

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞE ADANMIŞLIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**REYHAN ADEMOĞLU
16712001**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞE ADANMIŞLIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**REYHAN ADEMOĞLU
16712001
ORCID NO: 0000-0003-2168-6358**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞE ADANMIŞLIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

REYHAN ADEMOĞLU
16712001

Tezin Savunulduğu Tarih: 28.07.2020

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Serdar Bozkurt
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Altan Doğan
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Emel Esen

İSTANBUL
TEMMUZ 2020

ÖZ

PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Reyhan Ademoğlu
Temmuz, 2020**

Günümüzde şirketler, değişen rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için en önemli faktörlerden birinin doğru ve etkili insan kaynakları yönetimi olduğunun bilincindedir. Ancak yeni yönetim anlayışları, eğitim seviyesinin artması, gelişen teknoloji, piyasadaki değişimler, kurumların yönetim süreçlerini zorlaştırmakta, bunun sonucunda çalışanların örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılıkları ve motivasyonları azalmaktadır. Performans beklentilerini gerçekleştirmeyen yöneticiler, bağlılık ve verimliliği arttırmak için arayış içine girmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olan psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramları, çalışan-örgüt ilişkisinin açıklamakta faydalı olmaktadır. Ancak çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak için algılarının bilinmesi gerekir. Psikolojik sözleşmeler ve işe adanmışlık, yöneticilere bu perspektifi sunabilen araç ve yöntemler niteliği taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi güçlendiren psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasındaki ilişki için bir model önermektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışma, Türkiye’de havacılık sektöründe çalışan 199 kişinin katılım sağladığı anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırma analizleri sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında, ankete katılan havacılık sektöründeki çalışanların psikolojik sözleşme algılarının işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde, psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin pozitif etkisi olduğu, işlemsel psikolojik sözleşmenin ise negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme algısı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile teoriye ve uygulamaya önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, işe adanmışlık, işçi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON WORK ENGAGEMENT: A RESEARCH IN AVIATION SECTOR

Reyhan Ademoğlu

July, 2020

Today, companies are aware that one of the most important factors to survive in changing competitive conditions is accurate and competent human resources management. However, new management approaches, increasing the level of education, developing technology, changes in the market, complicate the management processes of the institutions, as a result of which the employees' loyalty and motivation to the organization and their colleagues decrease. Managers whose performance expectations are not met are seeking to increase commitment and efficiency. Accordingly, the concepts of psychological contract and work engagement, which are the determinants of employee attitudes and behaviors, are useful in explaining the employee-organization relationship. However, to understand employee attitudes and behaviors, their perceptions need to be known. Psychological contracts and work engagements are tools and methods that can offer managers this perspective.

The main purpose of this study is to propose a model for the relationship between the psychological contract that strengthens the link between the employee and the organization and the work engagement. In line with this objective in the study, 199 people working in the aviation industry in Turkey was conducted with survey method that allows participation. The data obtained through the survey were analyzed with the help of the SPSS program.

When the findings obtained as a result of the research analysis are analyzed, it is concluded that the psychological contract perceptions of the employees in the aviation sector, which have participated in the survey, have an impact on their level of work engagement. In addition, it was concluded that the relational psychological contract had a positive effect on the work engagement levels of the employees, and that the transactional psychological contract had a negative effect. It is thought that significant contributions will be made to theory and practice by analyzing the relationship between psychological contract perception and work engagement.

Keywords: Psychological contract, work engagement, worker

ÖN SÖZ

Bu uzun yolculuk ve zorlu dönemde bana destek veren herkese teşekkür etmek istiyorum. Bu süreçte gösterdiği sabır, destek, anlayış ve rehberlik için danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a en derin şükranlarımı sunuyorum. Bu çalışmanın hazırlık sürecini yakından takip eden, ihtiyaç duyduğumda bilgisini benimle paylaşan ve bu araştırmayı başarıyla tamamlamak için beni doğru yola götüren kişiydi.

Araştırmamıza katkılarından dolayı Act Airlines yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim. Veri toplama sürecime önemli ölçüde katkıda bulundular, değerli bilgilerini paylaştılar ve süreç boyunca tüm anlayışlarıyla beni desteklediler.

Bu süreçte gösterdiği sabır, anlayış ve sonsuz destek için sevgili eşim Deniz Ademoğlu ve kızım Nil Ademoğlu'na teşekkür etmek istiyorum. Bu zor yolda en büyük motivasyon kaynaklarım oldular. Son olarak aileme, bu tez sürecinde ve hayatım boyunca beni yüreklendirdikleri için sonsuz teşekkür ediyorum. Babam Talip Yenibayrak, annem Mahide Yenibayrak, ve kardeşlerim Neslihan Doğru ve Elif Yenibayrak'a hep yanımda oldukları, maddi ve manevi destekleri ve koşulsuz sevgileri için minnetarım.

Bu tez hayatımdaki bu harika insanlara adanmıştır.

İstanbul, Temmuz, 2020

Reyhan Ademoğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	3
2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı	3
2.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına Ait Kuramlar	6
2.2.1. Karşılıklılık Normu	6
2.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı	7
2.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	7
2.2.4. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)	8
2.2.5. Porter - Lawler Beklenti - Değer Kuramı	9
2.2.6. Kontrol Kuramı	10
2.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri Ve Önemi	11
2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri	12
2.4.1. İşlemsel Sözleşme	13
2.4.2. İlişkisel Sözleşme.....	13
2.4.3. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri (Dengeli ve Geçişsel)	14
2.5. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler	15
2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	16
2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlinin Nedenleri.....	17

2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	17
3. İŞE ADANMIŞLIK.....	19
3.1. Adanmışlık Kavramı ve Tanımı.....	19
3.2. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı	19
3.3. İşe Adanmışlık Kavramına Ait Model ve Yaklaşımlar.....	21
3.3.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımları.....	21
3.3.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları	22
3.3.3. Macey ve Schnieder'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları.....	24
3.3.4. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımları	24
3.4. İşe Adanmışlığın Boyutları	25
3.4.1. Dinçlik.....	25
3.4.2. Adanma	25
3.4.3. Yoğunlaşma	26
3.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	26
3.6. İşe Adanmışlığın Faydaları ve Sonuçları	29
4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	33
4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	33
4.2. Araştırmanın Amacı	34
4.3. Araştırmanın Modeli	34
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	35
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	35
4.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	36
4.7. Araştırmanın Yöntemi.....	37
4.7.1. Evren ve Örneklem	37
4.7.2. Veri Toplama Yöntemi	37
4.7.3. Kullanılan Ölçüm Araçları.....	37
4.7.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği	37
4.7.3.2. İşe Adanmışlık Ölçeği.....	38
4.7.3.3. Demografik Özellikler	38
4.8. Verilerin Analizi.....	39
4.9. Bulgular ve Yorumlar	39
4.9.1. Örneklemen Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	39
4.9.1. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	41
4.9.2. Tanımlayıcı İstatistikler	44

4.9.3. Korelasyon Analizi	45
4.9.4. Regresyon Analizi	47
4.9.5. Demografik Niteliklere Göre Psikolojik Sözleşme Algısı	49
4.9.6. Demografik Niteliklere Göre İşe Adanmışlık	53
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	60
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	72
Ek 1. Anket Formu	72
ÖZGEÇMİŞ.....	74

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme ile İlgili Çalışmalar.....	4
Tablo 2: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmelerin Karşılaştırılması.....	14
Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	39
Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	39
Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	40
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	40
Tablo 7: Katılımcıların Toplam Çalışma Kıdemi Dağılımı	40
Tablo 8: Katılımcıların İş Yeri Kıdemi Dağılımı.....	41
Tablo 9: Katılımcıların Yaptıkları İşin Türüne Göre Dağılımı	41
Tablo 10: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları	42
Tablo 11: Psikolojik Sözleşme Madde Toplam İstatistikleri	43
Tablo 12: İşe Adanmışlık Madde Toplam İstatistikleri	44
Tablo 13: Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	44
Tablo 14: İşe Adanmışlık ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi.....	46
Tablo 16: Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlıkları Üzerinde Etkisinin İncelendiği Regresyon Analizi Model Özeti	47
Tablo 17: Regresyon Modelinin ANOVA Testi Sonuçları.....	48
Tablo 18: Katsayılar Tablosu	48
Tablo 19: Cinsiyete Göre Psikolojik Sözleşme Algısı	49
Tablo 20: Medeni Duruma Göre Psikolojik Sözleşme Algısı.....	49
Tablo 21: Yaşa Göre Psikolojik Sözleşme Algısı	50
Tablo 22: Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme Algısı	51

Tablo 23: Toplam Çalışma Kıdemine Göre Psikolojik Sözleşme Algısı.....	51
Tablo 24: İş Yeri Kıdemine Göre Psikolojik Sözleşme Algısı	52
Tablo 25: İşin Türüne Göre Psikolojik Sözleşme Algısı	52
Tablo 26: Cinsiyet ve İşe Adanmışlık İlişkisi	53
Tablo 27: Medeni Durum ve İşe Adanmışlık İlişkisi	53
Tablo 28: Yaş ve İşe Adanmışlık İlişkisi	54
Tablo 29: Yaş ve İşe Adanmışlık İlişkisinin Test Edildiği Post Hoc Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu	55
Tablo 30: Eğitim Durumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi	56
Tablo 31: Toplam Çalışma Kıdemi ve İşe Adanmışlık İlişkisi.....	56
Tablo 32: İş Yeri Kıdemi ve İşe Adanmışlık İlişkisi	57
Tablo 33: İşin Türü ve İşe Adanmışlık İlişkisi.....	57
Tablo 34: Araştırma Hipotezleri Sonuçları	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (JD-R Model).....	27
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	35

KISALTMALAR

JD-R	: Job Demands and Resources
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SHRM	: The Society for Human Resource Management
UWES	: Utrecht Engagement Scale

1. GİRİŞ

İnsanlığın tarihsel gelişimi boyunca çalışma hayatına bakıldığında, insanoğlunun temel ihtiyaçlarını karşılamada birçok farklı şekilde çözümler bulunduğu görülmüştür. Teknolojik gelişmeler ile birlikte tarım topluluğu olmaktan çıkıp sanayi topluluğu daha sonra da bilim topluluğu olma yolunda ilerleme kaydedilmiştir. Çalışma hayatındaki en önemli unsurun insan olduğu gerçeği bilim toplumu ile kesinlik kazanmıştır. İnsan faktörünün öneminin anlaşılmasının ve örgütsel davranış çalışmalarının çalışanların kurum içi tutum ve davranışlarını anlama konusundaki katkıları yöneticilere önemli faydalar sağlamıştır. Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların artması da gün geçtikçe yeni kavramların ortaya atılmasına ve daha detaylı incelenmesine olanak sağlamaktadır.

Psikolojik sözleşmenin kavramının çıkışı Neoklasik dönem olmuştur ancak kavrama olan ilginin artması insan kaynakları alanındaki değişimlerin olduğu 90'lı yıllara tekabül etmektedir. Kavramı yeniden tanımlayarak gündeme gelmesi ve öneminin üzerine dikkat çekilmesi sonucu yapılan araştırmaların artması Rousseau'nun (1990, 390) "Psikolojik sözleşme, işveren ile çalışanın ilişkisinde tarafların beklenti ve sorumlulukları ile alakalı kişinin inanç ve algılamalarıdır." yaptığı bu tanımlama sonucu olmuştur. Psikolojik sözleşme, çalışan ve kurum ilişkisinde açıkça belirtilmeyen, üstü örtülü, tarafların karşılıklı olarak beklentilerinin söz konusu olduğu, psikolojik açıdan incelenmesi gereken bir anlaşma şeklinde açıklanan psikolojik sözleşme kavramı, kurumların önem verdiği bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme, iş gören ve kurum arasındaki iletişimde önemli neticelere yol açmaktadır (Cihangiroğlu, Şahin, 2010, 1).

Pozitif örgütsel davranış alanında incelenen bir kavram olan işe adanmışlık son yıllarda literatürde sıkça karşımıza çıkmaktadır. İşe adanmışlık kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların temelinde tükenmişlik kavramı bulunmaktadır, işe adanmışlık tükenmişlik kavramının zıttı olarak ilgi görmeye başlamıştır. İşe adanmışlık, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bir zihin durumu olarak tanımlanır (Bakker ve diğ., 2007, 274). İşine adanmış, işi ile bütün olmuş işgörenin iş arkadaşlarına kıyasla performansı, kendi kendine sorumluluk

alması, sergilediği proaktif tutum ve yeni şeyler öğrenme konusundaki isteği çok daha yüksektir.

Bu çalışmada örgütler için önemli iki kavram olan psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu incelemenin önemi gün geçtikçe artan havacılık sektöründe yapılması amaçlanmıştır. Havacılık sektörü, tüm dünyada çok hızlı bir şekilde gelişmeyi sürdürmekte, gerek uluslararası gerekse kıtalararası entegrasyon ve bütünleşmede büyük rol oynamakta, öncü konumda olduğu belirtilmektedir. Son dönemde, dış ticaret ve turizm gibi dünya ekonomisi açısından en önemli sektörler havacılık sektörü sayesinde hayat bulmaktadır. Günümüz dünyasında havacılık sektörü, kargo ve yolcu taşımacılığı ayrımı olmaksızın, ülke ekonomilerinin temelini oluşturmaktadır. Sivil havacılığın ekonomik etkisi diğer sektörlerle karşılaştırıldığında çıkan sonuç şaşırtıcıdır. Dünya havacılık sektörü yarattığı 600 milyar ABD Dolarını aşan ekonomik katkısı ile ilaç (farmasötik) (\$451 milyar), tekstil (\$223 milyar) ve hatta otomotiv (\$555 milyar) sektörlerinden finansal hacim olarak daha büyüktür. Sivil havacılık sektörünün dünya gayri safi hasılasına olan katkısı, insanlar için ihtiyaçlar hiyerarşisinin başında gelen yeme-içme sektörünün yarısından daha fazladır (T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, [27.05.2020], 357). Bu özellikleri ile havacılık sektörünün araştırmalarda yer alması önemlidir. Yabancı alanyazında psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramlarının birlikte incelendiği 15'e yakın araştırma bulunurken Türkçe alanyazında ise sadece bir adet yüksek lisans tezi çalışması yapılmıştır. Bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalarda sektör olarak kamu, bankacılık, savunma, sağlık, teknoloji, üretim, turizm sektörleri incelenmiş, havacılık sektöründe bir çalışma yapılmamıştır. Bu da araştırmanın literatüre katkısı açısından önemlidir.

Bu araştırmanın ilk bölümünde psikolojik sözleşme kavramının, ikinci bölümde işe adanmışlık kavramının kuramları, türleri, özellikleri, faydaları ve sonuçları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın konusu, amacı, modeli, varsayımları, hipotezleri, kapsamı, yöntemi, analizi, bulgu ve yorumları yer almaktadır. Son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

2.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı ve Tanımı

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak 1960 yılında Argyris'in yapmış olduğu çalışma ile ortaya atılmıştır. Daha sonra Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley tarafından 1962 yılında ve Schein tarafından 1965 yılında psikolojik sözleşme kavramının tanımlamaları yapılmıştır. Bu akademisyenler, psikolojik sözleşmeyi çalışan-örgüt değişim ilişkisini oluşturan karşılıklı yükümlülükler hakkında beklentiler olarak tanımladılar. Daha spesifik olarak, psikolojik bir sözleşmeyi, her bir tarafın başka bir tarafın katkıları karşılığında ne almaya hakkı olduğu ve ne vermek zorunda olduğu konusunda bir dizi inanç olarak tanımlamışlardır (Morrison, Robinson, 1997, 227-228).

En genel tanımı ile sözleşme, iki kişi veya daha fazla taraf arasında var olan yükümlülükler olan inançtır. Sözleşme iki ya da daha çok kişi arasında bir şeyi yapmak üzere yapılan anlaşma olarak tanımlanır (Rousseau, Parks, 1993).

Argyris (1960) ve Levinson (1962), ve Schein (1965) şunu belirtmiştir; psikolojik sözleşme kavramı, bireyin kurumdan farklı beklentileri olduğunu ve kurumun bireyden farklı beklentileri olduğunu gösterir.

Psikolojik sözleşme, kurum ile işgörenin kurmuş olduğu ilişkide; tarafların karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerinin, işgörenin algısı doğrultusunda şekillenmesi sonucu oluşan yazılı olmayan bir anlaşmadır.

Kotter (1973) psikolojik sözleşmeyi, bir birey ile organizasyonu arasında, her birinin kendi ilişkilerinde birbirinden ne almayı ve birbirine ne vermeyi beklediğini belirleyen, söz ile ifade edilmeyen, psikolojik yönü olan örtük bir sözleşme olarak tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme yasal sözleşmelerden oldukça farklıdır. Yeni mezun veya iş arayışında olan deneyimli çalışanlar bilinçli olarak bazı beklentiler içinde olabilir ancak farkında olmadıkları birçok beklenti unsuru da bulunmaktadır. Kişinin vereceği teknik becerilere ilişkin beklentileri çok net iken şirket değerleri ile ilgili ne kadar istekli olacağı beklentisi çok net olmayabilir. Aynı şekilde şirketin de

bazı beklentileri diğerlerinden daha net bir şekilde tanımlanmış olabilir. Bu beklentiler işe alım sırasında yönetici tarafından net bir şekilde ifade edilmiş ya da edilmemiş olabilir. Yeni işe alınacak kişi şirketin bu beklentilerinin farkında olabilir ya da olmayabilir. Sonuç olarak taraflar arasındaki sözleşme birey ve şirketin beklentileri değiştikçe değişir.

Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi, işgören ve örgüt arasındaki yazılı olarak belirtilmeyen koşul ve durumlar karşısında bireyin sahip olduğu inançlar olarak açıklamıştır. Psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için en az bir tarafın karşı taraftan gelecek ile ilgili bir söz aldığı algısına sahip olması gerekmektedir. Karşıdakine bir katkı sağlanmış ve gelecek dönemde yarar sağlaması beklenen bir yükümlük oluşturulmuştur (Rousseau, 1990). Bu tanımlamadan sonra psikolojik sözleşme tanımının odağı, ilişki düzeyinden birey düzeyine çekilmiştir. Bu tanımlama sonrasında yapılan araştırmalarda genel olarak Rousseau'nun yapmış olduğu tanımlamaya uyulmuştur (Coyle-Shapiro, Kessler, 2000).

Literatürdeki çalışmalar incelenerek yıllar içerisinde psikolojik sözleşme kavramının tanımlanmasındaki bakış açıları ve değişiklikler aşağıdaki Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Psikolojik Sözleşme ile İlgili Çalışmalar

Yıl	Yazar Adı	Psikolojik Sözleşme Tanımlanması
		Tanım Açısından
1960	Levinson	Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı
1980	Schein	Örgüt ve çalışan arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentilerin toplamı
1989	Rousseau	Örgüt ve çalışan arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair bireyin inançları
1995	Rousseau	Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklılık temeline dayanan dinamik, yazılı olmayan beklentiler
2008	Mimaroglu	Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı algılamalar
2010	Cihangiroğlu ve Şahin	Örgüt ve çalışan arasında sözlü ifade edilmeyen, psikolojik yönü bulunan anlaşma

		Konunun Ele Alınışı Açısından
1973	Kotter	Psikolojik sözleşme, hem işveren hem çalışan açısından ele alınmıştır.
1990	Rousseau	Psikolojik sözleşme, sadece çalışanın algısı çerçevesinde ele alınmıştır.
1993	Schalk ve Freese	
1997	Herriot, Manning ve Kidd	
2000	Coyle - Shapiro ve Kessler	
2000	Millward ve Brewerton	Psikolojik sözleşme biçimsel, içeriksel ve ihlaller düzeyinde ele alınmıştır.

