



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİNİN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞMELERİNİN OLUŞUMU VE İHLALİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

Doktora Tezi

Ankara, 2024



Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye... En İyiyeye...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİNİN PSİKOLOJİK
SÖZLEŞMELERİNİN OLUŞUMU VE İHLALİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE STUDY ON THE FORMATION AND VIOLATION OF PSYCHOLOGICAL
CONTRACTS OF STATE AND FOUNDATION UNIVERSITY ACADEMICS

Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

Doktora Tezi

Ankara, 2024

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL'in hazırladığı "Devlet ve Vakıf Üniversitesi Akademisyenlerinin Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumu ve İhlali Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Prof. Dr. Funda NAYIR	İmza
Jüri Üyesi (Danışman)	Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Gökhan ARASTAMAN	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Didem KOŞAR	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Seval KOÇAK	İmza

Enstitü Yönetim Kurulunun
....../....../.... Tarihli ve
sayılı kararı.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından 27 / 06 / 2024 tarihinde uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunca / / tarihi itibarıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Öz

Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklentileri, yükümlülükleri ve vaatleri içeren, yazılı olmayan bir anlaşmadır. Literatürde psikolojik sözleşme kavramı üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış görülmekle birlikte, yükseköğretim kurumlarında bu konuyla ilgili çalışmalar hala sınırlıdır. Bu araştırmanın temel amacı, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin oluşumunu ve ihlal deneyimlerini incelemektir. Fenomenolojik desen kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan, farklı unvan, çalışma süresi ve yaş gruplarına sahip toplam 25 akademisyen oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniğinin kullanıldığı bu araştırma için araştırmacı tarafından iki bölümden ve 16 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri işe giriş öncesi dönemde oluşmaya başlamaktadır. Bu sözleşmeler, sosyalleşme sürecinde şekillenmeye devam etmekte ve işe giriş sonrası dönemde, ilk beklentiler ile sonraki deneyimler arasındaki tutarlılık kontrol edilerek yeniden gözden geçirilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin oluşumunda pek çok bireysel ve örgütsel faktörün etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmada, akademisyenlerin deneyimledikleri psikolojik sözleşme ihlalleri beş ana temada toplanmıştır. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerini derinlemesine anlamaya yönelik bir girişim olarak önem taşıyan bu araştırmanın sadece mevcut sorunları tespit etmekle kalmayıp, aynı zamanda üniversitelerdeki akademik hayatın genel kalitesini ve akademisyen refahını artırmaya yönelik kapsamlı çözümler sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar sözcükler: psikolojik sözleşme ihlali, akademisyen, devlet üniversitesi, vakıf üniversitesi, yükseköğretim kurumu

Abstract

Psychological contract is an unwritten agreement between the employee and the employer that includes mutual expectations, obligations and promises. Although there is an increase in the number of studies on the concept of psychological contract in the literature, studies on this subject in higher education are still limited. The purpose of this study is to examine the formation and violation of psychological contracts of academics. The study group of this research, which was conducted using a phenomenological design, consisted of 25 academicians working in state and foundation universities in Istanbul. A semi-structured interview form consisting of two sections and 16 questions was prepared by the researcher for this study in which interview technique was used as the data collection method. The data obtained were analyzed using content analysis method. According to the results of the study, contracts of academicians begin to form in the pre-employment period. These contracts continue to take shape during the socialization process and are revised in the post-employment period by checking the consistency between initial expectations and subsequent experiences. It has been revealed that many individual and organizational factors are effective in the formation of psychological contracts. In this study, contract violations experienced by academics were grouped under five main themes. It is thought that this research, which is important as an attempt to understand academics' psychological contracts in depth, will not only identify problems, but also provide solutions to improve the overall quality of academic life in universities and the welfare of academics.

