



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ
İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ALİ AY

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ENGİN KANBUR

KASTAMONU 2019

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISİNİN
İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ALİ AY

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Aysun KANBUR
Jüri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Engin KANBUR
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ

TEZ ONAYI

Ali AY tarafından hazırlanan “Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi” adlı tez çalışması jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı Doç. Dr. Aysun KANBUR
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi Doç. Dr. Engin KANBUR
(Danışman) Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi



11/06/2019

Enstitü Müdürü Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.


Ali AY

ÖNSÖZ

Çalışanlar istihdam edildikleri yerlerdeki yasal ve işletme içi yazılı düzenlemelerin yanı sıra kendi içlerinde birtakım beklentilere sahip olabilmekte ve bunu çoğu zaman dile getirmemektedirler. Bu beklentilerin karşılanması bireyle kurum arasında güvene dayalı bir ilişkinin sürdürülmesine ve bireyin kendini kuruma adamasına neden olabilmektedir. Ancak karşılıklı beklentilerin karşılanmaması durumu kuruma olan güveni azaltmakta ve çalışanların kuruma olan adanmışlıklarını engelleyebilmektedir.

Kastamonu Üniversitesi'nde gerçekleştirmiş olduğum bu çalışmanın hazırlanmasında desteklerini esirgemeyen ve bana doğru yolu göstererek çalışmamı yapıcı bir biçimde bitirmemi sağlayan değerli hocam tez danışmanım Doç. Dr. Engin KANBUR'a, tez savunma jürisinde görev alan değerli hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca her zaman her şekilde yanımda olan ve beni destekleyen eşim Duygu ADALIOĞLU AY'a, aileme ve manevi desteklerinden dolayı babam Üzeyir AY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ali AY
Kastamonu, Haziran, 2019

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ali AY
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Engin KANBUR

Kurumlar, en değerli kaynağı olan çalışanlarının iş tatminlerini ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için, çalışanlar ile güvene dayalı bir ilişki kurmaya zemin hazırlayan psikolojik sözleşme uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla resmi sözleşmeler dışında gerçekleşen ve birey ile örgüt arasındaki etkileşimi ve iletişimi kuvvetlendiren psikolojik sözleşme kavramı her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların psikolojik sözleşme algılarının işe adanmışlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaç kapsamında araştırma verileri, Kastamonu Üniversitesi idari personeli olarak görev yapan 250 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verileri tanımlayıcı istatistikî analizler (frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık), korelasyon analizi, ve çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların psikolojik sözleşme algılarının ve alt boyutlarından biri olarak ilişkisel psikolojik sözleşmenin işe adanmışlık davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarından işlemsel psikolojik sözleşme boyutu işe adanmışlık boyutlarından yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip iken ilişkisel psikolojik sözleşme boyutunun ise dinçlik ve adanmışlık boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. Psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile teoriye ve uygulamaya önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme Algısı, İşe Adanmışlık, İdari Personel, Kastamonu Üniversitesi.

2019, 106 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT PERCEPTION
ON WORK ENGAGEMENT

Ali AY

Kastamonu University

Institute for Social Science

Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Engin KANBUR

In order to increase job satisfaction and loyalty of their employees, which are their most valuable resource, corporations have begun to give importance to the psychological contract practices that lay the ground for establishing a trust based relationship with employees. Therefore, the concept of psychological contract which takes place outside official contracts and strengthens the interaction and communication between the individual and the organization is becoming more and more important.

The main purpose of this study is to examine the effects of psychological contract perceptions of the employees on their work engagement. In this context, data of the research were collected from 250 employees who are working as administrative staff in Kastamonu University. Data of the research were tested by descriptive statistical analysis (frequency, mean, standard deviation, skewness, kurtosis), correlation analysis and multiple regression analysis.

According to the findings of the study, it can be seen that psychological contract perceptions of the employees and relational psychological contract as one of its subdimensions have a positive and significant effect on work engagement behaviors. In addition, it is emphasized that transactional psychological contract dimension, which is one of the subdimensions of psychological contract perception, has a positive and significant effect on absorption as one of the dimensions of work engagement whereas relational psychological contract dimension has a positive and significant effect on vigor and dedication. By analyzing the relationships between psychological contract perception and work engagement, it is thought that important contributions will be made to the theory and practice.

Keywords: Psychological Contract Perception, Work Engagement, Administrative Staff, Kastamonu University.

2019, 106 pages

Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Önemi	1
1.3. Araştırmanın Amacı	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	2
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Psikolojik Sözleşme	3
2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı	3
2.1.1.1. Psikolojik sözleşmenin tanımı	3
2.1.1.2. Psikolojik sözleşmenin önemi	4
2.1.1.3. Psikolojik sözleşme algısı	5
2.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri	7
2.1.2.1. Sosyal mübadele kuramı	7
2.1.2.2. Eşitlik kuramı.....	9
2.1.2.3. Karşılıklılık normu.....	10
2.1.2.4. Beklenti kuramları	12
2.1.3. Psikolojik Sözleşme Bileşenleri	14
2.1.3.1. İnançlar	14
2.1.3.2. Karşılıklılık ilişkisi	18
2.1.3.3. Zihinsel modeller	18

2.1.3.4. Şema kavramı.....	19
2.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri.....	21
2.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	22
2.1.6. Psikolojik Sözleşme Türleri	25
2.1.6.1. İşlemsel sözleşme	26
2.1.6.2. İlişkisel sözleşme	27
2.1.6.3. Diğer psikolojik sözleşme türleri	27
2.1.7. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları.....	28
2.2. İşe Adanmışlık.....	29
2.2.1. İşe Adanmışlık Kavramı	29
2.2.1.1. İşe adanmışlık tanımı	30
2.2.1.2. İşe adanmışlığın önemi	33
2.2.2. İşe Adanma ile İlgili Kavramlar.....	35
2.2.2.1. Örgütsel bağlılık	35
2.2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı.....	37
2.2.2.3. İş tatmini	38
2.2.2.4. İşkoliklik	40
2.2.3. İşe Adanmışlık ile İlgili Yaklaşımlar	41
2.2.3.1. Kahn'ın ihtiyaç tatmini yaklaşımı.....	41
2.2.3.2. Maslach ve Leiter'in tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı.....	43
2.2.3.3. Harter'ın memnuniyet-adanma yaklaşımı.....	44
2.2.3.4. Saks'ın çok boyutlu yaklaşımı	45
2.2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları	46
2.2.4.1. Dinçlik	46
2.2.4.2. Yoğunlaşma	46
2.2.4.3. Adanmışlık.....	47
2.2.5. İşe Adanmışlığın Öncülleri	47
2.2.6. İşe Adanmışlığın Sonuçları	50
2.3. Psikolojik Sözleşme Algısı ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki.....	53
3. YÖNTEM	56
3.1. Araştırmanın Modeli	56
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	59

3.3.1. Verilerin Toplanması.....	59
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	60
3.3.2.1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği	60
3.3.2.2. İşe adanmışlık ölçeği.....	62
3.4. Verilerin Analizi.....	63
4. BULGULAR.....	64
4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular.....	64
4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	65
4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	71
4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	72
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA.....	80
EKLER	103
EK 1. Araştırma Anketi	103
EK 2. Araştırma İzin Belgesi	105
EK 3. Özgeçmiş.....	106

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin faktör analizi ve bulguları	61
Tablo 2. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	61
Tablo 3. İşe adanmışlık ölçeğinin faktör analizi ve bulguları	62
Tablo 4. İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları	63
Tablo 5. Araştırma Örneğine İlişkin Demografik Bulgular.....	64
Tablo 6. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin işlemsel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)	65
Tablo 7. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin ilişkisel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)	66
Tablo 8. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin işlemsel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)	67
Tablo 9. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin ilişkisel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)	68
Tablo 10. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)	69
Tablo 11. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)	70
Tablo 12. Psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık düzeyi arasındaki korelasyon analizi ve bulguları.....	72
Tablo 13. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlık etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları.....	73
Tablo 14. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın dinçlik boyutuna etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	74
Tablo 15. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutuna etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	75
Tablo 16. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın adanmışlık boyutuna etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Psikolojik sözleşmenin oluşum süreci	24
Şekil 2. Araştırmanın modeli.....	56

KISALTMALAR DİZİNİ

KMO	Örnekleme Yeterlilik Oranı
MTE	Maslach Tükenmişlik Envanteri
UWES	Utrecht Work Engagement Scale

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde kurumların ve çalışanların geliştirmiş oldukları ilişki kalitesini ve niteliğini ortaya koyan ve tarafların yükümlü oldukları sorumlulukları düzenleyen biçimsel sözleşmeler yetersiz kalmaktadır. Çünkü çalışanlar istihdam edildikleri yerlerdeki yasal ve işletme içi yazılı düzenlemelerin yanı sıra kendi içlerinde birtakım beklentilere sahip olabilmekte ve bunu çoğu zaman dile getirmemektedirler. Bu beklentilerin karşılanması çalışan ile kurum arasında güvene dayalı bir ilişkinin sürdürülmesine ve çalışanın kendini kuruma adanmasına neden olabilmektedir. Ancak karşılıklı beklentilerin karşılanmaması durumu kuruma olan güveni azaltmakta ve çalışanların kuruma olan adanmışlıklarını engelleyebilmektedir. Bu kapsamda araştırmada “idari personelin ve kurumun birbirlerine karşı olan beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını ifade eden psikolojik sözleşmenin, personelin kurumlarına olan adanma düzeylerini etkilemekte midir” sorusuna cevap aranmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet gibi nedenlerden dolayı kurumlar çalışanlarının performansını arttırmak için onların davranışlarını anlamaya iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu yeni süreçte ve yaşanan örgütsel değişimler nedeniyle çalışma ilişkilerini düzenleyen ve ortaya çıkan değişimlere birer araç niteliği taşıyan çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık kavramları son yıllarda hem özel sektörde hem de devlet kurumlarında önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Kurumlar, çalışanların iş tatminlerini ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için, çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurmasına ve çalışanın kuruma kendini adanmasına zemin hazırlayan psikolojik sözleşme uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır. Dolayısıyla bu çalışma, psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık düzeyinin ortaya konulması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın odak noktası psikolojik sözleşme algısının bir sonucu olan işe adanmışlık düzeyidir. Bu çerçevede psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Kastamonu Üniversitesi'nde vazife yapan idari personelin psikolojik sözleşme algılarının işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Kastamonu Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bu çalışmanın temel katkısı, ülkemizdeki özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu kurumlarında da önem kazanan psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramlarını bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak literatüre zenginlik kazandırmaktır. İkinci katkısı, bilgi çağında birer öğrenen örgüt olma yolunda çabalar gösteren üniversitelerdeki idari personelin durumunu ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada idari personelin algılanan psikolojik sözleşme ve işe adanmışlığa ilişkin ifadelerine tarafsız ve bilinçli bir şekilde cevap verdikleri düşünülmektedir. Araştırma modeli, konunun temel kavramlarına ve araştırmada ulaşılmak istenen amaca uygun olup, veri toplama aracında bulunan ölçek ifadelerinin nitelik ve nicelik açısından psikolojik sözleşme algılanan psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık düzeyini belirlemede yeterli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra araştırmanın temel amacına ulaşmak için uygulanan istatistiksel analizlerin uygun olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı sadece idari personel ile sınırlandırılmıştır. Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık konusuyla ilgili olarak söz konusu kitle üzerinde yapılan çalışmaların olmaması, bu çalışmanın sadece bu kişilerle sınırlı kalmasına neden olmuştur. Araştırma, algılanan psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık değişkenleri ve kullanılan ölçekleri ile sınırlıdır. Araştırma verilerinin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel analizler ve bulguları ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sözleşme

Bu bölümde psikolojik sözleşme kavramı ve tanımı, psikolojik sözleşme bileşenleri, psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri, psikolojik sözleşmenin özellikleri, psikolojik sözleşme türleri, psikolojik sözleşmenin oluşum süreci ve sonuçlarına yer verilmektedir.

2.1.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Kurum çalışanlarının işlerinden tatmin olması, kurumsal performansının yüksek olması ve kurumsal bağlılıklarının oluşması psikolojik sözleşmeler sayesinde meydana gelmektedir (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 584). Dolayısıyla resmi sözleşmeler dışında gerçekleşen ve birey ile örgüt arasındaki etkileşimi ve iletişimi kuvvetlendiren psikolojik sözleşme kavramının günümüzde önemi artmaktadır. (Çakmak, Ofluoğlu ve Büyükyılmaz, 2012: 57).

2.1.1.1. Psikolojik sözleşme tanımı

Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı Argyris tarafından 1960 yılında gerçekleştirilen çalışmaya dayanmaktadır. Argyris (1960), psikolojik sözleşme kavramını ilk defa, çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla kullanmış ve bu kavramı örgüt içerisinde yüksek üretim sağlamak ve sorunları en aza indirgeyebilmek adına; yazılı olmayan, iki taraflı bir sözleşme şeklinde tanımlamıştır. Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) ise kavrama netlik kazandırarak, örgüt ve bireyin birbirlerinden karşılıklı ve yazılı bir dayanağı bulunmayan beklentilerinin toplamı şeklinde ifade etmişlerdir (Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015: 971). Rousseau (1989) ise psikolojik sözleşmeye ilişkin karşılıklılık algısını birey seviyesine indirgeyerek çalışanların işle alakalı ilişkileri kapsamındaki karşılıklı yükümlülüklerle dair algı ve beklentileri olarak ifade etmiştir. Ayrıca Rousseau (1995) psikolojik sözleşme kavramına, örgüt ile bireyler arasındaki mübadele çerçevesinde

örgüt tarafından şekillendirilmekte olan bireysel inançlar şeklinde de bir tanım getirmiştir (Topcu, 2015: 8).

Psikolojik sözleşme kavramı, örgütsel çevre içerisinde yaşanan hızlı değişim ve gelişimler neticesinde meydana gelen, istihdam ilişkileri ve modern iş hayatını anlayabilmek amacıyla kullanılabilir bütünlendirici bir kavram olarak ele alınmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994: 91; Anderson ve Schalk, 1998: 639; Turnley ve Feldman, 2000: 25). Resmi bir sözleşmeye göre daha öznel, beklentilerin ötesinde geniş kapsamlı bir kavram olan psikolojik sözleşme, karşılıklı bir şekilde çalışanlar ile örgütlerin birbirlerinden ne umduklarını ve başarı ya da başarısızlıklarının neticelerini ortaya çıkaran, açıkça dile getirilmemiş bir anlaşmadır (Topcu, 2015: 7; Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2). Psikolojik sözleşme ana hatlarıyla işveren ve çalışan arasında olan karşılıklı zorunluluklar ile alakalı inanç ve algıların tümü ve istihdam ilişkisinin temeli şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu olan karşılıklı zorunluluklar, hem çalışanların işverene, hem de işverenin çalışanlara karşı yükümlülüklerini içermektedir (Conway ve Briner, 2005: 7).

Psikolojik sözleşmeler, istihdam ilişkisine dair içerik ve süreçlerin daha kapsamlı olarak incelenebilmesine ve örgüt içerisinde varlığını koruyan ancak açıkça ortaya konulamayan anlaşmalara yoğunlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Guest, 2004: 545). Dolayısıyla çalışan ve işverenin karşılıklı beklentileri hususundaki algılarını ifade eden psikolojik sözleşmelerin esası, iş sözleşmelerine dayanmaktadır. Bu sözleşmelerde yer alan belirsizlik ve boşluklar, psikolojik sözleşmelerin oluşumuna zemin hazırlamakta ve çalışanlar sözleşmelerinde oluşan bu belirsizlik ve boşlukları psikolojik sözleşmeler sayesinde doldurmaktadırlar (Mimaroglu, 2008: 48).

2.1.1.2. Psikolojik sözleşmenin önemi

Psikolojik sözleşme kişiseldir yani işveren ya da çalışanın karşılıklı algısına bağlıdır (Tarakcı ve Akın, 2017: 1223). Psikolojik sözleşme, birçok araştırmacı tarafından özenle incelenen bir konudur fakat yine de üzerinde bir fikir birliğine varılamamıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 584). Konuyla alakalı farklı yıllarda öne sürülmüş olan görüşler incelendiğinde, psikolojik sözleşmenin; beklentiler, algılar, inançlar,

taahhütler ve yükümlülüklerin toplamı şeklinde bir kavram olduğu sonucuna varılmaktadır (Üçok ve Torun, 2014: 234).

Psikolojik sözleşme, çalışanın örgüt ile olan ilişkisi açısından önemli bir kavram olduğu için istihdam ilişkisi kapsamında devamlı karşılaşılan bir durum olduğu ifade edilmektedir (Çankır, 2016b: 545; Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014: 583). Örgütler tarafından çalışana verilmiş olan taahhütlerin yerine getirilmesinde zorlanılması veya çalışanlar tarafından beklenilenin dışında taahhütlerin yerine getirilmeyişi, çalışanların örgüte karşı yükümlülüklerine ilişkin bir düşüğe sebep olmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495-497). Bu düşüğe sebep olan düşünce psikolojik sözleşme ihlali olduğu yönündeki düşüncedir.

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt tarafından karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri kapsayan fakat bireysel açıdan değerlendirildiğinde çalışanın algılarına bağlı olarak şekillenmektedir (Walker ve Hutton, 2006: 434). Başka bir deyişle; bireyin örgüt içinden ve dışından elde ettiği verileri, kişisel tecrübe ve özellikleriyle değerlendirmesi neticesinde oluşan kendi yorum ve algıları kapsamında sözleşmeye taraf olan kişilerin kabul etmiş olduğu sözleşme yükümlülüklerinin tümü şeklinde ifade edilmektedir (Türker, 2010: 6). Bundan dolayı işletme ve çalışanlar için büyük önem taşımaktadır.

2.1.1.3. Psikolojik sözleşme algısı

Psikolojik sözleşme terimini ilk olarak Argyris'in (1960) kullandığı bilinmektedir (Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015: 971). İki ayrı fabrikada çalışmakta olan ustabaşı ve çalışanlar ile görüşmeler yapan araştırmacı, elde edilen verilerle durum analizi yapmıştır. Çalışan ile işveren arasındaki ilişkiyi ifade edebilmek adına "psikolojik iş sözleşmesi" kavramını kullanmayı önermiştir (Türker, 2010: 2). Üretim hattında görevli olan çalışan ve ustabaşı arasındaki ilişkinin, ustabaşı tarafından pasif liderlik sergilenmesi durumunda çalışanın daha fazla üretim yapabileceği yönündeki düşüncesinin geliştiğini fark etmiştir. Bu durumun sonucunda da çalışan ile ilk amiri arasında gelişen ilişkiye yönelik bir hipotez oluşturulabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca ustabaşı tarafından çalışanın gayri resmî kültürü çerçevesindeki normlarına saygı

duyulur ve izin verirse (çalışanlara karışmama, iş güvencesi sağlama ve ücretlerin zamanında ödenmesini sağlama vb.) çalışanın daha üretken olabileceği yönünde bir hipotez öne sürmüştür (Topcu, 2015: 11-12).

Levinson ve arkadaşları (1962), psikolojik sözleşme terimini ilk kullanan Argyris'in (1960) açık bir tanım yapmamasından dolayı bu kavramın babası olduğu kabul edilmektedir. Levinson, psikolojik sözleşme kavramını, bir elektrik işletmesinde yapmış olduğu örnek vaka çalışması sonucunda yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlamıştır. Araştırmacının düşüncesine göre, psikolojik sözleşme işveren-personel ilişkisine öncüllük eden ve çalışan-örgüt arasındaki kapalı ve ifade edilmeyen beklentileri kapsamaktadır (Topcu ve Basım, 2015: 89-90). Psikolojik sözleşmeyi Levinson vd. (1962), karşılıklı hareket etme süreci şeklinde de ifade etmektedir. Bu süreç esnasında örgüt çalışanlar adına kendi yükümlülüklerini yerine getirerek, çalışanlarını olumsuz etkileyebilecek durumlardan kaçınmaktadır (Sayılı, 2003: 44).

Schein (1980) psikolojik sözleşme kavramını insan kaynakları uygulamaları açısından ele almıştır. Araştırmacı aynı örgüt içerisinde bulunanların kendi aralarında sürekli varlığını koruyan yazılı olmayan beklentilerden bahsederek, örgüt ile birey seviyesinde ayrı ayrı saptamalarda bulunmaktadır (Topcu, 2015: 12). Öte yandan, Kotter (1973) "Psikolojik Sözleşme" adından bir eser ortaya koymuştur. Yazar bu eserde psikolojik sözleşmeyi birey ve örgüt ilişkisinde, tarafların almayı bekledikleri şeylere karşılık olarak gerçek hayatta elde ettikleri şeyleri ifade eden, açık olmayan sözleşmeler olarak tanımlamıştır. Kotter çalışmasında beklenti alanlarını tanımlamış; tarafların taleplerini eşleşmiş ve eşleşmemiş beklentiler olarak ayırt etmiş; eşleşmiş taleplerin çalışanın iş tatmini ile verimliliğin yükselmesine ve düşen işgücü devrine sebep olduğunu ispatlamıştır (Türker, 2010: 3).

Rousseau (1989) ise psikolojik sözleşmeyi, işveren ve çalışan arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara ilişkin kişinin inançları şeklinde ifade etmiştir (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Psikolojik sözleşme kavramının gelişim sürecine fayda sağlayan diğer araştırmacılardan Herriott ve Pemberton (1997) da çalışan-işveren ilişkilerinin boyutunu ve bu ilişkilerde birbirlerine sunmuş oldukları algıları tanımlamaktadır (Topcu, 2015: 12-13). Bu tanımlar neticesinde psikolojik sözleşme algısı, çalışan

bireyler ve iş yeri arasında karşılıklılık esası dikkate alınan, yazısız, dinamik bir dizi beklentiler veya algılar şeklinde ifade edilebilmektedir (Özgen ve Özgen, 2010: 2).

2.1.2. Psikolojik Sözleşmenin Kuramsal Temelleri

Psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan tanımlamaların tamamında, işveren ile çalışan arasında bir ilişki mübadelesi bulunmaktadır. Dolayısıyla karşılıklılık, psikolojik sözleşme kuramına ilişkin en temel açıklayıcı kavramsal unsurdur. Psikolojik sözleşmeye yönelik araştırmaların temelini, işverenin davranışları neticesinde çalışanın nasıl karşılık verdiği oluşturmaktadır (Coyle, Jacqueline ve Kessler, 2002: 70). Bu açıklamalar doğrultusunda psikolojik sözleşme kavramının dayandığı kuramsal temelleri aşağıda detaylı olarak ifade edilmektedir.

2.1.2.1. Sosyal mübadele kuramı

Psikolojik sözleşme sosyal mübadele kuramına dayanmaktadır. Peter M. Blau tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı, bireyler arasında gerçekleşen sosyal faaliyetleri bir çeşit kaynak mübadelesi şeklinde gören oldukça eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanmaktadır (Çankır, 2016a: 514; Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219).

Sosyal mübadele kuramını açıklayabilmek adına birçok kuramcı tarafından çeşitli fikirler öne sürülmüştür. Kuramın gelişim sürecine katkıda bulunan öncü araştırmalar, Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar ile Blau (1955, 1960, 1964), Homans (1958) ve Emerson (1962) gibi sosyologların çalışmalarıdır (Bolat vd., 2009: 219). Tam anlamıyla sosyal mübadele kuramı olarak ele almasa da 1759'da Smith'in sosyolojik açıdan mübadeleleri incelemesi ile başlayan süreç, 1960'larda daha da ön plana çıkmıştır (Nord, 1973: 421). Özellikle 1960'larda Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramını ortaya atması ve Gouldner'ın (1960) sosyal mübadeledeki yükümlülükler ve ahlaki norm açıklamaları ile birlikte sosyal mübadelenin yazında bir kuram olarak yerini aldığını ifade etmek mümkündür (Aydın, 2017: 549).

Homans (1958), mübadele ilişkisi çerçevesinde sosyal davranışı sistematik bir biçimde geliştirmiştir. Araştırmacı, sosyal ilişkiyi en az iki kişi arasında oluşan soyut ya da

somut şeylerin, ödül veya ceza ile sonuçlanan faaliyetlerin değişimi olarak tanımlamıştır. Smith (1759), insanların hayatlarını devam ettirebilmek için çeşitli gereksinimleri bulunduğunu ve bu gereksinimlerin bireylerin toplumla olan ilişkileri ve deneyimleri açısından sosyal birer varlık olarak şekillenmesini sağlamadığını ve bu şekillenme sürecinin çeşitli sosyal mübadeleleri içerdiğini ifade etmiştir (Aydın, 2017: 549). Thibaut ve Kelley (1959) de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunarak sosyal mübadelenin, tarafların değiş tokuş faydasını ölçerek anlaşılabilirliğini belirtmiştir.

Emerson (1962) ise sosyal ağ ilişkilerinin ikili ilişkilere dayandığını ancak sosyal ağların ikili ilişkilerin tek tek toplamından daha kapsamlı bir bütün oluşturduğunu savunmuştur. Blau (1964), sosyal ilişki kavramını bir mübadele süreci çerçevesinde ele almış ve kavramı “sosyal mübadele kuramı” olarak ilk kez kullanan araştırmacı unvanına sahiptir (Altunel, 2009: 49; Bolat vd., 2009: 219). Ayrıca Gouldner (1960)’ın sosyal mübadele ile ilgili yaptığı çalışma sosyal mübadele kuramıyla ilgili yazına oldukça katkı sağlayan bir çalışmadır. Çalışmasında sosyal mübadeleyi ahlaki norm ve yükümlülükler boyutunda inceleyerek, bir bireyin kendisi maddi zorluklar çekerken başka bireylere yardım etmesini ya da çok ihtiyacı olduğu anda kendisine verilen desteğin, karşılıklılık normunun ortaya çıkmasında etkili olduğunu belirtmiştir (Ertürk, 2014: 15).

Sosyal mübadele kuramı, toplumsal ilişkilerin doğasını ve dinamiklerini geniş bir açıdan ele alan bir niteliğe sahiptir (Aydın, 2017: 548). Sosyal mübadele kuramının temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisiyle (arkadaşlık, saygı görme, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkilere girerek bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Köksal, 2012: 6; Bedük ve Ertürk, 2015: 5). İki kişi arasındaki ilişkinin sosyal mübadele ile bağlantısı ise bağımlılık durumu, karşılıklı bağımlılık durumu ve bağımsızlık durumu, şeklinde ifade edilmektedir. Sosyal mübadele, bağımsızlık ve bağımlılık durumları var ise oluşmamaktadır. Ancak karşılıklı bağımlılık durumu söz konusu olduğunda sosyal mübadele oluşmaktadır. Dolayısıyla sosyal mübadelede başkalarıyla karşılıklı dayanışma ve bağlılık, sosyal mübadele fikrini ortaya çıkarmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5).