İyigün, Öykü N., Canan Çetin. 2012. Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. **Öneri Dergisi**. c.10, s.37, 15-29.

Kavramın oluşum sürecini oluşturan unsurlar Rousseau (2001, 512) tarafından şemalar, söz verme ve algılamadaki öznellik olarak belirtilmiştir. Psikolojik sözleşme oluşum süreci beş kademe üzerinden ele alınmıştır. Bu süreç, istihdam öncesi deneyimler, işe alım, erken sosyalleşme, sonraki deneyimler ve değerlendirme olarak tanımlanmıştır. İşe başlamadan önce, çalışanlar genellikle meslek ve işverenle ilgili inançlara sahip olabilir, bu da çalışanın aklındaki şemayı etkileyebilir. İşe alım deneyimleri, çalışan ve işverenlerin birbirlerine yaptıkları sözlerle ilgili çeşitli anlayışlar doğurur. İşe alım sonrası sosyalleşme, istihdam ilişkisi ve bununla ilgili vaatler ile ilgili yeni bilgilerin işlenmesine devam eder. İşveren ve çalışan birbiri hakkında daha fazla bilgi edinme amacıyla iş arkadaşları, amirler ve müşteriler gibi kaynakları kullanır. Sonraki deneyimler sürecinde tarafların birbiri hakkında bilgi edinme durumu yavaşlar. Değerlendirme süreci ise gözden geçirme ve ihlal durumunu kapsar (Rousseau, 2001, 512).

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı 2000 yılı sonrası oldukça artış göstermiştir. Birçok farklı meslek grubu ve ulusal bağlamda psikolojik sözleşme çalışmaları yapılmıştır ve bunlar genellikle psikolojik sözleşme teorisinin

temel tahminlerini desteklemektedir. Bu çalışmaların içinde psikolojik sözleşmeye eleştiri niteliği olan çalışmalar da yer almaktadır, ancak hiçbir psikolojik sözleşme konusunu terk etmeyi önermez. Genel olarak yapılan eleştiriler, kavram fazlalığı, tanımların belirsizliği, yetersiz açıklamalar ve yöntemlerin kullanımı, uygulama eksiklikleri gibi konular üzerine yapılmıştır. (Conway, Briner, 2009, 72-73).

2.2. Psikolojik Sözleşme Kavramına Ait Kuramlar

Psikolojik sözleşme kavramının temellerini oluşturmaya ve açıklanmasına yardımcı olan birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar; Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı Porter - Lawler Modeli ve Kontrol Kuramıdır.

2.2.1. Karşılıklılık Normu

Psikolojik sözleşme kavramının yapıtaşlarını oluşturan teorilerden biri karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normu, davranışlarımız üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan bir tür toplumsal normdur. Karşılıklılık normunun temel esası, bize yardım edenlere karşı duyduğumuz yardım etme isteğidir.

İlk olarak Gouldner (1960)'ın çalışmasında ortaya atılan karşılıklılık normu kavramı, kişilerin karşıdakinden elde ettiği yararları karşılık olarak olumlu davranışlar sergileyeceği esasını temel almaktadır. Karşılık normundan bahsedebilmek için öncelikle bireyin kendisine yardım edenlere yardım etmesi ve yardımda bulunan kişiye zarar verecek bir davranıştan kaçınması gerekmektedir. Karşılıklılık normu evrensel bir yapıya sahiptir. Yani, elde edilen bir faydaya kişinin karşılık vermesi veya kişinin kendisine tanınan bir yardıma karşı borçluluk duyması herkes için geçerli bir kuraldır ve bu yardıma karşılık vermek kişi tarafından bir vazife olarak algılanmaktadır. Fakat karşılıklılık normunun evrenselliği, kişinin karşılaştığı durumun şartlarına, kişinin karakteristik özelliklerine ve elde edilen yararın kişi için ifade ettiği öneme göre değişmektedir. (Gouldner, 1960, 171).

Aselage ve Eisenberger (2003) bu kuramı, örgütün işgörene vaat ettiği sözleri gerçekleştirmede problem yaşaması ya da bu vaatlerin işgörenin beklentisini tam olarak karşılamaması sonucunda, işgörenin işverene karşı sorumluluklarını gerçekleştirmede azalma görüleceği, bu nedenle bu normun psikolojik sözleşme kavramının yapıtaşı olduğunu belirtmiştir (Topaloğlu, Arastaman, 2016, 27).

2.2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı, sosyal ve maddi kaynakların değiş tokuşunun insan etkileşiminin temel bir biçimi olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Sosyal değişim teorisi, ilk olarak 1958’ de "Social Behavior as Exchange" başlıklı bir makale yazan sosyolog George Homans tarafından geliştirilmiştir (Homans, 1958). Daha sonra sosyolog Peter Blau ve Richard Emerson teoriyi daha da geliştirmişlerdir. Blau (1964)’ nun bahsettiği bu kuram, bireysel ihtiyaçların karşılanması için sosyal ilişkilerin zorunlu olduğu kabulünden yola çıkmaktadır. Bu kuram kişiler arasındaki sosyal ilişkiyi fayda-maliyet açısından inceler.

Psikolojik sözleşme teorisi, bir grubun eylemlerinin diğer tarafın tepkilerine bağlı olması nedeniyle karşılıklılığın varlığını düşünen sosyal değişim teorisinin bir parçasıdır. Her iki taraf da dengeli bir ilişki sürdürmeyi beklediğinden ve bu karşılıklı ilişki genellikle görece benzer bir alışverişe yol açtığından, bir tarafın diğerine ilişkin olarak karşılıklı katılım zorunluluğu vardır (Chambel ve diğ., 2016).

2.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

1965 yılında J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, temelde bir motivasyon kuramıdır. Çalışanın iş ilişkilerinde diğer çalışanlar ile eşit şekilde davranılmayı istemekte olduğunu ve bu isteğin motivasyonu etkilediğini ileri sürmektedir. Adams bu çalışmasında, bireylerin arasındaki alışveriş ilişkileri sırasında yaşanan herhangi bir eşitsizlik durumunu adaletsizlik olarak tanımlamıştır ve bu eşitsizliğin kişinin çalışma hayatında tatminsizlik, öfke, suçluluk, olumsuz duygular ya da farklı biçimlerde sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir (Adams, 1965, 276).

Eşitlik kuramı, çalışma şartları ve maaşın neden sadece motivasyonun en önemli belirleyicileri olmadığını açıklamak için kullanılmaktadır. Ayrıca bir kişiye terfi veya maaş zammı yapmanın neden diğerleri üzerinde motivasyon azaltıcı bir etkisi olabileceğini açıklar.

Eşitlik kuramında, işgörenin kurumda çalışma arkadaşları ile eşit muamele gördüğü yönündeki inancı, kişisel motivasyonun önemli belirleyicilerinden biridir (Güçlü, Recepoğlu, Kılınç, 2014, 143). Eşitlik kuramına göre çalışanların işleri için sağladıkları girdiler, eğitim, deneyim ve harcadığı emek iken, iş performansları sonucu elde ettikleri çıktılar ise maaş ve terfi gibi kazançlardır. İş performansı ve elde ettiği

kazanç mukayese edildiğinde algılanan oran, eşitlik ya da eşitsizliği belirlemekte önem taşımaktadır (Akyüz, Demirkasımoğlu, Erdoğan, 2013, 275). Yani, kişinin işi için yaptığı şeyler ve bulunduğu fedakârlıklar (girdi) ve sonuç olarak elde ettiği değerler (çıktı) arasındaki denge önemlidir (Huseman, Hatfield, Miles, 1987, 222).

Bu kurama göre, bireylerin işlerindeki başarıları ve doyum sağlama dereceleri, iş ortamına ilişkin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1997, 197).

Kişi gösterdiği çaba ve elde ettiği sonuç ile aynı çalışma ortamında başkasının gösterdiği çaba ve elde ettiği sonucu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu kişide eşitlik ya da eşitsizlik algısını oluşturur. Aşağıdaki durumlar eşitsizliği göstermektedir:

$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin gösterdiği çaba}}$	$<$	$\frac{\text{Başkasının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkasının gösterdiği çaba}}$
$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin gösterdiği çaba}}$	$>$	$\frac{\text{Başkasının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkasının gösterdiği çaba}}$

Eşitlik kuramı, Porter ve Lawler beklenti kuramı ile alakalıdır, aslında beklenti kuramı eşitlik kuramını kapsamaktadır. Performans sonucu elde edilen ödül ve tatmin ilişkisi, eşitlik kuramı ile büyük ölçüde aynıdır (Koçel, 2018, 655).

2.2.4. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)

Beklenti kuramı da diğer bir motivasyon teorisidir ve iki farklı teoriyi kapsamaktadır. İlki Victor Vroom, ikincisi ise E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen bu teorilerden ilki bu başlık altında incelenecektir.

1964 yılında Vroom karar vermenin arkasındaki motivasyonu incelerken beklenti kuramını geliştirmiştir. Beklenti teorisi, seçim veya seçim ile ilgili zihinsel süreçlerle ilgilidir. Bireyin seçim yapmak için yaptığı süreçleri açıklar. Bu kuram, çalışanın çabaları sonucu başarılı olacağı, elde ettiği başarılar ile ilgili ödüllendirileceği ve bu ödüllendirmenin çalışan açısından önemli olduğuna yönelik inancın, motivasyonun ana belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir (Güçlü, Receptoğlu, Kılınç, 2014, 143).

Bu kuramda işgörenin işinden tatmin olup olmaması, sadece beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilidir. Bu kurama göre başarı, ödüllendirilmiş bir davranış ile ilişkilendirilmiştir. Eğer bireyde, gösterdiği çaba sonucu beklentilerine karşılık bulamadığı algısı oluşursa bu davranışı tekrarlamaz (Yıldırım, 2007).

Koçel (2018), beklenti kuramının üç bileşeninden bahsetmiştir; değerlik, beklenti ve araçsallık. Vroom, işgörenin belli bir iş için çaba göstermesinin değerlik ve beklentiye bağlı olduğunu ifade etmiş ve bu ifadeyi aşağıdaki denklem ile formülize etmiştir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik} \times \text{Beklenti}$$

Değerlik, çalışanın gösterdiği çaba neticesinde kazanacağı ödülü ne kadar arzuladığını gösteren değerdir. Eğer kişi bir hedefe ulaşmayı istiyorsa değerlik (+), bu hedefe ulaşmayı istemiyorsa değerlik (-), bu hedefe kayıtsız kalırsa değerlik nötrdür (0). Değerlik +1 ile -1 değer alır. Yüksek değerlik çalışanın daha fazla gayret göstermesine neden olur. Beklenti, kişinin ödüllendirilme olasılığını ifade eder. Beklenti 0 ile 1 arasında bir değer alır. Eğer çalışan, çabası karşılığında ödüllendirileceğini bekliyorsa beklenti 1, çabası ile ödül arasında bir ilişki görmüyorsa beklenti 0 değerini alır. Araçsallık, birinci derece sonuçların ikinci derece sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Kişinin göstermiş olduğu başarı sonucu maaşının artması birinci derece sonuç iken, kişinin yaşam kalitesinin yükselmesi, toplumdaki statüsü, çevresinde tanınma ikinci derece sonuç olarak gösterilebilir. Amaç ikinci derece sonuçları elde etmektir çünkü birinci derece sonucun tek başına bir anlamı yoktur (Koçel, 2018, 651).

Beklenti kuramının temelinde bilişsel ve algısal süreçler bulunmaktadır. Dolayısıyla bireyler sonuçları farklı şekilde arzuladıkları için sonuçlara verilen değerler de farklıdır (Izgar, 2014).

2.2.5. Porter - Lawler Beklenti - Değer Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramını baz alarak bu modele bazı eklemeler yapan Porter ve Lawler bu teoriyi beklenti-değer teorisi olarak ifade etmektedir. Porter ve Lawler bireyin gayreti, bilgi ve yeteneği ve algılanan rolü değişkenlerinin kişinin performansı üzerinde etkili olduğunu söylemektedir. Ancak kişinin sadece fazla çaba göstermesi bilgi ve yeteneği yeterli düzeyde değilse performansını olumlu yönde etkilemeyebilir. Algılanan rol ise kurum çalışanlarının, performans gösterebilmesi amacıyla sahip olması gereken uygun bir rol anlayışını ifade etmektedir. Eğer bu anlayış oluşmamışsa kişide rol çatışması söz konusu olacak ve kişi iyi bir performans gösteremeyecektir (Koçel, 2018, 653).

Kişi gösterdiği çaba, sahip olduğu bilgi ve yetenek ve algıladığı role göre gösterdiği performans sonucu bir ödül elde edecektir. Ödüller, çeşitli genel ihtiyaçları

karşılacakları sürece değerlidirler. Bu ödüller, içsel ve dışsal ödüller olarak incelenmektedir. İçsel ödüller; bir problemi düzeltmek, ekstra çalışma süresi ile görevini tamamlamak gibi çalışanın inisiyatifi neticesinde kazanacağı ödüllerdir. Dışsal ödüller; görevinde yükselmek, prim almak gibi kurum tarafından verilen ödüllerdir. Bu noktada mühim olan konu, bu ödüller sonucu kişinin doyuma erişip erişmemesi konusundaki algısını belirleyen beklentisidir (Onaran, 1981, 76). Vroom'un teorisinden farklı olarak bu teoride önemli olan bölüm algılanan eşit ödül değişkenidir. İşgören iş arkadaşları ile kendi performansını karşılaştırır ve buna karşılık almayı öngördüğü ödül ile alakalı bir algı oluşturur. Eğer işgörenin aldığı bu ödül algılanan eşit ödülünden düşük ise kişi tatmin olmaz, bu da beklenti değişkenini değiştirir ve kişinin motivasyonu düşer (Koçel, 2018, 653).

Vroom'un modeline yönelik büyük eleştirileri, eylemler ve sonuçlar ve her biri ile ilişkili farklı beklentiler arasında ayırım yapma ve ayırt etme konusundaki açıklık eksikliğinden kaynaklanmaktadır. (Campbell ve diğ., 1970).

2.2.6. Kontrol Kuramı

William Glasser 1962 yılında gerçeklik teorisi kavramını ortaya atmış ve sonrasında bu kavramı geliştirerek kontrol teorisi ve daha sonra da seçim teorisi olarak isimlendirerek değiştirmiştir (Korkmaz, [22.05.2020]).

Thibaut ve Walker'ın (1975)'te geliştirdiği kontrol teorisi kişilerin kendi başlarına gelecek olayları kontrol etme eğiliminde olduğunu ifade eder. Adil süreçler değerlidir çünkü bireylerin çıktıları kontrol etmesine izin verir.

Bu kuram, davranışın dış bir uyarandan değil, bir kişinin herhangi bir zamanda en çok ne istediğinden kaynaklandığını belirtir. Teoriyi geliştiren William Glasser, tüm davranışların beş iç ihtiyaçtan birini karşılamayı amaçladığını iddia etmektedir. Bu ihtiyaçlar; hayatta kalmak, başkalarına ait olmak ve sevilme, güç ve önem sahibi olmak, özgürlük ve bağımsızlığa sahip olmak, eğlenmek olarak tanımlanmıştır. Kişi beynindeki ihtiyaçlarını doyurmak için içsel kontrol sistemlerinin yönlendirmesi ile hareket eder (Clifton, 2011). Kişiler kontrol sistemlerine karşılık zorluklar ile karşılaşabilir ancak kişi bu zorluklar karşısında farkındalık ve yaratıcılığını kullanarak kontrol sistemlerini değiştirebilir ve hayatını düzeltebilir (Corey, 2001).

Kontrol teorisinin, sosyal normları benimseme, yapılan bir davranışın uzun vadede neticelerinin düşünülmesi, sosyal bağların güçlülüğü veya davranışları engelleyen

diğer dışsal şartlar gibi etkenlerin neticesinde, kişi ve yanlış davranış arasında durdurucu bir etkisi olduğu ifade edilmiştir (İyigün, 2011, 61).

2.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri Ve Önemi

Psikolojik sözleşmenin özellikleri birçok araştırmacı tarafından açıklanmıştır.

Levinson (1962), psikolojik sözleşmenin beş özelliği olduğunu söylemiş ve bu özellikleri; psikolojik sözleşmenin duygusallığı, psikolojik mesafe, yükümlülükler, psikolojik sözleşmenin dinamikliği ve sözleşme taraflarının bağımlılığı şeklinde tanımlanmıştır.

Rousseau (2004)'nın yapmış olduğu çalışmada psikolojik sözleşmenin dinamiklerinin tanımlayıcı özellikler ile açıklanabileceğini belirtmiş ve araştırmacılar ile altı temel özelliği belirlemişlerdir. Bu özellikler, gönüllü seçim, karşılıklı anlaşma inancı, sözleşmelerdeki eksiklikler, birden fazla sözleşme yapanların varlığı, sözleşmeler başarısız olduğunda zararları yönetme ve istihdam ilişkisinin modeli olarak sözleşmedir.

- Gönüllü seçim: Psikolojik sözleşmelerde bireyin özgür iradesi ile verdiği vaatleri içerdiği için yapmış olduğu vaatleri yerine getirme konusunda motive eder. Bir firmada en az bir yıl çalışmayı kabul etmiş bir çalışana birkaç ay sonra iş teklifi gelmesi durumunda bu kişinin işi reddetme olasılığı, işverene bu vaadi vermemiş bir çalışana oranla daha yüksektir. Gönüllü taahhütlerin davranış üzerinde örtük taahhütlere göre daha güçlü etkileri vardır.
- Karşılıklı anlaşma inancı: Psikolojik sözleşmelerde yapılan anlaşmaların karşılıklı olarak net ve aynı biçimde anlaşılması anlamına gelir. Bu anlaşmalar yapılırken tecrübeli adaylar tecrübesizlere oranla bu konuda daha başarılıdır.
- Sözleşmelerdeki eksiklikler: Taraflar her ne kadar beklentilerini ifade etseler bile karşılıklı eksik kalan kısımların olması muhtemeldir, uzun vadeli bir iş ilişkisi söz konusu olduğunda da tarafların tüm ayrıntılı paylaşması zordur. Zaman içinde taraflar psikolojik sözleşmeyi güçlendirmek için güncellemeler yapmalıdır.
- Birden fazla sözleşme yapanların varlığı: Psikolojik sözleşmelerde birden fazla sözleşme yapan kişi olmalıdır, insan kaynakları müdürü, üst yönetici ve işçi amiri gibi. Çünkü çalışanın sürekli iletişimde olduğu yöneticisi psikolojik

sözleşmenin oluşmasında büyük önem taşır, ancak o yönetici işten ayrıldığında çalışan psikolojik sözleşmeye olan ortak inancın bittiğini düşünür. Bu nedenle yöneticiler ayrıldıktan sonra bu süreci iyi yönetmek ve çalışana verilen sözlerin yerine getirilmesi önem taşımaktadır.