Keywords: psychological contract violation, academic, public university, foundation university, higher education institution

Teşekkür

Bu bölümü yazmak benim için oldukça zor oldu. Bu andan çokça uzak olduğum zamanlarda tezimi, doktorayı bitirip teşekkür kısmını yazdığım anın hayalini kurup kendimi motive etmeye çalışırdım. Şimdi gerçekten bunları yazıyor olmak benim için oldukça anlamlı. Geriye dönüp doktora başladığım ilk zamanları düşününce aslında neyin içine girdiğimin pek de farkında olmadığımı anlıyorum. Bir yerden akademiye adım atmıştım. Bir vakıf üniversitesinin araştırma görevlisi kadrosuna girmiş, sonrasında yüksek lisansımı tamamlamıştım. Hiç ara vermeden de bir ay içerisinde doktora başlamıştım. Ancak doktora başlama düşüncesi benim için alınacak yeni bir örgün eğitim ve hiç bitmesini istemediğim öğrencilik hayatının devamı gibiydi. Hayatımda böylesine bir baş role sahip olacağının açıkçası hiç de farkında değildim. Zamanla hayatımdaki her şeyi ona göre düzenlemem gerektiğini anladım ve öyle de oldu. Belki de doktorayı böylesine zorlu yapan buydu. Hayatım devam ediyordu, sorumluluklarım peşimden geliyordu ve ben yaşanan her olayda kendimi doktora göre ayarlamak zorundaydım. Çalıştığım üniversite İstanbul'da olduğu için, ders döneminde her hafta Ankara'ya gitmek ve ertesi gün işe gitmek başlı başına bir zorluktu. Şimdi o günlere baktığımda kendimde bu gücü nasıl bulduğuma şaşıyorum. Düğün hazırlıkları yaptığım süreçte aynı zamanda doktoranın en çetrefilli dönemi olan yeterliliğe hazırlanmıştım. Yeterliliğin doktora sürecindeki önemini ancak bunu yaşayanlar bilir. O dönemki stresle mücadele etmek, sürekli bir şeylere yetmeye ve yetişmeye çalışmak çok yorucuydu. Son zamanlara doğru artık hasta olduğum için bile kendimi suçlu hissetmeye başlamıştım...Bu uzun süreçte hem iyi hem de kötü pek çok olay yaşadım. Şükürler olsun ki şimdi hepsi geçmişte kaldı. Zaman geçtikçe de doktoranın sadece tez yazmakla ilgili olmadığını gördüm. Başına her ne gelirse gelsin, o yola devam edebilmektir asıl önemli olan. O süreçte ne kadar büyük bir psikolojik savaş verdiğimi şimdi daha iyi anlıyorum. Kimseye minnet etmeden ve sadece kendi emeğimle zor da olsa bu sürecin üstesinden gelebildiğim için kendimle gurur duyuyorum. Kendime yaptığım haksızlıklar ve kendimi ihmal ettiğim anlar için de öncelikle kendimden özür diliyorum.

Bu süreçte bana emeği geçen pek çok insan oldu. Bunlardan ilki ve en önemlisi tez danışmanım Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU. Doktora sürecinde yaşadığım zorluklardan biri de eski tez danışmanımın aniden emekli olmasıydı. Yapılmış birkaç tez izleme toplantısı ve yazılmış yarım yamalak bir bölümle bir anda danışmansız kalmıştım. Oldukça stresli geçen birkaç aydan sonra danışmanım Nihan Hoca beni danışmanlığına aldı. Boşa vakit kaybettiğim, ne yapacağımı bilmediğim ve kaybolduğum bir anda bana elini uzattı ve karamsarlıktan çıkmamı sağladı. Beni kendime getirdiği ve bu süreçteki tüm desteği için ona her zaman minnettar kalacağım.

Bu uzun yola ilk çıktığım günden beri yanımda olan, her iki tez jürimde de yer alan, süreçte bana olan desteğini ve şefkatini sürekli hissettiren hocam Doç. Dr. Didem KOŞAR'a ne kadar teşekkür etsem az kalır. Onun desteği ve tavsiyeleri olmasaydı o karanlıktan nasıl çıkardım bilmiyorum. Tez jürimde bulunan Doç. Dr. Seval KOÇAK'a süreçteki yapıcı yorumları, nezaketli tavırları ve ufuk açıcı yönlendirmeleri için çok teşekkür ederim.

