerçekten bir eşitsizlik söz konusu olmayabilir ancak çalışan böyle olduğu yönünde hissiyata sahip olabilir. Örneğin çalışan bir yönetici ise, diğer yöneticilerden fazla ücret almasına rağmen daha fazla alması gerektiğini düşünüp bir adaletsizlikle karşı karşıya olduğu algılamasına sahip olabilir. Yani sonuç olarak bir eşitsizlik algılamasına sahip olduğunda bu her zaman uygulamada gerçek bir eşitsizlik olduğuna işaret etmeyebilir⁴¹.

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşme kavramına ait tanımlar ve kavramın temelini oluşturan kuramlara yer verilen önceki bölümün ardından kavramın daha anlaşılabilir kılınması için psikolojik sözleşmelerin sahip oldukları birtakım özelliklere değinmekte fayda vardır. Literatürde yer alan bazı çalışmalarda belirtilen ve incelenen tanımlardan yapılan çıkarımlar sonucu psikolojik sözleşmelerin şu özelliklere sahip olduğu söylenebilmektedir:

-Psikolojik sözleşmenin tarafları birbirlerine bağımlıdır ve birbirlerine gereksinim duyacaklarını umarlar. Bu nedenle teknik olarak birbirlerine bağımlı olmaktadır⁴².

-Psikolojik sözleşmeler biçimsel veya yazılı sözleşmeler değildir, tamamen tarafların geçmişteki ve o andaki sübjektif algılamalarına dayalı muğlak sözleşmelerdir⁴³.

-Psikolojik sözleşmenin gerçekleşmesi sürecinde daha üstün-güçlü taraf işveren tarafıdır⁴⁴.

-Psikolojik sözleşme yazılı olarak yapılan bir sözleşme olmaması sebebiyle *algılanan anlaşma* olarak görülmektedir. Algı söz konusu olduğu için tarafların psikolojik sözleşmeyi aynı şekilde anlayıp yorumlaması gibi bir netlik söz konusu değildir⁴⁵.

-Psikolojik sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir⁴⁶. Bu yapısı sebebiyle psikolojik sözleşmenin değişikliğe uğraması yazılı sözleşmeler gibi katı kurallara tabi değildir ve taraflar bu sözleşmeyi birbirlerine haber vermeksizin istediği zaman ve gizlice değiştirebilmektedir⁴⁷. Bu

⁴⁰ Saruhan ve Yıldız, s. 427; Tutar, s. 52.

⁴¹ Suna Tevrüz, İnci Erdem, ve Tülay Bozkurt, *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 4.Baskı (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016), s. 75.

⁴² İbrahim İlhan ve Betül Akan, "Turizm İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme", içinde *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, ed. Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel, 1.Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2014), s. 268.

⁴³ Ali Dikili ve Serkan Bayraktaroğlu, "Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8,2 (2013), s. 207.

⁴⁴ Boz ve Kışlalı, s. 186.

⁴⁵ Boz ve Kışlalı, s. 186.

⁴⁶ İlhan ve Akan, s.268; Derya E.Özler ve Emre Ünver, "Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 17,2 (2012), s. 329.

⁴⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, *Örgütsel Davranış*, 5.Baskı (Bursa: Aktuel Yayınları, 2013), s. 79 ; Boz ve Kışlalı, s.186.

durumun tarafların belirli bir konu üzerinde uzun soluklu anlaşmaya varabilmesine pek fazla imkân vermediği söylenebilir.

-Psikolojik sözleşmenin içinde açık ve gizli vaatler birlikte bulunmaktadır. Açık vaatlerin kaynağı biçimsel niteliğe sahip yazılı sözleşmeler iken gizli vaatlerin kaynağı ise geçmişte yaşanmış olayların yorumlanması, öğrenilen bilgiler ve yaşanmış olaylardır. Araştırmacılar tarafından psikolojik sözleşmelerde gizli vaatlerin diğerine göre daha ön planda olduğu kabul edilmektedir⁴⁸.

-Psikolojik sözleşme daha çok saygı, güven, ilgi gibi duygusal beklentiler ve yükümlülükler içermesi sebebiyle bir ihlalin algılanması halinde güçlü duygusal tepkiler ortaya çıkabilmektedir⁴⁹.

-Psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için bir sosyal kararlılık olması ve tarafların birbirlerinin niyetlerine ve anlaşmaya uyacağına dair birbirlerine güven duymaları gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte bir çalışan örgüt içinde üstlendiği farklı sosyal rolleri doğrultusunda birçok farklı psikolojik sözleşmeye sahip olabileceği ve bunlara ait farklı beklentilerinin ortaya çıkabileceği ve hatta bu psikolojik sözleşmelere ait beklentilerin birbirleriyle çatışma içinde olabileceği de iddia edilmektedir⁵⁰.

Psikolojik sözleşmeye dair ortaya konulan özelliklerin derlenmesiyle psikolojik sözleşme; tarafların karşılıklı bir bağımlılık içinde olduğu, yazılı olmayan ve taraflarca birbirlerine haber vermeksizin değişikliğe gidilebilen dinamik bir yapısı olması sebebiyle açık bir şekilde ihlal edildiği veya yerine getirilip getirilmediği belirlenemeyen, tarafların algılamalarına dayanan bir sözleşmedir şeklinde açıklanabilir.

1.4. Psikolojik Sözleşmenin Türleri

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşmenin türlerine ilişkin farklı yazarların ortaya koymuş olduğu birkaç sınıflandırma olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi MacNeil'in işlemsel ve ilişkisel olarak ikili sınıflandırmasıdır. MacNeil işlemsel sözleşmeleri belirli bir süre içindeki ekonomik odaklı sözleşmeler olarak tanımlarken ilişkisel sözleşmeleri ise daha uzun soluklu ve açık uçlu, daha belirsiz anlaşmalardan oluşan ilişkileri kuran ve kollayan, kariyer gelişimi ve kişisel sorunlara destek olma gibi özellikleri içeren sözleşme türü olarak açıklamıştır⁵¹.

Diğer bir sınıflandırma Grant'a ait olan “uyumlu”, “uyumsuz”, “kısmi” ve “deneme” sözleşmesi olmak üzere dördü sınıflandırmadır⁵².

Son olarak da daha fazla kabul görmüş olan Rousseau'nun başlarda sadece “ilişkisel” ve “işlemsel” boyutta ele aldığı daha sonra ise “dengeli” ve “geçici” psikolojik sözleşmeleri eklediği dört boyuttan oluşan sınıflandırması bulunmaktadır⁵³.

⁴⁸ Boz ve Kışlalı, s. 186.

⁴⁹ Tutar, s. 232; İlhan ve Akan, s. 268.

⁵⁰ Dil Şahin, s. 88.

⁵¹ Erkuşlu, s. 30.

⁵² Dikili ve Bayraktaroğlu, s. 207.

⁵³ Aras vd, s. 49.

Psikolojik sözleşmenin türlerine ait literatür bilgisine geçilmeden önce, ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme ayrımının nasıl yapıldığı ve farklarının ayırt edilebilirliğini kolaylaştırmak amacıyla psikolojik sözleşmenin *boyutlarının* yer aldığı bir tabloya yer vermek faydalı görülmüştür.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşmenin Boyutları

	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak	Ekonomik	Ekonomik ve duygusal
Kapsam	Sadece işle ilgili özellikler	Bir bütün olarak kişi
Zaman Dilimi	Kapalı uçlu ve belirgin	Açık uçlu ve belirsiz
Biçimselleştirme	Yazılı	Yazılı ve sözlü
İstikrar	Statik	Dinamik
Sınır	Dar, belirgin	Yaygın, belirsiz
Nesnellik	Dışarıdan gözlemlenebilir	Özel, gözlenmesi zor

Kaynak: Hakan Vahit Erkutlu, *Negatif Örgütsel Davranış*, 1.Baskı (Ankara: Akademisten Kitabevi, 2017), s.30.

1.4.1. İşlemsel (Anlaşmaya Dayalı) Psikolojik Sözleşmeler

Bu tür psikolojik sözleşmeler ücret ve performansa dayalı, kısa vadeli ve finansal ilişkilere odaklanılmış olan ve açıkça belirlenmiş roller ve sorumluluklar şeklinde ifade edilen sözleşmelerdir⁵⁴.

Rousseau işlemsel sözleşmenin herkes tarafından aynı şekilde algılanan, belirlenmiş bir zaman çerçevesine sahip, yapılmakta olan işe ilişkin sınırlı gelişimi⁵⁵ ve çalışanın o dönem içindeki performansından faydalanmaya dönük, dar kapsamlı bir sözleşme olarak tanımlamaktadır⁵⁶.

İşlemsel psikolojik sözleşme algılamasına sahip çalışanlar için belirli şartların yetersiz olduğunu veya yeterli olarak yerine getirilmediğini düşünmeleri halinde başka iş fırsatlarını değerlendirme eğiliminde olacakları belirtilmektedir⁵⁷.

Bu tür sözleşmelerde çalışandan ayrılma kararı vermeden önce gerekli yasal süre zarfında işvereni bilgilendirmesi, etik değerlere uyularak rekabet içinde olunan herhangi bir firmayı desteklememesi, örgüte ait özel bilgileri saklı tutması beklenirken işverenden de çalışana yüksek

⁵⁴ Noko Seopa, Albert Wöcke, ve Camilla Leeds, "The Impact on The Psychological Contract of Differentiating Employees into Talent Pools", *Career Development International*, 20.7 (2015), s. 721.

⁵⁵ Büyükyılmaz ve Çakmak, s. 51.

⁵⁶ Erkutlu, s. 31.

⁵⁷ Denise M. Rousseau, "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate.", *Academy of Management Executive*, 18.1 (2004), s. 122.

ücret vermesi, yükselme olanakları tanınması ve performansa göre ödeme yapması beklenmektedir⁵⁸.

Rousseau işlemsel sözleşme algılamasına sahip çalışanların iş ilişkilerinde örgütün (yöneticilerin) ödüllerin ve görevlerin dağılımı vb. konularda adaletli ve dürüst davranması beklentisi içinde olduklarını ve bu konuda aşırı hassasiyete sahip olduklarını söylemektedir⁵⁹.

İşlemsel sözleşmeye sahip çalışanların aldıkları ücret karşılığı kadar performans gösterdikleri, ne bir eksikliği ne de bir fazlasını yani örgütsel vatandaşlık davranışları denilen kendi iş ve görev tanımlarında ve sorumluluklarında olmadığı halde örgütüne faydalı olabilmek için yapılan ekstra rol davranışlarını göstermeyecekleri ve sözleşme şartları dışına çıkmayacakları ifade edilmektedir⁶⁰.

1.4.2. İlişkisel Sözleşmeler

Sadakatın ve istikrarın esas olduğu psikolojik sözleşmelerdir. Tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamayı taahhüt ettikleri, uzun soluklu ve açık uçlu bir ilişkiyi içermektedir⁶¹. İçerik olarak birçok hususta işlemsel sözleşmeden farklılıklar içermekte olan ilişkisel sözleşmeler işlemsel sözleşmenin aksine dinamik bir yapıya sahiptirler⁶².

İlişkisel sözleşmelerin ömrü anlaşmaya dayalı sözleşmelere kıyasla daha uzun olmakla beraber, karşılıklı yükümlülüklerin sınırları kesin olarak belli olmadığı ifade edilir. Bununla birlikte ilişkisel sözleşmelerde beklentisi olunan yükümlülüklerin gerçekleşmesi dinamik yapısı itibarıyla ve de biçimsel olmaması, öznel ve duygusal niteliklere de sahip olması sebebiyle daha fazla zaman alabilmektedir⁶³.

İşlemsel sözleşmelerde çalışanın işle ilgili kendisini geliştirmesi, ilerleme sağlaması gibi bir beklentisi yokken ilişkisel sözleşmelerde, çalışanların yapılan işin kendilerini geliştirmesini, kariyer hedeflerine yaklaştırması gibi beklentileri içermekte olduğu söylenmektedir. Sadece ekonomik temelli olmayıp duygusal içeriklere de sahip olması nedeniyle bu sözleşme türünde çalışanın beklentileri karşılandıkça örgüt için en önemli davranışlardan olan bağlılık, sadakat, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütün sağlığı, huzuru ve verimliliği için olmazsa olmaz olan davranışların sergilenmesi ihtimalinin yükseleceği belirtilmektedir⁶⁴.

Örgüt için zararlı sonuçlar doğurabilecek olan negatif örgütsel davranışlar denilebilecek davranışların ise görülme olasılığının düşük olacağı belirtilmektedir. İlişkisel sözleşmeye sahip

⁵⁸ Dil Şahin, s. 89.

⁵⁹ Seyfi Top, "Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.15 (2012), s. 205.

⁶⁰ Rousseau, s. 122; Aras vd, s. 49.

⁶¹ Rousseau, s. 122.

⁶² Jacqueline Coyle-Shapiro, Jacqueline A.M., ve Marjo Riitta Parzefall, "Psychological Contracts", içinde *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, ed. Julian Barling ve Cary L. Cooper, 1.baskı (London: Sage Publications, 2008), s. 13.

⁶³ Ozan Büyükyılmaz ve Ahmet F. Çakmak, "İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 14.4 (2014), s. 584.

⁶⁴ Rousseau, s. 122; Bonnie S. O'Neill ve Monica Adya, "Knowledge Sharing and The Psychological Contract: Managing Knowledge Workers across Different Stages of Employment", *Journal of Managerial Psychology*, 22.4 (2007), s. 415.

çalışanların sözleşmelerinde bir ihlal algılaması halinde işlemsel sözleşme algısına sahip çalışanlara göre daha fazla oranda bu durumu düzeltmeye eğilimli oldukları gözlenirken bu durumun düzeltilemeyeceğinden kesin olarak emin olduklarında artık işletmeye katkılarını azaltma yolunu ve işten ayrılmayı seçtikleri bilinmektedir⁶⁵.

Bireysel sözleşme yoluyla kurulan iş ilişkilerinin, toplu sözleşme yoluyla oluşan iş ilişkilerine kıyasla daha yüksek oranda ilişkisel hükümler içereceği beklenilmektedir. Dolayısıyla bu şekilde oluşan çalışma ilişkilerinin daha uzun soluklu ve karşılıklı beklentiler açısından daha kapsamlı olması beklenilmektedir⁶⁶.

Psikolojik sözleşmelerde işlemsel sözleşmeye ait özelliklere yönelik (ödemeler, terfi veya yardımlar gibi) bir ihlal algılanması halinde bu durum çalışanın iş tatmini azaltıcı etki gösterirken ilişkisel sözleşmelere ait özelliklerde (sadakat, destek gibi) bir ihlal algılanması halinde ise örgütsel bağlılığı azaltıcı etkisi olduğu belirtilmektedir⁶⁷.

Tablodan görüldüğü üzere işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerde sahip olunan gereksinim ve beklentiler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak psikolojik sözleşmelerin sadece (ekonomik mübadele odaklı) işlemsel ve (sosyal mübadele odaklı olan) ilişkisel olmak üzere iki tür olmadığı bilinmektedir. Bu noktada Rousseau'nun çalışmalarında sonradan eklemeye bulunduğu dengeli ve geçişsel sözleşmelere değinilmesi faydalı görülmektedir.

1.4.3. Dengeli Psikolojik Sözleşmeler

Bu sözleşmeler performans talep ve beklentileri açısından işlemsel sözleşmeleri, zaman dilimi bakımından açık uçlu-uzun süreli olmasıyla da ilişkisel sözleşmeleri içeriyor oluşuyla bu sözleşmelerin bir karışımıdır denilebilir⁶⁸.

Dengeli sözleşmelerin uzun dönemli oluşu sebebiyle değişen şartlara uyumun sağlanabilmesi ve esnekliğe müsaade etmesi önemli bir özelliğidir⁶⁹. Çalışanın ve örgütün karşılıklı olarak birbirlerinin gelişimlerine katkıda bulunduğu bu sözleşme türünde ödüller; çalışan performansına ve piyasanın taleplerine bağlı olarak şirkete sağlanan katkılara göre değişebilmektedir.⁷⁰ Bu sözleşme türünün değişen çalışan ihtiyaçlarına, ekonomik şartlara ve beklentilere göre yeniden düzenlenmesi beklenmektedir⁷¹.

⁶⁵ Rousseau, s. 122; Bonnie S. O'Neill ve Monica Adya, "Knowledge Sharing and The Psychological Contract: Managing Knowledge Workers across Different Stages of Employment", *Journal of Managerial Psychology*, 22.4 (2007), s. 415.

⁶⁶ Leman Bilgin, "Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalindeki Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.1 (2007).

⁶⁷ J. Knights ve B. Kennedy, "Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants", *Applied HRM Research*, 10.2 (2005), s. 60; Topaloğlu ve Arastaman, s. 29.

⁶⁸ O'Neill ve Adya, s. 415; Dil Şahin, s. 90.

⁶⁹ Aras vd, s. 49.

⁷⁰ Zafer Aykanat, "Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014), s. 22; Boz ve Kışlalı, s.188.

⁷¹ Rousseau, s. 123; İlhan ve Akan, s. 269.

1.4.4. Geçişsel Psikolojik Sözleşmeler

Güvensizliğin ve belirsizliğin söz konusu olduğu iş piyasasından kaynaklı olarak değişimin hızlı oluşu nedeniyle bir garantinin olmadığı⁷², tipik bir psikolojik sözleşme olmasa da işe başvuru aşamasında taraflar arasında yapıldığı varsayılan sözleşmelerdir⁷³.

Bu sözleşme türünde üç alt boyuttan bahsedilmektedir. İlk olarak çalışanın örgüte karşı güvensizlik duymasını ifade eden *güvensizlik* boyutu, ikinci olarak çalışanın kurumuyla ilişkisinin yönünü kestirememesini ifade eden *belirsizlik* boyutu, son olarak da çalışanın geçmiş dönemlere göre kazançlarında bir azalış olduğu algısını ifade eden *aşınma* boyutu yer alır⁷⁴.

Bu sözleşmeler söz konusu olduğunda çalışan kurumun niyetlerinin karışık ve tutarsız olduğunu düşünürken diğer yandan örgüt de çalışandan değerli bilgileri saklayarak bir güvensizliğin varlığını hissettirmektedir. Çalışanların yükümlülükleri konusunda bir belirsizlik hissi yaşadığı bu sözleşmelerde, yönetim de geçmişteki izlenimlerinden yola çıkarak çalışanların kendisine bağlılığı hususunda bir belirsizlik yaşamaktadır. Yine bu sözleşme türünde çalışanlar artık emeklerinin karşılığını örgütten almak konusunda daha düşük beklentilere sahiptirler ve olumsuz yöndeki beklentilerin giderek artacağına inanmaktadırlar. İşveren tarafı ise çalışanın ödülleri azaltıcı değişikliklere gitmekte, yaşanan bu durumlar da örgütteki işleyişe zarar verebilmekte ve iş kalitesini önceki yıllara oranla düşürüp, aşındırabilmektedir⁷⁵.

Psikolojik sözleşme türleri, aşağıda bulunan Şekil 1’de özetlenmektedir.

		<u>Zaman Kapsamı</u>	
		Kısa Dönem	Uzun Dönem
<u>Performans Gereklere</u>	Yüksek	İŞLEMSEL	DENGELİ
	Düşük	GEÇİCİ	İLİŞKİSEL

Şekil 1: Psikolojik Sözleşme Türleri

Kaynak: Bonnie S. O’Neill ve Monica Adya, “Knowledge Sharing and The Psychological Contract: Managing Knowledge Workers across Different Stages of Employment”, *Journal of Managerial Psychology*, 22.4 (2007), s. 414 akt. Meltem Dil Şahin, “Psikolojik Sözleşme”, içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, 3.Baskı (Bursa: Ekin Yayınevi, 2015), s. 90.

⁷² Aras vd, s.48.

⁷³ O’Neill ve Adya, s. 415; İlhan ve Akan, s. 259.

⁷⁴ Nihan Demirkasimoğlu, “Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri”, *Eurasian Journal of Educational Research*, 2014, s.3.

⁷⁵ Boz ve Kışlalı, s. 189.

1.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinin çalışanın daha işe girmeden öncesinde başladığı ve bunun şekillenmesinde kendi bireysel algılamaları, beklentileri, başvuru veya çalışılan şirkete yönelik piyasada var olan bilgiler ve edinilen izlenimlerin büyük etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Bireylerin işe girmeden önce zihinlerinde bir iş ilişkisinde neleri vermeleri ve bunun karşılığında neleri almaları gerektiği hususunda birtakım beklentilerinin olduğu ileri sürülmektedir. Yani burada psikolojik sözleşmenin oluşumunun temelini bireyin kişisel algılamalarının oluşturduğu, bu sebeple kesin, net bir biçimsel yapıdan söz edilemeyeceği söylenebilir. Ancak psikolojik sözleşmelerin dinamik yapısından söz etmekle beraber, kişinin kafasındaki psikolojik sözleşme büyük ölçüde şekillendikten sonra bu sözleşmeye dair algılarının, beklentilerinin değişime karşı direnç sahibi olduğu iddia edilmektedir yani elde etmeyi beklediği kazanımlar hususunda bir geri adım atılmasından söz edilemeyeceği söylenebilir⁷⁶.

Rousseau psikolojik sözleşme koşullarının oluşturulması sürecinde çalışanların şu üç ana yoldan yararlandıklarını ileri sürmektedir:

İlk olarak henüz işe başvuru sürecindeyken irtibatla olunan diğer kişilerden örgüte yönelik ikna edici bilgiler alabilirler. Biraz daha ilerlenmesi durumunda işe alım sürecine girildiğinde, adaylar işe alım sorumlusundan açık veya örtük sözler alabilirler. Çalışanın işe kabul edilmesinden sonraki süreçte; çalışma arkadaşlarının, amirlerinin veya işverenlerinin “çalışanlar ile örgütleri arasındaki yükümlülükler” konusundaki ifade ettikleri kişisel görüşleri, psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde etkili olabilmektedir⁷⁷.

İkinci olarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarının, amirlerinin kendisine muamele şekillerine ve örgütün kendisine karşı nasıl bir davranış içinde olduğunu gözlemlemeleri sözleşme yükümlülükleri konusunda fikir sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır⁷⁸.

Üçüncü olarak da örgüt; resmi ücret, ek olanaklar, performans değerlendirmeleri ve örgütün misyonunu içeren örgütsel literatür ile çalışanlara psikolojik sözleşmelerinin oluşması aşamasında yapısal sinyaller sunmaktadır. Çalışan bu süreçte belirtilen çeşitli yollardan topladığı bilgilerden yola çıkarak kendi psikolojik sözleşmesini oluşturmaya başlar. Çalışanların kendi izlenimleri ve yukarıda sayılan çeşitli yollarla oluşturduğu kişisel psikolojik sözleşmelerinin, resmi politika ve sözleşmelerden daha gerçekçi olduğu söylenmektedir⁷⁹.

Psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinin incelenmesi aşamasında tarafların karşılıklı beklentilerine kısaca yer verilecek olursa;

- Çalışanlar örgütlerinden verimli bir çalışma ortamı,
- İş ve yaşam dengesinin sağlanması imkanı,

⁷⁶ Coyle-Shapiro, A.M., ve Parzefall, s. 11.; Esmer ve Özdaşlı, ss.18-19; Cihangiroğlu ve Şahin, s.6.

⁷⁷ Erkutlu Selçuk Nam, “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Yakasal Farklılıklar”, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2.3 (2014), s. 50; Cihangiroğlu ve Şahin, s. 7; Erkutlu, s. 33

⁷⁸ Erkutlu Selçuk Nam, “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Yakasal Farklılıklar”, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2.3 (2014), s. 50; Cihangiroğlu ve Şahin, s. 7; Erkutlu, s. 33

⁷⁹ Selçuk Nam, “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Yakasal Farklılıklar”, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2.3 (2014), s. 50; Cihangiroğlu ve Şahin, s. 7; Erkutlu, s. 33.

- Hedeflere ulaşılabilecek bir işleyişin oluşturulması,
- Gelişim fırsatları,
- Eşitlik,
- Takdir edilme,
- Uzun süreli istihdam beklentileri içindeyken örgütlerin de çalışanlardan şu gibi beklentileri söz konusudur;
- Yüksek performans,
- Esneklik,
- Sürekli öğrenme,
- İş birliği içinde uyumlu bir çalışma ortamı,
- Bilgi paylaşımı,
- Bağlılık ve örgüte ait bilgilerin koruması gibi beklentileri vardır⁸⁰.

Psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinin bireysel algılara dayandığı, kişinin kendi izlenimleri, beklentileri sonucunda oluştuğu ve kişiden kişiye değişiklik gösterebilen biçimsel olmayan sözleşmeler olduğu bilinmektedir. Peki neden bu konudaki karşılıklı beklentiler taraflar arasında açıkça dile getirilmiyor ve bu durum tarafların sübjektif algılamalarına bırakılıyor? Bu durumun birden fazla nedeni olabileceği ifade edilmektedir. Bunlara örnek verilecek olursa;

-Bu sözleşmelerin içeriğine ilişkin açık şekilde konuşulmamasının nedenleri arasında bazı beklentilerin dile getirmeye gerek görülmeyecek kadar doğal geliyor oluşu olabilmektedir.

-Buna ek olarak tarafların birbirlerine karşı beklentileri hususunda açık olmamaları ya da gerçekten bilgi sahibi olmamaları da bir neden olabilmektedir.

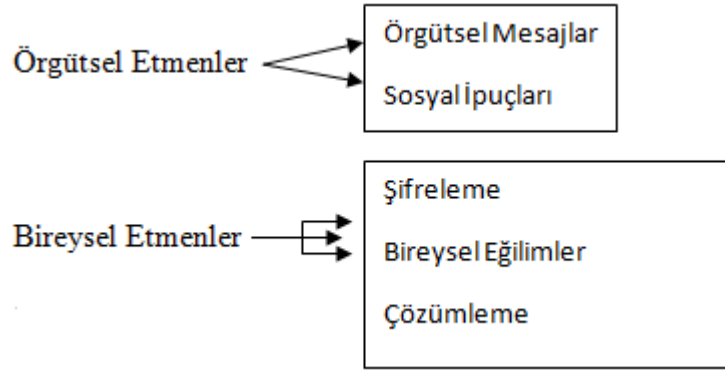
-Yine bazı şeylerin konuşulması o ülkedeki kültürel yapıya bağlı olarak hoş karşılanmıyor olabilir.

-Son olarak tarafların birbirlerine karşı beklentilerinin açıkça konuşulmasının, karşı tarafta hayal kırıklığı yaratacağı endişesi de bu sözleşmenin konuşulmamasının nedenleri arasında sayılabilmektedir⁸¹.

Rousseau psikolojik sözleşmenin oluşumunda etkili olan faktörleri iki gruba ayırmıştır. Bunlardan biri *örgütsel mesajları* ve *sosyal ipuçlarını* içeren **örgütsel etmenler** iken diğeri de *şifreleme*, *bireysel eğilimler* ve *çözümleme* aşamalarından oluşan **bireysel etmenler**dir. Bu etmenler, tarafımızdan oluşturulan Şekil 2’de özetlenmektedir.

⁸⁰ Esmer ve Özdaşlı, ss. 20-21.

⁸¹ Erdoğan, s. 25; Cihangiroğlu, Şahin, ve Uzuntarla, s. 294; Mustafa Koyuncu ve Eda Özgül Katlav, “Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11.2 (2014), s. 7.



Şekil 2: Psikolojik Sözleşme Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

Çalışanlar *örgütsel mesajlar* ile işe alım sorumlusu veya yöneticileriyle yaptıkları; örgütün istihdam politikası, örgütün geleceğe yönelik planları gibi konulardaki konuşmalar sonucu birtakım beklentiler içine girebilmektedirler. Kurumdaki iş yaşamları boyunca bu beklentiler çeşitli değişim süreçlerinden geçerek devam etmektedir. Alınan bu mesajlar açık ve net olabileceği gibi çalışanın örgüt politikaları ve uygulamalarından edindiği izlenimlerden de kaynaklanabilmektedir⁸².

Bir diğer önemli etmen de *sosyal ipuçları*dır. Sosyal ipuçları çalışma arkadaşlarından ve örgütsel çevreden edinilen bilgilerdir. Sosyal ipuçları çalışana kendi sözleşmesini oluşturabilmesinde bilgi kaynağı olur. Oryantasyon sürecinde yardımcı olur ve örgütte uygulanan faaliyetlerin nasıl yorumlanacağı konusunda yol göstericidir⁸³.

Sözleşmenin oluşumunda etkisi olan bireysel etmenlerden *şifreleme* çalışanın örgütün faaliyetlerini kendisine verilmiş sözler olarak yorumlamasıdır. Buradaki önemli nokta; açık ve net verilen mesajlar çalışanın önyargıları, bireysel gözlemleri ve kişisel değerlendirmeleri aracılığıyla yanlış yorumlamalara da neden olabilmektedir.

Bireysel eğilimler ise bireyin sahip olduğu nitelikleri, edindiği bilgileri nasıl yorumlayacağını etkilemektedir. Bireyin mesajları yorumlaması ve bu yönde şekillenen davranışlarının oluşumunda iki önemli kişisel özelliğin etkili olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan **ilki** kişinin kendisine karşı olumlu veya olumsuz yargılarıdır. Örneğin kendisine geçerli bir dayanağı olmaksızın fazla güven duyan birinin davranışları karşı tarafta kendisine karşı olumlu değerlendirmelere sebep olabilecek ve karşı tarafı yüksek beklentilere sokabilecektir. **İkinci** olarak da bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında etkili olan güdüleridir. Örneğin çalıştığı örgütte müdür olmak isteyen bir kişi, diğerlerine göre daha fazla sorumluluk üstlenip çalışabilir. Bu durum çalışanın örgütten beklentilerini yükseltebilir⁸⁴.

Çözümleme ise bireyin örgüt tarafından vaat edilen sözlerin ve imaların gerçekleşebilmesi için yapılması gereken davranışların ne olduğuna dair fikirlerini içerir. Örneğin üstlerinin beğenilerini almak için verilen işleri tahmin edilen zamandan önce bitirme, meslekte ilerleme ve

⁸² Erkutlu, s. 34.

⁸³ Ozan Büyükyılmaz, "Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013), s. 54.

⁸⁴ Erkutlu, s. 35.

gelişim gösterebilmek için gerekli olan eğitimleri alma, örgütün güvenini sağlamak için uzun yıllar boyu çalışma gibi davranışlar sayılabilir⁸⁵.

Rousseau'nun psikolojik sözleşmenin oluşumu sürecini kurgusal bir senaryo aracılığıyla anlattığı şu örneğe yer verilecek olursa, sürecin oluşumu daha kolay anlaşılabilir;

*“Anne Lee, bir bankaya kredi memuru olarak iş başvurusunda bulunmuştur. Bu işe başvurmasının nedeni, gördüğü bir reklamdaki ve incelediği birçok broşürdeki “bankacılık büyüyen bir sektördür” şeklindeki yazılardır (**Örgütsel Mesaj**). Banka ile görüşmeye gittiğinde genç ve rekabetçi bir çalışanı kaçırmak istemeyen görüşmeci, “bu banka kendisini bankaya adayan ve iyi çalışanlara hızlı yükselme imkanı sağlamaktadır” demiştir (**Örgütsel Mesaj**). Hırslı bir insan olan Anne işi kabul etmiştir. Tanıdığı iş arkadaşları bankadaki terfilere ilişkin geçmiş olaylardan bahsetmektedir. Buna göre birçok üst düzey yönetici bankada en alt seviyeden başlamıştır (**Sosyal İpucu**). Ayrıca bankanın kurucu üyelerinden biri olan şimdiki genel müdür, kendini bankanın büyümesine adanmış ve birçok yeni alanda faaliyet gerçekleştirmeyi hedeflemektedir (**Örgütsel Mesaj**). Bu mesajları Anne, “bu bankada iyi çalışma hızlı yükselme imkanı sağlıyor” şeklinde yorumlamıştır (**Mesajı Şifreleme**). Gün geçtikçe Anne büyüme hedeflerini gerçekleştirme amacına odaklanmakta ve daha fazla çalışmaktadır. Ayrıca örgütü ve arkadaşlarını daha iyi tanımakta ve işinde uzmanlaşmaktadır. Kariyer odaklı (**Bireysel Eğilim**) bir birey olan Anne artık gelecek (yıllık) performans değerlendirme dönemini beklemektedir. Duyduğu “iyi çalışma hızlı yükselmeni sağlar” şeklindeki mesaj, yeni bir göreve atanabilmek için bankadaki ilk yılı süresince işinde daha çok çaba harcamasını sağlamıştır (**İnanç**). İş arkadaşlarının daha önceki kredi memurlarının başarılarına ilişkin anlattığı hikayeler (**Sosyal İpucu**), Anne'in psikolojik sözleşmesinin belirli özelliklerinin şekillenmesini sağlamıştır. Anne, yılsonunda performans değerlemesinden yüksek puanlar ve terfi beklemektedir (**Mesajın Anlamlandırılması**). Bu inancı çerçevesinde, arkadaşlarıyla zaman geçirmek, sinemaya gitmek gibi hoşuna giderek yaptığı diğer şeyleri unutmuştur. Tüm bunları kendisine vaat edildiğini düşündüğü hızlı terfi alabilme adına yapmıştır. Anne artık terfi edeceği işinde ne gibi imkanlara sahip olacağını (daha iyi statü, ücret) hayal etmeye de başlamıştır. Sahip olduğu psikolojik sözleşmeye davranışsal ve duygusal olarak sonuna kadar güvenmektedir (**Psikolojik Sözleşmeye Güven**)”⁸⁶.*

Son olarak sözleşmenin oluşumu ve sürdürülmesi hususunda bu sürecin oluşabilmesi ve sürdürülebilmesi için Rousseau ve Schalk iki ön şart ileri sürmektedir. Bunlardan biri belli miktarda şahsi özgürlüktür ki sözleşmelerin oluşumları ve gerçekleştirmelerinden belli bir kazanç elde edilebilmesi şahsi seçimlere bağlıdır ve bu özgürlüğe sahip olmayan bireylerin birbirlerine verebilecekleri bir şeyin söz konusu olamayacağı söylenmektedir. Ayrıca bir özgürlük durumu olmaması halinde beklentilerin karşılanıp-karşılanmamasına bağlı olarak çalışmaya devam etme veya ayrılmayı seçmenin de söz konusu olmayacağı söylenebilir. Bu sebeple ilk madde önemlidir. İkinci ön şart ise sosyal kararlılıktır ki bu da psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için kritik bir gereksinimdir. Hem çalışanın hem de işverenin geleceğe dair anlaşmalar yapmadan önce, karşısındaki niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güveninin olması gerekmektedir⁸⁷.

⁸⁵ Erkutlu, s. 35.

⁸⁶ Büyükyılmaz, s. 56.

⁸⁷ Karcioğlu ve Türker, s. 123.

1.6. Psikolojik Sözleşmenin Dönüşümü

Neoliberal politikalara geçişle birlikte devletin piyasadan çekilmeye başlayıp küçüldüğü bununla birlikte özelleştirmelerin hız kazandığı bir dönemin kapıları açılmıştır. Gelişmiş ülkelerin azgelişmiş ülkelere; maliyetleri düşürmek ve ucuz işgücünden yararlanmak amacıyla üretimi kaydırması ve yaptığı yatırımlar ile hem gelişmiş ülkelerin hem de gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarında büyük bir rekabete girdiği söylenebilir⁸⁸.

İşverenler bu artan rekabete ayak uydurabilmek, maliyetleri düşürmek ve öngörülemeyen ekonomik dalgalanmalara karşı amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla yeni istihdam biçimlerine ihtiyaç duymuşlardır. İstihdamın da buna ayak uydurabilmesi ve işgücü piyasasının esneklik kazanması amacıyla atipik çalışma modelleri ortaya çıkmıştır⁸⁹.

Piyasadaki bu değişime karşılık olarak psikolojik sözleşmelerde de değişiklikler meydana gelmiştir. Eski psikolojik sözleşmeleri ifade eden iş güvencesi, ömür boyu istihdam, standart çalışma gibi başlıca özellikler artık yeni düzende yerini istihdam güvencesi, esnek çalışma, çoklu kariyer, yaşam boyu öğrenme ve belirsizliğe bırakmıştır denilebilir. Hızla gelişen teknoloji ve değişen dünya sebebiyle çalışanların yeteneklerinin çok hızlı eskimeye başlamasıyla yeni psikolojik sözleşmeler çalışanlara “artık ömür boyu istihdam ve iş güvencesi yok” mesajı vermektedir. Bu dönemde istihdam edilebilir olmak için çalışanlardan sürekli gelişim göstermeleri, yeni teknolojilere ayak uydurabilecek şekilde gerekli donanımları edinmeleri beklenmektedir. Bununla beraber piyasa tarafından çalışanlara, kariyerinizi tek bir şirkette tamamlamaktan ziyade birden fazla şirkette çalışacak şekilde hazırlayın mesajı verilmektedir⁹⁰.