- Sözleşmeler başarısız olduğunda zararları yönetme: İşçiler ve işverenler hem psikolojik sözleşmelerinin taahhütlerini yerine getirmeye hem de mevcut taahhütlerin tutulması zor olduğunda kayıpları yönetmeye odaklanmalıdır.
- İstihdam ilişkisinin modeli olarak sözleşme: Psikolojik sözleşme, istihdam ilişkisinin kalıcı bir zihinsel modelini oluşturur. Bu zihinsel model, gelecekte ne bekleyeceğine dair istikrarlı bir anlayış sağlar ve uygulamaya çok fazla ihtiyaç duymadan etkili eyleme rehberlik eder (Rousseau, 2004, 120-121).

Psikolojik sözleşmenin 1990 ve sonrasında yeniden tanımlanmasıyla birlikte kavrama; sosyal kararlılık, algısallık ve subjektiflik, serbest irade ile sözleşmenin kabulü, taahhütler ve karşılıklılık özellikleri de dahil olmuştur (Türker, Karcıoğlu, 2010, 18).

Psikolojik sözleşme işveren ile çalışan ilişkisinde iletişimin sürdürülmesine olanak veren bir uygulamadır. Bu niteliği ile psikolojik sözleşme idareci ve danışmanlar için stratejik kavramsal bir araçtır (Diamond, 2003, 3). Çalışan örgüt tarafından kendisinden beklenen sorumluluk ve görevleri gerçekleştirdiğinde, örgütün buna dayanarak beklentilerini karşılamasını bekler. Bu durumun oluşumuna ilişkin kişide oluşan beklentinin karşılanmaması veya eksik karşılanması algısı, psikolojik sözleşmenin ihlali ve aksamasına sebep olmaktadır. Bu algı kişinin performansına yansarak düşüşe sebep olacak, bu da kişinin işinden ayrılması niyetini ortaya çıkaracaktır (Başaran, 2016, 48). Bu nedenle psikolojik sözleşmeler, işveren ve işgören arasındaki karşılıklı sorumlulukları kapsar ancak işgören algısı ile değişkenlik gösteren ve ona bağlı olarak gelişen bir kavram olduğu için oldukça önem taşımaktadır.

2.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmeler belirli özellikleri paylaşırsa da, çalışmanın doğasına, mevcut insan kaynakları stratejisine ve çalışan motiflerine bağlı olarak birçok şekil alabilirler. Psikolojik bir sözleşmenin sayısız detayı her birey kadar eşsiz olsa da, işgörenlerin ve işverenlerin birbirlerine karşı davranışlarını farklılaştıran genel kalıplar vardır (Rousseau, 2004, 122).

1980’li yıllarda araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda iki tür psikolojik sözleşme çeşidi üzerinde durmuşlardır. Psikolojik sözleşmeleri işlemsel ve ilişkisel olarak iki gruba ayırmışlardır. Daha sonra Rousseau (1995) psikolojik sözleşmeye dengeli ve geçişsel olarak iki boyut daha eklemiştir.

2.4.1. İşlemsel Sözleşme

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, dar görevler ve sınırlı veya kısa süreli işler gibi terimleri içerir. İşlemsel sözleşmesi olan işgörenler, belirli koşullara uyma ve koşullar değiştiğinde veya işverenler anlaşmalarına uymadığında başka yerlerde iş arama eğilimindedir (Rousseau, 2004, 122). Oldukça rekabetçi ücretlendirme politikaları ve uzun vadeli taahhütlerin olmaması işlemsel sözleşmelerin karakteristiğidir (Rousseau, 1990, 391).

İşlemsel sözleşmelerin, işgörenlerin işindeki sorumluluk ve görevlerine kısa süre ve sınırlı olarak katılım sağlamasına olanak verdiği, tarafların sadece maddi getirilere odaklandığı ve duygusal ilişkinin göz ardı edildiği bir psikolojik sözleşme türü olduğu anlaşılmaktadır (Demirkasımoğlu, 2012).

İşlemsel sözleşmeler, taraflar arasında sınırlı katılımı içeren bir dizi kısa vadeli ekonomik olarak odaklanmış tutumdur (Raja, Johns, Ntalianis, 2004). İşlemsel sözleşme odaklı çalışanlar için kuruluş, bireylerin işlerini yaptıkları ve kuruluşa çok az duygusal bağlılık ya da bağlılık yatırımları yaptıkları yerdir. Bu düşüncedeki çalışanlar için çalıştıkları kuruluş, sadece gündelik kazanımların peşinde koşulduğu ve özgeçmişlerinde referans olacak bir yerdir (Millward, Hopkins, 1998, 1532).

İşlemsel sözleşmede, işgörenin sorumluluklarının katı bir şekilde belirlendiği fikrine sahip olması ve ayrıca kısa vadeli ekonomik şartların gerçekleştirilmesine yönelik bir ilişki kurulması söz konusudur (Robinson, Rousseau, 1994).

2.4.2. İlişkisel Sözleşme

İlişkisel psikolojik sözleşmeler arasında sadakat (işgören ve işveren diğerinin ihtiyaçlarını karşılama taahhüdü) ve istikrar (geleceğe açık uçlu bir taahhüt) gibi terimler bulunur. İlişkisel sözleşmeleri olan işgörenler, ücretli olsun ya da olmasın fazla mesai yapmaya, işyerinde iş arkadaşlarına yardım etmeye ve işverenlerinin gerekli gördüğü örgütsel değişiklikleri desteklemeye daha isteklidirler (Rousseau, 2004, 122). İlişkisel psikolojik sözleşme, bireylerin şirket değerlerini tam olarak

işselleştireceklerini ve kimliklerini kuruluşla ilişkilendireceklerini ima eder (Millward, Hopkins, 1998, 1532). İlişkisel sözleşmeler, uzun vadeli iş güvenliği, kariyer gelişimi ve kişisel problemlerle ilgili desteği içermektedir (Robinson, Kraatz, Rousseau, 1994). İlişkisel sözleşmeler sadakat, güvenlik ve büyüme ile ilgili faktörleri içeren bir dizi uzun vadeli ve daha geniş tabanlı tutumdur (Raja, Johns, Ntalianis, 2004).

Rousseau (1990) aşağıdaki Tablo 2’de işlemsel ve ilişkisel sözleşmeyi altı boyut üzerinden karşılaştırmıştır. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmeler odak noktası, kapsam, zaman aralığı, istikrar, sınır ve somutluk boyutları üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 2: İşlemsel ve İlişkisel Sözleşmelerin Karşılaştırılması

Özellikler	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak noktası	Ekonomik, Dışsal	Ekonomik, Duygusal
Kapsam	Tek taraflı	Tüm çalışanlar
Zaman aralığı	Ucu kapalı ve özel	Açık uçlu ve belirsiz
İstikrar	Statik	Dinamik
Sınır	Dar	Geniş
Somutluk	Nesnel ve ölçülebilir	Öznel ve örtük

Rousseau, Denise M. 1990. New Hire Perceptions of their Own and their Employer’s Obligations: A Study of Psychological Contract. **Journal of Organizations Behavior**. Vol. 11, 390.

2.4.3. Diğer Psikolojik Sözleşme Türleri (Dengeli ve Geçişsel)

Rousseau (1995) işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme türlerine, dengeli (melez) ve geçişsel olarak iki tür daha eklemiştir.

Dengeli sözleşmeler, açık uçlu zaman çerçevesi ve ilişkisel anlaşmaların karşılıklı endişesi ile performans talepleri ve işlemsel sözleşmelerin yeniden müzakere edilmesini birleştirir. Dengeli sözleşmelerde, işgörenlerin ekonomik koşulların değişmesi durumunda esnek ve uyum sağlamaya istekli olacağı, işverenin ise çalışan geliştirme konusundaki taahhütlerini birleştirir. Dengeli sözleşmeler işgören ve işveren arasında ortak risk oluşturmaktadır. Ayrıca, dengeli sözleşmeler ekonomik

koşullar ve çalışan ihtiyaçları değiştikçe zaman içinde şartların yeniden müzakere yapılmasını öngörmektedir (Rousseau, 2004, 122-123).

Geçişsel sözleşmeler, tam olarak bir psikolojik sözleşme olmamakla birlikte, kurumdaki değişim ve yapısal dönüşüm neticesinde önceden yapılmış iş anlaşması ile örtüşmeyen, çalışanda ortaya çıkan bilişsel durumu ifade etmektedir. İşgören sadece kurum kapsamındaki görevleriyle alakalı eylemde bulunurken, işveren ise kendi çıkarlarını gözeterek şekilde hareket etmektedir (Rousseau, 2000, 5). İş hayatına ilişkin kalite ve çalışan faydası oldukça düşüktür. Geçişsel psikolojik sözleşmelerde çalışan-işveren bağlılığı oldukça zayıftır ve ilişkilerde belirsizlik söz konusudur (Türker, Karcıoğlu, 2010, 23).

2.5. Psikolojik Sözleşmeyi Etkileyen Faktörler

Psikolojik sözleşmeyi etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve organizasyonel faktörler olarak iki grupta incelenmiştir. Bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim, örgüt üyeliği, örgütteki seviye, iş türü, çalışma saatleri, iş sözleşmesi, etnik köken, görev süresi, gelir durumu, engellilik durumu gibi durumlardan oluşmaktadır. Organizasyonel faktörler, işletmenin kurumsal yapısı, örgütün büyüklüğü, fiziksel konum, yönetim politikası, sektör gibi özellikleri içerir.

Rousseau (2004) psikolojik sözleşmeye işverenin nasıl etkilediğine değinmiştir. İşe alımdan işteki ilk çalışmaya kadar işverenle olan erken deneyimlerin psikolojik sözleşme üzerinde güçlü etkileri vardır. Sosyalleşme olayları, özellikle patronlara ve iş arkadaşlarına yapılan ilk görevler, bir işgörenin istihdam ilişkisi hakkında sahip olduğu inançları üzerinde zamanla yaygın etkiler yaratabilir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri, psikolojik sözleşme şartlarına ve bunların yerine getirilme derecelerine ilişkin bir başka önemli inanç kaynağıdır. İçeriden terfi ve gayri resmi mentorluk gibi daha geniş uygulamalar da kurumun iklimini gelişim odaklı ve destekleyici olarak şekillendirir. Ancak işveren tarafının açık ara en önemli yönü yöneticilerin oynadığı roldür. Üst düzey yöneticiler, bir işgörenin psikolojik sözleşmesini şekillendirmede merkezi bir rol oynamaktadır. Destekleyici bir üst düzey yöneticinin varlığı, firmanın insan kaynakları uygulamalarının istihdam ilişkisinin doğası ile ilgili gönderdiği mesajları güçlendirmeye veya önemsiz göstermeye hizmet edebilir. Daha da önemlisi, yöneticiler, psikolojik sözleşme kavramını, ödüllendirmek, motive etmek ve başka bir şekilde çalışanlara gelecekte firmadan ne beklmeleri gerektiği konusunda sinyal

vermek amacıyla aktif olarak kullandıklarını bildirmektedir. Yöneticilerden sonra iş arkadaşları, işverenlerin verdiği sözler ve işgörenlerin karşılığında ne borçlu oldukları hakkında önemli bir bilgi kaynağıdır (örneğin, rol sorumlulukları, iş güvenliği gibi). Bir şirketteki sosyal ağlar üzerine yapılan bir çalışmada, yeni işe başlayan işgörenler, arkadaş olarak gördükleri iş arkadaşlarının sahip olduğu psikolojik sözleşmelere benzer sözleşmeler oluşturdular. Yeni gelenlerin şirkete adaptasyonu ile ilgili çalışmalar az iken arkadaş etkisi oldukça yüksekti, ancak şirketler bu süreçlerini oryantasyon uygulamaları ile yeniden yapılandırdıktan sonra arkadaşların psikolojik sözleşme algısı üzerindeki etkisi giderek azaldı (Rousseau, 2004, 124-125).

Araştırmacıların, çalışanın psikolojik sözleşme algısının nasıl geliştiğini anlamaması, psikolojik sözleşmeleri tam olarak araştırmalarına olanak vermez. Aynı zamanda, yönetim çalışanların psikolojik sözleşmelerinin gelişimini etkileyen faktörleri anlarsa, bu sözleşmeleri daha etkili bir şekilde yönetmek için önlemler alabilirler (Tallman, Bruning, 2008).

2.6. Psikolojik Sözleşme İhlali

Bir kişinin çalıştığı kurumun psikolojik sözleşmesini oluşturan bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getiremediği algısı psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmıştır. Bu tanım ihlalin bilişsel olduğunu ve kişinin vaat edilene göre aldıklarının zihinsel bir hesaplamasını yansıttığını göstermektedir. Öte yandan ihlal terimi güçlü bir duygusal deneyim yaşatır. Psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal boyutunda ise kişinin kendini ihanete uğramış, öfkeli, kızgın ve adaletsizliğe uğramış olarak hissetmesi olarak tanımlanmıştır (Morrison, Robinson, 1997, 230). Bu duygusal deneyim kişinin iş yerine olan bağlılığının azalması ve iş tatminsizliği gibi tutum ve davranışlarına yansıtacak olan tepkilere sebep olmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin ihlali, karşılanmamış beklentilerden ve eşitsizlik algılarından farklıdır. İlk başta işgören iş ile ilgili gerçekleşmesi olası olmayan bazı beklentilere sahip olabilir ve bu beklentiler karşılanmadığında, çalışanların tatmin düzeyi düşer, düşük bir performans sergiler ve işverenlerini terk etme olasılıkları artar (Robinson ve Rousseau, 1994, 247). Psikolojik bir sözleşme ihlal edildiğinde, cevapların yerine getirilmemiş beklentilerden daha yoğun olması muhtemeldir. Reaksiyonun yoğunluğu sadece belirli ödüllerin veya faydaların karşılanmayan beklentilerine değil, aynı zamanda kişilere saygı, davranış kuralları ve ilişkilerle ilgili diğer davranış kalıplarına

ilişkin daha genel inançlara da atfedilebilir (Rousseau, 1989). Örneğin, bir kişi özverili ve sıkı çalışması karşılığında piyasa ortalamasında bir ücretin ödenmesini bekleyebilir ve daha düşük bir ücret ile karşılaştığında hayal kırıklığına uğrayabilir (Robinson ve Rousseau, 1994, 247).

Yöneticilerin karşılıklı yükümlülüklerle ve özellikle işveren ve çalışan arasındaki sözleşmeyi ihlal etmek yerine örgütsel eylemlerin ne kadar iyi sürdürüldüğüne ilişkin inançları yönetmeye daha fazla dikkat etmeleri önerilmektedir. (Robinson, Kraatz, Rousseau 1994, 149).

2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri

Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanın emeklerinin karşılığını alamadığı ve bir haksızlık yaşadığı algısı ile ortaya çıkmaktadır (Lester, Kickul, 2001).

Morrison ve Robinson (1997), iki ana faktörün ihlalin gelişmesine yol açtığını öne sürmüşlerdir:

- Organizasyon ve çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülüklerin anlaşılmasında tutarsızlık yaşanması söz konusu olabilir. Kuruluş, söz konusu çalışan tarafından belirli bir vaadin algılanmış olabileceğinin farkında olmayabilir.
- Örgütün bir söz vermiş olduğunun farkında olduğu, ancak bilinçli olarak onu ihlal ettiği bir durum söz konusu olabilir. Organizasyondaki gerileme, çalışanın performansının beklenenin altında olması, kuruluşun hiçbir zaman söz vermeyi amaçlamamış olması bilinçli olarak ihlali gerçekleştirmesine neden olabilir (Petersitzke, 2009, 42).

Robinson ve Morrison (2000) örgütsel performans veya çalışan performansı düşük olduğunda ihlalin gerçekten daha olası olduğunu bulmuşlardır.

Conway ve Briner (2009), iki ana neden sonucu çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısının oluştuğunu belirtmişlerdir. Birincisi, kurumun insan kaynakları yönetimi konusunda yetersiz kalması, diğeri ise çalışanın kurum ve yöneticisi tarafından destek görmediği konusundaki hisleridir.

2.6.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları

Eğer işgörenler veya işverenler eylemlerini yönlendirmek için psikolojik sözleşmelere güveniyorlarsa, karşıdakinin verilen sözleri tutmaması kayıplara yani gerçekleşemeyen faydalara neden olur. Bu çeşit faydaların kaybı, psikolojik sözleşme

ihlallerinin öfke, kuralları çiğneme, işten ayrılma ve desteğin geri çekilmesi de dahil olmak üzere güçlü olumsuz reaksiyonlar oluşturmalarının temel nedenidir. Özünde, işgören ve işverenler hem psikolojik sözleşmelerinin taahhütlerini yerine getirmeye hem de mevcut taahhütlerin tutulması zor olduğunda kayıpları yönetmeye odaklanmalıdır (Rousseau, 2004, 121).

Taraflar arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali karşılıklı güveninin azalmasına, işgörenin kendine düşen sorumlulukları aksatmasına ve kuruma yararlı olacak davranışlardan kaçınmasına sebep olmaktadır (Özkalp, 2004, 281).

3. İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde çalışmanın ikinci konusu olan işe adanmışlık kavramı açıklanmaya çalışılacaktır. İşe adanmışlık kavramına ait tanımlar, model ve yaklaşımlar, boyutlar, etkilendiği faktörler, faydaları ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

3.1. Adanmışlık Kavramı ve Tanımı

İşe adanmışlık kavramından önce adanmışlık kavramını açıklamak gerekmektedir. Adanma, kişinin kendinden büyük olarak algıladığı, bir kişi, düşünce ya da örgüte karşı gösterdiği bağlılık ve yapma zorunluluğu duyduğu bir yükümlülük olarak tanımlanmıştır (Balay, 2000). Adanma; bir görev ya da amaç için kararlı olmak, o amaca yoğunlaşmak olarak tanımlanabilir (Ulukapı, Çelik, Yılmaz, 2014, 65-66). Bir başka çalışmada adanmışlık, işe konsantre olma çabası, olumlu ve işe odaklanarak düşünme, işini enerjik bir şekilde yapma ve işine duyduğu bağlılık olarak ifade edilmiştir (Caymaz, Erenel, Gürer, 2013).

3.2. İşe Adanmışlık Kavramı ve Tanımı

İngilizce alanyazında ‘work engagement’ olarak anılan bu kavram, türkçe alanyazında işe adanmışlık, işe adanma, işe cezbolma, işe bağlanma, işle bütünleşme, işe gönülden adanma, işe bağlılık, işe angaje olma, çalışmaya tutkunluk gibi farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Ancak Türkçe karşılığı ile ilgili herhangi bir fikir birliğine varılmamıştır. Bu çalışmada, işe adanmışlık ifadesi kullanılacaktır.

Çalışanların kendilerini yapmakta oldukları işe tamamen odaklamaları ve adanmaları kurumlar açısından en fazla beklenti oluşturulan konulardan birisidir. Çünkü kendisini işine adayan bir çalışanın ortaya koyduğu performans da yüksek olacaktır. Bu nedenle, pozitif örgütsel davranış alanında incelenen konulardan biri olan işe adanmışlık kavramı da son yıllarda artan bir ilgi ile araştırılmaktadır.