2.1.2.2. Eşitlik kuramı

Eşitlik kuramı, J. Stacy Adams tarafından geliştirilerek, motivasyonla alakalı sosyal karşılaştırma kuramlarının en popülerleri olarak bilinmektedir. Adams'ın (1965) eşitlik kuramı (Adams Equity Theory), Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki kuramına dayalı bir denge kuramıdır (Kılıç, 2016: 196). Bu kuram, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanarak, eşitsizlik algısının verimliliğe ilişkin doğurabileceği sonuçlara odaklanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 154). İlk varsayıma göre bireyler, toplumsal ilişkilerine yönelik bir değerlendirme yaparlarken piyasadaki olağan ekonomik alışverişlerinde de geçerliliği olan süreçleri kullanmaktadırlar. Ayrıca bireyler görece dengeyi öngörebilmek adına başkalarının durumlarını kendi durumlarıyla karşılaştırmaktadırlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 133).

Eşitlik kuramı, kişiler arası ilişkiler ve kaynaklara erişim yönünden eşitliğin adil olup olmadığına ilişkin incelemeler yapan bir kuramdır. Daha genel bir ifadeyle çalışanların birer kara kutu şeklinde tasvir edildiği sistemde, çalışanlar tarafından iş yerine verilen ve alınanlar arasında oluşan ilişkiyi ifade etmeye çalışmaktadır (Seker, 2014: 17). Eşitlik kuramının temel bileşenleri; bir işe kişiler tarafından yapılan katkılar, çalışanların bir işe dair elde ettikleri ödüller/cezalar şeklinde ifade edilen çıktılar, çalışanlar tarafından kendilerinin eşit/eşitsizlik durumu içerisinde oldukları yönünde algılamalarını belirleyen karşılaştırmalar, çalışanların kendi girdi ve çıktılarını diğer bireylerle kıyaslaması, eşitsizlik durumunda bireylerin göstereceği psikolojik ve davranışsal tepkileri kapsamaktadır (Bolino ve Turnley, 2008: 31).

Eşitlik kuramı, çalışanlar arasındaki eşitsizlik algıları üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışma ortamlarında, eşitlik veya eşitsizlik dereceleri fazla ise çalışanlar bu durumdan etkilenmektedir. Çalışanların çalışma ortamlarına dair eşitlik/eşitsizlik kıyaslaması neticesinde ortaya üç farklı sonuç çıkmaktadır. İlk sonuç, çalışan tarafından emek ve çabasının diğer çalışanlara oranla daha fazla olduğunu fakat kazanmış olduğu ödülün diğer çalışanlara göre daha az olduğunun düşünülmesi; ikinci sonuç, çalışan tarafından kendi çalışma düzeyinin diğer çalışanlarla aynı olduğunun ve eşit şekilde ödüllendirilmeyi hak ettiklerinin düşünülmesi; üçüncü sonuç ise çalışan tarafından diğer çalışanlara göre daha az çalıştığının fakat diğer çalışanlara oranla daha fazla ödül

aldığının düşünülmesi ortaya çıkmaktadır (Kızıldaş, 2017: 19). Eşitlik algılayan çalışan ise mevcut durumunu korumaya ilişkin motive olmaktadır. Bireyin eşitsizlik algılaması sonucunda tekrar eşitlik durumunu sağlayabilmek amacıyla başvurduğu araçlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989: 135):

- Girdileri değiştirmek: Birey örgüte sağlamış olduğu girdileri artırma ya da azaltma yönünde seçim yapabilir.
- Çıktıları değiştirmek: Bireye uygun bir ortam, ücret artışı, asistan tayin edilmesi vb. birtakım talepler ile neticeyi değiştirebilir.
- Girdi ve çıktı algılarını değiştirmek: Birey girdi ve çıktıları değiştirmek yerine, bu faktörlerle alakalı algılamalarını değiştirebilir.
- Başkalarının girdi ve çıktıları değiştirmek: Eşitlik bireyin kendi girdi ve çıktılarına dair algılamalarını diğer kişilerle kıyaslamasıyla ya da eşitlik algılamasına ilişkin adaletsizliği, kendini kıyasladığı bireyin girdilerini azaltarak eşitlemeye çalışmasıyla oluşabilir.
- Kıyaslanan kişiyi değiştirmek: Bireyin kendini kıyasladığı bireyle aralarında eşitsizlik hissetmesi neticesinde birey rahatlamak amacıyla kendisini başka biriyle kıyaslamayı tercih edebilir.
- Durumu terk etmek: Birey eşitsizlik yönündeki durumun değişmeyeceğini düşündüğünde işten ayrılma, farklı bir bölüme transfer talebinde bulunma vb. yollarla durumu tamamen terk etme yoluna gidebilir.

Eşitlik kuramı; bireylerin emeklerinin karşılığını alamadıkları yönündeki düşünceleri neticesinde eşitsizlik ve adaletsizlik duyguları içerisine girdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, çalışanların performanslarına ilişkin bir düşüştürmeye başlayarak örgütten ayrılmalarına kadar ilerleyen istenmeyen sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bu sebeple çalışanların üzerindeki bu duygunun ortadan kaldırılması gerekmektedir (Dağlı, 2016: 26).

2.1.2.3. Karşılıklılık normu

Gouldner tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Norm Kuramı (The Norm of Reciprocity), Sosyal Mübadele Kuramı'nda olduğu gibi insanların elde ettikleri yararlar karşılıklı olumlu davranış göstereceği temeline dayanmaktadır (Gouldner,

1960: 171-173). Karşılıklılık, bireyleri bencil ve çıkarıcı kalıplarından çıkararak, ortak çıkarlar ve ortak fayda da toplayarak bir topluluğun üyesi yapmaktadır (Adler ve Kwon, 2002: 25).

Gouldner'ın (1960) karşılıklılık normu kuramında çalışanlar ile örgüt arasındaki karşılıklılık ilkesi taraflara yarar sağlandığı sürece çalışmaktadır. Karşılıklılık Normu kapsamında, örgüt tarafından her ne kadar açık bir şekilde söz verilmemiş olsa da çeşitli sebeplerle ipuçları verilmesi neticesinde ortaya çıkan beklentilerin karşılanmaması, çalışanlar tarafından ihlal olarak algılanabilecek ve örgütte gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin adaletsizlik olduğu yönünde yargılar doğurabilecektir (Erdem, 2016: 5-6). Uzzi'ye göre yerleşiklik düzeyi yüksek olan örgütlerin çevresel ilişkileri bir karşılıklılık normu üzerine kuruludur. Yerleşiklik düzeyinin düşük olduğu, diğer bir ifade ile örgütler arası sosyal ilişkilerin ve bağların daha zayıf olduğu ve karşılıklı kişilerarası güvenin ve bilgi aktarımının da daha düşük olduğu durumda ise mesafeli ilişkilerden söz edilmektedir (Taştan ve Torun, 2015: 416-417). Putnam'a göre ise karşılıklılık normu dayanışma ve kişisel çıkarları bağdaştırmakta ve sivil katılım gibi sosyal etkileşimlerin açısından yoğun olan ağların üzerinde yer almaktadır (Gök, 2015: 662).

Kolektif eylemin ortak fayda üretmek amacıyla kullanılabilmesi ve karşılıklılık normlarının geliştirilmesi yalnızca güvenilirlik düzeyinin yüksek olmasına bağlıdır (Aydemir ve Özşahin, 2011: 47). Çalışan-örgüt açısından değerlendirilen karşılıklılık normu, örgüt tarafından çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve iyiliğinin önemsenmesi, çalışan tarafından da örgütün ihtiyaçlarının (amaçlarının) karşılanması adına daha sıkı çalışılmasını ve örgüte karşı olumsuz davranışlardan uzaklaşılmasını sağlayabilmektedir (Kerse ve Karabey, 2017: 378). Dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına çalışanlarda yükümlülük hissi oluşmasına sebep olan karşılıklılık normu, algılanan örgütsel desteğe yönelik temelleri oluşturmaktadır (Eisenberger, Armeli, Rexwinker, Lynch ve Rhoades, 2001: 42). Bu nedenle karşılıklılık normu açısından örgütsel refahın sağlanması ve çalışanlar tarafından örgüt amaçlarına ulaşabilmek için gönüllü destek sağlanması adına örgüt tarafından gerçekleştirilen örgütsel destek, çalışanlarda duygusal bir mecburiyet hissi oluşturmaktadır. (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702).

Karşılıklılık normu, insanların elde ettikleri faydalara karşılık olumlu davranış sergileyeceği yönündeki temellere dayanmaktadır (Başaran, 2016: 51). Dolayısıyla karşılıklılık normuna göre sosyal mübadele kurulduğu zaman, sosyal mübadeleyi gerçekleştiren her iki taraf da sosyo-duygusal faydaların değişimini içeren uzun dönemli ilişkileri sürdürmektedirler. Karşılıklılık normu kapsamında örgütü tarafından daha fazla destek alan çalışanlar işlerine daha çok bağlanmakla, işlerinden ayrılmamakla ve örgütün amaçlarına ulaşmasına çaba harcamakla kendilerini yükümlü hissedeceklerdir (Loi, Ao ve Xu, 2014: 24).

2.1.2.4. Beklenti kuramları

Günümüzde önemi gün geçtikçe artan motivasyon teorilerinin başında beklenti kuramları gelmektedir (Tunçez, 2007: 21). Beklenti kuramlarına göre bireyler, kapasiteleri ve tecrübeleri doğrultusunda tercihlerini yapmaktadırlar. Bu tercih aşamasında bireyleri etkileyen etkenler beklentilerdir. Bu süreçte bireyde meydana gelen duygusal eğilim birey adına arzulama derecesini belirlemektedir (Akmaz, 2016: 12-13). Beklenti kuramları iki ayrı kuamdam oluşmaktadır. Bu kuramların ilki V. Vroom tarafından geliştirilen Vroom'un Beklenti Kuramı'dır (Akat, Budak ve Budak, 1994: 213).

Vroom'un (1964) beklenti kuramına göre bireyin bir iş adına gayret göstermesi o iş neticesinde elde edeceği ödüle yönelik arzulama derecesi, ödülü elde edebilme ihtimali ve bu ödülün bireysel hedefleri ile olan ilişkisine bağlıdır. Bu kurama göre birey için ödüle ulaşabilme ihtimali ne kadar yüksek ve ne kadar ilgi çekici ise motivasyon da o derece yüksek olmakta ve kişi kendi kapasitesi doğrultusunda tercih yapmaktadır (Yılmaz ve Turgut, 2016: 2299). Kurama göre kişiyi karara ulaştıran üç öge bulunmaktadır. Bu ögeler valens, beklenti ve araçsallık kavramlarıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 108).

Kavramlardan ilki valens sonuca verilen önemi ifade etmektedir (Tunçez, 2007: 21). Bireyin bir amaca ulaşmak istemesinde valens (+), bu amaca ulaşmak istememesine ilişkin valaesi (-), bu amaca karşı kayıtsız kalmasına dair valensi ise nötrdür (0).

Valens +1 ile -1 arasında bir değişken şekilde gösterilebilmektedir. Yüksek valens bireyin daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır (Erdem, 1998: 54).

Kişi tarafından ulaşılan sonuçların sebebi sadece bireyin kendi seçimlerine bağlı olmamakla birlikte, kontrol edilemeyen başka şartlara da bağlı olabilmektedir. Bu seçeneklerden herhangi birini tercih etmesini etkileyen faktörlerden biri, amaçların gerçekleşme ihtimaline ilişkin inançtan da etkilenmektedir (Vroom, 1964: 15-17). Bu kavramlardan ikincisi olan belirli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı hususundaki geçici inançları kapsayan beklenti kavramı denilmektedir ve 0 ile 1 arasında yer almaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 108). Kişinin belli bir davranış sergilemesi neticesinde istediği sonuca ulaşacağına yönelik inancıyla beklenti (1), ne şekilde davranırsa davranışın istediği sonuca ulaşamayacağı yönündeki inancıyla beklenti (0) olmaktadır. Bu sebeple bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değerdir (Koçel, 1995: 214).

Kavramlardan sonuncusu araçsallık ise sonuçlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 108). Sıkı çalışma gibi bir eylemin başarılı bir iş çıkarma gibi bir durumla sonuçlanacağı inancı beklentiyi oluştururken, başarılı bir iş çıkarma gibi bir sonucun ücret artışı gibi başka bir sonuçla ilişkili olması araçsallık kavramıyla açıklanmaktadır. Dolayısıyla bir sonuç-sonuç ilişkisi olan araçsallık da (+1)'den (-1)'e kadar çeşitli değerler alabilir (Onaran, 1981: 74).

Açıklanan üç kavramdan da anlaşılacağı üzere Vroom'un beklenti kuramına göre bir kişinin motivasyonunun sağlanmasının iki farklı yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden ilki, daha iyi iletişim ile ödülleri arttırmak yoluyla sonuçların değerini yükseltmek, ikincisi ise sonuçların elde edilmesine yönelik amaca dair beklentiyi arttırmaktır. İki ayrı kuramdan oluştuğu belirtilen beklenti kuramlarından ikincisi ise E. Lavvyer ve L. Porter tarafından geliştirilen Porter ve Lawler'in Beklenti-Değer Kuramı'dır (Aşan ve Aydın, 2006: 109). Bu kuramda ödülün değeri sonuçların çekiciliğini göstermektedir (Dağlı, 2006: 27). Ödül, maddi bir menfaat ve terfi ettirilme beklentisi gibi takdir edilme ve başarılı olma gibi tamamen içe dönük bir durumda olabilmektedir (Erdem, 1998: 55). Porter ve Lawler'in Beklenti-Değer Kuramı'nda çalışanların elde edebilecekleri ödül, içsel ödül ve dışsal ödül olmak üzere

iki farklı şekildedir. İçsel ödül, çalışanın kendi çaba ve başarısı neticesinde kazanacağı ödülü ifade ederken, dışsal ödül çalışanın örgütü ya da lideri sayesinde kazandığı ödülü ifade etmektedir (Kızıldaş, 2017: 19).

Porter ve Lawler'in geliştirmiş olduğu Beklenti-Değer Kuramı'nın en temel özelliği motive edici kavramları belli bir sistem içerisinde sunmasıdır. Vroom, çalışanların motive olmasına neden olan faktörleri, valance, beklenti ve araçsallık gibi kavramlarla ifade etmiştir. Porter ve Lawler bu kavramlara bilgi ve özellikleri, rol algılamalarını, performansı, ödülleri, ödüllerin denkliliğini ve tatminkârlığı ekleyerek kurama katkıda bulunmuşlardır (Tunçez, 2017: 25). Esasen kuramın en temel özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıda değişkeni bir araya getirerek aralarındaki ilişkileri ifade etmesidir (Onaran, 1981: 76).

2.1.3. Psikolojik Sözleşme Bileşenleri

Bu başlık altında psikolojik sözleşme kavramıyla yakından ilişkili olan temel kavramlara (inançlar çerçevesinde yükümlülükler, vaatler ve beklentiler, karşılıklılık ilişkisi, zihinsel modeller ve şemalar) yer verilmektedir.

2.1.3.1. İnançlar

İnançlar, bireylerin kendi iç dünyaları ile alakalı algı ve tanımların ortaya çıkardığı sürekliliği söz konusu olan duygulardır. İnançlar, kanaat, bilgi ve dini duyguları kapsayan bir psikolojik olay ve çoğunlukla bireylerin ilkelerine ilişkin kaynak şekindedirler (Çöllü ve Öztürk, 2006: 375). Psikolojik sözleşmeler çerçevesinde ise inançlar, verilen bir vaadin karşılığı olarak bir bedel önerilmesi sonucunda bireylerin belirli yükümlülükler çerçevesinde karşılıklı olarak bağlanması durumunu ifade etmektedir (Rousseau, 1989:123; Rousseau, 1990: 390). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler çerçevesinde inançlar, karşılıklılık ilişkisi içerisinde, mübadele ilişkisine olan güvenin bir göstergesi durumundadır (Büyükyılmaz, 2013: 14).

Genellikle inanç konusundaki tartışmaların beklentiler, vaatler ve yükümlülükler üzerinde odaklandığı görülmektedir (Türker, 2010: 31). Kavrama ilişkin olarak Rousseau (1995) tarafından gerçekleştirilen tanımda psikolojik sözleşmeler, kişiler ile

çalışma ortamı arasındaki mübadele doğrultusunda örgüt vasıtasıyla yansıyan şahsi inançlar şeklinde ifade edilmektedir (Topcu ve Basım, 2015: 85). İlk yapılan tanımlara bakıldığında da psikolojik sözleşmeler, beklentiler neticesinde gelişen inançlar olarak adlandırılmaktadır (Levinson vd., 1962: 21; Schein, 1965: 11; Kotter, 1973: 92). Daha sonraki tanımların ise psikolojik sözleşmeleri, daha çok vaatlere ve yükümlülükler neticesinde gelişen inançlar olarak ele aldığı görülmektedir (Rousseau, 1995: 9; Rousseau, 1989: 123; Herriot ve Pemberton, 1997: 45; Morrison ve Robinson, 1997: 229).

Beklenti: Psikolojik sözleşme işveren ve işgören arasında karşılıklı, kişisel beklentiler üzerine kurulmaktadır (Zengin, 2017: 10). Beklenti kavramı, personelin örgütle alakalı ve işleri ile ilgili karşılaşılabilecekleri genel inançları kapsarken; psikolojik sözleşme kavramı bireysel olarak işgören ve kurum arasında konuşulmayan ve yazılı olmayan karşılıklı bir takım beklentilerdir (Guest, 1998: 651). Örneğin; bir işe yeni başlayan çalışanın terfi ettirilme, yüksek maaş, sevmiş olduğu işi yapma veya uzun süreli iş güvencesi gibi beklentileri olabilmektedir (Robinson, 1996: 575; Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

Psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olan beklentiler, yalnızca taahhüt temeline dayalı inançlardan değil, ayrıca örgüt içerisindeki kıyaslamalar, geçmiş tecrübeler, çeşitli gözlemler ya da sosyal normlardan da beslenebilmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680; Robinson, 1996: 575). Psikolojik sözleşme bazı düşünürlere göre, resmi iş sözleşmelerinde yer almayan konuları dile getiren, işgörenin emeğinin karşılığında ne alacağı ve aynı zamanda işverenin de beklentileri konularını içeren yazılı olmayan bir anlaşmadır. Psikolojik sözleşmelerde kişilerin hayal kırıklığına uğramaması için beklentiler açık bir şekilde belirtilmemektedir (Aytaç, 1997: 25).

Psikolojik sözleşmenin, beklentileri (sübjektif inançlar) ve taraflar arasında yaşanan değişimi ifade etmektedir. Ancak ne tür konuların bu kapsama girdiğini söylemek oldukça zordur. Bu çerçevede Cavanaugh ve Noe (1999), iş güvencesinin, performans gereklilerinin, eğitimin, ücretlendirmenin ve kariyer yönetiminin psikolojik sözleşmenin beklentiler boyutu kapsamında değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler (Topcu ve Basım, 2015: 86). Buna ek olarak psikolojik sözleşme

işgörenlerin tutum ve performanslarının belirlenmesinde önemlidir. Hem astın üstten beklentilerinin hem de üstün, asttan beklentileri dengeli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Mimaroglu, 2008: 169).

Vaatler: Terim olarak vaat kavramı “bir işi yerine getirmek üzere verilen söz” anlamında kullanılmaktadır (Avcı ve Hülür, 2016: 1639). Yeni işe başlayan işgörenlerin psikolojik sözleşmeleri yeni kariyer fırsatları, ücretlerde artış, verilen işlerin içeriğinin geniş olması ve bütün bunların gerçekleşmesi halinde işgörenlerin güçlü performansları, işe bağımlı olma gibi durumlar işe başlanmadan önce verilen vaatler psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Topcu, 2015: 8).

Bir vaat, geleceğe ilişkin belirli bir hareket tarzı (davranış biçimi) konusunda verilen taahhüdü ifade etmektedir (Shore ve Tetrick, 1994: 92; Morrison ve Robinson, 1997: 228). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı vaatlerin işgören ve örgütü arasında karşılıklı yükümlülük meydana getirdiği şeklinde birey tarafından geliştirilen inançlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeyi, çalışanların örgütlerine sağlayacakları katkılar karşılığında elde etmeyi düşündükleri ödüllerin örgütleri tarafından vaat edilmesi durumu olarak değerlendirmek mümkündür (Turnley ve Feldman, 2000: 25). Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler bir tür vaatsel sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994: 92). Dolayısıyla psikolojik sözleşmelerin temelinde vaatler bulunmakta ve psikolojik sözleşmeler, sözleşmeye taraf olanlardan birinin, diğer tarafın bir şeyi gerçekleştirmek ya da gerçekleştirmemek üzere bir vaatte bulunduğu şeklinde bir algısının ortaya çıkması ile oluşmaktadır (Ho, Weingart ve Rousseau, 2004: 277).

Yükümlülükler: Psikolojik sözleşmeler tanımı itibariyle bireysel algılar neticesinde meydana gelmekte ve işgören ve işverenin karşılıklı yükümlülükleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Rousseau, 1989: 123). Dolayısıyla psikolojik sözleşmeler kapsamında, işveren ve işgören arasında hangi yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerektiği ve neyin mübadele edileceği çoğunlukla değişkenlik gösterebilmektedir. Bu kapsam dâhilinde bazı sorumluluklar şahsi ve benzeri olmayan yapısı sebebiyle karşılıklı olarak oluşmaktayken, bazı sorumluluklar ise örgüt işgörenlerinin çoğunluğu tarafından paylaşılamamaktadır (Petersitzke, 2009: 33).

Karşılıklı yükümlülükler bir taraftan çalışanların işverene karşı yükümlülüklerini bir taraftan da amirin çalışanlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduklarını kapsamaktadır. Fakat karşılıklı yükümlülüklerin ne şekilde algılandığı psikolojik sözleşme olarak nitelendirilmekte ve psikolojik sözleşme bu yükümlülükleri, çalışan algıları kapsamında incelemektedir (Sayılı, 2003: 77). Çalışanlar açısından yükümlülüklerin hangi aşamada başladığı ve beklentilerin hangi noktada bittiği net değildir. Çalışanların önceden belirlenmiş olduğu gibi davranmaları ve işverenlerinin de buna karşılık yükümlülüklerini yerine getirmeleri hususundaki algılamaları tamsa çalışanların psikolojik sözleşmelerinin de tam olduğu ifade edilebilmektedir. Psikolojik sözleşmeyi oluşturabilmek adına, işverenin yükümlülükleri ile çalışanların bu yükümlülükleri karşılamak için yerine getirmekle yükümlü olduklarına ilişkin inançlarının dengede olması gerekmektedir (Mimaroglu, 2008: 51-52).

Bazı çalışmalarda psikolojik sözleşme kapsamında işveren yükümlülükleri; terfi, yüksek ücret, adil ücret, performansa dayalı ücret, performansa ilişkin geri bildirim olarak ele alınmıştır. Bazı çalışmalarda da adil davranış, uzun dönemli iş güvencesi, kariyer gelişimi, sağduyu, uygun çalışma ortamı, iki taraflı açık iletişim fırsatı, eğitim ve gelişim fırsatı, ödüllendirme, gerçekleştirilen iş için yeterli kaynak ve kişisel sorunların desteklenmesi şeklinde ifade edilmiştir. İşgören yükümlülükleri ise fazla mesai, mesai saatlerine dikkat edilmesi, esnek çalışma biçimleri, sadakat, örgüt kaynaklarının uygun kullanımı, örgüt için gizli olan bilgilerin korunması, örgüt değerlerinin kabulü, kalite ve nicelik bakımından iyi çalışma ve örgüte ve tüketicilere karşı dürüstlük şeklinde ifade edilmiştir (Büyükyılmaz, 2013: 48).

Psikolojik sözleşme, kurum ve işgörenlerin karşılıklı olarak yerine getirmek zorunda oldukları yükümlülükleri içinde barındıran fakat kişisel olarak işgörenin algılarına dayanan bir kavramdır. İşgören kendi üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirdiğinde, kurumun da bunun karşılığında üzerine düşen yükümlülükleri gerçekleştirmesini bekleyecektir (Doğan ve Demiral, 2009: 55).

2.1.3.2. Karşılıklılık ilişkisi

Psikolojik sözleşme, birey ile örgüt arasında mütakabiliyet esasına göre uygulanması mümkün olan yükümlülükleri içeren ve bireyin düşüncesine göre şekillenen değişken, yazılı olmayan ve konuşulmamış beklentiler toplamıdır (Newstrom ve Davis, 1997: 88; Walker ve Hutton, 2006: 434; Leung ve Chang, 2002: 76). Conway ve Briner (2005) psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve işgören ilişkilerinde karşılıklılık ilişkisi üzerine kurulu, işgören algılarına bağlı olarak oluşan vaatler çerçevesinde meydana gelen yükümlülükleri ve beklentileri içine alan zihinsel modeller olduğunu belirtmişlerdir (Akyürek, 2017: 16; Aytaç, 1997: 30).

Örgüt ve çalışan arasında karşılıklılık ilişkisi kapsamında olduğu öngörülen psikolojik sözleşme, sübjektif inanç ile algılara dayalı bir şekilde meydana gelmektedir (Lee ve Faller, 2005: 832). Çalışan, yönetime dair karşılıklılık içerdiğini daha önceden öngördüğü ya da iş tanımında yer alan bir katkı sağladığında psikolojik sözleşme başlamaktadır. Bu durum psikolojik sözleşme, çalışan ile yönetim arasındaki karşılıklı inançları ifade etmektedir (Kırboğa, 2017: 16).

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan, birey tarafından karşılıklılık yükümlülüğüne yönelik oluşan inançtır. Genel olarak bu inanç, tek taraflı ve diğer tarafların dâhil olmak zorunda olmadığı şekildedir (Aydın, 2016: 56). Bazı faktörler, birey tarafından sözleşmenin oluştuğuna yönelik inancın oluşmasında ayrıca etkilidirler. Örneğin, iş görüşmesi esnasında yeni işe alınacak şahsa bilgisayar eğitimi vaadinde bulunulması neticesinde açıkça belirtilerek bu vaadin yazılı ve şahitler huzurunda yapılması sözleşmenin gerçekliğine ilişkin inancın güçlenmesine sebep olacaktır (Başaran, 2016: 42).