Yeni sözleşmeler piyasadaki ani değişimlere cevap verebilecek şekilde şirketlere hareket esnekliği sağlayacak şekilde dönüşmüştür ve çalışanlara ihtiyacın arttığı dönemlerde ilave istihdamın, daralmanın olduğu dönemlerde kolayca işten çıkarılmanın yolu açılmıştır denebilir. Yeni sözleşmelerle birlikte artık eski sözleşmelerdeki uzun soluklu istihdam, babacan tavır ve işverene güven yerini kısa süreli ilişkilere ve çalışanları her dönemde işgücü piyasasında istihdam edilebilir kılabilmek amacıyla kendini sürekli geliştirmek zorunda olması sebebiyle kendine güvene bırakmıştır. Rousseau eski psikolojik sözleşmeyi ilişkisel, yeni psikolojik sözleşmeyi ise işlemsel psikolojik sözleşme olarak tanımlamaktadır⁹¹.

Aşağıda yer alan Tablo 2’de görüldüğü gibi eski psikolojik sözleşmedeki beklentilere bakıldığında, çalışanların beklentilerinin daha fazla formel sözleşmelerle ilişkili beklentiler çerçevesinde şekillendiği gözlenmektedir. Ancak neoliberal ve post modern anlayışın hakim olmaya başlaması ile bireyselleşmenin ön plana çıkması sonucu artık formel sözleşmelerin içerikleri çalışanların değişen beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamamaya başlamıştır. Yeni tip psikolojik sözleşmeler olarak adlandırılan bu sözleşmelerdeki beklentilerin de yaşanan değişimlere paralel olarak farklılaşmış olduğu gözlenmektedir.

⁸⁸ Mehmet Kaya ve Bahar Burtan Doğan, “Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.58 (2016), s. 1072.

⁸⁹ Kaya ve Burtan Doğan, s.1072.

⁹⁰ Gözde Yılmaz, *İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kıskaçında Birey*, 1.Baskı (Bursa: Ekin Yayınevi, 2009), ss. 33-39.

⁹¹ Yılmaz, ss. 33-39;

Tablo 2: Eski ve Yeni Psikolojik Sözleşmedeki Beklentiler Arasındaki Farklar

Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
İstikrar, tahmin edilebilirlik	Değişim, belirsizlik
Süreklilik	Geçicilik
Standart çalışma	Esnek çalışma
Bağlılığa ve sadakate değer verme	Performansa ve vasıflara değer verme
Paternalizm	Kendine Güvenme
İş Güvencesi	İstihdam Güvencesi
Doğrusal kariyer gelişimi	Çoklu kariyer
Bir defalık öğrenme	Yaşam boyu öğrenme
Çalışan kimliği ve değeri işletme tarafından belirlenir.	Çalışan kimliği ve değeri çalışanın kendisi tarafından belirlenir.
Büyüme için temel yol terfi	Büyüme için temel yol kişisel başarı hissi

Kaynak: Cascio, W. (2003). "Changes in Workers", Work and Organizations", W.C Borman, D.R. Ilgen, & R.Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* içinde Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology", Newyork: Wiley, (12), s. 403. Akt. Gözde Yılmaz, *İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kıskaçında Birey*, 1.Baskı (Bursa: Ekin Yayınevi, 2009), s. 36

Sims psikolojik sözleşmedeki dönüşümü 1950-1980 ve 1980 sonrası şeklinde ikiye ayırarak açıklamıştır. *İlk evrenin* açıklaması Rousseau'nun tanımlamaları ve tablodakiyle aynı doğrultudadır. İş güvencesi, ömür boyu istihdam, istikrar ve çalışanın ihtiyacı olan eğitimleri vererek karşılığında çalışanın sadakatinin artması gibi öğeleri içermektedir. *İkinci evre* denilen 1980 sonrası ise çalışanlar için iyi bir performans ve sadakat duygusunun istihdamın sürekliliğinin ve iş güvencesinin garantisi olmayacağının anlaşılmasına başlandığı ve taraflar arasında ilk dönemdeki gibi sarsılmaz bir güvenin artık olmadığı, aradaki bu bağın aşındığı bir dönem olarak ifade edilmektedir⁹².

⁹² Nihan Demirkasımoğlu, "Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012), s. 29.

Hiltrop eski sözleşmeye ait anahtar kelimeleri; istikrar, süreklilik, tahmin edilebilirlik, gelenek ve ortak saygı olarak tanımlarken yeni sözleşmeye ait olanları da; esneklik, kendine güvenme ve kısa dönemli ilişkiler olarak tanımlamaktadır⁹³.

Psikolojik sözleşmelerdeki ortaya çıkan bu değişimin temelinde; örgütün yapısındaki bürokratik ve hiyerarşik yapının giderek azalması ve kıdem konusunda ortaya çıkan değişimler ile iş güvenliği ve iş güvencesi konusunda örgütlerin verdiği garantilerin azalması olduğu da ileri sürülmektedir⁹⁴.

1.7. Psikolojik Sözleşme İhlali

Sosyal mübadeleyi konu alan teorilerde bahsedildiği üzere, çalışanlar bir örgüte girdiklerinde verdikleri emeğin ve çabanın karşılığını görme beklentisi içindedirler. Çalışanların bu beklentilerinin aksine bir durumun olması halinde ise katkılarını, çabalarını ya da verimliliklerini düşürme yoluna gidebilecekleri ve işten ayrılma yolunu dahi seçebilecekleri ifade edilmektedir. Bu sebeple çalışanlar tarafından çalışmaya başlandıktan bir süre sonra, beklentilerinin karşılanmadığı veya yerine getirilmediği şeklinde düşünölmeye başlanabilmektedir. Bu duruma *psikolojik sözleşme'nin ihlali* denilmektedir.

Literatürde bu kavrama ilişkin birtakım tanımlar yer almaktadır. Bu tanımlardan en çok kabul görmüş olanlardan birisi Morrison ve Robinson'un tanımıdır. Yazarlar kavramı "Bireyin örgüte sağladığı katkılarla orantılı olarak, örgütün bir ya da daha fazla yükümlölüğünü yerine getirmediğine ilişkin sahip olduğu düşünce durumudur"⁹⁵ şeklinde tanımlamaktadırlar.

Shore ve Tetrick'e göre "Çalışanın, sözleşme şartlarına ilişkin yükümlölüklerin yerine getirilmediği şeklinde örgütten elde ettiği bilgi sonucunda ortaya çıkan tepkisel süreç" olarak tanımlanmıştır. Robinson ve Rousseau ise psikolojik sözleşme ihlalini, "istihdam ilişkisi içerisindeki taraflardan birinin, diğerinin vaat ettiği yükümlölükleri yerine getirmediğine ilişkin oluşan algısı"⁹⁶ şeklinde açıklamışlardır.

Tanımlardan anlaşıldığı üzere bir iş ilişkisinde psikolojik sözleşmenin zarar görmemesi yani sağlıklı bir şekilde sürecin devam edebilmesi örgütün; çalışanın iyi bir çalışma ortamı, gelişim, eşitlik, adil ücret, ödüller, takdir edilme gibi beklentilerinin karşılanabilmesine bağlı olmaktadır.

PSİ ve *ihlalin algılanması* ayırımına birçok yazar dikkat çekmiştir⁹⁷. Çalışanlar iş görüşmesinde ya da yöneticileri ile ilişkileri esnasında bu kişilerden duydukları şeyleri veya örtük sözleri farklı algılayabilirler. Bu doğrultuda farklı beklentiler içine girebilirler. Bu durumun

⁹³ Ali Dikili, "Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), s. 20; Yılmaz, s. 37.

⁹⁴ Cihangiroğlu ve Şahin, s. 4; İlhan ve Akan, s.273.

⁹⁵ Esmer ve Özdaşı, s. 21; Büyükyılmaz ve Ahmet F Çakmak ,s. 53.

⁹⁶ Büyükyılmaz ve Ahmet F Çakmak ,s. 52; Erkutlu, s. 36.

⁹⁷ Erkutlu,s.37; Daimi Koçak, Gökhan Kerse, ve Mustafa Babadağ, "Psikolojik Sözleşme İhlali, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Market Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama", Business & Management Studies: An International Journal, 2018, s.586; Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin, ve Berrin Güzel, "Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10.20 (2012), s. 94.

sonucunda da gerçek bir ihlal durumundan ziyade sözleşmenin ihlal edildiği “algılaması” içine girilebilmektedir. Bir örnekle anlatılacak olursa:

Yurtdışında birçok şubesi bulunan bir şirketle iş görüşmesi yapan bir çalışan, şirket temsilcisinin “bu işyerinde başvurduğunuz pozisyondaki çalışanlar, iki sene içinde yurtdışındaki firmamıza terfi ettiriliyor” şeklindeki bir sözü üzerine gireceği beklentinin sonucunda eğer iki sene sonunda yurtdışına gönderilmezse, gerçek bir sözleşme ihlali söz konusudur denilebilir.

Ancak temsilcinin “bu işyerinde çalışan elemanlarımız iki-üç sene sonrasında yurtdışındaki firmamızda çalışma imkanı bulabilmektedirler.” şeklindeki bir ifadeden işaretle bir beklenti içine girmiş ve söz konusu süre sonrasında yurtdışına gönderilmemişse burada açıkça bir ihlalden söz edilemeyecektir. Çünkü çalışan sözü edilen durumun kesin olarak gerçekleşeceğine tamamen kendi bilişsel algılamaları sonucunda ulaşmıştır. Bu durumda sadece bir *PSİ algısından* söz edilebilecektir. Ayrıca ihlal ister gerçek bir ihlal isterse sadece algılanan bir ihlal olsun, potansiyel etkilerinin aynı olacağı söylenmektedir⁹⁸.

PSİ; ihanet duygusu, şiddetli psikolojik sıkıntıları, kızgınlık, adaletsizlik ve haksızlık duygularını içermektedir⁹⁹. Özellikle ihlal algılaması içinde olup çalışmaya devam eden çalışanlarda duygusal geri çekilme ve sabotaj davranışlarının da meydana gelebileceği ve bu dönemlerde örgütle çalışan arasındaki ilişkisel sözleşmelerin yapısını işlemsel sözleşmelere bıraktığı gözlenmektedir¹⁰⁰.

Peki çalışanlar nasıl bir düşünsel süreçten geçerek ihlal olduğu sonucuna varıyorlar? Çalışan tarafından bir ihlal algılamasının ortaya çıkması için sadece verilen bir sözün yerine getirilmemesi sebep değildir, aynı zamanda çalışanın algıladığı vaatler karşılığında ortaya koydukları ile örgütün ona verdiklerinin arasındaki fark da önemlidir¹⁰¹. Morrison ve Robinson tarafından çalışanlar açısından psikolojik sözleşme ihlalinin söz konusu olup olmadığını belirlemelerinde izledikleri düşünsel yolun bir denklemi çıkarılmıştır.

$$\frac{\text{Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar}}{\text{Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar}} \bigg/ \frac{\text{İşçi Tarafından Sağlanan Katkı}}{\text{İşçi Tarafından Vaat Edilen Katkı}}$$

Şekil 3: Psikolojik Sözleşme Denklemi

Kaynak: H.Bader Arslan ve Dilber Ulaş, “İstihdamın Korunması ve İsten Cıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, *Ege Academic Review*, 4.1 (2004), s. 104

Bu denkleme göre işçi ilk önce kendine vaat edilenlere göre aldıklarını kıyaslamakta, ardından işletmeye verdiklerini, vaat ettikleriyle karşılaştırmakta, üçüncü olarak ise bu iki oranı birbiriyle kıyaslamaktadır. Soldaki oran sağdakinden küçükse, işçi bir sözleşme ihlali olduğuna karar verecektir¹⁰².

⁹⁸ Erdoğan, s.13.

⁹⁹ Cihangiroğlu ve Şahin , s. 10.

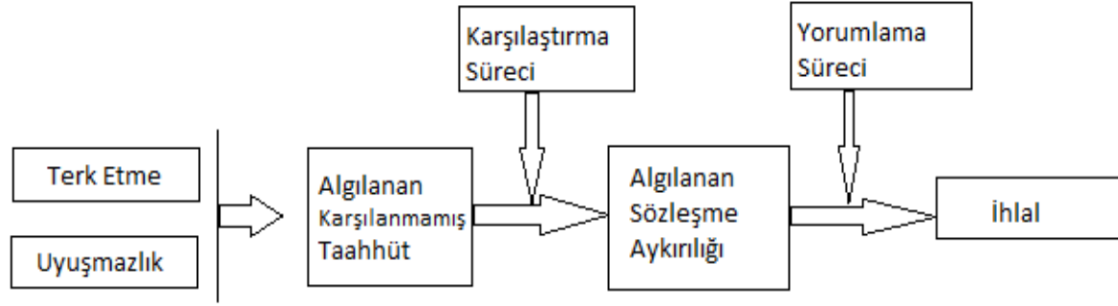
¹⁰⁰ Rousseau, s. 124.

¹⁰¹ Erkuolu, s. 37.

¹⁰² H Bader Arslan ve Dilber Ulaş, “İstihdamın Korunması ve İsten Cıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, *Ege Academic Review*, 4.1 (2004), s. 104; Dil Şahin, s. 92.

1.7.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşme ihlalinin nedenlerinin daha iyi açıklanabilmesi için ihlalin gelişim sürecine değinmekte fayda vardır. Morrison ve Robinson psikolojik sözleşme ihlalinin gelişim sürecini aşağıda yer alan Şekil 4 aracılığıyla açıklamışlardır. Şekil 4'te de görüldüğü gibi sözleşme ihlali, algılama ve değerlendirme sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4: Psikolojik Sözleşme İhlali Gelişimi

Kaynak: Morrison ve Robinson (1997:232)'den akt. Meltem Dil Şahin, "Psikolojik Sözleşme", içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, 3.Baskı (Bursa: Ekin Yayınevi, 2015), s.93

Psikolojik sözleşme ihlallerini örgüt tarafından yapılan kasıtlı veya farkında olmadan yapılan ihlaller şeklinde ikiye ayıranlar olmakla beraber¹⁰³ literatürde daha yaygın bilinen şekliyle Morrison ve Robinson'a göre şu iki durum ihlale neden olmaktadır. Birincisi **sözünden dönme (terk etme)** ikincisi de **uyuşmazlık**. Bu iki durumun varlığı çalışanlarda ihlal algılamasına neden olabilmektedir. **Sözünden dönme** örgüt veya temsilcilerinin, yerine getirmekle yükümlü oldukları veya taahhüt ettikleri vaatleri isteyerek ve bilinçli bir şekilde yerine getirmemeleridir. Sözünden dönme durumuna *olanaksızlık* ve *isteksizlik* olarak iki nedenin sebep olduğu belirtilmektedir. *Olanaksızlık* örgütün ilk başlarda sözünü verdiği yükümlülükleri yerine getirebilecek durumda iken daha sonra örgütün kaynaklarında bu vaatleri yerine getirilebilmesinin önünde ciddi derecede engel oluşturacak şekilde azalışların meydana gelmesi ve bunları yerine getirmekte yetersiz duruma düşmesidir. Örneğin işe alınan herkesin yükseltilmesi gibi bir durum olamayacağı için dönem sonunda terfi ettirilenler dışındaki kişilere göre bir sözünden dönme durumu gerçekleşmiş olacaktır. Bu sebeple verilen sözlerin sayısı ile doğru orantılı olarak sözünden dönme durumu ortaya çıkabilmektedir. Sözünden dönmenin ikinci nedeni de *isteksizliktir*. İşletme temsilcileri bazı vaatleri yerine getirme niyeti olmadan verebilmekte ya da yerine getirme niyetiyle vermişse de sonradan çalışanın performansından hoşnut kalmayarak vaatlerini yerine getirmekte isteksiz olabilmektedirler. Örgütün çalışana verecekleri ile karşılığında alacaklarının mukayesesini sonucu aşırı maliyetli bir tablonun oluşması halinde, örgüt tarafından vaatlerin terk edilmesi seçimi yapılabilmektedir¹⁰⁴.

¹⁰³ Karcıoğlu ve Türker, s.126.

¹⁰⁴ Erkuğlu, ss. 39-41.

İhlale neden olan ikinci durum ise **uyuşmazlıktır**. Burada uyuşmazlığın özünde çalışanın örgüt temsilcilerinin yorumlarını kendi bilişsel algıları sonucu farklı yorumlayarak bunların bir vaat olduğu sonucuna ulaşması durumudur. Bu yanlış algılama durumundan örgütün habersiz oluşu nedeniyle çalışan tarafından ilerleyen zamanlarda bir PSİ (psikolojik sözleşme ihlali) algılaması durumunun ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Tarafların çalışma ilişkisine ait kafalarındaki şemalar kendilerine özgü olmaları sebebiyle, tarafların zihinlerinde farklı şemalar var olabilir ve bu durumdan birbirlerinin haberleri olmaması sebebiyle bir uyuşmazlık ortaya çıkabilmektedir¹⁰⁵.

Bireylerin önceki deneyimlerinden oluşan bilişsel çerçeveleri diyebileceğimiz bu şemalar farklı yorumlamalara sebep olabilir. Mesela çalışanın iş güvencesini nasıl algıladığı önceki deneyimlemeleri sonucunda kafasında şekillenen iş güvencesi şeması algısından kaynaklanır. Şemaya yönelik beklentilerini yeni girdiği işyerinde bulamazsa bir ihlal olduğu algısına kapılabilir¹⁰⁶. Yine çalışanların kafalarındaki yükümlülüklerin belirsizliği ve karmaşıklığı da uyuşmazlığa neden olabilmektedir. Taraflar arasında işe alış esnasındaki iletişimde ne kadar açık ve net olunabilirse uyuşmazlıkların azalma oranı da o kadar fazla olabilecektir¹⁰⁷.

Çalışanların psikolojik sözleşmelerinde bir ihlal algılamaları halinde verecekleri tepkiler şu özelliklere göre değişim gösterebilmektedir;

-*Taahhüdün açıklığı- örtüklüğü*: Taahhüt açık olduğunda ihlal edilmesi verilen tepkinin şiddetini arttırmaktadır.

-*İşverenin Niyeti*: Çalışan yerine getirilmeyen taahhüdü işverenin kasıtlı yaptığına ve sorumlu olduğuna inanırsa, daha yoğun duygusal tepkiler gösterebilmektedir.

-*Olayın Beklenmezliği ve Seyrekliği*: Beklenmedik ve az karşılaşılan olaylar daha büyük şoklara yol açabilmektedir.

-*Hedefin Önemi*: Taahhüdü ihmal etme nedenlerinin önemli ve gerekli olduğunun algılanması¹⁰⁸. Bu sayılan durumlar halinde çalışanların ihlale karşı verecekleri tepkilerin şiddetinin de değişiklik göstereceği söylenmektedir.

1.7.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

PSİ konusunda gerek yerli gerekse yabancı literatürde yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Yerli literatürün incelenmesi amacıyla Dergipark, Google Akademik ve Ulusal Tez Merkezi üzerinde yapılan taramalar sonucunda sözleşmedeki bir ihlal algısının varlığı durumunda bunun ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm gibi kavramlarla ilişkilendirildiği¹⁰⁹ ve bunlara etki ettiği tespit

¹⁰⁵ Erkutlu, s. 40.

¹⁰⁶ Hande Mimaroglu, "Psikolojik Sözleşmenin Personel Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 68.

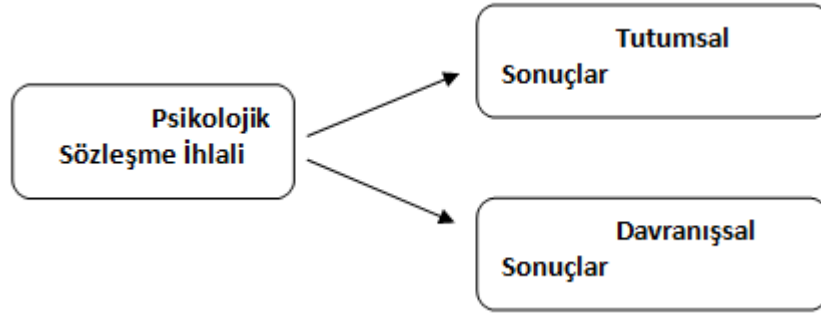
¹⁰⁷ Erkutlu, s. 41.

¹⁰⁸ Boz ve Kışlalı, s. 192.

¹⁰⁹ Büyükyılmaz ve Ahmet F. Çakmak; Koyuncu ve Katlav; Aysin Paşamehmetoğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.1 (2015), 176-89; Özgen ve Özgen; Abdullah

edilmiştir. Yerli literatürde genel olarak 2000’li yıllar itibariyle çalışılmaya başlanan psikolojik sözleşme konusuna son yıllarda daha fazla ilgi gösterilmeye başlandığı görülmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar sonucu anlaşıldığı üzere PSİ algılamasına sahip çalışanların bu duruma karşı verdiği tepkilerin iki tür sonucu olduğu görülmektedir. Verilen bu tepkilerin örgütlere *tutumsal* ve *davranışsal* sonuçlar olmak üzere aşağıda tarafımızdan oluşturulan Şekil 5’te özetlendiği üzere iki şekilde geri döndüğü görülmektedir. Tutumsal sonuçlar örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon gibi kavramları içerirken davranışsal sonuçlar işe devamlılık, performans, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramları içermektedir.



Şekil 5: Psikolojik Sözleşme İhlali Sonuçları

Yapılan çalışmalar ihlal algısının çeşitli değişkenlerle ilişkileri olduğunu ve bunlar üzerinde artış ve azalışlara neden olduğunu göstermektedir. Çalışma sonuçlarına değinmeden önce söz konusu kavramların kısaca açıklanmasında fayda görülmektedir.

Örgütsel Güven

Güven kişiler arası ilişkiler açısından ele alınabileceği gibi kişiler ve kurumlar arasındaki ilişkiler açısından da ele alınabilmektedir. Güven bir kişinin karşı taraftan yana beklentilerini karşılayacağına yönelik inancı olarak tanımlanabilir. Güven örgüt ortamında ele alınması halinde örgütsel güven kavramı halini almaktadır. Örgütsel güven Matthai’a göre çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaşmaları halinde çalıştıkları örgütün taahhüt ve davranışlarının tutarlı olacağına dair inançlarıdır¹¹⁰. Örgütlerde güven ortamının sağlanması halinde bu durumun taraflara önemli yararları olacağı söylenebilir. Bunlardan birkaçına değinilecek olursa;

-Örgüte güçlü bir bağlılık duygusuyla bağlı örgütsel amaç ve değerleri benimseyen çalışanlara sahip olunmasında büyük fayda sağladığı,

-Çalışanların moralinin yükselmesine,

-Güven, stres düzeyinin azalmasına ve moralin yükselmesine sebep olabilmektedir. Böylece daha az kaynak kullanımı, işlerin zamanında bitirilmesi ve maliyetlerin azalması gibi katkılar sağladığı tespit edilmiştir.¹¹¹ Örgütsel güvenin düşük olduğu işlemlerde ise çalışanların bu

Akmaç ve Ali Erbaşı, “Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.4 (2017), 125–54; Karcıoğlu, Aykanat, ve Cınar; Dikili ve Bayraktaroğlu; Çetinkaya ve Özkara; Özler ve Ünver.

¹¹⁰ Osman Uslu, “Türkiye’de Örgütsel Güven Yazınının Genel Görünümü”, içinde *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, ed. Rana Özen Kutunis, 1.Baskı (Ankara: Gazi Yayınevi, 2015), s.76.

¹¹¹ Tutar, s. 296.

durumdan olumsuz etkilenip performanslarının düştüğü, stres altına girdikleri ve işe odaklanmakta zorluk çektikleri tespit edilmiştir¹¹².

Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde verimlilik ve performansın yükseltilmesi hususunda çok önemli bir anahtar kavram olan örgütsel bağlılık; örgüte duyulan sadakat, adanmışlık ve özveride bulunmayı içeren bir kavramdır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık çalışanın kimliğini örgütle ilişkilendiren bir tutumdur, örgüt ve çalışan amaçlarının uyum gösterdiği bir süreç ve örgütte kalmak ile ayrılmanın maliyetlerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan bir davranış olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması örgüt üzerinde olumlu etkilere sebep olan bir davranışken bağlılığın düşük olması durumunda da örgütsel etkinliğin azalması, çalışanların görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde azalma, iş kalitesinde düşüş , örgütte kalma isteğinde düşüş gibi sonuçlara neden olmaktadır¹¹³.

İş Tatmini

Günümüzün gerek emek-yoğun gerekse de ileri teknolojiye sahip örgütlerden oluşan endüstri toplumunda iş tatmini sadece bireyler için önemli bir kavram olmamakla beraber, sudaki bir dalga gibi yayılarak aynı zamanda örgüt ve daha da geniş haliyle toplumsal açıdan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini en basit ifadeyle çalışanın yaptığı işi ile ne kadar mutlu olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. Yaptığı iş bireyin beklentilerini ne düzeyde karşılıyorsa sahip olduğu tatmin düzeyi de o kadar yüksek olacaktır denilebilir. İşin içeriği, çalışma koşulları, ücret, takdir edilme, ödüllendirme, terfi olanakları gibi değişkenler bir çalışanın işine karşı duyduğu tatmin düzeyini yakından ilgilendiren kavramlardır. İş tatmininin yüksek oluşu hem çalışanın bireysel performansını hem de örgütün performans ve verimliliğini arttıracığından dolayı önemli bir konudur. Çalışanlarda iş tatminsizliği söz konusu olduğunda işten ayrılma ve işe devamsızlık oranlarında bir artış gözlenmekle beraber, çalışanın sağlığında olumsuz etkilerle beraber bu durum sadece o çalışana değil, çalışma ortamındaki diğer çalışanlarında bu durumdan olumsuz etkilenmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir¹¹⁴.

Motivasyon

Çalışanların istekli, verimli, etkili çalışmalarının sağlanması ve çalışanlarda iş başarma isteği ve arzusunun oluşturulması amacına hizmet eden motivasyon örgütlerin ve çalışanların başarılı olabilmelerinde en önemli faktörlerden birisidir¹¹⁵. Motivasyon düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan örgütler, hedeflerine ulaşma hususunda büyük bir avantaja sahip oldukları söylenebilir. Motivasyonu düşük çalışanlar hem verimlilik hem de sosyal bağlam açısından sorunlara sebep olabilmektedir. Motivasyon düzeyi düşük çalışanlardan oluşan örgütlerin pazardaki rekabet gücü de bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilmektedir ve dezavantajlı duruma

¹¹² Asuman N. Şakar, "Örgütsel Güven", içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, 3.Baskı (Bursa: Ekin Yayınevi, 2015), s. 22.

¹¹³ Akyıldız ve Turunç, ss. 190-191 .

¹¹⁴ Saruhan ve Yıldız, ss. 460-463.

¹¹⁵ Sibel Gök, "Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6.2 (2009), s. 591.

düşmektedir. Motivasyon düzeyinin yükselmesi çalışanların işe devamlılıkları ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir¹¹⁶.

İşten Ayrılma Niyeti

Çalışmanın ikinci bölümünde kapsamlı şekilde ele alınacak olan işten ayrılma niyeti günümüzün aşırı rekabet ortamındaki örgütleri açısından oldukça hassas ve önemli bir kavramdır. İstihdam edilen kalifiye ve eğitilmiş çalışanlar şirketlere rekabette büyük bir avantaj sağladığı için bu çalışanlarda ortaya çıkabilecek olan bir ayrılma niyeti şirketler için göz ardı edilemeyecek bir problemdir. Bu niyetin yükseliş göstermemesi için gerekli önlemlerin alınması ve insan kaynakları uygulamalarının yürürlüğe sokulması önemlidir.

Örgütsel Sinizm

Çalışanın çalıştığı kuruma, bireylere ya da gruplara yönelik geliştirdiği olumsuz duygulardır. Hayal kırıklığı ve güvensizlik olarak nitelendirilen ve örgütün kendisine ihanet ettiği, dürüst davranmadığını düşündüğünde ortaya çıkan bir tutumdur.¹¹⁷ Sinik tutumlara sahip çalışanların varlığı, örgütlerde ağır sonuçlara sebep olabilmektedir. Literatürdeki araştırmalardan edinilen bulgular neticesinde, örgütsel sinizmin varlığı halinde işe yabancılaşma ve tükenmişlikte artışlara neden olurken iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında ise azalmalara sebebiyet verdiği tespit edilmektedir¹¹⁸.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanların formel iş ve görev tanımlarında yer almamasına rağmen kendi istekleri doğrultusunda içlerinden gelerek, örgütlerinin faydasına yaptıkları gönüllü davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir. Örgütün etkinliğini artırması ve çalışanların verimliliğini artırması gibi olumlu sonuçlara yol açan bu davranışların en önemli belirleyici faktörleri; iş tatmini, örgüte bağlılık ve sadakattir denilebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık göstermeleri olasıdır. Bu içten gelen davranışların yanında, çalışanların üstlerine yaranmak, göze girmek amacıyla yaptığı “sahte örgütsel vatandaşlık davranışları” denilebilen davranış türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışından ayrı tutulması gerektiği de belirtilmektedir¹¹⁹.

Çalışan Performansı

Performans iş dünyasının en önemli unsurlarından birisidir. Şirketlerde son model teknolojilerin kullanılması ya da en eğitilmiş çalışanların istihdam edilmesi rekabette her zaman yeterli avantajı sağlayamamaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamakta en önemli unsurlardan bir tanesi de çalışanların performansıdır. Performans iş tatmini, motivasyon, ödül, terfi, ücret vb. kazanımların dağıtımında adaletli davranılması, stres düzeyi gibi birçok değişkenden etkilenmektedir. Çalışma psikolojisi kapsamında performansın önemi açısından, yönetimlerin yapacakları bilinçsiz hedef artırımları, baskılar, eşitsizlik algılamasına neden olabilecek davranışlar

¹¹⁶ Akyıldız ve Turunç, ss. 102-123.

¹¹⁷ İlsun Didem Ülbeği ve Esengül İplik, “Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2018), s. 230.

¹¹⁸ Erkutlu, s. 103.

¹¹⁹ Saruhan ve Yıldız, ss. 464-465.

Çalışanlarda işten ayrılma yönünde eğilimlere, stres düzeyini artırma, iş-aile atışması gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Bunların yanında bilinçli ve ölçülü performans talepleri ve ödül vaatleri de çalışanların bağlılıklarını arttırabilmektedir¹²⁰.

Bu bölümde son olarak, psikolojik sözleşmelerin özelliği ile ilgili bir hususa da değinmekte fayda görülmektedir. Biçimsel sözleşmeler iş kanunu vasıtasıyla koruma altına alınmış hükümleri içermektedir. Burada yazılı olan hükümler işçi lehine fayda sağlamadığı sürece iş kanununa aykırılık gösteremez ve iş kanununun koruması altındadır. Bu sebeple yazılı sözleşmede yer alan hükümlere aykırı bir tutum ve davranışta bulunulması halinde hem işveren hem de işçi tarafı hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadır. Buna karşılık psikolojik sözleşmeleri oluşturan beklentiler ve vaatler yazılı olmamakta, tamamıyla algıya dayalı olmakta ve kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşmelere ait ihlal algılaması durumlarında hukuki bir yaptırım söz konusu olmamaktadır.

Bu bölümün ardından ele alınacak olan konu psikolojik sözleşme ihlali kavramının en çok ilişkilendirildiği tutumsal bir değişken olan işten ayrılma niyetidir.

¹²⁰ Akyıldız ve Turunç, ss. 151-176.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın iki ana değişkenini oluşturmakta olan Psikolojik sözleşme ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin incelendiği birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu değişkenlerin birbirleri ile yakından ilişkili olduğu ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılamaları halinde işten ayrılma niyetlerinin bu durumdan yüksek oranda etkilendiği saptanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümde daha önceki çalışmalar ışığında işten ayrılma niyeti kavramı ele alınmıştır ve son bölümünde de kavramla ilgili yapılmış bilimsel çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İnsanların bir işte çalışmaya başlarken çoğu zaman pozitif düşünce ve beklentilere sahip oldukları söylenebilir. İşlerinden olumsuz duygu ve izlenimlerle ayrılmayı istemeyecekleri söylenebilir. Ancak süreç içinde yaşanan olaylar, beklentisi içinde olunan durumların gerçekleşmemesi veyahut böyle algılamaları ya da arzulanan işin bu iş olmadığının anlaşılması gibi sebepler sonucunda çalışanların örgütteki varlıkları ve süreklilikleri konusundaki fikirlerinde değişiklikler meydana gelebilmektedir. İşte bu gibi sebeplerle sonradan ortaya çıkan bu algıya işten ayrılma niyeti denilmektedir. Kavram ağırlıklı olarak iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkilendirilmiş olup¹²¹ son yıllarda ise örgütsel destek, psikolojik sözleşme ve liderlik gibi konularla da ilişkilendirildiği görülmektedir¹²².

Günümüzdeki rekabetçi iş piyasasında işletmeler için en önemli faktörlere özetle değinilecek olursa:

- Tecrübeli ve yetenekli personellerin elde tutulabilmesi,
- Rekabet üstünlüğünün sağlanması,
- Çalışan arama-bulma maliyetleri,
- Eğitim maliyetleri,
- Çalışanların verimliliklerinin örgüt içi veya örgüt dışı olaylardan ne derece etkilendiği,
- Son olarak da örgütlerin piyasadaki saygınlıkları açısından önemli bir veri olarak görülebilen

¹²¹ İlhami Yücel ve Daimi Koçak, “İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7.2 (2018); Halil İyidemirci ve Belgin Aydıntan, “Motivasyon , Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4.3 (2018); Alptekin Sökmen ve Tuğçe Şimşek, “Örgütsel Bağlılık , Örgütle Özdeşleşme , Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18.3 (2016); Mustafa Zincirkıran vd., “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık , İşten Ayrılma Niyeti , İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 52.600 (2015).

¹²² Eda Telli, A Sinan Ünsar, ve Adil Oğuzhan, “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2.2 (2012); İşçi, Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14.1 (2010); Daimi Koçak ve İlhami Yücel, “Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30.3 (2016).

işgücü devir oranı söylenebilir¹²³.

Yukarıda bahsedilenlerle yakından ilişkili olan ve işe yönelik negatif tutumlardan biri olarak görülen İAN (işten ayrılma niyeti), çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması sonucunu doğurabilen bir tutumdur. İşten ayrılma niyeti kavramının işten ayrılma davranışı ile karıştırılmaması gerekmektedir. Çalışanların iş hayatına atılmadan önce zihinlerinde belli planlar ve beklentilere sahip oldukları ve bu beklentilerin gerçekleşmesi umuduyla bir işte çalışmaya başladıkları varsayılmaktadır. Aynı şekilde şirketler tarafından da çalışanlar kendi belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla istihdam edilmektedirler. Taraflara ait bu beklentiler sonucunda çalışanlar tarafından belirli bir motivasyona, bağlılığa, başarıya ve iş tatmine sahip olunmaktadır. Ancak beklentilerle mevcut durumun uyumsuzluğu halinde bir çatışma ortaya çıkabilmekte ve bu sayılanlardan birkaçının düşük düzeyde olması durumunda çalışanların zihninde işten ayrılmaya yönelik bir düşünce filizlenmeye başlayabilmektedir¹²⁴.

Buna niyet henüz davranışa dönüşmemiş bir eğilim ya da bu davranışın bir öncülüdür denilebilir. Bu konuda yapılmış bazı çalışmalarda işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışının direk bir öncülü olarak değil ancak bu davranış üzerinde etkili olan faktörlerin en önemlisi olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir¹²⁵.

Kavramı ilk olarak ortaya koyan Mobley konunun incelenmesinde birçok yazarın referans gösterdiği bir akademisyendir. Geliştirdiği modelde işten ayrılma niyetine ilişkin dört temel öncül olduğunu ileri sürmektedir. *Birinci aşama* kişilerin çalışmaya ya da işten ayrılmalarına neden olan demografik özelliklerdir. *İkinci aşama* çalışanı bilişsel olarak etkileyen iş tatmini duygusudur. *Üçüncü aşama* önce iş tatmin duygusunu daha sonrada işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel etmenler, *son aşama* da bu düşüncenin davranışa dönüşmesi çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması durumudur¹²⁶.

Çalışanlarda örgütten bekledikleri hususunda bir hayal kırıklığı ortaya çıkmadıkça ve hedeflerine ulaşabileceklerine dair inanç sürdüğü sürece işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmayacağı söylenebilir. Bu noktada İAN kavramına ilişkin olarak literatürde var olan birkaç tanıma yer verilecek olursa;

Mobley'e göre İAN örgütten ayrılmak için bilinçli ve planlanmış bir inatçılık olarak tanımlanmaktadır. Lambert kavramı; düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme olarak sıralanan bilişsel bir süreç olarak tanımlarken Bartlett tarafından bireyin kurumdan ayrılmak konusunda bilinçli ve temkinli bir kararı olarak tanımlanmıştır¹²⁷.

¹²³ Daimi Koçak ve İlhami Yücel, "Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30.3 (2016), s. 686 ; Mustafa Polat ve Cem Harun Meydan, "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9.1 (2010), s. 153.