Kahn (1990) işe adanmışlık kavramını ilk olarak ortaya atan kuramcılardan biridir. İşe adanmışlığı çalışanın fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak kendini yaptığı iş ile ilgili rollere kaptırması olarak tanımlamıştır (Kahn, 1990, 694).

İşe adanmışlık dinçlik, adanma ve yoğunlaşma özellikleri ile ayırt edilen işle alakalı olumlu ve tatmin edici olan bir ruhsal durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve diğ., 2002b, 74).

İşe adanmışlık, işgörenin işine karşı pozitif duygular hissetmesi, işini kişisel olarak anlamlı bulması, işteki rolünü yönetebileceği inancına sahip olması ve işinin kendi geleceği ile ilgili umut vermesidir (Attridge, 2009, 384).

Adanmışlık, çalışandan beklenen resmi ve standart çalışma düzeyinin ötesinde, çalışanın bu değer ve hedefleri gerçekleştirmek için gösterdiği davranışlardır (Celep, 2000).

Yapılan çalışmalarda, işe adanmışlık kavramının örgütsel bağlılık ve örgütsel adanma kavramları ile ilişkisi göze çarpmaktadır. Ancak işe adanmışlık ile bu kavramlar arasında farklı özellikler söz konusudur. Örneğin örgütsel bağlılık bireyin örgütüne sadakatini belirtmede kullanılan bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın temelinde kurum yer alırken işe adanmışlığın temelinde işin kendisi yer alır (Ardıç, Polatçı, 2009, 37). Örgüte adanma ise bireyin, enerji ve zamanını örgütün başarısı için istekle ortaya koymasudur (Esen, 2011, 383). Örgütsel adanma çalışanın örgütün sağlayacağı faydalara yönelmesiyle alakalıyken, işe adanmışlık kişinin işi ve oradaki rolleriyle ilgili olumlu duyguları ifade etmektedir.

İşe adanmışlık, kısa süreli bir ruhsal değişiklik hali olmaktan çok, uzun süreli bir zihinsel durumdur ve direkt olarak belirli bir varlığa, bireye, duruma veya davranışa bağlı değildir. Tam tersine işe adanmışlık, bireyin çalışmalarına odaklandığı ve meşgul olduğu bir zihinsel durum olarak açıklanmaktadır. İşe adanmışlık, kişilerin bireysel istekleri sonrasında ortaya çıkmaktadır. Kişilerin iş ile ilgili yaklaşım ve hareketlerinin güçlü bir öncüsüdür (De Spiegelaere ve diğ., 2015).

İlginç bir şekilde, işe adanmışlık ile ilgili en güncel araştırmaları harekete geçiren tükenmişlik üzerine yapılan bir araştırmadır (Bakker ve diğ., 2008a). Literatürde işe adanmışlık kavramının zıttı olarak tükenmişlik kavramı ortaya atılmıştır. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği işe adanmışlığın erozyonu olarak ifade etmiştir. İşe adanmışlık, tükenmişlik kavramının belirtilerinden bitkinlik yerine pozitif enerjiye

sahip olmak, sinizm yerine işe ilgi duymak, yetersizlik yerine kendini işe uygun ve adapte olmuş şekilde hissetmektir.

Adanmışlık, bir çalışanın istenen organizasyonel sonuçlara yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal durumu olarak tanımlanmıştır (Shuck, Reio, Rocco, 2011, 427). İşgörenlerin işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkisi olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; düşük güç mesafesi, yöneticinin çalışanı desteklemesi, olumlu örgüt kültürü, etkili iletişim, organizasyonel adalet algısı ve personel geliştirmedir (Işık, Kama, 2018, 396). İşe adanmışlık seviyesinin yüksekliği çalışanın sinizm, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, stres ve depresyon gibi olumsuz örgütsel davranışlarında azalmayı ya da ortadan kalkmasını sağlamaktadır (Schaufeli, Taris, Rhenen, 2008, 184). İnsan kaynakları geliştirme uzmanları, çalışanların işe adanmışlıklarını arttıran stratejilerin geliştirilmesini desteklemeyi giderek daha fazla talep edilmektedir.

3.3. İşe Adanmışlık Kavramına Ait Model ve Yaklaşımlar

Aşağıda, araştırmalarda işe adanmışlık kavramını açıklamak amacıyla kullanılmış model ve yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir.

3.3.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Yaklaşımları

Kahn, Goffman'ın 1961 yılında çalışanların işe girme ve işten ayrılmaları üzerine yaptığı çalışmasından ilham alarak işe adanmışlık konusundaki çalışmalarına başlamıştır (Kahn, 1990).

Kahn (1990) işe adanmışlığı, işgörenin kendini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tümüyle işteki rolüne vermesi biçiminde tanımlamaktadır. Kahn'ın işe adanmışlık modelinde, işe adanmışlığın ortaya çıkabilmesi için, çalışanın yaptığı işi içselleştirmesi, kurum içinde kendini doğru ifade etmesi ve sorumluluğunda olan role bir değer atfetmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin kendini işteki rolüne verememesi, işten soğuması ve işine adanamaması durumu ortaya çıkabilir.

Kahn'ın modeline göre çalışanın işe adanmışlığını etkileyen üç unsur söz konusudur. Bu unsurları anlamlılık, güven ve uygunluk olarak tanımlamıştır. Anlamlılık, çalışanın iş ile ilgili duyduğu heyecan ve kişide işi yapmak için oluşturduğu motivasyondur. Güven, çalışanın işteki rolünün kariyer, kişisel imaj ve statüsü üzerinde olumsuz bir

etkiye sahip olmaması algısı sonucu ortaya çıkar. Uygunluk ise; çalışılan iş, pozisyon ve kurumdaki rolün çalışanın kabiliyetine uygun olması ile alakalıdır. (Kahn, 1990).

Kahn (1990) çalışmasının temelinde iki farklı konuyu incelemiştir. İlki, işteki rolünün sonucunda bireyin elde ettiği psikolojik deneyimin kendi davranış ve tutumunu etkilemesidir. İkincisi, kişisel, grup ve grup içi, kişiler arası ve örgütsel faktörlerin çalışanın işyerinde yaşadığı deneyimleri etkilemesidir.

İşe adanmışlık ve adanmamışlık (disengagement) kavramları, çalışanın kendisini yaptığı işe verdiği ve kendisini ifade edebildiği bir ortama ihtiyaç duymaları sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kendini işe verme gayret, içsel motivasyon, katılma, farkındalık ve akış öğelerinin temelidir. Ayrıca, kendini ifade etme ise yaratıcı olma, özgün olma, gereksiz iletişim, duygusal ifade, şakacılık ve etik davranışlar gibi bazı davranışların temelini oluşturmaktadır. (Kahn, 1990).

İşe adanmışlık Kahn (1990) tarafından fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyut olarak sınıflandırılmıştır. Fiziksel adanma, bireyin bedenlen kendini tam anlamıyla işine vermesi, yüksek performans sergilemek için tüm çabasını işine sarfetmesi, yüksek düzeyde enerji harcaması, yoğun bir şekilde çalışması ve neticesinde elinden gelen tüm imkânları kullanması olarak ifade edilmektedir. Bilişsel adanma, çalışanın tüm dikkatini ve aklını işine vermesi, işine odaklanması, işin her anında büyük bir özen göstermesi, işine yoğunlaşması ve neticesinde zihinsel enerjisini harcaması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal adanma, çalışanın işi ile ilgili yüksek düzeyde duygusal bağ kurması, işinde istekli ve arzulu olması, yaptığı işle gurur duyması ve işi benimsemesi, işinde enerjik olması ve işi ile ilgili olumlu duygulara sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (Kanbur, Kanbur, 2018).

Kahn (1990, 692-693) çalışma saatleri süresince, kişinin birbirinden değişik yoğunlukta birçok ruh haline geçiş yaptığı tahmini doğrultusunda, kişinin işinde kendini fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak farklı kademelerde kullanabildiği ve işine verebildiği sonucuna ulaşmıştır.

3.3.2. Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları

İşe adanmışlıkla ilgili ilk çalışmayı yapan Kahn'dan sonra Maslach ve Leiter'in tükenmişlik üzerine yapmış oldukları çalışmalar, bu kavramın gelişmesinde önemli rol almıştır. Maslach uzun yıllar tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışmalar yapmış ve 1981 yılında Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni oluşturmuştur (Maslach, Jackson, 1981).

Daha sonra Maslach, Leiter ile birlikte yaptığı çalışmalar sonucunda, 1997 yılında tükenmişlik kavramı ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi fark etmiş ve bu kavramları birbirlerinin zıttı olarak açıklamıştır (Maslach, Lieter, 1997).

Maslach tükenmişliği, kişinin iş gereği birçok duygusal istekle karşılaşması, kişilerle yüz yüze iletişim kurarak çalışmak zorunda olması sonucu görülmekte olan fiziksel bitkinlik, ümitsizlik, bezginlik gibi hislerin, kişinin işine, çalıştığı kişilere ve genel durumunda negatif davranışlar şeklinde ortaya çıkması sonucu görülen bir sendrom olarak tanımlamıştır (Maslach, Jackson, 1981).

Leiter ve Maslach (2004) işe adanmışlık kavramını analiz etmiş ve sinizm, tükenme ve verimsizlik sonucu oluşan ve bir psikolojik sendrom olan tükenmişlik sendromunun zıttını işe adanmışlık kavramı olarak tespit etmişlerdir. Tükenmişliğin tersine, yüksek enerji, işe ilgi duymak ve iş ile ilgili kendini yeterli hissetmek işe adanmışlık olarak tanımlanır, bu nedenle tükenmişlik işe adanmışlığın tam tersidir. Buna göre, enerji tükenmeye başlar, kendini yeterli hissetme konusunda kişi eksikliğe düşerse, işe adanmışlık sinizm ve tükenmişliğe dönüşür (Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2005b). Bu bağlamda, Maslach Tükenmişlik Ölçeği bireylerin iş yapma düzeyini belirlemek için kullanılır.

Maslach ve Leiter'in 1997 yılında yapmış oldukları çalışmada, tükenmişlik kavramının üç boyutu olan işe yabancılaşma, bitkinlik ve düşük seviyede kişisel başarıdan bahsetmişlerdir. Ancak işe adanmışlığın söz konusu olması için tükenmişlik boyutlarının zıtlarının işe adanmışlığın boyutlarına karşılık gelmesi gerekmektedir. Bu durumda işe adanmışlıkta; yabancılaşmaya karşılık aidiyet duygusu, bitkinliğe karşılık enerji ve düşük seviyede kişisel başarıya karşılık yeterlilik boyutları gösterilmiştir (Maslach, Goldberg, 1998). Bu araştırmada bir kişinin işe adanmışlık düzeyi ölçülmek istendiğinde o kişinin tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu ölçüm sonucu; tükenmişlik düzeyi yüksek ise işe adanmışlık düzeyinin düşük, tükenmişlik düzeyi düşük ise işe adanmışlık düzeyinin yüksek olduğunu gösterecektir (Bal, 2009, 546).

Maslach'ın modeline göre işe adanmışlık ve tükenmişliğe neden olan, iş ve işgören arasındaki uyum ve uyumsuzluğun sebebi; iş yükü, ödül, aidiyet, değerler, kontrol ve adalet olarak ifade edilen faktörlerdir (Ardıç, Polatçı, 2009, 26).

3.3.3. Macey ve Schnieder'in İşe Adanmışlık Yaklaşımları

Macey ve Schnieder, yaptıkları araştırmalar sonucunda adanmışlık kavramının işgören için olumlu etkileri olduğu konusunda hem fikir iken, bu kavramın tanımlamaları ve anlamı hakkında bir karmaşıklık olduğunu vurgulamışlardır (Macey, Schneider, 2008, 19).

Bu karmaşıklığı açıklamak için kavramsal bir model oluşturan Macey ve Schneider (2008) işe adanmışlık kavramını niteliksel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyutta incelemiştir. Niteliksel adanmışlık, bireyin işine ve hayata karşı pozitif bir inanca ve proaktif bir kişiliğe sahip olması olarak açıklanmıştır. Proaktif kişiler, değişime yönelik davranışlar sergiler ve inisiyatif alarak kendi kendine davranışlar başlatabilir. Yapılan bir araştırma sonucunda, proaktif kişilik özelliğinde artış görülen kişilerin işe adanmışlıklarının da artış göstermesi sonucuna ulaşılmıştır (Yang ve diğ., 2017, 43). Durumsal adanmışlık çalışanın işi ile ilgili kendisine yaptığı yatırım ve yaptığı işin sonuçlarının kişi tarafından algılanma biçimini ifade etmektedir. Durumsal adanmışlık, kişinin enerjisi ve odaklanma düzeyi ile çalıştığı kurumla ilgili tatmin olma, sadık olma ve bütünlük sağlama gibi öğeleri kapsamaktadır. Davranışsal adanmışlık, sorumluluk alırken ve etkin bir davranış şekli sergilerken gönüllü çaba sarfetmek şeklinde tanımlanmıştır. (Macey, Scheneider, 2008, 6).

3.3.4. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Yaklaşımları

Schaufeli işe adanmışlık ile ilgili önemli çalışmalar gerçekleştirmiş ve bu kavramı açıklamak için dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan söz etmiştir (Schaufeli ve diğ., 2002).

Dinçlik boyutu, kişinin çalışma sırasında zihinsel olarak dayanıklı ve enerjisinin yüksek olması hali olarak karakterize edilen, bireyin işi için çaba göstermekle ilgili olan isteği ve karşılaştığı zorluklar ile mücadele etme konusunda ısrarcı bir tavır sergilemesini yansıtan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Adanma, çalışanın işi ile ilgili sahip olduğu anlamlılık, heyecan, gurur, meydan okuma duyguları olarak tanımlanmaktadır. Bireyin bu duyguları yaşayarak işi ile kurduğu güçlü bağ sonrası adanma kavramı söz konusu olabilmektedir. Yoğunlaşma, bir işte tam bir konsantrasyon anlamına gelmektedir. Yoğunlaşma, dinçlik ve adanmanın bir sonucu olarak açıklanmıştır (Schaufeli ve diğ., 2002, 74-75).

3.4. İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlık kavramının boyutları literatürde birçok araştırmacı tarafından farklı sınıflandırmalar ile incelenmiştir. Bu kavramı ilk olarak ortaya atan Kahn (1990), bu boyutları oluşturduğu modelde anlamlılık, güven ve uygunluk şeklinde sınıflandırırken, Maslach (2001) ise bütünleşme, yeterlilik ve enerji boyutlarını ortaya atmıştır. Schaufeli ve diğ. (2002) dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut olarak sınıflandırmışlardır. Macey ve Schneider (2008) işe adanmışlığı niteliksel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

Bu çalışmada Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006)'nın geliştirdiği ölçek olan Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği (UWES-Utrecht Engagement Scale) kullanılacaktır, bu nedenle Schaufeli'nin çalışmalarında kullandığı boyutlar olan dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.4.1. Dinçlik

Dinçlik, kişinin çalışma sırasında yüksek düzeyde enerji harcaması ve zihinsel uyumluluk göstermesi, işine harcadığı çaba ve karşılaştığı zorluklara gösterdiği sabır ile karakterize edilmiştir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, 391). Dinçlik, çalışanın duygusal açıdan güçlü olması, fiziksel olarak enerjik hissetmesi, emek vermeye gönüllü olması ve zor durumları yönetmede gösterdiği çaba ve kararlılık olarak tanımlanmıştır (Özkalp, Meydan, 2015, 6).

Shirom (2003) dinçlik kavramını, kişinin çalıştığı işin nitelikleri doğrultusunda tecrübe ettiği, olumlu duygusal reaksiyonlar şeklinde ifade etmiştir. Shirom (2007) çalışmasında, dinçlik boyutunun sebep ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bireyin dinçlik düzeyini belirlemek için elindeki kaynaklar üzerindeki kontrol düzeyi, sahip olduğu güç, bağımsızlığı, karar sürecindeki katılımı, yöneticisinin liderlik tarzı, uzmanlık düzeyi gibi faktörler kullanılmaktadır. Ayrıca dinçlik kavramının, kişinin performansı, mental ve fiziksel sağlığı, yaşam ve iş tatmini ve örgütsel etkinliği konularında etkili olduğu belirtilmiştir.

3.4.2. Adanma

Adanma, bireyin işini etkin ve etkili bir şekilde benimsemesi, bir önem ve heyecan hissi duyması olarak ifade edilmiştir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, 391).

Adanma boyutu, kişinin işine güçlü bir bağlılık duyması ve kişinin işini ilgi çekici bulup, istekle yapması olarak tanımlanmaktadır (Turgut, 2011).

3.4.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, bireyin tamamen işine konsantre olması ve mutlu bir şekilde işinin içine girmesi ile karakterize edilir, bu sayede kişi işteki zamanın nasıl geçtiğini anlamaz ve kişinin işten ayrılması zorlaşır (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, 391).

Yoğunlaşma kişiyi içsel motivasyonu ile ilişkilendirilmiştir. Fakat, yoğunlaşma olumlu duygular kadar olumsuz duygulara da sebep olabilmektedir. Birey sadece işine yoğunlaştığı zaman, yaşamındaki diğer faktörleri göz ardı edebilmektedir (Rothbard, 2001). Bu faktörler kişinin kendine vakit ayırarak dinlenmesi ve diğer kişilerle ilişkileridir. Bu faktörler önemsenmediğinde problemli bir durumun oluşması olasıdır (Bakker, Leiter, 2010).

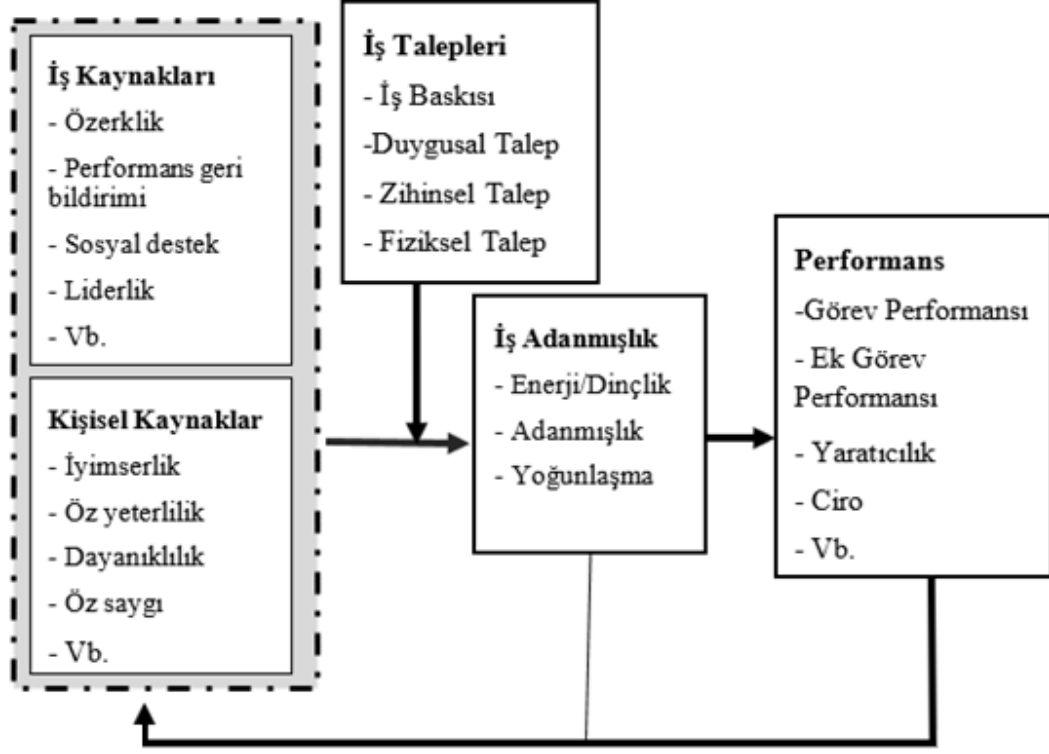
3.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin işe adanmışlık davranışlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Literatüre bakıldığında son yıllarda yapılan çalışmalar neticesinde bu faktörlerin bireylerin işe adanmışlıklarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemekte olduğu ortaya konmuştur.