2.1.3.3. Zihinsel modeller

Psikolojik sözleşmenin oluşumunda sözleşme taraflarının öznel inançlarını (dürüstlük, güven, adalet, hoşgörü) bir binanın onu ayakta tutan taşıyıcı kolonları gibi düşünebiliriz. İnançlarla ayakta duran karşılıklı sözlerin yerine getirilme beklentileri, zaman içerisinde zihinsel şemalar, modeller şeklini alır (Türker, 2010: 11). Psikolojik sözleşmelerin örgüt ve birey arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan, karşılıklılık

ilişkisi çerçevesinde meydana gelen, bireyin algılarına dayanan ve vaatler çerçevesinde oluşmuş yükümlülükleri ve beklentileri kapsayan zihinsel modeller olduğunu söylemek mümkündür (Conway ve Briner, 2005: 24).

Genel olarak zihinsel modeller, bireyin çevresiyle etkileşimini sağlayan düzenli bilgi yapıları şeklinde tanımlanmaktadır (Mathieu, Heffner, Goodwin, Slas ve Cannon-Bowers, 2000: 274). Zihinsel modeller, bireyin fiziksel dünyayı görüş şekline ilişkin inançlarını yansıtmaktadır (Gentner ve Stevens, 1983: 12). Senge (1990) zihinsel modelleri, bireyin dünyayı algılayış şeklini ve eylemlerini etkileyen, zihninde yer alan kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler veya imgeler şeklinde belirtmektedir. Diğer bir tanıma göre ise zihinsel modeller, karmaşık bir kavrama ilişkin model oluşturması amacıyla kullanılan ilişkili unsurlar sistemidir (Petersitzke, 2009: 16). Bu tanımlar çerçevesinde zihinsel modelleri, bir şeyin gerçek dünyada ne olduğunun bireyin düşünme sürecindeki açıklaması olarak görmek mümkündür. Dolayısıyla zihinsel modeller dış dünyanın içsel gösterimi olarak düşünülebilir (Büyükyılmaz, 2013: 25).

Zihinsel modellerin tamamen öznel olduğunu ve algıları şekillendirdiğini söylemek mümkündür (Senge, 1990: 155). Birey zihinsel şemalarını zaman içerisinde elde ettiği sağlam ve güvenilir bilgilerle tüm eksiklerini gidermeye çalışacaktır. Kişi karşılaştığı tüm problemlerini, karşılaştırmalarını, kararlarını zihinsel şemalarıyla çözümlenecektir. Bu nedenle, zihinsel şemalarının eksiklerini her türlü duruma cevap verecek şekilde gidermek durumundadır (Türker, 2010: 13). Psikolojik sözleşmenin zihinsel modeller kapsamında tanımlanması, konuya ilişkin araştırmacılara kavramın açık bir şekilde analiz edilmesi imkânı vermektedir. Çünkü bu şekilde bakıldığında psikolojik sözleşme, bir örgüt içindeki bireyin karşılıklı ilişkisine dair algılarını yansıtan bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989: 123; Rousseau, 1995: 30).

2.1.3.4. Şema kavramı

Zihinsel modellerin ve şemaların tanımlanması ve özelliklerinin ortaya konulması, psikolojik sözleşmenin temellerinin anlaşılması açısından önemli görülmektedir

(Büyükyılmaz, 2013: 29). Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeyi zihinsel modeller temelinde ele almakta ve personel ile amir ve temsilcileri arasındaki mübadele anlaşmasıyla ilgili olan şahsi kanaatleri kapsayan bir olgudur diye belirtmektedir. Rousseau, şema kavramını açıklarken bireylerin bilgi çağına geçişle önem kazandıklarını fakat iş güvenliğini kaybederek yaşadıkları hayal kırıklıkları ve endişelerini zihinsel, bilişsel ve algısal yönlerden ele almaktadır (Başaran, 2016: 44). Bu özelliğinden dolayı psikolojik sözleşmenin taahhüdü içerdiği belirtilmektedir. Zaman içerisinde de diğer birçok şema gibi nispeten dayanıklı ve istikrarlı bir zihinsel şema şekli aldığı ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle sınırlı rasyonellik nedeniyle bireyin bilgi işlem kapasitesi kısıtlı olmakta ve iş sözleşmesinin oluşumunda birey tüm koşulları göz önüne alamamaktadır. Dolayısıyla bireyin psikolojik sözleşmesinin oluşumunda, çalışma yaşamının sonraki dönemlerinde şemalar çerçevesinde oluşturulan zihinsel modellerin büyük bir rolü bulunmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 29).

Şemalar içerikleriyle başlangıçta oldukça basit bir yapıdadırlar. Az sayıda bileşeni ve bu bileşenlerin sınırlı sayıda tanımlayıcısı vardır (Türker, 2010: 12). Zamanla şemalar, genel olarak bireyin karşılaştığı bir olaya ilişkin yeni bilgiyi algılayış şeklini etkilemekte, bireyin zihninde depolanan bilginin ortaya çıkmasını sağlamakta ve ortaya çıkan bu bilginin çıkarımda bulunmak amacıyla kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 235). Ayrıca bireyin sahip olduğu inançları sınıflandırmasını ve işlemlerini kolaylaştırmakta, temel inançlarını ve bunlara eşlik eden düşünceleri desteklemekte ve düşünceleri ve inançları işlemek için kullanılan bir çerçeve oluşturmaktadır (Ertürk, 2010: 229).

Şemalar karışık anlamların modeli olan soyut bilgi ilişkileridir. Bu soyut modeller geçmiş tecrübelerle oluşur ve yeni bilginin düzenlenmesine rehberlik eder. Örgütte çalışmaya başlamadan önce oluşturulmuş şemalarla ilgili olarak farklı meslek gruplarından, farklı sosyal kültürden olan kişiler farklı şemalar oluştururken, sosyal inançların uygulamaları konumunda olan kanunlarla ilgili benzer şemalar oluşturacaklardır. Bununla beraber aynı özel kültürden veya aynı işle meşgul olan bireylerin oluşturduğu bilişsel şemaların bazı bileşenleri benzerlik gösterecek fakat

bazı bileşenleri mevcut yöneticiyle ve tüm kariyeri süresince yaşamış olduğu özel bireysel tecrübelerle ilgili olarak farklılık gösterecektir (Türker, 2010: 13).

2.1.4. Psikolojik Sözleşmenin Temel Özellikleri

Psikolojik sözleşme, örgütlerde çalışan ve amirleri ile alakalı temel problemleri çözen önemli bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşme karşılıklı yükümlülüklerin nasıl algılandığına odaklanmakta ve bu yükümlülükleri, çalışan algıları kapsamında incelemektedir (Sayılı, 2003: 77). Çalışan örgüt tarafından kendisinden beklenen sorumluluk ve görevleri gerçekleştirdiğinde, örgütün buna dayanarak maddi ve manevi olarak karşılık verilmesini ummaktadır. Bu durumun oluşumuna ilişkin eksiklik fikri ise psikolojik sözleşmenin ihlali ve aksamasına neden olmaktadır. Bu sebeple personelin çalışma performansı ile ilişkili olarak çalışma ortamından uzaklaşma ve ayrılma niyetini gündeme getirecektir (Başaran, 2016: 48). Bu nedenle psikolojik sözleşme, örgüt ve personel ile karşılıklı yükümlülükleri kapsayan fakat çalışan algılarına bağlı olarak gelişen bir kavram olması açısından oldukça önemlidirler.

Psikolojik sözleşmeleri benzer diğer kavramlardan ayıran ilk özellik olarak algısal ve kişiye özgü (öznel) yapısı gösterilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 228; Rousseau ve Tijoriwala, 1998: 680). Bu kapsamda psikolojik sözleşme, vaatlerin hangi durumları kapsadığına ilişkin bireysel inançlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, psikolojik sözleşmenin ne olduğu, ihlal edilip edilmediği ve ihlal edilmesi durumunda ne tür tepkilerin ortaya çıkacağı konularında bireysel algılar önemli bir rol oynamaktadır (Ho vd., 2004: 277). Psikolojik sözleşmenin ikinci özelliği ise algılanan bir vaade dayanmasıdır (Rousseau, 1989: 124). Bu kapsamda psikolojik sözleşme, yalnızca resmi veya sözlü anlaşmalar sonucu ortaya çıkan yükümlülükleri değil, örtük şekilde verildiği düşünülen vaatler sonucu ortaya çıkan algısal yükümlülükleri de kapsayan geniş bir kavram durumundadır (Morrison ve Robinson, 1997: 228). Psikolojik sözleşmeyle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında da bazı ortak özelliklerin olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikler (Hiltrop, 1996: 36; Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 207):

- Psikolojik sözleşme bireyin algısına yönelik olup yazılı değildir,
- İnançlardan oluşarak içinde hem açık hem de gizli vaatleri barındırır ve taraflar birbirlerine bağımlıdırlar,
- Durağan değildir, bireylere, zamana ve mevcut duruma göre değişebilir,
- İşveren ve işgörenin karşılıklı yükümlülüğü mevcuttur,
- Genellikle duygusal yoğunluğu olan konularla ilgilidir.

Herriot ve Pemberton, psikolojik sözleşmenin temelinde örgütlerin ve bireylerin öncelikli değerlerinin farklılığı, farklı bireylerin öncelikli değerlerinin de farklı olması sebebiyle ihtiyaçlarının da farklı olduğunu ifade etmiştir. Buna göre bireylerin ihtiyaçlarının zamanla değiştiği, bireylerin motive olabilmesi için örgütsel teşvikler ile bireysel ihtiyaçların uyumlu olmasının ve başarı için bireysel katkılar ile örgütsel ihtiyaçlar arasında uyumun sağlanmasının gerektiğini öne sürmüşlerdir. Yazarlar, psikolojik sözleşmelerin benzer bireyler veya gruplar arasında yapılmasının bu sözleşmelerin başarıya ulaşma şansını arttırdığı ve psikolojik sözleşmelerin bir kereye mahsus değil sürekli yenilenen süreçler olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre psikolojik sözleşmeler kesin olarak geçerli olan genel ilkeler ve değerler içermektedir (Herriot ve Pemberton, 1997: 49). Psikolojik sözleşmenin 1990 ve sonrasında yeniden tanımlanmasıyla birlikte kavrama; algısallık ve sübjektiflik, karşılıklılık, taahhütler, serbest irade ile sözleşmenin kabulü ve sosyal kararlılık (karşılıklı güven) özellikleri de dâhil olmuştur (Türker, 2010: 18).

2.1.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşmenin oluşumu ile alakalı literatürde, işgörenin kurumun bir üyesi olmasından daha önce oluşmaya başladığı, işe giriş ve iş görme müddetince olgunlaştığı üzerine görüş birliği bulunmaktadır. Herhangi bir işe girmek isteyen bir kişi, ailesi akraba ve eşi dostu, haberler, sosyal medya gibi çevresinde bulunan çalışacağı örgütü tanıyabilecek enformasyon kaynaklarından bilgi edinmeye çalışır. Örgüt hakkında elde edilen bu ilk bilgiler, bireyin psikolojik sözleşme oluşumunun başlangıç noktasını ve temelini teşkil etmektedir (Aykanat, 2014: 13). Dolayısıyla yazılı beklentilerden önce yazılı olmayan beklentiler açık bir biçimde taraflar bir araya

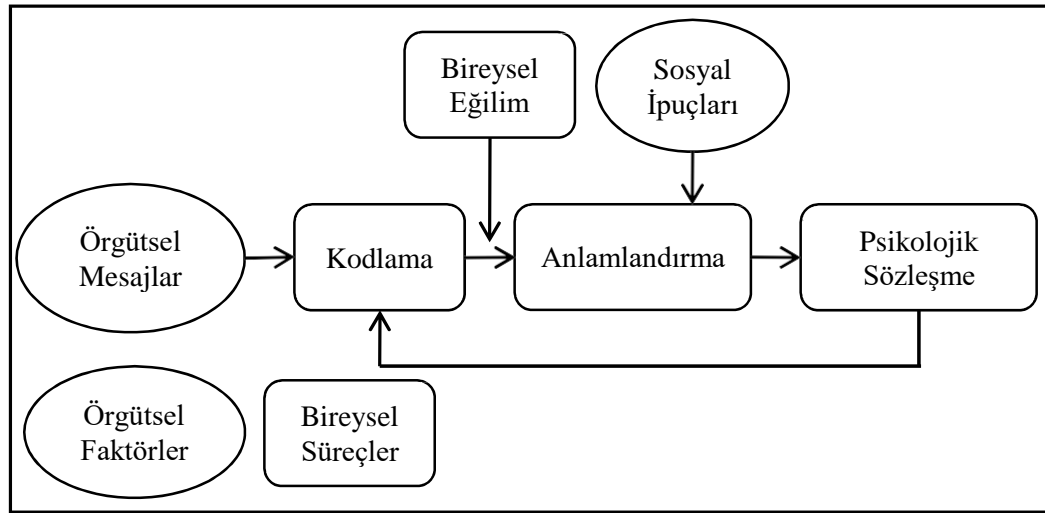
gelmeden önce belirlenmektedir. Başka bir deyişle psikolojik sözleşme taslağının, iş başvuru aşamasından daha önce oluşmaya başladığı söylenebilir (Yılmaz, 2012: 16).

Bireyin psikolojik sözleşmesi, iş görüşmesi sırasında yapılan yazılı, sözlü anlaşma maddelerinin, örgüt temsilcilerinin tavır ve davranışlarının bireyce yorumlanması ile oluşmaya başlamaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 8). Bunun sebebinin ise psikolojik sözleşmenin oluşumu ve değerlendirme sürecinin sürekli tekrarlanan ve sözleşmenin hem yapısını hem de içeriğini barındıran bir süreç olması durumundan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Camble, 2008: 5). Bireyin çalışmayı arzuladığı bir iş hakkında araştırma yapması bireyin psikolojik sözleşmesinin temelini atması anlamına gelmektedir (Aykanat, 2014: 13). Ayrıca psikolojik sözleşmelere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun, psikolojik sözleşmelerin oluşum sürecinde zihinsel modellerden yararlandığı görülmektedir. Bu durum, psikolojik sözleşmelerin bireysel seviyede oluştuğu ve bireysel algılara dayandığı anlamına gelmektedir. Fakat her ne kadar konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar psikolojik sözleşmeleri istihdam ilişkisine dair oluşturulan zihinsel modeller olarak kabul etse de çalışanların, istihdam ilişkisinin başından başlayarak bu zihinsel modelleri nasıl oluşturduğuna ilişkin çok az bilgi bulunmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 51-52).

Psikolojik sözleşmenin gelişme sürecinde, önemli bir basamakta pek çok farklı örgütsel kaynak ile sosyalleşme sürecidir. Bu sosyalleşme süreci yazılı belgeler, ikili ilişkiler çerçevesindeki konuşmalar, gözlemler, örgütsel ve yönetsel uygulamalar aracılığı ile örgütten alınan mesajların yorumlanması çerçevesinde gerçekleşmektedir (Demirkasımoğlu, 2012: 39). Sosyalizasyon süreciyle birlikte, artık psikolojik sözleşmenin içeriği biraz daha netlik kazanmaktadır (Büyükyılmaz, 2010: 60). Geliştirilen psikolojik sözleşmeyi oluşturan başlıca unsurlar; şemalar, algılara dayalı vaatler ve bu vaatlerin oluşturduğu yükümlülükler olarak sıralanmaktadır. Bu çerçevede psikolojik sözleşmeler çok çeşitli faktörler tarafından düzenlenen öznel olarak algılanmış karşılıklı vaat ve yükümlülüklerden oluşan bir şema olarak karakterize edilebilirler (Aydın, 2007: 8).

İşgören karşılıklılık içerdiğini daha önceden öngördüğü, yapması gerektiğini hissettiği bir vaadi örgüt için yaptığında, karşılıklılık gereği psikolojik sözleşme kurulmuş

demektir. Bu sebeple psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde etkili olan diğer unsurlar ise, bir tarafın diğer tarafa koşullu olarak sunmaya hazır olduğu destek, özveri ve olanaklar, tanımaya hazır oldukları ayrıcalıklar, yapmaya hazır olduğu katkıları ifade eden vaatler ve bu vaatlere bağlı yükümlülüklerdir (Rousseau ve Tijorriwala, 1998: 680). Bireyin sahip olduğu psikolojik sözleşmesinin nasıl meydana geldiğine ilişkin oluşturulan kapsamlı modellerden biri Rousseau (1995) tarafından ortaya konulmaktadır. Rousseau (1995)'ya göre psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde hem örgütsel hem de bireysel faktörler etkili olmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 52). Psikolojik sözleşmenin zihinsel modeller kapsamındaki oluşum sürecine yönelik Rousseau (1995) tarafından önerilen model aşağıdaki gibidir.



Şekil 1. Psikolojik sözleşmenin oluşum süreci

Kaynak: Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations; Understanding written & unwritten agreements. California: Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Modelde de görüldüğü üzere, psikolojik sözleşmeler örgütsel mesajlar ve sosyal ipuçları ve bireysel eğilim ve buna ilişkin sonuçlar olmak üzere iki tür faktör temelinde örgütsel mesajların kodlanması ve anlamlandırılması süreçleri aracılığıyla meydana gelmektedir.

Sosyal ipuçları bir çalışanın örgütsel çevreden (genellikle iş arkadaşlarından) sağladığı bilgilerdir (Rousseau, 1995: 39). Rousseau (1995), bu hususta işgörenlerin bilişsel eğilim (cognitive bias) durumlarını ve sahip oldukları ihtiyaçları (motives)

incelemenin doğru olacağı üzerinde durmaktadır. Bilişsel eğilim, olarak ifade edilen husus kişilerin kendilerine gelen veri ve enformasyonu nasıl işledikleriyle ilişkilidir. Buna göre; kişiler kendilerini değerlendirirken çoğu zaman gerçeklerle uyuşmayan aşırı iyimser ve pozitif bir bakışa sahiplerdir (Çetinkaya, 2014: 23).

Dabos ve Rousseau (2004) göre genel olarak istihdam ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşme, işgörenin kendisi ve örgütü arasında var olduğunu düşündüğü değişim anlaşmasını göz önünde bulundurarak örgütün katkısı sonucu oluşturduğu inanç sistemini yansıtmaktadır. Bu inanç sistemi ise, bireyin işe başlamasından önceki etmenler (değerler, güdüler gibi), işi yaparken edindiği deneyimler (sosyal adaptasyon uygulamaları gibi) ve toplumsal bağlam (normlar gibi) aracılığıyla oluşmaktadır (Büyükyılmaz, 2013: 12). Ayrıca Rousseau personelin kuruma aidiyetleri ve bu husustaki beklentilerinin, uzun süreli bir çalışma ortamı ve kariyer imkânı olarak görmeleri ya da daha üst olanaklara erişebilmek amacıyla bir basamak şeklinde kullanma taleplerine göre farklılık gösterdiğini de ifade etmektedir. Kariyere odaklı olarak çalışan kişiler veya mevcut işlerini bir basamak olarak kullananlar, işlerinde daha çok işlemsel yöne dikkat etmektedirler. Şu anki işlerinde uzun süreli çalışmayı düşünenler ise yaptıkları işin daha çok ilişkisel yönüne odaklanmaktadır (Yılmaz, 2012: 17).

2.1.6. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler, “ilişkisel” ve “işlemsel” olarak iki ayrı kategori altında incelenmektedir (Macneil, 1985: 483-525). Macneil (1985), işlemsel sözleşmeyi belli bir süre içerisinde taraflar arasında oluşan belli parasal değişimler şeklinde ifade ederken aralarındaki sözleşmeyi ise, ilişkileri kuran ve koruyan, daha belirsiz ve değişebilen anlaşma şeklinde ifade etmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 8). Rousseau (1995) ise değişen çalışma şartlarını da göz önünde bulundurması neticesinde psikolojik sözleşmelere iki farklı kategori daha ekleyerek, sözleşmeleri dört ayrı kategoride tetkik etmiştir. İlki, maddi etkenlerin birinci planda yer aldığı, dışsal performansa dayalı ve kısa dönemli işlemsel sözleşmeler; ikincisi, duygusal etkenlerin ilk planda yer aldığı, dışsal performansa dayanmayan ve her iki taraf adına da uzun dönem bağlılık temeline dayanan ilişkisel sözleşmeler; üçüncüsü işlemsel ve

ilişkisel sözleşmelerin farklı açılardan bir araya geldiği, uzun dönemli ilişkileri baz almasına rağmen ayrıca performans gereklerinin de yerine getirilmesi temeline dayanan dengeli sözleşmelerdir. Dördüncüsü ise geçişsel sözleşmelerdir. Geçişsel sözleşmelerde örgüte dair çevresel şartlar sebebiyle hızlı değişimler yaşanmakta ve hiçbir kesinlik söz konusu olmamaktadır (Rousseau, 1995, s. 27).

2.1.6.1. İşlemsel sözleşme

İşlemsel sözleşme; sözleşmelerin ekonomik boyutuna odaklanmaktadır. Başka bir deyişle adil bir çalışma sonucu hak edilen ücretin adil olmasına odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466). İşlemsel sözleşme, tarafların katılımının kısıtlı olduğu ve genel olarak maddesel düşünceye dayanmaktadır (Topcu, 2015: 28). İşverenlerin, çalışanların işlerine veya işletmelerine yapacakları katkının sınırlı bir seviyede yeterli bulması işlemsel sözleşmelerin özünü oluşturmakta ve çalışanların gelişimleri için yapılacak olan uygulamalar da gereksiz görülmektedir (Rousseau, 2000: 5). Bunun temel sebebi işlemsel sözleşmelerde sınırlı bir sürenin olması ve performans kriterlerinin de çok iyi bir biçimde tanımlanmış olmasıdır (Topcu, 2015: 28). Millward ve Brewerton (1998) işlemsel sözleşmeleri karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamışlardır (Aydın, 2016: 45):

- İşlemsel Yönelim: İş gereklerinden ve sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesine ve finansal kazançlara odaklanmaktır,
- Uzun Dönemli Gelecek: Örgütün uzun vadede işveren olarak görülmemesidir,
- Ekstra Uzaklığın Olmaması: İş gerekleri dışında bir şeyin yapılması konusunda gönüllü olmamak ve işteki katılım düzeyinde eksiklidir.

Örgüt ile işgörenler arasında tanımlı bir süreç içerisinde geçerli olan işlemsel sözleşmeler, kurumun önemli bir vazife için geçici süreyle yüksek ücret karşılığı işgören istihdam etmesi fakat bu ilişkide taraflar için de örgütsel bağlılık durumu gerçekleşmemiştir (Dağlı, 2016: 12).

2.1.6.2. İlişkisel sözleşme

İlişkisel sözleşme; hem çalışan hem de işveren açısından, açık uçlu tüm süreci kapsayan mühim bir araç şeklinde görülmektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466). Bu tür sözleşmeler örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalıdır. Çalışanlar maddi korkulardan uzak bir şekilde tamamıyla kurumlarına dair hissi bağları sebebiyle istekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler (Ertürk, 2014: 19). İlişkisel psikolojik sözleşmede personelin örgüte sadık olması, fazla mesai yapması ve ekstra-rol davranışı sergilemesi umulurken, işveren tarafından da çalışana daimi bir işi olacağı, eğitim, kişisel sorunlarda destek ve kariyer geliştirme imkânları sunması beklenmektedir. İlişkisel sözleşmelerde saygınlık ve bireysel gelişim imkânı ön plandadır (Purvis ve Cropley, 2003: 109). İlişkisel sözleşmelerin genel olarak sahip olduğu şartlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Rousseau, 1995: 92):

- Maddi mübadeleye ek olarak hissi bağlılık,
- Belirsiz süreli istihdam,
- Öznel ve örtüklük açısından anlaşılabilirlik,
- İlişkilerin kişinin bütün hareketlerini kapsayan bir şekilde meydana gelmesi,
- Yazılı ve yazılı olmayan şartlar,
- Kolayca değişebilir ve dinamik özellik taşıyan sözleşme şartları,
- Kapsamlı sözleşme şartlarıdır.

İlişkisel psikolojik sözleşmede, ilişkinin açık uçlu olması, zaman dilimi, dinamik bir yapıda olması, maddelerin öznel ve örtük olması, işveren ile personel arasındaki yatırımın mühim olması, üst düzeyde bağımlılık ile yüksek çıkış engellerinin söz konusu olması önemli özellikler olarak ifade edilmektedir. Ayrıca ilişkisel sözleşmelerin diğer sözleşme türlerine göre sadakatin yoğun oluşu aile şirketlerinde daha yaygın olarak kullanılmasını sebep olmaktadır (Akmaz, 2016: 9).

2.1.6.3. Diğer psikolojik sözleşme türleri

Rousseau (1995) sürekli değişen kurum şartlarını göz önünde bulundurarak işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşmelere geçişsel ve dengeli sözleşme türlerini de

eklemektedir. Geçişsel sözleşmeler tam manasıyla bir psikolojik sözleşme olmayıp, kalıcı olmayan düzenlemeler olarak adlandırılabilir. Geçişsel sözleşmenin alt boyutları; güvensizlik, aşınma ve belirsizliktir (Dağlı, 2016: 16). Geçişsel psikolojik sözleşmelerde amir ile personel arasındaki bağlılık güçlü değildir ve ilişkilerde belirli bir durumu söz konusu değildir (Türker, 2010: 23). Geçişsel sözleşmelerde personel yalnızca işletmeye karşı olan kendi vazifeleriyle alakalı hareket etmekte, amir ise menfaat odaklı hareket etmektedir (Rousseau, 2000: 5). İşgören faydası ve iş hayat kalitesi yüksek değildir (Türker, 2010: 23).

Dengeli psikolojik sözleşmeler ise iyi belirlenmiş performans ödülleri ile işlemsel özellikleri ile ilişkisel özelliklerini birleştiren bir yapıdadır (Ceseroğlu, 2010: 28). Bu tür sözleşmeler uzun dönemli ilişkileri ve işin gerektirdiği performansı ele almaktadır. Bunun yanında performans gereklerinin de ifa edilmesi temeline dayanan sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır (Dağlı, 2016: 14). İlişkisel sözleşmelerde de bulunan açık uçlu zaman dilimi ve yeniden anlaşma çabalarının bileşimi şeklinde olan dengeli sözleşmeler, durağan değildirler ve zamanla değişim gösterebilmektedirler. Buna ek olarak açık uçlu bir sözleşme türü olmalarının yanı sıra çalışanın kendini geliştirebildiği sözleşmelerdir (Ceseroğlu, 2010: 28). Çalışan ve örgüt adına geleceğe yönelik istihdamlarda pazara uyum sağlanması için çalışana kariyer imkânı sunulmakta ve çalışan tarafından bu imkânları pazar ve işletme adına sürekli geliştirilmesi beklenmektedir (Rousseau, 2000: 5). Kurum yöneticisi dengeli sözleşme türünde söz konusu bu imkânları en iyi manada sunmayı amaçlamaktadır (Türker, 2010: 23).