¹²⁴ Stephen A. Stumpf, Karen Hartman, "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal", *Academy of Management Journal*, 27.2 (1984): 309. ; Samet Özdemir ve Yasemin Özdemir, "İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi", içinde *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, ed. Rana Özen Kutunis, 1.Baskı (Ankara: Gazi Yayınevi, 2015), s.336.

¹²⁵ Polat ve Meydan, s.153.

¹²⁶ Ç. Ayhan Seyfullahoğullar, *İşten Ayrılma Niyeti*, 1.Baskı (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2018), s. 54.

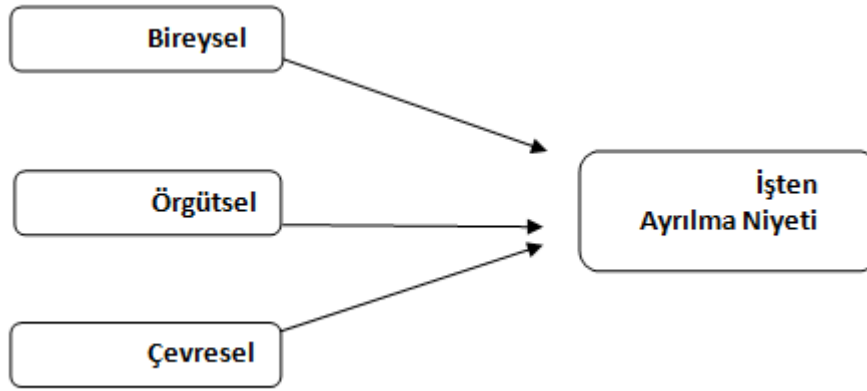
¹²⁷ Yavuz Kağan Yasım ve Adem Uğur, "Bankacı Kadınların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ordu İli Örneği", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6.15 (2016), s. 558.

belirtilmektedir¹³⁶.

2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşten ayrılma niyeti bağımlı bir değişken olarak ele alındığında birçok bağımsız değişkenden etkilendiği ve ilişki içinde olduğu görülmektedir¹³⁷. Bu eğilimin ortaya çıkması hususunda iş-aile çatışması, iş tatmini, motivasyon, örgütsel yapı, yönetim tarzı, çalışanın kendi performansı, yöneticilerin yaklaşımları, yaş, ücret, görev süresi, tecrübe, emeklilik, iş yükü, örgütsel vatandaşlık gibi birçok değişken ile ilişkili olduğu ve etkilendiğine dair çalışmalar bulunmaktadır¹³⁸.

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkışına etki eden unsurların çeşitli çalışmalarda örgütsel, kişisel ve dışsal unsurlar şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir. Bu unsurlar tarafımızdan oluşturulmuş aşağıda yer alan Şekil 6'da gösterildiği gibi bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde ele alınacaktır.



Şekil 6: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyici Faktörler

2.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışanlar işe başlamadan önce birtakım beklentilerin içerisine girmektedirler ve işe başladıktan sonrasında örgütsel sosyalizasyon sürecinde edindiği izlenimler, gördüğü uygulamalar ve yöneticilerin kendisine karşı tutum ve davranışları çalışanın beklentileri konusunda hayal kırıklıkları ve uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu durum çalışanın işine karşı soğuması gibi olumsuz birtakım tutumlar geliştirmesine sebebiyet verebilir. Çalışanları işten ayrılmaya yönlendiren bu kişisel faktörlere değinilecek olursa;

-İş-aile çatışması,

¹³⁶ Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, 2.Baskı (İstanbul: Beta Basım, 2013).

¹³⁷ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, "Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24.3 (2010), s. 166.

¹³⁸ Yenihan ve Öner,s.40; Zincirkıran vd.,s.61; Serdar Uslu ve Hakkı Aktaş, "İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü : Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12.1 (2017), s.144; Alptekin Sökmen ve Tuğçe Şimşek, "Örgütsel Bağlılık , Örgütle Özdeşleşme , Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18.3 (2016), s.610.

- Rol çatışması,
- Hayat standartlarında meydana gelen değişiklikler,
- Yaş, cinsiyet, medeni durum, işte maruz kaldığı stres durumu,
- Sahip olunan iş dışındaki bir işe ilgi duyulması,
- Evlilik, ölüm gibi ailevi konulardaki değişimler,
- Emeklilik, maluliyet gibi yaşla ilgili zorunluluklar,
- Kendisi ya da çocuklarının eğitim ve öğrenimiyle ilgili ihtiyaçları gibi faktörlerde değişiklikler yaşanması çalışanı işten ayrılmaya dair düşüncelere itebilir¹³⁹.

Genç çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu ve iş değiştirmeye karşı daha esnek oldukları, medeni durumun, ücret düzeyinin, cinsiyet farklılıklarının da İAN üzerinde etkilerinin olduğu yönündeki bulgulara birçok araştırmada ulaşıldığı görülmektedir¹⁴⁰.

Belcher ve Atchison kadınlara yüklenen sosyal roller sebebiyle kadınların daha çok iş değiştirdiklerini ve işten ayrılma niyetine sahip olduklarını tespit etmiş olup kadınlarda eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı yapılan çeşitli çalışmaların ortak bulgularındandır¹⁴¹.

Yine çalışanların işe yönelik stres düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar yüksek strese maruz kalmaları durumunda tükenmişlik seviyelerinde artış, performanslarında düşüş ve işten ayrılma niyetlerinde yükselişler meydana gelmektedir¹⁴². Bunlara ek olarak çalışanların bazen işlerinde ve evlerinde yüklendikleri rollerin çatışma içine girdiği, iş ve aile yaşamı arasında denge kurulamaması gibi durumlarda İAN'nin artış gösterdiği tespit edilmiştir¹⁴³.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın diğer faktörlere oranla kendi isteğiyle işten ayrılmasına daha fazla etkisi olan örgütsel nedenler “önlenebilir nedenler” olarak da anılmaktadır. Çalışanların;

- Yetersiz veya adaletli olmayan ücret politikaları,
- Kariyer ve terfi olanaklarındaki kısıtlılıklar,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- Uzun çalışma süreleri ve kısa dinlenme ve tatil zamanları,

¹³⁹ Özdemir ve Özdemir, s.336; Selen Doğan ve Yavuz S. Oğuzhan, “Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8.2 (2015), s. 8.

¹⁴⁰ M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik, ve Tahir Akgemci, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9.Baskı (Konya: Eğitim Kitabevi, 2015), s.323; Yasım ve Uğur, s.560.; Ömer L. Met ve Mehmet Sarioğlu, “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sbe Dergisi*, 3.5 (2010), ss.211-212.

¹⁴¹ Yasım ve Uğur, s.560; Şimşek, Çelik, ve Akgemci, s.323.

¹⁴² Yenihan ve Öner, s.40.

¹⁴³ İlker H. Çarıkçı ve Özlem Çelikkol, “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.9 (2009), s.157.

-Çalışma ortamının yetersiz fiziki koşulları¹⁴⁴,
-Aşırı iş yükü¹⁴⁵,
-Örgütsel adalet algıları,
-Yönetim tarzı,
-İş güvenliği,
-İş garantisi ve sosyal güvenlik,
-İş tatmini,
-Diğer çalışanların işten ayrılmaları¹⁴⁶,
-Güçlendirme ve özerklik¹⁴⁷,
-İşletmenin konumu, ulaşım imkanları, servis veya toplu taşıma araçlarına yakınlığı, park sorunu¹⁴⁸,
-Çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve kabiliyeti bakımından çok fazla zorlanmaları¹⁴⁹ gibi faktörlerin varlığı veya algılanması durumu çalışanların işten ayrılma niyetlerinde büyük etkiye sahiptir.

-Bu davranışlara ek olarak örgüt içi faktörlerden biri olan mobbing davranışına ayrı bir parantez açılması gerekmektedir. Psikolojik taciz Tınaz, Gök ve Karatuna'nın çalışmalarında belirttikleri üzere "İşyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir"¹⁵⁰.

Psikolojik taciz süreci sonunda eğer örgüt tarafından sürecin sonlandırılması için gerekli adımlar atılmaz, süreç yanlış yönetilirse ve buna ek olarak yönetimin tacizcinin tarafında yer alması halinde çalışanın içinde bulunduğu çaresiz durum daha da derin ve içinden çıkılmaz bir hal alacaktır. Çalışanı önce psikolojik ardından fizyolojik olarak etkileyecek ve çalışanın örgütten ve işinden soğumasına neden olabilecek olan mobbing davranışı, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması veya işten ayrılma davranışının gerçekleşmesi gibi bir sonucu doğurmasının yanı sıra intihara kadar gidebilecek büyük problemlere sebep olabilmektedir. Bu durumun engellenebilmesi veya yaşanması halinde nasıl bir mücadele yolu izleneceğinin öğrenilmesi amacıyla çalışanlara ve yöneticilere gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir¹⁵¹.

Hardy çalışanların örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakmakta

¹⁴⁴ Özdemir ve Özdemir, s.338; Seyfullahoğulları, s.57.

¹⁴⁵ Mazlum Çelik ve A. Çıra, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, 13.1 (2013), s.11.

¹⁴⁶ Zincirkıran vd, s.61.

¹⁴⁷ Uslu ve Aktaş, s.144.

¹⁴⁸ Doğan ve Oğuzhan, s.8.

¹⁴⁹ Neslihan Serçeoğlu, Zennübe Işık, ve M.Yavuz Çetinkaya, "İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9.45 (2016), s. 1101.

¹⁵⁰ Pınar Tınaz, Sibel Gök, ve Işıl Karatuna, "Türkiye'de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", *Öneri Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi*, 9.34 (2010), s.1.

¹⁵¹ Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*, 1.baskı (İstanbul: Beta Basım, 2006), ss.153-175.

olduklarını ve kendileri ile örgütleri için muhtemel başarıları yeterli görmeleri halinde işten ayrılma niyetini taşımadıklarını söylemektedir. Ancak aksi yönde bir inanışa sahip olmaları halinde ise bu durumun örgüte bağlılıklarını ve verimliliklerini etkilemekle beraber çalışanların işten ayrılma niyeti içine girip alternatif iş arayışlarına girmelerine neden olacağını belirtmektedir¹⁵².

Çalışanların çalıştıkları kurumda kariyer olanaklarının kısıtlılığı, örgüte veya yöneticilerine dair hissettikleri destek, adalet-adaletsizlik, güven-güvensizlik gibi duygular, aşırı iş yükü algısına sahip olmaları, mobbinge maruz kalmaları, iş güvencesizliği gibi olumsuz algılamalar ve davranışlar işten ayrılma niyetlerinde artışlara ve azalışlara neden olabilecektir. Bunlara ek olarak fiziki şartlardaki yetersizlikler de motivasyonlarını ve iş tatmin düzeylerini etkileyip yine işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında etkili olabilecek unsurlardır.

2.2.3. Çevresel Faktörler

Çalışanın örgütten beklentileri konusunda bir hayal kırıklığının ortaya çıkması veya örgütüyle bir problemi söz konusu olmasa bile aşağıda bahsedilecek olan kontrol dışı unsurlar ayrılma niyetini tetikleyebilmekte ve etkileyebilmektedir. Çevresel faktörler işletmelerin hakimiyeti dışında gelişen ve örgütsel faktörlerde geçerli olan engellenebilirliği pek söz konusu olmayan unsurlardır denebilir. Bu unsurlar;

-Örgütün bulunduğu bölgedeki sosyal, siyasi, ekonomik belirsizlikler ile iş birliği içinde olunan ülkelerin bu durumdan etkilenmeleri ve bu durumun işgücü piyasasına etkileri,

-Ekonomik durumun refah düzeyine etkisi,

-İçinde olunan dönemde artık farklı işlerin daha ilgi çekici hale gelmesi ve daha iyi olanaklar sunması,

-Mevsimlik dalgalanmalara bağlı istihdamdaki genişleme ve daralmalar,

-Hammaddede dışa bağımlı ekonomilerde dövizdeki dalgalanmalara bağlı olarak ham madde temini güçlükleri ve kısıtlılığı ve sipariş azlığı durumu¹⁵³ gibi unsurların çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirtilmektedir.

İşten ayrılma niyetinde önemli etkiye sahip bir unsur olması sebebiyle ekonomik şartlara ayrı bir parantez açılması gerekmektedir. Ekonomik genişleme dönemlerinde alternatif iş imkanlarının çokluğu sebebiyle çalışanlardaki işe yönelik memnuniyetsizlik veya tatminsizlik durumu işten ayrılma niyetinin artmasına yol açarken durgunluk dönemlerinde ise alternatiflerin azlığı ve sahip olunan işin bile tehlikeye düşmesi sebebiyle çalışanların içinde bulundukları durumdan daha fazla memnuniyet ve tatmin bulmaya çalıştıklarını tespit edilmiştir¹⁵⁴.

-Mekanikleşme ve otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlanabilmesi ve başka işlere geçme imkanlarının artması gibi bahsi geçen nedenler çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde büyük etkilere sebep olabilen ve örgütleri büyük ölçüde aşmakta olan bu makroekonomik ve sosyal kaynaklı nedenler yüzünden bazen işten çıkışların engellenemediği,

¹⁵² Özdemir ve Özdemir, s.338.

¹⁵³ Özdemir ve Özdemir, ss. 338-339; Doğan ve Oğuzhan,s.7.

¹⁵⁴ Yücel ve Demirel, s.165.

önüne geçilemediği dönemler olabilmektedir¹⁵⁵.

2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Etkileri

Yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu tespit edilen çalışanlarda bu durumun performansta düşüslere, gönüllü çalışmadansa gönülsüz çalışmaya, verimsizliklere, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmalara, işe geç kalmalara, işe devamsızlıklara yol açtığı saptanmıştır¹⁵⁶.

Örgütleri için değerli, yüksek performans ve verime sahip, kendisine uzun süre eğitim verilmiş çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması halinde bu çalışanların işten ayrılmaları örgüt için çok büyük maliyetlere sebebiyet verebilecek iken geride kalan çalışanlar açısından da büyük problemlere neden olabilecektir. Bir örgütte işten ayrılma niyeti ne kadar davranışa dönüşüyorsa işgücü devri de bir o kadar yüksek olacaktır denilebilir. İşgücü devrinin yüksek olması örgütler için maddi zararlara yol açabilmesinin yanında örgütün piyasada bıraktığı izlenim ve itibar algısında da deformasyonlara yol açabilecektir. Yüksek işten ayrılma davranışları ve bunu takip eden yüksek iş gücü devrinin örgütler için yaratacağı problemler şu şekilde sıralanabilir;

-Ayrılan çalışanın yerine yeniden eleman seçme, yerleştirme ve bu çalışanın eğitilmesi için geçecek olan zaman, harcanacak yatırım maliyetleri, işi öğrenmesi aşamasında tam performans göstermemesine rağmen ödenecek olan ücretler, işi öğrenme aşamasında doğabilecek iş kazaları, hatalı ürünlerin veya işlemlerin getireceği ek maliyetler,

-Ayrılan çalışanın ardından geride kalan çalışanlarda meydana gelebilecek moral ve motivasyon kayıpları, performans düşüklükleri, yeni eleman temini ve işi öğrenene ve alışana kadar ki artan iş yüküne bağlı stres ve yorgunluk¹⁵⁷,

-İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma oranlarının yüksek oluşu müşteri memnuniyetinde olumsuzluklara neden olabilmekte ve gelecekteki gelirler ve karlılıkta da azalışlara sebebiyet verebilecektir¹⁵⁸.

-İşten ayrılmalar sonucunda tek zararlı tarafın örgüt olmayacağı da belirtilmektedir. Burada söz konusu ayrılma işçinin iradesiyle olan ayrılma olması sebebiyle işten ayrılan çalışan bu kararıyla kıdem tazminatı hakkını kaybederken o işletmede sahip olduğu kıdemini de kaybedecektir. İşe alışma sürecinde ve yeni işine daha düşük ücreti kabul edip gitmesi halinde yaşayacağı gelirdeki düşüşler, tatil-ikramiye vs. kayıpları, yeni iş ve çevresine uyum sorunu yaşanabilmesi, yeni işine alışana kadarki sürede yaşayabileceği iş kazaları tehlikeleri gibi unsurlarda çalışan açısından yaşanabilecek kayıplar ve zararlar olarak sıralanabilmektedir¹⁵⁹.

Aşağıda yer alan Tablo 3 aracılığıyla davranışa dönüşen bir işten ayrılma niyetinin örgütler ve bireyler açısından muhtemel sonuçları gösterilmektedir. Bu tablo işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve yönetilmesinin önemini açıklamakta yardımcı olacaktır.

¹⁵⁵ Doğan ve Oğuzhan.

¹⁵⁶ Yıldız, s.143; Seyfullahoğullar, s. 59.

¹⁵⁷ Özdemir ve Özdemir, ss.341-342.

¹⁵⁸ Seyfullahoğullar, s.60.

¹⁵⁹ Şimşek, Çelik, ve Akgemci, s.561.

Tablo 3: İşten Ayrılmanın Muhtemel Sonuçları

	Muhtemel Olumsuz Sonuçlar	
Örgüt	Birey (Örgütten Ayrılan)	Birey (Örgütte Kalan)
Maliyetler (Yeni eleman seçme ve alma, eğitim v.s.)	Elde edilen kıdemı kaybetmiş olmak	İletişim ağları içindeki insanları kaybetmek (Sosyal kayıp)
Sürecin durması maliyeti	Örgütsel faydaların kaybı	Değerli asıllarını kaybetmek
Sosyal ve iletişim yapısının zarar görmesi	Aile ve sosyal sistemlerin birlikteliğinin kesintiye uğraması	Yeni eleman alımına kadar fazladan iş yükü
Üretkenlik kaybı (seçim ve eğitim sürecinde)	Kariyerin kesintiye uğraması	Azalan birliktelik ruhu
Yüksek performans gösterenlerin kaybedilmesi	Kariyer planlamasının tekrar yapılması ihtiyacı	Azalan bağlılık
Kalanlar arasında azalan tatmin		
Ayrılanlar tarafından üretilen olumsuz söylentiler		
	Muhtemel Olumlu Sonuçlar	
Örgüt	Birey (Örgütten Ayrılan)	Birey (Örgütte Kalan)
Kötü performans gösterenlerden kurtulmak	Gelişmiş öz benlik şansı	Örgüt içi hareketlilik şansının artması
Yeni bilginin örgüte girmesini sağlamak	Kendini geliştirme şansı	Artan tatmin
Politika ve prosedürlerde değişikliği teşvik etmek	Yeni bir çevre	Artan birliktelik ruhu
Çalışanlar arasında örgüt içi hareketliliği arttırmak	Daha iyi bir kişi – örgüt uyumu yakalayabilme	Artan bağlılık
Kalanlar arasında tatmini arttırmak	Kariyer gelişimi	
Diğer işten çekilme davranışlarında azalma sağlamak	Kazancın artması	
Maliyet azaltılmasına neden olmak		

Kaynak: Özyer, K. (2010). Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü, Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Görüldüğü üzere İAN ve bu niyetin önlenememesi durumunda bu niyetin takip ettiği işten ayrılma davranışı, çalışanlar ve daha ağırlıklı olarak da işletmeler için çok ağır sonuçlar doğurabilmektedir. Beklenmeyen işten ayrılmaların önüne geçilmesinde ve böyle durumların yaşanması halinde geriye kalan çalışanların işleri aksatmadan yürütebilecek şekilde iyi yetiştirilmiş olmasında insan kaynakları yetkililerine büyük sorumluluk düşmektedir. Özellikle üst yönetim kadrolarında bu tür ani ayrılıkların yaşanması durumunda işlerde büyük bir aksaklık yaşanmaması için alt kademe yöneticilerin eğitim programlarıyla hazır hale getirilmeleri izlenmesi gereken politikalardan birisidir denilebilir¹⁶⁰.

¹⁶⁰ Okakın ve Şakar, s.95.

2.4. İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Yapılan Çalışmalar

İşten ayrılma niyeti konusunun ve kavramın bazı değişkenler ile ilişkilerinin incelendiği çalışmaların literatürde yer aldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalara incelendiğinde; kavramın işyeri zorbalığı, iş güvencesi algısı, duygusal zeka, örgütsel adalet, iş stresi, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme gibi değişkenlerle birlikte ele alındığı görülmektedir¹⁶¹. Bu çalışmalardan bazılarının yer verilecek olursa:

Yenihan vd.'nin 2014 yılında Sakarya ilindeki otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmada mavi yakalı çalışanları beyaz yakalılardan daha fazla iş stresine sahip olduğu ve iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır¹⁶².

Serçeoğlu vd. tarafından 2016 yılında yapılmış olan bir diğer çalışmada ise iş yeri zorbalığı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre iş yeri zorbalığının alt boyutlarından birisi olan fiziksel gözdağı veren zorbalık ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir¹⁶³.

Yıldırım ve Yirik tarafından 2014 yılında yapılmış bir çalışmada beş yıldızlı otel çalışanlarının iş güvencesi algıları ve işten ayrılma niyetleri ile olan ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda iş güvencesi algısı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha az olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu anlaşılmıştır¹⁶⁴.

Polat ve Meydan 2010 yılında örgütsel özdeşleşme, sinizm ve işten ayrılma niyetini ele aldıklarını bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Ankara'daki özel bir işletmede çalışan 150 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin olumsuz iş tutumlarını azaltıcı bir etkisinin olduğu ve örgütüyle özdeşleşme düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁵.

Örücü ve Özafşarlıoğlu tarafından 2013 yılında Güney Afrika Cumhuriyetinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 100 çalışanı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yüksek adalet algılamasına sahip çalışanlarda iş performansı daha yüksek iken ayrılma niyetinin ise daha düşük olduğu görülmüştür¹⁶⁶.

Koçak ve Yücel'in 2018 yılında çalışanların örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir kamu kuruluşunda gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹⁶⁷.

Örnek olarak verilen ve benzer çalışmalar incelendiğinde, işten ayrılma niyetinin istihdam edebilirlik ve işyükü algısı ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır.

¹⁶¹ Sökmen ve Şimşek; Koçak ve Yücel; Yenihan ve Öner; Edip Örücü ve Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.23 (2013), 335-58; Doğan ve Oğuzhan; Yıldırım ve Yirik; Serçeoğlu, Işık, ve Çetinkaya.

¹⁶² Yenihan ve Öner, s.38.

¹⁶³ Serçeoğlu, Işık, ve Çetinkaya, s.1099.

¹⁶⁴ Yıldırım ve Yirik, s.37.

¹⁶⁵ Polat ve Meydan, s.145.

¹⁶⁶ Örücü ve Özafşarlıoğlu, s. 335.

¹⁶⁷ Koçak ve Yücel, s.683.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜ ALGISI

Bu bölümde PSİ ve İAN kavramları ile ilgili düşünülen istihdam edilebilirlik ve iş yükü kavramları ele alınmaya çalışılacaktır. Tarihsel süreçte kavramlarda belli başlı değişimler yaşanabilmektedir. 1980 sonrası küreselleşmenin hız kazanması ve hızlı teknolojik gelişmelerin etkisiyle psikolojik sözleşmelerde değişimler meydana geldiği gibi istihdam ilişkilerinde de birtakım değişimler meydana gelmiştir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi yeni psikolojik sözleşmelerde iş güvencesinin yerini istihdam güvencesi almıştır.¹⁶⁸ Psikolojik sözleşmede meydana gelen bu değişimle birlikte artık çalışanlara ömür boyu tek bir işverene bağlı olarak çalışma garantisi veren yapının yerini çalışanların işgücü piyasasında her koşulda kendilerini istihdam edilebilir kılacak şekilde geliştirmelerini ve eğitmelerini zorunlu kılan bir yapı almıştır. Bu bağlamda, çalışmanın bu bölümünde istihdam kavramı ve türleri ile istihdam edilebilirliğin yakından ilişkili olduğu “esnek istihdam” biçimlerine değinilecek olup son olarak da “istihdam edilebilirlik” kavramı ve kavramın tarihsel olarak gelişim süreci açıklanmaya çalışılacaktır. Ardından çalışanların İAN üzerinde etkisi olduğu varsayılan “aşırı iş yükü ve az iş yükü” kavramları üzerinde durulup türlerine göre tanımlara yer verilecektir.

3.1. İstihdamın Tanımı ve Türleri

İstihdam kavramı endüstri ilişkileri sözlüğünde yer alan tanıma göre, “Üretim faktörlerinden emeğin üretim sürecine katılması, çalışmak isteyen iş verilmesi”¹⁶⁹ şeklinde açıklanmaktadır. İstihdam, geçmişten günümüze dek yeterli düzeyde olmaması halinde ortaya çıkan işsizlik olgusuyla toplum, ekonomi ve sosyal yaşam açısından birçok olumsuzluklara yol açabilen çok önemli kavramlardan biridir.

İstihdamı geniş anlamıyla, bir ekonomide belli bir dönem içinde hammadde, emek, sermaye ve girişimci gibi üretim faktörlerinin var olan teknolojik düzeye göre ne ölçüde kullanıldığı; dar anlamda ele alınacak olursa, üretim faktörlerinden sadece emeğin kullanması hali olarak tanımlanabilir.¹⁷⁰

Acar’a göre istihdam: “Bir kimsenin belirli bir iş ya da vazifenin görülmesi amacıyla çalıştırılması” olarak tanımlanmaktadır. İktisadi açıdan ise, “Ülkelerin üretim gerçekleştirmek veya yurtiçi çıktıyı elde etmeleri amacıyla mevcut üretim faktörlerinin veya mal ve hizmetlerin üretim sürecine aktif olarak dahil edilmesi sürecidir.” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁷¹

İstihdam; tam istihdam, aşırı istihdam ve eksik istihdam olmak üzere üç şekilde ele alınmaktadır.

¹⁶⁸ Aziz Çelik, “Ulusal İstihdam Stratejisi; Ucuzluk, Esneklik ve Güvencesizlik”, *Ulusal İstihdam Stratejisi: Eleştirel Bir Bakış*, 2012, s.22.

¹⁶⁹ Naci Önsal, *Endüstri İlişkileri Sözlüğü*, 1.baskı (Ankara: Sistem Ofset, 2011), s.236.

¹⁷⁰ Recep Ulusoy ve Reyhan Akarsu, “Türkiye’ de KOBİ’lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1.23 (2012), s.110.

¹⁷¹ Osman K. Acar ve Ecehan K. Yabanova, “Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Çerçevesinde Kütahya İşkur’un Mesleki Eğitim Faaliyetleri’nin İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4.2 (2017), s.87.

Tam istihdam: Bir ekonomide geçerli bulunan ücret düzeyinde çalışma isteği ve yeteneğine sahip herkesin iş bulabildiği istihdam türüdür. Yani emek arz ve talebinin hem nitelik hem de nicelik olarak eşleştiği durumdur¹⁷². Burada iş arayanların aradığı iş ile piyasada var olan işin nitelik ve niceliğinin birbirine uyumuna dikkat çekilmesi gerekmektedir. Yükseköğrenim mezunu iş arayanların, iş aradıkları bir piyasada var olan işlerin daha çok vasıfsız ve eğitim düzeyi düşük kişilere hitap etmesi halinde istihdamın gerçekleşmesi söz konusu olamayacak ve bunun sonucunda da işsizlik durumunu ortaya çıkabilecektir.

Bununla birlikte, tam istihdamı “işgücünün tamamının istihdam edildiği bir durum” olarak görmeyi hatalı bir görüş olarak ifade eden ekonomistlerin varlığı da söz konusudur. Ekonomistler tam istihdam durumunu, geçici veya yapısal unsurların göz önünde tutularak makul bir işsizliğin olduğu istihdam düzeyi şeklinde tanımlamaktadırlar¹⁷³.

Aşırı istihdam: Özel sektörde veya kamuda göstermelik olarak veya siyasi sebeplerle gerekli seviyenin üzerinde yapılmış istihdamdır. Bir başka deyişle, bir ekonomide geçici süreli işsizliğin dahi olmadığı durumdur¹⁷⁴.

Eksik istihdam: İş hacminde bir yetersizliği ifade eder. Dolayısıyla bu kategoridekiler, bir işi olan ancak o faaliyet için belirlenmiş çalışma süresinden daha az çalışan, ilave iş arayan ve bu işi bulması, teklif edilmesi halinde kabul edecek kişilerdir denebilir¹⁷⁵. Bu kategoride çalışanlar şu şekilde sınıflandırılabilir;

- Eğitilmiş, yetenekli veya deneyimli olup az ücretle çalışanlar,
- Eğitilmiş, yetenekli veya deneyimli olup az bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışanlar,
- Tam gün çalışmak isteyip part-time çalışanlar¹⁷⁶.

Aşırı istihdam ve eksik istihdam istikrarsızlığı içeren durumlar olması nedeniyle aşırı istihdam durumunda borçlanma, eksik istihdamda ise işsizlik baş gösterebilmektedir. Bu iki durumun da varlığı hallerinde, o ülkenin ekonomisine ve buna bağlı olarak da sosyal sistemlerine zarar verici sonuçları olabilmektedir¹⁷⁷.

3.2. Esnek İstihdam Biçimleri

1970’li yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerde meydana gelen teknolojik atılımlar ve 1980’li yıllar ile birlikte yükselen küreselleşme olgusuyla birlikte şirketler gerek üretim araçlarını gerekse de işgücünü hızla değişkenlik gösterebilen arz ve talebe ayak uydurabilecek ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmelerine imkan sağlayacak şekilde düzenleme gereksinimi duymuşlardır. Bu sürecin sonucunda ortaya çıkan ve günümüzde esnek üretim veya post-fordist üretim olarak

¹⁷² Umut Solmaz, “Belediyelerin İstihdam Odaklı Sosyal Hizmet Uygulamaları”, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9.16 (2018), s.7.

¹⁷³ [http://www.wikizero.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvVGftX8Swc3RpaGRhbQ\(E.T.21.11.2018\)](http://www.wikizero.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvVGftX8Swc3RpaGRhbQ(E.T.21.11.2018))

¹⁷⁴ Önsal, s.40.

¹⁷⁵ Lordoğlu ve Özkaplan, s.60.

¹⁷⁶ [http://www.wikizero.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvRWtzaWtfaXN0aWhkYW0\(E.T.21.11.2018\)](http://www.wikizero.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvRWtzaWtfaXN0aWhkYW0(E.T.21.11.2018))

¹⁷⁷ Ulusoy ve Akarsu, s.111

adlandırılan sistem ile birlikte normalin dışındaki istihdam biçimleri olan *atipik* yani *esnek istihdam* uygulamaları çalışma yaşamında uygulanmaya başlanmıştır¹⁷⁸.

Çalışma hayatındaki esneklik uygulamalarına dair olumlu ve olumsuz görüşleri belirten birçok çalışma bulunmaktadır. Sendikalar açısından bakıldığında maliyetleri aşağı çekme amacıyla faaliyete sokulan esneklik uygulamalarının; iş güvencesini azaltıcı, ücretleri düşürücü, çalışma koşullarını kötüleştirebilen, çalışanların işyerine hiç uğramadığı veya buna gerek kalmadığı evden çalışma, eve iş verme şeklindeki uygulamalarla işçilerin sendikalaşma eğilimini azaltıp sendikalaşmayı düşürücü sonuçları olduğu savunulmaktadır¹⁷⁹.

Aynı uygulama işletmeler için işe alım ve işten çıkarmayı kolaylaştırıcı ve daha az kural olarak da görülmektedir¹⁸⁰. Diğer yandan bu uygulamaların çalışanların kalitesini, istihdamını ve gelirini arttırdığını iddia eden çalışmalar da mevcuttur¹⁸¹.

Bu tür istihdam şekilleriyle istihdam edilen ve farklı işlere uyum sağlanabilmesi maksadıyla sürekli olarak eğitimler gören çalışanların, daha fazla istihdam edilebilirlik kazandıkları iddia edilmektedir¹⁸².

Endüstri ilişkileri sözlüğünde esnek çalışma; “Tek bir işte uzmanlaşmak yerine, birden fazla işte uzmanlaşma ve değişik çalışmayı teşvik eden ve bu yolda eğitimi öne çıkaran, gerektiğinde üretim hattının değiştirilmesine olanak sağlayan gruplardır.” şeklinde tanımlanmaktadır¹⁸³. Esneklik uygulamaları; *sayısal esneklik*, *fonksiyonel esneklik*, *ücret esnekliği* ve *çalışma sürelerinde esneklik* olmak üzere dört farklı şekilde uygulanabilmektedir.

3.2.1. Sayısal Esneklik

İşçi çıkarmanın maliyetinin yüksek olması sebebiyle işverenlerin belirsiz süreli sözleşmelerle işçi alımı konusunda isteksiz davranmalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle geçici işçi çalıştırmak istemelerinin önünü açmak amacıyla dünyada olduğu gibi ülkemizde de yürürlükte olan iş kanununda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bunun sonucunda; çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma ve geçici iş ilişkisi kurulabilmesi gibi esneklik sağlayıcı düzenlemeler hayata geçirilmiştir.

Bu gibi düzenlemelerin olanak tanıdığı esneklik uygulamalarından *sayısal esneklik*, işletmelerin kullanacakları işgücü miktarını kendilerince belirleyebilmesi serbestliği şeklinde

¹⁷⁸ Hüseyin K. Aytuğ, “Küresel Rekabetin İşletmelerin Üretim ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Etkileri”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2.2 (2011), ss.55-56; http://yasaizleme.org.tr/esnek-calisma-modelleri-ve-uygulamada-yasanan-sorunlar/#_edn2 (E.T.10.10.2020).

¹⁷⁹ Adnan Mahiroğulları, “Türkiye’de 1980 Sonrası Sendikalaşma ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40 (2001)s,140.

¹⁸⁰ Zeki Parlak ve Süleyman Özdemir, “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 60.1 (2011), s.3.

¹⁸¹ Nusret Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik İstihdam*, İstanbul Ticaret Odası, 1.baskı (İstanbul: Mega Ajans, 1997), ss.28-29.

¹⁸² İnci K. Kuzgun, “Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türkiye’de Güvenceli Esnekliğin Belirleyici Değişkenleri”, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2.2 (2012), ss. 36-39; Hasan B. Şimşek, “Atipik İstihdam Şekillerinin Sosyal Güvenlik Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2014, s.140.

¹⁸³ Önsal, s.148.

tanımlanabilir¹⁸⁴.

Küreselleşmenin yol açtığı yüksek rekabet ortamında işletmeler rekabet güçlerini sürdürebilmek adına bu tür serbestlik tanıyan uygulamalara ihtiyaç duymaktadırlar. Sayısal esneklik uygulaması, işletmelerin omurgasını oluşturan “çekirdek işgücü” ile “çevre işgücünü” birbirinden ayıran bir uygulamadır. Bu tür istihdamda çekirdek belirsiz süreli sözleşmelere ve iş güvencesine sahip tam süreli çalışanlardan oluşurken çevrede yer alanlar ise değişen arz ve talebe bağlı olarak işletme ihtiyaçları doğrultusunda (ihtiyaç duyulan sayı ve sürede) istihdam edilmektedir.

Böyle bir esnekliğe imkan tanımakta olan bu sistem, ülkemiz gibi ekonomisinin %99’u küçük ve orta ölçekli şirketlere dayalı olan¹⁸⁵ işgücü piyasasının denetlenmesinin ve kayıt dışı istihdamın kontrol altına alınmasının güç olduğu ülkelerde¹⁸⁶ iş güvencesinden yoksun, görece düşük ücretli çalışanlar oluşturabilmektedir¹⁸⁷. Sayısal esneklikte yer alan standart dışı çalışmalara örnek olarak;

-Çalışma süresi normal çalışmadan daha kısa olan, dönemsel veya mevsimsel olarak değil de düzenli olarak uygulanabilen “*part-time çalışma*”,

-İşçi ve işverenin çalışılacak süreyi önceden anlaşılarak belirlediği ve işçinin işveren tarafından belirlenen çağrı süreleri kapsamında iş olduğunda işe çağırılması halinde işe gelmesini öngören “*çağrı üzerine çalışma*”,

-Önceden belirlenen tarihler arasında veya bir işin belirli süreler içinde görülmesi amacıyla yapılan sözleşmelere dayanan “*belirli süreli çalışma*”,

-İşçinin işverene ait bir işletme veya tesiste yer almayıp evinde belirli bir ücret karşılığı işverenin istediği malı veya hizmeti üretmesini içeren “*evden çalışma*”,

Son olarak da ülkemizde sık sık güvenceden yoksunlukları, kötü çalışma koşulları ve düşük ücretleriyle gündeme gelmeleri sebebiyle genellikle iyi haberlere konu olmayan “*taşeron çalışma*” sayısal esneklik uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir¹⁸⁸.

3.2.2. Ücret Esnekliği

İşletmelerin ücret yapısını ve düzeyini, değişen işgücü piyasasına ve koşullarına göre düzenleyebilmesi, liyakat, beceri ve verimin ödüllendirildiği bununla beraber işçileri talepteki değişimlerden kaynaklanan sorunlardan ve işçi çıkarmalarından koruyan bir esneklik uygulaması olarak açıklanabilmektedir¹⁸⁹.