Araştırma görevlisi olarak doktora yapmanın en güzel yanı seninle aynı zamanlarda benzer durumları yaşayan pek çok insanla birlikte çalışıyor olmak olabilir. Bu süreçte girdiğim çıkmazları, yaşadığım zorlanmaları ve hayal kırıklıklarını paylaşabildiğim güzel dostlarım Ece HOŞCEYLAN TÜRKÜN, Kübra Fatma DURSUN ÖNEN, Ayşegül ÇAKAR, Elif GÜNER ve Asil ÖZTÜRK'e bana ihtiyaç duyduğum her anda destek oldukları için çok teşekkür ederim. Ayrıca tezim için katılımcı bulmam konusunda benden desteğini esirgemeyen, kendi tezine katılımcı ararcasına çaba sarf eden canım arkadaşım Songül DİREK'e teşekkür ederim. Tezime katılımcı bulma konusunda bana çokça destek olan Duygu AKYÜZ'e teşekkürlerimi sunarım. Bölüm başkanım Dr. Öğr. Üyesi Ayça KAYA'ya bana tüm samimiyeti ve şefkatiyle göstermiş olduğu desteği için teşekkür ederim.

Doktora döneminde kısa bir sürede olsa birlikte ders aldığımız, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşmaktan asla kaçınmayan, kendime inanmadığım anlarda, yapabileceğime olan inancımın ortaya çıkmasında çok büyük payı olan Duran MAVİ'ye süreçteki tüm desteği ve arkadaşlığı için teşekkür ederim.

Canım ailem, size sahip olarak dünyaya gelmek en büyük şans benim için. Bir çocuğun mutlu ve başarılı olabilmesinde ailenin önemini büyüdükçe anladım. Dünyaya geldiğimiz günden beri ne yaptıysanız ne istediyseniz hep bizim içindi. Kalbiniz hep bizim için attı. Kendinizden önce bizi düşündüğünüzü her an hissettirdiniz ve hissettirmeye de devam ediyorsunuz. Ne kadar okul varsa okumamı, diploma varsa almamı istersiniz biliyorum. Sizi biraz da olsa gururlandırabilirdiysem ne mutlu bana. Siz olmadan asla başaramazdım. Biricik babam Selahattin YILDIZTAŞI'na maddi ve manevi tüm desteği için, verdiğim tüm sınavlarda yanımda olduğu için; güzel kalpli annem Gönül YILDIZTAŞI'na beni her zaman anladığı ve tüm zorlu anlarda ettiği dualar için teşekkür ederim. Kendisi de bir doktor adayı olan ve şu an tezini yazan canım kardeşim Selçuk YILDIZTAŞI'na bu süreçte bana yaptığı motivasyon konuşmaları ve desteği için teşekkür ederim.

Hem meslektaşım hem de hayat arkadaşım olarak süreçteki bütün yıpranmalarına bire bir şahit olan sevgili eşim Serkan ADIGÜZEL'e, benim için hep en güzelini istediği için, benimle Ankara-İstanbul arasında koşturduğu için, her ne kadar onu zaman zaman ihmal etsem de hep yanımda olduğu ve bu yolu benimle yürüdüğü için teşekkür ederim.

Son teşekkürümü muhabbet kuşum Reis'e etmek istiyorum. Onun bende ki yeri ve bu süreçteki rolü öyle derin ki... Hiçbir sosyal hayatımın kalmadığı son zamanlarda ev, iş ve tez döngüsü içerisinde günlerimi geçirirken, işten eve döndüğümde onu bulmak, sabah alarm yerine onun ötüşleriyle uyanmak benim için rutinden çıkmak ve bir nefes almak demektir. Bana kendimi iyi hissettirdiğin için teşekkür ederim güzel oğlum..

İçindekiler

Kabul ve Onay	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Teşekkür	v
Tablolar Dizini	xi
Şekiller Dizini	xii
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	xiv
Bölüm 1 Giriş	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	9
Araştırma Problemi.....	12
Sayıltılar.....	13
Sınırlılıklar.....	13
Tanımlar.....	13
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	15
Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	15
Psikolojik Sözleşmenin Dayandığı Kuramlar	18
Psikolojik Sözleşmenin İçeriği, Boyutları ve Türleri	26
Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	35
Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	39
Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri	46
Psikolojik Sözleşmeye Uymama ve İhlal	47
Psikolojik Sözleşmenin Nedenleri ve Sonuçları.....	50
Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlamı	55
Yükseköğretimde Psikolojik Sözleşme	57
Türkiye’de Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Durumu.....	60