2.1.7. Psikolojik Sözleşmenin Sonuçları

Çalışanın esnek olabilmesine imkân tanınması, taraflar arasında hissi bir bağ oluşturarak otoriteyi yumuşatması, iki taraflı diyalogla tarafların birbirlerine karşı güven sağlaması, kuruma bağlılığı artırması, işgücü devir hızını azaltması, personelin iş performansını artırması, faydayı artırması, devamlılığı sağlaması ve personelin iş doyumunun yükselmesini sağması; psikolojik sözleşmenin olumlu sonuçlarıdır (Sturges, Conway, Guest ve Liefoghe, 2005: 821).

Psikolojik sözleşmeye dair ilginin yararı, psikolojik sözleşme sahibi olan bütün işgörenin bilinmesi, güvenlik ve belirginliktir. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri kapsamında gerçekleşen işlerine ve işverene ilişkin yaklaşımları hususunda, işverenin davranışları karşısında nasıl davranılacağı ve nasıl karşılık verileceği arasında güçlü bir bağ kurulması gerekmektedir (Tallmann, 2001: 8). Dolayısıyla bu bağ, çalışanlara dair olumlu-olumsuz yaklaşımlar, davranışlar ve duygular adına iyi bir teorik temel sağlamaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 130).

Resmi olarak bir zorunluluğu bulunmayan bir sözleşmenin, bireyler üzerinde olumsuz bir etkiye dönüşebilmesi ile bireylerin suistimal edilmesine neden olabilmesi, tarafların birbirleri ile resmi olmayan bir iletişimin oluşmasına bağlı olarak bireyin işini önemsemesinde azalma, bu sistemle kurum içindeki düzenin esnemesi esnemesi ve bireylerin yaptığı işin suistimale uğramasına yol açabilmesi, psikolojik sözleşmenin yazısız ve dönem dönem gündeme gelmemiş olmasından dolayı bu sözleşmenin bireylerin algısında farklılık arz etmesine yol açabilmesi neticesinde örgüt içinde gerilimli bir ortamın yaşanmasına neden olabilmesi ise psikolojik sözleşmenin olumsuz sonuçlarıdır (Keser, 2002: 12).

2.2. İşe Adanmışlık

Araştırmanın bu kısmında örgütsel düzeyde önemli bir faktör olan işe adanmışlık kavramı, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları ve yaklaşımları ele alındıktan sonra işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarına yer verilmektedir.

2.2.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Küreselleşmenin yaşandığı günümüzde yönetim anlayışlarında önemli değişimler meydana gelmektedir. Son yıllarda olumsuz duygu ve davranışların aksine daha kabul edilebilir duygu ve davranışlar önem kazanmıştır. Bu olumlu davranışlardan biri, pozitif örgütsel davranış alanının önemli kavramlarından olan işe adanmışlık kavramıdır. Günümüz örgütlerinde çalışanların, diğerlerinden daha üstün performans sergilemeleri, inisiyatif almaları, proaktif davranışlar sergilemeleri ve öğrenme isteklerinin diğerlerine göre daha yüksek olması işe adanmışlıkla açıklanmaktadır (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 38).

2.2.1.1. İŖe adanmıŖlık tanımı

Örgütlerin rekabette üstünlük kazanmasını ve bu üstünlüğü devam ettirmesini sağlayan en önemli unsur insan kaynağıdır. Bu kaynağın psikolojik ve sosyal yönünün ele alınıp incelenmesinde ve örgüt amaçları için etkin ve verimli kullanılmasında örgütsel davranıŖ disiplininin kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla pozitif örgütsel davranıŖ çerçevesinde incelenen konulardan biri olan iŖe adanmıŖlık, örgütün başarı sağlamasında ve bunu sürdürmesinde çok önemlidir (Yavan, 2016: 278). İŖe adanmıŖlık, örgütsel yaŖam kapsamında örgüt adına birçok faydalı çıktıya olanak sağlayarak, olumlu iŖ tecrübelerini temsil etmektedir (Yakın ve Erdil, 2012: 372).

Yabancı literatürde “job-work-employee-organizational engagement” olarak belirtilen kavram Türkçe çalışmalarda iŖe bağlanma, iŖe cezbolma, iŖle bütünleşme, iŖe adanma, iŖe gönülden adanma ve iŖe adanmıŖlık gibi değişik şekillerde ifade edilmektedir (Terlemez, 2012: 31). Kahn (1990), iŖe adanmıŖlığı literatüre kazandıran ilk kiŖi ve iŖe adanmıŖlık konusunda literatürde kullanılan en yaygın tanımın sahibidir (Bakker, 2011: 265). Bu tanıma göre iŖe adanmıŖlık; personelin hem fiziki olarak hem fikinsel olarak hem de hissi olarak tam anlamıyla kendilerini yaptıkları iŖe adanmaları olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 694).

İŖe adanmıŖlık literatür çerçevesinde ele alındığında, kavrama iliŖkin farklı birçok tanımlama olduğu görölmektedir. Fakat iŖe adanmıŖlık kavramının örgütsel yazına iliŖkin literatürde yer edinen diğer adanmıŖlık tanımlamalarından farklı bir yere konması, bu tanımlamaların ortak noktasıdır (Keleş, 2014: 97-98). Bir baŖka ifade ile örgütsel literatür çerçevesinde sıklıkla kullanılan mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları ile iŖe adanmıŖlık kavramı birbirlerinden farklı kavramlardır. Tanımlamalar çerçevesinde iŖe adanmıŖlığın birden çok etkenden (anamlı bir iŖe sahip olma, olumlu örgüt iklimi, personel güçlendirme vb.) etkilendiği görölmektedir (İnce, 2016: 650).

Robert ve Davenport (2002) iŖe adanmıŖlığı kiŖinin yaptığı iŖle ilgili bağlılık ve coŖku hissi olarak ifade etmektedir (Bakalcı, 2010: 17). Catsouphe ve Costa (2009) da iŖe

adanmışlığı iş ile ilgili pozitif, heyecan verici ve duygusal bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Catsouphe ve Costa, 2009: 6). İşe adanmışlık Maslach ve arkadaşlarına (2001) göre dâhil olma, enerji ve yeterlilikle karakterize edilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416). Çalışanın iş ile bütünleşmesi olarak belirtilen işe adanmışlık, çalışanların iş rollerine ilişkin besledikleri olumlu hisler, tutkular, motive edici davranışlar ve devamlılık içeren zihinsel bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002: 74; Kanbur ve Kanbur, 2018: 317; Kanbur, 2018: 259). Buna ek olarak Gonzalez-Roma ve arkadaşlarına (2006) göre de kendini adama ve zindelik işe adanmışlığın diğer iki özelliğidir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 144).

Schaufeli ve Bakker (2004) işe adanmışlık kavramını, çalışanın azimli yönüyle ilişkili olumlu bir durum olarak belirtmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 5). May ve arkadaşları (2004) ise Kahn (1990)'ın işe adanmışlık üzerine yaptığı tanımı destekleyerek, işe adanmışlık kavramını çalışanın üstlendiği rolde performans gösterirken kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o rolde tanımlaması şeklinde ifade etmektedirler (May, Gilson ve Harter, 2004: 12). Genel hatlarıyla bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücü olarak tanımlanan işe adanmanın; örgütün amaç ve değerlerine bağlı olmak ve bunları içselleştirmek, örgütün yararına kayde değer bir seviyede çaba gösterme arzusunda bulunmak ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya karşı güçlü bir istek duymak şeklinde olan üç temel özelliği olduğu söylenebilir (slideplayer.biz.tr, 2018).

Khan (1990)'ın da belirttiği gibi işe adanmışlık fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık neticesinde meydana gelmektedir. Fiziksel adanmışlık, çalışanın bütün gücünü işine vermesi, işinde yoğun bir şekilde çalışması, işinde çok enerji harcaması, elinden gelenin en iyisini işinde yüksek performans gösterebilmek adına yapması ve işini en iyi şekilde yapabilmek amacıyla çabalamasını ifade etmektedir. Bu bir bakıma, çalışanın işini yaparken fiziksel gücünü tam olarak işine vermesi durumunu ifade etmektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 144). Bilişsel adanmışlık, devamlı hazır bulunuşluluk, zindelik, kendisi ve yaptığı işin farkında olma durumları ile ilgilidir. Kahn (1990) bu anlamda bilişsel adanmışlığı, çalışanların bağlı buldukları örgütlerin kendilerinden neler beklediğinin farkında olmaları şeklinde ifade etmektedir

(Terlemez, 2012: 32). Duygusal adanmışlık ise çalışanın organizasyon, üst yönetim ve çalışma koşulları ile ilgili duygularını ve olumlu ya da olumsuz tutumlarını ifade etmektedir (Yıluzar, 2016: 2). Bu kavramlar çerçevesinde işe adanmışlığı tanımlayan Özkalp ve Meydan'a göre (2015: 5) işe adanmışlık, bireylerin hem zihinsel hem de zihinsel yönden işleriyle bütünleşmeleridir.

Kahn'a göre insanlar çalıştıkları işlerde farklı roller üstlenmektedirler. Kahn iki farklı ortamda (Yaz Kampı ve Mimarlık Ofisi) yaptığı nitelendirici araştırma sonucunda Kişisel Adanma (Personel Engagement) kavramını organizasyonda çalışan kişilerin kendilerini üstlendikleri role koşumlamaları olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu durumu çalışanın üstlendiği rolde performans gösterirken kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o rolde tanımlaması olarak ifade etmektedir (Bakalcı, 2010: 7). Adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlar ise tüm benlikleri ile işlerinde katılımcı, yaptıkları işe bağlı olan ve o işi gerçekten hissederek yapan, bulunduğu yere ve kendisine verilen role entegre olmuş kişiler şeklinde ifade edilmektedir (Rich, LePine ve Crawford, 2010: 618). Ayrıca Kahn kişisel adanmayı etkileyen üç psikolojik durum olduğunu belirtmektedir. Bu psikolojik durumlardan ilki anlamlılıktır. Anlamlılık, yapılan işte kişinin kendini değerli hissetmesi ve bir fark yarattığına inanması ve yaptığı işi anlamlı olarak algılaması olarak ifade edilmektedir. İkinci psikolojik durum güvendir. Burada çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissetmesi ifade edilmektedir. Çalışanın yapılan işte herhangi bir belirsizlik algılamaması, tahmin edilebilir ve açık olması, işle ilgili olumsuz bir durum algılamaması anlamına gelmektedir. Üçüncü psikolojik durum ise elverişlilik. Elverişlilik, çalışanın kendini işe adaması için gereken fiziksel, duygusal ve/veya bilişsel kaynakların bulunması (enerji, kendine güven vb.) şeklinde tanımlanmaktadır (Bakalcı, 2010: 7-8).

Kahn'ın 1990 yılındaki çalışmasını destekleyerek bu çalışmayı bir adım daha ileriye taşıyan May ve arkadaşları (2004), yaptıkları çalışma neticesinde Kahn'ın araştırmasında yer alan üç psikolojik durum ile kişisel adanma arasında manalı pozitif bir orantı olduğunu doğrulamış ve de bu üç psikolojik durumu etkileyen alt maddeler eklemişlerdir. Ayrıca yaptıkları çalışmanın sonucunda üç psikolojik faktörden anlamlılık ile kişisel adanma arasındaki ilişkinin diğer ikisine (güven ve elverişlilik) kıyasla daha güçlü olduğunu bulmuşlardır (May vd., 2004: 27-29). Tüm bu bilgiler

neticesinde örgütlerin, enerjik ve adanmış hisseden, işlerine adanan çalışanlara ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir. Kökeni pozitif psikolojiye dayanan işe adanmışlık, iş deneyimi üzerine farklı, değerli bir bakış açısı sağlamaktadır (Bakker ve Leiter, 2010: 181).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle işe adanma motive edici bir kavram olarak tanımlanabilir. Adanma olduğunda, çalışanlar zorlu bir amaca doğru çaba sarf etmek zorunda olduklarını hissetmekte ve başarılı olmak istemektedirler. Çalışanlar tarafından bu amaçlara ulaşmak kişisel bir bağlılık şeklinde kabul edilmektedir. İşlerine heyecanla tüm enerjilerini aktarmakta, çalışmalarına yoğunlaşmakta ve tüm dikkatlerini vermektedirler. Zorlu problemlerle karşılaştıklarında önemli ayrıntılara odaklanmakta, zaman kaybettirecek ve dikkat dağıtacak unsurları ortadan kaldırmaktadırlar (Leiter ve Bakker, 2010: 2). Dolayısıyla işe adanmışlık, kişisel gelişim gibi bireysel düzeyde pozitif çıktılar sağlamanın yanı sıra örgütsel düzeyde de performans kalitesini arttırabilir özelliktedir (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008: 189).

2.2.1.2. İşe adanmışlığın önemi

Günümüzde yaşanan değişim ve küreselleşmenin yoğun baskısı altında faaliyet gösteren örgütler, sürdürülebilirlik için sürekli ve ciddi yatırımlar yapmaktadırlar. Örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden maksimum seviyede yararlanmakla mümkündür (Yıldız, Akbolat ve Işık, 2011: 87). Ancak çalışanların iş rollerinin gereklerini yerine getirmek için sergiledikleri emek ve sahip oldukları nitelikler, örgütlerin sürdürülebilirliği için tek başına yeterli değildir. Bu açıdan her ne kadar bilgi ve beceriler önem arz etse de, işe ve çalışma alanına ilişkin pozitif bir yapıya da sahip olunması gerekmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Bu çerçevede işe adanmışlık kavramı, kurumun insana yönelik olması ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının üst seviyede olması fikriyle özellikle son zamanlarda kurumlar açısından büyük önem taşıyan konuların başında yer almaktadır (Öztürk, 2013: 11).

Her örgüt, çalışanlarının örgütsel adanmışlık sevisini artırmak için uğraşmaktadır (Karahana, 2008: 148). İşe adanmışlık kavramı, kurum-personel ilişkisinin en önemli hususlarından biri olarak kurum ve çalışan arasında devamlı irtibatı ve etkileşimi ifade etmektedir (Seyhan, 2014: 16). Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla çaba gösteren ve örgütün değerlerini benimseyen çalışanlar örgütsel etkililiğe ve verimliliğe fayda sağlarlar (Tolay, 2003: 2). Çalışanların örgüt tarafından belirlenmiş amaçlara bağlı olması, sadece iş rolünü istenilen düzeyde gerçekleştirmesine ve böylece işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağlamakla kalmayıp, çalışanın örgütsel düzeyde birçok ekstra rol davranışı sergilemesine neden olabilmektedir (Albayrak, 2007: 45).

Yüksek seviyede örgüte bağlılık duyan çalışanlar, işleri ile kendilerini bütünleştirmekte, yaptıkları işe kendilerini adamakta, kimliklerini de işleriyle özdeşleştirmektedirler. Bununla birlikte işlerini tümüyle kabul edip ve her açıdan işlerine sahip çıkmaktadırlar (Sonay, 2013: 23). İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlar işten ayrılma, işe devam etmeme gibi kurumu zarara sokan hal ve hareketlerden uzak durmaktadır. İşlerine önemle sarılıp, vazife bilinciyle çalışmaktadır. Bununla birlikte işe adanma düzeyi üst düzeyde olan çalışanlar kurumun maliyetlerini en aza indirirerek kuruma mühim ölçüde fayda sağlamaktadır (Öztürk, 2013: 11). İşe adanma seviyesi az olan personel ise, işe karşı soğuma, devam etmeme, işten kaçma ve hatta işe gelmeme gibi bireysel ve örgütsel olumlu olmayan sonuçlara sebep olabilecek davranışlar göstermektedir (Güner, 2007: 5; Karakaş, 2014: 10-11).

Sonuç olarak örgütün amaçlarıyla bütünleşmeyi ifade eden adanmışlık; kurum için çok çalışma arzusu ve kurumda kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak büyük önem arz etmektedir (Karahana, 2008: 148). Bu öneminden dolayı işe adanmışlığın hem çalışanlar hem de örgütler açısından çok büyük faydası bulunmaktadır. Personel arasında üst düzeyde işe adanmışlığa erişmek örgütlerin öncelikli yönetsel gayeleri arasında yer almaktadır. Personeli işlerine adayacak ücret, prim vb. maddi çıkarların yanı sıra özel ve iş yaşamı arasındaki dengenin, bireysel özelliklerin, liderlik ve örgütsel kültürün, genel yönetsel politikaların, işyerindeki eğitim ve gelişme olanaklarının da mühim derecede rolleri oldukları bilinmektedir (Sevinç ve Şahin, 2012: 266). Bu nedenle işe adanma düzeyini artırabilmek için örgütlerin, sosyal ve

psikolojik yönlerden çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaları büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla hangi örgüt içi unsurların adanmışlıkla dolaylı veya doğrudan olduğu ortaya konulmalıdır. Bu durum yapılan iş seyrinde yürütülecek çalışmaların etkililiğini arttıracaktır (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

2.2.2. İşe Adanma ile İlgili Kavramlar

İşe adanmışlıkla ilişkili kavramlar olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işkoliklik kavramları bu kısımda detaylı bir biçimde incelenmiştir.

2.2.2.1. Örgütsel bağlılık

Bağlılık kavramı toplum duygusunun olduğu her yerde var olarak, toplumsal içgüdü'nün hissel bir anlatım şekli haline gelmiş olan anlayış biçimidir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2009: 485). Günümüzde örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu çalışanlara sahip olmak kurumların sürdürülebilirliği açısından hayati derece gereklidir (Kumar ve Giri, 2009: 30). Bu sebeple son yıllarda örgütlerde çalışanların davranışlarını anlamlandırmada ve kurumsal araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı dikkatleri üzerine toplayan bir durum haline gelmiştir (Zain ve Gill, 1999:1; Kök, 2006: 297).

Çekmecelioğlu (2006: 155) bağlılık kavramını; işe duyulan sadıklık, alaka ve kurumsal değerler açısından güçlü bir inanç olarak ifade etmiştir. Bağlılık; belirlenen bir gayeye ulaşmak için bireyi belirli faaliyet yapmaya iten güçtür (Meyer ve Herscovitch, 2001: 299). Bağlılık; bireylerin belli bir faaliyet ya da oluşuma bağlanmasını ifade eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bağcı, 2013: 167). Bağlılık, toplumun genel güdülerinin duygusal bir anlatım biçimi olarak toplumsal duygunun olduğu her yerde var olan anlayış biçimidir (Güneş vd., 2009: 485). Bu çerçevede bağlılık, bireyin çalışma alanı olarak belirlediği örgütün kendisine verdiği olanak ve yararları göz önünde bulundurarak, kurum ile arasındaki bağa dikkat çeken örgütsel bağlılık kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır (Keleş, 2006: 44).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında kullanılmıştır. Sonraki yıllarda ise başta Porter olmak üzere Mowday, Becker, Steers, Meyer, Allen gibi pek çok araştırmacı kavramı geliştirmişlerdir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 79; Mercurio, 2015: 394). Porter ve Steers'e (1974) göre; örgütsel bağlılık, bireyin varlığı ile bir bütün olabilmesi adına bir güç, kurum içinde bulunan mevcut bağın ve bir kuruma dâhil olmasıdır. Mowday, Zaltman ve Deshpande (1979); örgütsel bağlılık, bir kişinin kimliğini ve bir kuruma katılımının göreceli gücüdür (Sharma ve Sinha, 2015: 72). Allen ve Meyer (1990: 3) ise örgütsel bağlılık kavramını, bireyin kuruma bağlanmayı sevk eden psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ilişkisini açıklamakta ve bireyin amaçları ile örgüt arasındaki uyumu ifade etmektedir (Çakar, 2008:117). Örgüte duyulan sadakati, özveride bulunmayı, kendini adamayı ve katılmayı ifade eden örgütsel bağlılık, çalışma çevresine değer kazandırarak kuruma olumlu faydası bulunan bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 122). Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılmayı, kurumsal sadakati, kurum değerlerini ve inançları dâhil olmak üzere şahsın kuruma olan psikolojik bağlılığının göstergesidir (Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 72).

Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettikleri olumlu duyguların sonucu olarak değerlendirilebilir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Örgütsel bağlılık, örgüte üyeliği sürdürebilmek üzere sürekli istekliliği, örgüt daha fazla çabayı, örgütsel amaçlara ve değerlere ilişkin inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2013: 13; Kanbur, Özyer ve Akyüz, 2017: 302). Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçları ve değerleri kabul edilmesi, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için çabalamak ve kurumsal aidiyeti devam ettirmeyi arzulamaktır (Durna ve Eren, 2005: 211; Chan, 2006: 252). Örgütsel bağlılık, örgütün çalışandan yana olan normatif ve resmi beklentilerine karşılık olarak çalışanın bu beklentilere yönelik olarak göstermiş olduğu davranışları kapsamaktadır (Bayram, 2006: 128).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği güç olarak tanımlanabilir (Nartgün ve Menep, 2010: 290). Örgütsel bağlılık, bir personelin kurumda çalışmaya başlaması ve psikolojik olarak o kurumun varlığı olarak düşünmesi ile başlamaktadır (Izgar, 2008: 319). Dolayısıyla çalışanın kuruma psikolojik olarak bağlanması,

çalışanın kurumda kalma isteği duyarak kurumundeğerleri ve amaçlarıyla hiçbir kaygı gütmeksizin özdeşleşmesidir (Balay, 2000: 16). Örgütsel bağlılık, örgüt ve birey arasında oluşan uyumun bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 56).

Örgütsel bağlılığı tanımlamak için öne sürülen konuların oldukça geniş bir yelpazeden oluştuğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı tanımlamak için yukarıda yapılan tanımlarda da görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, kişi, zaman ve mekân faktörlerine açısından farklılık göstermektedir. Tanımların ortak noktasına bakıldığında ise çalışanın örgütün gaye ve değerlerini benimsemesi, örgüt için fedakârlıkta bulunabilmesi, örgüt üyeliğinin sürekliliği için çok istekli olması, örgütle özdeşleşmesi ve içselleştirmesi olduğu söylenebilir (Özkaya, Kocakoç ve Kara, 2006: 78; Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010: 4; Bakan, 2011: 162; Kaya ve Özdevecioğlu, 2008: 23)

Literatürde örgütsel bağlılık düzeyinin, kurumdan ayrılma niyetiyle doğru orantılı; ödüllendirici veya olumlu bir iş ortamında ise arttığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı sağlayan etkenlerden bir tanesinin örgütsel adalet olduğu üzerinde durulmaktadır (Doğan, 2008: 2). Örgütte çalışan bireylerin, örgütte adaletin olduğuna inanmaları örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Solak, 2014: 25).

2.2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütlerin biçimsel ödül sistemlerinde yer almayan gönüllülüğe dayanan bireysel davranışlardır (Bolat vd., 2009: 217; Kanbur, Kanbur ve Özdemir, 2017: 129). Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş sözleşmesi veya iş tanımlarında yer almayan, yapılmadığı durumlarda cezai bir işlem doğurmayan, bireylerin seçimleri sonucunda oluşan gönüllüğe dayalı davranışlardır (Podsakoff MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513; Sezgin, 2005: 327). Örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen kişisel inisiyatif çerçevesinde gerçekleşen ve örgütün etkinlik ve verimliliğini etkileyen davranışlar bütünüdür (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009: 79).

Örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamıştır. Ancak bağımsız bir kavram haline gelmesi 1980'li yıllara denk gelmektedir

(Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 137). Kavramı literatüre kazandıran kişiler Organ ve arkadaşları olmuştur (Bolat vd., 2009: 217). Organ örgütsel vatandaşlık davranışını; özgecilik, centilmen olma, vicdanlı olma, nezakete ve sivil erdeme sahip olma olarak beş boyutta tanımlamıştır (Bedük ve Ertürk, 2015: 3). Daha sonra birçok yazar örgütsel davranış kavramını çeşitli boyulara ayırarak tanımlamaya çalışmıştır. Bu dönemde Podsakoff ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışını; yardımsever olma, centilmen olma, örgüte sadık olma, kurumsal uyum, şahsi üstünlük, üye erdemi, şahsını geliştirme biçiminde sınıflandırmıştır (Dilek, 2005: 37-38). Graham örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütsel itaat, sadık olma ve iştirak etme olmak üzere üç boyut altın tanımlamıştır. Williams ve Anderson ise örgütsel davranış; kişiye yönelik ve kuruma yönelik davranışlar olarak ele almıştır (Türker, 2006: 14-15).

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde iki kategoride değerlendirilmektedir. Birinci kısım örgütsel vatandaşlık davranışı kurumsal faaliyetlere, uygulamalara ve amaca faal bir biçimde iştirak sağlanması ve artı değer sunması biçiminde oluşmaktadır (Bolat vd., 2009: 217). İkinci davranış türü ise, örgütsel uygulamalara, hedeflere ve amaçlara zarar verici her türlü davranıştan uzak durma olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle zararlı davranışlardan kaçınarak katkıda bulunulmasa da çalışılan örgüte zarar vermemeyi ifade etmektedir (Sığı ve Basım, 2006: 132-133).

2.2.2.3. İş tatmini

Personelin maddi durumları olduğu kadar psikolojik durumlarına da tesir eden örgütlerde iş tatmini mühim bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Can, Soyer ve Bayansaldüz, 2009: 229). Tatmin terim olarak; çalışma sonucunda elde edilen kazanımların beklentileri hangi düzeyde karşıladığını ifade etmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 68). Tatmin kavramına bağlı olarak ortaya çıkan iş tatmini ise, personelin belli bir görev veya işe karşı göstermiş olduğu duygusal tepkilerin tümüne denilmektedir (Demir, Usta ve Okan, 2008: 140). İş tatmini, bir örgütteki çalışanların taşımış oldukları davranışların hususi bir altkümesi olarak değerlendirilmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002: 220). İş tatmini, iş tecrübeleri neticesinde çalışanların yaşamış olduğu pozitif duygular veya elde etmiş oldukları olumlu ruh halidir (Karataş ve Güleş, 2010: 75). Çalışanların sahip oldukları bu ruh hali iş yaşantıları, beklentiler

ve sahip olabilecekleri durumlara bağılı olarak ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2013: 13; Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2).