¹⁸⁴ Arif Yavuz, Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995, s.14.

¹⁸⁵ [https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf), s.3,(E.T. 24.03.2019.).

¹⁸⁶ Kuzgun, s.43.

¹⁸⁷ Aysen Tokol, *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, 1.Baskı (Bursa: Vipaş, 2001),ss.150-151.

¹⁸⁸ Tokol,ss.154-160.

¹⁸⁹ Tokol, s.163; Fevzi Demir ve Gülşen Gerşil, “Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.2 (2008), s 71.

3.2.3. Çalışma Sürelerindeki Esneklik

Çalışanların işletmede bulunmasının zorunlu olduğu asıl zaman denilen zaman dilimi dışındaki sürelerde istediği zaman işletmeye gelip ayrılabilmesi imkanı veren bu uygulama çalışanlara zamanlarını diledikleri şekilde düzenleme imkanı tanırken işletmeye de rekabet gücünü koruma ve artırma, istihdamın teşvik edilmesi ve işsizliğin azaltılması gibi faydalar sunduğu ileri sürülmektedir¹⁹⁰.

Bu uygulamanın çalışma yaşamında görülen farklı şekilleri bulunmaktadır;

-Çalışanlara işe başlama ve bitirme saatlerini, işletmenin belirlediği limitler içinde serbestçe belirleyebilme olanağı veren, çalışma süresinin uzunluğunun değişmediği ancak başlama ve bitiş saatlerinin kaydırılabildiği bir uygulama olan kayan iş süresi olarak da bilinen “*esnek zaman*” uygulaması¹⁹¹,

-Haftalık çalışma süresinde değişime gidilmediği ancak çalışılan gün sayısının azaltılarak günlük çalışma süresinin ve yoğunluğunun artırıldığı “*yoğun çalışma*”¹⁹²,

-İşin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde çok eskiden beri uygulanan bir yöntem olan “*vardiyalı çalışma*”¹⁹³ çalışma sürelerinde esneklik uygulamalarına örnek olarak gösterilebilmektedir.

3.2.4. Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklik bir diğer adıyla işlevsel esneklik, işletmelerde çalışanların farklı alanlarda görev ve sorumluluk yüklenebilmesini yani çoklu vasıflılığını ifade etmektedir. İşgücünün sahip olduğu vasıf ve yeteneklerle ilgili olan bu esneklikte, çalışanlara bu vasıfları elde edebilmeleri için verilecek olan eğitimler büyük önem taşımaktadır. Bu sayede çoklu vasıflı hale gelen çalışanlara sahip olunmasının, ani işten ayrılmalar gibi işgücü kayıplarında veya terfi, ölüm gibi durumlarda geriye kalan çalışanların işleri aksatmadan yürütebilmesine olanağı tanınması sebebiyle işletmelere büyük faydası olduğu belirtilmektedir. Bu sayede elde edilen vasıflar aynı zamanda çalışanlara işgücü piyasasında hareket serbestisi yeteneği sağlarken istihdam edilebilirlik açısından çalışanlar için büyük yarar sağlamaktadır denilebilir¹⁹⁴.

3.3. İstihdam Edilebilirlik Kavramı

1970’li yıllarda ortaya çıkan krizle kendisini gösteren “işletmelerin kar oranlarındaki düşüş ve emek maliyetlerindeki artış” eğiliminin üstesinden gelebilmenin ve karlılığı arttırabilmenin yolunun istihdam hacminin, istihdam ve çalışma biçimlerinin esnekleştirilmesinden

¹⁹⁰ Demir ve Gerşil, s.72.

¹⁹¹ Parlak ve Özdemir, s.39.

¹⁹² Tokol, s. 168.

¹⁹³ Ali Naci Yıldız, Fatma Gülay Gedikli, ve Burcu Küçükbiçer, *Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları* (Ankara: Aydoğdu Ofset, 2012), s.5.

¹⁹⁴ Tokol, s. 162.

ve bu yapılarda yumuşamaya gidilmesinden geçtiğine karar kılınmıştır.¹⁹⁵ Bu doğrultuda hareket eden kapitalist sistem, alışık olduğu yolu yani krizlerden çıkış yolu olarak artı değeri yükseltmek ve kar oranlarını arttırmak amacıyla üretim faaliyetlerini emeğin ve hammaddenin ucuz olduğu bölgelere kaydırmaya başlamıştır. Rekabet üstünlüklerini veya rekabet edebilirliklerini arttırabilmek için esnekleşme yoluna gitmişlerdir¹⁹⁶.

Esnekleşme, organizasyonlara hızlı ve ani değişimlere karşı ayak uydurabilme yeteneği vermiştir. Üretimdeki bu yeniden yapılanma süreci örgütler adına daha fazla verimlilik ve kar getirirken çalışanlar adına durumun bu denli olumlu bir tablo çizmediği söylenebilir. Çalışan sayısının düşürülüp daha yüksek performans ve verimlilik beklenmesi sebebiyle iş yoğunluğunda artışlar yaşanmaya başlamıştır. Bu dönemde rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için atipik çalışma türleri artış göstermiştir¹⁹⁷.

Önceki bölümde bahsedildiği üzere gerek çalışma sürelerinde gerekse ücretler ve çalışanların fonksiyonlarına yönelik hususlarda hızlı bir değişim ve esnekleşme sürecine girilmiştir. İşte bu dönemde görülmeye başlayan önemli bir değişim de iş güvencesi konusunda olmuştur. Çalışanların işletmelerle olan iş ilişkilerinde değişimler yaşanmaya başlamıştır. İşveren ve işçi arasında yıllardır süregelen ömür boyu istihdam ilişkisi yerini çalışanların her koşulda iş bulmalarını sağlayacak yetenekleri kazanmaları ve böylece iş güvencesinden ziyade istihdamlarının güvence altına gireceği yönündeki bir ilişkiye bırakmıştır. Çalışanlar artık bir firmada işe başlayıp emekli olmayı değil de kariyerleri boyunca birçok işe girip çıkmak ve yeteneklerini sürekli olarak yenilemek ve yeteneklerinin eskimesini engellemek zorunda oldukları bir döneme girmişlerdir¹⁹⁸.

Thijssen vd. tarafından istihdam edilebilirlik: Ömür boyu istihdamın olmadığı, daimi işlerin daha az olduğu bir iş gücü piyasasında çalışanın kendi istihdamının sürekliliğini sağlayabilecek donanımına sahip olması, diğer bir deyişle iç ve dış işgücü piyasasında ayakta kalabilme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır. İstihdam edilebilirliğin tarih içerisinde birtakım değişiklikler yaşadığı belirtilmektedir. Kavrama ilk başlarda (1950’li yıllarda) *toplumsal açıdan* bakılmıştır. Bu dönemde tam istihdamın elde edilmesi, yani düşük bir işsizlik oranının sağlanması ve ekonomik sağlığın bir göstergesi olarak görülmüştür. 1980’lere gelindiğinde *örgütsel açıdan* bakılmaya başlanan kavram şirketlere değişen arz ve taleplere karşı dengenin kurulabilmesi imkanını verdiği şeklinde açıklanmaktadır. 1990 sonrası kavrama bireysel açıdan bakılmaya başlanmasıyla birlikte, çalışanın içsel ve dışsal işgücü piyasasında her koşulda kendisine yer edinebilmesi ve ayakta kalabilmesine olanak veren yetenekler olarak ele alındığı belirtilmektedir¹⁹⁹.

Potgeiter tarafından ise istihdam edilebilirlik; bir işyerinde işe başlama, işe uyum sağlama

¹⁹⁵ Erkan Aydoğanoglu, *Emek Sürecinin Dönüşümü*, 1.Baskı (Ankara: Algı Tanıtım, 2011), s. 24.

¹⁹⁶ Özgür Müftüoğlu ve Arif Koşar, *Türkiye’de Esnek Çalışma*, 1.Baskı (İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 2014), ss.1-256.;https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/52465/mod_resource/content/0/K7.pdf (E.T. 24.03.2019.)

¹⁹⁷ Ayşenur Ö. Özgür, *Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik*, 1.Baskı (İzmir: Kitapana Yayın, 2015), s.80.

¹⁹⁸ Gözde Yılmaz, sa. 45-62; Özgür, sa. 69-120; Pelin Çalışkan ve Cemile Çetin, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İstihdam Edilebilirlik Becerileri*, 1.Baskı (İzmir: Kitapana Yayın, 2018), ss. 7-11.

¹⁹⁹ Johannes G.L. Thijssen, Beatrice I.J.M. Van Der Heijden, ve Tonette S. Rocco, “Toward The Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives”, *Human Resource Development Review*, 7.2 (2008), ss.167-168.

ve orada dinamik olmak şeklinde tanımlanmaktadır²⁰⁰.

Fugate tarafından çalışanların istihdam edilebilirlik ve fonksiyonel esneklik sonucu işletme içindeki faaliyetlere yönelik kazandıkları vasıflarla işletme içindeki işlerle ilgili hareket serbestliği kazanmalarının yanı sıra bu durumun işletmeler arası bir değişimi de kolaylaştırdığı söylenmektedir. Ek olarak, istihdam edilebilirliğin çalışanlara iş güvencesi vermediği ama bunun yerine çalışma yaşamı boyunca daimi bir istihdam edilebilirlik fırsatı tanıdığı belirtilmektedir²⁰¹.

İstihdam edilebilirlik kavramının hayata geçmesiyle birlikte çalışanların artık daha düşük düzeyde iş güvencesine sahip oldukları ifade edilmektedir. Bu dönemin temel ilkesi olarak istihdam güvencesi ve istihdamın sürekliliği kavramları öne çıkmaktadır. Bu iki yeteneği sağlayabilmeleri için çalışanların; yeteneklerinin eskimesini önlemeleri ve sürekli gelişim gösterip kendilerini yenilemeleri gerektiği belirtilmektedir. Bu noktada istihdam edilebilirliğin sağlanmasında, bireylere düştüğü kadar örgütlere de önemli görevler düşmektedir. Çalışanların işgücü piyasasında hem kendileri hem de işletmeleri adına faydalı olabilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve yenileyebilmeleri için gerekli eğitimlerin verilmesinde işletmelerin de büyük sorumlulukları olduğu belirtilmektedir²⁰².

İstihdam edilebilirlik algısı; işçinin mevcut veya başka bir işverenle olan elde edebileceği iş fırsatlarına ilişkin algılaması, kariyerleri üzerindeki özyönetim duygusu, kariyer gelişimleri ve temel yeterlilikleri hususundaki algıları şeklinde tanımlanabilmektedir²⁰³.

İstihdam edilebilirlik; en genel haliyle bireyin çalışma yaşamına girme, bir işi koruma ya da yeni istihdam edinebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre üç önemli unsurdan bahsedilmektedir:

İlk unsur *bireyin iş yaşamına girişi*; bireylerin anahtar vasıflarla ve piyasada var olan anlayışla donatılmasına yardımcı olan eğitimi tamamlayıp ilk istihdamlarını elde etmeye geçişi şeklinde açıklanmıştır. Burada, alınan eğitimin önemi çok büyüktür. Çalışanlara aldıkları akademik veya mesleki eğitimlerinin onları işgücü piyasasında istihdam edilebilir kılacak şekilde verilmesi büyük önem taşımaktadır. Yetenek uyumsuzlukları veya yetersizlikleri sonucu işsizlik ve diğer problemlerin ortaya çıkmaması için gerekli olan eğitimlerin verilmesi ve önlemlerin alınması hususunda devletin ve özel sektörün sorumlulukları olduğu belirtilmelidir²⁰⁴.

İkinci unsur, işletme içindeki yeni iş gereklerini karşılamak adına işler ve roller arasında geçiş yapma yeteneğine sahip olunmasıyla *bireyin istihdamını korumasıdır*.

Üçüncü unsur ise işletme içinde ya da dışında bireyin kendi istihdam geçişlerini yönetme yeteneği ve istekliliği aracılığıyla *işgücü piyasasındaki bağımsızlığını yeni istihdam edinme*

²⁰⁰ Yemisi Babalola, "Self-Perceived Employability of Library and Information Management Students in Ogun State", *Tincity Journal*, 6.1 (2020), s.1.

²⁰¹ Mel Fugate, Angelo J. Kinicki ve Blake E. Ashforth, "Employability: A Psycho-social Construct, Its Dimensions, and Applications", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 65, 2004, s. 16. Akt. Özgür, s. 76.

²⁰² Thijssen, Van Der Heijden, ve Rocco, s.171; Merve Gerçek ve Sevgi E. Atay, "Rothwell ve Arnold'ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 2017, s.93.

²⁰³ Nele De Cuyper ve Hans De Witte, "Temporary Employment and Perceived Employability: Mediation by Impression Management", *Journal of Career Development*, 37.3 (2010), s.636.

²⁰⁴ Yılmaz, ss.47-48.

yeteneğiyle korumasıdır²⁰⁵.

Günümüzde çalışanların istihdam edilebilirliklerini sürdürebilmeleri için gerekli olan yeteneklerin kazanılması, gelişim, eğitim ve sorumluluklar kendi çabalarına bağlı olarak görülmektedir. Bu durum İngiliz Sanayi Konfederasyonu'nun yaptığı istihdam edilebilirlik tanımlamasında da görülmektedir. İstihdam edilebilirlik: *“Bireyin, işverenlerin ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan bireysel özellikleri ve yetkinlikleri”* şeklinde tanımlanmaktadır²⁰⁶.

İstihdam edilebilirliğin gündeme gelişi ve popülerleşmesi 1990'ı yıllar ile başlayan esnekleşme ve küreselleşmenin yükselmesiyle olmuş olsa da tarihsel kökenine bakılması halinde yüzyıl kadar geriye gittiği görülebilmektedir. İstihdam edilebilirlik kavramının çeşitli aşamalardan geçtiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır²⁰⁷. Bu aşamalar açıklanacak olursa;

-*Birinci aşama:* 1900'lü yılların başlarından bu yüzyılın ortalarına kadar ki süreci kapsamaktadır. Bu dönemde istihdam edilebilir olmak için özel bir beceri ve yeteneğe sahip olunmasına gerek yokken bireyi istihdam edilebilir kılmaya yeterli olan unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır;

- Çalışma gücüne sahip olunması,
- 15-64 yaş aralığındaki aktif işgücü kapsamında olunması,
- Fiziksel ve psikolojik açıdan bir engelinin bulunmaması,
- Kadınlar için annelik gibi engelleyici durumların olmaması şeklindedir.

Bu aşamada istihdam edilebilirlik ile edilemezlik arasında keskin bir ayrım söz konusudur. Sayılan unsurların varlığı bireyi istihdam edilebilir kılarken bu unsurlardan herhangi birinin eksikliği durumunda ve devletten yardım almaya muhtaç kimseler olunması halinde bu kişiler istihdam edilemez sayılmaktadır²⁰⁸.

-*İkinci aşama:* 1950'ler ile 1960'lar arasını kapsamaktadır. Aynı zamanda kavramla ilgili ilk bilimsel araştırmaların da yapılmaya başlandığı dönemdir. Sosyo-medikal istihdam edilebilirlik denilen bu dönemde çoğunlukla doktorlar ile rehabilitasyon uzmanları tarafından engelli bireylerin de istihdamı gündeme getirilmiştir. İstihdam edilebilirlik ile edilemezlik arasında keskin bir ayrımın söz konusu olamayacağı ileri sürülmeye başlanmıştır. Bu dönemdeki hakim görüş bireylerin istihdam edilebilir veya daha az istihdam edilebilir olacağı şeklindedir. Bir eksikliği olan bireylerin eksikliklerinin giderilmesinin amaçlandığı ve istihdam edilebilir hale getirilmek üzere çalışma programlarının yapıldığı bir dönemdir²⁰⁹.

İkinci aşama olarak adlandırılan bu dönemde devletler işsizlere ve engellilere yönelik istihdamı arttırmaya yönelik özendirici ve teşvik edici faaliyetler içinde olmuşlardır²¹⁰ ve tam istihdam politikası izlemişlerdir. İstihdam edilemez olanlar önceki dönemde olduğu gibi devlet

²⁰⁵ Yılmaz, ss.47-48.

²⁰⁶ Yılmaz, s.48.

²⁰⁷ Özgür, s. 82 ; Gözde Yılmaz, s. 63.

²⁰⁸ Özgür, s.82; Yılmaz, s. 63 .

²⁰⁹ Özgür, s. 83.

²¹⁰ Thijssen, Van Der Heijden, ve Rocco, s.168; Gerçek ve Atay, s.92.

yardımlarından yararlandırılırken çalışabilecek durumda olanlar kamuda işe alınarak çalıştırılmıştır²¹¹.

-*Üçüncü Aşama* 1960'lı ve 1970'li yılları kapsamaktadır. Bu dönemde çalışanların istihdam edilebilirliğini etkileyen unsurların; eğitim, yetenek ve deneyim sahibi olunmasından ziyade, bireylerin toplumsal açıdan kabul edilirlüklerini etkileyen dış görünüş, kötü alışkanlıklar, suç ve şiddete yönelik kayıtlar gibi unsurlara dönüştüğü görülmektedir. Bu dönem sabıka kaydı olan, zararlı madde kullanan bir bireyin istihdam edilemez sayıldığı bir dönem olarak görülmektedir²¹².

-*Dördüncü Aşama* 1970li yılların sonları ve 1980li yılları kapsamaktadır. Bu yıllarda yaşanan buhranlar ile birlikte ekonomik durumdaki değişimler sonucu tam istihdam politikasından uzaklaşmaya başlanmış ve işsizliğin yükselmeye başladığı bu dönemde bireyler için istihdam edilebilir olmak ekonomik bir gereklilik halini almaya başlamıştır²¹³.

İşletmeler 1980'li yıllar ile birlikte, artan rekabete ve hızlı değişimlere karşı ne kadar hızlı cevap verebilecekleri ve uyum sağlayabilecekleri konusuna odaklanmaya başlamışlardır. Bu dönem istihdam edilebilirliğin fonksiyonel esneklikle yakından ilişkili görülmeye başladığı, çalışanların piyasada kaç farklı işe hakimiyet sağlayabileceği, iş tecrübeleri gibi konuların istihdam edilebilirliği oluşturan önemli unsurlar olarak benimsenmeye başladığı bir dönem olmuştur²¹⁴.

-*Beşinci Aşama* 1990 yılı sonrasını kapsayan, özelleştirmelerin ve esnekleşmenin yaygınlaştığı, rekabetin yükseldiği bir dönemdir. Devletin küçülmeye başladığı ve istihdam alanındaki sorumluluklarının azalmaya başladığı bu dönemde piyasa tarafından iş güvencesi kavramından uzaklaşarak istihdam edilebilirliğin öne çıkarılmaya başladığı görülmektedir. İstihdam edilebilirlik; değişkenlik gösteren koşullar sonucu ortaya çıkan iş güvencesizliğine bir alternatif oluşturabileceği şeklinde görülmektedir²¹⁵. Çalışanın kariyerinden ve istihdam edilebilirliğinden kendisinin sorumlu görüldüğü ve *bireysellik* olgusunun ön plana çıkarılıp yükselişe geçtiği bir dönem şeklinde açıklanabilir²¹⁶.

Yukarıdaki bölümde anlatıldığı üzere istihdam edilebilirlik kavramının geçmiş dönemlerde devletler, örgütler ve 1990lı yıllar ile birlikte de bireysel açıdan incelendiği görülmektedir. Bireyler açısından istihdam edilebilirlik konusuna bakıldığında kavramın *öznel* ve *nesnel* olmak üzere iki şekilde incelendiği görülmektedir. Nesnel istihdam edilebilirlik bireyin kendi algısı dışında olan herkes tarafından aynı biçimde ve yoruma yer bırakmayacak şekilde görülebilen; kişinin eğitim durumu, piyasadaki konumu, kıdemi gibi kesin göstergeleri içermektedir²¹⁷.

Öznel istihdam edilebilirlik ise *algısal* bir durumu ifade etmektedir. Yani *algılanan istihdam edilebilirlik* denilen bu tür, kişinin kendisini gerek içsel gerek dışsal işgücü piyasasında ne kadar istihdam edilebilir gördüğünü ifade etmektedir. Kişinin piyasadaki bir işin gerekliliklerini

²¹¹ Yılmaz, s.64.

²¹² Özgür, s. 83.

²¹³ Yılmaz, s. 64.

²¹⁴ Yılmaz, s. 64; Özgür, s. 84.

²¹⁵ Gerçek ve Atay, s.92.

²¹⁶ Gözde Yılmaz, s. 65.

²¹⁷ Gerçek ve Atay, s.93.

kendisinin ne kadar karşılayabileceğine dair algısıdır denilebilir. AİE (algılanan istihdam edilebilirlik) *içsel* ve *dışsal* istihdam edilebilirlik olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Burada bahsedilen *içsel istihdam edilebilirlik* bireyin kendini çalışmakta olduğu şirkette ne kadar istihdam edilebilir gördüğüne dair algısını içerirken *dışsal istihdam edilebilirlik* ise piyasada var olan farklı şirketlerde istihdam edilebilme olasılığına ilişkin algısından oluşmaktadır²¹⁸.

Bir başka şekilde açıklamak gerekirse; bireylerin işgücü piyasasının beklentileri ve ihtiyaçlarını bildiği varsayımı ile kendisinin bu beklenti ve ihtiyaçları ne ölçüde karşılayabileceğine dair düşüncesine AİE denilebilir. AİE; bireylerin sahip oldukları işleri ne ölçüde koruyabilme yeteneğine sahip oldukları veya kendilerinin yeni bir iş bulabilme konusunda ne ölçüde kontrol sahibi oldukları algısıdır şeklinde de ifade edilebilir²¹⁹.

İstihdam edilebilir kılınabilmek için daha çeşitli ve transfer edilebilir yetenek ve becerilere sahip olunması gerekmektedir. Günümüz dünyasında küreselleşmenin ve hizmet sektörünün geldiği nokta, bilginin yoğunlaşması ve çalışma yaşamının doğasında meydana gelen değişimler bu durumun ana nedenlerini oluşturmaktadır²²⁰. Bireylerin istihdam edilebilirliklerini nelerin etkilediğini ve arttırdığını anlamak amacıyla istihdam edilebilirlik becerilerine değinilmesi gerekmektedir.

3.3.1. İstihdam Edilebilirlik Becerileri

İstihdam edilebilirlik becerileri çalışanı işverenin gözünde değerli kılan, teknik becerilerin dışında yapılan işin kalitesini arttırıcı etkisi olan nitelikler olarak ifade edilmektedir. Çalışanı istihdam edilebilir kılan bu becerilerin gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde farklılık göstermediği, her iki grup için de yaşamsal önem taşıdığı ayrıca belirtilmektedir²²¹.

İstihdam edilebilirlik becerileri; istihdam edilmeyi garanti etmeyen ancak birey istihdam edilmiş ise istihdamda kalmasını ve mevcut işini ve işteki konumunu korumasını güçlendiren; iş arayışı içindeyse de iş bulma yolunda kişiye avantaj sağladığı söylenebilecek beceri ve yetkinlikler şeklinde tanımlanabilir. İşverenler ile iş arayanları buluşturan çeşitli kariyer portallarında verilen iş ilanlarına bakıldığında, yapılacak işin kendine has gerekli niteliklerinin yanında kişilerde bulunması istenen beceriler genellikle şu şekilde beklenmektedir;

- Empati becerisi,
- Problem çözme becerisi,
- Yabancı dil yetkinliği,
- Özgüvenli,
- Disiplinli,

²¹⁸ Gerçek ve Atay, ss. 93-94.

²¹⁹ Özgür, s. 119.

²²⁰ Haluk Erdem, Erman Kılınç, ve Davut Demirci, “Çalışanlarda İş Yüğü Fazlalığının Algılanan İstihdam Edilebilirlik Üzerine Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.58 (2016), s.774.

²²¹ Figen Ünal, “İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Stratejiler”, *Kurgu Dergisi*, 20 (2003), ss. 282-283.

- İletişim yeteneğinin yüksek olması,
- Hızlı karar alabilme,
- Müzakere edebilme yeteneği,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Öğrenmeye açık,
- Esnek çalışma ve yüksek çalışma temposuna ayak uydurabilme,
- İnsan ilişkilerinde başarılı,
- Girişimci,
- Yaratıcı,

Son yıllarda işverenlerce çalışanlardan beklentisi içinde olunan başlıca becerilerin bu şekilde olduğu görülmektedir. Zaman içinde üretim biçimleri, işlerin yapılış şekilleri vs. şeyler nasıl değişiyorsa bu işlere yönelik yetkinlikler ve beklentisi içinde olunan beceriler de değişiklikler göstermektedir. Hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı günümüz çalışma yaşamında çalışanların pek çoğu yetenek demodeliğine yani yetenek eskimesine maruz kalabilmektedir. Bu durum da çalışanların istihdam edilebilirliklerini olumsuz yönde etkilemektedir denilebilir²²².

Örneğin 1960 yılında ABD’de yer alan işlerin %20’si vasıflı %20’si profesyonellerden oluşuyorken %60’ının vasıfsız işlerden oluştuğu ifade edilmektedir. Ancak 90’lardan itibaren hızlı bir değişimin başladığı ve teknolojiadaki gelişimlerle beraber bu oranların %60 vasıflı %20 vasıfsız olmak üzere değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Bilgi ekonomisine geçiş, otomasyonun artması, bilgisayarlar ve yazılımların gelişmesi ile bazı işler karmaşılaşmaya başlamıştır ve bazı meslek gruplarında aranan vasıflarda değişiklikler oluşmaya başlamıştır. Bu dönemde birçok çalışanın yeteneklerinin yetersiz kaldığı ve yapılan işten beklenen vasıf ile kişilerde olan vasıflar arasında uçurumlar meydana geldiği söylenebilmektedir²²³.

Bu noktada çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi ile bu kişilerin işe uyumlandırılması büyük önem arz etmektedir ve eğitimden sorumlu bölümlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanlara beceri ve yeteneklerini tazeleyebilecekleri düşük ücretle ya da bedava faydalanabilecekleri üniversite eğitimleri, konferanslar, seminerler veya eğitimlere katılım olanakları sağlanması, kendilerini geliştirebilecekleri görevlere sevk etmek, sık sık bilgi ve fikir alışverişi yapılması gibi uygulamalarla çalışanların yetenek demodeliğine girmesinin engellenebileceği belirtilmektedir²²⁴.

3.4. İş Yüğü Kavramı ve İş Yüğü Algısı

Çalışmanın iki düzenleyici değişkeninden birisi olarak belirlenmiş olan iş yüğü kavramının psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etkisinin olduğu varsayımında bulunulmuştur. Bu varsayımdan yola çıkılarak bu bölümde kavramla ilgili

²²² Okakın ve Şakar, s.216.

²²³ Yılmaz.

²²⁴ Raymond A.Noë, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, 4.Baskı (İstanbul: Beta Yayınları, 2011), s.434

literatürdeki tanımlamalara ve çalışmalara yer verilmeye çalışılmıştır.

Kavramla ilgili çalışmaların Taylor ile anılan bilimsel yönetim anlayışına kadar dayandırıldığı görülmektedir. Üretimde standartlaşmaya gidilmesi, iş bölümü, iş görevlerinin zihinsel ve fiziksel olarak gerektirdiği yeteneklere göre ayrılması, ödül sistemi gibi uygulamaların iş yükünün gelişimine zemin hazırladığı ve büyük etkisinin olduğu ileri sürülmektedir²²⁵.

İçinde bulunulan çağda teknolojiye hızlı ilerleyiş ve bunlara bağlı olarak bazı alanlarda tam otomasyona geçişler ile birlikte belirli işlerde insan emeğine ihtiyacın çok düşük seviyelere inmesi ya da ortadan kalkması, bunlara ek olarak girilmesi amaçlanan pazar sayısının geçmişe göre daha kısıtlı sayıda olması gibi nedenlerle şirketlerin rekabet düzeyleri belki de daha önce hiç olmadığı kadar yüksek bir seviyeye gelmiştir.

Şirketler kendilerini rakiplerinden bir adım öne taşıyabilmek amacıyla daha kalifiye elemanlara, daha yüksek teknolojilere ihtiyaç duymakta ve istihdam ettikleri çalışanlardan da daha fazla performans elde etme isteği içindedirler. İşte çalışanlardan beklentisi içinde olunan bu yüksek performans ve kaliteli ürün çıktıları, şirketlere rekabet piyasasında bir üstünlük sağlarken bu durumun çalışan açısından da birtakım sonuçları ortaya çıkabilmektedir.

Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre iş yükü ile tükenmişlik, stres, performans, örgüte bağlılık, iş ve yaşam doyumu gibi birçok değişken arasında ilişkilerin olduğu saptanmıştır²²⁶. İş yüküne yönelik çalışmalarda kavramın temel olarak aşırı iş yükü ve az (düşük) iş yükü olmak üzere iki şekilde incelendiği görülebilmektedir. Her iki durumun varlığı halinde de çalışanların olumsuz yönde etkilenebileceği tespit edilmiştir²²⁷.

Maslach ve Leiter iş yükünü belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak tanımlamaktadır²²⁸. Maslach ve Leiter çalışmasında ayrıca *az iş yüküne* de yer vermektedir. Az iş yükünün tanımlanmasında genel kabul, çalışanın gereğinden ve yapabileceği miktardan daha az bir iş yükü ile karşı karşıya olması şeklinde açıklanmaktadır²²⁹.

Çakıcı vd.'e göre iş yükü bir çalışanın çalışma süresi içerisinde nitelik ve nicelik olarak yerine getirmesi gereken görevler olarak tanımlanmıştır²³⁰.

Spector ve Jex iş yükünü çalışana ait iş gereklerinin miktarının fazla olması şeklinde

²²⁵ Ezgi Atik ve Meryem A. Kozak, "İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı : Eskişehir ' de Otel İşletmeleri Örneği", *Anadolu Üniversitesi Sbe Dergisi*, 16.5 (2016), s.342.

²²⁶ Aykut Töngür, "İş Yükü , Kişilerarası Çatışma ve Performans : Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7.13 (2016), s. 557; Ayşehan Çakıcı, Ceren Özkan, ve Bahadır H. Akyüz, "İş Yükü Yoğunluğunun , İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çağ Üniversitesi Sbe Dergisi*, 10.2 (2013), s. 19; İbrahim İnan, "İş Yükü Algısı ve Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10.1 (2017), ss. 191-194; Gülay Budak ve Olca Sürgevil, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, 20.2 (2005), s. 96.

²²⁷ Korhan Karacaoğlu ve İdris Çetin, "İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği", *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5 (2015), s.49.

²²⁸ Yıldız, s. 178; Gülsel Çiftçi ve Mehmet Sarıuşık, "Tükenmişlik", içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed.Derman Küçükaltan vd.,1.Baskı (Ankara: Detay Yayıncılık, 2015), s.221.

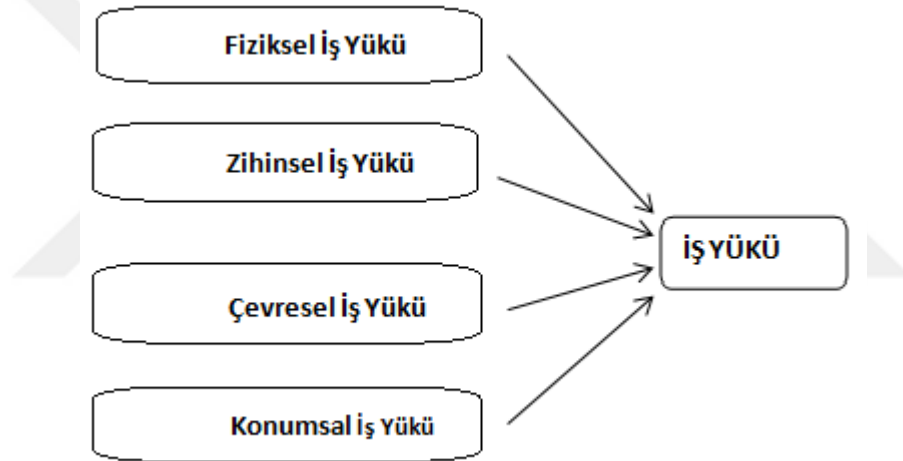
²²⁹ Simge Samancı ve H. Nejat Basım, "Kendilik Değerlendirmeleri ve İş Yükü Fazlalığının Mesleki Tatmin Üzerine Etkisi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 5.2 (2018), s. 172; Karacaoğlu ve Çetin, s.49.

²³⁰ Ayşehan Çakıcı, Ceren Özkan, ve Bahadır H. Akyüz, "İş Yükü Yoğunluğunun , İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çağ Üniversitesi Sbe Dergisi*, 10.2 (2013), s. 2.

tanımlarken Keser çalışanın kendisine verilen işin standardın üstünde bir yoğunluğa sahip olduğunu algılaması olarak tanımlamaktadır²³¹.

Yüksel iş yükü fazlalığını bireye normal çalışma zamanı içerisinde ve yetenekleriyle yapabileceği işten fazlasının yüklenilmesi olarak tanımlamıştır. Weiner 'in tanımlaması da çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskılar şeklindedir²³².

Çalışanlarda oluşan iş yükünün veya iş yükü algılamasının mutlak bir şekilde yetiştirilemeyen işler ve ağır bir yük altında ezilmek olarak düşünülmemesi gerekmektedir. İş yükünü etkileyen faktörler; *fiziksel*, *zihinsel*, *çevresel* ve *konumsal faktörler* olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılmaktadır. İş yüküne etki eden *fiziksel faktörler*; yükün ağırlığı, taşıma süresi, taşıma mesafesi gibi etkenlerden oluşmaktadır. *Zihinsel faktörler*; hesaplama, karar verme, iletişim kurma, araştırma ve arama faaliyetleri gibi etkinlikleri içermektedir. *Çevresel faktörler*; sıcaklık, aydınlatma, gürültü, zararlı maddelerle etkileşim gibi unsurlardan oluşurken *konumsal faktörler* ise; sırt duruşu, kol-bacak duruşu, baş duruşu gibi unsurları içerir. Görüldüğü üzere bahsedilen faktörlerin çokluğu halinde çalışanda iş yüküne karşı bir aşırılık algılaması ortaya çıkabilmektedir²³³.



Şekil 7: İş Yükünü Etkileyen Faktörler

Kaynak: Metin Dağdeviren, Ergün Eraslan, ve Mustafa Kurt, “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20.4 (2005), s. 521

Sözü edilen faktörlerden; fiziksel, çevresel ve konumsal iş yükü faktörleri gözle görülebilir ve ölçülebilir bir özelliğe sahipken zihinsel iş yükü için aynı durum söz konusu olamamaktadır. İnsanların sahip oldukları zeka, bilgi, beceri ve yetenekler makinelerde olduğu gibi standardize edilemeyeceği için verilen iş bir çalışana fazla gelip iş yükü algılamasına neden olabiliyorken bir başkasına göre bu durum söz konusu olmayabilmektedir. Zihinsel iş yükü kişilerin algılamalarına ve kişisel kapasitelerine dayanmaktadır. Bu sebeple bu tür iş yükünün

²³¹ Ayşehan Çakıcı, Ceren Özkan, ve Bahadır H. Akyüz, “İş Yükü Yoğunluğunun , İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Çağ Üniversitesi Sbe Dergisi*, 10.2 (2013), s. 2.

²³² Erdem, Kılınç, ve Demirci, s. 774.

²³³ Metin Dağdeviren, Ergün Eraslan, ve Mustafa Kurt, “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20.4 (2005), ss. 519-520.

varlığının tespit edilmesinde belli bir standardın veya kıstasın belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Çalışana bir iş verileceği zaman, o işin çalışana uygunluğu yetenek ve tecrübesine göre belirlenip verilmelidir. Aksi takdirde *aşırı iş yükü* algılaması söz konusu olabilmektedir²³⁴.

Bununla beraber kendisine önemli işler verilmediğini düşünen bir çalışan da kendisini yetersiz, yeteneksiz ve değersiz hissedebilir²³⁵. Bunun sonucunda da kendisine ve örgütüne yönelik olumsuz tutum, davranış ve düşüncelere yönelebileceği söylenebilir²³⁶.

İş yüküne dair tanımlar incelendiğinde kavramın ağırlıklı olarak aşırı iş yükü ile aynı anlamda kullanılırken bunun yanında bazı tanımlarda ise çalışanın belirli bir süre zarfında ideal olarak yapması gereken görev ve sorumluluklar olarak tanımlandığı görülmektedir²³⁷. Bu sebeple iş yükü; aşırı iş yükü ve az iş yükü (az çalışma) olmak üzere ayrı ayrı tanımlanarak kavram karmaşasının aşılması amaçlanmıştır.