Kişide işe adanmışlık algısının oluşabilmesi için çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Bireysel faktörler, çalışanın yaptığı iş ile ilgili gerekli birikim ve deneyimi sağlayabilmesi, zaman yönetiminde başarılı olması, kendini ve ihtiyaçlarını bilmesi, kapasitesinin farkında olması olarak belirtilmiştir. Örgütsel faktörler ise kişinin işi kolaylıkla yerine getirebilmesi ve kendisini geliştirebilmesi adına gereken imkanların oluşturulması, görev dağılımının adil olması, görev tanımının açıkça belirtilmesi, performans geliştirme çalışmaları yapma şeklinde tanımlanmıştır (Çakıl, 2011, 37-38).

Bu çalışmada, işe adanmışlığı etkileyen faktörler, “İş Talepleri ve Kaynakları Modeli” (Job Demands and Resources Model – JD - R) ile açıklanacaktır. İş talepleri ve kaynakları modeli, başlangıçta işgörenin karşılaştığı tükenmişlik sendromunu anlatabilmek amacıyla kullanılmış, ancak yakın zamanda pozitif psikoloji kuramlarının etkisi ile adanmışlığa neden olan etmenleri de içerisinde barındıracak

şekilde tanımlanmıştır. İş talepleri ve kaynakları modeli, aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (JD-R Model)

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti. 2007. The Job Demands-Resources Model: State of The Art . **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 22, No.3, 309-328 ‘den uyarlanmıştır.

İş talepleri ve kaynakları modeli, çalışma şartlarını iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki kategoriye ayırmaktadır. İşe adanmışlığı yordayan iş kaynakları, görev çeşitliliği, görev önemi, maaş/ödül, özerklik, geri bildirim, kariyer fırsatları, rol netliği, meslektaşlardan gelen sosyal destek, yönetici ile yüksek kaliteli bir ilişki ve dönüşümcü liderliktir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, 393). İş talepleri ise yüksek iş baskısı, elverişsiz fiziksel ortamlar veya duygusal olarak zorlayıcı müşteri etkileşimleridir. İş talepleri her zaman olumsuz değildir; ancak bu talepleri yerine getirirken çalışanın yeterince iyileşemeyeceği yüksek çaba gerektirdiğinde iş stresine dönüşebilirler (Van den Heuvel ve diğ., 2010, 127).

İş talepleri, işin bedensel ve zihinsel gayret ve yeterlilik gerektiren sosyal, örgütsel, fiziksel ve psikolojik tarafı ile ilgilidir. İş kaynakları, işin amaçlarını yerine getirirken gerekli olan, iş taleplerini azaltan, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle alakalı ve

kendini geliştirme, öğrenme ve gelişimi destekleyen işin fiziksel, psikolojik veya örgütsel faktörlerini tanımlamaktadır. İş talepleri ve kaynakları modeline göre, iş talepleri ve kaynaklar, sağlık bozukluğu süreci ve motivasyonel süreç olarak adlandırılan bu iki sürecin itici güçleridir. Bu nedenle, iş talepleri genellikle tükenme, psikolojik sağlık şikayetleri gibi sonuçların en önemli yordayıcıları iken, iş kaynakları genellikle işe adanmışlığın onaylanmasında en önemli öncüllerdir (Bakker, Hakanen, 2013, 112).

İş talepleri ve kaynakları modeli çalışanların tükenmişliği, işe adanmışlığı ve bunların sonuçları hakkında bilgi verir, nedenlerini açıklar. Bu modelde, iş talepleri tükenmişliğin ana nedenleri olarak tanımlanmıştır ve bu da sağlıksızlığa ve olumsuz kurumsal sonuçlara yol açmakta olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, iş kaynakları, işe adanmışlığın ana itici güçleri olarak tanımlanmıştır ve bu da refah ve olumlu organizasyonel sonuçların artmasına yol açmaktadır (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, 399).

Araştırmalar, iş kaynaklarının işe adanmışlığın önemli öncülleri olduğunu göstermektedir. Deneysel bir çalışmada, Llorens, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2007) görev kaynaklarının (zaman ve yöntem kontrolü) etkinlik yoluyla işe adanmışlığı öngördüğünü göstermiştir. Buna ek olarak, Finlandiyalı öğretmenler arasında yapılan araştırma sonucunda, iş kontrolü, süpervizör desteği, bilgiye erişim ve iyi örgütsel iklim gibi çeşitli iş kaynaklarının işe adanmışlık ile olumlu ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006). İş kaynakları işe adanmışlığı artırarak, çalışanların geniş kapsamlı motivasyon süreçlerini de başlatabilir. Schaufeli ve Bakker (2004) ve Hakanen ve diğ.(2006) tarafından yapılan çalışmalar, iş kaynaklarının, işe adanmışlık üzerinden örgütsel bağlılığın çeşitli göstergelerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Hakanen, Perhoniemi, Toppinen-Tanner, 2008).

Önceki çalışmalar tutarlı bir şekilde iş ve kişisel kaynakların işe adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. İş kaynakları, işin gerektirdiği iş taleplerini azaltabilecek, iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olabilecek veya kişisel büyümeyi destekleyecek fiziksel, sosyal veya örgütsel hususları açıklar. İş kaynaklarına örnek olarak özerklik, meslektaşların sosyal desteği ve beceri çeşitliliği verilebilir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011, 6). İş kaynaklarının özerk bir motivasyonel rol oynadığı varsayılmaktadır, çünkü özerklik, ilişki ve yeterlilik gibi temel insan

ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte ve Lens, 2008). İř kaynaklarının motivasyonel rolü hakkındaki bu dūřüncelerle tutarlı olarak, çeşitli çalışmalar iře adanmişlık ve iř kaynakları kavramlarının pozitif ilişkili olduğunu gōstermiřtir (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011, 6).

Yapılan araştırmalar sonucunda, iş kaynaklarının kişisel gelişim, değişim ve bŸyŸmeyi desteklemesi çalışanın zaman içerinde hem içsel hem de dışsal gŸdŸleyici oldukları ōne sŸrŸlmŸřtŸr. Kişisel gelişim içsel bir gŸdŸleyici iken, ōdŸller, zamlar ve ikramiyeler ise dışsal gŸdŸleyiciler olarak gōrŸlŸr (Bakker, Demerouti, 2008, 211). ōdŸller dışsal olarak gōrŸlŸr ŸnkŸ işin dışındadır ve işveren tarafından belirlenir. Dışsal ōdŸller çalışanlar için iş seçiminde ōnemli bir unsurdur ve ōdŸl dağıtımındaki adaletsizlikler ōnemli bir motivasyon dŸřŸrŸcŸ faktŸrdŸr (Ram, Prabhakar, 2011, 50).

Yapılan araştırmalar sonucunda JD-R modeli kişisel kaynakları içerecek şekilde genişletilmiştir. İyimserlik, kendini kontrol edebilme, ōz yeterlilik, ōz saygı ve dayanıklılık gibi kişisel kaynakların kişinin iş talepleri ile başa çıkmasında ōnemli bir rolŸ bulunmaktadır. Son alışmalar, kişisel kaynakların ve iş kaynaklarının neden adanmişlığa ve buna bağlı olarak iş performansına çevrildiğini açıklamadaki ōnemli rolŸnŸ gōstermektedir. Kişisel kaynaklar, iş kaynakları ile işe adanmişlık ve tŸkenmiřlik arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Ayrıca, kişisel kaynaklar zaman içinde iş kaynaklarının algılanmasını etkilemiş ve işe adanmişlık yoluyla finansal ciroyu yordamıştır. (Van den Heuvel ve diğ., 2010, 127).

3.6. İşe Adanmişlığın Faydaları ve Sonuçları

Kurumların başarılı olmak için, iřgōrenlerin bağlılıklarını ve adanmişlıklarını arttırmaya odaklı faaliyetlerini yenilemesi ve geliştirmesi, personel geliştirme ve yetenek yōnetimi konusunda kŸresel değişimleri doğru takip ederek adanmişlığı arttıracak yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Adanmişlık dŸřŸnceleri, adanmişlıktaki hareket tarzı, adanmişlık şartlarının tŸmŸ çalışan adanmişlığını oluşturur (Keçecioğlu, Yılmaz, 2018, 56). İşe adanmişlığı psikolojik bir durum olarak tanımlayan Salanova ve Schaufeli (2008, 129), adanmişlığın bilişsel değil etkin ve motivasyonel olduğunu sŸylemiřtir.

İşe adanmışlığın popülaritesini tetikleyen temel neden, şirketler açısından faydalı sonuçları olmasıdır. İşe adanmışlık ile iş çıktıları arasında bir ilişki olduğu inancı mevcuttur (Harter, Schmidt, Hayes, 2002). Ayrıca, adanmışlık bireysel düzeyde incelenmektedir. Eğer adanmışlık iş çıktılarına yol açıyorsa, öncelikle bireysel düzeyde neticeleri etkilemelidir. Bu doğrultuda, işe adanmışlığın bireylerin tutumları, niyetleri ve davranışlarıyla ilgili olmasını beklemek için nedenler vardır (Saks, 2006, 606). Öncüllerin adanmışlığı yordaması beklenirken, adanmışlık ise sonuçları yordamaktadır. Adanmışlığın öncülleri ve sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmesi mümkündür (Saks, 2006, 607). Yöneticiler, çalışanlar tarafından en çok hangi kaynakların ve faydaların istendiğini ve daha fazla adanmışlık ile geri dönen bir yükümlülük duygusu yaratmanın yolunu öğrenmelidir. Yöneticiler işe adanmışlığın, yükümlülükler ve karşılıklı bağımlılık durumu oluşturmak için zaman içinde sürekli etkileşim gerektiren uzun vadeli ve devam eden bir süreç olduğunu anlamalıdır (Saks, 2006, 614).

SHRM (The Society for Human Resource Management)'nin 2014 yılında yapmış olduğu bir araştırmada, yüksek ve düşük adanmışlığa sahip çalışanlar arasında gözlenen farklı performans sonuçları incelendiğinde işe adanmışlığın kurumlar için önem düzeyi ortaya çıkmaktadır. Çalışmada en üst işe adanmışlık koşulları;

- İş arkadaşlarıyla ilişkiler,
- Yapabilirlik/kabiliyetlerini gösterme şansının sağlanması,
- Orta düzey yöneticilerle ilişki,
- İşin kendisi,
- Kurumun iş hedeflerine yaptığı işin katkısı,
- İşin çeşitliliği
- Kurumun finansal kararlılığı bulunmaktadır (SHRM, 2015).

Crabtree'nin 2013'te yayınladığı raporda işe adanmışlığın iş sonuçlarına olan etkileri üzerinde durulmuştur. Dikkat çekici bir ifade ile "adanmış çalışanlar örgütlerin kanı" olarak tanımlanmıştır. İşe adanmışlık ve iş sonuçları arasındaki güçlü ilişkinin kanıtı, kurumların finansal çıktılarını esas alan müşteri memnuniyeti, verimlilik ve karlılık gibi çıktılarda görülen iyileşmeler olarak gösterilmiştir. Adanmış çalışanlar, işgörenin motive olduğunu hisseder, iş arkadaşları ile uyumlu bir şekilde çalışır, başarılı bir takım oyuncusu olur, iş tanımı dışındaki görevlere kendisi isteği ile aday olur,

kurumun mevcut durumunun önemini fark etmektedir (Keçecioğlu, Yılmaz, 2018, 59-65).

İşe adanmışlığın sonuçları ile ilgili yapılan çalışmaların bir çoğunda işe adanmışlığın performans üzerindeki etkileri ve sonuçları ele alınmıştır. İşe adanmış çalışanların işe adanmamış olanlar göre daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilirken, dört nedenden bahsedilmiştir. Bu kişiler genelde sevinç, coşku ve heyecan gibi olumlu duygular yaşar, daha sağlıklıdır, kişisel iş ve kaynaklarını yaratır ve adanmışlığı başkalarına yaymaktadırlar (Bakker, Demerouti, 2008, 215).

Bakker ve diğ. (2014) yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın iş sonuçlarından bahsetmişlerdir. Demerouti ve Cropanzano (2010) tarafından belirtildiği gibi, işe adanmışlık (ve özellikle dinçlik) çalışanın düşünceden eyleme geçmesini sağlar, böylece çalışanlar daha iyi performans elde eder. İşe adanmışlık, müşteri memnuniyeti ve kurumsal performansın önemli bir göstergesidir. Xanthopoulou ve diğ. (2009b), bir fast-food şirketi üzerinde yaptıkları çalışmada, günlük işe adanmışlık ile günlük mali getiriler arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Müşteri sadakati, potansiyel olarak işe adanmışlık ile ilgili objektif bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Harter ve diğ. (2002), işe adanmışlığın daha yüksek karlılık, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile ilgili olduğunu göstermiştir (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014, 398).

Yapılan araştırmalarda adanmışlığın olumlu sonuçları müşteri memnuniyeti, verimlilik, kâr, çalışan devir hızı (Harter, Schmidt, Hayes, 2002), pozitif çalışma davranışları, bireysel sağlık, ekstra rol davranışları, performans (Schaufeli, Salanova, 2007) ve yönetsel etkinlik (Luthans, Peterson, 2002) ile ilişkilidir. Gupta ve Sharma (2016) ise yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın önceki çalışmalardan farklı olarak değerlendirdikleri sonuçlardan bahsetmiştir. İşe adanmışlığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzeyde incelemişlerdir. Bireysel çıktıları; beklentilerin karşılanması, işgören sağlığı ve mutluluğu, isteğe bağlı çaba, işgören performansında yükseliş olarak tanımlanmıştır. Örgütsel çıktıları ise; işgören verimliliği, çalışanları elde tutma, örgütün savunuculuğu, müşteri sadakati, başarılı organizasyonel değişim, yönetici öz yeterliliği ve karlılık olarak sıralanmıştır (Gupta, Sharma, 2016).

Yapılan çalışmalar işe adanmışlığın faydalarını ortaya koyarken, şirketlerin işe adanmışlık konusunu daha fazla dikkate almalarını vurgulamaktadır. Modern organizasyonlarda, çalışanların işlerine adanmaları, girişimci, proaktif, gelişim odaklı

olmaları beklenmektedir ve bu amaç doğrultusunda kuruluşların motive edici ve harekete geçirici kaynaklarla işgücü koşullarını düzenlemeleri gerekmektedir (Schaufeli, Salanova, 2006).

Mintzberg (2009, 140) yaptığı çalışmada şirketlerin yapılarını, çalışanların kendilerini birbirlerine ve iş yerine adadıkları çalışma yerlerine dönüştürmek zorunda oldukları fikrini öne sürmüştür. İşlerine adanmış olan çalışanlar sadece işteki rolleri ile ilgili hedeflere odaklanmakla kalmayacak, aynı zamanda uyanık ve çabalarıyla duygusal olarak bağlantılı olacaklardır. Ayrıca, hevesli ve çalışmalarına adanmış olan çalışanların, işe karşı olumlu kalmasını sağlama konusunda proaktif olma olasılıkları daha yüksektir ve bu nedenle daha fazla iyileştirme yapmak için çaba göstermeye devam edeceklerdir (Yeh, 2012, 67).

4. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmada kullanılan araç ve yöntem hakkında bilgi verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın konusu ve önemi, amacı, modeli, hipotezleri, varsayımları, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, verilerin analizi, bulgu ve yorumları bu bölümde ele alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Küresel rekabetin gün geçtikçe daha da arttığı günümüz şartlarında şirketlerin en önemli unsurlarından biri sahip olduğu insan kaynağı ve bu kaynağın gösterdiği performanstır. Örgütler, örgütsel davranış konusunda yapılan çalışmalar ışığında, çalışan performansını arttırmaya yönelik insan kaynakları yönetimi politikalarını değiştirme ve geliştirme odaklı birçok çalışma yapmaktadır. Bu çalışmalar psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramlarının performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşmeler, biçimsel sözleşmelerin aksine çalışanların kurum içindeki sorumluluklarını net bir şekilde kavraması ve işverenin çalışan beklentilerini daha iyi anlayabilmesi için gereklidir ve böylece çalışan performansı olumlu etkilenmektedir. Çalışanların işe adanmışlığını arttırmak, düşük çalışan devir oranı, daha yüksek örgütsel performans gibi çok sayıda bireysel ve organizasyonel sonucu etkileme potansiyeline sahip olduğu için örgütlerin kilit odak alanı olmayı sürdürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi içindeki uygulamaların, çalışanların işe adanmışlığını artıran en önemli faktörler arasında olduğu belirlenmiştir. Araştırmacılar işe adanmışlığın kuruluşların rekabet avantajı yaratabilecekleri araçlar olduğunu savunmaktadır (Bakker, 2017).

Bu çalışmada bu bilgiler ışığında psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramları arasında nasıl bir etkileşim ve ilişki olabileceği konusu araştırılacaktır. Konu ile ilişkin değişkenlerin ayrı olarak ele alındığı birçok araştırma mevcut iken, psikolojik

sözleşme ve işe adanmışlık kavramlarının birlikte incelendiği çok az sayıda çalışma yapılmıştır.