Bölüm 3 Yöntem	71
Araştırma Deseni	71
Katılımcılar	72
Veri Toplama Yöntemi	77
Veri Toplama Aracı	80
Veri Toplama Süreci	83
Verilerin Analizi	85
Geçerlik ve Güvenirlik	89
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar	98
Tema 1: Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumu	98
İşe Giriş Öncesi	99
Sosyalleşme Süreci	108
İşe Giriş Sonrası Deneyimler	116
Örgütsel Faktörler	120
Bireysel Faktörler	131
Tema 2: Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Deneyimleri	137
Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenleri	138
Psikolojik Sözleşme İhlallerine Verilen Tepkiler ve İhlalin Sonuçları	156
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	175
Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumuna Yönelik Sonuçlar ve Tartışma	175
Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Deneyimlerine Yönelik Sonuç ve Tartışma	186
Öneriler	193
Kaynaklar	197
EK-A: Görüşme Formu	210

EK-B: Gönüllü Katılım Formu.....	215
EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	216
EK-D: Araştırma İzin Yazıları	217
EK-E: Etik Beyanı	223
EK-F: Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	224
EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report.....	225
EK-H: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	226



Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Psikolojik Sözleşme Kapsamında Çalışan ve İşveren Yükümlülükleri</i>	27
Tablo 2 <i>Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları</i>	28
Tablo 3 <i>İllere Göre Vakıf Üniversitesi Sayıları</i>	64
Tablo 4 <i>2023-2024 Eğitim Öğretim Yılında Öğrenim Gören Öğrenci Sayıları</i>	65
Tablo 5 <i>2023-2024 Eğitim Öğretim Yılında Unvanlara Göre Öğretim Elemanı Sayıları</i>	66
Tablo 6 <i>Katılımcıların Özellikleri</i>	75



Şekiller Dizini

Şekil 1 Psikolojik Sözleşme Türleri.....	31
Şekil 2 Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu.....	44
Şekil 3 Psikolojik Sözleşmeye Uymama ve İhlal Sonuçları	49
Şekil 4 Veri Toplama Döngüsü.....	83
Şekil 5 Katılımcıların Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumu Alt Temaları	98
Şekil 6 Katılımcıların İşe Giriş Öncesi Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamaları	99
Şekil 7 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının İşe Giriş Öncesi Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamalarına İlişkin İki Vaka Modeli Analizi.....	108
Şekil 8 Katılımcıların Sosyalleşme Süreci Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamaları	108
Şekil 9 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Sosyalleşme Süreci Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamalarına İlişkin İki Vaka Modeli	116
Şekil 10 Katılımcıların İşe Giriş Sonrası Deneyimlerinde Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamaları	117
Şekil 11 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının İşe Giriş Sonrası Deneyimlerde Beklentilerle Gerçeklerin Uyumsuzluğuna İlişkin İki Vaka Modeli Analizi	119
Şekil 12 Katılımcıların Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Örgütsel Faktörler....	120
Şekil 13 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin İki Vaka Modeli Analizi.....	130
Şekil 14 Katılımcıların Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	131
Şekil 15 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin İki Vaka Modeli Analizi	136
Şekil 16 Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlal Deneyimlerinin Alt Temaları	137
Şekil 17 Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenleri	138
Şekil 18 Sözlerin ve Taahhütlerin Yerine Getirilmemesi Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller	139
Şekil 19 Kurum Yapısı ve Kültürü Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller.....	143
Şekil 20 İş Rollerinin Doğasına İlişkin Sorunlar Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller	146
Şekil 21 İş Ortamında Yaşanan Sorunlar Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller	149
Şekil 22 Yükseköğretim Politikaları ve Akademik Çalışma Koşulları Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller	152

Şekil 23 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Yaşadıkları Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenlerine İlişkin İki Vaka Modeli Analizi.....	154
Şekil 24 Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlaline Verdikleri Tepkiler ve İhlalin Sonuçları.....	156
Şekil 25 Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Psikolojik Sözleşme İhlallerine Vermiş Oldukları Tepkilere İlişkin İki Vaka Modeli Analizi.....	173



Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu

ÖYP: Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MAXQDA: MAX Qualitative Data Analysis



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmuş; araştırmanın amacı, önemi, sayıtları ve sınırlılıkları sunulmuş ve ilgili kavramlara yönelik tanımlar verilmiştir.