Aşırı iş yükü, çalışanlarda; yapılan işin miktarı, kalitesi ve çalışanların performansları arasında sıkça çatışmaya sebep olan, onlara belirli bir süre zarfında yapabileceklerinin çok üstünde sorumluluğun ve işin yüklenmesidir. Çalışanlardan yüksek performanslar beklenmesi, onların işlerinin yoğunlaşmasına sebep olabilmektedir. Otomasyona dayalı üretim yerlerinde çalışanların makineye ayak uydurmaya çalışması işlerini yoğunlaştırabilip iş yükünü arttırabiliyorken masa başı iş yapan çalışanların da gün bitimine dek yetiştirmesi gereken işlerin çokluğu stres düzeylerini yükseltebilmekte ve gerginliklerinin artmasına neden olabilmektedir. Buna bağlı olarak da gerek makineyle yapılan gerek masa başı işte olsun, çalışanların acele etmesi iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir²³⁸.

Bu durum çalışanların iş ile ilgili sıkıntılarını arttırmaktadır. Başta stres olmak üzere, tükenmişlik ve iş-aile çatışmasına yol açabilen aşırı iş yükü gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından büyük problemlere yol açabilmektedir²³⁹. İş yükü miktarı fazla olan, işin düzgünce ve sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli zamana sahip olamayan çalışanlar, verilen zamanı kontrol etmekte sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu sebeple kendilerini gergin, memnuniyetsiz ve daha az üretken hissedebilmektedirler²⁴⁰.

Aşırı iş yükü *niteliksel* ve *niceliksel* olmak üzere iki farklı şekilde görülebilmektedir. *Niceliksel aşırı iş yükü*, verilen çalışma süresi zarfında daha fazla çalışmak anlamına gelmektedir²⁴¹. Belirli bir zaman zarfında yapılacak birbirinden farklı birçok işin olması ve bu işlerin fiziksel olarak ağır ve yorucu olmasıdır²⁴². Bu tür aşırı iş yükünde; çalışan verilen işi yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahiptir. Ancak çalışanın üzerindeki zaman baskısı, bununla beraber işin çok ve bu işi yapması için verilen sürenin yetersiz oluşu çalışan üzerinde negatif bir

²³⁴ Çakıcı, Özkan, ve Akyüz, s.3.

²³⁵ Abdullah Soysal, "İş Yaşamında Stres", *Çimento İşveren Dergisi*, 23.3 (2009), s. 20; Karacaoğlu ve Çetin, ss. 48-49.

²³⁶ H. Tezcan Uysal, Halim Akbulut, ve Selim Ertan, "Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8.38 (2015), ss. 981-982.

²³⁷ Töngür, s. 550; Karacaoğlu ve Çetin, ss. 48-49.

²³⁸ <https://www.csgeb.gov.tr/media/4595/rehber22.pdf>, s. 5 (E.T 8.12.2018).

²³⁹ Akyıldız ve Turunç, s. 305.

²⁴⁰ Samancı ve Basım, s. 173.

²⁴¹ Şimşek, Çelik, ve Akgemci, s.272.

²⁴² Erdem Cam, "Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1.1 (2004), s.3.

etki yapmaktadır. Bunun sonucunda hem çalışan hem de yapılan iş olumsuz yönde etkilenmektedir.

Niteliksel aşırı iş yükünde ise nicel iş yükünün aksine çalışana yüklenen iş ve sorumluluk ile çalışanın sahip olduğu yetenek ve beceriler arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. Çalışana verilen iş, onun sahip olduğu bilgi ve birikimin çok üstünde olduğu için çalışan bu işi yapmakta zorlanacak veya yapamayacaktır. Haliyle bu işin yapılması çalışana zor gelecek ve bu durumun sürmesi halinde çalışanın kendisini yetersiz ve işe yaramaz hissetmesi gibi olumsuz duygulara yönelmesine sebep olup buna bağlı olarak örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek sonuçlar doğurabilmektedir.²⁴³ Çalışanların aşırı iş yükü algılaması halinde ortaya çıkabilecek tutum ve davranışlar;

- Tükenmişlik düzeyinde artış ve işinden duygusal olarak uzaklaşma²⁴⁴,
- İşten ayrılma niyetinde yükseliş²⁴⁵,
- Stres düzeyinde yükseliş ve performansta düşüş²⁴⁶,
- İş tatminsizliği ve mesleki memnuniyetsizlik²⁴⁷,
- Uykusuzluk, yorgunluk, sinirlilik, hastalık²⁴⁸ gibi tutum ve davranışlar olabilmektedir.

Az iş yükü (Az Çalışma); Çalışana sahip olduğu yetenekleri kullanma imkanı vermeyen, bilgi, birikim ve yeteneklerinin çok altında olan işlerde çalıştırılması durumuna denilmektedir. Çalışanın monoton ve sürekli tekrar eden basit ve kendini yenileme ve geliştirme imkanı vermeyen işlerde çalıştırılması halidir. Bu durum çalışanda işe yaramıyormuş veya önemli işleri yapabileceğine dair kendisine güvenilmiyormuş düşüncesine kapılmasına sebebiyet verebileceği gibi kayıtsızlık, görevi terk etme ve motivasyonda düşüş gibi sonuçlar da doğurabilmektedir²⁴⁹. Aşırı iş yükünde olduğu gibi yoğun bir stres ve tükenmişlik duygusuna yol açabilmektedir²⁵⁰.

Literatürde *az iş yükünün* de *niteliksel* ve *niceliksel* olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. *Niceliksel az iş yükünde* verilen işin yapılması için verilen süre işin tamamlanması için gerekli olan ideal süreden çok fazladır veya çalışma süresi zarfında çalışana yapılması için verilen iş miktarı çok azdır. Bu durumda çalışanın zamanının çoğu boşa geçecek ve vasıflarını geliştirme, yeteneklerini kullanma imkanından yoksun kalacaktır. *Niteliksel az iş yükü* ise çalışanın kendisini geliştirme ve yeteneklerini kullanma imkanı olmayan, aşırı bir zeka ve bilgi gerektirmeyen monoton işlerde çalıştırılması halinde ortaya çıkmaktadır²⁵¹.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar bir iş yükü uyumsuzluğunun olması halinde bu durumun çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçları olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple çalışanlar

²⁴³ Karacaoğlu ve Çetin, s.49.

²⁴⁴ H. Tezcan Uysal, Halim Akbulut, ve Selim Ertan, "Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8.38 (2015), s. 982.

²⁴⁵ Erdem, Kılınç, ve Demirci, s.775.

²⁴⁶ Aykut Töngür, "İş Yükü , Kişilerarası Çatışma ve Performans : Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7.13 (2016), s. 551.

²⁴⁷ Samancı ve Basım, s.173.

²⁴⁸ Çakıcı, Özkan, ve Akyüz, s.3.

²⁴⁹ Şimşek, Çelik, ve Akgemci, s. 273.

²⁵⁰ Şimşek, Çelik, ve Akgemci, s. 272.

²⁵¹ Karacaoğlu ve Çetin, s.49.

standardize edilmiş makineler gibi görülmemeli, beceri ve yetkinliklerine uygun olacak şekilde işler verilerek bu tür olumsuz duygu, düşünce ve davranışların oluşmasının önüne geçilmelidir.

Bu bölüme kadar psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti, istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısı konuları incelenmiştir. Sonraki bölümde ise bu değişkenlerin birbiri ile ilişkisi ve psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide AİE ve iş yükü algısının düzenleyici rolünün irdelenmeye çalışıldığı alan araştırması yer almaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ ALGISI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK VE İŞ YÜKÜNÜN ROLÜ

Bu bölümde başta araştırmanın amacı ve yöntemi yer almakla beraber araştırmanın problemi, hipotezler ve sonrasında alan araştırması neticesinde ulaşılmış olan verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Modern yönetim yaklaşımının Taylor'un 1911 yılında yazmış olduğu “Bilimsel Yönetim” isimli kitabıyla başladığı varsayılmaktadır. Bu dönemde insan çevresel koşullardan etkilenmeyen; makine, teçhizat gibi üretim faktörlerinden farksız görülmekte ve bir aletin parçası gibi kolayca değiştirilebilir ve yerine yenisi konulabileceği düşüncesi hüküm sürmektedir. Ancak 1930’lu yıllar itibarıyla E.Mayo, Maslow, Herzberg ve McGregor gibi sosyal bilimcilerin deneysel araştırmalarıyla birlikte ortaya çıkan “sosyal yaklaşım” durumun böyle olmadığını göstermiştir. Çalışanların insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren iş ortamlarında daha verimli olduğu, birey ve grup düzeyinde morallerinin ne kadar yüksek olursa başarılarının da aynı doğrultuda arttığı anlaşılmıştır. Daha sonraları Chaster Barnard ile başladığı varsayılan beşeri ilişkiler yaklaşımlarıyla beraber üretimde insan faktörü ve insan emeğinin değeri daha da artmaya başlanmış ve örgütlerde yetki devri, katılımcı yönetim, örgüt değeri ve kültürü oluşturma çalışmaları önem kazanmaya başlamıştır²⁵².

Gelinen noktada günümüz aşırı rekabetçi işgücü piyasasında işletmelerin birçoğu birbirine yakın teknolojiler kullanmakta ve bu rekabet ortamında hangisinin bir adım öne çıkacağı hususunda insan faktörü çok daha önemli bir hale gelmiş bulunmaktadır. Daha önceleri işletmelerin yeni pazar alanları ve müşteriler için mücadele ettiği bilinirken günümüzde bu mücadeleye en iyi çalışanı bulma, seçme ve elde tutma yarışının da eklendiği söylenebilir²⁵³.

Bu bağlamda çalışma yaşamında insan faktörünün değerinin anlaşılması ile çalışanların işinden ve örgütünden memnun olup olmamaları durumlarında ne gibi tutum ve davranışlar gösterdiği örgütsel davranış alanının ilgi odağı haline gelmiş ve bu tutum ve davranışlarının altındaki nedenlerin anlaşılması günümüz çalışma yaşamında çok daha kritik bir hal almıştır²⁵⁴.

Bu çalışma psikolojik sözleşme ihlali algısı, işten ayrılma niyeti, algılanan istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısı değişkenlerinden oluşmaktadır. Değişkenlerinden birini oluşturan psikolojik sözleşme ihlali kavramı örgütlerin seçmeye vakit harcadığı, eğitim verip yıllarca yatırım yaptığı nitelikli ve kalifiye çalışanları elde tutmaları veya ellerinden kaçırmaları konusuyla yakından ilişkili bir konudur.

²⁵² Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 12. baskı (İstanbul: Beta Yayınları, 2016), ss18-19.

²⁵³ Tülay Güney, Erkan Taşkıran, ve Emrah Özkul, “Çalışanların Duygularını Yönetme Becerilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sabiha Gökçen Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 18.34 (2015), s 101.

²⁵⁴ Nilay Acar, “Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Özdeşleşme Ve Kültür Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2020), s 100.

Literatürde psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği algısına sahip çalışanların bu durumdan olumsuz etkilendiğine ve bu algılarının birçok örgütsel davranış teorisiyle ilişkileri olduğuna ilişkin akademik çalışmalara rastlanılmaktadır.

Çalışanların psikolojik sözleşmelerine dair algılarının tutumsal ve davranışsal sonuçlarını inceleyen çalışmalara göz atılacak olursa;

Antonaki ve Trivellas tarafından 2014 yılında bankacılık sektöründe yapılan bu çalışmada PSİ ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların psikolojik sözleşmelerine yönelik olumlu algılamalarının örgüt içi ilişkileri ve işlerinin içeriğiyle ilgili olumlu algılamalarıyla yakından ilişkili olduğu ve bu duruma bağlı olarak örgüte bağlılık düzeyinin de yükseldiği sonucuna varılmıştır²⁵⁵.

Suazo ve Stone-Romero tarafından 2011 yılında yapılan PSİ ile çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın verileri bir hastanede çalışan sağlık personelleri ve farklı sektörlerde çalışan bir grup yükseköğrenim gören öğrenciden sağlanmıştır. Araştırma bulgularına göre PSİ algısının çalışan performansında ve örgütsel vatandaşlık duygusunda azaltıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁵⁶.

Knights ve Kennedy tarafından 2005 yılında yapılan çalışmanın bulgularına göre psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından işlemsel boyutun ihlal edilmesi çalışanların iş tatminini azaltıcı etkiye neden olurken ilişkisel boyutunun ihlal edilmesi halinde ise örgüte bağlılığı azaltıcı etkiye yol açtığı tespit edilmiştir²⁵⁷.

Turnley vd. tarafından 2004 yılında yapılan ve psikolojik sözleşme ihlalinin sendikal bağlılığa olan etkisini inceleyen araştırmanın verileri aynı sendikaya üye işçilerden oluşan iki ayrı işletmenin çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre PSİ algılamasıyla sendikal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir²⁵⁸.

Robinson ve Morrison tarafından 2000 yılında yapılan araştırmanın bulgularına göre çalışanların olumlu psikolojik sözleşme algısının iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık ile pozitif ilişkili olduğu, sözleşmede ihlal algılaması durumunda ise aynı kavramlarla negatif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir²⁵⁹.

Robinson ve Rousseau tarafından yükseköğrenim gören öğrenciler üzerinde 1994 yılında yapılan araştırmanın bulguları PSİ algısının güven duygusu ve tatmin düzeyinde bir azalış meydana getirdiğini ve işten ayrılma niyetlerinde bir artışa yol açtığını göstermiştir²⁶⁰.

Tükeltürk vd. tarafından 2009 yılında PSİ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmanın verileri İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre; ihlal algılaması ile sinizm arasında orta düzeyde

²⁵⁵ Xanthi-Evangelia Antonaki ve Panagiotis Trivellas, "Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The Mediation Effect of Job Satisfaction", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148 (2014), 354-61.

²⁵⁶ Esmer ve Özdaşlı, s. 27.

²⁵⁷ Özler ve Ünver, s. 335.

²⁵⁸ Büyükyılmaz, s. 111.

²⁵⁹ Castellano, s. 136.

²⁶⁰ Büyükyılmaz, s. 100.

pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş ve ihlal algılaması içinde olan çalışanların daha fazla sinik tutumlar sergiledikleri belirlenmiştir²⁶¹.

Örücü ve Uzun tarafından 2018 yılında yapılan ve PSİ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın verileri Bandırma'daki bir hastanenin çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma verilerine göre PSİ ile örgütsel sessizlik arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum sonucunda PSİ düzeyindeki bir artışın örgütsel sessizlik düzeyini de arttıracığı görülmüştür²⁶².

Akmaz ve Erbaş tarafından yapılan ve 2017 yılında yayımlanan, evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının oluşturmuş olduğu ve psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ve güven ilişkisini incelemeye yönelik çalışmanın sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık arasında literatürdeki diğer çalışmaların aksine istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Psikolojik sözleşmenin örgütsel güven ile olan ilişkisine dair ise orta derecede ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir²⁶³.

Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu tarafından 2015 yılında sigortacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan ve örgütsel güven ile psikolojik sözleşme algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmada elde edilen bulgulara göre; küçülme sürecinde olup, herhangi bir yapısal değişimin görülmediği örgütlerde ilişkisel psikolojik sözleşme ile güven arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken aynı örgütlerde işlemsel psikolojik sözleşme ve güven arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır²⁶⁴.

Paşamehmetoğlu tarafından 2015 yılında örgütsel vatandaşlık, duygusal örgüte bağlılık, psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan araştırmanın verileri beş yıldızlı (zincir) otel çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile duygusal örgüte bağlılık düzeylerinin artış gösterdiği ve bu durumun psikolojik sözleşme algısının oluşmasını sağladığı tespit edilmiş olup; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik sözleşme arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır²⁶⁵.

Çetinkaya ve Özkara tarafından 2015 yılında Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanları üzerinde yapılan çalışmada PSİ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların PSİ algıları ile örgütsel sinizm algılamaları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir²⁶⁶.

²⁶¹ Şule Aydın Tükeltürk .vd., “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *17. Yılsal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2009,ss. 688-692 .

²⁶² Edip Örücü ve İsa Uzun, “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19.41 (2018), ss. 141–160.

²⁶³ Abdullah Akmaz ve Ali Erbaş, “Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.4 (2017), ss. 125–54.

²⁶⁴ Şule Tuzlukaya ve Erdem Kırkbeşoğlu, “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8.38 (2015), ss. 969–79.

²⁶⁵ Ayşın Paşamehmetoğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.1 (2015), ss. 176–89.

²⁶⁶ Çetinkaya ve Özkara, ss. 139-161.

Cihangiroğlu ve diğerleri tarafından 2015 yılında Ankara’da bir hastanedeki sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algısı ile örgütsel adalet algısı arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan çalışmanın sonucuna göre sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet algılamalarının oldukça düşük olduğu tespit edilmiş ve bu iki kavram arasında anlamlı ancak zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir²⁶⁷.

Tükeltürk ve diğerleri tarafından 2012 yılında evreni otel çalışanlarından oluşan çalışmada PSİ algısının örgüte bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir ve çalışma sonucunda; otel çalışanlarının PSİ algılarının örgütsel bağlılığın alt boyutları ile şu şekilde ilişkileri olduğu sonucuna varılmıştır; PSİ algısı ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü, normatif bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkarken devam bağlılığı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir²⁶⁸.

Özler ve Ünver tarafından yapılmış 2012 yılında yayımlanan evrenini birkaç devlet üniversitesinde çalışmakta olan akademik personelin oluşturduğu ve psikolojik sözleşmelerin iş tatmini ve alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda; psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarındaki olumlu yöndeki artışın iş tatmin düzeylerini de arttıracak sonucuna ortaya konulmuştur. Psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutlarının her ikisinin de iş tatmininin alt boyutları olan ücretlendirme, yapılan işin niteliği, iş arkadaşları ile etkileşim, terfi, ödüllendirme ve iletişim boyutları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenirken ilişkisel boyutunun ayrıca işlemsel boyuttan farklı olarak iş tatmininin denetim ve elde edilen ek fayda boyutları üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir²⁶⁹.

Karacaoğlu tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen çalışmada örgütsel sinizm ve PSİ arasındaki ilişki incelenmiştir. Evrenini Ankara’daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının oluşturduğu araştırmanın sonuçlarına göre; çalışanlarının PSİ algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında doğru yönlü ve kuvvetli bir ilişki mevcuttur, yani ihlal algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de artış gösterdiği tespit edilmiştir²⁷⁰.

Literatürde kavramla ilgili yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak ilişkilendirildiği değişkenler örneklerle sıralanmış olup, yapılan çalışmaların gerek yüksek lisans ve doktora tezlerinde gerekse akademik çalışmalarda ağırlıklı olarak turizm sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirildiği, buna ek olarak üniversitelerde de yapılan çalışmaların azımsanmayacak sayıda olduğunu söylemekte yarar vardır.

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi halinde tatmin olmuş, örgüte bağlılığı ve güveni yüksek çalışanlar ortaya çıkacağı ve bu durumun örgütlerin verimliliğini arttırarak piyasadaki rekabet gücü açısından büyük bir avantaj sağlayacağı, bunun yanında sözleşmedeki vaatlerin yerine getirilmemesi halinde çalışanlarda oluşan ihlal algılaması sonucunda ise ne gibi sonuçların ortaya çıkacağı yapılan sözkonusu çalışmaların bulguları ile ortaya konmaktadır. İhlal algılamasının olumsuz sonuçlarından biri de işten ayrılma niyetidir.

²⁶⁷ Cihangiroğlu, Şahin, ve Uzuntarla, ss. 293-299.

²⁶⁸ Tükeltürk, Perçin, ve Güzel, ss. 93-110.

²⁶⁹ Özler ve Ünver, s. 325-351.

²⁷⁰ Funda Karacaoğlu, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014), ss.1-137.

Literatür incelendiğinde çalışmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerini oluşturan psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisini inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmaların incelenmesi sonucu elde edilen bilgiler ışığında oluşan genel kabul, psikolojik sözleşme ihlali ile İAN arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Yapılan çalışmalardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

Özgen ve Özgen'in 2010 yılında yaptıkları çalışmalarında, psikolojik sözleşmenin alt boyutlarının örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisini araştırmıştır. Çalışmanın kapsamı tıbbi satış temsilcilerinden oluşmaktadır. Araştırma verilerine göre psikolojik sözleşme ile İAN arasında düşük düzeyli ve negatif bir ilişki saptanmış; psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile İAN arasında düşük düzeyli ve negatif bir ilişki, işlemsel sözleşme ile İAN arasında da düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki saptanmıştır²⁷¹.

Koyuncu ve Katlav tarafından yapılan ve örneklemini Kapadokya'da yer alan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının oluşturduğu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve İAN üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Psikolojik sözleşme ile İAN arasında anlamlı bir ilişki saptanmış; psikolojik sözleşmenin alt boyutlarından olan ilişkisel sözleşme ile İAN arasında anlamlı ve düşük bir ilişki, işlemsel sözleşme ile İAN arasında da herhangi bir ilişki tespit edilememiştir²⁷².

Büyükyılmaz ve Çakmak tarafından yapılan evrenini vakıf ve devlet üniversitelerinde çalışmaktaki olan akademisyenlerin oluşturduğu çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlalinin alt boyutlarına göre örgütsel destek ve İAN üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Çalışmada ilişkisel sözleşmedeki bir ihlalin varlığı halinde bu durumun İAN'ı artırıcı ve algılanan örgütsel desteği azaltıcı bir etkisinin bulunduğu, işlemsel sözleşmede ihlal algısının varlığı durumunda ise İAN üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır²⁷³.

İşçi vd. tarafından yapılmış olan psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve İAN üzerinde etkisinde örgütsel güvenin rolünün incelendiği çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile İAN arasında pozitif, orta düzeyli ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir²⁷⁴.

Kurt'un örneklemini banka çağrı merkezi çalışanlarının oluşturduğu doktora tezi çalışması bulgularına göre çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşamaları halinde işten ayrılma niyetlerinde artış meydana geldiği ve lider-üye etkileşimi kalitesinin bu ilişkide önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır²⁷⁵.

Bunlarla beraber literatürde konuyla ilgili Lester ve Kickul, Conway ve Briner, Suazo vd., Orvis vd., Dulac vd., Jong vd., Rigotti gibi birçok araştırmacı tarafından yapılmış olan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan elde edilen verilerde de genel kabul PSİ ile İAN arasında

²⁷¹ Özgen ve Özgen, s.11.

²⁷² Koyuncu ve Katlav, s. 23.

²⁷³ Büyükyılmaz ve Ahmet F. Çakmak, s. 583.

²⁷⁴ Emre İşçi, İnci E. Artan, ve Fatma A. Şişman, "Role Of Trust in Violation Of Psychological Contract's Effect On Organizational Citizenship Behaviour And Turnover Intention: A Research In Health Sector", *Journal Achieve*, 1.1 (2011), ss. 1-19.

²⁷⁵ Havana Sevcen Kurt, "Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanın Algıladığı Lider-Üye Etkileşimi Kalitesinin Rolü" (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi, SBE, 2019), ss.158-159.

pozitif bir ilişkinin var olduğu yönündedir²⁷⁶.

Yukarıda yer verildiği üzere PSİ ve İAN arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma yapılmış ve birbiriyle paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma konusunun belirlenmesi ve alan araştırmasının problemi/sorusunun oluşturulması amacıyla ön çalışma (*preliminary study*) gerçekleştirilmiştir. Nitel çalışma olarak gerçekleştirilen bu ön çalışmada, farklı sektörlerde muhasebe uzmanı, banka memuru ve satın alma uzmanı olarak görev yapan üç kişiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda katılımcıların psikolojik sözleşmeleri karşılanmamış olsa bile örgütte kalmaya devam ettikleri görülmüş ve bu örgütte kalma (örgüte bağlılık) tutumlarını etkileyen faktörlerin başında ise istihdam edilebilir olma (AİE) ve iş yükü algısının (İYA) geldiği tespit edilmiştir. Bunun üzerine söz konusu kavramlar üzerine yoğunlaşmış ve detaylı literatür taraması neticesinde de araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerini oluşturan PSİ ve İAN arasındaki ilişkide AİE ve İYA değişkenlerinin etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Tespit edilen bu bilgiler ışığında psikolojik sözleşme ihlali, işten ayrılma niyeti, algılanan istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısı değişkenlerin birbirleri olan ilişkileri çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışanın ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentilerini ele alan psikolojik sözleşme konusuna ilişkin bu çalışmanın örgütsel davranış alanı ve her kesimden yönetici için faydasının olacağı düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı temellerini sosyal mübadele ve eşitlik teorilerinden alan bir konudur. Çalışanlar beklentisi içinde olduğu şeylerin karşılanamaması halinde psikolojik sözleşmelerine ilişkin bir ihlal algılaması içine girebilmektedirler. Bunun sonucunda da örgütün sağlıklı işleyişinde olumsuz etkilere neden olabilecek tutum ve davranışlara yönelebilmektedirler. Psikolojik sözleşme ihlalinin yol açabileceği yıkıcı etkileri sebebiyle de kavram, son yıllarda daha fazla araştırmanın ilgi odağı haline gelmeye başlamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali algısının çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet, güven ve örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, ekstra rol davranışı gösterme, iş tatmini vb. tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceği tespit edilmiştir²⁷⁷.

İlgili literatürde de psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu gösteren çok sayıda araştırmaya rastlanabilmektedir.²⁷⁸ Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirlik ve iş yükünün düzenleyici rolünü irdeleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmadan elde edilecek bulguların literatüre, kavramla ilgili yapılacak araştırmalara ve bu alanla ilgilenen yöneticilere katkıda bulunacağına

²⁷⁶ Büyükyılmaz, ss.99-125.

²⁷⁷ Üzümlü ve Özdemir, s.1111; Hande Mimaroglu Özgen ve Hüseyin Özgen, “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19.1 (2010), s.1–19; Abdullah Akmaz ve Ali Erbaşı, “Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17.4 (2017), ss.138–142; Şebnem Aslan ve Seda Uyar, “Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33.1 (2018), s.13-14.

²⁷⁸ Büyükyılmaz ve Ahmet F. Çakmak; Koyuncu ve Katlav; Özgen ve Özgen; İşçi; Büyükyılmaz.

inanılmaktadır.

Bu bağlamda yapılan bu araştırmada, örgütün çalışana vermeyi vadettiği birtakım faydaların etkisiyle ortaya çıkan beklentilerin karşılanmaması halinde çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algılamaları sonucu işten ayrılma niyetinin bundan nasıl etkilendiği ve bu ilişkideki algılanan istihdam edilebilirlik ve iş yükü algılarının düzenleyici rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıda araştırmanın problemi ve geliştirilen hipotezleri yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Problemi Ve Hipotezleri

Araştırmanın soruları literatür incelemesi ve yapılan ön (nitel) çalışma neticesinde;

“Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında bir ilişki var mıdır?” ve “Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısı ve iş yükünün bir rolü var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

Çalışanların PSİ algısı ile İAN arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı daha önceki bilimsel araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı ise istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısının psikolojik sözleşme ihlali ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ne yönde etkilediğini incelemektir. Bu araştırma sorusu kapsamında araştırmanın temel hipotezi “Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısının düzenleyici rolü vardır.” şeklinde belirlenmiştir.

Bu araştırma sorusu ve temel hipotezin ışığında çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 1:

H₀: Çalışanların PSİ algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H₁: Çalışanların PSİ algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 2:

H₀: Çalışanların istihdam edilebilirlik algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H₁: Çalışanların istihdam edilebilirlik algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 3:

H₀: Çalışanların iş yükü algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H₁: Çalışanların iş yükü algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı

farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 4:

H₀: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

H₁: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 5:

H₀: PSİ algısı ile istihdam edilebilirlik algısı arasında ilişki yoktur.

H₁: PSİ algısı ile istihdam edilebilirlik algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 6:

H₀: PSİ algısı ile iş yükü algısı arasında ilişki yoktur.

H₁: PSİ algısı ile iş yükü algısı arasında ilişki vardır.

Hipotez 7:

H₀: İstihdam edilebilirlik algısı ile İAN arasında ilişki yoktur.

H₁: İstihdam edilebilirlik algısı ile İAN arasında ilişki vardır.

Hipotez 8:

H₀: İş yükü algısı ile İAN arasında ilişki yoktur.

H₁: İş yükü algısı ile İAN arasında ilişki vardır.

Hipotez 9:

H₀: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.

H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Hipotez 10:

H₀: PSİ algısı ile İAN arasında istihdam edilebilirlik algısı ve alt boyutlarının düzenleyici etkisi yoktur.

H₁: PSİ algısı ile İAN arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısı ve alt boyutlarının düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 11:

H₀: PSİ algısı ile İAN arasındaki ilişkide iş yükü algısının düzenleyici etkisi yoktur.

H₁: PSİ algısı ile İAN arasındaki ilişkide iş yükü algısının düzenleyici etkisi vardır.

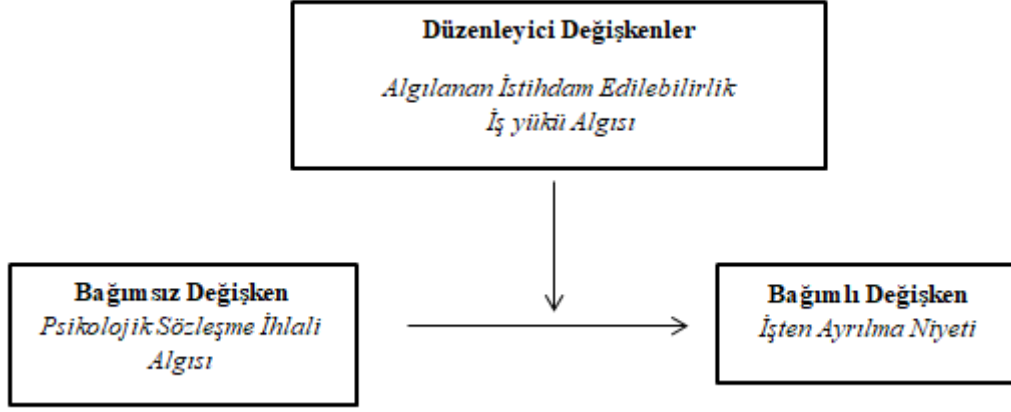
4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde bağımsız değişken *PSİ algısı* ve *sosyo-demografik değişkenler* (yaş,

cinsiyet, eğitim, medeni hal, yöneticilik görevi, çalışma süresi) olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın düzenleyici değişkenleri *istihdam edilebilirlik (alt boyutları olan içsel ve dışsal istihdam edilebilirlik) algısı* ve *iş yükü algısı* olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın bağımlı değişkenini ise *İAN* oluşturmaktadır. Çalışmanın modeli belirlenen problemler kapsamında Şekil 8'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

4.5. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Beş yıldızlı oteller; çalışanlarına daha fazla kariyer imkanı ve ek olanaklar sunması, bunlarla bağlantılı olarak da daha profesyonel şekilde yönetildiklerinin düşünülmesi sebebiyle araştırmamıza evren olarak seçilmiştir. Araştırmaya katılım gösteren çalışanların her biri alanlarında uzman ve vasıflı kişilerden oluşmaktadır. Katılımcı grubu; aşçı, muhasebe uzmanı, insan kaynakları uzmanı, bilgi işlem sorumlusu, resepsiyonist, satın alma uzmanı ve genel müdür gibi iş ve meslek elemanlarından oluşmaktadır. Araştırma evrenine giren otellerin çalışanlarına bir kariyer portalı aracılığıyla ulaşılmış olup anketler online olarak gönderilerek veri elde edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu dönemde Kültür Bakanlığının resmi sitesinde elde edilen bilgiler ışığında İstanbul'da 132 adet beş yıldızlı otel olduğu ve toplam 68564 adet yatak sayısı ile hizmet verdikleri görülmüştür. Rapordaki verilere göre 2019 Kasım ayı itibarıyla doluluk oranları %52,86 olarak tespit edilmiştir.²⁷⁹ Bu firmalara ait toplam çalışan sayısına net bir şekilde ulaşma imkanına sahip olunamadığı için Ağaoğlu tarafından gerçekleştirilen ve bu alandaki çalışmalara kaynaklık eden bilimsel çalışmadan yararlanılmaya karar verilmiştir. Ağaoğlu çalışmasında beş yıldızlı otellerde yatak başına düşen çalışan sayısını 0,59 olarak tespit etmiştir²⁸⁰. Bu verilerden yola çıkılarak İstanbul'daki beş yıldızlı oteller için $68564 \times 0,59 = 40,452$ çalışanın olduğu hesaplanmıştır ve bu sayı çalışma evrenini oluşturmaktadır. Evren büyüklüğüne göre, evrende ulaşılabilecek örneklem sayısı değişiklik göstermektedir. Evren büyüklüğü 50.000'e kadar olan durumlarda %95 güven

²⁷⁹ Turizm Bakanlığı, *İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü*, 2019, ARALIK, s.9.

²⁸⁰ Orhan K. Ağaoğlu, "İşgücünü Verimli Kullanım Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması", *Verimlilik Dergisi*, 1992, s.114 ; aktaran, Mehmet Yeşiltaş ve Yasin Keleş, "İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11.2 (2009), s. 25.

aralığında en az 381 örneklem birimine ulaşılması önerilmektedir²⁸¹. Hatalı ya da eksik geri dönüşlerin olabileceği düşünülerek örneklem 420 olarak belirlenmiştir.

4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi Ve Araçları

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İçerisinde *PSİ ölçeği*, *AİE ölçeği*, *iş yükü algısı ölçeği*, *İAN ölçeği* ve son bölümde katılımcılar hakkındaki sosyo-demografik verileri elde etmeye yardımcı sorular yer almaktadır. Araştırmada literatürde yaygın olarak kullanılan ve aynı zamanda da geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olan ölçekler seçilmeye çalışılmıştır.

Anket uygulaması kapsamında 1 Ocak–1 Temmuz tarihleri aralığında 420 adet online anket dağıtılmış olup 279 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Bu sayıyla birlikte anket geri dönüş oranı %66 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler hakkındaki bilgiler aşağıda yer almaktadır.

PSİ ölçeği: Robinson ve Rousseau tarafından 1994 yılında geliştirilmiş ve Zafer Aykanat tarafından doktora çalışmasında kullanılmış olan “*PSİ*” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden oluşmaktadır ve ters kodlama yapılmaktadır. Anketten alınan yüksek puan *yüksek ihlal algılamasını* ifade etmektedir²⁸². Söz konusu referans alınan araştırmada ölçeğin cronbach alfa değeri 0,94 olarak belirlenmiştir²⁸³.

AİE ölçeği: Rotwell ve Arnold tarafından oluşturulmuş olan ve Türkçe’ye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Merve Gerçek ve Sevgi Elmas Atay tarafından gerçekleştirilen ölçek 10 sorudan oluşmaktadır. 1,2,3,4. sorular içsel istihdam edilebilirliği, 5-6-7-8-9-10. sorular ise dışsal istihdam edilebilirliği ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketten alınacak olan yüksek puan *yüksek istihdam edilebilirlik algısını* ifade etmektedir. Söz konusu çalışmada ölçeğin cronbach alfa değeri 0,88 olarak belirtilmiştir²⁸⁴.

İş yükü algısı ölçeği: Paul Spector ve Steve M. Jex tarafından geliştirilen ve Aşkın Keser tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek 5 sorudan oluşmaktadır. Anketten alınan yüksek puan *yüksek iş yükü algılamasını* ifade etmektedir. Referans alınan araştırmada ölçeğin cronbach alfa değeri 0,70 olarak belirtilmiştir²⁸⁵.

İşten ayrılma niyeti ölçeği: Rosin ve Korabick tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Ü. Aslıhan Özkan tarafından doktora çalışmasında yapılmıştır. Söz konusu çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,79 olarak belirlenmiştir. Ölçek 4 sorudan oluşmakta ve alınan yüksek puan, *yüksek İAN’i* ifade etmektedir²⁸⁶.

Sosyo-demografik özellikler: Anketin son bölümünü oluşturan bu kısımda; yaş, cinsiyet,

²⁸¹ Sibel Gök, “Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, 2010, Beta Yayınları, s.54

²⁸² Aykanat, s.94-95.

²⁸³ Aykanat, s.105.

²⁸⁴ Gerçek ve Atay, s.95.

²⁸⁵ Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkinin Araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11.1 (2006), s.108.

²⁸⁶ Ülkü Aslıhan Özkan, “Farklı Lider Üye Ve Ekip Üye Etkileşim Kalitesi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk Ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İş Sonuçlarına Etkisi Ve Bir Araştırma” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), s.112.

medeni hal, yöneticilik durumu, kıdem süreleri gibi katılımcılar hakkında sosyo-demografik bilgiler edinilmesine yardımcı sorular sorular bulunmaktadır.

İstatistiksel analizler IBM SPSS Statistics 25.0 (IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir. Araştırmada ölçme araçlarının araştırmada kullanımına uygunluğunun tespiti için iç tutarlılığa dayalı güvenirlik belirleme yöntemlerinden Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0-1 arasında değer almaktadır.