İş tatminiyle alakalı olarak yapılan araştırmaların kökeni 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır (Gül vd., 2008: 1). İş doyumu günümüze kadar bu araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmış ve niceliksel olarak ölçümler geliştirmişlerdir (Poyraz ve Kama, 2008: 147). İş tatmini teorileri kapsam ve süreç olarak iki temel grupta ele alınmaktadır. Kapsam teorileri; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (1943, 1954), Herzberg'in çift faktör (1959), Alderfer'in varolma-ilişki-gelişme (1972), McClelland'ın başarı güdüsü (1988) teorilerinde oluşmaktadır (Yüksel, 2005: 294). Vroom'un beklenti (1964), Lawler ve Porter'ın ümit (beklenti) (1968), Adams'ın eşitlik (1963), Locke'nin değer ayrılığı (1976), Lawler'in çok yönlü tatmin (1973), Salancik ve Pfeffer'in sosyal enformasyon süreçlemesi (1977, 1978) ve genetik teoriler (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18) ise süreç teorileri kapsamında değerlendirilmektedir.

İş tatmini ile ilgili geliştirilen bu teoriler çerçevesinde yapılan araştırmalarda, çalışanların iş tatminini kişisel ve kurumsal faktörlerin etkilediği görülmektedir (Karataş ve Güleş, 2010: 76). Bu çerçevede bireyin kişisel özelliklerinin, duygularının, düşüncelerinin, isteklerinin, içinde bulunduğu çevreden kaynaklı ihtiyaçlarının ve bunların şiddet derecelerinin bireysel faktörler kapsamında değerlendirildiği görülmektedir (Kök, 2006: 293). Örgütsel faktörlerin ise; kariyer imkânları, ücret düzeyi, çalışma yerinin tabiatı ve niteliği, çalışma koşulları, irtibat ve işletme politikaları vb. oluştuğu ifade edilmektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 305).

İş tatminine etki eden kişisel ve kurumsal faktörlerin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Öncelikle, iş tatmini sorumluluğun, görevlerin farklılık arzetmesinin ve iletişimin gerçekleştiği çalışma koşullarıyla bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra devamsızlık, verimlilik karşısı davranışlar ve örgütsel etkisizlik gibi etkenler iş tatminini doğurmaktadır. Bu etkenlerin doğrudan örgütsel yapıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir (Yüksel, 2005: 295). Dolayısıyla örgütsel yapının kabul edilebilir düzeyde olduğu örgütlerde iş tatmini yüksek olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması ise genel olarak işten ayrılma niyetinin düşük ve işe adanmışlık

düzeyinin yüksek olmasına neden olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006: 157). Çalışanların beklentilerinin yerine getirilmediği durumlarda ise iş tatminsizliği meydana gelmekte ve işe adanmışlık düzeyi de düşük olmaktadır (Aksu, 2012: 61).

Günümüzde iş tatmini düzeyi yüksek olan örgütlerin, çalışanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşıladıklarını, çalışan bulmakta zorlanmadıklarını ve doğal olarak çalışanların sürekli bir biçimde bu örgütlerde çalışmak istediklerini söylemek mümkündür. Ancak iş tatmininin düşük olduğu örgütlerin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamadıkları çalışan bulmakta zorlandıkları, işgören devir hızı oranı üst düzeyde olduğu ve bu durum ile alakalı olarak verimliliğin de düşük olduğu bilinmektedir. Tüm bu sonuçlar, örgütsel sürdürülebilirlik açısından iş tatmininin ne düzeyde hayati olduğuna işaret etmektedir (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2925).

2.2.2.4. İşkoliklik

İşe adanmışlık, çalışanların işleriyle olan değerli ilişkilerini sürdürebilmek için taşıdıkları kalıcı arzuların bir ifadesidir (Moorman vd., 1992: 316). Adanmışlık, çalışanların örgütle ilişkilerini sürdürmesi ve uzun dönemli yararlar sağlamak için çeşitli fedakârlıklarda bulunmaları konusunda istekli olmalarını ifade etmektedir (Aslan ve Öztürk, 2015: 73). İşkolik kavramı ise bireylerde oluşan çalışma isteğinin kontrol edilememesidir (Yaniv, 2011: 104). İşkoliklik; bireyin fazla çalışma isteğinin yanı sıra işle ilgili alışkanlıklarını düzenleyememesi ve temel yaşam gereksinimlerinde başarılı olamamasını ifade etmektedir (Shifron ve Reysen, 2011: 137). İşkoliklik, yaşamın diğer aktivitelerini bir kenara bırakarak çalışmaya aşırı bağlılığı ortaya koyan ve içsel güdülerden kaynaklanan davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Porter, 1996: 71).

İşkoliklik kavramını 1971 yılında ilk ortaya atan Oates'dir (Yaniv, 2011: 104). Daha sonra yapılan tanımlarda bir fikiri birliği olmamakla birlikte kavramı olumlu ve olumsuz anlamda ele alan birçok tanım yapılmıştır (Andreassen, Ursin ve Eriksen, 2007: 615). Cantarow (1979) kavramı olumlu olarak değerlendirmiş ve yaratıcılığın işkolik olmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuştur (Snir ve Harpaz, 2009:

303), Maschlowitz (1980) ise işkolik bireylerin daha üretken, verimli kişilikler olmakla birlikte çalışmaktan memnuniyet duyduklarını belirtmiştir (Burke, 2000: 54). İşkoliklik kavramını olumsuz bir biçimde ele alan yazarlardan Tabassum ve Rahman (2013: 83) işkolikliği; bireylerin obsesif, iş dışı yaşamlarında bile işi düşünen bireylerin göstermiş oldukları davranış kalıpları olarak tanımlamışlardır. Beek, Wilmar, Schaufeli, Taris ve Schreurs, (2012: 50) ise işkolikliği çok çalışmanın, çalışma takıntılı olmanın ve çalışmayı zorunluluk olarak gören bireylerin sahip oldukları eğilim olarak ele almışlardır.

2.2.3. İşe Adanmışlık ile İlgili Yaklaşımlar

İşe adanmışlık ile ilgili literatürde dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Kahn'ın İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı, ikincisi Maslach ve Leiter'in Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı, üçüncüsü Harter'in Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı, sonuncusu ise Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı'dır. Söz konusu yaklaşımlar aşağıda başlıklar şeklinde açıklanmıştır.

2.2.3.1. Kahn'ın ihtiyaç tatmini yaklaşımı

William Kahn (1990) tarafından ortaya atılan ve anahtar kelimesi rol olan İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı Rol Teorisi'ne dayanmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 73). Kahn (1990) işe adanmışlığı, çalışma esnasında işe ilişkin bazı örgütsel psikolojik gereksinimlerinin (anlamlılık, erişilebilirlik ve güven) karşılanması halinde çalışanların işlerine dair duygusal anlamda bir bağ kurmaları, bu süreç devam ederken de enerjilerini iş rollerine eş zamanlı olarak aktarmaları durumu şeklinde ifade etmektedir (Başoda, 2017: 77). Dolayısıyla gereksinimler ve motivasyonun sosyal örgütsel yapılar ve çalışma ortamlarıyla etkileşimi anlamında işe adanmışlığın, bireylerce sahip olunan duygusal, zihinsel ve bilişsel yapılar ile iş rollerinin birleşmesi neticesinde meydana geldiği söylenmektedir (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees ve Gatenby, 2012: 530).

Bireyin sahip olduğu tüm enerjiyle işinin başında olması, işine ilişkin role bağlı olduğu ve özen gösterdiği yani işi ile bütünleşmiş vaziyette olduğunu ifade etmektedir (Başoda, 2017: 77). Ayrıca Kahn tarafından meydana getirilen kavramsallaştırma,

bireylerin kendilerini temsil etmeleri çerçevesinde şekillenmesi sebebiyle gerçek kimliklerini iş rolü kabiliyetine ne seviyede adayacakları hususunda karar vermelerini kapsayan rasyonel bir tercihi belirtmektedir. Dolayısıyla insanların kendi varlıklarını ifade eden doğal güçlerini işlerine ilişkin rollerinde uygulama, gösterme ve kullanma derecelerinde farklılıklar olabilmektedir (Saks ve Gruman, 2014: 157).

Kahn'ın görüşüne göre; işletmeler, çalışanların işe dair 3 psikolojik gereksinimini karşılar, çalışanlar tüm benlikleri ve enerjileriyle kendilerini işlerine adanarak işleriyle bütünleşmekte ve işletmede kalmaktadırlar. Fakat bu gereksinimler karşılanmadığı zaman çalışanlar kendilerini işlerinden uzaklaştırmakta ve işlerinden ayrılma eğilimine girmektedirler (Kahn, 1990: 694). İşe adanmışlığın kavramsallaştırması hususunda Kahn (1992: 322) bazı değişiklikler yapmıştır. Dolayısıyla işe adanmışlığı, kişinin “iş esnasındaki psikolojik varlığının durumu” ya da “tüm varlığı ile işte bulunma/çalışma deneyimi” kapsamında ele alarak “insanların işe ilişkin rollerine dair özenli, dikkatli, odaklı, bağlı ve roller ile bütünleşmesi durumunda bireyin tüm varlığı ile işte bulunması deneyimi” şeklinde tanımlamıştır. Bu kavramsallaştırmada bireysel enerjinin iş rolüne olan etkisi söz konusu olduğu için işe adanmışlık, belirli bir zihinsel durum ve bir davranışın yani bireysel varlığın iş rolünde kendini ifade etmesi olarak ele alınmıştır. Söz konusu kavramsallaştırmada işe adanmışlığa dair anahtar kelime “iş rolü”dür. Dolayısıyla bu yaklaşım çerçevesinde işe adanmışlık iş rolüne adanmışlık şeklinde ifade edilebilir (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008: 188).

Kahn'ın İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı, bazı araştırmacılar tarafından da değerlendirilmiştir. İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı'nı benimseyen araştırmacılar (May vd., 2004; Kahn, 1990; Shuck, 2010; Rich vd., 2010) genellikle; işe adanmışlığa ilişkin oluşumun iki aşamada gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir. İleri sürülen ilk aşamada, bireyin işine dair psikolojik gereksinimlerinin tatmin edilmesi ile kişinin iş rolü ve kendisi arasında zihinsel, fiziksel ve duygusal bir bağ kurulmasıdır. İkinci aşamada ise bu mevcut bağ devam ederken bireyin sahip olduğu doğal güçlerini ve enerjilerini düşünsel, duygusal ve fiziksel anlamda işine ilişkin rolüne adanarak bunu göstermesi ifade edilmiştir. Yukarıdaki bilgilerden hareketle işe adanmışlık kısaca bireyin kendi

varlığını göstermesine fırsat veren iş rolüyle arasında oluşan psikolojik bir bağlantıdır (Kahn, 1990: 694).

2.2.3.2. Maslach ve Leiter'in tükenmişliğin karşı savı yaklaşımı

Christina Maslach ve arkadaşları anahtar kelimesi iş olan Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı'nın öncüsüdürler (Maslach ve Leiter, 2008; Leiter ve Maslach, 2003; Maslach vd., 2001; Maslach ve Leiter, 1997). İlk defa Maslach ve Leiter (1997) tarafından yapılan araştırmada ortaya atılan Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı, Mesleki Sağlık Psikolojisi Teorisi'ne dayanmaktadır. Yaklaşım hem işe adanmışlığa dair farklı bir bakış açısını ortaya koymakta hem de tükenmişlik kavramına ilişkin farklı bir kavramsallaştırmayı içermektedir (Schaufeli, 2013: 24-25). Tükenmişlik kavramı, duyarsızlaşma, iş ilgisinin azalması ve düşük (azalmış) başarı göstergeleri ile birlikte duygusal, fiziksel ve zihinsel bir yorgunluk fenomeni şeklinde ilk defa Freudenberger (1974) tarafından kullanılmış ve özellikle hemşirelik, hekimlik, avukatlık, öğretmenlik gibi insanlarla yüz yüze iletişim gerekliliği olan meslek gruplarında görüldüğü belirtilmiştir (Weisberg ve Sagie, 1999: 334).

Tükenmişlik Maslach'ın tanıma göre işe bağlı davranış ve tutumlardaki değişiklikler ile kendini gösteren duyarsızlaştırma, azalmış başarı ve duygusal tükenmişlik duygusu şeklinde üç bileşene sahip olmasıyla birlikte kronik yorgunluk, fiziksel tükenme, ümitsizlik ve çaresizlik algıları negatif bir benlik kavramının oluşmasıyla sosyal yaşam, iş ve diğer insanlara ilişkin olumsuz davranışlarla belirginleşen hissi, zihinsel ve fiziksel bir tükenme durumudur (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Maslach, 1978: 112). Daha sade bir ifadeyle Maslach tükenmişliği "iş sebebiyle diğer insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan bireylerde görülen duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı ve duygusal tükenme hissi" şeklinde ifade etmiştir (Maslach vd., 2001: 399; Maslach ve Zimbardo, 1982: 3). Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)" ülkemiz de dâhil olmak üzere tükenmişlik sendromunun ölçülebilmesi amacıyla bilinen en güncel ölçme aracıdır (Çapri, 2006: 64). Maslach ve Leiter'in Tükenmişliğin Karşı Savı Yaklaşımı'na göre psikolojik anlamdaki taleplere daha fazla cevap veremeyecek konuma ulaşan çalışanlar öncelikle duygusal tükenme yaşamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99). İş ortamlarında

meydana gelen yüksek oranda talebe yetişemeyen çalışanlar hizmet sundukları kişilere mesafeli hale gelerek duyarsızlaşırken çalıştıkları kurum ve içinde yaşadıkları halka yapmayı amaçladıkları fayda ile mevcut davranışları arasında uyum problemi meydana geldiğini gözlemlemekte ve şahsi muvafakiyetlerinin yeterli düzeyde olmadığını düşüncesine kapılmaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Maslach ve Leiter'in Tükenmişliğin Karşıt Savı Yaklaşımı bazı araştırmacılar tarafından da değerlendirilmiştir. Maslach'ın kavramsallaştırması direkt olarak tükenmişlik bazında meydana getirilen bir yapıyı ifade ederken bu konu hakkında çalışan başka araştırmacıların kavramsallaştırmaları tükenmişlik bazında ilerleyen fakat tükenmişlikten bağımsız olarak şekillenen oluşumları ifade etmektedir. Bu nedenle Maslach ve Leiter'in Tükenmişliğin Karşıt Savı Yaklaşımı değerlendirildiğinde, git gide tükenmişlikten uzaklaşması sebebiyle tükenmişlik perspektifinden çalışan refahı perspektifine doğru bir değişimin gerçekleştiği görülmektedir. Öte yandan negatif psikolojiden pozitif psikolojiye doğru bir geçiş de sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışmaya adanmışlığa ilişkin yazın içerisinde en fazla üzerinde durulan yaklaşımdır. Özellikle Schaufeli ve arkadaşları tarafından ortaya atılan görüşün, işe adanmışlığa ilişkin yazın içerisinde en fazla benimsenen görüş olduğu bilinmektedir (Başoda, 2017: 84).

2.2.3.3. Harter'in memnuniyet-adanma yaklaşımı

Harter'in Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı'nın öncülüğünü Gallup Şirketler Grubu yapmıştır. Gallup Şirketler Grubu'nun yöneticilerince işe adanmışlık, iş tatmininden türetilmiştir. Akademik yazın içerisinde bu görüş 2002 yılında Harter, Schmidt ve Hayes tarafından savunulmuştur (Aslantaş, 2016: 64). Harter, Schmidt ve Hayes (2002: 269) işe adanmışlığı, çalışan adanmışlığı biçiminde ele alarak "bireylerin kendilerini işlerine vermesi, işe yönelik şevk ve tatminleri" olarak ifade etmektedirler (Başoda, 2017: 84). Bir diğer ifadeyle geliştirilen yaklaşıma göre işe adanmışlık bireyin işe karşı duyduğu isteği içeren tatmin ve bağlılıktır. İşe adanmışlık; işten ayrılma, müşteri memnuniyeti, güvenlik, karlılık ve üretkenlik değişkenleri ile ilişki içerisinde (Kurtpınar, 2011:3-11). Harter'in Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı

akademik yazın içerisinde diğer yaklaşımlara nazaran üzerinde en az durulan yaklaşımdır (Başoda, 2017: 84).

Gallup Şirketler Grubu'nun öncülüğünü yaptığı bir takım araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalara ilişkin sonuçların değerlendirilmesiyle işe adanma davranışının Harter'ın Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı'na göre geleneksel olarak ifade edilen işe katılım ve iş doyumunu ile aynı anlamda olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırmalar amirlere işgörenlerin memnuniyeti adına mühim neticeler sunarak araştırma dünyası için gerekli bilgiler öğrenilmesine katkıda bulunmuştur (Schaufeli, 2014: 19). Gerçekleştirilen diğer çalışmalarla ise 'faal yönetim uygulamaları algısı, yönetsel öz-etkinlik ve işe adanmışlık' arasındaki hususları önemle belirterek yöneticilerin rolü vurgulanmış ve Harter'ın Memnuniyet-Adanma Yaklaşımı'na katkılarda bulunulmuştur. Ayrıca bu çalışmalar neticesinde işletme içerisinde bulunan en kârlı iş gruplarının, en yüksek psikolojik aidiyet hissi olan vazife yapanlardan oluştuğu belirtilmiştir (Kurtpınar, 2011: 11-12).

2.2.3.4. Saks'ın çok boyutlu yaklaşımı

Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı 2006 yılında, işe adanma üzerine çalışmalar yürüten A. M. Saks tarafından diğer modellerden daha güçlü mantıksal temeller çerçevesinde "Sosyal Değişim Teorisi"ne dayandırılarak geliştirilmiştir. Saks işe adanmayı, kişisel rol çabası ile ilişkilendirilen, hissi, kavramsal ve davranışsal etmenlerden meydana gelen, benzersiz ve belirgin bir yapı şeklinde ifade edilmektedir (Saks, 2006: 602-603).

Saks tarafından 102 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmanın neticelerine göre çalışmaya adanma davranışının iki kategoride tetkik edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Saks söz konusu kısımları 'işe adanmışlık' ve 'organizasyona adanmışlık' olarak belirtmiştir. Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı'yla işe adanmışlığın; prosedürel adalet, kurumsal destek, iş doyumunu, kurumsal bağlılık ve işten vazgeçme niyetiyle ilgili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Saks, 2006: 613). Schaufeli'ye göre Saks'ın öne sürdüğü bu model, Kahn (1990) tarafından bulunan İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir. Bu iki yaklaşım arasında farklılık gösteren yönlerin ise

kurumsal kimliklerde performans yerine 'örgütsel adanma', iş rolü yerine 'işe adanma' ifadelerinin kullanılması olduğu ifade edilmiştir (Schaufeli, 2014: 19).

2.2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlığı olumlu ve çalışanın azimli yönüyle ilgili bir durum olarak ifade eden Schaufeli ve Bakker (2004), bu kavramı dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutları ile özdeşleştirerek açıklamışlardır (Sarıkaya, 2016: 20). Bu üç boyut aşağıda başlıklar şeklinde incelenmektedir.

2.2.4.1. Dinçlik

Dinçlik; kişinin işte çalışırken sarf edeceği üst düzeyde gösterilen enerji miktarını ve güçlü bir kimliği ifade etmektedir. Ayrıca yılgınlığın karşıtı bir karakterdedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 5). Antonison (2010) boyutlardan ilki olan dinçliği, çalışanın yüksek düzeyde enerjiye sahip olması, sahip olduğu enerjiyi iş için harcama isteği duyması ve karşılaşılan zor koşullara dayanması şeklinde ifade etmiştir (Antonison, 2010: 37). Literatürde çalışanların dinç bir yapıya sahip olmalarının; esnek ve yaratıcı düşünebilmelerinin geliştirilmesi, performanslarının artması, etkili karar verebilmeleri, prososyal davranmaları gibi bireysel ve örgütsel bazı yararları olduğu ileri sürülmektedir (Shraga ve Shirom, 2009: 272). Dinçlik boyutu, çalışanları işlerinde yüksek düzeyde motivasyona sahip olma ve karşılaştığı engeller karşısında yılmadan işlerine devam etme yönünde teşvik etmektedir. Bununla birlikte bu boyutun duygusal unsuru ise çalışanın enerjisini, işi için harcamasına etki ederek, örgütlerde işe adanmışlık sürecinin oluşmasında belirleyici olmaktadır (Kanten, 2012: 15).

2.2.4.2. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma kavramı 1959 yılında ilk defa Goffman tarafından kullanılmıştır. Goffman yoğunlaşma kavramını anlatırken kişinin üstlendiği role yoğunlaşması ve kendini ve tüm enerjisini bu role vermesi olarak tanımlamış, bunun yapılan işe görünür bir bağlılık ve aktif bir şekilde adanma olarak kendini gösterdiğini söylemiştir (Bal, 2008: 15). Antonison (2010) boyutlardan ikincisi olan yoğunlaşmayı, çalışanın işe yüksek düzeyde ilgi duyması, işinden dolayı gurur duyması ve yüksek düzeyde

sorumluluk üstlenmesi şeklinde ifade etmiştir (Antonison, 2010: 37). Yoğunlaşma, çalışanın kendi değerleri ile işin uyumunu veya kendi değerlerine göre işinin önemli olduğunu içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır. İşe yoğunlaşma, çalışan için işin önemine odaklanmaktadır (Deese, 2009: 11). İşe adanmış olan çalışanların aynı zamanda işlerine yoğunlaşmaları ile mümkündür (Kanten, 2012: 16).

2.2.4.3. Adanmışlık

Adanmışlık çalışanların beceri ve motivasyonlarını ortaya çıkararak, en iyi performansı meydana çıkarma hedefi için fonksiyonel olan bir ‘bilinç’ durumuna işaret etmektedir. Adanmışlık, tükenmişlik (burnout) ve ilgisizlik kavramları ile karakteristik olarak zıt yönde bir kavramdır (Öner, 2007: 50). Antonison (2010) boyutlardan sonuncusu olan adanmışlığı, çalışanın işe konsantre olması, iş yerinde zamanın çabuk geçtiğini düşünmesi ve işi bırakmak istememesi şeklinde ifade etmiştir (Antonison, 2010: 37).

Kendini adanmış çalışanlar, kendi istekleriyle iş süreçlerinin tamamında yer almaktadırlar (Rich, 2006: 15). Bununla birlikte çalışanlar isteyerek ve mutlu olarak işleriyle meşgul olmakta, çalışma yaşamında dikkatlerini dağıtan unsurları engellemeye özen göstererek, odak noktalarını kaybetmek istememektedirler (Deese, 2009: 3). Bu bağlamda kendilerini işe adanmış çalışanları işlerinden uzaklaştırmanın zor olduğu ifade edilebilmektedir. Çünkü bu çalışanlar, işlerini yaşamlarının bir parçası olarak görmekte ve çalışmaktan mutluluk duymaktadırlar (Kanten, 2012: 16). Örgütlerine güvenen ve çalışma ekibi tarafından destek verilen örgüt çalışanları, kendilerini işlerine daha çok adamaktadırlar (Chughtai ve Buckler, 2008: 49).

2.2.5. İşe Adanmışlığın Öncülleri

İşe adanmışlığın öncülleri örgütsel yaşama ilişkin deneyimler çerçevesinde; iş yükü, kontrol, mükâfat ve bilinme, topluluk, adalet ve bireyden çalışma ortamına değer uyumu alt maddeleri şeklinde ele alınmaktadır (Antonison, 2010: 42). Dolayısıyla bir örgütte işe adanmışlık durumu bu alt maddeler gerçekleştiği zaman olmaktadır.

Çalışanların örgütsel etkenleri algılayışı olumlu/olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. İş yükü kapsamında işe adanmışlık çalışan tarafından işin aşırı derecede bunaltıcı ve yönetilemez olarak nitelendirilmesiyle değil, yeterince meydan okuyucu olduğunu düşünmesiyle tecrübe edilmektedir (Yavan, 2016: 287).

Aşırı iş yükü, çalışanları tükenmişliğe iten, hem sağlık durumlarının kötüleşmesine, hem de stresi artırmaya sebep olan bir faktördür (Demirel, 2014: 19). Ayrıca çalışanlar, sorumluluk alanına giren işleri yerine getirecek donanıma sahip olmadıklarında da strese girmekte ve bu durum tükenmişlik hissine neden olabilmektedir. Dolayısıyla söz konusu kontrol faktöründeki uyumsuzluk, çalışanın işini yaparken ihtiyaç duyduğu kaynaklar üzerinde kontrolü olmaması ya da kendisine verilen iş ve sorumluluğu yerine getirecek otoriteye sahip olamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Bakalçı, 2010: 19).

İlk kez Rotter (1966) tarafından kullanılan kontrol tanımı, sosyal mübadele kuramı kapsamında yapılandırılmış bir bireysel özelliği şeklinde ifade edilmektedir. Rotter'ın düşüncesine binaen kontrol odağı kavramı, iç ve dış kontrol odağı olarak iki farklı şekilde oluşmaktadır (Aslantaş, 2016: 94). İç kontrol odağına sahip kişiler ortaya çıkan olaylar çerçevesinde faal faktörün şahsiyetlerinden kaynaklı, uyarı yapanların kendi kontrolleri altında bulunmasını belirlemektedirler. İç kontrol odağına haiz olan bu kişiler çok etkili, çok başarılı, çok girişimci, öz benliği üst seviyede ve bireysel iş yapabilme durumlarının daha çok olduğu söylenebilir (Şahin, Basım ve Çetin, 2009: 155). Dış kontrol yaklaşımına sahip bireyler ise kendilerine tesir eden dış etmenlerin bazı dış etkenler tarafından kontrol edildiğini, eylemlerine ilişkin gerçek denetimin kendilerine ait olmadığını düşünmektedirler.