Problem Durumu

Çalışma ilişkileri, dünya genelinde tarafların karşılıklı yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri sosyal alışverişler olarak değerlendirilmekte, bu alışverişler örgütlerin çalışanlarına ücret, statü ve iş güvencesi sağlamasını; çalışanların ise karşılığında yükümlülüklerini yerine getirmesini gerektirmektedir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerle birlikte değişen istihdam koşulları, bu karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler arasındaki dengenin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Şöyle ki, geleneksel iş ilişkisinde çalışana iş güvencesi sağlanmakta, sadakati ve sıkı çalışmasının karşılığında kariyer fırsatları sunulmaktaydı (Guest, 1998). Buna karşılık 21. yüzyılın başlarıyla birlikte, teknolojiye hızlı ve radikal ilerlemeler rekabetçi çalışma ortamlarının yükselişine zemin hazırlamış, piyasalaşma ve işletmecilik anlayışındaki dönüşümler, üniversitelerin ve akademisyenlerin iş yapılarını da derinden etkilemiştir (Curtis & Mathewman, 2005). Bu evrimsel değişiklikler, diğer meslek kollarında olduğu gibi, akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu, içeriğini ve ihlal edilme deneyimlerini önemli ölçüde biçimlendirmiştir. Bu tezin konusu, Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerini ve bu sözleşmelerin ihlalini derinlemesine incelemeye odaklanmaktadır.

İş ilişkilerinde yaşanan dönüşümlere bağlı olarak, mevcut yasal sözleşmelerin yetersiz kaldığı değerlendirilmekte ve farklı iş sözleşmelerine olan ihtiyacın arttığı vurgulanmaktadır. Çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve sürdürmek için yasal sözleşmelerin yanında, karşılıklı katılımlarını destekleyecek görece yeni bir sözleşme türü olan psikolojik sözleşme (Rousseau, 2004), örgüt ve çalışanlar arasındaki beklentiler,

yükümlülükler ve taahhütlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995). Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin hızla yeni formlar kazandığı bu süreçte yasal sözleşmelerin tanımladığı yükümlülüklerin sınırlarının zorlanması, psikolojik sözleşmelerin incelenmesini daha da önemli hale getirmiştir çünkü çalışanların beklentileri ve örgütlerin yükümlülükleri artık sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal değerlere dayalıdır (Rong, 2009).

"Psikolojik iş sözleşmesi" terimi, ilk kez Chris Argyris (1960) tarafından "Örgütsel Davranışı Anlamak" adlı çalışmasında kullanılmış ve bu kavram zaman içerisinde iş ilişkilerinin karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerini ifade etmek için önemli bir araç haline gelmiştir. Argyris'in iki fabrikada yürüttüğü araştırma, işçilerin kültürel alışkanlık ve özelliklerine saygı duyulduğunda ve iş güvencesi, yeterli ücret gibi şartlar sağlandığında işçilerin üretkenliğinin arttığını ve daha az şikâyet ettiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgular, daha sonraki araştırmalar tarafından da desteklenmiş, Huffington ve diğerleri (1997) gibi çalışmalar, örgütlerin çalışanların beklenen işleri ve yükümlülükleri yerine getirebilmeleri için gerekli koşulları sağlama gerekliliğini vurgulamıştır.

Psikolojik sözleşme, çalışanların işverenden beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını nasıl algıladıklarını içerir ve bu algı karşılıklı ilişkinin kalitesini belirler (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Rousseau, 1995). Çalışanlar, vaat edilen yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediğini değerlendirirken, genellikle kendi görevlerini eksiksiz yerine getirdiklerini düşündükleri durumlarda, örgütün sözlerini tutmadığına dair bir algı geliştirir (Turnley & Feldman, 1998). Öte yandan, Aselage ve Eisenberg (2003) göre, çalışanlar kendilerini adil bir şekilde ücretlendirildiklerini, gelişim için fırsatlar sunduklarını ve değerli olduklarını hissettikleri bir çalışma ortamında bulunduklarında, karşılıklılık normlarına daha fazla uyum gösterirler. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır, ekstra çaba sarf etmelerine ve devamsızlık yapmamalarına neden olur. Bu süreçte, çalışanlar sadece zorunlu görevleri değil, aynı zamanda örgütün genel başarısına katkı sağlayacak ekstra roller üstlenirler.