Çalışmada nümerik veriler ortalama, standart sapma, medyan, minimum, maksimum değerler ile kategorik veriler ise frekans ve oran değerleri kullanılarak özetlenmiştir. Nümerik değişkenlerde normallik varsayımı Kolmogrov-Smirnov ile kontrol edilmiş ve normal dağılmama sonucuna paralel olarak grup sayısı iki olan karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olan karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir. Kruskal-Wallis sonrasında ikili karşılaştırmalar Dunn testi ile yapılmış, ardından p değerleri için Bonferroni düzeltilmesi kullanılmıştır. Araştırmada yer alan ölçeklerin birbirleriyle olan ilişkisinin tespiti için korelasyon analizi, düzenleyici etkilerin analizi için SPSS programı Process V3.5 eklentisindeki model 1 (çoklu regresyon analizi) kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin çalışanlarına uygulanan ölçeklerle sınırlıdır. Bu açıdan araştırmanın genellenebilirliği sınırlı olmakla beraber bu çalışma psikolojik sözleşmenin zaman içindeki değişimini ele almamaktadır, bir kere yapılan ölçümler sonucu elde edilen dönemsel verileri içermektedir. Diğer yandan cevaplar araştırmaya katılım gösterenlerin kişisel görüşlerine dayandığı için araştırmanın tam anlamıyla genellenebilir olduğu söylenemez.

Bununla beraber yöneltile anket formlarında katılımcılara kişisel bilgilerini vermemeleri konusunda ve verdikleri yanıtların gizli tutulacağına dair bilgilendirme yapılmasına rağmen katılımcıların samimice cevap vermemiş olma ihtimallerinin bulunması araştırmaya yönelik bir sınırlılık olarak belirtilebilir.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümde araştırma probleminin çözümü için katılımcı grubuna dağıtılmış olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin SPSS ve SPSS PROCESS istatistik analiz programları aracılığıyla analizleri ve yorumlanması yer almaktadır. Bu bölümde ölçeklere yönelik katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımlarını içeren analiz, güvenirlik analizi, normallik testleri, değişkenler arası etkileşimi irdeleyen korelasyon analizi ve düzenleyici değişkenlerin test edilmesini sınavan düzenleyici model analizleri yer almaktadır.

4.8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin verilerin incelenmesinde frekans analizi kullanılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, şu anki kurumda çalışma süresi ve yöneticilik görevine ilişkin dağılımlar frekans tabloları ve grafiklerle özetlenmiştir.

Tablo 4'te anket uygulamasına katılım gösteren kişilere ilişkin sosyo-demografik veriler yer almaktadır. %48,4'ü (n=135) kadın, %51,6'sı (n=144) erkek olan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise %16,5'i (n=46) 18-25 yaş, %62,4'ü (n=174) 26-35 yaş aralığında, %15,4'ü (n=43) 36-45 yaş aralığında, %5,7'si (n=16) 46 yaş ve üzeridir.

Katılımcıların %63,8'i (n=178) bekâr, %29'u (n=81) evli, %7,2'si (n=20) boşanmıştır. %54,5'i (n=152) yöneticilik görevi yaparken %45,5'i (n=127) yöneticilik görevi yapmamıştır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise %24,7'si (n=69) lise-ön lisans, %64,9'u (n=181) lisans, %10,4'ü (n=29) lisansüstü mezunudur.

Katılımcılar çalışma sürelerine göre incelendiğinde %33'ü (n=92) 5 yıl ve altı, %33,3'ü (n=93) 5-10 yıl, %33,7'si (n=94) 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir. Bununla beraber katılımcıların şu anki işyerlerinde çalışma süreleri %84,6'sı (n=236) 5 yıl ve altı, %11,1'i (n=31) 5-10 yıl, %4,3'ü (n=12) 11yıl ve üstü şeklindedir.

Tablo 4: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)
25 ve altı	46	16,5
26-35	174	62,4
36-45	43	15,4
46 ve üzeri	16	5,7
Cinsiyet		
Kadın	135	48,4
Erkek	144	51,6
Medeni durum		
Bekâr	178	63,8
Evli	81	29,0
Boşanmış	20	7,2

Öğrenim durumu		
Lise-Önlisans	69	24,7
Lisans	181	64,9
Lisansüstü	29	10,4
Yöneticilik Görevi Olma		
Evet	152	54,5
Hayır	127	45,5
Toplam Çalışma Süresi		
5 Yıl Ve Altı	92	33,0
5-10 Yıl	93	33,3
11 yıl ve üzeri	94	33,7
Şu Anki Çalışma Süresi		
5 Yıl Ve Altı	236	84,6
5-10 Yıl	31	11,1
11 yıl ve üzeri	12	4,3

4.8.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi, Faktör Analizi, ve Tanımlayıcı ve Normallik Analizi İstatistikleri

4.8.2.1. Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırmada ölçme araçlarından iç tutarlılığa dayalı güvenirlilik belirleme yöntemlerinden Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0-1 arasında değer almaktadır.

Tablo 5'te belirtildiği gibi, araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizin psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach Alfa katsayısı 0,925 olarak hesaplanmıştır.

Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach Alfa katsayısı 0,876, içsel istihdam edilebilirlik alt boyutunun Cronbach Alfa katsayısı 0,713, dışsal istihdam edilebilirlik alt boyutunun cronbach alfa katsayısı 0,873 olarak hesaplanmıştır.

İş yükü algısı ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ise cronbach alfa katsayısı 0,841 olarak hesaplanmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ise cronbach alfa katsayısı 0,943 olarak hesaplanmıştır. Değerlerin 1'e yakın olması; araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu ve bilimsel olarak geçerli olduğunu göstermektedir.



Tablo 5: Ölçeğin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach – α Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği			<0,001	0,925
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	İçsel İstihdam Edilebilirlik	0,713	<0,001	0,876
	Dışsal İstihdam Edilebilirlik	0,873	<0,001	
İş Yükü Algısı Ölçeği			<0,001	0,841
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği			<0,001	0,943

4.8.2.2. Faktör Analizi Bulguları

Tablo 6’da belirtildiği üzere ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yük değerlerinin 0,40’dan aşağı olmaması gerektiği, 0,40 ve üstünün kabul edilir değerler olarak görüldüğü ifade edilmektedir²⁸⁷. Faktör analizi sonuçlarına göre; psikolojik sözleşme ihlali ölçeği maddelerinin faktör yük değerleri 0,593–0,798 arasında farklılık göstermektedir. Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğinin faktör yük değerlerine bakıldığında ise 0,469-0,753 aralığında olduğu görülmektedir. İş yükü algısı ölçeğinin faktör yük değerleri ise 0,563-0,835 aralığındadır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör yük değerleri de 0,779-0,838 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

²⁸⁷ Şener Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 8. Baskı, Ankara: Pagem Yayıncılık, 2007, s. 123-125, aktaran İşçi, s 92.; Erdem, Kılınç, ve Demirci, s. 778; Büyükyılmaz ve Ahmet F. Çakmak, s.589-592.

Tablo 6: Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		Ifadeler	1	2	3	4
PSI Algısı Ölçeği		PSI 1	0,705			
		PSI 2	0,594			
		PSI 3	0,798			
		PSI 4	0,726			
		PSI 5	0,593			
		PSI 6	0,759			
		PSI 7	0,679			
		PSI 8	0,742			
		PSI 9	0,743			
AIE Ölçeği	İçsel İstihdam Edilebilirlik	AIE 1		0,469		
		AIE 2		0,472		
		AIE 3		0,494		
		AIE 4		0,604		
	Dışsal İstihdam Edilebilirlik	AIE 5		0,632		
		AIE 6		0,749		
		AIE 7		0,729		
		AIE 8		0,753		
		AIE 9		0,702		
		AIE 10		0,724		
İş Yüklü Algısı Ölçeği		IY 1				0,814
		IY 2				0,835
		IY 3				0,805
		IY 4				0,563
		IY 5				0,824
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği		IAN 1			0,779	
		IAN 2			0,799	
		IAN 3			0,825	
		IAN 4			0,838	
Toplam Varyans %			%38,05	%12,02	%7,41	%5,04
Açıklanan Toplam Varyans %			%62,57			

4.8.2.3. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Tablo 7’de belirtildiği gibi “psikolojik sözleşme ihlali algısı ölçeği” boyutlarına katılımcıların verdikleri cevaplara göre, katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali ortalaması $2,425 \pm 0,807$ (Min=1; Maks=4,78) olarak hesaplanmıştır.

“Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeği” boyutlarına katılımcıların verdikleri cevaplara göre, Katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik ortalaması $4,040 \pm 0,472$ (Min=2,70; Maks=5,00) olarak hesaplanmıştır.

“İçsel istihdam edilebilirlik” boyutuna katılımcıların verdikleri cevaplara göre, Katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik ortalaması $4,109 \pm 0,495$ (Min=2,25; Maks=5,00) olarak hesaplanmıştır.

“Dışsal İstihdam Edilebilirlik” boyutuna katılımcıların verdikleri cevaplara göre, Katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik ortalaması $3,993 \pm 0,543$ (Min=2,33; Maks=5,00) olarak hesaplanmıştır.

“İş yükü algısı ölçeği” boyutlarına katılımcıların verdikleri cevaplara göre, katılımcıların iş yükü algısı ortalaması 3,024±0,749 (Min=1,00; Maks=5,00) olarak hesaplanmıştır.

“İşten ayrılma niyeti ölçeği” boyutlarına katılımcıların verdikleri cevaplara göre, katılımcıların işten ayrılma niyeti ortalaması 2,780±1,133 (Min=1,00; Maks=5,00) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçekler	N	Ort.	Std.Sapma	Min	Maks
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	279	2,425	0,807	1,00	4,78
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	279	4,040	0,472	2,70	5,00
İçsel İstihdam Edilebilirlik	279	4,109	0,495	2,25	5,00
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	279	3,993	0,543	2,33	5,00
İş Yükü Algısı Ölçeği	279	3,024	0,749	1,00	5,00
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	279	2,780	1,133	1,00	5,00

4.8.2.4. Normallik Testi Bulguları

Nümerik değişkenlerde normallik varsayımı Kolmogorov Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. Tablo 8’de belirtildiği gibi ölçekler normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$). Bu durumda uygulanacak istatistiksel testler nonparametrik testler olacaktır. Analizlerde grup sayısı iki olan karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi, grup sayısı ikiden fazla olan karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis testi tercih edilmiştir.

Tablo 8: Normallik Testi Sonuçları

	Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	İçsel İstihdam Edilebilirlik	Dışsal İstihdam Edilebilirlik	İş Yükü Algısı Ölçeği	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği
Ortalama	2,425	4,040	4,109	3,993	3,024	2,780
Std. Sapma	0,807	0,472	0,495	0,543	0,749	1,133
Kurtosis (Basıklık)	-0,440	-0,082	0,984	-0,285	-0,176	-0,996
Skewness (Çarpıklık)	0,376	0,223	-0,322	0,160	-0,064	0,227
p*	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,01

*:Kolmogorov-Smirnov

4.8.3. Araştırma Ölçeklerinin Anlamlılık İstatistiklerine İlişkin Bulgular

4.8.3.1. Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 9 incelendiğinde, yaş gruplarının psikolojik sözleşme ihlali algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi sonucuna göre, 25 ve altı 46 ve üzeri yaş grubunda yer alanlar ($p=0,014$), 26-35 ile 46 ve üzeri yaş grubunda yer alanlar ($p=0,015$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Medyan puanları

incelendiğinde 25 ve altı ile 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı 46 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 9: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	N	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	25 ve altı	46	2,611	1,22	4,44	14,059	3	0,003	1>4
	26-35	174	2,333	1,00	4,78				2>4
	36-45	43	2,111	1,00	4,22				
	46 ve üzeri	16	1,778	1,00	3,33				

*: Kruskal Wallis Testi

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ortalamaları kadın ve erkek kriterine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Tablo 10'daki ölçek ortalamaları incelendiğinde kadınların psikolojik sözleşme ihlali algısının erkeklerin psikolojik sözleşme ihlali algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	p*
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	Kadın	135	2,521	0,801	0,035
	Erkek	144	2,336	0,805	

*: Mann Whitney U testi

Tablo 11 incelendiğinde medeni durum gruplarının psikolojik sözleşme ihlali algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcılar arasında ($p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Medyan puanları incelendiğinde bekar olan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı evli olan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	Bekar	178	2,528	1,00	4,78	18,350	2	<0,001	1>2
	Evli	81	1,889	1,00	4,00				
	Boşanmış	20	2,167	1,00	4,22				

*: Kruskal Wallis Testi

Öğrenim durumu gruplarına göre psikolojik sözleşme ihlali algısının incelendiği tablo 12'ye göre medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,586$).

Tablo 12: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	Lise- Önlisans	69	2,222	1,00	3,89	1,069	2	0,586
	Lisans	181	2,333	1,00	4,44			
	Lisansüstü	29	2,333	1,00	4,78			

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 13'deki verilere göre katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ortalamaları yöneticilik yapan ve yapmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,001$). Ölçek ortalamaları incelendiğinde yöneticilik görevi yapmayanların psikolojik sözleşme ihlali algısı, yöneticilik görevi yapanların psikolojik sözleşme ihlali algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 13: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yöneticilik Görevi Olma Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	p*
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	Evet	152	2,175	0,726	<0,001
	Hayır	127	2,726	0,799	

*: Mann Whitney U testi

Toplam çalışma kriterine göre PSİ algısındaki değişimleri gösteren Tablo 14 incelendiğinde, toplam çalışma süresi gruplarının psikolojik sözleşme ihlali algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,001$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı 5 yıl ve altı ile 5-10 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısından daha düşük olduğu söylenebilir ($p<0,001$; $p<0,001$).

Tablo 14: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	N	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	92	2,611	1,00	4,78	29,250	2	<0,001	1>5
	5-10 Yıl	93	2,444	1,00	4,33				2>5
	11 yıl ve üzeri	94	1,8889	1,00	4,22				1>3

*: Kruskal Wallis Testi

Şu anki çalışma süresi gruplarının psikolojik sözleşme ihlali algısına etkisinin incelendiği tablo 15'e göre medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde 11 yıl ve üzeri şu anki çalışma süresi olan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı 5 yıl ve altı şu anki çalışma süresi olan katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısından daha düşük olduğu söylenebilir ($p=0,011$).

Tablo 15: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı İle Şu Anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Şu anki Çalışma Süresi	N	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	236	2,333	1,00	4,78	11,424	2	0,003	4>1
	5-10 Yıl	31	1,889	1,00	4,00				
	11 ve üzeri	12	1,833	1,00	3,33				

*: Kruskal Wallis Testi

Yapılan analizler sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamalarının sosyo-demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi şu şekilde ifade edilebilir:

Ankete katılım gösteren çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre “H₀: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ihlal algılamaları yaş, medeni durum, cinsiyet, yöneticilik görevi yapıp yapmamalarına, toplam çalışma sürelerine ve şirketlerinde şu anki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar içermektedir. Bu sonuca göre “H₁: Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezi desteklenmektedir. Bu veriler ışığında araştırmanın hipotezlerinden “Hipotez 1” kısmen desteklenmektedir.

4.8.3.2. Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Yaş gruplarına göre algılanan istihdam edilebilirlik algısındaki farklılıklara ilişkin analizin yer aldığı tablo 16’ya göre medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre, 36-45 yaş grubunda yer alanlar ile 26-35 yaş grubunda yer alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p=0,026). Medyan puanları incelendiğinde 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaş gruplarının içsel istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur (p=0,228).

Katılımcıların yaş gruplarının dışsal istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (p<0,05). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre, 36-45 yaş grubunda yer alanlar ile 26-35 yaş grubunda yer alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p=0,009). Medyan puanları incelendiğinde 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	25 ve altı	4,050	2,80	5,00	9,297	3	0,026	3>2
	26-35	3,950	3,10	5,00				
	36-45	4,100	2,70	5,00				
	46 ve üzeri	4,050	3,20	5,00				
İçsel İstihdam Edilebilirlik	25 ve altı	4,250	2,25	5,00	4,329	3	0,228	
	26-35	4,000	2,75	5,00				
	36-45	4,250	2,75	5,00				
	46 ve üzeri	4,000	2,25	5,00				
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	25 ve altı	4,000	3,00	5,00	11,371	3	0,010	3>2
	26-35	4,000	2,83	5,00				
	36-45	4,167	2,33	5,00				
	46 ve üzeri	4,000	3,67	5,00				

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 17 incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Ölçek ortalamaları incelendiğinde erkeklerin algılanan istihdam edilebilirlik algısı, kadınların algılanan istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı ortalamaları kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Ölçek ortalamaları incelendiğinde erkeklerin içsel istihdam edilebilirlik algısı, kadınların içsel istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı ortalamaları kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Ölçek ortalamaları incelendiğinde erkeklerin dışsal istihdam edilebilirlik algısı, kadınların dışsal istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 17:Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	p*
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	Kadın	135	3,991	0,461	0,018
	Erkek	144	4,085	0,478	
İçsel İstihdam Edilebilirlik	Kadın	135	4,063	0,500	0,033
	Erkek	144	4,153	0,489	
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	Kadın	135	3,943	0,521	0,041
	Erkek	144	4,041	0,560	

*: Mann Whitney U testi

Tablo 18’de katılımcıların medeni durumlarına göre algılanan istihdam edilebilirlik değerlerinde bir farklılık olup olmadığının analizine ilişkin verilerden oluşmaktadır. Buna göre bu iki grubun medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$).

Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,008$). Medyan puanları incelendiğinde evli olan katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı bekar olan katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durum gruplarının içsel istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,021$). Medyan puanları incelendiğinde evli olan katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı bekar olan katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durum gruplarının dışsal istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre, evli ve bekar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0,011$). Medyan puanları incelendiğinde evli olan katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı bekar olan katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 18: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	Bekâr	1783	3,900	2,80	5,00	10,640	2	0,005	2>1
	Evli	81	4,100	2,90	5,00				
	Boşanmış	20	4,000	2,70	5,00				
İçsel İstihdam Edilebilirlik	Bekâr	1784	4,000	2,25	5,00	7,652	2	0,022	2>1
	Evli	81	4,250	2,25	5,00				
	Boşanmış	20	4,000	3,25	5,00				
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	Bekâr	1783	3,917	2,83	5,00	9,963	2	0,007	2>1
	Evli	81	4,000	3,00	5,00				
	Boşanmış	20	4,000	2,33	5,00				

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 19 incelendiğinde, öğrenim durumu gruplarının algılanan istihdam edilebilirlik algısı, içsel istihdam edilebilirlik algısı, dışsal istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,954$; $p=0,715$; $p=0,692$).

Tablo 19: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	Lise-Önlisans	69	4,000	2,90	5,00	0,094	2	0,954
	Lisans	181	4,000	2,70	5,00			
	Lisansüstü	29	4,000	3,00	5,00			
İçsel İstihdam Edilebilirlik	Lise-Önlisans	69	4,000	2,75	5,00	0,670	2	0,715
	Lisans	181	4,000	2,25	5,00			
	Lisansüstü	29	4,000	3,00	5,00			
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	Lise-Önlisans	69	4,000	3,00	5,00	0,737	2	0,692
	Lisans	181	4,000	2,33	5,00			
	Lisansüstü	29	4,000	3,00	5,00			

*: Kruscal Wallis Testi

Ankete katılım gösterenlerin algılanan istihdam edilebilirlik ortalamaları yöneticilik yapan ve yapmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,001$). Tablo 20'deki ölçek ortalamaları incelendiğinde yöneticilik görevi yapanların algılanan istihdam edilebilirliklerinin yöneticilik görevi yapmayanların algılanan istihdam edilebilirlik düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı ortalamaları da *yöneticilik* yapan ve yapmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ölçek ortalamaları incelendiğinde yöneticilik görevi yapanların içsel istihdam edilebilirlik algısı, yöneticilik görevi yapmayanların içsel istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı ortalamaları *yöneticilik* yapan ve yapmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,001$). Ölçek ortalamaları incelendiğinde yöneticilik görevi yapanların dışsal istihdam edilebilirlik algısı, yöneticilik görevi yapmayanların dışsal istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı ile Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yöneticilik Görevi Olma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	p*
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	Evet	152	4,152	0,449	<0,001
	Hayır	127	3,906	0,465	
İçsel İstihdam Edilebilirlik	Evet	152	4,181	0,485	0,005
	Hayır	127	4,024	0,495	
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	Evet	152	4,133	0,509	<0,001
	Hayır	127	3,827	0,536	

*: Mann Whitney U testi

Tablo 21'e bakıldığında, toplam çalışma süresi gruplarının algılanan istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir

($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı 5 yıl ve altı ile 5-10 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısından daha yüksek olduğu söylenebilir ($p=0,001$; $p=0,004$).

Toplam çalışma süresi gruplarının içsel istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,058$).

Toplam çalışma süresi gruplarının dışsal istihdam edilebilirlik algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı 5 yıl ve altı toplam çalışma süresi olan katılımcılardan yüksek, 5-10 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısından düşük olduğu söylenebilir ($p=0,001$; $p=0,003$).

Tablo 21: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı ile Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	92	3,900	2,80	5,00	15,263	2	<0,001	3>1
	5-10 Yıl	93	3,900	3,20	5,00				3>2
	11 yıl ve üzeri	94	4,100	2,70	5,00				
İçsel İstihdam Edilebilirlik	5 Yıl Ve Altı	92	4,000	2,25	5,00	5,712	2	0,058	
	5-10 Yıl	93	4,000	2,75	5,00				
	11 yıl ve üzeri	94	4,125	2,25	5,00				
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	5 Yıl Ve Altı	92	3,833	2,83	5,00	15,761	2	<0,001	3>1
	5-10 Yıl	93	4,000	2,83	5,00				2>3
	11 yıl ve üzeri	94	4,000	2,33	5,00				

*: Kruskal Wallis Testi

Katılımcı grubunun şu anki çalışma sürelerine göre istihdam edilebilirlik düzeyinin incelendiği tablo 22'ye bakıldığında algılanan istihdam edilebilirlik, içsel ve dışsal istihdam edilebilirlik algıları medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p=0,092$; $p=0,174$; $p=0,083$).

Tablo 22: Algılanan İstihdam Edilebilirlik Algısı İle Şu Anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Şu anki Çalışma Süresi	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	236	4,000	2,70	5,00	4,763	2	0,092
	5-10 Yıl	31	4,100	3,30	5,00			
	11 yıl ve üzeri	12	4,250	3,20	5,00			
İçsel İstihdam Edilebilirlik	5 Yıl Ve Altı	236	4,000	2,25	5,00	3,496	2	0,174
	5-10 Yıl	31	4,250	3,50	5,00			
	11 yıl ve üzeri	12	4,250	2,25	5,00			
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	5 Yıl Ve Altı	236	4,000	2,33	5,00	4,986	2	0,083
	5-10 Yıl	31	4,000	2,83	5,00			
	11 yıl ve üzeri	12	4,167	3,67	5,00			

*: Kruskal Wallis Testi

Yapılan analizler sonucunda; çalışanların istihdam edilebilirlik algılarının eğitim durumuna ve şu an çalışmakta oldukları şirketteki çalışma sürelerine göre değişiklik göstermediği ve sonuçlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda “H₀: Çalışanların istihdam edilebilirlik algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Diğer yandan çalışanların istihdam edilebilirlik algıları yaşa, cinsiyete, medeni duruma, yöneticilik görevi üstlenip üstlenmemesine, toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar içermektedir. Bu durumda “H₁: Çalışanların istihdam edilebilirlik algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Sonuç olarak “Hipotez 2” kısmen kabul edilmektedir.

4.8.3.3. İş Yükü Algısı ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 23’te görüldüğü üzere yaş gruplarının iş yükü algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < 0,001$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi sonucuna göre 25 ve altı yaş grubunda yer alanlar ile 36-45 ve 46 ve üzeri yaş grubunda yer alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p = 0,001$; $p = 0,009$). Medyan puanları incelendiğinde 25 ve altı yaş grubunda yer alan katılımcıların iş yükü algısı 36-45 ile 46 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların iş yükü algısından daha düşük olduğu söylenebilir. 36-45 yaş grubunda yer alanlar ile 26-35 yaş grubunda yer alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p = 0,031$). Medyan puanları incelendiğinde 36-45 yaş grubunda yer alan katılımcıların iş yükü algısı 26-35 yaş grubunda yer alan katılımcıların iş yükü algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 23: İş Yükü Algısı ile Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
İş Yükü Algısı Ölçeği	25 ve altı	2,800	1,20	4,20	19,226	3	<0,001	3>1
	26-35	3,000	1,00	4,60				4>1
	36-45	3,200	1,80	5,00				3>2
	46 ve üzeri	3,200	2,40	4,60				

*: Kruskal Wallis Testi

Katılımcıların iş yükü algısı ortalamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin verilerini içeren tablo 24’e göre kadın ve erkeklerin iş yükü algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p = 0,261$).

Tablo 24: İş Yükü Algısı İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	p*
İş Yükü Algısı Ölçeği	Kadın	135	3,058	0,768	0,261
	Erkek	144	2,993	0,733	

*: Mann Whitney U testi

Medeni durum gruplarının iş yükü algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p < 0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi sonucunda tablo 25’te yer alan verilere göre boşanmışlar ile evli ve bekâr katılımcılar arasında ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Medyan puanları incelendiğinde boşanmış olan katılımcıların iş yükü algısının bekâr ve evli olan katılımcıların iş yükü algısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 25: İş Yükü Algısı ile Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
İş Yükü Algısı Ölçeği	Bekâr	178	3,000	1,20	4,80	7,961	2	0,019	3>1
	Evli	81	3,000	1,00	4,60				
	Boşanmış	20	3,200	2,40	5,00				

*: Kruskal Wallis Testi

Katılımcıların eğitim durumları arasındaki farklılıkların iş yükü algısı düzeylerine etkisi olup olmadığına ilişkin verileri içeren tablo 26’ya göre grupların medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı anlaşılmaktadır ($p = 0,417$).

Tablo 26: İş Yükü Algısı İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
İş Yükü Algısı Ölçeği	Lise-Önlisans	69	2,800	1,20	4,60	1,747	2	0,417
	Lisans	181	3,000	1,20	5,00			
	Lisansüstü	29	3,000	1,00	4,80			

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 27 katılımcıların iş yükü algısı ortalamalarının yöneticilik yapan ve yapmayanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir ($p = 0,078$).

Tablo 27: İş Yükü Algısı İle Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yöneticilik Görevi Olma Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	p*
İş Yükü Algısı Ölçeği	Evet	152	3,099	0,757	0,078
	Hayır	127	2,935	0,733	

*: Mann Whitney U testi

Toplam çalışma süresi gruplarının iş yükü algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltmeli Dunn testi sonucuna göre tablo 28’de anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Medyan puanları incelendiğinde 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan katılımcıların iş yükü algısı 5 yıl ve altı, 5-10 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların iş yükü algısından daha yüksek olduğu söylenebilir ($p = 0,004$; $p = 0,033$).

Tablo 28: İş Yükü Algısı İle Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
İş Yükü Algısı Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	92	3,000	1,00	4,40	11,535	2	0,003	3>1,2
	5-10 Yıl	93	3,000	1,20	4,60				
	11 yıl ve üzeri	94	3,200	1,80	5,00				

*: Kruskal Wallis Testi

Tablo 29’daki verilerden şu anki çalışma süresi gruplarının iş yükü algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ($p = 0,055$).

Tablo 29: İş Yükü Algısı ile Şu anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Şu anki Çalışma Süresi	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
İş Yükü Algısı Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	236	3,000	1,00	5,00	5,785	2	0,055
	5-10 Yıl	31	3,000	1,20	4,60			
	11 Yıl ve üzeri	12	3,500	2,00	4,40			

*: Kruskal Wallis Testi

Yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre: Katılımcıların iş yükü algılamaları şu anki çalışma sürelerine, yöneticilik görevi olma durumuna, eğitim durumuna ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar içermemektedir. Buna göre “ H_0 : Çalışanların iş yükü algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Diğer yandan çalışanların toplam çalışma sürelerine ve medeni durumlarına göre iş yükü algılamalarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu koşulda “ H_1 : Çalışanların iş yükü

algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Sonuç olarak “Hipotez 3” kısmen desteklenmektedir.

4.8.3.4. İşten Ayrılma Niyeti ile Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 30 incelendiğinde, yaş gruplarının işten ayrılma niyeti medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ($p=0,051$).

Tablo 30: İşten Ayrılma Niyeti İle Yaş Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	25 ve altı	2,875	1,00	5,00	7,775	3	0,051
	26-35	3,000	1,00	5,00			
	36-45	2,250	1,00	5,00			
	46 ve üzeri	1,875	1,00	5,00			

*: Kruscal Wallis Testi

Katılımcıların işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin analizini içeren tablo 31’e göre katılımcıların işten ayrılma niyeti ortalamalarına bakıldığında kadın ve erkek arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,117$).

Tablo 31: İşten Ayrılma Niyeti İle Cinsiyet Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	p*
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Kadın	135	2,898	1,132	0,117
	Erkek	144	2,670	1,127	

*: Mann Whitney U testi

Medeni durum gruplarının işten ayrılma niyeti medyan ortalamaları arasındaki analize ilişkin verileri gösteren tablo 32 incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,081$).

Tablo 32: İşten Ayrılma Niyeti ile Medeni Durum Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Bekâr	178	3,000	1,00	5,00	5,017	2	0,081
	Evli	81	2,250	1,00	5,00			
	Boşanmış	20	2,000	1,00	5,00			

*: Kruscal Wallis Testi

Tablo 33 incelendiğinde öğrenim durumu gruplarının işten ayrılma niyeti medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ($p=0,858$).

Tablo 33: İşten Ayrılma Niyeti İle Öğrenim Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Lise- Önlisans	69	2,750	1,00	5,00	0,306	2	0,858
	Lisans	181	2,500	1,00	5,00			
	Lisansüstü	29	2,750	1,50	5,00			

*: Kruskal Wallis Testi

İşten ayrılma niyeti ortalamaları yöneticilik yapan ve yapmayanlar katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p<0,001$). Tablo 34'teki ölçek ortalamaları incelendiğinde yöneticilik görevi yapmayanların işten ayrılma niyetinin yöneticilik görevi yapanların işten ayrılma niyetinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 34: İşten Ayrılma Niyeti İle Yöneticilik Görevi Olma Durumu Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yöneticilik Görevi Olma Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	p*
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Evet	152	2,485	1,099	<0,001
	Hayır	127	3,134	1,074	

*: Mann Whitney U testi

Toplam çalışma süresi gruplarının işten ayrılma niyeti medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Tablo 35'teki medyan puanları incelendiğinde 5 yıl ve altı ve 5-10 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların işten ayrılma niyeti 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan katılımcıların işten ayrılma niyetinden daha yüksek olduğu söylenebilir ($p=0,006$; $p<0,001$).

Tablo 35: İşten Ayrılma Niyeti İle Toplam Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Toplam Çalışma Süresi	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	92	3,250	1,00	5,00	17,091	2	<0,001	1,2>3
	5-10 Yıl	93	3,000	1,00	5,00				
	11 yıl ve üzeri	94	2,250	1,00	5,00				

*: Kruskal Wallis Testi

Şu anki çalışma süresi gruplarının iş yükü algısı medyan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır ($p<0,05$). Kruskal Wallis testi sonrasında ikili grup karşılaştırmaları için Bonferroni düzeltilmeli Dunn testi sonucuna göre anlamlı bulunan farklar belirtilmiştir. Tablo 36'daki medyan puanları incelendiğinde 5-10 yıl şu anki çalışma süresi olan katılımcıların işten ayrılma niyeti 11 yıl ve üzeri şu anki çalışma süresi olan katılımcıların işten ayrılma niyetinden daha yüksek olduğu söylenebilir ($p=0,011$).

Tablo 36: İşten Ayrılma Niyeti İle Şu Anki Çalışma Süresi Grupları Arasındaki Farkın Analizi İçin Kruscal Wallis Testi Sonuçları

	Şu anki Çalışma Süresi	n	Medyan	Min	Maks	Test İstatistiği	Serbestlik derecesi	p*	Fark
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	5 Yıl Ve Altı	236	2,875	1,00	5,00	10,006	2	0,007	2>3
	5-10 Yıl	31	2,250	1,00	5,00				
	11 yıl ve üzeri	12	1,500	1,00	3,75				

*: Kruscal Wallis Testi

Yapılan analizler sonucunda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin eğitim durumu, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu koşulda “H₀: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Diğer yandan çalışanların işten ayrılma niyetinin yöneticilik görevi üstlenmesine, toplam çalışma süresine ve şu anki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar içerdiği görülmektedir. Bu durumda “H₁: Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Sonuç olarak “Hipotez 4” kısmen desteklenmektedir.

4.8.4. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde ilgili hipotezlerin test edilmesinin yanı sıra çalışma kapsamında incelenmekte olan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda araştırmadaki değişkenlerin büyük çoğunluğunun birbirleri ile anlamlı ilişkilerinin olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerinin incelenmesini olanaklı hale getirmektedir.

Tablo 37’deki verilerin incelenmesi halinde, katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu söylenebilir ($r = -0,687; p < 0,001$). Buna göre katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça algılanan istihdam edilebilirlik algısı azalmaktadır.

Bu sonuca göre “H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile istihdam edilebilirlik algısı arasında ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmektedir ve “Hipotez 5” desteklenmektedir.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile içsel istihdam edilebilirlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır ($r = -0,573; p < 0,001$). Buna göre katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça içsel istihdam edilebilirlik algısı azalmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile dışsal istihdam edilebilirlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır ($r = -0,636; p < 0,001$). Buna göre katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça dışsal istihdam edilebilirlik algısı azalmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile iş yükü algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok zayıf düzeyde ilişki vardır ($r = 0,147; p = 0,014$). Buna göre katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça, iş yükü algısı artmaktadır.

Bu sonuca göre “H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile iş yükü algısı arasında ilişki

vardır.” kabul edilmektedir. Bunun sonucunda “Hipotez 6” desteklenmektedir.

Katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı ile iş yükü algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ($r=-0,047$; $p=0,431$).

Katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır ($r=-0,503$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların istihdam edilebilirlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Bu durumda “H₁: İstihdam edilebilirlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.” kabul edilmektedir. Bu bağlamda “Hipotez 7” desteklenmektedir.

Katılımcıların iş yükü algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki vardır ($r=0,285$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların iş yükü algısı arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Bu durumda “H₁: İş yükü algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.” kabul edilmektedir. Bu sonuçla “Hipotez 8” desteklenmektedir.

Katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki vardır ($r=0,680$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların psikolojik sözleşme ihlali algısı arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Bu sonuca göre “H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.” kabul edilmektedir ve “Hipotez 9” desteklenmektedir.

Katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı ile içsel istihdam edilebilirlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır ($r=0,809$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı arttıkça, içsel istihdam edilebilirlik algısı artmaktadır.

Katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı ile dışsal istihdam edilebilirlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde çok yüksek düzeyde ilişki vardır ($r=0,938$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı arttıkça dışsal istihdam edilebilirlik algısı artmaktadır.

Katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı ile dışsal istihdam edilebilirlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır ($r=0,597$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı arttıkça dışsal istihdam edilebilirlik artmaktadır.

Katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı ile iş yükü algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ($r=-0,105$; $p=0,081$).

Katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır ($r=-0,425$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların içsel istihdam edilebilirlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı ile iş yükü algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ($r=-0,012$; $p=0,843$).

Katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde orta düzeyde ilişki vardır ($r=-0,479$; $p<0,001$). Buna göre katılımcıların dışsal istihdam edilebilirlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

Tablo 37: Ölçeklerin Arasındaki İlişkinin Tespiti İçin Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

	Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Ölçeği	Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	İçsel İstihdam Edilebilirlik	Dışsal İstihdam Edilebilirlik	İş Yüklü Algısı Ölçeği
Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği	r -0,687* p <0,001				
İçsel İstihdam Edilebilirlik	r -0,573* p <0,001	0,809*			
Dışsal İstihdam Edilebilirlik	r -0,636* p <0,001	0,938*	0,597*		
İş Yüklü Algısı Ölçeği	r 0,147* p 0,014	-0,047	-0,105	-0,012	
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	r 0,680* p <0,001	-0,503*	-0,425*	-0,479*	0,285*

*: Spearman Korelasyon Analizi

4.8.5. Düzenleyici Model Analiz Bulguları

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik ve iş yükü algılarının düzenleyici etkisinin düzeyini belirlemek ve ölçmek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.8.5.1. İstihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin incelenmesi

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti

Bağımsız Değişken: Psikolojik sözleşme ihlali

Düzenleyici Değişken: İstihdam edilebilirlik algısı

Baron ve Kenny'e göre düzenleyici etki analizinde bağımsız değişkenin (psikolojik sözleşme algısı) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı bir etkisi olmasının yanı sıra aynı zamanda bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin (istihdam edilebilirlik algısı) çarpımı sonucu ortaya çıkan etkileşim değişkeninin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.²⁸⁸

Bu iki koşulun gerçekleşmesi durumunda düzenleyici değişkenin etkisinin varlığından söz edilebilir. Bu durumda tablo 38 incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-0,1513$; $p<0,05$), etkileşim değişkeninin (İstihdam edilebilirlik algısı*psikolojik sözleşme ihlali algısı) de istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,2564$; $p<0,05$). Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre “H1: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi

²⁸⁸ R. M. Baron ve D. A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.6 (1986).