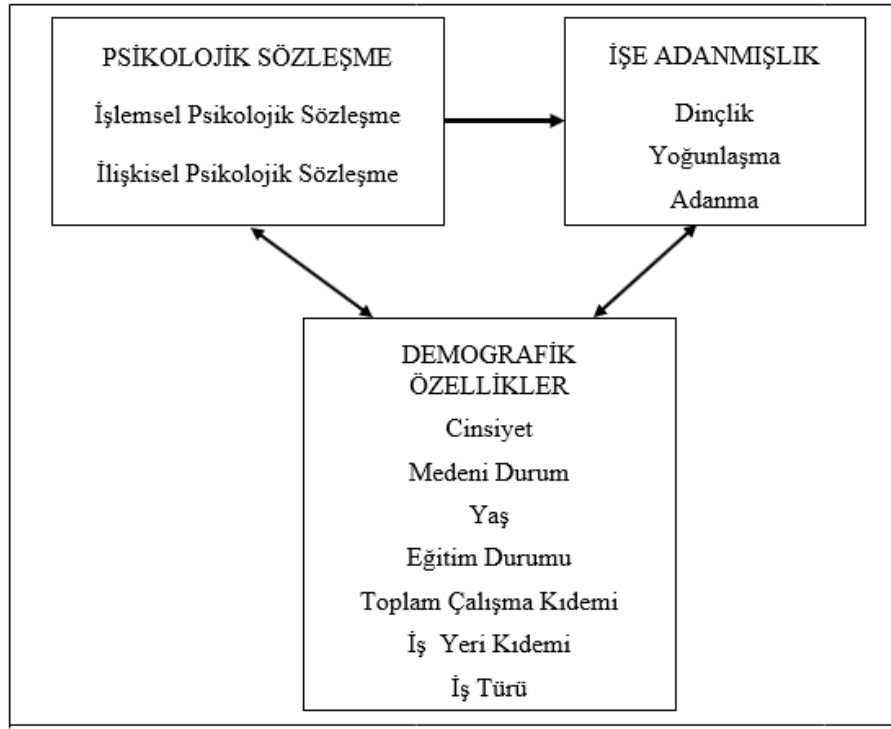
4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı konusu üzerinde durulacaktır. Bu araştırma, Türkiye’de bulunan özel havayolu şirketlerinde çalışanlardan elde edilmiş veriler kapsamında ele alınmış ve değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın amacı, Türkiye ve dünyada büyümekte olan havacılık sektörünün çalışanların psikolojik sözleşme algıları ve işe adanmışlık düzeylerinin örgütler açısından öneminin vurgulanmasıdır. Ayrıca, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi güçlendiren psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasındaki ilişki için bir model önermektir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, araştırmanın hedeflerine uygun ve ekonomik bir şekilde verilerin toplanması ve analizini sağlayan şartların toplamıdır (Dura, 2005, 343).

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık kavramları bir model kapsamında ele alınmıştır ve nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Model, Türkiye’deki özel havayolu şirketlerinde çalışan personellerden elde edilen veriler kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın hipotezleri kapsamında test edilmek istenen ilişkilerin genel olarak gösterildiği araştırma modeli Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Katılımcıların; gerçek durumlarını yansıtan, bilinçli ve tarafsız, araştırma ilkelerine uygun şekilde cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılmış olan veri toplama araçlarının ölçmek istenen özellikleri doğru şekilde ölçtüğü varsayılmıştır. Kullanılan veri toplama aracındaki ölçeklerdeki ifadelerin nitelik ve nicelik olarak psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık düzeylerini belirlemede yeterli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada hedeflenen amaca ulaşabilmek için uygulanan istatistiksel analizlerin uygun olduğu varsayılmaktadır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmalarda sıklıkla psikolojik sözleşme işe adanmışlığın öncüsü olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, bu çalışmalar esas olarak psikolojik sözleşme ihlallerinin adanmışlık üzerindeki etkilerini analiz etmekte psikolojik sözleşme ve türlerinin işe adanmışlığı nasıl etkilediği konusunu ihmal etmektedir (Soares, Mosquera, 2019, 469). Bu husus göz önünde bulundurularak bu araştırmada psikolojik sözleşmenin işe adanmışlık üzerindeki etkileri ve demografik özelliklerin bu değişkenler üzerindeki

sonuçları araştırılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanların psikolojik sözleşme algısı, işe adanmışlıkları üzerinde etkilidir.

H₂: Psikolojik sözleşme algısı, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Psikolojik sözleşme algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Psikolojik sözleşme algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Psikolojik sözleşme algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Psikolojik sözleşme algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Psikolojik sözleşme algısı, toplam çalışma kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H_{2f}: Psikolojik sözleşme algısı, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H_{2g}: Psikolojik sözleşme algısı, çalışanın yaptığı işin türüne göre farklılık göstermektedir.

H₃: İşe adanmışlık, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a}: İşe adanmışlık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{3b}: İşe adanmışlık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{3c}: İşe adanmışlık, yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: İşe adanmışlık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: İşe adanmışlık, toplam çalışma kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: İşe adanmışlık, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H_{3g}: İşe adanmışlık, çalışanın yaptığı işin türüne göre farklılık göstermektedir.

4.6. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma Türkiye'deki özel havayolları şirketlerinde çalışan personellerin görüşlerini kapsamaktadır. Çalışma, uygulanan anket formundaki ifadeler ve katılımcıların bu ankete verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, anketlerin uygulandığı örnekleme bağlı olarak değişebileceğinden bu bulgular, anketlerin uygulanmış olduğu örneklem

ile sınırlı kabul edilir. Eğer farklı bir örneklem kullanılacaksa modelin test edilmesi gerekir.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla nicel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Gereken veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Bu kısımda araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçüm araçlarına yer verilmiştir.

4.7.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren özel havacılık sektöründeki firmaları kapsamaktadır. Bu firmalarda Türkiye’de farklı illerde çalışan, uçuş personeli, ofis personeli ve teknik – yükleme personeli pozisyonlarında görev alan toplam 199 kişiden oluşan bir örneklem grubu araştırmaya dahil edilmiştir.

4.7.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmaya dahil olmak isteyen çalışanlara Google Form aracılığıyla internet ortamında iletilmiştir. Kullanılan anket psikolojik sözleşme ölçeği, işe adanmışlık ölçeği ve demografik özellikler olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

4.7.3. Kullanılan Ölçüm Araçları

Yapılan literatür taraması neticesinde, araştırmanın iki ana kavramının ölçülmesi için kullanılan ölçek ve yöntemler incelenerek, araştırmada kullanılacak anket ölçekleri belirlenmiş ve aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler, literatürde kabul görmüş, az sayıda madde içeren ve ölçülmek istenen kavramı istenen düzeyde ölçebildiği düşünülerek seçilmiştir.

4.7.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Bu araştırmada anketin birinci bölümünde havayolu çalışanlarının psikolojik sözleşme algı düzeylerini ölçmek için Millward ve Hopkins (1998)’in geliştirmiş olduğu, 17 maddeden oluşan ‘Psikolojik Sözleşme Ölçeği’nden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Mimaroğlu (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek, on tanesi işlemsel

psikolojik sözleşme ve yedi tanesi ise ilişkisel psikolojik sözleşme olmak üzere iki boyutu ölçmektedir. Anketin yanıtları beşli likert ölçeğine göre hazırlanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne katılmıyorum ne de katılıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum).

Bu ölçeğin güvenilirliği Millward ve Herriot (2000) tarafından kontrol edilmiştir. Alfa değeri ilişkisel alt ölçek için 0,65, işlemsel alt ölçek için 0,62 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca değerlerin 0,70'e yakın olması ve geçerli olması nedeniyle bu ölçeğin psikolojik sözleşme düzeyini ölçmek için güvenilir olduğu belirtilmiştir (Millward, Herriot, 2000; Grimmer, Oddy, 2007'den aktaran Mimaroglu, 2008).

4.7.3.2. İşe Adanmışlık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde işe adanmışlığı ölçmek için Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilmiş UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale-9) işe adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması ve geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Özkalp ve Meydan (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. İşe adanmışlık boyutları olan dinçlik üç soru, adanma üç soru, yoğunlaşma üç soru ile ölçülmektedir. Anketin yanıtları yedili likert ölçeğine göre hazırlanmıştır (1: Asla; 2: Hemen hemen hiç; 3: Nadiren; 4: Bazen; 5: Sıklıkla; 6: Çok sık; 7: Daima).

Bu ölçeğin güvenilirliği Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından kontrol edilmiştir. Alfa değeri UWES-9 için genel olarak $\alpha = .60 - .87$ arasında değişen bir iç güvenilirliğe sahiptir. Ayrıca alt ölçeklerin iç güvenilirlikleri, dinçlik için $\alpha = .74 - .90$, adanma için $\alpha = .66 - .85$, yoğunlaşma için $\alpha = .85 - .94$ olarak hesaplanmıştır (Schaufeli ve diğ., 2006' dan aktaran Özkalp, Meydan, 2015). Alfa değerinin 0,60'dan yüksek olması nedeniyle ölçek güvenilir kabul edilmiştir.

4.7.3.3. Demografik Özellikler

Anketin üçüncü bölümünde demografik özellikleri tespit etmek amacıyla oluşturulan sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma kıdemi, iş yeri kıdemi ve yaptığı işin türü hakkında veri toplamak amaçlanmıştır.

4.8. Verilerin Analizi

Bu araştırmada yapılan anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilip yorumlanmıştır.

4.9. Bulgular ve Yorumlar

Ankete katılım sağlayan 199 kişiden elde edilen verilerin istatistiksel analizinin sonuçları, aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

4.9.1. Örneklemenin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan adayların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma kıdemi, iş yeri kıdemi ve yaptığı işin türü şeklinde sorular sorularak örnekleme ait demografik bileşenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	35	17,6
Erkek	164	82,4
Toplam	199	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi ankete katılımda bulunan çalışanların %82,4'ü erkek, %17,6'sı ise kadındır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş dağılımına ilişkin değerler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-27	20	10
28-37	83	41,7
38-47	73	36,7
48 ve üzeri	23	11,6
Toplam	199	100,0

Çalışanların %10'unun 18-27 yaş aralığında, %41,7'sinin 28-37 yaş aralığında, %36,7'sinin 38-47 yaş aralığında, %11,6'sının ise 48 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların en yoğun olduğu yaş aralığı 28-37 yaş aralığı olmuştur.

Katılımcıların medeni durumuna ilişkin değerler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Medeni Durumların Göre Dağılımı

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Bekar	53	26,6
Evli	146	73,4
Toplam	199	100,0

Katılımcıların %73,4'ünün evli, %26,6'sının ise bekar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu dağılımları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	26	13
Önlisans	22	11,1
Lisans	113	56,8
Yüksek Lisans / Doktora	38	19,1
Toplam	199	100,0

Katılımcıların %13'ünün lise, %11,1'inin önlisans, %56,8'inin lisans, %19,1'inin ise yüksek lisans veya doktora eğitimi aldığı görülmektedir. Bulgular katılımcılarının büyük bir bölümünün lisans ve üstü eğitim aldığını göstermektedir.

Katılımcıların toplam çalışma kıdemi ile ilgili verileri Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Toplam Çalışma Kıdemi Dağılımı

Toplam Çalışma Kıdemi	Frekans	Yüzde
2 Yıldan Az	9	4,5
2-5 Yıl Arası	24	12,1
5-10 Yıldan Az	43	21,6
10 Yıl Ve Üzeri	123	61,8
Toplam	199	100,0

Çalışanların toplam çalışma kıdemleri incelendiğinde % 4,5'unun 2 yıldan az, %12,1'inin 2-5 yıl arası, %21,6'sının 5-10 yıl arası, %61,8'inin ise 10 yıl ve üzeri toplam deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının 5 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların iş yeri kıdemi ile ilgili verileri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Katılımcıların İş Yeri Kıdemi Dağılımı

İş Yeri Kıdemi Süresi	Frekans	Yüzde
2 Yıldan Az	43	21,6
2-5 Yıl Arası	34	17,1
5-10 Yıl Arası	35	17,6
10 Yıl ve Üzeri	87	43,7
Toplam	199	100,0

Çalışanların iş yeri kıdemlerine baktığımızda ise %21,6'sının 2 yıldan az, %17,1'inin 2-5 yıl arası, %17,6'sını 5-10 yıl arası ve %43,7'sinin 10 yıldan fazla süredir aynı firmada çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların ağırlıklı olarak 5 yıldan uzun süredir aynı firmada çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların yaptıkları işin türü ile ilgili dağılım Tablo 9'de yer almaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Yaptıkları İşin Türüne Göre Dağılımı

İşin Türü	Frekans	Yüzde
Ofis Personeli	54	27,1
Teknik - Yükleme Personeli	95	47,8
Uçuş Personeli	50	25,1
Toplam	199	100,0

Çalışanların yaptıkları işin türü incelendiğinde % 27,1'inin ofis personeli, %47,8'inin teknik - yükleme personeli, %25,1'inin uçuş personeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısının teknik - yükleme personeli olduğu gözlenmiştir.

4.9.1. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular bu kısımda incelenmektedir.

Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir. Güvenirlilik değerinin ölçümünde kullanılan Cronbach alfa değeri, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğunu yani iç tutarlılığı saptamaktadır (Çakmur, 2012, 340). Bir ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlik değerleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ Güvenilir Değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ Düşük Derecede Güvenilir

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ Orta Derecede Güvenilir

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 10: Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Psikolojik Sözleşme	16	0,706
İşe Adanmışlık	9	0,912

Tablo 10’ da değişkenlerin güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Psikolojik sözleşme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,706 olarak ölçülmüş ve orta derecede güvenilir aralıkta olduğu görülmüştür. İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,912 olarak ölçülmüş ve yüksek derecede güvenilir aralıkta olduğu görülmüştür.

Madde toplam istatistikleri tablosunda, ölçekten bir soru çıkarılması durumunda kalan soruların ölçek ortalama ve varyans değerleri ile madde toplam korelasyon ve madde silme cronbach alfa değerleri görülmektedir. Madde toplam korelasyonu değerinin düşük olması ilgili sorunun ölçeğe düşük katkı sağladığını göstermektedir. Madde silme cronbach alfa değeri, soru çıkarıldığında kalan bölüme ait güvenilirliği ifade etmektedir.

Tablo 11: Psikolojik Sözleşme Madde Toplam İstatistikleri

	Eğer Madde Silinirse Ölçek	Eğer Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Cronbach Alfa
İşlemsel1	50,0101	54,485	,257	,698
İşlemsel2	49,1910	54,095	,229	,703
İlişkisel1	48,7638	54,282	,314	,691
İşlemsel3	49,2211	53,638	,312	,691
İlişkisel2	48,8995	53,434	,367	,685
İşlemsel4	48,3719	55,588	,279	,695
İşlemsel5	49,5678	53,024	,318	,691
İlişkisel3	48,5729	56,509	,211	,701
İşlemsel6	49,7889	54,965	,241	,699
İlişkisel4	49,3719	53,467	,367	,685
İşlemsel7	49,6181	51,813	,431	,677
İşlemsel8	48,7940	54,336	,352	,688
İlişkisel5	49,4824	53,019	,389	,683
İşlemsel9	49,8141	52,829	,369	,684
İşlemsel10	50,3166	56,955	,176	,705
İlişkisel6	48,9598	56,130	,219	,701

Tablo 11’de psikolojik sözleşme madde toplam istatistikleri verilmiştir. Madde toplam korelasyon değerinin 0,20’nin altında olması ilgili soruda sorun olabileceğini göstermektedir. Bu durum dikkate alınarak psikolojik sözleşme ölçeğindeki 17. sorunun (İlişkisel7) madde toplam korelasyonu çok düşük olması ve madde silme güvenilirlik katsayısının yüksek olmasından dolayı bu soru değerlendirmeden çıkarılmıştır. Bu maddenin çıkarılması ile cronbach alfa değeri ve ölçeğin güvenilirliği artmıştır.

Tablo 12: İşe Adanmışlık Madde Toplam İstatistikleri

	Eğer Madde Silinirse Ölçek	Eğer Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Madde Toplam Korelasyonları	Madde Silinirse Cronbach Alfa
Dinçlik1	43,9799	68,192	,767	,898
Dinçlik2	44,0804	67,196	,767	,897
Adanma1	43,7889	67,683	,784	,897
Adanma2	44,1005	63,929	,790	,895
Dinçlik3	44,0955	65,875	,730	,899
Yoğunlaşma1	44,4221	66,023	,664	,904
Adanma3	43,5377	65,977	,679	,903
Yoğunlaşma2	43,9146	67,553	,752	,899
Yoğunlaşma3	44,7035	68,755	,455	,923

Tablo 12’de işe adanmışlık madde toplam istatistikleri verilmiştir. Madde toplam korelasyonlarına bakıldığında değerlerin 0,20’den oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Madde silindiği takdirde güvenilirlik katsayılarında da çok büyük bir artış görülmediği için soru silinmesine gerek görülmemiştir.

4.9.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında psikolojik sözleşme, işe adanmışlık ve bunların boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenecektir.

Tablo 13: Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Sözleşme	3,286	0,486
İşlemsel	3,113	0,585
İlişkisel	3,574	0,690

Tablo 13’te görülen psikolojik sözleşme ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analizinde, psikolojik sözleşmenin ortalama değeri 3,286, standart sapma ise 0,486 çıkmıştır. Boyutlara bakıldığında; işlemsel psikolojik sözleşmenin ortalama değeri 3,113, standart sapması ise 0,585, ilişkisel psikolojik sözleşmenin ortalaması 3,574, standart sapması ise 0,690 olarak hesaplanmıştır. Ankete katılan çalışanlar, psikolojik sözleşme ve boyutlarına ilişkin ifadelerle ‘Katılıyorum’ şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

Tablo 14: İşe Adanmışlık ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
İşe Adanmışlık	5,509	1,016
Dinçlik	5,526	1,097
Yoğunlaşma	5,231	1,125
Adanma	5,769	1,160

Tablo 14’te görülen işe adanmışlık ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik analizinde, işe adanmışlığın ortalama değeri 5,769, standart sapma ise 1,160 çıkmıştır. Boyutlara bakıldığında; adanma boyutu ortalama değeri 5,508, standart sapması ise 1,016, dinçlik boyutu ortalaması 5,526, standart sapması ise 1,097, yoğunlaşma boyutu ortalama değeri 5,231, standart sapması 1,125 olarak hesaplanmıştır. Ankete katılan çalışanlar, işe adanmışlık ve boyutlarına ilişkin ifadelerle ‘Çok sık (Haftada birkaç kez)’ şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

4.9.3. Korelasyon Analizi

Psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 15’te değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları verilmiştir. Bu tablodaki korelasyon analizinde psikolojik sözleşme ve boyutları ile işe adanmışlık ve boyutları arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve şiddeti incelenmiştir.

Tablo 15: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7
1 Psikolojik Sözleşme	r	1						
	p	0,000						
2 İşlemsel Sözleşme	r	0,853**	1					
	p	0,000						
3 İlişkisel Sözleşme	r	0,675**	0,190**	1				
	p	0,000	0,007					
4 İşe Adanmışlık	r	0,090	-0,112	0,327**	1			
	p	0,206	0,116	0,000				
5 Dinçlik	r	0,069	-0,131	0,314**	0,898**	1		
	p	0,333	0,066	0,000	0,000			
6 Yoğunlaşma	r	0,046	-0,098	0,225**	0,885**	0,674**	1	
	p	0,522	0,167	0,001	0,000	0,000		
7 Adanma	r	0,127	-0,075	0,345**	0,920**	,761**	,718**	1
	p	0,073	0,294	0,000	0,000	0,000	0,000	

** Korelasyon $p < 0.01$ seviyesinde anlamlıdır.

r: Korelasyon katsayısı, p: Anlamlılık düzeyi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini inceler. Korelasyon katsayısı (r), -1 ve 1 arasında değer alır. Korelasyon katsayısı (r) pozitif ise değişkenler arasında aynı yönlü, negatif ise zıt yönlü bir ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısı (r), 0'a eşit ise değişkenler arası bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılır. r değerinin aldığı değere göre ilişkinin derecesinin şiddeti aşağıda gösterilen aralıklardaki gibi ifade edilir:

$0,01 \leq r \leq 0,30$ Zayıf İlişki

$0,31 \leq r \leq 0,54$ Orta İlişki

$0,55 \leq r \leq 1,00$ Kuvvetli İlişki

Korelasyon analizi incelendiğinde ilişkisel psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık ve boyutları arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlemsel psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık ve boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

4.9.4. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki fonksiyonel ilişkileri araştırmak için kullanılan bir yöntemdir. Korelasyondan farklı olarak regresyon analizi, bir değişken kullanılarak diğer değişken ile ilgili açıklama ve tahmin yürütme amacıyla kullanılmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ilk hipotezin doğruluğunun ölçülmesi amacıyla psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının işe adanmışlık üzerindeki etkileri bu kısımda araştırılmıştır.