Psikolojik sözleşmeler, sürekli evrim geçiren ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yapılar, bireylerin önceki çalışma tecrübeleri, staj süreçleri ve işe yeni başlama sırasında yaşanan sosyal adaptasyon gibi çeşitli faktörlerle şekillenir (Del Campo, 2007; Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmelerin oluşumu, özellikle üç temel süreçten geçer: İlk olarak, bireylerin kurumda diğer çalışanların ifadeleri ve etkileşimleriyle kendi beklentilerini şekillendirirler. İkincisi, iş görüşmelerinde işverenlerin yaptığı açık veya örtük taahhütler bireyin beklentilerini oluşturur ve bu durum psikolojik sözleşmenin temellerini atar (Rousseau, 1995). Üçüncüsü ise, çalışanların işe başladıktan sonra zaman içinde ve tecrübeleriyle bu sözleşmeleri daha ayrıntılı bir şekilde geliştirmeleridir (De Vos ve diğerleri, 2005; Rousseau, 2001). Yöneticilerin bu süreçteki rolü kritiktir. Coyle-Shapiro ve Kessler (2000)'a göre, çalışanların örgüte olan bağlılıkları büyük ölçüde yöneticiler tarafından şekillendirilen yükümlülük algılarına dayanmaktadır. Rousseau (1989) ise, çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin olumlu algılarının, yönetici ile olan güçlü ve etkili ilişkiler sonucu oluşan güven duygusundan kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bu güven, karşılıklı olumlu deneyimlerle desteklenen sağlam işveren-çalışan ilişkileri ile gelişmekte ve derinleşmektedir.

Yöneticilerin psikolojik sözleşmelerin doğasını anlamaları ve bu ilişkileri başarıyla yönetmeleri, kurum içinde sağlıklı bir kültür ve çalışma iklimi oluşturarak çalışanların bağlılığını, güvenini ve sadakatini pekiştirebilir. Bu yetkinlikler aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerini de önemli ölçüde azaltır (De Vos ve diğerleri, 2005). Üniversite yöneticileri dahil, psikolojik sözleşmeyi etkin şekilde idare eden liderler, akademik ve kurumsal hedeflere ulaşmada hayati bir rol oynamaktadır. Bu liderler, psikolojik sözleşmenin çalışanlar üzerindeki etkili gücünü stratejik bir avantaja dönüştürerek, üniversitelerin ve diğer kurumların başarılarını destekleyebilir. Bu yaklaşım hem bireysel hem de kurumsal performansın artırılmasında kritik bir fark yaratmaktadır.

Örgütler, psikolojik sözleşmelerin şartlarını yerine getirme niyetinde olmalarına rağmen, her zaman verilen tüm sözleri ve yükümlülükleri yerine getiremeyebilirler. Bu