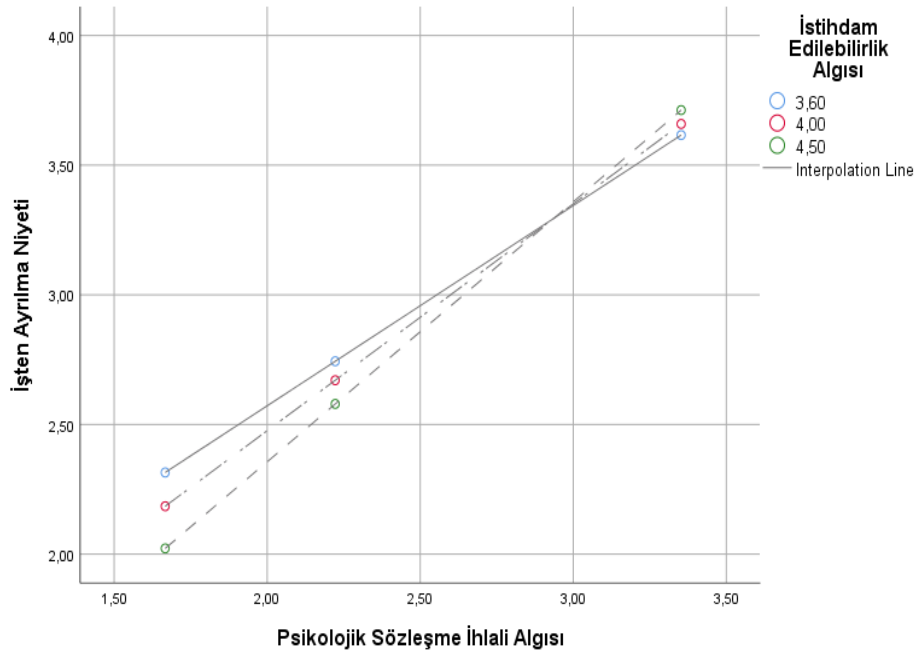
vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 38: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi

	Unstandardized β	Std. Error	t	P	LLCI**	ULCI**
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	-0,1513	0,4794	-0,3155	0,0506	-1,0951	-0,7926
İstihdam edilebilirlik algısı	-0,7527	0,315	-2,3896	0,0175	-1,3727	-0,1326
İstihdam edilebilirlik algısı - Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0,2564	0,1162	2,2063	0,0282	0,0276	0,4852

$R^2=0,4597$ $F=77,9915$ $p<0,001$

**LLCI(Lower-limit of confidence interval), ULCI(Upper-limit of confidence interval)



4.8.5.2. İçsel istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin incelenmesi

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti

Bağımsız Değişken: Psikolojik sözleşme ihlali

Düzenleyici Değişken: İçsel istihdam edilebilirlik algısı

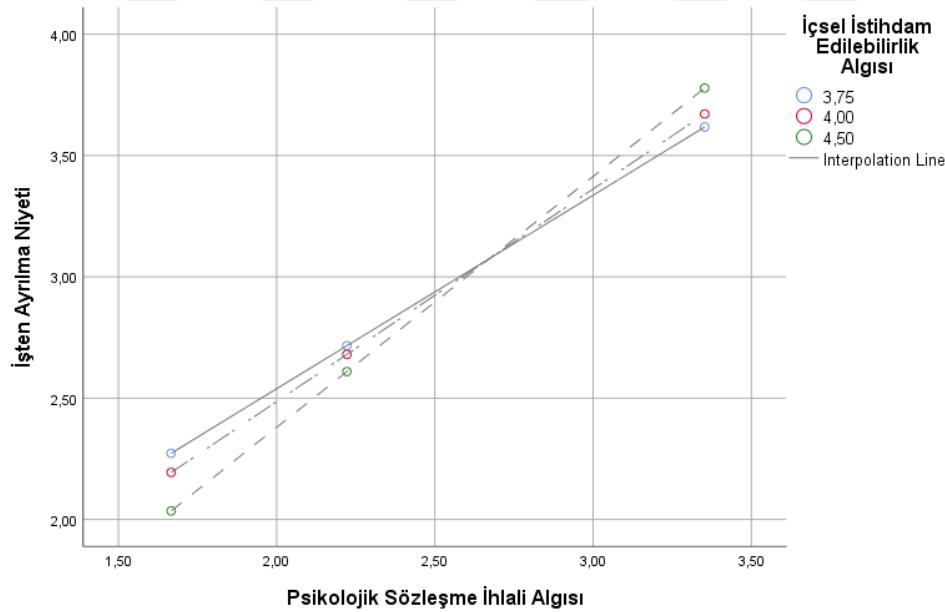
Tablo 39’da belirtildiği üzere psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde ($\beta=-0,3831$; $p<0,05$), etkileşim değişkeninin (içsel İstihdam edilebilirlik algısı*psikolojik sözleşme ihlali algısı) de istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,3149$; $p<0,05$). Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma üzerindeki etkisinde içsel istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda “H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi vardır.” Hipotezinin alt hipotezlerinden olan “10a1.H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirliğin alt boyutu olan içsel istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 39: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İçsel İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi

	Unstandardized β	Std. Error	t	P	LLCI**	ULCI**
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	-0,3831	0,4648	-0,8241	0,0106	-1,2981	-0,532
İçsel İstihdam Edilebilirlik Algısı	-0,8417	0,3091	-2,7229	0,0069	-1,4502	-0,2332
İçsel İstihdam Edilebilirlik Algısı-Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0,3149	0,11	2,8624	0,0045	0,0983	0,5314
$R^2=0,4645$ $F=79,5124$ $p<0,001$						

**LLCI (Lower-limit of confidence interval), ULCI (Upper-limit of confidence interval)



4.8.5.3. Dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin incelenmesi

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti

Bağımsız Değişken: Psikolojik sözleşme ihlali

Düzenleyici Değişken: Dışsal istihdam edilebilirlik algısı

Tablo 40 dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla yapılan analizi göstermektedir. Tabloda etkileşim değişkeninin (Dışsal istihdam edilebilirlik algısı-psikolojik sözleşme ihlali algısı) istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,1183$). Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi olduğu söylenemez.

Bu durumda “H₀: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında

istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi yoktur.” hipotezinin alt hipotezlerinden biri olan “10a2.H₀: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi yoktur.” hipotezi desteklenmektedir.

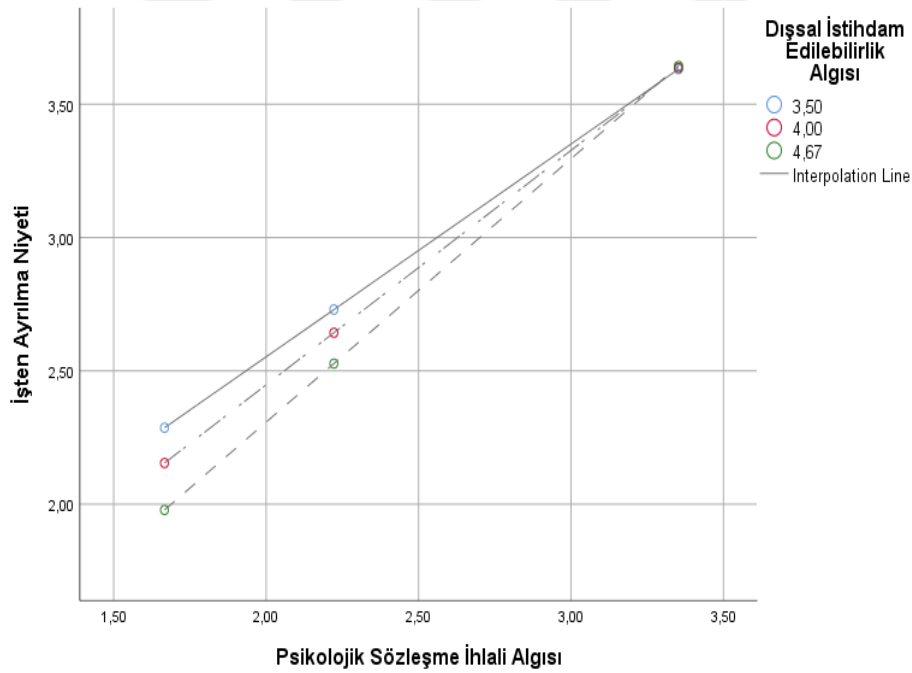
Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirlik ve alt boyutlarının düzenleyici etkisini içeren regresyon analizleri sonucu elde edilen verilerin yorumlanması sonucu *Hipotez 10*’ un reddedilemeyeceği ve kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 40: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Dışsal İstihdam Edilebilirlik Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi

	Unstandardized β	Std. Error	t	p	LLCI**	ULCI**
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0,2278	0,4282	0,5319	0,5952	-0,6152	1,0708
Dışsal İstihdam Edilebilirlik Algısı	-0,5356	0,2831	-1,892	0,0595	-1,0928	0,0217
Dışsal İstihdam Edilebilirlik Algısı-Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0,1629	0,1039	1,567	0,1183	-0,417	0,3674

$R^2=0,4558$ $F=76,7852$ $p<0,001$

**LLCI(Lower-limit of confidence interval), ULCI(Upper-limit of confidence interval)



4.8.5.4. İş yükü algısının düzenleyici etkisinin incelenmesi

Bağımlı Değişken: İşten ayrılma niyeti

Bağımsız Değişken: Psikolojik sözleşme ihlali

Düzenleyici Değişken: İş yükü algısı

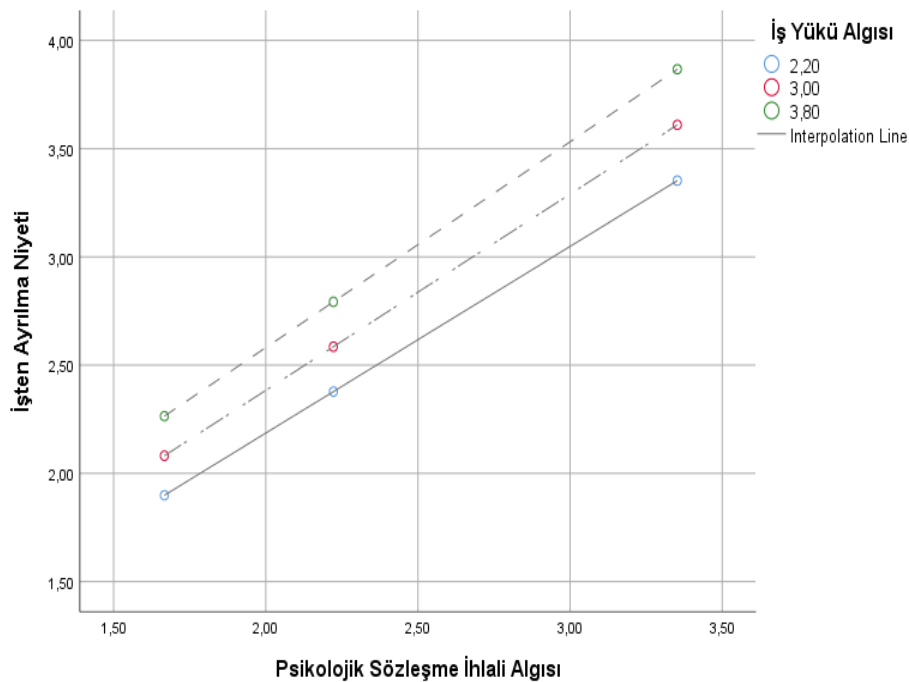
Araştırmanın hipotezlerinden birisini oluşturan iş yükü algısının PSİ algısı ve İAN arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olup olmadığını inceleyen tablo 41’de etkileşim değişkeninin (İş yükü algısı*psikolojik sözleşme ihlali algısı) istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir ($p=0,4539$). Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş yükü algısının düzenleyici etkisi olduğu söylenemez.

Bu sonuca göre “ H_0 : Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yükü algısının düzenleyici etkisi yoktur.” hipotezi kabul edilmektedir ve psikolojik sözleşme ihlali algısı ve işten ayrılma niyeti arasında iş yükü algısının düzenleyici rolü olduğunu iddia eden “Hipotez 11” desteklenmemektedir.

Tablo 41: Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Yükü Algısının Düzenleyici Etkisinin Tespiti İçin Regresyon Analizi

	Unstandardized β	Std. Error	t	p	LLCI**	ULCI**
Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0,7405	0,229	3,2338	0,0014	0,2897	1,1913
İş Yükü Algısı	0,1361	0,1907	0,7135	0,4762	-0,2394	0,5116
İş Yükü Algısı-Psikolojik sözleşme ihlali algısı	0,0554	0,0738	0,7499	0,4539	-0,0900	0,2007
$R^2=0,4809$ $F=84,9097$ $p<0,001$						

**LLCI(Lower-limit of confidence interval), ULCI(Upper-limit of confidence interval)



TARTIŞMA

Psikolojik sözleşme örgütlerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmelerinde çok önemli etkileri olan birçok örgütsel davranış teorisiyle yakından ilişkili bir kavramdır. Çalışan tarafından bu sözleşmeye ilişkin bir ihlal algılanması halinde olumsuz birçok etkidən söz edilebilmektedir. Bu çalışmada çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algılamaları halinde bu durumun işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın yanıt bulmayı amaçladığı temel konu ise bu iki değişken arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik ve iş yükü algılarının düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığının incelenmesidir. Bunun yanı sıra, katılımcıların PSİ algıları, işten ayrılma niyetleri, iş yükü algıları ve istihdam edilebilirlik algıları sosyo-demografik özellikleri bakımından da ele alınmış olup elde edilen veriler literatürle karşılaştırılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarına anket dağıtılması yoluyla elde edilen niceliksel bir araştırmadır.

Araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme ihlali, algılanan istihdam edilebilirlik, iş yükü ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizinin yanı sıra açıklayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Faktör yük değerlerinin 0,40'dan aşağı olmaması gerektiği, 0,40 ve üstünün kabul edilir değerler olarak görüldüğü ifade edilmektedir.²⁸⁹ Buna göre, psikolojik sözleşme ihlali ölçeği maddelerinin faktör yük değerleri 0,593– 0,798 arasında farklılık göstermektedir. Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğinin faktör yük değerlerine bakıldığında ise 0,469-0,753 aralığında olduğu görülmektedir. İş yükü algısı ölçeğinin faktör yük değerleri ise 0,563-0,835 aralığındadır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin faktör yük değerleri de 0,779-0,838 aralığında olduğu tespit edilmiş olup bu değerlerin tamamının kabul edilebilir faktör yükü değerleri olduğu söylenebilir.

Araştırmanın ölçeklerinin iç tutarlılıkları cronbach alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Genel kabul cronbach alfa katsayısının 0,60'dan yüksek olmasının ölçeğin güvenilir olduğunun söylenmesi için yeterli olduğu şeklindedir.²⁹⁰

Bu kapsamda araştırmanın psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,925, algılanan istihdam edilebilirlik ölçeği cronbach alfa değeri 0,876, iş yükü algısı ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,841, işten ayrılma niyeti ölçeğinin cronbach alfa değeri ise 0,943 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu ve bilimsel olarak geçerli olduğu söylenebilmektedir.

Evreni İstanbul olarak belirlenmiş olan çalışmanın örneklemini İstanbul'daki beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Ankete katılım gösteren 279 çalışanın verdiği cevaplar doğrultusunda yapılmış olan SPSS analizi sonucunda ulaşılan bulgular şu şekildedir:

Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, son şirketlerindeki anlık çalışma süreleri, yöneticilik durumları gibi sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde;

En fazla katılımcının 174 kişi ile 26-35 yaş grubundan oluştuğu görülmektedir. Cinsiyet

²⁸⁹ Şener Büyüköztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 8. Baskı, Ankara: Pagem Yayıncılık, 2007, s. 123-125, aktaran İşçi, s. 92.; Erdem, Kılınç, ve Demirci, s. 778; Büyükyılmaz ve Ahmet F. Çakmak, s.589-592.

²⁹⁰ Dikili, s. 60; Mimaroglu, s. 116.

ölçütü açısından bakıldığında erkek katılımcı sayısının %51,6 ile kadın katılımcı sayısından yüksek olduğu görülmektedir. Ancak değerlerin birbirine çok yakın olması sebebiyle analizlere etki edecek büyük bir farkın varlığından bahsedilemeyeceği söylenebilir.

Medeni durum açısından katılımcı grubu ele alındığında ise bekârların %63,8 ile en büyük kitleyi oluşturduğu anlaşılmaktadır. Eğitim ölçütünde ise %64,9 ile lisans mezunlarının ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Yöneticilik görevinin olup olmamasına göre araştırma grubuna bakıldığında %54,5 ile yöneticilik görevi olanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri açısından değerlendirildiği analizde toplam çalışma süresi 5-10 yıl arası olanlar %33,3, 5 yıl ve altı çalışması olan grup ise hemen ardından %33 ile gelmektedir.

Çalışanların halihazırda çalıştıkları örgütteki çalışma sürelerine bakıldığında %84,6 ile 5 yıl veya daha az süredir şu anki örgütlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda PSİ algılamasının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Genç katılımcıların sözleşme ihlal algılarının 46 yaş ve üstü gruptakilere oranla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan çalışanların PSİ algılamalarında cinsiyet gruplarına göre de farklılıklar olduğu ve kadınların ihlal algılamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu araştırmanın bulgularından birisidir.

PSİ algısının çalışanların medeni durumlarına göre analiz edilmesi sonucu bekar çalışanların ihlal algılaması düzeyleri evlilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Elde edilen bulgulara göre öğrenim durumunun çalışanların ihlal algılamaları üzerine bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bununla beraber yöneticilik görevi olmayan çalışanların ihlal algısı düzeylerinin bu görevi yapanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam çalışma süresine göre PSİ algısı düzeylerine ilişkin analiz sonucuna göre çalışma süresi yüksek olanların ihlal algısı düzeyi çalışma süresi az olanlara kıyasla daha düşüktür. En fazla ihlal algısına sahip grup 5 yıl ve altı çalışma süresi olanlar olarak tespit edilmiştir.

PSİ algısı düzeyinin sosyo-demografik değişkenlere göre değişiminin incelenmesi sonucunda ulaşılan sonuçlar literatür ile karşılaştırıldığında; yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süreleri açısından anlamlı farklılıklar elde edilmesi bakımından literatürdeki Mimaroglu'nun ve Dikili'nin doktora tezi çalışmalarıyla paralellik gösterdiği anlaşılmıştır.²⁹¹ Diğer yandan sosyo-demografik değişkenlere göre PSİ algısının değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılan Özgül'ün yüksek lisans tez çalışması ve Çetinkaya'nın doktora tezi çalışmalarıyla da araştırmamızın öğrenim durumuna göre PSİ seviyelerinin farklılık göstermediği sonuçları örtüşmektedir.²⁹²

Katılımcıların istihdam edilebilirlik algılarının yaş gruplarına göre incelendiğinde 36-45 yaş grubunda yer alanların istihdam edilebilirlik algılarının 26-35 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İstihdam edilebilirlik algısının cinsiyet ölçütüne göre farklılık

²⁹¹ Mimaroglu, s. 126-129; Dikili, s. 71-80.

²⁹² Eda Özgül, "Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Üniversitesi SBE, 2013), s 68; Çetinkaya, s 168.

gösterip göstermediğinin tespiti için yapılan analiz sonucunda ise erkeklerin istihdam edilebilirlik algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Bozkurt'un doktora tezi çalışmasının sonucunu destekler niteliktedir.²⁹³

AİE ve medeni durum ilişkisine ilişkin verilere bakıldığında: evli katılımcıların istihdam edilebilirlik algıları bekarlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumunun istihdam edilebilirlik algısına etkisinin olup olmadığına ilişkin analize göre eğitim durumun istatistiksel olarak ayırt edici bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bozkurt ise çalışmasında ilkökul ve önlisans grupları arasında yaptığı karşılaştırmada eğitim seviyesinin arttıkça istihdam edilebilirlik algısının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışma bu açıdan Bozkurt'un çalışmasıyla zıtlık göstermektedir.²⁹⁴

Yöneticilik görevi olanların katılımcıların istihdam edilebilirlik algılarının diğer gruba göre daha yüksek olduğu araştırma bulgularından birisidir.

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre AİE'nin seviyesi incelendiğinde ise 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların AİE seviyesinin 5 yıl ve altı ve 5-10 yıl gruplarındakilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışma süresi arttıkça AİE' de artış gözlemlendiği sonucuna ulaşılan Bozkurt'un çalışması ile paralellik göstermektedir.²⁹⁵

Son şirketlerindeki toplam çalışma süresine göre AİE seviyesine etkisine bakıldığında ise gruplar arasında istatistiksel bir fark tespit edilememiştir.

İş yükü algısının yaş gruplarına göre düzeylerinin incelenmesi sonucu yaş arttıkça iş yükü algısının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. 25 ve altı yaş grubunda yer alan katılımcıların iş yükü algısı 36-45 ile 46 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların iş yükü algısından daha düşük olduğu söylenebilir. Keser'in çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü ve iş tatminleri üzerine yapmış olduğu çalışmada ise çalışanların iş yükü düzeylerinin yaş kriterine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.²⁹⁶ İş yükünün cinsiyete göre değişkenlik gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçlarına göz atıldığında ise iş yükü algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Altay'ın doktora tezi çalışmasıyla ve Keser'in makalesiyle paralellik göstermektedir.²⁹⁷

Araştırmaya katılan çalışanlardan boşanmış olanların iş yükü algılarının evli ve bekar olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş yükü algılarının öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilen bulgulardan birisidir. Araştırmada elde edilen bu veri ise Altay'ın eğitim ile iş yükü algısı arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmayla tersi sonuç vermektedir.²⁹⁸

Çalışanların yöneticilik görevi üstlenip üstlenmemelerinin sahip oldukları iş yükü algısı

²⁹³ Handan Özçelik Bozkurt, "Çalışanlarda Öznel İyi Olma Halinin Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE, 2018), s. 83.

²⁹⁴ Bozkurt, s. 83

²⁹⁵ Bozkurt, s. 83.

²⁹⁶ Keser, ss 110-112.

²⁹⁷ Melih Altay, "Çalışma Yaşam Kalitesinin İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma niyeti ile ilişkisinde İş yükü ve Lider-üye Etkileşiminin Rolü" (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 2018).ss. 140-144; Keser, ss.110-112.

²⁹⁸ Altay, ss. 140-144.

üzerinde bir etkisi olmadığı araştırmanın bulgularından birisidir. Katılımcıların iş yükü algılamalarının toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ve 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olan katılımcıların iş yükü algılarının 5 yıl ve altı, 5-10 yıl toplam çalışma süresi olan katılımcıların iş yükü algısından daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre ise iş yükü algılarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Altay'ın çalışmasına göre çalışma süresi ile iş yükü arasında bu çalışma ile paralel olarak pozitif ilişki tespit edilmişken buna ek olarak bizim çalışmamızın tersi bir sonuç olarak kurumdaki çalışma süresi ile çalışanların iş yükü algılarının pozitif yönlü ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.²⁹⁹

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna ve medeni duruma göre anlamlı farklılıklar göstermediği araştırmanın bulgularındandır. Bu sonuçlar işten ayrılma niyetinin eğitim seviyesine, medeni duruma, yaşa ve cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılan Dirican'ın doktora tezi çalışmasıyla ve cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılan Ademola'nın çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.³⁰⁰ Diğer yandan ise Şahin'in makalesinde çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin yaş, eğitim seviyesi ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları bu açıdan Şahin'in çalışmasının tersi sonuçlar vermiştir denilebilir.³⁰¹ Katılımcıların yöneticilik görevi durumuna göre ise İAN düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilik görevi olmayan katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin diğer gruba göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Toplam çalışma süresi ve İAN arasındaki ilişkiye bakılacak olursa: işten ayrılma niyeti en yüksek olan grup 5 yıl ve daha az toplam çalışma süresine sahip katılımcılar olarak görülmektedir. İAN en az olan grup ise 11 yıl ve üzeri iş tecrübesi olanlardır. Dirican'ın çalışmasının sonuçları ise çalışanların toplam çalışma süresi ve İAN arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı yönündedir. Şahin'in çalışma sonuçları ise toplam çalışma süresi ile İAN arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu şeklindedir.³⁰²

Korelasyon analizi bulgularına göre katılımcıların PSİ algısı yükseldikçe istihdam edilebilirlik algılarının azaldığı görülmektedir. Burada çalışanların onlara vaat edilen veya beklentisi içinde oldukları görev, sorumluluk, eğitim, terfi vb. şeylerin örgütleri tarafından karşılanmamasının veya böyle algılamalarının, kendilerini aynı işi yapan başkalarına kıyasla yetersiz veya daha az rekabet edebilir hissetmelerine yol açtığı, buna bağlı olarak da AİE seviyelerinin azaldığı yorumu yapılabilir.

Katılımcıların PSİ algısı ile iş yükü algıları arasında anlamlı pozitif ve zayıf bir ilişkinin varlığını ortaya konulmuştur. Buna göre çalışanların PSİ algısı yükseldikçe iş yükü algılarının da yükseldiği ifade edilmektedir. Bununla beraber katılımcıların AİE seviyesindeki artışa bağlı olarak İAN' de azalış meydana geldiği görülmüştür. Diğer yandan çalışanların iş yükü algılarında bir artış söz konusu olduğunda ise buna paralel olarak İAN' de artış meydana gelmektedir. Bu sonuç

²⁹⁹ Altay, ss. 140-144.

³⁰⁰ Meltem Dirican, "Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü" (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2015), ss. 141-169; Edip Örtücü ve Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.23 (2013), s. 340.

³⁰¹ Şahin, s. 282.

³⁰² Dirican, ss. 141-149; Şahin, s. 282.

Pienaar vd.'nin çalışmasını destekler niteliktedir.³⁰³

Çalışanların PSİ algılamaları ile İAN arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre PSİ algısı arttıkça İAN da artış göstermektedir. Bu sonuçlar literatürdeki iki değişken arasında paralellik olduğu ortaya koyan diğer çalışmaları da destekler niteliktedir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Robinson ve Morrison ile Turnley ve Feldman gibi araştırmacıların çalışmalarından ulaşılan sonuç: Kurumu tarafından verilen vaatlerin yerine getirildiğini düşünen çalışanlarda İAN'nin düşük olduğu şeklindedir.³⁰⁴ Ancak aksi söz konusu olduğunda ise çalışanların işten ayrılma niyetleri veya davranışlarının içinde bulunan ekonomik koşullara, işten ayrılmanın maliyetine ve çalışanın vasıflı veya vasıfsız olması durumlarına göre değişiklik gösterebildiği belirtilmektedir.³⁰⁵

Katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı ile iş yükü algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu veri Erdem, Kılınç ve Demirci'nin çalışmalarındaki algılanan iş yükü fazlalığı ile AİE arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren çalışmayla aksi bir sonuç vermiştir.³⁰⁶

Korelasyon analizi bulgularından birisi de katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde orta düzeyde ilişki olduğudur. Buna göre katılımcıların algılanan istihdam edilebilirlik algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu noktada literatürdeki birkaç çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Cuyper vd. çalışmalarında iki farklı sonuç elde etmişlerdir. Bunlardan ilki iş kontrolü düşük olan çalışanlarda algılanan istihdam edilebilirliğin işten ayrılma niyetini arttırdığı yönündedir. Diğer yandan iş kontrolü yüksek olan çalışanlarda ise algılanan istihdam edilebilirliğin işten ayrılma niyetini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.³⁰⁷ Bir başka çalışmada ise istihdam edilebilirlik algısı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğu ancak düşük istihdam edilebilirlik algısına sahip olmasına rağmen ekonomik ihtiyacı az olan çalışanların da işten ayrılma niyetlerinin yüksek olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.³⁰⁸ Buradan hareketle araştırma bulgumuzun literatürdeki çalışmalarla kısmen benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcıların iş yükü algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgunun Altay'ın doktora tezi çalışması ve Faiz'in iş yükü, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti konularını incelediği makale sonuçlarını

³⁰³ Erdem, Kılınç, ve Demirci, s. 775.

³⁰⁴ Koyuncu ve Katlav, s.18; I.J. Van Emmerik ve Kk Sanders, "Mismatch in Working Hours and Affective Commitment: Differential Relationships For Distinct Employee Groups", *Journal of Managerial Psychology*, 20.8 (2005), 712–26; Özgen ve Özgen, s. 14; Şebnem Aslan ve Seda Uyar, "Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33.1 (2018), Bedirhan Elden, "Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Düzenleyici Rolü" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Nevşehir Üniversitesi SBE, 2017), s.69 .

³⁰⁵ Dilek Işılay Üçok, "Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi"

(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2012), s. 36.

³⁰⁶ Erdem, Kılınç, ve Demirci, s.779.

³⁰⁷ Cuyper vd., ss.253-263

³⁰⁸ Nurgül Çalışkan ve Aziz Gökhan Özkoç, "Turizm Sektöründe Algılanan İş Güvencesizliği ve İstihdam Edilebilirlik: Konaklama İşletmeleri Örneği", *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4.3 (2020), s. 693.

destekler nitelikte olduğu söylenebilir.³⁰⁹

Araştırmanın temel amacı algılanan istihdam edilebilirlik ile iş yükü algısının PSİ VE İAN arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığını incelemektir. Bu değişkenlerle ilgili olarak yapılan literatür taraması sonucunda adı geçen değişkenlerin bir arada incelenip düzenleyici etkilerini irdeleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu boşluğa katkıda bulunabilmek amacıyla söz konusu değişkenlerin düzenleyici etkilerinin var olup olmadığının tespiti amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımı sonucu ortaya çıkan etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisini içeren analiz sonucunda:

Algılanan istihdam edilebilirliğin PSİ ile İAN arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu diğer bir deyişle psikolojik sözleşme ihlali algısını istihdam edilebilirlik ve içsel istihdam edilebilirlik ile birlikte düşündüğümüzde işten ayrılma niyeti üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğu söylenebilir.

AİE'nin alt boyutu olan içsel istihdam edilebilirliğin düzenleyici rolünün analizi sonucunda ise etkileşim değişkeninin (içsel istihdam edilebilirlik algısı) PSİ algısı ve İAN arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu durumda psikolojik sözleşme ihlali algısının işten ayrılma üzerindeki etkisinde içsel istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi vardır denilebilir.

AİE'nin alt boyutların bir diğeri olan dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisini ölçmek amacıyla yapılan analiz sonucunda ise etkileşim değişkeninin (dışsal istihdam edilebilirlik algısı) istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülmüş olup PSİ algısının İAN üzerindeki etkisinde dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak ise iş yükü algısının söz konusu bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında düzenleyici rolünün tespiti için yapılan analiz neticesinde etkileşim değişkeninin (iş yükü algısı) istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı ve düzenleyici rolünün bulunmadığı anlaşılmıştır.

Bu bölümün sonuna test edilen tüm hipotezleri tek bir tablo halinde koymanın faydalı olacağı düşünülmüştür.

³⁰⁹ Altay, s.142; Emel Faiz, “Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10.1 (2019), s 34.

Tablo 42: Araştırma Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<u>Hipotez 1:</u>	
H ₀ : Çalışanların PSİ algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.	Kısmen doğrulandı.
H ₁ : Çalışanların PSİ algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen doğrulandı.
<u>Hipotez 2:</u>	
H ₀ : Çalışanların istihdam edilebilirlik algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.	Kısmen doğrulandı.
H ₁ : Çalışanların istihdam edilebilirlik algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen doğrulandı.
<u>Hipotez 3:</u>	
H ₀ : Çalışanların iş yükü algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.	Kısmen doğrulandı.
H ₁ : Çalışanların iş yükü algılarında sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen doğrulandı.
<u>Hipotez 4:</u>	
H ₀ : Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.	Kısmen doğrulandı.
H ₁ : Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sosyo-demografik özellikleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.	Kısmen doğrulandı.
<u>Hipotez 5:</u>	
H ₀ : PSİ algısı ile istihdam edilebilirlik algısı arasında ilişki yoktur.	
H ₁ : PSİ algısı ile istihdam edilebilirlik algısı arasında ilişki vardır.	Doğrulandı.
<u>Hipotez 6:</u>	
H ₀ : PSİ algısı ile iş yükü algısı arasında ilişki yoktur.	

H₁: PSİ algısı ile iş yükü algısı arasında ilişki vardır.	Doğrulandı.
<u>Hipotez 7:</u>	
H₀: İstihdam edilebilirlik algısı ile İAN arasında ilişki yoktur.	
H₁: İstihdam edilebilirlik algısı ile İAN arasında ilişki vardır.	Doğrulandı.
<u>Hipotez 8:</u>	
H₀: İş yükü algısı ile İAN arasında ilişki yoktur.	
H₁: İş yükü algısı ile İAN arasında ilişki vardır.	Doğrulandı.
<u>Hipotez 9:</u>	
H₀: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki yoktur.	
H₁: Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	Doğrulandı.
<u>Hipotez 10:</u>	
H₀: PSİ algısı ile İAN arasında istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi yoktur.	Kısmen doğrulandı.
H₁: PSİ algısı ile İAN arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen doğrulandı.
<u>Hipotez 11:</u>	
H₀: PSİ algısı ile İAN arasındaki ilişkide iş yükü algısının düzenleyici etkisi yoktur.	Doğrulandı.
H₁: PSİ algısı ile İAN arasındaki ilişkide iş yükü algısının düzenleyici etkisi vardır.	

SONUÇ

İşletmelerin temel amacının kaliteli mal veya hizmet üretmek ve ürünlerine pazarda pay edinmek olduğu bilinen bir gerçektir. Bu amaçla işletmeler, makine ve teçhizatlar edinip bunları kullanarak mal ve hizmet üretecek çalışanlar istihdam ederler. Ancak bir şirketin başarıya ulaşmasında birinci sınıf hammadde ve pahalı makinelere sahip olunmasının tek başına yeterli olmadığı, bu denklemde Robert Owen'ın "canlı makineler"³¹⁰ olarak adlandırdığı insan unsurunun önemli bir yeri olduğu, yapılan deneysel çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için rekabet gücüne, ekonomide yaşanan ani daralma ve genişleme dönemlerine hızla uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya sahip olabilmesi ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi gerekmektedir. Tüm bunların elde edilebilmesi için de en başta nitelikli personellere³¹¹ sahip olmak, bu personellerin sürekliliğini sağlamak ve onların beklentilerini karşılamak gerekmektedir.

İnsanları bir makine gibi gören klasik yönetim anlayışının zamanla üretimde yeterli etkinliği sağlayamadığı görülmüştür. Bunun üzerine örgüt içindeki insan davranışlarını deneysel ve gözlemsel çalışmalarla inceleyerek çalışan verimliliğini arttırmanın yollarını arayan davranışsal yönetim yaklaşımına geçilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda başarılı bir örgüt olmanın yolunun sağlıklı bir iletişim ortamından ve beklentileri karşılanmış, tatmin duygusu yüksek çalışanlardan geçtiği anlaşılmıştır. Bu noktada çalışanların örgüte bağlılığından iş tatminine, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinden verimliliklerine ve işten ayrılma niyetlerine kadar birçok tutum ve davranışına etki edebildiği bilimsel araştırmalarla ortaya konulmuş olan psikolojik sözleşme kavramına değinmekte fayda vardır. Çalışma yaşamına başlarken şirketler tarafından bireylere; kişisel ve mesleki gelişim olanakları, eğitim, yüksek ücret ve terfi imkânları veya sosyal ve yan hak vaatlerinde bulunulabilmektedir. Bu vaatler sonucu çalışanlarda ortaya çıkan beklentilerin karşılanmaması veya yerine getirilmediğine inanılması durumunda olumsuz birtakım tutum ve davranışların ortaya çıkabileceği belirlenmiştir. Kavramla ilgili yapılan araştırmalara, son yıllarda akademik çevrelerce daha fazla ağırlık verilmeye başlanmıştır. Günümüzde özel sektör profesyonelleri ve insan kaynakları yöneticileri de kavramın doğurabileceği sonuçlar bakımından öneminin daha fazla farkına varmaya başlamışlardır. Bu araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütler açısından olumsuz iş tutumlarından birisi olan işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi incelenmiştir. Buna ek olarak yapılan literatür araştırması neticesinde daha önce hiç çalışılmamış olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide istihdam edilebilirlik ve iş yükü algılarının rolü olup olmadığı ele alınmıştır.