Araştırmanın ilk ana hipotezi olan H₁: “Çalışanların psikolojik sözleşme algısı, işe adanmışlıkları üzerinde etkilidir.” hipotezi ile ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlıkları Üzerinde Etkisinin İncelendiği Regresyon Analizi Model Özeti

Model Özeti ^b										
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin std. hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R ² değişimi	F i	df1	df2	p	
1	,372 ^a	,139	,130	,94782	,139	15,763	2	196	,000	1,916
a. Açıklayıcılar: (Sabit), İlişkisel, İşlemsel										
b. Bağımlı değişken: İşe Adanmışlık										

Regresyon analizi sonuçları doğrultusunda psikolojik sözleşme ile işe adanmışlık arasında %37,2 oranında bir ilişki söz konusudur. Regresyon modelinin açıklayıcılığının %13 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları modelin 15,763 F değeri, anlamlılık seviyesi $p=0.00 < 0.05$ ile anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H₁: “Çalışanların psikolojik sözleşme algısı, işe adanmışlıkları üzerinde etkilidir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Durbin Watson testi hata terimlerinin arasında etkileşim olup olmadığını ölçmektedir. Durbin Watson değerinin aldığı değerlerin otokorelasyonu nasıl açıkladığı aşağıdaki gibidir:

$1,5 \leq DW \leq 2,5$ Otokorelasyon yoktur

$DW < 1,5$ Otokorelasyon vardır

DW > 2,5 Otokorelasyon vardır

Otokorelasyonun olmaması model için istenen durumdur. Bu model için Durbin Watson değerinin 1,916 olduğu görülmekte ve otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 17: Regresyon Modelinin ANOVA Testi Sonuçları

ANOVA ^b						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalamalar Karesi	F	P
1	Regresyon	28,322	2	14,161	15,763	,000 ^a
	Hata	176,080	196	,898		
	Toplam	204,402	198			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), İlişkisel, İşlemsel						
b. Bağımlı değişken: İşe Adanmışlık						

Tablo 17’de görülen ANOVA testi sonuçlarına göre, $p=0.00 < 0.05$ ile model anlamlı ve boyutlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşme değişkenleri işe adanmışlık değişkeninin anlamlı bir tahmin edicisidir.

Tablo 18: Katsayılar Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,583	,463		9,889	,000
	İşlemsel P.S.	-,314	,117	-,181	-2,675	,008
	İlişkisel P.S.	,532	,099	,362	5,355	,000
a. Bağımlı değişken: İşe Adanmışlık						

Tablo 18’de görüldüğü üzere bu modelde sabit değer 4,583 olarak rapor edilmiştir. İşlemsel psikolojik sözleşme için regresyon yükü -0,314 ve standart regresyon yükü -0,181 olarak rapor edilmiştir. İlişkisel psikolojik sözleşme için regresyon yükü 0,532 ve standart regresyon yükü 0,362 olarak rapor edilmiştir. Tablo 18’de elde edilen veriler sonucu çoklu regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{İşe Adanmışlık} = 4,583 - 0,314 * \text{İşlemsel P. S.} + 0,532 * \text{İlişkisel P. S.}$$

Regresyon denkleminde göre, işlemsel psikolojik sözleşmede görülen 1 birimlik artışın işe adanmışlık üzerinde 0,314 birimlik azalmaya, ilişkisel psikolojik sözleşmede görülen 1 birimlik artışın ise işe adanmışlık üzerinde 0,532 birimlik artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.9.5. Demografik Niteliklere Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

Bu kısımda psikolojik sözleşme ile demografik özellikler arasındaki ilişki araştırmanın ikinci hipotezi olarak ele alınacaktır. Aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır:

H₂: Psikolojik sözleşme algısı, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Psikolojik sözleşme algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Psikolojik Sözleşme	Kadın	35	3,21	,480	-,942	,347
	Erkek	164	3,30	,488		

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için T-Testi uygulanmıştır. Tablo 19'a bakıldığında ankete katılanların cinsiyetlerine göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,347 > 0,05$). Kadın ve erkek çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2a} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2b}: Psikolojik sözleşme algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 20: Medeni Duruma Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	Medeni durum	N	Ort.	Ss	t	p
Psikolojik Sözleşme	Bekar	53	3,3443	,47986	1,012	,313
	Evli	146	3,2654	,48875		

Medeni durum değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için T-Testi uygulanmıştır. Tablo 20'ye bakıldığında ankete katılanların medeni durumlarına göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,313 > 0,05$). Bekar ve evli çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2b} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2c} : Psikolojik sözleşme algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 21: Yaşa Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	N	Ort.	Ss	F	p
18-27	20	3,3875	,53558	,764	,515
28-37	83	3,3200	,47382		
38-47	73	3,2320	,48797		
48 ve Üzeri	23	3,2500	,49104		
Toplam	199	3,2864	,48645		

Yaş değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 21'e bakıldığında ankete katılanların yaşlarına göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,515 > 0,05$). Farklı yaş gruplarındaki çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2c} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2d} : Psikolojik sözleşme algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 22: Eğitim Durumuna Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	N	Ort.	Ss	F	p
Lise	26	3,3413	,44202	1,753	,158
Ön Lisans	22	3,4432	,36693		
Üniversite	113	3,2223	,47134		
Yüksek Lisans / Doktora	38	3,3487	,59340		
Toplam	199	3,2864	,48645		

Eğitim durumu değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 22'ye bakıldığında ankete katılanların eğitim durumlarına göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,158 > 0,05$). Farklı eğitim gruplarındaki çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2d} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2e} : Psikolojik sözleşme algısı, toplam çalışma kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23: Toplam Çalışma Kıdemine Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	N	Ort.	Ss	F	p
2 Yılden Az	9	3,2639	,59192	1,764	,155
2-5 Yıl Arası	24	3,4297	,49292		
5-10 Yılden Az	43	3,3750	,46471		
10 Yıl ve Üzeri	123	3,2292	,48038		
Toplam	199	3,2864	,48645		

Toplam çalışma kıdemi değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 23'e bakıldığında ankete katılanların toplam çalışma kıdemlerine göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,155 > 0,05$). Farklı toplam çalışma kıdemine sahip çalışanların psikolojik

sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2e} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2f} : Psikolojik sözleşme algısı, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24: İş Yeri Kıdemine Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	N	Ort.	Ss	F	P
2 Yıldan Az	43	3,3765	,47117	1,120	,342
2-5 Yıl Arası	34	3,3511	,52540		
5-10 Yıldan Az	35	3,2321	,56445		
10 Yıl ve Üzeri	87	3,2385	,44189		
Toplam	199	3,2864	,48645		

İş yeri kıdemi değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 24'e bakıldığında ankete katılanların iş yeri kıdemine göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,342 > 0,05$). Farklı iş yeri kıdemine sahip çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2f} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{2g} : Psikolojik sözleşme algısı, çalışanın yaptığı işin türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 25: İşin Türüne Göre Psikolojik Sözleşme Algısı

	N	Ort.	Ss	F	p
Ofis Personeli	54	3,15	,43	2,924	,056
Teknik - Yükleme Personeli	95	3,31	,51		
Uçuş Personeli	50	3,36	,46		
Toplam	199	3,28	,48		

İşin türü değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların psikolojik sözleşmede yer alan maddelere ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 25'e bakıldığında ankete katılanların yaptıkları işin türüne göre psikolojik sözleşme algılarının farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,056 >$

0,05). Farklı iş türlerine sahip çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{2g} hipotezi kabul edilmemiştir.

Alt hipotezler ile ilgili yapılan değerlendirmeler neticesinde H_2 : ‘Psikolojik sözleşme algısı, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.’ ana hipotezi reddedilmiştir.

4.9.6. Demografik Niteliklere Göre İşe Adanmışlık

Bu kısımda işe adanmışlık ile demografik özellikler arasındaki ilişki araştırmanın üçüncü hipotezi olarak ele alınacaktır. Aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır:

H_3 : İşe adanmışlık, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.

H_{3a} : İşe adanmışlık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 26: Cinsiyet ve İşe Adanmışlık İlişkisi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
İşe Adanmışlık	Kadın	35	5,2000	,90299	-1,995	,047
	Erkek	164	5,5745	1,02912		

Cinsiyet değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için T-Testi uygulanmıştır. Tablo 26’ya bakıldığında ankete katılanların cinsiyetlerine göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık görüldüğü sonucuna varılmıştır ($p=0,047 < 0,05$). Kadın ve erkek çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. Bu bağlamda H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3b} : İşe adanmışlık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27: Medeni Durum ve İşe Adanmışlık İlişkisi

		N	Ort.	Ss	t	p
İşe Adanmışlık	Bekar	53	5,1363	1,19941	-2,803	,006
	Evli	146	5,6438	,90812		

Medeni durum değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için T-Testi uygulanmıştır. Tablo 27’ye

bakıldığında ankete katılanların medeni durumlarına göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık görüldüğü sonucuna varılmıştır ($p=0,006 < 0,05$). Bekar ve evli çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri farklılık göstermektedir. Bu bağlamda H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3c} : İşe adanmışlık, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 28: Yaş ve İşe Adanmışlık İlişkisi

	N	Ort.	Ss	F	p
18-27	20	5,1889	1,39855	2,782	,042
28-37	83	5,3534	1,00123		
38-47	73	5,7489	,88638		
48 ve Üzeri	23	5,5845	,95535		
Toplam	199	5,5087	1,01604		

Yaş değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 28'e bakıldığında ankete katılanların yaşlarına göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık görüldüğü sonucuna varılmıştır ($p=0,042 < 0,05$). Görülen farklılıkların nedenlerini tespit edebilmek tamamlayıcı Post Hoc çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Tablo 29: Yaş ve İşe Adanmışlık İlişkisinin Test Edildiği Post Hoc Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	p
18-27	28-37	-,16452	,24974	,511
	38-47	-,55997*	,25304	,028
	48 ve Üzeri	-,39565	,30653	,198
28-37	18-27	,16452	,24974	,511
	38-47	-,39544*	,16087	,015
	48 ve Üzeri	-,23113	,23625	,329
38-47	18-27	,55997*	,25304	,028
	28-37	,39544*	,16087	,015
	48 ve Üzeri	,16432	,23974	,494
48 ve Üzeri	18-27	,39565	,30653	,198
	28-37	,23113	,23625	,329
	38-47	-,16432	,23974	,494

* p<0.05

Tablo 29'a bakıldığında 18-27 yaş aralığındaki çalışanlar ile 38-47 yaş aralığındaki çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Ayrıca 28-37 yaş aralığındaki çalışanlar ile 38-47 yaş aralığındaki çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Bu bağlamda H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

H_{3d}: İşe adanmışlık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Eğitim Durumu ve İşe Adanmışlık İlişkisi

	N	Ort.	Ss	F	P
Lise	26	5,5726	1,17450	1,058	,368
Ön Lisans	22	5,8030	,84406		
Üniversite	113	5,4120	,98966		
Yüksek Lisans / Doktora	38	5,5819	1,06525		
Toplam	199	5,5087	1,01604		

Eğitim durumu değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 30'a bakıldığında ankete katılanların eğitim durumlarına göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,368 > 0,05$). Farklı eğitim durumuna sahip çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{3d} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{3e} : İşe adanmışlık, toplam çalışma kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 31: Toplam Çalışma Kıdemi ve İşe Adanmışlık İlişkisi

	N	Ort.	Ss	F	p
2 Yıldan Az	9	5,4691	,66615	1,274	,285
2-5 Yıl Arası	24	5,2546	1,17108		
5-10 Yıldan Az	43	5,3566	1,03284		
10 Yıl ve Üzeri	123	5,6143	,99415		
Toplam	199	5,5087	1,01604		

Toplam çalışma kıdemi değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 31'e bakıldığında ankete katılanların toplam çalışma kıdemlerine

göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,285 > 0,05$). Farklı toplam çalışma kıdemine sahip çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{3e} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{3f} : İşe adanmışlık, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 32: İş Yeri Kıdemi ve İşe Adanmışlık İlişkisi

	N	Ort.	Ss	F	p
2 Yıldan Az	43	5,33	,97	2,351	,074
2-5 Yıl Arası	34	5,23	1,21		
5-10 Yıldan Az	35	5,50	,93		
10 Yıl ve Üzeri	87	5,70	,96		
Toplam	199	5,50	1,01		

İş yeri kıdemi değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 32'ye bakıldığında ankete katılanların iş yeri kıdemlerine göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,074 > 0,05$). Farklı iş yeri kıdemlerine sahip çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{3f} hipotezi kabul edilmemiştir.

H_{3g} : İşe adanmışlık, çalışanın yaptığı işin türüne göre farklılık göstermektedir.

Tablo 33: İşin Türü ve İşe Adanmışlık İlişkisi

	N	Ort.	Ss	F	p
Ofis Personeli	54	5,24	,95	2,682	,071
Teknik - Yükleme Personeli	95	5,63	1,07		
Uçuş Personeli	50	5,55	,92		
Toplam	199	5,50	1,01		

İşin türü değişkenine göre, araştırma kapsamında anketi cevaplayan çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmelerine ilişkin puan ortalamalarının, anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 33'e bakıldığında ankete katılanların yaptıkları işin türüne göre işe adanmışlık ile ilgili yapılan değerlendirmelerde farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır ($p=0,071 > 0,05$). Farklı iş türlerine sahip çalışanların işe adanmışlık ile ilgili değerlendirmeleri benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda H_{3g} hipotezi kabul edilmemiştir.

Alt hipotezler ile ilgili yapılan değerlendirmeler neticesinde H_3 : 'İşe adanmışlık, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.' ana hipotezi kısmi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri ile ilgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34: Araştırma Hipotezleri Sonuçları

H₁	Çalışanların psikolojik sözleşme algısı, işe adanmışlıkları üzerinde etkilidir.	Desteklenmiştir.
H₂	Psikolojik sözleşme algısı, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2a}	Psikolojik sözleşme algısı, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2b}	Psikolojik sözleşme algısı, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2c}	Psikolojik sözleşme algısı, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2d}	Psikolojik sözleşme algısı, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2e}	Psikolojik sözleşme algısı, toplam çalışma kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2f}	Psikolojik sözleşme algısı, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{2g}	Psikolojik sözleşme algısı, çalışanın yaptığı işin türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H₃	İşe adanmışlık, demografik niteliklere göre farklılık göstermektedir.	Kısmi desteklenmiştir.
H_{3a}	İşe adanmışlık, cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H_{3b}	İşe adanmışlık, medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir

H_{3c}	İşe adanmışlık, yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir.
H_{3d}	İşe adanmışlık, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{3e}	İşe adanmışlık, toplam çalışma kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{3f}	İşe adanmışlık, iş yeri kıdemine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.
H_{3g}	İşe adanmışlık, çalışanın yaptığı işin türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son zamanlarda yaşanan teknolojik alandaki gelişim ve değişimler, giderek şiddetin arttığı rekabet ortamı tüm çalışanların iş ilişkilerinde değişikliklere yol açmış ve dolayısıyla örgütleri de süreçlerini tekrar gözden geçirerek yeni düzenlemeler yapmaya zorlamıştır. Örgütler de, bu düzenlemeleri yaparken örgütsel davranış ve pozitif psikoloji alanında yapılan çalışmaları daha fazla dikkate almaktadır.

Literatürdeki çalışmalar, işe adanmışlığın hem bireyler hem de kuruluşlar için olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. İşe adanmışlık, çalışanların fiziksel ve psikolojik refahı ile yakından ilişkilidir ve çalışmalar bunun örgütler için önemli olan çıktılar ile ilgili olduğunu da göstermektedir. Bazı yazarlar, işe adanmışlığın kuruluşların rekabet avantajı yaratabileceği araçlar olduğunu savunmuşlardır (Soares, Mosquera, 2019, 469). Bu nedenle işe adanmışlık büyüyen bir akademik araştırma alanıdır.

Psikolojik sözleşmelerin bir şirketin genel iş stratejisinin bir parçası olması ve şirketin genel kurumsal stratejisine uygun olarak yönetilmesi önerilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin yönetilmemesi veya kötü yönetilmesi belirsizlik ve ihlale yol açar. Daha önceki araştırmalarda, çalışanların işe adanmışlıklarının örgütsel karlılık ile ilişkisi göz önüne alındığında, psikolojik sözleşmelerin yönetilmesi gerektiği fikrine destek vermektedir. Ayrıca bu çalışmalar liderlerin ve kuruluşların verdikleri vaatler, yükümlülükler ve taahhütleri yerine getirme ve muhafaza edilmesinde özel dikkat göstermeleri gerektiğini önermektedir (Moore, 2014, 35-36).

Bu çalışmanın temel amacı psikolojik sözleşme ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmada hedeflenen, Türkiye ve dünyada büyümekte olan havacılık sektörünün çalışanların psikolojik sözleşme algıları ve işe adanmışlık düzeylerinin örgütler açısından öneminin vurgulanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de bulunan özel havayolu şirketlerinde çalışan 199 personelden elde edilmiş veriler ele alınmış ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmada ilk olarak demografik değişkenlere ilişkin olarak frekans analizi, daha sonra güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve güvenilirlik düzeyinin iyi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon analizi, regresyon analizi, T testi, tek yönlü varyans analizi ve Post Hoc çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Analizler neticesinde, Türkiye’de havacılık sektöründe çalışan katılımcıların psikolojik sözleşme algılarının işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna regresyon analizi ile karar verilmiştir. Ayrıca katılımcıların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde, psikolojik sözleşme boyutlarından ilişkisel psikolojik sözleşmenin pozitif etkisi olduğu, işlemsel psikolojik sözleşmenin ise negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir (Bal, Kooij, De Jong, 2013; Chang ve diğ., 2013; Yeh, 2012; Soares, Mosquera; 2019). Bu nedenle işe adanmışlığı arttırmak için yöneticiler, ilişkisel sözleşme düzeyini arttırarak iş görenlerin uzun vadeli bir oryantasyon ile çalışma düzenlemelerini sağlaması gerekmektedir. Bu sayede işgörenlerin organizasyona sadakatini arttırmış olacaklardır. Ayrıca, işlemsel sözleşmelerin kısa vadeli düzenlemelerini, dar iş tanımlarının ve sınırlı katılımın olumsuz etkisini de dikkate almalıdırlar. Bazı yazarlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sözleşmenin oluşmasında önemli bir rol oynadığını savunmuşlardır. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticileri çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarını değerlendirmeye ve hangi İKY uygulamalarının bu algılara olumlu ve / veya olumsuz yönlere katkıda bulunduğunu belirlemeye teşvik edilmektedir. İlişkisel psikolojik sözleşmeleri geliştiren insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesinin, işe adanmışlığı teşvik etmede önemli olduğunu belirtmişlerdir (Soares, Mosquera, 2019, 474).