Mükâfatlar veya mükâfatların tasdik edilmesi çalışmaya adanmışlığa imkân sunan diğer etmenlerdir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında ödüllendirilmediklerinde de bir uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu zaman zaman yetersiz finansal ödüller şeklinde olabilmekte ve çalışan gösterdiği başarıların maaş veya yan haklar anlamında ödüllendirilmediğini düşünebilmektedir. Bundan daha önemlisi ise sosyal ödüller diye adlandırabileceğimiz çalışanın başarısının görmezden gelinmesi ve takdir edilmemesidir. Ödüllendirilmeme durumunun yetersizlik hissine de yol açtığı

belirtilmektedir. Bu durumun tam tersi olan durumlar da işe adanmışlığı olumlu etkilemektedir (Gill, 2007: 5-6). Literatür tetkik edildiğinde vazife yapanların mükâfatlandırılması hususuna ilişkin başka sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Kabul edilen en genel sınıflandırmaya göre mükâfatlandırılma, içsel mükâfatlandırılma ve dışsal ödüllendirme imkânları şeklinde iki başlıktan oluşmaktadır. Bunlar (Aslantaş, 2016: 89):

- İçsel faktörler: İşten dolayı kaynaklanan mükâfatlardır. Bunlar; iş zenginleştirme, çalışma rotasyonu, öğrenme fırsatı, iş eğitimleri ve iş bağımsızlığı vb. iş ile alakalı durumlardır.
- Dışsal faktörler: Çoğunlukla kurum uygulamaları ile alakalı vaziyeti kapsamaktadır. Bunlar; yüksek maaş, terfi durumu, primler, ayrıca verilen yan haklar, işgörenin kabiliyetlerine ve uzmanlık sahasına göre iş yapma imkânı, seviyeli psikolojik ve fiziksel iş koşulları, ast- üst ilişkilerinin sağlam olması gibi olanakları kapsamaktadır.

Bir başka uyumsuzluk ise topluluk hissi kaybolduğu zaman, diğer bir deyişle çalışanın bulunduğu organizasyonla pozitif bağlarını kopardığı zaman gerçekleşmektedir. Çalışanlar iş ortamında başarılarını, mutluluklarını, gurur duydukları olayları sevdikleri ve değer verdikleri kişiler ile paylaşmak istemektedirler. Ayrıca aynı veya benzer değerleri paylaştıkları çalışanlar ile birlikte olmak istemektedirler. Fakat bazı işler çalışanları bu sosyal ortamdan soyutlamakta ve bu durum neticesinde çalışanda mutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi duygu durumları meydana gelmektedir (Bakalcı, 2010: 19).

Örgütlerde topluluk hissini varlığı, çalışanların motivasyon düzeylerini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisindeki topluluk tarafından önemsenen ve desteklenen çalışanların, görevlerini yerine getirme arzusu duyarak, işlerine adanmış birer çalışan olmaları mümkündür (Saks, 2006: 605). Bununla beraber, topluluk hissi çalışanların kendilerine değer verildiğinin bir işareti şeklinde değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar tarafından algılanan topluluk hissini, örgütlerde isteğe bağlı davranışların sergilenmesinde ve örgütsel verimliliğin elde edilmesinde önem taşıdığı ifade edilmektedir (Kanten, 2012: 30).

Adaletin algılanışı, çalışanların işini anlamlı bulmaları ve örgütle aralarında pozitif bir uyum sağlamaktadır. Bu pozitif uyum işe adanmışlığı artırıcı özelliği olan bir unsurdur. Adaletsizlik iş yükü ve parasal ödüller anlamında veya terfilerin uygun bir şekilde yönetilmemesi sonucu ortaya çıkabilmektedir (Gill, 2007: 5-6). Adaletsizlik algısına neden olan örgütsel etkenler arasında görev belirsizliği, iş tatmininin azlığı, yöneticilerin kötü yönetimi, iş yükü fazlalığı, yetersiz sosyal olanaklar, çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, düşük ücret ve iş güvencesinin olmayışı gibi etkenler sayılabilir (Aslantaş, 2016: 113).

Maslach ve Leiter'in modelinde yer alan son madde ise değerler ile ilgili meydana gelebilecek bir uyumsuzluk durumudur. Çalışanların kendi kariyer istekleri ile organizasyonun hedefleri arasında bir uyumsuzluk durumu meydana gelebilmektedir. Ya da çalışanlar iş yerlerinde kendi değer yargıları ve etik değerlerine ters düşen bir şey yapmak zorunda ve bir konuda onay alabilmek adına yalan söylemek durumunda kalabilmektedirler. Bu gibi uyumsuzluklar kişide tükenmişlik hissinin oluşmasına neden olabilmektedir. Tam tersi oluşacak durumlar ise işe adanmışlığı olumlu etkilemektedir (Bakalcı, 2010: 19-20).

2.2.6. İşe Adanmışlığın Sonuçları

İşe adanmışlık durumu, birey ve örgütsel yapı arasındaki etkileşim çerçevesinde birçok faktör tarafından etkinlenmektedir. Bu faktörlerden davranışların, tutumların ve örgütsel kültürün örgütlerdeki adanmışlık düzeyini daha fazla etkiledikleri ifade edilmektedir (Yavan, 2016: 278). Bu sebeple işe adanmışlık, hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok pozitif ve negatif çıktıları olan ve dolayısıyla şundaki örgütlerce üzerinde önemle durulan bir kavramdır (Keleş, 2014: 98). İşe adanmışlığın sonuçları örgütsel psikolojik iyilik hali ve duygusal tükenme çerçevesinde; kariyer tatmini ve işten ayrılma eğilimi alt maddeleriyle ele alınmaktadır (Antonison, 2010: 42).

Araştırmacılar tarafından işe adanmışlık düzeyini yükselten faktörleri belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır ve bu araştırmalar neticesinde işe adanmışlığın kısa ve uzun vadede pozitif etkilere sahip olduğu ileri sürülmüştür (İnce, 2016: 652; Bakker

ve Demerouti, 2008: 195). İşe adanmışlık düzeyini yükselttiği düşünülen etmenlerden biri manalı bir işe sahip olma yönündeki histir (May vd., 2004: 11; Scroggins, 2008: 68). Anlamalı bir işe sahip olma yönündeki his, kişi-iş uyumun yüksek olması ve işgörenlerin çalışırken kendilerini kıymetli ve mühim görmelerine ilişkin düşüncelerine bağlıdır (Kahn, 1990: 694).

İşlerinin anlamalı olduğunu algılayan çalışanlar daha yüksek işe adanmışlığa sahiptir (Jung ve Yoon, 2016: 65). Diğer biretmen ise kurumsal iklimdir ve kurumsal iklimin pozitif olması, işe adanmışlık seviyesi hususunda doğrudan tesirli olurken personel güçlendirme ve benzer durumların, dolaylı da olsa işgörenlerin işe adanmışlığını yükselttiği belirtilmektedir (Huhges, Avey ve Norman, 2008: 52; Laschinger, Wilk, Cho ve Greco, 2009: 636).

Normal işgörenele adanmış işgören arasındaki fark enerji düzeyleri ve hissi bağlılıklarıdır. İşe adanmış çalışanlar sıklıkla mutluluk, keyif, heyecan gibi olumlu duygular hissetmektedirler. Olumlu düşünen çalışanlar daha üretken, yaratıcı ve dirençli olmaktadır (Fredrickson, 2004: 1368). Dolayısıyla işine adanmış bireyler çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları yüksektir, daha fazla enerji doludur, arzuludur, örgütü için daha fazla çaba sarfeder, problemlere karşı daha dirençlidir ve daha fazla yaratıcı düşünceye sahip oldukları belirtilmektedir (Stringer, 2007: 48-49). İşine fiziksel, hissi ve bilişsel açıdan adanmış olan bir kurum çalışanında işten vazgeçme niyeti de az olmaktadır. Bu sebeple örgütün ikramiye, gelir, iyi iş koşulları, yeteneğini kullanabileceği olanaklar, emeklilik hakkı, iş güvenliği, adanmışlık, saygınlık kazanma, terfi olanağı, tanınma, kendini geliştirme olanakları vb. bir takım önlemler alması gerekmektedir (Lyness ve Judiesch, 2001: 1167).

Saks (2006)'ın belirtmiş olduğu gibi işe adanmışlık aslında bireysel düzeyde gerçekleşen bir olgudur ve iş günü sonunda örgütlere direkt etkisi olsa bile öncelikle bireysel seviyede sonuçları olmaktadır (Bakalcı, 2010: 26). İşlerine adanmış olan çalışanların, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması olası bir durumdur ve adanmış çalışanlar müşteri sadakatini, satışları ve kârları yükseltebilmektedirler. Dolayısıyla işe adanmışlık bireysel düzeyde gerçekleşerek örgütsel performansla önemli bir katkı sağlamaktadır (Yıluzar, 2016: 25).

Story ve arkadaşları (2009), işe adanmışlığın daha az rol çatışmasına, daha az strese, organizasyon ve hedefleri açısından ise daha az sinizme yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca daha fazla iş üzerinde kontrolün, örgütün geleceğine güvenin, örgüt içerisinde bir farklılık yaratılabileceğine inanmanın, öğrenme ve deneyimleme isteğinin ve örgütte kalma isteğinin, yine işe adanmışlık sayesinde olacağını savunmuşlardır (Bakalcı, 2010: 28).

Catsouphes ve Costa (2009) ise, işe adanmışlığı çalışan ve işveren açısından değerlendirerek; işe adanmışlığın çalışanlar için daha yüksek iş tatmini, daha az stres ve iş dışındaki özel hayatlarında da daha mutlu ve tatmin olmuş kişiler olmalarını sağlayacağını ifade etmişlerdir. İşverenler için de daha az sağlık harcaması, daha az hastalık izni kullanımı, daha üretken çalışanlar, daha uzun süreli çalışanlar ve müşteriler ile daha güçlü ilişki kuran çalışanlara sahip olmalarını sağlayacağını ifade etmişlerdir (Catsouphes ve Costa, 2009: 8).

Özyılmaz ve Süner (2015)'in Hatay'daki 9 işletme kapsamında işe adanmışlığın çalışanların tutum ve davranışlarına ilişkin etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirmiş oldukları ampirik bir araştırma neticesinde; işe adanmışlığın, çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde olumlu ve manalı, işten vazgeçme niyeti üzerinde ise olumsuz ve manalı bir duruma sahip olduğu neticesine varılmıştır (Özyılmaz ve Süner, 2015: 158).

Özellikle işe adanmışlığın finansal sonuçlara göre olumlu etkisi sebebiyle bu kavram günümüzde pek çok şirketin ve de özellikle insan kaynakları bölümlerinin en çok önem verdikleri konulardan biri haline gelmiştir. Modern organizasyonların ayakta kalabilmeleri için enerji dolu, kendini işine adanmış ve işine kanalize olmuş çalışanlara diğer bir deyişle işe adanmış çalışanlara ihtiyacı vardır (Salanova ve Schaufeli, 2008: 127). Ayrıca işe adanmışlığın; iş doyumunu, kurumsal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işe karşı hevesli ve tutkulu olunması ile olumlu yönlü; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, işine karşı isteksizlik, benimsememe gibi duygu durumlarıyla negatif yönlü ilişki içinde olduğu söylenmektedir (Türkmen, 2016: 57).

2.3. Psikolojik Sözleşme Algısı ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

Bireyler çalışma hayatları boyunca yaptıkları işle, çalıştıkları örgütle ve iş ortamlarıyla ilgili pek çok deneyim kazanmaktadır. Çalışanların yaşadıkları, gördükleri, mutlulukları ve üzüntüleri kazanmış oldukları başlıca deneyimlerdendir ve bu deneyimler neticesinde çalışanların yaptıkları işe ya da çalıştıkları örgüte karşı davranışları ortaya çıkmaktadır (Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017: 432). Bu tutumlar işe adanmışlık durumuna göre şekillenmektedir. Psikolojik sözleşme algısı, çalışma ortamında çalışanlar tarafından sergilenen örgütsel tutum ve davranışların önemli belirleyicilerinden bir diğeridir (Topcu, 2015: 108).

Örgütler tarafından çalışanlara, çalışmaya başlama durumundan önce sözlü ya da yazılı bir anlaşma kapsamında işin nasıl olduğu, işle ilgili kendilerinden ne umduğu ve bu işin neticesinde ne kazanacakları bildirilmektedir. Ancak çalışanların beklentisi yalnızca bu anlaşma kapsamında belirtilenlerden oluşmamaktadır. Örgütler tarafından da belirtilen vazifeler haricinde işgörenlerden üstün performans beklemekte, başarı ve performanslarını en yüksek düzeylere taşımaları istenmektedirler (Koyuncu ve Katlav, 2014: 7). Örgütler tarafından çalışanlara verilen taahhütlerin yerine getirilmesinde zorlanması veya çalışanlarda örgütün verilen taahhütleri yerine getirmediğine ilişkin inançların oluşması, çalışanlar tarafından örgüte olan yükümlülükler hususunda da bir düşüşe neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlarca örgütler tarafından psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin inançlar meydana gelirse, kuruma duyulan güvenin azalması ve kendilerine verilen sözlerin de yerine getirmeme fikri pozitif kurumsal tutum ve davranışlar yerine daha olumsuz yaklaşımlara sebebiyet vermektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 495-497).

Araştırmalar ağırlıklı olarak ilişkisel psikolojik sözleşmeye dair algıya sahip çalışanların, geleneksel psikolojik sözleşmeye dair algıya sahip olan çalışanlara göre daha pozitif örgütsel ve kişisel davranış ve tutum sergileyeceklerini ifade etmektedir (Raja, Johns ve Ntalianis, 2004: 353). Freese ve Schalk (1996) yaptığı araştırmada, özdeşleşme ile psikolojik sözleşmenin aynı yönlü ilişkiye sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Shore ve Barksdale (1998) ise ilişkisel sözleşmenin daha fazla duygusal bağlılık ile alakalı olduğunu ifade etmişlerdir (Topcu, 2015: 109).

Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlıkla ilgili yapılan çalışmalar çok olmakla birlikte söz konusu kavramların birbiriyle ilişkisi açısından ele alınmış çalışma sayısı oldukça azdır. Bu kapsamda Üzüm ve Özdemir (2017)'in banka çalışanları kapsamında demografik etkenlerin psikolojik sözleşme ile işten vazgeçme niyeti ve kariyer yönetimi üzerine etkisini ölçebilmek adına gerçekleştirmiş oldukları araştırma neticesinde; eğitim ile işlemsel psikolojik sözleşme arasındaki ilişkide en üst algıya sahip personelin lise mezunu olduğu, alt eğitim seviyesine sahip personelin kısa süreli çıktılara odaklandığı ve demografik faktörlerin (eğitim, yaş gibi), yapısal etmenler olarak izah edilen terfi, maaş gibi kazanımların, insan kaynakları uygulamalarının, işin mahiyeti ve dışsal faktörlerin işten vazgeçme niyetinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmışlardır (Üzüm ve Özdemir, 2017: 400-401).

İnce (2016) tarafından algılanan örgütsel destek, amirin desteği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma neticesinde; işgörenlerin kurumsal destek düşüncelerinin yükselmesiyle, işe adanmışlık düzeylerinin de yükseldiği ve örgütsel destek algılarının artmasıyla da yönetici desteğine ilişkin algıların da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, psikolojik sözleşme çerçevesinde yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirmeleri sayesinde örgüt içerisinde işe adanmışlığın oluşturulabileceğini ortaya koymaktadır (İnce, 2016: 656). Turunç ve Avcı (2015) yaptıkları çalışma neticesinde; psikolojik sözleşme kapsamında da yer alan karşılıklı yükümlülükler ve beklentiler doğrultusunda anlaşılan kurumsal desteğin, vazgeçme niyeti ile alakalı olduğunu ve vazifeden ayrılma niyetini olumsuz ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Çalışma, karşılıklı yükümlülük ve beklentilerin yerine getirilmesiyle, çalışanlarda işe adanmışlığın oluşturulabileceğine yönelik önemi ortaya koymaktadır (Turunç ve Avcı, 2015: 57). Koyuncu ve Katlav (2014)'in yaptıkları çalışmada, konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik sözleşmeye ve psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algıları belirlenmiş olup, işten vazgeçme niyeti ve iş tatminini iki bağımsız değişken olarak ele almış ve etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların psikolojik sözleşme algısının iş tatmininde etkilendiği saptanmıştır. Bu neticeye göre konaklama işletmesi çalışanlarının işletmelerinden bir takım isteklerinin olduğu ve bu isteklerin karşılığı olarak da iş tatminlerinin yükseldiği ifade edilmiştir (Koyuncu ve Katlav, 2014: 24).

Özler ve Ünver (2012)'in yükseköğretim kurumlarında vazife yapan akademik personelin psikolojik sözleşmelerinin iş tatmini hususundaki etkilerini ölçmeye ilişkin gerçekleştirmiş oldukları araştırma neticesinde; akademik personelin psikolojik sözleşmeye yönelik davranışlarının iş tatminlerini mühim bir düzeyde etkilediği kanaatine varılmıştır (Özler ve Ünver, 2012: 347). Esen (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışanların işe adanmışlığının teorik açıdan ele alındığı araştırmada, örgüte adanma kavramının örgütle özdeşleşmenin, örgüte bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın ötesinde bir kavram olduğu; dolayısıyla işe adanmanın, çalışanların örgütlerine kendilerini adanmalarını, bütün çaba ve enerjilerini örgütlerine yönlendirmelerini ifade ettiği ortaya konmuştur (Esen, 2011: 385).

Özgen ve Özgen (2010) tarafından, çalışanların örgütleriyle yapmış oldukları psikolojik sözleşmelerin tutumlara dair etkilerinin ölçülmesine yönelik yapılan araştırma, tıbbi satış temsilcileri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın neticelerine göre işten vazgeçme niyeti ile işlemsel psikolojik sözleşme arasında olumlu ve düşük düzeyli bir durum söz konusudur. İşten ayrılma niyeti ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında negatif ve düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile psikolojik sözleşme ihlali arasında ise olumlu ve düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır (Özgen ve Özgen, 2010: 14).

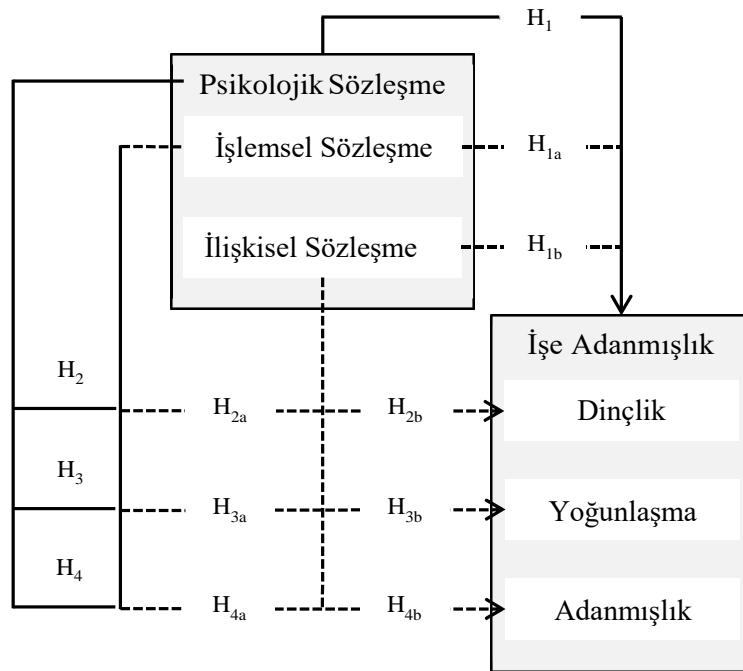
Birçok araştırmacının (Rousseau, 1995; Nicholson ve Johns, 1985; Robinson 1996) psikolojik sözleşmeye uygun bütün beklentileri yapılan ve psikolojik sözleşmesi eksiksiz olan çalışanların işe adanmış birer çalışan olacağı yönündeki düşünceleri, psikolojik sözleşme ile işe adanmışlığı ilişkilendirdiklerini göstermektedir (Koyuncu ve Katlav, 2014: 9).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, takip edilen yöntem, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri toplama yöntemi ile ilgili verilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel araştırmalarda verilerin amaca uygun bir biçimde ve en ekonomik olarak toplanması ve çözümlenmesi araştırma modeli olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2011: 76). Bu kapsamda Kastamonu Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010: 17). Nicel çalışmalar, istatistiki testler yapılarak çıkan sonuçların yorumlanmasına katkı sağlayabilen çalışmalardır. Nicel çalışmalar tekrar edilebilir özellikte olup göreceli olarak hızlı bir şekilde uygulanabilmektedir (Ulus, İnce, Aliustaoğlu ve Melez, 2010: 44). Bu çerçevede araştırmanın modeli Şekil 2'de gösterilmiştir:



Şekil 2. Araştırmanın modeli

Bilimsel çalışmalarda hipotezler belirlenmişse ve bu hipotezlerin test edilmesi amaçlanıyorsa niceliksel araştırmaların yapılmasının daha doğru sonuçlar verebileceği ifade edilmektedir (Padem, Göksü ve Konaklı, 2012: 58). Hipotez, araştırma problemi çerçevesinde öne sürülen ve problemin varlığını desteklemek için geçici olarak öne sürülen bir önermeler olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bilgiler araştırmacı tarafından toplanarak ve analiz edilerek öne sürülen hipotezlerin doğruluğu ortaya konulmaya çalışılır. Böylece araştırma problemini destekleyen veya desteklemeyen hipotezler kanıtlanmaya çalışılmaktadır (Erdem, 2007: 47). Bu kapsamda araştırmada öngörülen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

- H₁: Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir.
 - H_{1a}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir.
 - H_{1b}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir.
- H₂: Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlığın dinçlik boyutunu etkilemektedir.
 - H_{2a}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlığın dinçlik boyutunu etkilemektedir.
 - H_{2b}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlığın dinçlik boyutunu etkilemektedir.
- H₃: Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.
 - H_{3a}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.
 - H_{3b}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.
- H₄: Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlığın adanma boyutunu etkilemektedir.
 - H_{4a}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlığın adanma boyutunu etkilemektedir.
 - H_{4b}: Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlığın adanma boyutunu etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nicel çalışmalarda alan çalışması belli bir zümre üzerinde yapılmakta ve ortaya konulan sonuçlar araştırmaya konu olan kitlenin tümüne genellenmektedir. Bu çerçevede evren; araştırmada cevabının arandığı problem veya problemlere cevap verebileceği düşünülen, hacmi büyük olması durumunda örneklem yoluyla küçük birimi seçilebilen ve elde edilen sonuçların genellenebildiği grup olarak tanımlanabilir (Karasar, 2011: 110). Kastamonu Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bu araştırmanın evreni 400 idari personelden oluşmaktadır.

İdari personelin çalışma koşullarından kaynaklanan durumlar, cevap alma oranının düşük olması, zamanın kısıtlı olması, maliyet gibi nedenlerden dolayı evrende örnekleme başvurulmuştur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 128). Örneklem; evrenden seçilmek üzere araştırma problemine cevap vereceği ön görülen, sınırları belli ve kurallara dayalı olarak belirlenen alt birimler olarak tanımlanabilir. Örneklem hesaplandıktan sonra araştırma bu alt birimlere uygulanmakta ve ortaya çıkan sonuçlar genele uyarlanmaktadır (Karasar, 2011: 110; Özen ve Gül, 2007: 397). Bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden olan kolayda örnekleme tekniği uygulanmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmaya kimin dâhil edileceğinin araştırmacının kararına göre belirlendiği bir örnekleme çeşididir (Nakip, 2013: 204).

Literatürde örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan değişkenlerin dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla araştırmada örneklem büyüklüğünün, değişkenlerin en az beş katı kadar olması gerektiği belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002: 51). Ancak evrenin büyüklüğü ve güven düzeyi gözönüne alınarak araştırmacılar çeşitli örneklem hesaplama formülleri geliştirmişlerdir (Ryan, 1995: 36; Sekaran, 2003: 119). Bu çerçevede evrensel boyutun bilinmesi durumunda genel olarak kabul görmüş olan aşağıdaki formül kullanılarak örneklem hacmi hesaplanmıştır (Arıkan, 2000: 87).

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)xB^2+Pq}{Z^2}}$$

n = Örnekleme alınacak kişi sayısı

N = Araştırmanın evreni

P = Evren oranı veya tahmini

q= 1-P anlamına gelmektedir

B= Kabul edilebilir hata oranı

Z= İstenen güven aralığı anlamına gelmektedir.

Yıkardaki formülde veriler yerine konulduğunda 400 kişiden oluşan bir evrenin $\alpha=0.05$ anlamlı olması ve $\pm \%5$ hata payının hedeflenmesi durumunda araştırmaya dâhil edilmesi gereken kişi sayısının 196 olduğu ortaya çıkmaktadır (Yamane, 2001: 116-117; Baş, 2010: 41; Davis ve Cosenza, 1998: 28). Bu kapsamda 275 anket formu katılımcılar için gönderilmiş, ancak 362 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Eksik ve yanlış doldurulan ve aynı zamanda güvenilirliği zedeleyici anketler çıkarıldıktan sonra evreni temsil kapasitesine sahip 250 kullanılabilir anket formu veri analizlerine dâhil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

3.3.1. Verilerin Toplanması

Sosyal bilimler kapsamında gerçekleştirilen birçok araştırmada birincil veri toplama yöntemi olan ve sıklıkla kullanılan anket yönteminden yararlanılmaktadır. Anket, örneklemden gerçek bilgileri almak için tasarımı yapılmış yapısal formlardan oluşmakta olup araştırma problemini ortaya koyacak soruların kullanılarak şekillendirilmesine katkı sağlar (Nakip, 2013: 173). Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan idari personelin psikolojik sözleşme algılarını ve işe adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölüm şeklinde planlanmıştır. Birinci bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini belirlemek için 5 kapalı uçlu soru bulunmaktadır. Anketin ikinci

bölümünde; idari personelin psikolojik sözleşme algısını belirlemek için dokuz soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, idari personelin işe adanmışlık düzeylerini belirlemek için altı soru bulunmaktadır.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada verilerin toplanması ve test edilmesi amacıyla “Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği” ve “İşe Adanmışlık Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.2.1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeği

Araştırmada, çalışanların psikolojik sözleşme algılarını ölçmek gayesiyle Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye Mimaroglu (2008) tarafından uyarlanan geçerliği ve güvenilirliği yapılmış “Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, iki boyut onyedili ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden on tanesi işlemsel psikolojik sözleşme ve yedi tanesi ise ilişkisel psikolojik sözleşme boyutlarına aittir. Ölçekte; “Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.” ve “Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5’li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum).