Elde edilen veriler yorumlandığında; terfi ve yükselme, kişisel eğitim ve gelişim, performans, maaş ve diğer sosyal ve yan haklar ile ilgili beklentileri karşılanamayan çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine ilişkin algıya sahip oldukları, bu durumun da çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açtığı görülmüştür. Psikolojik sözleşmeye ilişkin ihlal algılamasının çalışanların iş yükü algısını da pozitif yönde etkilediği ve arttırdığı görülmüştür. Çalışma neticesinde şu anda yapmakta olduğu iş veya benzeri bir işte kolaylıkla iş bulabileceğini

³¹⁰ Arıkoğlu, s.32.

³¹¹ Nitelikli personel ifadesinden kasıt organizasyon içindeki hiyerarşik yapının her kademesinde istihdam edilen çalışanları ifade etmektedir.

düşünen ve sahip olduğu niteliklerin piyasada oldukça talep göreceğini düşünen çalışanların kendilerini istihdam edilebilir algıladıkları ve bu gruptaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Diğer yandan tamamlayabileceğinden fazla iş verildiğini ve gereğinden hızlı çalışması istendiğini düşünen çalışanların iş yükü algılamalarının daha yüksek olduğu ve bu kişilerin işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu çalışmayı literatürdeki benzer çalışmalardan ayıran nokta PSİ ile İAN arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirliğin bir rolünün olup olmadığının araştırılması olmuştur. Yapılan çoklu regresyon analizi neticesinde algılanan istihdam edilebilirlik ve onun alt boyutu olan içsel istihdam edilebilirlik algısının bu ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, psikolojik sözleşmenin ihlaline ilişkin algıları olumsuz olsa bile, içsel istihdam edilebilir olduklarını düşündüklerinde, işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Diğer yandan düzenleyici etkisinin tespiti amaçlanan dışsal istihdam edilebilirlik ve iş yükü algılarının ise söz konusu ilişkide herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Dışsal istihdam edilebilirlik algısının düzenleyici etkisinin görülememesinde anket verilerinin pandemi sürecinde elde edilmesine bağlı olarak, çalışanların bir kısmının kısa çalışma ödeneği ile işlerinden ayrı kalmış olması, piyasadaki şirketlerin büyük çoğunluğunda işe alım sürecinin durma noktasına gelmesi, alternatif iş olanaklarının azalmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumda da çalışanların içe döndükleri ve çalıştıkları işlerinde sürekliliklerini sağlamaya yöneldikleri ve bu durumunda içsel istihdam edilebilirliklerinin artışına yol açtığı söylenebilir.

Çalışmanın ele aldığı bir başka konu da araştırma değişkenlerinin sosyo-demografik özellikler bakımından farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır.

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının yaş azaldıkça artış gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, kadınların erkeklerden, bekârların evlilerden, yöneticilik görevi olmayanların yöneticilik görevi olanlardan, toplam çalışma süresi ve örgütlerindeki anlık çalışması süresi az olanların, tecrübesi daha fazla olanlara kıyasla daha çok ihlal edildiğini düşündükleri saptanmıştır.

Çalışanların, istihdam edilebilirlik algılarının toplam çalışma süresi arttıkça olumlu yönde artış gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, 36-45 yaş grubundakilerin 26-35 yaş grubundakilerden daha fazla istihdam edilebilirlik algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara, yöneticilik görevi olanların olmayanlara göre, evlilerin ise bekârlara oranla daha yüksek istihdam edilebilir olduklarını düşündükleri belirlenmiştir.

İş yükü algıları bakımından veriler incelendiğinde, iş tecrübesi fazla olanların daha az tecrübeye sahip olanlardan, boşanmış olanların da bekârlar ve evlilerden daha fazla iş yükü algısına sahip olduğu görülmüştür.

Çalışma verileri işten ayrılma niyeti bakımından incelendiğinde ise, yöneticilik görevi olmayan, toplam iş tecrübesi daha az olan ve şirketteki çalışma süresi daha az olan kişilerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu bulgulardan yola çıkılarak örgütlere, İK ve birim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Turizm sektörü çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetine dönüşümünün en hızlı gözlemlenebildiği sektör olması sebebiyle bu alandaki yöneticilerin, çalışanların davranış ve tutumlarını inceleyen bilimsel araştırmalara, eğitimlere daha da ilgili olmaları gerekmektedir. Personellere verilecek eğitimlerden önce insan kaynakları profesyonelleri ve örgüt yöneticilerinin

psikolojik sözleşme kavramı hakkında bilgi sahibi olmaları için iş ilanının verilmesi aşamasından başlayarak çalışanlarla nasıl bir iş ilişkisi kurulması gerektiği, bu süreçte verilecek mesajların ve vaatlerin içeriği konularında bilinçlendirilmelerinde fayda görülmektedir.

Örgütlerin verimliliğini etkileyen en tehlikeli olumsuz iş tutumlarından birisi de işten ayrılma niyetidir. İAN'nin en düşük seviyede tutulması ve davranışa dönüşmesinin önüne geçilmesinde başta insan kaynakları yöneticilerine sonrasında ise diğer birim yöneticilerine birtakım sorumluluklar düşmektedir. Günümüz çalışma yaşamında biçimsel iş sözleşmelerinin çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından idrak edilmeye başlanmıştır. Bundan sebeptir ki çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik çeşitli insan kaynakları uygulamaları geliştirilmeye ve uygulanmaya çalışılmaktadır.

Çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısı yüksek olduğunda beraberinde yüksek işten ayrılma niyetini getirirken; kendilerini istihdam edilebilir algıladıklarında ise işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir. Bu sebeple çalışanlara işe başlarken veya sonrasında vaat edilenlerin yerine getirilmesi çok önemlidir. Eğer şirket elinde olmayan nedenlerle söz verdiği vaatleri yerine getiremeyecekse bu durum dürüstçe, gerekçeleriyle çalışana söylenebilir. İlgili yöneticilerin çalışanların mutlu olup olmadıklarıyla, isteklilikleriyle, performans ve motivasyonlarıyla yakından ilgilenmeleri, çalışanlara belirli aralıklarla memnuniyet anketleri düzenlemeleri organik bağların oluşmasına katkı sağlayacaktır. Yine iş görüşmesi esnasında şeffaf olunması, iş ile ilgili tüm olumlu ve olumsuz yönlerin dile getirilmesi ve iş ilişkisinin dürüstlük temeli üzerine inşa edilmesi çok önemlidir.

Çalışanların yöneticilerine ulaşmaları, istek, şikâyet ve beklentilerini rahatça dile getirebilmeleri için güç mesafesinin düşük tutulması ve gerek görmeleri halinde özel toplantılar düzenlenerek çalışanların beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının anlaşılması bir diğer önem arz eden konudur. Bu sayılanların uygulanması aşamasında çalışanların yapılan uygulamaları kendilerine yönelik bir denetim gibi algılamamaları için yöneticilerin çalışanlara yaklaşımlarına dikkat etmesi ve sağlıklı bir iletişim kurulması önemlidir.

Çalışanların mesleklerine yönelik gerekli nitelikleri kazanmaları, yetenek ve bilgilerini güncel tutabilmeleri amacıyla eğitimler planlanabilir ve düzenlenebilir. Çalışanlara ölçülü kariyer hedefleri sunulabilir, özenli kariyer planlama çalışmaları yapılabilir. Böylece kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri, örgütün verilen sözleri yerine getirmeye ve çalışanlarının istihdam edilebilirliklerine katkı sağlamak için çabaladığına dair inançları artabilir. Bu durum dolaylı olarak işten ayrılma niyetinin azalmasını sağlayabilir. Bu noktada eğitimlerin fırsat maliyetini düşünüp çalışanlarına eğitim vermekten kaçınan şirketlerin çalışanın işten ayrılması, ayrılırken de tüm bilgi ve birikimini de yanında götürmesi gibi daha ağır maliyetlerle karşı karşıya kalabileceklerini hesaba katmaları gerekmektedir.

Çalışanların iş yüklerinin fazla olduğunu düşünmeleri işten ayrılma niyetlerini arttıran bir başka etkidir. Bu sebeple iş analizlerinin yapılması bunun neticesinde de çalışanların ulaşması gereken performans standartlarının belirlenmesi, iş tanımlarının, iş gerekliliklerinin ve iş paylaşımının doğru bir şekilde yapılması aracılığıyla çalışanların hem iş-yaşam dengesini kurmaları sağlanabilir hem de aşırı iş yükü yüklenmesinin önüne geçilebilir.

Son dönemde yaygınlaşan evden/uzaktan çalışmanın birçok çalışan tarafından memnuniyetle karşılandığı görülmektedir. Bu konunun çalışanlarla istişare edilerek imkanlar dahilinde bir seçenek olarak sunulması da çalışanların örgütlerine yönelik pozitif tutumlarının artmasına katkıda bulunabilir ve memnuniyet düzeyi yüksek bir çalışan grubu oluşturulabilir.

Literatüre katkı sağlamaya yönelik olarak, ileride konuyla ilişkili yapılacak çalışmalar için şu önerilerde bulunulabilir: Bu araştırmanın verileri tüm dünya açısından hassas bir zaman olan covid-19 dönemini kapsamaktadır. Ankete katılım gösteren çalışanların bir kısmı evden çalışma yaparken bir kısmı kısmi çalışma ödeneği ile işlerinden uzaklaşmış kişileri oluşturabilmektedir. Ülkemizde son yılların ciddi bir problemi olan yüksek işsizlik oranlarının da dikkate alınması durumunda katılımcıların anketlere yönelik cevaplarının bahsi geçen tüm bu etkenlerden etkilenmiş olabileceğinin göz önünde bulundurulmasında fayda vardır. Bu sebeple aynı çalışmanın daha sonraki dönemlerde benzer çalışan grupları üzerinde tekrar edilmesi halinde daha farklı sonuçlara ulaşılabilceği düşünülmektedir.

Düzenleyici etkisi bulunacağı varsayılan ancak regresyon analizi sonucu böyle bir etkisinin bulunmadığı anlaşılan dışsal istihdam edilebilirlik ve iş yükü algısının bu çalışmada ele alınmayan birtakım etkenlerden etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir. Bunlar yaşanan şehir, sahip olunan meslek, çalışılan sektör, yüksek işsizlik ortamı ve covid-19 dönemindeki belirsizlik ortamı şeklinde sıralanabilir. Bu gibi etkenlerin katılımcıların cevaplarını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi amacıyla araştırmanın planlanma aşamasında nitel araştırmayla desteklenmesi amaçlanmaktaydı. Ancak alan araştırmasına başlanılan dönemde yayılmaya başlayan covid-19 virüsü sebebiyle araştırma planlandığı şekilde tamamlanamamış olup sadece anketlerin analizi ile yetinilmiştir. Bu sebeple araştırmanın ileriki bir dönemde tekrarlanması, nitel ve nicel araştırmanın birlikte yürütülmesi halinde, ulaşılan bulguların daha açıklayıcı ve faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca kavramla ilgili gelecekte yapılacak çalışmaların farklı sektörlerde veya kamu sektöründe çalışan kişiler üzerinde yapılmasının da, kavrama ilişkin daha geniş bilgilere ulaşılması bakımından faydalı olacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın alan araştırması turizm sektörünün canlılığını dört mevsim koruduğu, bu yönüyle diğer turizm bölgelerinden farklı bir yere sahip olan İstanbul şehrinde gerçekleştirilmiştir. Bu özelliği dolayısıyla çalışma bulgularının, mevsimlik çalışmanın yaygın olduğu ve yüksek işgücü devrinin bulunduğu diğer turizm bölgelerinde yapılan çalışmalardan farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple aynı çalışmanın, bölgesel karşılaştırma yapmaya ve bulguların farklılık gösterip göstermediğini araştırmaya yönelik yapılmasının literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, çocuk sahibi olma, turizm eğitimi alma, kirada veya kendi evinde yaşama, ücret seviyesi gibi sosyal ve ekonomik değişkenlerin sosyo-demografik değişkenlere dahil edildiği bir araştırma yapılabilir ve bulgularda farklılığa yol açıp açmadığı sınanabilir.

Ek olarak covid-19 şartlarında yaygınlaşmaya başlayan kısmi çalışma, dönüşümlü çalışma, part time çalışma, uzaktan çalışma veya normal çalışma gibi farklı istihdam koşullarına sahip farklı çalışan grupları üzerinde yapılarak elde edilen bulguların karşılaştırılması yapılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- A.Noë, Raymond. (2011), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, (4.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Akyıldız, Hüseyin, ve Ömer Turunç. (2013), *Çalışma Psikolojisi*, (1.Baskı), Ankara: Alter Yayınları.
- Aras, Mustafa, Ahmet Karakiraz, Serkan Bayraktaroğlu, ve Rana Özen Kutanis. (2016), “Türkiye’de Psikolojik Sözleşme Çalışmalarının Genel Görünümü”, içinde *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 2*, ed. Rana Özen Kutanis, 1.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arıkboğa, F.Şebnem. (2013), *Yönetim Becerileri*, (1.Baskı), İstanbul: Der Yayınları.
- Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo, ve Manuel Mendonça. (2016), *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*, ed. Çev. Aylin Kayapalı, (1.Baskı), İstanbul: KÜY.
- Aydoğanoglu, Erkan. (2011), *Emek Sürecinin Dönüşümü*, (1.Baskı) ,Ankara: Algı Tanıtım.
- Boz, İlknur Taştan, ve İpek Kışlalı. (2015), “Psikolojik Sözleşme”, içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, ve Güney Çetin Gürkan, (1.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, Pelin, ve Cemile Çetin. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İstihdam Edilebilirlik Becerileri*, (1.Baskı), İzmir: Kitapana Yayın.
- Castellano, William G. (2016), *21.Yüzyıl İşgücü Adanmışlığı İçin Uygulamalar: Değişen İşyerinde Yetenek Yönetiminin Zorlukları*, ed. Çev. Özlem Kunday, Güven Ordun, Merve Koçoğlu, Füsün Akdağ, Bora Yıldız, ve Harun Yıldız, (1.Baskı) ,Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline, Jacqueline A.M., ve Marjo Riitta Parzefall. (2008), “Psychological Contracts”, içinde *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, ed. Julian Barling ve Cary L. Cooper, (1.baskı), London: Sage Publications.
- Dil Şahin, Meltem. (2015), “Psikolojik Sözleşme”, içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, ed. Derya Ergun Özler, (3.Baskı) ,Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ekin, Nusret. (1997), *Küresel Bilgi Çağında Eğitim Verimlilik İstihdam, İstanbul Ticaret Odası*, (1.baskı) ,İstanbul: Mega Ajans.
- Erkutlu, Hakan Vahit. (2017), *Negatif Örgütsel Davranış*, (1.Baskı), Ankara: Akademisten Kitabevi.
- Esmer, Y., Özdaşlı, K. (2018), *Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik Ve Prososyal Davranışlar*, Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Gök, Sibel. (2010), *Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- İlhan, İbrahim, ve Betül Akan (2014), “Turizm İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme”, içinde *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*, ed. Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin, ve Berrin Güzel, (1.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Katrinli, Alev, Gülem Atabay, Gonca Günay, ve Burcu Güneri Çangarlı. (2009), “Lider Üye Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

- Üzerindeki Düzenleyici Rolü”, 17. *Yhusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Lodewijkx, Hein F.M. (2008), “The Norm of Reciprocity”, içinde *International Encyclopedia of the Social Sciences*, (2.Baskı), Macmillian Publisher.
- Lordoğlu, Kuvvet, ve Nurcan Özkaplan. (2007), *Çalışma İktisadı*, (3.Baskı), İstanbul: Der Yayınları.
- Müftüoğlu, Özgür, ve Arif Koşar. (2014), *Türkiye’de Esnek Çalışma*, (1.Baskı), İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- Okakın, Neslihan, ve Müjdat Şakar. (2013), *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, (2.Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Önsal, Naci. (2011), *Endüstri İlişkileri Sözlüğü*, (1.baskı), Ankara: Sistem Ofset.
- Özdemir, Samet, ve Yasemin Özdemir. (2015), “İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi”, içinde *Türkiye’de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, ed. Rana Özen Kutanis, (1.Baskı), Ankara: Gazi Yayınevi.
- Özgür, Ayşenur Ö. (2015), *Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik*, (1.Baskı), İzmir: Kitapana Yayın.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Melek Vergiliel Tüz.(2013), *Örgütsel Davranış*, (5.Baskı), Bursa: Aktuel Yayınları.
- Saruhan, Şadi Can, ve Müge Leyla Yıldız. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)*, (2.Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Seyfullahoğullar, Ç. Ayhan. (2018), *İşten Ayrılma Niyeti*, (1.Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Şimşek, M.Şerif, Adnan Çelik, ve Tahir Akgemci. (2015), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (9.Baskı), Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tevrüz, Suna, İnci Erdem, ve Tülay Bozkurt. (2016), *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, (4.Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tınaz, Pınar. (2006), *İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing)*, (1.baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Tokol, Aysen. (2001), *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, (1.Baskı), Bursa: Vipaş.
- Turizm Bakanlığı, (2019), *İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü*, ARALIK
- Tutar, Hasan. (2016), *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, (1.baskı), Sakarya: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, Ali Naci, Fatma Gülay Gedikli, ve Burcu Küçükbiçer. (2012), *Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları*, Ankara: Aydoğdu Ofset.
- Yıldız, Süleyman Murat. (2017), *Örgütsel Davranış Seçme Konular*, (1.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, Gözde. (2009), *İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kıskaçında Birey*, (1.Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi.

Sürekli yayınlar

- Acar, Osman K., ve Ecehan K. Yabanova. (2017), “Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Çerçevesinde Kütahya İşkur’un Mesleki Eğitim Faaliyetleri’nin İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, ss. 85-111
- Ağaoğlu, Orhan K. (1992), “İşgücünü Verimli Kullanım Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”, *Verimlilik Dergisi*, ss.110-121.
- Akmaz, Abdullah, ve Ali Erbaşı. (2017), “Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, ss. 125-154
- Antonaki, Xanthi-Evangelia, ve Panagiotis Trivellas. (2014), “Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The Mediation Effect of Job Satisfaction”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, ss. 354-361
- Arslan, H Bader, ve Dilber Ulaş. (2004), “İstihdamın Korunması ve İsten Cıkarılanlara Uygulanan Yardımlar”, *Ege Academic Review*, 4, ss.102-114
- Aslan, Şebnem, ve Seda Uyar. (2018) “Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, ss.1-38
- Atik, Ezgi, ve Meryem A. Kozak. (2016), “İş Yüğü Algısı ve İş Yüğü’nün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı : Eskişehir ’ de Otel İşletmeleri Örneği”, *Anadolu Üniversitesi Sbe Dergisi*, 16, ss.341-366
- Aytuğ, Hüseyin K. (2011), “Küresel Rekabetin İşletmelerin Üretim ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Etkileri”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2, ss. 45-77
- Babalola, Yemisi. (2020), “Self-Perceived Employability of Library and Information Management Students in Ogun State”, *Tincity Journal*, 6, ss.1-16
- Baron, R. M., ve D. A. Kenny. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, ss.1173-1182
- Bilgin, Leman. (2007), “Psikolojik Sözleşmelerin Oluşumu, Gelişimi ve İhlalindeki Toplu ve Bireysel Sözleşmelerin Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, ss.1-18
- Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat, ve Oya Aytemiz Seymen. (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, ss.215-239
- Budak, Gülay, ve Olca Sürgevil. (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, 20, ss.95-108
- Büyükyılmaz, Ozan, ve Ahmet F. Çakmak. (2014), “İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi”,

- Büyükyılmaz, Ozan, ve Ahmet F Çakmak. (2015), “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi”, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, ss.48-71
- Çakıcı, Ayşahan, Ceren Özkan, ve Bahadır H. Akyüz. (2013), “İş Yüğü Yoğunluğunun , İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Çağ Üniversitesi Sbe Dergisi*, 10, ss.1-26
- Çalışkan, Nurgül, ve Aziz Gökhan Özkoç. (2020), “Turizm Sektöründe Algılanan İş Güvencesizliği ve İstihdam Edilebilirlik: Konaklama İşletmeleri Örneği”, *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4, 683–711
- Cam, Erdem. (2004), “Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1, ss.3-10
- Çarıkçı, İlker H., ve Özlem Çelikkol. (2009), “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, ss.153-170
- Çelik, Aziz. (2012), “Ulusal İstihdam Stratejisi; Ucuzluk, Esneklik ve Güvencesizlik”, *Ulusal İstihdam Stratejisi: Eleştirel Bir Bakış*, ss.13-36
- Çelik, Mazlum, ve A Çıra. (2013), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, 13, ss.11-20
- Çetinkaya, Fatih Ferhat, ve Belkıs Özkara. (2015), “Hizmet İşyerlerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss.72-91
- Cihangiroğlu, Necmettin, ve Bayram Şahin. (2010), “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 1–16
- Cihangiroğlu, Necmettin, Bayram Şahin, ve Yasin Uzuntarla. (2015), “Yardımcı Sağlık Personelinin Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14, 293–99
- Cropanzano, Russell, Erica L. Anthony, Shanna R. Daniels, ve Alison V. Hall. (2017), “Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies”, *Academy of Management Annals*, 11, ss.1-38
- Cuyper, Nele De, Saija Mauno, Ulla Kinnunen, ve Anne Makikangas. (2011), “The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study”, *Journal of Vocational Behavior*, 78, ss.253-263
- Cuyper, Nele De, ve Hans De Witte. (2010), “Temporary Employment and Perceived Employability: Mediation by Impression Management”, *Journal of Career Development*, 37, ss 635-652
- Dağdeviren, Metin, Ergün Eraslan, ve Mustafa Kurt. (2005), “Çalışanların Toplam İş Yüğü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi*

- Demir, Fevzi, ve Gülşen Gerşil. (2008), “Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, ss.68-89
- Demirkasimoğlu, Nihan. (2014), “Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri”, *Eurasian Journal of Educational Research*, ss 1-24
- Dikili, Ali, ve Serkan Bayraktaroğlu. (2013), “Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, ss.205-227
- Doğan, Selen, ve Yavuz S. Oğuzhan. (2015), “Çalışanların Duygusal Zeka Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8, ss. 1-12
- Emmerik, I.J. Van, ve Kk Sanders. (2005), “Mismatch in Working Hours and Affective Commitment: Differential Relationships For Distinct Employee Groups”, *Journal of Managerial Psychology*, 20, ss.712-726
- Erdem, Haluk, Erman Kılınç, ve Davut Demirci. (2016), “Çalışanlarda İş Yükü Fazlalığının Algılanan İstihdam Edilebilirlik Üzerine Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, ss..772-784
- Faiz, Emel. (2019), “Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10, ss. 26-38
- Gerçek, Merve, ve Sevgi E. Atay. (2017), “Rothwell ve Arnold’ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, , ss. 91-103
- Gök, Sibel. (2009), “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6, ss. 587-605
- İnan, İbrahim. (2017), “İş Yükü Algısı ve Kariyer Bağlılığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10, ss.184-198
- İşçi, Emre, İnci E. Artan, ve Fatma A. Şişman. (2011), “Role Of Trust in Violation Of Psychological Contract’s Effect On Organizational Citizenship Behaviour And Turnover Intention: A Research In Health Sector”, *Journal Achieve*, 1, ss.1-19
- İyidemirci, Halil, ve Belgin Aydın. (2018), “Motivasyon , Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4, ss.131-144
- Kaldırımcı, Nurettin. (1987), “Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, ss.113-128
- Karacaoğlu, Korhan, ve İdris Çetin. (2015), “İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, ss. 46-69
- Karacıoğlu, Fatih, Zafer Aykanat, ve Orhan Cınar. (2014), “Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Arası Değişken Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama”, *Research Journal of Business and Management*, 1, ss.74-86

- Karcioğlu, Fatih, ve Erkan Türker. (2010), “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, ss.121-140
- Kaya, Mehmet, ve Bahar Burtan Doğan. (2016), “Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, ss.1069-1099
- Keser, Aşkın. (2006), “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İliş kisinin Araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, ss.100-119
- Knights, J., ve B. Kennedy. (2005), “Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants”, *Applied HRM Research*, 10, ss. 57-72
- Koçak, Daimi, Gökhan Kerse, ve Mustafa Babadağ. (2018), “Psikolojik Sözleşme İhlali, Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Market Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Business & Management Studies: An International Journal*, , ss.584-605
- Koçak, Daimi, ve İlhami Yücel. (2016), “Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Aracı Etkisinin İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30, ss.683-704
- Koyuncu, Mustafa, ve Eda Özgül Katlav. (2014), “Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11, ss.6-27
- Kuzgun, İnci K. (2012), “Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türkiye’de Güvenceli Esnekliğin Belirleyici Değişkenleri”, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2, ss.35-48
- Lunenburg, Fred C. (2011), “Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”, *International Journal of Business, and Administration*, 15, ss.1-6
- Mahiroğulları, Adnan. (2001), “Türkiye’de 1980 Sonrası Sendikalaşma ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40, ss.124-144
- Met, Ömer L., ve Mehmet Sarioğlu. (2010), “Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sbe Dergisi*, 3, ss.200-213
- Nam, Selçuk. (2014), “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Yakasal Farklılıklar”, *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 2, ss.48-54
- O’Neill, Bonnie S., ve Monica Adya. (2007), “Knowledge Sharing and The Psychological Contract: Managing Knowledge Workers across Different Stages of Employment”, *Journal of Managerial Psychology*, 22, ss.411-436
- Öğüt, Adem, ve Yunus Emre Öztürk. (2007), “Yönetimin Bilimleşme (Scientization) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma”, *S.Ü İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, ss.29-46
- Örücü, Edip, ve İsa Uzun. (2018), “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19, ss.141-160

- Özgen, Hande Mimaroglu, ve Hüseyin Özgen. (2010), “Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, ss.1-19
- Örücü, Edip, ve Sibel Özafşarlıoğlu. (2013), “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 335–58
- Özler, Derya Ergun, ve Emre Ünver. (2012), “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17, ss.325-351
- Parlak, Zeki, ve Süleyman Özdemir, (2011). “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 60, ss.1-60
- Paşamehmetoğlu, Ayşın, (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, ss.176-189
- Polat, Mustafa, ve Cem Harun Meydan. (2010), “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9, ss.145-172
- Rousseau, Denise M. (2004), “Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate.”, *Academy of Management Executive*, 18, ss.120-127
- Şahin, Faruk. (2011), “Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11, ss.227-288
- Samancı, Simge, ve H. Nejat Basım. (2018), “Kendilik Değerlendirmeleri ve İş Yükü Fazlalığının Mesleki Tatmin Üzerine Etkisi: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, 5, ss.169-184
- Seopa, Noko, Albert Wöcke, ve Camilla Leeds. (2015), “The Impact on The Psychological Contract of Differentiating Employees into Talent Pools”, *Career Development International*, 20, ss.717-732
- Serçeoğlu, Neslihan, Zennübe Işık, ve M.Yavuz Çetinkaya. (2016), “İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, ss.1099-1108
- Şimşek, Hasan B. (2014), “Atipik İstihdam Şekillerinin Sosyal Güvenlik Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, ss.137-167
- Sökmen, Alptekin, ve Tuğçe Şimşek. (2016), “Örgütsel Bağlılık , Örgütle Özdeşleşme , Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18, ss.606-620
- Solmaz, Umut. (2018), “Belediyelerin İstihdam Odaklı Sosyal Hizmet Uygulamaları”, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9, ss.1212-1253
- Soysal, Abdullah. (2009), “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, 23, ss. 17-38

- Telli, Eda, A Sinan Ünsar, ve Adil Oğuzhan. (2012), “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2, ss.135-150
- Thijssen, Johannes G.L., Beatrice I.J.M. Van Der Heijden, ve Tonette S. Rocco. (2008), “Toward The Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives”, *Human Resource Development Review*, 7, ss.165-183
- Tinaz, Pınar, Sibel Gök, ve Işıl Karatuna. (2010), “Türkiye’de İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Öneri Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi*, 9, ss.1-11
- Töngür, Aykut. (2016), “İş Yükü , Kişilerarası Çatışma ve Performans : Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi”, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7, ss.547-565
- Top, Seyfi. (2012), “Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, ss.201-227
- Topaloğlu, Hakan, ve Gökhan Arastaman. (2016), “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”, *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1, ss.25-36
- Tükeltürk, Şule Aydın, Nilüfer ŞahİN PerçİN, ve Berrin Güzel. (2012), “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10, ss.93-110
- Turunç, Ömer, ve Mazlum Çelik. (2010), “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, ss.209-232
- Turunç, Ömer, ve Mazlum Çelik. (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, ss.163-181
- Tuzlukaya, Şule, ve Erdem Kırkbeşoğlu. (2015), “Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, ss.931-941
- Ülbeği, İlksun Didem, ve Esengül İplik. (2018), “Adaletsizlik Algısı, Psikolojik Sözleşme İhlali, Sinizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, ss.229-239
- Ulusoy, Recep, ve Reyhan Akarsu. (2012), “Türkiye’ de KOBİ’lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, ss.105-126
- Ünal, Figen. (2003), “İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Stratejiler”, *Kurgu Dergisi*, 20, ss.281-298
- Uslu, Serdar, ve Hakkı Aktaş. (2017), “İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü : Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12,

- Uysal, H. Tezcan, Halim Akbulut, ve Selim Ertan. (2015), “Aşırı İş Yükünün Performans Perspektifinden Çalışma Psikolojisinde Negatifliğe Etkisi: Muhasebe Meslek Mensuplarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, ss.981-990
- Yasım, Yavuz Kağan, ve Adem Uğur. (2016), “Bankacı Kadınların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ordu İli Örneği”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6, ss.554-572
- Yenihan, Bora, ve Mert Öner. (2014), “İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki : Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5, ss.38-49
- Yeşiltaş, Mehmet, ve Yasin Keleş. (2009), “İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, ss.17-40
- Yıldırım, Burcu Ilgaz, ve Şevket Yirik. (2014), “İşgörenlerin İş Güvencesi Algıları ve İşten Ayrılma Niyetleri İlişkisi : Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği”, *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, ss.123-140
- Yıldız, Tayfun, ve Zafer Aykanat. (2017), “Psikolojik Sözleşme Kavramının Evrimsel Gelişiminin Bilimsel Haritalama Yöntemiyle İncelenmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15, ss.243-263
- Yücel, İlhami, ve Yavuz Demirel. (2013), “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: ‘Başka Bir Yol Daha Olmalı!’”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27, ss.159-177
- Yücel, İlhami, ve Daimi Koçak. (2018), “İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, ss.297-320
- Zincirkıran, Mustafa, Gaye Mat Çelik, A.Kemal Ceylan, ve Abdurrahim Emhan. (2015), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık , İşten Ayrılma Niyeti , İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”, *Finans Politik& Ekonomik Yorumlar*, 52, ss.59-71

Diğer yayınlar

- Acar, Nilay. (2020), Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Özdeşleşme Ve Kültür Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE,
- Altay, Melih. (2018), Çalışma Yaşam Kalitesinin İş tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma niyeti ile ilişkisinde İş yükü ve Lider-üye Etkileşiminin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Aykanat, Zafer. (2014), Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Handan Özçelik. (2018), Çalışanlarda Öznel İyi Olma Halinin Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,

- Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE.
- Büyükyılmaz, Ozan. (2013), Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Zonguldak, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, Fatih Ferhat. (2014), Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkasımoğlu, Nihan. (2012), Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dikili, Ali. (2012), Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirican, Meltem. (2015), Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, SBE.
- Elden, Bedirhan. (2017), Psikolojik sözleşme ihlali ile İşten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolü, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Nevşehir, Nevşehir Üniversitesi SBE,
- Erdoğan, Meltem. (2015), Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gültekin, Selma. (2014), Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşçi, Emre. (2010), Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, Funda. (2014), Otel İşletmelerinde Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurt, Havana Sevcan. (2019), Psikolojik Sözleşme İhlalinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Çalışanın Algıladığı Lider-Üye Etkileşimi Kalitesinin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, SBE.
- Mimaroglu, Hande. (2008), "Psikolojik Sözleşmenin Personel Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgül, Eda. (2013), "Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten

Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, Nevşehir Üniversitesi SBE.

Özkan, Ülkü Aslıhan. (2018), “Farklı Lider Üye Ve Ekip Üye Etkileşim Kalitesi Kombinasyonlarının Göreceli Yoksunluk Ve Psikolojik Sermaye Bağlamında İş Sonuçlarına Etkisi Ve Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçok, Dilek Işılay. (2012), Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE.

Yıldırım, Mustafa. (2014), “Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm ile İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İnternet Kaynakları

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/52465/mod_resource/content/0/K7.pdf(E.T. 24.03.2019.)

<http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvVGftX8Swc3RpaGRhbQ> (E.T 21.11.2018)

<http://www.wikizeroo.net/index.php?q=aHR0cHM6Ly90ci53aWtpcGVkaWEub3JnL3dpa2kvRWtzaWtfaXN0aWhkYW0> (E.T.21.11.2018)

[https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(2015-2018\).pdf](https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(2015-2018).pdf), s.3,(E.T. 24.03.2019.)

<https://www.csgeb.gov.tr/media/4595/rehber22.pdf>, s. 5 (E.T 8.12.2018).

EKLER

Ek 1: Soru Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde gerçekleştirilen “*Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yükü algısı ve algılanan istihdam edilebilirliğin rolü*” başlıklı tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından **lütfen isminizi belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu beş bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, **lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız**.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Sibel GÖK

Burak KESKİN (Tel: (0545) 318 79 29 E-posta: keskinn.burakk@gmail.com)

I. BÖLÜM

Şu anda çalıştığınız şirkete dair sahip olduğunuz duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

		<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
1	Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim ve gelişimim ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.					
2	Çalıştığım kurum, maaş, kazançlar ve ikramiyeler ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmiştir.					
3	Çalıştığım kurum, terfi veya yükselme programım hakkındaki sözlerini yerine getirmiştir.					
4	İşimin ve çalıştığım işyerinin yapısı aynen kurumun söz vermiş olduğu gibidir.					
5	Çalıştığım kurum, iş güvenliğimin seviyesini olduğundan farklı göstermemiştir.					
6	Çalıştığım kurum performansla ilgili geribildirim ve değerlendirmeler konusunda verdiği sözlerini yerine getirmiştir.					
7	Çalıştığım kurum, değişim yönetimi sürecinde çalışanların rolünü yeterince takdir etmiştir.(Değişim Yönetimi; örgütü değişen çevresel koşullara uyumlaştırma ve dengeleme sürecidir.)					
8	Çalıştığım kurum, sorumluluk alma ve kendimi gösterme fırsatlarım ile ilgili sözlerini yerine getirmiştir.					
9	Çalıştığım kurum, kendisinin ya da çalışanlarının uzmanlığını, çalışma tarzını veya itibarını olduğundan farklı göstermemiştir					

II. BÖLÜM

Şu anda çalıştığınız şirkete dair sahip olduğunuz duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

		<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
1	Bu işletmede sahip olduğum ilişkiler kariyerimde yardımcı olur.					
2	Şu anki işimde kazanmış olduğum beceriler, bunun dışındaki diğer meslek alanlarına da transfer edilebilir.					
3	Başka işletmelerde de istihdam edilebilir olmak adına kendi kendimi geliştirebilirim.					
4	Mesleki ağlarımı ve iş bağlantılarımı kariyerimi geliştirmek için kullanabilirim.					
5	Eğer ihtiyacım olursa benzer bir işletmede şu anki işime benzer bir işi kolayca bulabilirim.					
6	Şu an çalışmakta olduğum işletmeye benzeyen diğer işletmelerde benim gibi iş yapan insanlar gerçekten talep görür.					
7	Hemen hemen her işletmede benimkine benzer bir işe kolaylıkla girebilirim.					
8	Benimle benzer niteliklere sahip (bilgi, beceri, tecrübe v.s.) herhangi bir kişi, işverenler tarafından oldukça talep görür.					
9	Becerilerim ve deneyimlerimle ilgili olan her işe girebilirim.					
10	Benimle benzer deneyime sahip insanlar, hem kendi işletmelerinde hem de sektördeki diğer işletmelerde oldukça değer görür.					

III. BÖLÜM

		<i>Hiçbir zaman</i>	<i>Nadiren</i>	<i>Ara sıra</i>	<i>Çoğunlukla</i>	<i>Her zaman</i>
1	İşinizi gereğinden daha hızlı yapmanızın istenmesi					
2	Çok fazla çalışmanızın istenmesi					
3	İşleri tamamlamanız için verilen sürenin az olması					
4	Yapılacak çok önemli işlerin olması					
5	İyi yapabileceğinizden daha fazla iş yapmanızın istenmesi					

IV. BÖLÜM

Şu anda sahip olduğunuz duygu ve düşüncelerinizi dikkate alarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

		<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
1	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.					
2	Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
4	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.					

V. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel özelliklerinizle ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Yaşınız:.....

2. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış / Dul

4. Öğrenim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

5. Yöneticilik göreviniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

Yanıtınız evet ise lütfen belirtiniz: ☐ Orta kademe yönetici ☐ Üst kademe yönetici

6. Toplam Çalışma Süreniz:yılay

7. Şu an bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz:yılay

ANKETE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.