Araştırmada incelenen demografik özellikler ve değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, katılımcıların psikolojik sözleşme algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermezken, işe adanmışlık düzeyi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir. Cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerinin çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde farklılığa yol açtığı görülmektedir. Ancak eğitim durumu, toplam çalışma kıdemi, iş yeri kıdemi ve yapılan işin türünün çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde farklılığa yol açmadığı görülmektedir.

Araştırma önerisi olarak, gelecekte yapılacak çalışmaların İKY uygulamalarını araştırmaya dahil etmelerini önermekteyiz. İKY uygulamalarının dahil edilmesi,

psikolojik sözleşmenin İKY uygulamaları ile işe adanmışlık arasındaki bağlantı olup olmadığını araştırmayı kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, Stacy J. 1965. Inequity in Social Exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**. Vol. 2, (Ed.: Leonard Berkowitz), Academic Press, New York, USA, 267-299.
- Akyüz, Ünal, Nihan Demirkasımoğlu, Çetin Erdoğan. 2013. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütündeki Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algıları. **Eğitim ve Bilim Dergisi**. c. 38, s. 167, 273-288.
- Ardıç, Kadir, Sema Polatçı. 2009. Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 32, 21-46.
- Argyris, Chris. 1960. **Understanding Organizational Behavior**. Homewood, IL: Dorsey Press, Inc.
- Attridge, Mark. 2009. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. **Journal of Workplace Behavioral Health**. Vol. 24, 383-398.
- Bakker, Arnold B. 2017. Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. **Organizational Dynamics**. Vol. 46, 67-75.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art . **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 22, No. 3, 309-328.
- Bakker, Arnold, Evangelia Demerouti. 2008. Towards A Model of Work Engagement. **Career Development International**. Vol. 13, No. 3, 209-223.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen. 2013. Work engagement among public and private sector dentists. **Human resource management in the public sector: Achieving high quality service and effectiveness**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd: 109-131.
- Bakker, Arnold B., Michael P. Leiter. 2010. Where to Go from Here: Integration and Future Research On Work Engagement. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. USA: Psychology Press: 181-196.
- Bakker Arnold B., Simon L. Albrecht, Michael P. Leiter. 2011. Key Questions Regarding Work Engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol. 20, No. 1, 4-28.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Ana Isabel Sanz-Vergel. 2014. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. Vol. 1, 389-411.

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli. 2005b. Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples. **Human Relations**. Vol. 58, 661-689.
- Bakker Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Toon W. Taris. 2008a. Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. **Work Stress**. Vol. 22, 187–200.
- Bal, Esra A. 2009. Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 546-553.
- Balay, Refik. 2000. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Başaran, Reyhan. 2016. Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü. Yayımlanmış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, Peter M. 1964. **Exchange and Power in Social Life**. New Jersey: John and Wiley Sons, Inc.
- Campbell, John P., Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, Karl E. Weick. 1970. **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Caymaz, Ebru, Fahri Erenel, Burak Güner. 2013. Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği. **International Journal of Human Sciences**. Vol. 10, No. 1.
- Celep, Cevat. 2000. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chambel, Maria J., Laura Lorente, Vânia Carvalho, Isabel Maria Martinez. 2016. Psychological Contract Profiles Among Permanent and Temporary Agency Workers. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 31, No. 1, 79-94.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Bayram Şahin. 2010. Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6, s. 11, 1–16.
- Clifton, Daphni. 2011. “Minding Up” with Choice Theory In A Rapidly Changing 21st Century. **International Journal of Choice Theory and Reality Therapy**. Vol. 30, 17-22.
- Conway, Neil, Rob B. Briner. 2009. Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges? **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Vol. 24, 71–130.

- Corey, Gerald. 2001. **Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy**. Wadsworth: Brooks Cole, Thompson Learning.
- Coyle-Shapiro, Jackie, Ian Kessler. 2000. Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey. **Journal of Management Studies**. Vol. 37, 903-930.
- Çakıl, Erdem. 2011. Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerine Etkisi. Yüksek lisans tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Çakmur, Hülya. 2012. Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik - Geçerlilik. **TAF Preventive Medicine Bulletin**. Vol. 11, No. 3, 339-344.
- De Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, Hans De Witte, Geert Van Hootegem. 2015. Job Design, Work Engagement and Innovative Work Behavior: A Multi-Level Study on Karasek's Learning Hypothesis. **Management Revue**. Vol. 26, No. 2, 123-137.
- Demirkasımoğlu, Nihan. 2012. Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik Sözleşme Algıları ve İş Çevresine Uyum Düzeyleri ile İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Diamond, Michael A. 2003. Organizational Immersion and Diagnosis: The Work of Harry Levinson. **Organizational And Social Dynamics**. Vol. 3, No. 1, 1-18.
- Dura, Cihan. 2005. **Düşünme Araştırma Yazma**. Ankara: Başak Matbaacılık.
- Esen, Emel. 2011. Çalışanların Örgüte Cezbolması. **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 30, s. 1, 377-390.
- Gouldner, Alvin W. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**. Vol. 25, No. 2, 161-178.
- Gupta, Neha, Vandna Sharma. 2016. Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. **Global Business Review**. Vol. 17, No. 3, 1-19.
- Güçlü, Nezahat, Ergün Reçepoğlu, A. Çağatay Kılınç. 2014. İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)**. c. 29, s. 1, 140-156.
- Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli. 2006. Burnout and work engagement among teachers. **Journal of School Psychology**. Vol. 43, No. 6, 495-513.
- Hakanen, Jari J., Riku Perhoniemi, Salla Toppinen-Tanner. 2008. Positive Gain Spirals At Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 73, No. 1, 78-91.

- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes. 2002. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 87, No. 2, 268-279.
- Homans, George C. 1958. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**. Vol. 63, No. 6, 597–606.
- Huseman, Richard C., John D. Hatfield, Edward W. Miles. 1987. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. **Academy of Management Review**. Vol. 12, No. 2, 222-234.
- Işık, Metin, Aycan Kama. 2018. Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6, s. 3, 395- 403.
- Izgar, Hüseyin. 2014. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Eğitim Yayınevi.
- İyigün, Öykü N. 2011. Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İyigün, Öykü N., Canan Çetin. 2012. Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. **Öneri Dergisi**. c. 10, s. 37, 15-29.
- Kahn, William A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. **Academy of Management Journal**. Vol. 33, No. 4, 692-724.
- Kanbur, Aysun, Engin Kanbur. 2018. İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Sınama Çalışması. **Psikoloji Çalışmaları**. c. 38, s. 2.
- Keçecioğlu, Tamer, Mustafa Kemal Yılmaz. 2008. İşe Adanmışlık: Mevcut Düşüncenin Gözden Geçirilmesi. **Business Economics and Management Research Journal**. Vol. 1, No. 1, 55-71.
- Koçel, Tamer. 2018. **İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış)**. 17. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, Fahrettin. [22.05.2020]. Gerçeklik Terapisi. https://www.tavsiyeeidiyorum.com/makale_8662.htm.
- Kotter, John Paul. 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. **California Management Review**. Vol. 15, No. 3, 91-99.
- Leiter, Michael P., Christina Maslach. 2004. Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. **Research in occupational stress and well-being**. Vol. 3, 91-134.
- Lester, Scoot W., Jill Kickul. 2001. Psychological Contracts in the 21st Century: An Examination of What Employees Value Most and How Well Organizations are

- Responding to These Expectations. **Human Resource Planning; New York**. Vol. 24, No. 1, 10-21.
- Levinson, Harry, Charlton R. Price, Kenneth J. Munden, Harold J. Mandl, Charles M. Solley. 1962. **Men, Management, and Mental Health**. California: Harvard University Press.
- Llorens, Susana, Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker, Marisa Salanova. 2007. Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist?. **Computers in Human Behavior**. Vol. 23, No. 1, 825-841.
- Luthans, Fred. 1997. **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred, Suzanne J. Peterson. 2002. Employee Engagement and Manager Self-Efficacy. **The Journal of Management Development**. Vol. 21, No. 5, 376-387.
- Macey, William H., Benjamin Schneider. 2008. The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**. Vol. 1, No. 1, 3-30.
- Maslach, Christina. 2001. What Have We Learned About Burnout and Health?. **Psychology and Health**. Vol. 16, No. 5, 607-11.
- Maslach, Christina, Julie Goldberg. 1998. Prevention of Burnout: New Perspectives. **Applied and Preventive Psychology**. Vol. 7, 63-74.
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson. 1981. The Measurement of Experienced Burnout. **Journal of Occupational Behavior**. Vol. 2, No. 2, 99-113.
- Maslach, Christina, Michael P. Leiter. 1997. **The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass Incorporated.
- Millward, Lynne J., Lee J. Hopkins. 1998. Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. **Journal of Applied Social Psychology**. Vol. 28, No. 16, 1530-1556.
- Mimaroglu, Hande. 2008. Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma. Yayımlanmış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mintzberg, Henry. 2009. Rebuilding Companies as Communities. **Harvard Business Review**. July-August 2009 Issue.
- Moore, Traron. 2014. The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Engagement in the Millennial Generation: The Moderating Effects of Generational Affiliation. Doctorate Dissertation. Georgia State University.
- Morrison, Elizabeth W., Sandra L. Robinson. 1997. When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. **Academy of Management Review**. Vol. 22, No. 1, 226-256.

- Onaran, Oğuz. 1981. **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özkalp, Enver. 2004. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, Enver, Bilçin Meydan. 2015. Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeği'nin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 17, s. 3, 4-19.
- Petersitzke, Maida. 2009. **Supervisor psychological contract management: Developing an Integrated Perspective on Managing Employee Perceptions of Obligations**. Gabler Edition Wissenschaft.
- Raja, Usman, Gary Johns, Filotheos Ntalianis. 2004. The Impact of Personality on Psychological Contracts. **Academy of Management Journal**. Vol. 47, No. 3, 350-367.
- Ram, Padmakumar, Gantasala V. Prabhakar. 2011. The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes. **Interdisciplinary Journal of Research in Business**. Vol. 1, No. 3, 47-61.
- Robinson, Sandra L. , Elizabeth Wolfe Morrison. 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 21, No. 5, 525-546.
- Robinson, Sandra L., Denise M. Rousseau. 1994. Violating the Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 15, No. 3, 245-59.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz, Denise M. Rousseau. 1994. Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. **Academy of Management Journal**. Vol. 37, 137-152.
- Rothbard, Nancy P. 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Administrative science quarterly**. Vol. 46, No. 4, 655-684.
- Rousseau, Denise M. 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. **Employee Rights and Responsibilities**. Vol. 2, 121-139.
- _____. 1990. New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. **Journal of Organizations Behavior**. Vol. 11, 389-400.
- _____. 1995. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. California: Sage Publications Inc.
- _____. 2000. Psychological Contract Inventory Technical Report. **Pennsylvania: Carnegie Bosch Institute**.

- _____. 2001. Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 74, No. 4.
- _____. 2004. Psychological Contracts in The WorkPlace: Understanding the Ties that Motivate. **Academy of Management Executive**. Vol. 18, No. 1, 120-127.
- Rousseau, Denise M., Mc Lean Parks, J. 1993. The Contracts of Individuals and Organizations. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press. Vol. 15, 1-43.
- Saks, Alan M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 21, No. 7, 600-619.
- Salanova, Marisa, Wilmar B. Schaufeli. 2008. A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 19, No. 1, 116-131.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova. 2006. Work Engagement. An Emerging Psychological Concept And Its Implications for Organizations. **Research In Social Issues in Management**. Vol. 5, 135-177.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, Marisa Salanova. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. **Educational and Psychological Measurement**. Vol. 66, No. 4, 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, Willem Van Rhenen. 2008. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. **Applied Psychology: An International Review**. Vol. 57, No. 2, 173-203.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma, Arnold B. Bakker. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**. Vol. 3, No. 1, 71-92.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma, Arnold B. Bakker. 2002b. The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies**. Vol. 3, 71- 92.
- Schein, Edgar. 1965. **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shirom, Arie. 2003. Feeling Vigorous at Work? The Construct of Vigor and The Study of Positive Affect in Organizations. **In Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies**. Vol. 3, 135-164.
- _____. 2007. Explaining Vigor: On The Antecedents and Consequences of Vigor as A Positive Affect at Work. **Positive Organizational Behavior**. ed. Debra L. Nelson, Cary L. Cooper. London: Sage Publications Ltd.: 86-100.

- Society for Human Resource Management (SHRM). 2015. Employee Job Satisfaction and Engagement. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/business-solutions/documents/2015-job-satisfaction-and-engagement-report.pdf>. [22.05.2020].
- Shuck, Brad, Thomas G. Reio, Tonette S. Rocco. 2011. Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. **Human Resource Development International**. Vol. 14, No. 4, 427–445.
- Soares, Maria Eduarda, Pilar Mosquera. 2019. Fostering Work Engagement: The Role of The Psychological Contract. **Journal of Business Research**. Vol. 101, 469–476.
- T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. 2018. Havacılık ve Uzay Teknolojileri. **Ulaşan ve Erişen Türkiye 2018**. 355-448. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/havacilik/havacilik.pdf>. [27.05.2020].
- Tallman, Rick R.J., Nealia S. Bruning. 2008. Relating Employee's Psychological Contract To Their Personality. **Journal Of Managerial Psychology**. Vol. 23, No. 6, 688-712.
- Thibaut, John, Laurens Walker. 1975. Procedural Justice: A Psychological Analysis. **Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates**. Pp. vii, 150.
- Topaloğlu, Hakan, Gökhan Arastaman. 2016. Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. **İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi**. c. 1, s. 2, 25-36.
- Turgut, Tülay. 2011. Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 25, s. 3-4, 155-179.
- Türker, Erkan, Fatih Karcıoğlu. 2010. Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulukapı, Hande, Adnan Çelik, Abdullah Yılmaz. 2014. Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği. **2. Örgütsel Davranış Kongresi**. Kayseri: Melikşah Üniversitesi: 65-72.
- Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Willy Lens. 2008. Explaining The Relationships Between Job Characteristics, Burnout and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. **Work and Stress**. Vol. 22, 277–294.
- Van den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli. 2010. Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. **Contemporary Occupational Health Psychology**. Vol. 1, 124–150.

- Yang, Kejian, Xiaofei Yan, Jieyi Fan, Zhengxue Luo. 2017. Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Engagement: A Polynomial Regression Analysis. **Personality and Individual Differences**. Vol. 105, 43-46.
- Yeh, Ching-Wen. 2012. Relationships Among Service Climate, Psychological Contract, Work Engagement and Service Performance. **Journal of Air Transport Management**. Vol. 25, 67-70.
- Yıldırım, Selahattin. 2007. Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. Yüksek Lisans Projesi. K.S.İ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında, Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında yürütmekte olduğum “*Psikolojik Sözleşme Algısı ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” başlıklı yüksek lisans tezine kaynak oluşturması amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette vereceğiniz bilgiler, akademik çıktılar elde etmek için bilimsel amaçla kullanılacak ve herhangi bir kurum ile paylaşılmayacaktır. Bu nedenle herhangi bir isim bilgisi vermenize gerek yoktur. Araştırma sonucunun sağlıklı ve anlamlı bilgiler verebilmesi için lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmadan, ‘olması gerektiği gibi’ değil ‘size göre nasıl’ ise o şekilde yanıtlamanızı rica ederim. Sorular sizin bakış açınıza göre yanıtlanmalıdır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Reyhan ADEMOĞLU
YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Değerlendirme Ölçeği

- 1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılmıyorum ne de katılıyorum
4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yukarıdaki ölçeği dikkate alarak (x) olarak işaretleyiniz.

Bölüm 1: Psikolojik Sözleşme	1	2	3	4	5
1.Bu işi sadece para için yapıyorum.					
2.Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.					
3.Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum.					
4.İşte her şeye karışmamak önemlidir.					
5.Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum.					
6.Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.					
7.İşe sadece işimi yapmak için geliyorum.					
8.Bu firmada kendimi takımın parçası gibi hissediyorum.					
9.Bu firmaya bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.					
10.Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.					
11.Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.					

12. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım.					
13. Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkanım vardır.					
14. Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.					
15. Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.					
16. Bu firmada sonuna kadar çalışırım.					
17. Çalıştığım firmada her şeye fazlasıyla karışırım.					

Değerlendirme Ölçeği

1: Asla

2: Hemen hemen hiç (Yılda bir ya da birkaç

kereden az)

3: Nadiren (Ayda bir)

4: Bazen (Ayda birkaç kez)

5: Sıklıkla (Haftada bir kez)

6: Çok sık (Haftada birkaç kez)

7: Daima (Her gün)

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yukarıdaki ölçeği dikkate alarak (x) olarak işaretleyiniz.

Bölüm 2: İşe adanmışlık	1	2	3	4	5	6	7
1. Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.							
2. İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissediyorum.							
3. İşimle ilgili konularda çok hevesliyimdir.							
4. İşim bana ilham verir.							
5. Sabahları kalktığımda işe seerek giderim.							
6. Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.							
7. Yaptığım işle gurur duyuyorum.							
8. Kendimi işime kaptırıyorum.							
9. Çalışırken kendimden geçerim.							

Bölüm 3: Demografik Özellikler

Veriler tamamen akademik amaçlı toplanmaktadır. Hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Lütfen size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Yaşınız	() 18-27 () 28-37 () 38-47 () 48-57 () 58 ve üstü
Medeni durumunuz	() Bekar () Evli
Eğitim durumunuz	() İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek lisans () Doktora
Toplam iş deneyiminiz	() 2 yıldan az () 2-5 yıl arası () 5-10 yıl arası () 10 yıl ve üzeri
Bu firmadaki çalışma süreniz	() 2 yıldan az () 2-5 yıl arası () 5-10 yıl arası () 10 yıl ve üzeri
Yaptığınız İşin Türü	() Teknik-Yükleme Personeli () Ofis Personeli () Uçuş Personeli

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad : Reyhan Ademoğlu
Doğum Tarihi / Yeri: 17.08.1986 / İstanbul
İletişim Adresi : reyhanyenibayrak@gmail.com

Eğitim Bilgileri

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 2016 -

Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü Lisans Eğitimi 2005 - 2009

Vefa Lisesi
Lise Eğitimi 2000 - 2004

İş Deneyimleri

Elcab Kablo Profil Sanayi Ticaret A.Ş.
Satın Alma Uzmanı Eylül 2015 - Ağustos 2016

Senkron Reklam ve Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Planlama Mühendisi Ağustos 2013 - Mayıs 2014

Salko Bisiklet Sanayi ve Ticaret Ltd Şti.
Planlama ve Satın Alma Mühendisi Temmuz 2011- Ocak 2013

Hasel Ayakkabı ve Giyim San. ve Tic. A.Ş.
Planlama ve Satın Alma Mühendisi Nisan 2010 - Temmuz 2011