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği’nin yapısal geçerliliği test etmek gayesiyle faktör analizi, güvenilirliğini test etmek için ise sosyal bilimlerde en çok tercih edilen iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa katsayısı) gerçekleştirilmiştir (Erkuş, 2009: 132; Özdamar, 2004: 623). Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği’ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 1’de, güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin faktör analizi ve bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Psikolojik Sözleşme Algısı	17	,747 - ,879	70,247	
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	10	,818 - ,879	41,711	7,095
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	7	,747 - ,869	28,556	4,850

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,920

Barlett küresellik testi: ki-kare=3461,818; df=136; p=,000

Kastamonu Üniversitesi idari personelinden elde edilen veriler çerçevesinde, Psikolojik Sözleşme Ölçeği'ne temel bileşenler (principal components) yöntemi ve varimax rotasyonuna göre faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin, KMO değeri 0,920 ve Bartlett değeri $p < 0,000$ olarak anlamlı çıkmıştır. Bu değerlere göre; Psikolojik Sözleşme Ölçeği'nin faktör analizine uygunluğu görülmüştür. Ölçek, toplam varyansın %70,247'sini açıklamaktadır ve öz değeri 1'in üzerinde olan iki alt boyuttan oluşmaktadır. Faktör yüklerinin ise ,747 - ,879 arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla faktör yüklerinin 0,32 veya 0,35'ten büyük olması gerektiği fikrinden hareket ederek, ölçeğin kullanılabilir olduğunu söylemek mümkündür (Tabachnick ve Fidell, 1989; Büyüköztürk, 2007).

Tablo 2. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Psikolojik Sözleşme Algısı	17	.794
İşlemsel Psikolojik Sözleşme	10	.865
İlişkisel Psikolojik Sözleşme	7	.742

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin güvenilirlik analizi iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Bu sonuca göre Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri .794 olarak bulunmuş olup, iç tutarlılık için kabul edilebilir bir değerdir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 1998: 611; Tavşancıl, 2002, s.27-29).

3.3.2.2. İşe adanmışlık ölçeği

Araştırmada, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye Turgut (2011) tarafından uyarlanan geçerliği ve güvenilirliği yapılmış “İşe Adanmışlık Ölçeği - Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” kullanılmıştır. Ölçek, üç boyut onyediyedi ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden altı tanesi dinçlik ve altı tanesi yoğunlaşma ve beş tanesi ise adanmışlık boyutlarına aittir. Ölçekte; “İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim” ve “Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin puanlaması, 5'li Likert ölçeğine göre yapılmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum).

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, güvenilirliğini test etmek için ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'ne ile alakalı faktör analizi bulguları Tablo 3'te, güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 3. İşe adanmışlık ölçeğinin faktör analizi ve bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
İşe Adanmışlık	17	,696 - ,876	70,030	
Dinçlik	6	,696 - ,871	34,383	5,845
Yoğunlaşma	6	,778 - ,810	20,559	3,495
Adanmışlık	5	,817 - ,876	15,088	2,565

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri: ,883

Barlett küresellik testi: ki-kare=2701,736; df=136; p=,000

Kastamonu Üniversitesi idari personelinden elde edilen veriler çerçevesinde, İşe Adanmışlık Ölçeği'ne temel bileşenler (principal components) yöntemi ve varimax rotasyonuna göre faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin, KMO değeri 0,883 ve Bartlett değeri $p < 0,000$ olarak anlamlı çıkmıştır. Bu değerlere göre; İşe Adanmışlık Ölçeği'nin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ölçek, toplam varyansın %70,030'unu açıklamaktadır ve öz değeri 1'in üzerinde olan üç alt boyuttan oluşmaktadır. Faktör yüklerinin ise .696 - .876 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4. İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirlik analizi ve bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
İşe Adanmışlık	17	.878
Dinçlik	6	.917
Yoğunlaşma	6	.896
Adanmışlık	5	.907

İşe Adanmışlık Ölçeği'nin güvenilirlik analizi iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alfa ile hesaplanmıştır. Bu sonuca göre İşe Adanmışlık Ölçeği'nin Cronbach Alfa değeri .878 olarak bulunmuş olup, iç tutarlılık için kabul edilebilir bir değerdir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın temel amacı olan, çalışanların psikolojik sözleşme algılarının işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi için bazı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analiz edilmesi ve bulgularının yorumlanması amacıyla istatistiksel paket programdan yararlanılmıştır. Verilerin genel özelliklerini belirtmek hedefiyle tanımlayıcı (frekans, ortalama ve standart sapma, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis)) istatistik analizlerine yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek gayesiyle korelasyon analizi ve hipotez testlerini gerçekleştirmek için ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen sonuçlar ve yorumlar yer almaktadır. Bulgular bölümünde ilk olarak örneklem grubunun genel yapısını açıklayıcı frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte psikolojik sözleşme ve işe adanmışlığa yönelik tanımlayıcı istatistiklere (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) yer verilmektedir. Daha sonra ise, araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumlarını ortaya koymak için istatistiksel analizler ve bulguları sunulmaktadır.

4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular

Kastamonu Üniversitesi idari personelinin demografik özellikleri kapsamında; cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, hizmet süreleri ve görevlerine ilişkin bulgulara Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler

Demografik Özellik	n	%	Demografik Özellik	n	%
<u>Cinsiyet</u>			<u>Yaş</u>		
Kadın	75	30,0	24 yaş ve altı	44	17,6
Erkek	175	70,0	25 - 30 yaş arası	83	33,2
			31 - 36 yaş arası	77	30,8
<u>Medeni durum</u>			37 – 42 yaş arası	46	18,4
Evli	161	64,4	43 yaş ve üzeri	44	17,6
Bekar	89	35,6			
			<u>Kıdem</u>		
<u>İdari görev</u>			3 yıl ve daha az	31	12,4
Yönetici	62	24,8	4 – 9 yıl	97	38,8
Yönetici değil	188	75,2	10 – 15 yıl	63	25,2
			16 yıl ve üzeri	59	23,6
Toplam	250	100	Toplam	250	100

Araştırmaya katılan idari personelin 75’i (%30) kadın ve 175’i (%70) gibi büyük bir çoğunluğu erkektir. Erkek ve kadın personelden 161’i (%64,4) evli ve 89’u (%35,6) bekar. İdari personelin 160’u (%64) 25 – 36 yaş aralığındadır. Aynı zamanda personelin 62’si (24,8) yöneticilik görevi olduğunu ifade ederken, 188’i (%75,2)

yöneticilik görevi olmadığını belirtmiştir. Hizmet süresi açısından personelin 31'i (%12,4) 3 yıl ve daha az, 97'si (%38,8) 4-9 yıl, 63'ü (%25,2) 10-15 yıl ve 59'ü (%23,6) 16 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğunu belirtmektedir.

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık ölçeklerinin maddelerine ait frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) analizleri yapılarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmanın değişkenlerinden biri olan Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'ne ait tanımlayıcı istatistik bulgular Tablo 6 ve Tablo 7'de ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

Tablo 6. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin işlemsel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)

Psikolojik Sözleşme Algısı (PSA)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşlemsel Psikolojik Sözleşme Algısı					
PSA1	69 %27,6	94 %37,6	42 %16,8	35 %14	10 %4,0
PSA2	76 %30,4	114 %45,6	22 %8,8	27 %10,8	11 %4,4
PSA4	92 %36,8	114 %45,6	17 %6,8	22 %8,8	5 %2,0
PSA6	92 %36,8	101 %40,4	22 %8,8	31 %12,4	4 %1,6
PSA7	98 %39,2	118 %47,2	18 %7,2	11 %4,4	5 %2,0
PSA9	77 %30,8	107 %42,8	33 %13,2	25 %10	8 %3,2
PSA11	10 %4,0	28 %11,2	22 %8,8	107 %42,8	83 %33,3
PSA12	102 %40,8	108 %43,2	17 %6,8	18 %7,2	5 %2,0
PSA14	91 %36,4	121 %48,4	15 %6,0	16 %6,4	7 %2,8
PSA15	90 %36,6	109 %43,6	29 %11,6	15 %6,0	7 %2,8

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin İşlemsel boyutuna ilişkin Tablo 6'da yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (frekans analizi) incelendiğinde; "PSA7" (%86,4), "PSA14" (%84,8) ve "PSA12" (%84,0) ifadelerine yüksek düzeyde katılmama eğilimi olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların ölçek ifadeleri içerisinde en fazla katıldıkları (%76,1) ifadenin "PSA11" olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin ilişkisel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)

Psikolojik Sözleşme Algısı (PSA)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı					
PSA3	9 %3,6	10 %4,0	32 %12,8	109 %43,6	90 %36,0
PSA5	8 %3,2	12 %4,8	54 %21,6	89 %35,6	87 %34,8
PSA8	7 %2,8	11 %4,4	64 %25,6	89 %35,6	79 %31,6
PSA10	94 %37,6	107 %42,8	34 %13,6	9 %3,6	6 %2,4
PSA13	10 %4,0	6 %2,4	52 %20,8	89 %35,6	93 %37,2
PSA16	8 %3,2	4 %1,6	62 %24,8	97 %38,8	79 %31,6
PSA17	8 %3,2	9 %3,6	33 %13,2	108 %43,2	92 %36,8

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin İlişkisel boyutuna ilişkin Tablo 7'de yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (frekans analizi) incelendiğinde; "PSA3" (%79,6) ve "PSA17" (%80) ifadelerine yüksek düzeyde katıldıkları eğilimi olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların ölçek ifadeleri içerisinde tek katılmadıkları ifadenin "PSA10" (%80,4) olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin işlemsel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)

Psikolojik Sözleşme Algısı (PSA)	Standart Sapma	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
İşlemsel Psikolojik Sözleşme Algısı				
PSA1	1,133	2,292	,659	-,443
PSA2	1,099	2,132	1,036	,379
PSA4	,9837	1,936	1,201	1,059
PSA6	1,049	2,016	,957	,078
PSA7	,8908	1,828	1,410	,393
PSA9	1,057	2,120	,929	,267
PSA11	1,106	3,900	-1,022	,287
PSA12	,9639	1,864	1,306	1,259
PSA14	,9629	1,908	1,383	1,089
PSA15	,9850	1,960	1,173	1,194

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin İşlemsel boyutuna ilişkin Tablo 8'de yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) incelendiğinde; en düşük (1,828) ortalamanın "PSA7", en yüksek (3,900) ortalamanın ise "PSA11" olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadelerine katılım düzeyleri genel ortalamasının 2,20 olduğu söylenebilir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer aldığı dolayısıyla verilerin normal dağılım (Tabachnick ve Fidell, 2013) gösterdiği görülmektedir.

Psikolojik Sözleşme Algısı Ölçeği'nin İlişkisel boyutuna ilişkin Tablo 9'da yer alan tanımlayıcı istatistiki bulgular (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) incelendiğinde; en düşük (1,904) ortalamanın "PSA10", en yüksek (4,068)

ortalamanın ise “PSA17” olduğu görülmektedir. Katılımcıların ifadelerle katılım düzeyleri genel ortalamasının 3,68 olduğu söylenebilir. Diğer taraftan verilerin normal dağılıp dağılmadığını gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer aldığı dolayısıyla verilerin normal dağılım (Tabachnick ve Fidell, 2013) gösterdiği görülmektedir.

Tablo 9. Psikolojik sözleşme algısı ölçeğinin ilişkisel boyutuna ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)

Psikolojik Sözleşme Algısı (PSA)	Standart Sapma	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
İlişkisel Psikolojik Sözleşme Algısı				
PSA3	,9868	4,044	-1,251	1,163
PSA5	1,022	3,940	-,880	,431
PSA8	,9957	3,888	-,733	,259
PSA10	,9307	1,904	1,187	1,251
PSA13	1,020	3,996	-1,045	,943
PSA16	,9571	3,940	-,877	,898
PSA17	,9649	4,068	-1,245	1,141

İşe Adanmışlık Ölçeği'nin boyutlarına ilişkin Tablo 10'da yer alan tanımlayıcı istatistik bulgular (frekans analizi) incelendiğinde katılımcıların; dinçlik boyutunun “D6” (%39,6) ifadesine katılmama ve “D3” (%41,2) ile “D5” (%41,6) ifadelerine katılma eğiliminde olduğu görülmektedir. İşe adanmışlık Ölçeği'nin yoğunlaşma boyutunun “Y4” (%24,8) ile “Y6” (%24,4) ifadelerine katılmama ve “Y2” (%66,4) ifadesine katılma eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Son olarak katılımcıların İşe adanmışlık Ölçeği'nin adanmışlık boyutunun tüm ifadelerine genel olarak katılma eğiliminde olduğu görülmekte olup, en yüksek oranda “A3” (%80,4) ifadesine katılma eğiliminde olduğu belirtilmektedir.

Tablo 10. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (1)

İşe Adanmışlık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dinçlik					
D1	51 %12,4	62 %24,8	64 %25,6	55 %22,0	38 %15,2
D2	20 %10,4	63 %25,2	75 %30,0	53 %21,2	33 %13,2
D3	55 %13,2	47 %18,8	67 %26,8	71 %28,4	32 %12,8
D4	50 %14,4	42 %16,8	76 %30,4	61 %24,4	35 %14,0
D5	57 %14,8	50 %20,0	59 %23,6	73 %29,2	31 %12,4
D6	59 %15,6	60 %24,0	64 %25,6	55 %22,0	32 %12,8
Yoğunlaşma					
Y1	21 %8,4	31 %12,4	67 %26,8	84 %33,6	47 %18,8
Y2	20 %10,4	33 %13,2	50 %20,0	85 %34,0	56 %22,4
Y3	20 %10,4	34 %13,6	55 %22,0	88 %35,2	47 %18,8
Y4	25 %9,2	39 %15,6	51 %20,4	94 %37,6	43 %17,2
Y5	21 %8,4	35 %14,0	65 %26	82 %32,8	47 %18,8
Y6	28 %11,2	33 %13,2	65 %26,0	79 %31,6	45 %18,0
Adanmışlık					
A1	7 %2,8	11 %4,4	64 %25,6	89 %35,6	79 %31,6
A2	9 %3,6	10 %4,0	32 %12,8	109 %43,6	90 %36,0
A3	0 %2,4	9 %3,6	34 %13,6	107 %42,8	94 %37,6
A4	10 %4,0	6 %2,4	52 %20,8	89 %35,6	93 %37,2
A5	0 %3,2	12 %4,8	54 %21,6	89 %35,6	87 %34,8

Tablo 11. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular (2)

Psikolojik Sözleşme Algısı	Standart Sapma	Ortalama	Çarpıklık	Basıklık
Dinçlik				
D1	1,256	3,028	,033	-1,024
D2	1,189	3,016	,070	-,858
D3	1,229	3,088	-,182	-,926
D4	1,245	3,068	-,142	-,900
D5	1,259	3,044	-,157	-1,037
D6	1,264	2,924	,060	-1,025
Yoğunlaşma				
Y1	1,173	3,420	-,475	-,540
Y2	1,261	3,448	-,530	-,735
Y3	1,231	3,384	-,492	-,707
Y4	1,204	3,380	-,488	-,705
Y5	1,185	3,396	-,428	-,642
Y6	1,233	3,320	-,409	-,743
Adanmışlık				
A1	,9957	3,888	-,733	,259
A2	,9869	4,044	-1,251	1,263
A3	,9307	4,096	-1,187	1,151
A4	1,0199	3,996	-1,045	,943
A5	1,0220	3,940	-,880	,431

İşe Adanmışlık Ölçeği'nin boyutlarına ilişkin Tablo 11'de yer alan tanımlayıcı istatistik bulgular (ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık) incelendiğinde; dinçlik boyutunun en düşük (2,924) ortalaması "D6", en yüksek (3,088) ortalamasının ise "D3" olduğu görülmektedir. Yoğunlaşma boyutunun en düşük (3,320) ortalaması "Y6", en yüksek (3,448) ortalamasının ise "Y2" olduğu belirtilmektedir. Son olarak adanmışlık boyutunun en düşük (3,888) ortalaması "A1", en yüksek (4,096) ortalamasının ise "A2" olduğu görülmektedir.

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değer almaktadır. Doğal olarak korelasyon katsayısının +1'e yaklaşması değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu anlamında gelirken, -1'e yaklaşması durumunda ise negatif ve güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır (Nakip, 2013: 439). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, 0,00-0,25 korelasyon katsayısı için "çok zayıf", 0,26-0,49 için "zayıf", 0,50-0,69 için "orta", 0,70-0,89 için "yüksek" ve 0,90-1,00 için "çok yüksek" değer aralıkları dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2010: 116). Analizlerin beşinci aşamada ise araştırmanın hedefine yönelik olarak tahmin edilen hipotezlerin testi için çoklu regresyon analizi yapılarak elde edilen sonuçlar bulgular kısmında değerlendirilmiştir. Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12'deki sonuçlara göre; psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık düzeyiyle zayıf bir ilişki ($r=0,355$), işe adanmışlığın alt boyutu olan dinçlik ($r=0,142$) ve yoğunlaşma ile ($r=0,168$) çok zayıf bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik sözleşme algısı ile işe adanmışlığın alt boyutu olan adanmışlık arasında ($r=0,515$) orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme algısının alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısının yalnızca işe adanmışlığın alt boyutu olan yoğunlaşma boyutu ile çok zayıf bir ilişkide olduğu görülmektedir ($r=0,134$). Son olarak psikolojik sözleşme algısının alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı ile işe adanmışlık düzeyi arasında zayıf ($r=0,480$) bir ilişki vardır. Ayrıca işe adanmışlık

ölçeğinin alt boyutu olan dinçlik ile ($r=0,159$) çok zayıf bir ilişkisi varken adanmışlık boyutu arasında çok yüksek bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0,953$).

Tablo 12. Psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık düzeyi arasındaki korelasyon analizi ve bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 Psikolojik Sözleşme Algısı	1						
2 İşlemsel Psikolojik Sözleşme	,831**	1					
3 İlişkisel Psikolojik Sözleşme	,553**	,017	1				
4 İşe Adanmışlık	,355**	,108	,480**	1			
5 Dinçlik	,142*	,065	,159*	,791**	1		
6 Yoğunlaşma	,168**	,134*	,084	,742**	,359**	1	
7 Adanmışlık	,515**	,003	,953**	,504**	,175**	,081	1

** $p<0.01$, * $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

4.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizinde bakılması gereken önemli bir husus atık değerler arasında herhangi bir otokorelasyonun olup olmadığıdır. Bu bağlamda atık değerler arasındaki otokorelasyona Durbin-Watson istatistiki değeri ile bakılmıştır. Bu değerlerin 1,5 – 2,5 arasında olması otokorelasyonun olmadığını gösterir (Kanbur, 2015: 119). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da sunulmaktadır.

Tablo 13. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,280	0,257		4,989	0,000*
İşlemsel Sözleşme	0,098	0,054	0,100	1,801	0,073
İlişkisel Sözleşme	0,528	0,061	0,478	8,616	0,000*
R	0,490				
R ²	0,240				
Düzeltilmiş R ²	0,234				
Standart Hata	0,592				
F	39,023				0,000*
Durbin-Watson	1,886				

*p<0,01

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) bağımlı değişken olan işe adanmışlık üzerindeki etkisini çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir (Tablo 13). Psikolojik sözleşme algısı alt boyutlarıyla ilgili düzeltilmiş determinasyon katsayısı %23,4 olarak çıkmıştır. Dolayısıyla işe adanmışlık düzeyinde yaşanan değişimin %23,4'ü psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Modelin 39,023 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş (p<0,01) olması kurulan modelin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulguya göre H₁ “Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Ayrıca modelde anlamlı neticeler veren bağımsız değişkenlerden ilişkisel sözleşme boyutunun katsayısı 0,528'dir. Bu çerçevede; personelin işe adanmışlık düzeyini, ilişkisel sözleşme algısının 0,528 birim etkilediği tespit edilmiştir (p<0,01). Buna göre H_{1b} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Ancak H_{1a} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir.” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 14. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın dinçlik boyutuna etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,823	0,448		4,071	0,000*
İşlemsel Sözleşme	0,094	0,095	0,062	0,992	0,322
İlişkisel Sözleşme	0,270	0,107	0,158	2,522	0,012**
R	0,171				
R ²	0,029				
Düzeltilmiş R ²	0,021				
Standart Hata	1,033				
F	3,718				0,026**
Durbin-Watson	1,615				

*p<0,01, **p<0,05

Psikolojik sözleşme algısını (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın alt boyutu olan dinçlik boyutunu etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur. Psikolojik sözleşme algısı alt boyutlarıyla ilgili düzeltilmiş determinasyon katsayısı %02,1’dir. Dolayısıyla işe adanmışlığın alt boyutu olan dinçlik boyutunda yaşanan değişimin %02,1’i psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Bununla birlikte modelin 3,718 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş (p<0,05) olması kurulan modelin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulguya göre H₂ “Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlığın dinçlik boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Modelde anlamlı neticeler veren bağımsız değişkenlerden ilişkisel sözleşme boyutunun katsayısı 0,270’dir. Bu çerçevede; idari personelin dinçlik düzeyini, ilişkisel sözleşme algısının 0,270 birim etkilediği belirlenmiştir (p<0,05). Dolayısıyla H_{2b} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlığın dinçlik boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Ancak H_{2a} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlığın dinçlik boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 15. Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutuna etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,492	0,422		5,905	0,000*
İşlemsel Sözleşme	0,189	0,090	0,133	2,113	0,036**
İlişkisel Sözleşme	0,132	0,101	0,082	1,307	0,192
R	0,157				
R ²	0,025				
Düzeltilmiş R ²	0,017				
Standart Hata	0,974				
F	3,136				0,045**
Durbin-Watson	1,912				

*p<0,01, **p<0,05

Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın alt boyutu olan yoğunlaşma boyutunu etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 15’de gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme algısı alt boyutlarıyla alakalı düzeltilmiş determinasyon katsayısı %01,7’dir. Başka bir deyişle işe adanmışlığın alt boyutu olan yoğunlaşma boyutunda yaşanan değişimin %01,7’si psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Ayrıca modelin 3,136 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş (p<0,05) olması kurulan modelin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulguya göre H₃ “Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Modelde anlamlı sonuçlar veren bağımsız değişkenlerden işlemsel sözleşme boyutunun katsayısı 0,189’dur. Bu sonuç; idari personelin yoğunlaşma düzeyini, işlemsel sözleşme algısının 0,189 birim etkilediğine işaret etmektedir (p<0,05). Bu bağlamda H_{3a} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Ancak H_{3b} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 16. Psikolojik sözleşme algısı alt boyutlarının işe adanmışlığın adanmışlık boyutuna etkisini incelemeye yönelik regresyon analizi ve bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	-0,823	0,112		-7,358	0,000*
İşlemsel Sözleşme	-0,016	0,024	-0,013	-0,690	0,491
İlişkisel Sözleşme	1,317	0,027	0,953	9,330	0,000*
R	0,953				
R ²	0,908				
Düzeltilmiş R ²	0,907				
Standart Hata	0,258				
F	216,729				0,000*
Durbin-Watson	1,856				

*p<0,01

Psikolojik sözleşme algısının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlığın alt boyutu olan adanmışlık boyutunu etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur. Psikolojik sözleşme algısı alt boyutlarıyla ilgili düzeltilmiş determinasyon katsayısı %90,7’dir. Buna göre işe adanmışlığın alt boyutu olan adanmışlık boyutunda yaşanan değişimin %90,7’si psikolojik sözleşme algısının alt boyutlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Bununla birlikte Modelin 216,729 F değeriyle anlamlı bir sonuç vermiş (p<0,01) olması kurulan modelin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu bulguya göre H₄ “Psikolojik sözleşme algısı işe adanmışlığın adanma boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Modelde anlamlı neticeler veren bağımsız değişkenlerden ilişkisel sözleşme boyutunun katsayısı 1,317’dir. Buna göre; idari personelin kendilerini kuruma adama düzeylerini, ilişkisel sözleşme algısının 1,317 birim etkilediği söylenebilir (p<0,01). Bu çerçevede H_{4b} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan ilişkisel sözleşme algısı işe adanmışlığın adanma boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmektedir. Ancak H_{4a} “Psikolojik sözleşmenin alt boyutu olan işlemsel sözleşme algısı işe adanmışlığın adanma boyutunu etkilemektedir.” hipotezi desteklenmemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, insanlar gibi yaşayan karmaşık yapılar olup birbirleriyle sürekli bir etkileşim içerisindedirler. Dolayısıyla bu ilişkinin sürdürülebilir olması, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlıdır. Çünkü psikolojik sözleşme kavramı, örgüt içinde meydana gelen çatışmaları, işe devamsızlıkları, personel devir hızını ve iş tatminsizliğini ortadan kaldıran işe adanmışlık açısından büyük önem taşımaktadır (Demiral, 2008: 41-42). Bu önemden hareketle Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada idari personelin gelecekte almayı hak edeceği hak ve menfaatler karşılığında kuruma katkı sunmaya hazır olmadıkları ve kurumsal bağlılıklarının sözleşmelerinde yer alan maddelerle sınırlı olmadığını düşündükleri söylenebilir. Katılımcılar, bu işi sadece kısa vadeli iş amaçlarına ulaşmak ve para kazanmak için yapmadıklarını ifade etmişlerdir. İdari personelin kurumda kariyer planlarını açık bir şekilde belirlemedikleri görülmektedir. Katılımcılar, planlanmış çalışma saatleri içinde çalışmayı seçmemekle birlikte fazla mesai için ek ücret alınmasını da beklemedikleri ortaya çıkmıştır. İşyerinde her şeye karışmamayı önemli görmedikleri ve bu nedenle işyerine sadece işlerini yapmak için gelmedikleri belirlenmiştir. Ayrıca başka işlerin yanı sıra kendi işlerinin gereklerini de yerine getirmeyi ihmal etmedikleri söylenebilir.

İdari personelin hizmet süreleri ve hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çaba karşılığında kurumda yükselmeyi beklemekle birlikte kurumun, çalışanlara emeklerinin karşılığını vermediğini düşündükleri tespit edilmiştir. Buna rağmen kurumda ilerlemeyi beklemedikleri ve eğer sıkı bir biçimde çalışırlarsa kurumda terfi edebileceklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, kendilerini kurumda takımın bir parçası olarak hissettikleri için kurumda her şeye fazlasıyla karışabildikleri ve sonuna kadar kurumda çalışabileceklerini düşündükleri saptanmıştır.

Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan idari personelin hizmet süreleri ve hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çaba karşılığında kurumda yükselmeyi beklemekle birlikte kurumun, çalışanlara emeklerinin karşılığını vermediğini düşündükleri tespit

edilmiştir. Buna rağmen kurumda ilerlemeyi bekledikleri ve eğer sıkı bir biçimde çalışırlarsa kurumda terfi edebileceklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, kendilerini kurumda takımın bir parçası olarak hissettikleri için kurumda her şeye fazlasıyla karışabildikleri ve sonuna kadar kurumda çalışabileceklerini düşündükleri saptanmıştır. Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan idari personelin çalışırken işlerine dalıp gittikleri ve zamanın nasıl geçtiğini anlamadıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, çalışırken yaptıkları işe kendilerini kaptırdıklarını, çevrelerindeki her şeyi unutabildikleri ve çalışırken mola vermekte zorlandıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların, yoğun çalıştıkları zamanlarda çoğu zaman olmasa bile kendilerin mutlu hissebildiklerini düşündükleri tespit edilmiştir. İdari personelin yaptıkları işin bir amacı olduğu için anlamlı olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır. İdari personel, işlerinin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olmakla birlikte yaptıkları işin ilham ve gurur verici olduğunu düşündükleri için işlerini hevesle yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmada psikolojik sözleşme algısının idari personelin işe adanmışlık düzeyini etkilediği regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Aynı zamanda psikolojik sözleşme algısı alt boyutlarının (işlemsel ve ilişkisel) işe adanmışlık düzeyindeki etkisinde sadece ilişkisel sözleşme algısının etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme algısı ve alt boyutlarının, işe adanmışlığın alt boyutlarını etkileyip etkilemediği de çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular; psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlığın tüm boyutlarını (dinçlik, yoğunlaşma ve adanma) etkilediğini göstermektedir. Ayrıca idari personelin işe adanmışlık boyutlarından dinçlik ve adanmışlık boyutlarını ilişkisel sözleşme algısının etkilediğini göstermiştir. Ayrıca idari personelin işe adanmışlık boyutlarından yoğunlaşma boyutunu ise işlemsel sözleşme algısının etkilediği ortaya çıkmaktadır. Kurumlarda personelin psikolojik sözleşme algısının düşük veya olumsuz olması, verimliliği etkileyecek işyeri davranışlarına neden olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Kaufmann ve Stern, 1988: 536; Bies ve Tyler, 1993: 355; Robinson, 1996: 578; Morrison ve Robinson, 1997: 227; Kickul, 2001: 290; Hussain, Muahammad, Ahmed ve Humyaun, 2011: 574). Bu açıdan genelde tüm kurumlarda, özelde ise Kastamonu Üniversitesi'nde çalışan idari personelin gelişimine katkı sağlamak, terfi ettirme gibi imkânlar sağlanarak, kuruma bağlılıkları arttırılarak ve tatminleri sağlanarak sınırları

belli olmayan psikolojik ilişkilerin güçlendirilmesi zorunluluk arz etmektedir (Yardan ve Dikmetaş, 2013: 143; Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2016: 151).

Çalışmada ulaşılan bu sonuç göstermektedir ki idari personelin, çalışmaları sonucu kurumdan istediklerini alamamaları veya kendilerine vaat edilenlerin yapılmadığını düşünmeleri kuruma karşı olumlu olmayan tavır sergilemelerini doğuracaktır (Tarakcı ve Akın, 2017: 1223). Bunun sonucu olarak, kuruma adanmaların aksine ayrılmaların olacağı ve kurumda yaşanan bu olumsuzlukların kurumun diğer paydaşlarını da etkileyeceği söylenebilir. Özel sektör işletmelerinde olduğu gibi kamu kurumları da belirli bir düzen içerisinde çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan sosyal yapılardır. Kurumsal yapının etkin bir biçimde çalışmasında ana odak noktası insan kaynağıdır. İnsan kaynağının kuruma karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar kurumsal amaçlara ulaşmada kilit bir role sahiptir. Bu nedenle kurumda katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, idari personele verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesi, yöneticilerin personele karşı adil ve dürüst olmaları personeli psikolojik olarak rahatlatacak ve kurumlarına güven duymalarını arttırmak yoluyla kuruma adanmışlık düzeylerini arttıracaktır.

Bu çerçevede, Kastamonu Üniversitesi özelinde tüm üniversitelerin ve/veya kurumların en değerli kaynağı olan insan kaynağını daha çağdaş yönetim anlayışıyla yönetmelidir. Üniversitelerde çalışan eski ve yeni idari personelin kuruma bağlılığını sağlamak için politikalar geliştirilmelidir. Katılımcı yönetim anlayışının uygulandığı bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Üniversitelerin, idari personelin gözündeki kurumsal imajını ve itibarını belirlemek için belirli aralıklarla ölçümler yapılmalıdır. Yapılan ölçümler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. İdari personelin verimli çalışabilmesi için güvene dayalı bir ilişkinin kurulması ve etkin kariyer planlamalarının yapılması kuruma adanmanın sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Üniversitelerin, öğrenen örgüt olabilmesi için idari personeli sürekli öğrenme ve geliştirmeye yönelik politikalar geliştirmesi de gerekmektedir. Kastamonu Üniversitesi özelinde gerçekleştirilen bu çalışmanın Türkiye'deki diğer üniversitelerde karşılaştırmalı olarak yapılabilir. Söz konusu çalışmaların, önemli birer kurum olan üniversitelerdeki idari personeller için yapılacak iyileştirmeler açısından rehber görevi görebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. S. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akmaz, A. (2016). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-79.
- Akyürek, B. (2017) Öğretim elemanlarında psikolojik sözleşmenin örgütsel güven üzerine etkisi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Albayrak, E. G. (2007). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altunel, M. C. (2009) Yerel halkın turizmin gelişmesine verdiği desteği etkileyen faktörlerin sosyal değişim teorisi açısından incelenmesi: Alaçatı örneği. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, (19), 637-647.
- Andreassen, C. S., Ursin, H. & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, workaholism and health. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.
- Antonison, M. (2010). Evaluation of work engagement as a measure of psychological well-being from work motivation. The University of Alabama in Huntsville, Huntsville-Alabama.

- Arıkan, R. (2005). Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama. Ankara: Asil Yayın.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Aslan, M. & Öztürk, S. A. (2015). Marka topluluğundan beklenen faydalar ve markaya adanmışlık ilişkisi: GNCTRKCLL marka topluluğu üyeleri üzerinde bir araştırma. *Pazarlama Uygulamaları Dergisi*, 1(2), 61-96.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek yönetiminin işe adanma, performans ve işten ayrılma niyetine etkisi: Bankacılık sektörü örneği, Yayınlanmış doktora tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aşan, Ö. & Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. Ed.; H. Can, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Avcı, K. & Hülür, A. B. (2016). Siyasal seçim vaatlerinin seçmenin oy verme kararına etkisi: 2015 kasım seçimleri Bolu örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1638-1651.
- Aydemir, M. A. & Özşahin, M. C. (2011). Türk demokrasisinde kayıp halkayı keşfetmek: Türk örneği üzerinden sosyal sermaye-demokrasi bağlantısını yeniden düşünmek. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 41-87.
- Aydın, E. (2017). Kültür bağlamında sosyal mübadele: kuramsal bir çerçeve. *UIİİD-IJEAS*, (16. UİK Özel Sayısı), 547-562.
- Aydın, M. (2007). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, R. (2016). Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmeler ve işgörenlerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmış doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aykanat, Z. (2014). Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama, Yayınlanmış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aytaç, S. (1997). Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.

- Bakalcı H. (2010). İşe gönülden adanma ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki ve bir örnek olay. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel stratejinin temeli örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar. Ankara: Gazi Yayınları.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here? integration and future research on work engagement. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 65(1), 181-196.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Bal, E. A. (2008). Self-efficacy, contextual factors and well-being: The impact of work engagement. Yayınlanmış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baş, T. (2010). Anket. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Başaran, R. (2016). Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü. Yayınlanmış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71-98.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.

- Beek, I. V., Wilmar, Q. H., Schaufeli, B., Taris, T. W. & Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love or money: What drives workaholic, engaged and burned-out employees at work. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 30-55.
- Bies, R. J. & Tyler, T. R. (1993). The "litigation mentality" in organizations: A test of alternative psychological explanations. *Organization Science*, 4(3), 352-366.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 251-239.
- Bolat, O. & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolino, C. M. & Turnley, H. W. (2008). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organization Behavior*, 29(1), 29-50.
- Bostancı, H. & Ekiyor, A. (2015) Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(1), 37-51.
- Boylu, Y., Pelit, E. & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: The role of personal beliefs and fears. *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 53- 64.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükılmaz, O. (2013). Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Büyükılmaz, O. & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.

- Camble, D. A. J. (2008). The psychological contract: The development and validation of a managerial measure. Doctoral Thesis, The University of Waikato.
- Can, Y., Soyer, F. & Bayansalduz, M. (2009). Sporcuların iş tatmini ile lider bağlılığı ve örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(3), 228-238.
- Catsouphe, M. P. & Costa, C. M. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce, finding from the age and generations study. The Sloan Center on Aging Work at Boston College.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). Örgütlerde işgören ilişkileri açısından psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Chan, S. H. (2006). Organizational identification and commitment of members of a human development organization. Journal of Management Development, 25(3), 249-268.
- Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. Journal of Behavioral and Applied Management, 10(1), 47-71.
- Cihangiroğlu, N. & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11), 1-16.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research. New York: Oxford University Press.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. Academy of Management Review, 18(4), 621-656.
- Coyle, S., Jacqueline, A. M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(1), 69-86.
- Çakar, D. N. (2008). Üretim sektöründe örgütsel güven, adalet algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 23(269), 110-132.
- Çakmak, A. F., Ofluoğlu, G. & Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan kaynakları yöneticisinin karşı karşıya olduğu yeni psikososyal riskler: Psikolojik sözleşmenin ihlali, yaşlanan işgücü, iş-özel yaşam dengesizliği ve mobbing (psikolojik taciz). Kamu-İş, 12(3), 53-78.

- Çankır, B. (2016a). Psikolojik sözleşme ihlalinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi ve bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, (1), 513-522.
- Çankır, B. (2016b). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte olan güven üzerindeki etkisi. *Global Business Research Congress (GBRC)*, 2, 544-551.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çavuşoğlu, S. & Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetinkaya, F. F. (2014). Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmış doktora tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Çöllü, E. F. & Öztürk, Y. E. (2006). Örgütlerde inançlar-tutumlar tutumların ölçüm yöntemleri ve uygulama örnekleri bu yöntemlerin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(1-2), 373-404.
- Dağlı, M. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma. Yayımlanmış doktora tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, D. & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Deese, M. N. (2009). Testing an extention of the job demands-resources model: The addition of personal resources as mediators to the resources engagement relationship. A Thesis Presented to The Graduate School of Clemson University.
- Demir, H., Usta, R. & Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Demiral, Ö. (2008). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

- Demirdelen, D. & Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Demirel, T. (2014). Tükenmişlik ve işe adanmanın öncülleri: Uçuş teknisyenleri üzerinde bir araştırma. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dikili, A. & Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205-227.
- Dilek, H.(2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Yayımlanmış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Elazığ ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (32), 47-80.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinker, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), 51-57.
- Erdem, H. (2016). Özel banka çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel adalet etkileşimi: Elazığ ilinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-18.
- Erdem, L. (2007) Aydınlatmada subjektif analiz için bilimsel anket yöntemlerinin uygulamalı incelenmesi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z. S. & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erkuş, A. (2009). Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, E. (2014) Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Yayımlanmış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ertürk, Y. D. (2010). Davranış bilimleri. İstanbul: Kutup Yıldızı Yayınları.
- Esen, E. (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 377-390.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *The Royal Society, Phil. Trans. R. Soc. Lond. B.*, 359, 1367-1377.
- Gentner, D. & Stevens, A. L. (1983). *Mental models*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gill, D. S. (2007). Employee selection and work engagement: Do recruitment and selection practices influence work engagement. Doctor of Philosophy Dissertation, Kansas State University, Manhattan.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Garden City.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gök, M. (2015). Türkiye’de sivil toplum kuruluşları ve sosyal sermaye. *Sosyoloji Konferansları*, 52, 655-683.
- Guest, D. E. (1998). Is the pschological contract worth taking seriously journal of organizational behavior. *Birkbeck College-Universty of London*, 19(1), 649-654.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.

- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, isten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 15, 1-11.
- Gümüştekin, G. E., Özler, E. D. & Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Güner, A. R. (2007). Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, Ö. R. (2009). Çalışanların örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 14(3), 481-497.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49.
- Ho, V. T., Weingart, L. R. & Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 276-293.
- <https://slideplayer.biz.tr/slide/9504541/> [Erişim Tarihi: 12.12.2018]
- Hughes, L. W., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust. *Engagement and Organizational Commitment*, 4(2), 51-59.
- Hussain, M. F., Muahammad, F. Y., Ahmed, N. & Humyaun, A. (2011). Psychological contract breach and work place deviance: Moderating role of relational contract. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 574-586.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 317-334.

- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? the effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, (45), 321-349.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur E., Kanbur, A. & Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141.
- Kanbur, E., Özyer, K. & Akyüz, M. (2017). Normatif örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (ASOS JOURNAL)*, 5(52), 34-42.
- Kanbur, E. (2018). Birey-örgüt uyumunun işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin incelenmesi. 6. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi, Ankara.
- Kanbur, A. & Kanbur, E. (2018). İş yerinde siber zorbalığın mental iyi oluş üzerindeki etkisinin incelenmesi. 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences, Antalya.
- Kanten, P. (2012). İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 148-150.

- Karakaş, M. (2014). Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık: Diyarbakır gazi yaşargil eğitim ve araştırma hastanesi örneği. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2011). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 74-89.
- Karcıoğlu, F. & Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(2), 121-140.
- Kaufmann, P. J. & Stern, W. L. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kaya, Y. & Özdevecioğlu M. (2008). Organizasyonlarda algılanan mağduriyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, (1), 19-37.
- Keleş, Ç. H. N. (2006). İş tatminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım yapan firmalarında yapılan bir araştırma. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Keleş, S. (2014). Aile şirketlerinde y jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 5 (11), 95-109.
- Kerse, G. & Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Keser, A. (2002). Çalışma ilişkilerinde farklı bir yaklaşım: Psikolojik akit. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, 5(17), 9-13.
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36), 193-235.
- Kırboğa, R. (2017). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Kızıldaş, E. (2017). Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289-307.
- Kitapçı, H. & Sezen, B. (2002). Çalışanların tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: Kariyer süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 219-230.
- Koçel T. (1995). İşletme yöneticiliği (yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Koyuncu, M. & Katlav, E. Ö. (2014). Otel işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management*, 11(2), 6-27.
- Kök, B. S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Köksal, O. (2012). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi. Yayınlanmış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kumar, B. P. & Giri, N. V. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 28-36.
- Kurtpınar, M. (2011). Birey-örgüt uyumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde kişilik özellikleri ve işe adanmışlığın rolü. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J. & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17(5), 636-646.

- Lee, G. J. & Faller, N. (2005). Transactional and relational aspects of the psychological contracts of temporary workers. *South African Journal of Psychology*, 35(4), 831-847.
- Leiter, M. P. & Bakker, A. B. (2010). Work Engagement: Introduction. A. B. Bakker, and M. P. Leiter (Eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, (3), 91-134.
- Leung, A. S. M. & Chang, L. M. K. (2002). Organizational downsizing: psychological impact on surviving managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8(3), 76-94.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Loi, R., Ao, O. K. Y. & Xu, A. J. (2014). Perceived organizational support and coworker support antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 23-30.
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotion, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167-1178.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Maslach, C. & P. G. Zimbardo (1982). *Burnout – the cost of caring*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 11-37.
- Mercurio, A. Z. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literatüre. *Review, Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Yayınlanmış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nakip, M. (2013) *Pazarlama araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S. & Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1997). *Organizational behaviour*, McGraw-Hill.

- Nord, W. (1973). Adam Smith and contemporary social exchange theory. *The American Journal of Economics and Sociology*, 32(4), 421-436.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Öner, Z. H. (2007). The mediating effect of organizational justice: moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leadership, and work engagement. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K. (2004) Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Y. & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, 15, 394-422.
- Özgen, H. M. & Özgen, H. (2010). Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Özkalp, E. & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations an Human Resources*, 17(3), s. 4-19.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, D. İ. & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Özler, E. & Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Öztürk, M. (2013). Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Özyılmaz, A. & Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Padem, H., Göksu, A. & Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemler SPSS uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.

- Paşamehmetoğlu, A. & Yeloğlu, H. O. (2013). Motivasyon. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), Örgütsel Davranış (137-174). İstanbul: Beta Yayınları.
- Petersitzke, M. (2009). Supervisor psychological contract Management. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70-84.
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1987). *Motivation and work behavior*, 4. Edition. New York: McGraw-Hill.
- Poyraz, K. & Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S.A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 71-91.
- Purvis, L. J. & Cropley, M. (2003). The psychological contracts of National Health Service Nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 2(4), 698-714.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. Doktora thesis, University of Florida.
- Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects of job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson S. L. & Rousseau D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal Of Organizational Behavior*, (15), 245-259.

- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rousseau D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report. Pennsylvania: Carnegie Bosch Institute.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations; understanding written & unwritten agreements. California: Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Özel Sayı), 679-695.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Ryan, C. (1995). Researching tourist satisfaction issues, concepts, problems. London: Routledge.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sarıkaya, B. B. (2016). Otizmli çocuklarla çalışan öğretmenlerin işe adanmışlık, çocuk sevme ve empati eğilimleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. (2003). Örgütsel değişimde psikolojik sözleşme ihlalleri ve bir uygulama örneği. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge, s.1-37.
- Schaufeli, W. B. (2014) What is engagement?. C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, E. Soane (Eds.). Employee Engagement In Theory And Practice (15-35), Routledge.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). UWES utrecht work engagement scale. Occupational health psychology unit, Preliminary Manual, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.
- Schein, E. H. (1965). Organizational psychology. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). Organizational Psychology. 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. Journal of Business Inquiry, 7(1), 68-78.
- Sekaran, U. (2003). Research methods for business, New York: John Wiley.
- Seker, S. E. (2014). Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi. YBS Ansiklopedi, 1(2), 17-19.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Dell Publishing.
- Sevinç, İ. & Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. Maliye Dergisi, 162, 266-281.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: gümrük memurları üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317-339.
- Sharma, P. & Sinha, V. (2015). The influence of occupational rank on organizational commitment of faculty members. Management, 20(2), 71-91.
- Shifron, R. & Reysen, R. R. (2011). Workaholism: Addiction to work. The Journal of Individual Psychology, 67(2), 136-146.

- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (91-109), Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- Shraga, O. & Shiomi, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Shuck, M. B. (2010). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. Doctoral thesis, Florida International University, Miami-Florida.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 131-154.
- Snir, R. & Harpaz, I. (2009). Workaholism from a cross-cultural perspective. *Cross-Cultural Research*, 43(4), 303-308.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15, 529-547.
- Solak, Ö. (2014). Hemşirelerde algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.*
- Sonay, F. (2013). Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanları. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Stringer, C. (2007). The relationship between strategic alignment, meaningful work, and employee engagement. *Yayınlanmamış doktora tezi, The University of New Mexico.*
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Şahin, N. H., Basım, H. N. & Çetin, F. (2009). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2):153-163

- Şahin, S. (2013). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *NWSA-Sports Sciences*, 8(1), 12-25.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Tabassum, A. & Rahman, T. (2013). Gaining the insight of workaholism, its nature and its outcome: A literature review. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(2), 81-92.
- Tallman, R. (2001). *Needful employees, expectant employers and the development and impact of psychological contract in new employment*. The University of Manitoba Faculty of Management a Dissertation, Canada.
- Tarakcı, H. & Akın, A. (2017). Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm: Çorum ili örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1222-1230.
- Taştan, S. B. & Torun, A. (2015). Kültürel değerlerin, yerleşiklik derecesinin, güven algısının ve çevresel belirsizliğin örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi: Küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 49, 412-439.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. & Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.
- Terlemez, A. G. (2012). İşveren markasının, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde örgütsel çekiciliğin rolü: Türk Hava Yolları örneği. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitü Müdürlüğü, İstanbul*.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkisi*. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Topcu, M. K. (2015). *Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü*. *Yayınlanmamış doktora tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.

- Topcu, M. K. & Basım, H. N. (2015). Kavramsal bağlamı ve olası tartışma alanlarıyla psikolojik sözleşme: Bir gözden geçirme çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 83-103.
- Tunçez, M. (2007). İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde büroda çalışan inşaat mühendisleri ve mimarların motivasyonu üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4), 155-179.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Turunç, Ö. & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management*, 12(1), 43-63.
- Tuzlukaya, Ş. & Kırkbeşoğlu, E. (2015). Sigortacılık sektöründe örgütsel küçülmenin ardından ortaya çıkan güven bunalımı ve psikolojik sözleşme boyutlarına etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 969-979.
- Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Türker, M. (2006). Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Türkmen, Z. (2016). Hemşirelerde ahlaki sıkıntının işe adanma davranışı üzerine etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F. S. & Melez, İ. E. (2010). Araştırma nasıl tasarlanır (I), *Adli Tıp Dergisi*, 24(2), 40-47.
- Üçok, D. & Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.

- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. & Tekin, A. Ö. (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Üzüm, B. & Özdemir, Y. (2017). Demografik değişkenlerin psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti ve kariyer yönetimi üzerine etkisi (bir banka örneği). *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(16), 391-403.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Walker, A. & Hutton, D.M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, (37), 433-441.
- Weisberd, J. & Sagie, A. (1999). Teachers' physical, mental and emotional burout: Impact on intention to quit. *The Journal of Psychology*, 133(3), 333-339.
- Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effect on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *SciVerse Science Direct*, (58), 370-378.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*, A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsül (Çev.). İstanbul: Literatur Yayıncılık.
- Yaniv, G. (2011). Workaholism and marital estrangement: A rational choice perspective. *Mathematical Social Sciences*, 61, 104-108.
- Yardan, D. E. & Dikmetaş, H. (2013). Hastane çalışanlarının sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile psikolojik sözleşme algılamaları. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(1), 134-145.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296.
- Yeşilyurt, H. & Koçak, N. (2014). İş doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yıldız, G., Akabolat, M. & Işık, O. (2011). Psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 85-117.
- Yıldız, H., Yıldız, B. & İyigün, Ö. N. (2016). Psikolojik sözleşme algısının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 147-165.

- Yılmaz, A. (2012). Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, B. & Turgut, E. (2016). Askeri ve sivil yükseköğretim kurumlarında verilen genel muhasebe eğitiminin motivasyon teorileri açısından karşılaştırmalı analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 2297-2305.
- Yıluzar, H. (2016). Kişi-örgüt uyumu ile işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zain, A. Y. & Gill, R. (1999). A psychometric assessment of the malay version of meyer and allen's organizational commitment measure. *Malaysian Management Review*, 1-11.
- Zengin, S. (2017). Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişki: antalya ilinde faaliyet gösteren katılım bankaları üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

EKLER

EK 1. Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı;

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Birimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Doç.Dr. Engin KANBUR danışmanlığında, Ali AY'ın yürüttüğü yüksek lisans tez çalışması için, ihtiyacımız olan veriyi sizlerin katkılarıyla toplamak istiyoruz. Anketlere isim ya da birim belirtmenize gerek yoktur. Soruları cevaplarken size en uygun seçeneği, işaretlemeniz yeterli olacaktır.

Bize yardımcı olduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç.Dr. Engin KANBUR
Kastamonu Üniversitesi
Danışman Öğretim Üyesi
ekanbur@kastamonu.edu.tr

Ali AY
Kastamonu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi
aay@kastamonu.edu.tr

I. AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
2. Medeni Durumunuz: Evli Bekar
3. Yaşınız: 24 yaş ve altı 25-30 yaş 31-36 yaş
 37-42 yaş 43 yaş ve üzeri
4. Kıdem: 3 yıl ve altı 4-9 yıl arası
 10-15 yıl 16 yıl ve üzeri
5. İdari görev: Yönetici Yönetici değil

II. AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLANI BELİRTİNİZ.

Aşağıdaki ifadelerde puanlamayı dikkate alarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum		1	2	3	4	5
PSA1	Bu işi sadece para için yapıyorum.					
PSA2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
PSA3	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.					
PSA4	İşte her şeye karışmamak önemlidir.					
PSA5	Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.					
PSA6	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
PSA7	İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
PSA8	Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.					
PSA9	Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
PSA10	Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
PSA11	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					
PSA12	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi, vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
PSA13	Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.					
PSA14	Bu kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
PSA15	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
PSA16	Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.					
PSA17	Bu kurumda her şeye fazlasıyla karışıyorum.					

III. AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLANI BELİRTİNİZ.

Aşağıdaki ifadelerde puanlamayı dikkate alarak size en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum		1	2	3	4	5
D1	İşimi yaparken enerji dolu olurum.					
D2	İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.					
D3	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
D4	Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.					
D5	Çok uzun saatler çalışabilirim.					
D6	Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.					
Y1	Çalışırken işime dalıp giderim.					
Y2	Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.					
Y3	Çalışırken çevremdeki her şeyi unutup veririm.					
Y4	Çalışırken mola vermekte zorlanırım.					
Y5	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.					
Y6	Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim.					
A1	Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.					
A2	İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.					
A3	Yaptığım işle gurur duyarım.					
A4	İşim bana ilham verir.					
A5	İşimi hevesle yaparım.					

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

EK 2. Araştırma İzin Belgesi



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : 35980405-044-E.50245
Konu : Anket Çalışması Hk.

20/12/2018

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13/12/2018 tarihli ve 26350463-044-E.49164 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı talebesi Ali AY'ın, söz konusu tezi için Üniversitemiz idari personeline anket çalışması talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Seyit AYDIN
Rektör

Adres: Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterlik KUZEYKENT KAMPÜSÜ / KASTAMONU
Telefon: (0 366) 280 15 85 Faks: (0 366) 280 13 96
Elektronik Ağ: <http://www.kastamonu.edu.tr>

İrtibat İçin: Aynur
VAROL Memur Telefon:
03662801589

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.
Evrak teyidi <https://ebys.kastamonu.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx> adresinden 95GM-81PA-8AID kodu ile yapılabilir.

EK 3. Özgeçmiş



Adı Soyadı : Ali AY
Doğum Yeri ve Yılı : Aydın, 14.01.1985
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : aay@ kastamonu.edu.tr

Eğitim Durumu

Lise : Aydın Lisesi
Lisans : Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yüksek Lisans : Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mesleki Deneyim

2009-2013 Kastamonu Üniversitesi'nde Memur
2013-2018 Kastamonu Üniversitesi'nde Şef
2018-..... Kastamonu Üniversitesi'nde Yüksekokul Sekreteri