durum, iş dünyasında kaçınılmaz bir gerçeklik olan psikolojik sözleşme ihlallerini doğurur. Morrison ve Robinson (1997) tarafından açıklanan psikolojik sözleşme ihlalleri iki temel boyutta incelenir: 'Breach' - yani yükümlülüklerin yerine getirilmemesinin bilişsel algısı, ve 'Violation' - bu ihlallere verilen duygusal tepki. Bu tepkiler, çalışanların psikolojik sözleşmeyle ilgili algıladıkları başarısızlıklara nasıl duygusal olarak yanıt verdiklerini belirler. Araştırmacılar, pek çok çalışanın istihdam süreçleri boyunca psikolojik sözleşme ihlallerini deneyimlediğini göstermiştir. Bu ihlaller, çalışanların iş tatminini düşürmekte (Robinson & Rousseau, 1994), tükenmişlik davranışlarına yol açmakta (Salha ve diğerleri, 2017), örgütsel sessizliği tetiklemekte (Örücü & Uzun, 2018) ve örgütsel bağlılığı azaltmakta (Cassar & Briner, 2011) ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesini engellemekte ve genel olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Coyle-Shapiro ve diğerleri (2019) ile Robinson ve diğerleri (1994) tarafından belirtildiği gibi, psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışanların iş doyumu, bağlılık ve motivasyonları üzerinde derin olumsuz etkiler yaratmaktadır. Ayrıca, örgütsel güven ve üretkenlikte düşüşe, sinizmde artışa ve üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına sebep olur (Zhao ve diğerleri, 2007; Johnson & O'Leary Kelly, 2003). Çalışanların ihlal algıları arttıkça, örgüte olan bağlılıkları ve yöneticiler tarafından algılanan iş performansları azalırken, bireysel psikolojik iyi oluşta düşüşler ve negatif duygusal tepkiler yaşanmaktadır (Lester ve diğerleri, 2002; Conway & Briner, 2002). Buna karşılık, etkin yönetilen psikolojik sözleşmeler, çalışanların performansını, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırarak her iki taraf için de pozitif sonuçlar yaratmaktadır (Rousseau, 2004; De Vos ve diğerleri, 2003). Bu bilgiler, yöneticiler için psikolojik sözleşmeleri doğru anlamayı ve etkili bir şekilde yönetmeyi zorunlu kılar. Son yıllarda yükseköğretimde yaşanan yapısal değişimler, özellikle elit eğitim veren kurumlardan kitlesel eğitime geçiş ve üniversitelerdeki işletmecilik anlayışının yaygınlaşması gibi faktörler, akademisyenlerin çalışma yaşamlarını derinden etkilemiştir (Ronnie ve diğerleri, 2022; Altbach, 2015). Bu değişimler, akademik performans ölçütlerinin ve idari yüklerin artması, araştırma ve öğretim arasındaki dengeyi bozması ve

dış paydaşların baskılarını artırması gibi sonuçlar doğurmuştur (Churchman, 2002; Harris, 2005). Bu durum, akademisyenlerin motivasyonunu, örgüte olan bağlılıklarını ve güven duygularını olumsuz yönde etkileyerek, onların psikolojik sözleşmelerini ihlal etme potansiyelini artırmıştır (Churchman, 2002; Demirkasımoğlu, 2012; Özkalp, 2004).

Üniversitelerde işletmecilik anlayışının giderek artması, akademisyenlerden şirket çalışanı gibi ölçülebilir performans hedeflerine karşı sorumlu olmalarını beklemektedir (Winter, 2009). Bu eğilim, araştırma ve eğitim görevleri arasındaki dengeyi bozmuş, kaynak arayışını ve araştırma çıktılarına yönelik talepleri artırmıştır (Harris, 2005). Son yıllarda yükseköğretimde neoliberal politikalar, özelleştirme ve piyasalaşmanın yükselişi akademisyenler üzerindeki idari ve performans baskılarını artırmıştır. Bu politikalar, akademisyenlerden artan bir öz motivasyon, uyum ve girişimcilik beklerken, iş yüklerindeki artış hayal kırıklığına ve motivasyon kaybına neden olmuştur (Morley, 2003; Tight, 2010). Akademisyenler artan çalışma saatleri, yükselen stres düzeyleri ve azalan motivasyon ile mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimler, akademisyenler ve kurumları arasındaki psikolojik sözleşmelerde belirgin bir dönüşümü işaret etmektedir (Shen, 2010). Lewis (2005) ve diğerleri, üniversitelerin giderek hesap verebilirlik ve performans odaklı yönetmeliklerin hâkim olduğu bir iklimde faaliyet gösterdiğini belirtmiştir. 2000'li yılların başından itibaren akademik özerlik ve meslektaş yönetimi kavramlarında yaşanan endişe verici düşüşler devam etmektedir (Marginson & Considine, 2000).

Üniversite liderlerinin iş dünyasını andıran dil ve davranışları, yükseköğretimdeki erozyona katkıda bulunmuş, üst düzey yöneticiler sorunların kaynağı olarak sıklıkla fakülteleri, bölümleri ve akademisyenleri işaret etmiştir. Ayrıca, üniversiteler ve akademisyenler, endüstri ve toplumsal ihtiyaçlara yeterince yanıt veremedikleri gerekçesiyle eleştirilmektedir (Tipples ve diğerleri, 2007). Bu yeni çalışma koşullarıyla birlikte, psikolojik sözleşmelerdeki değişiklikler, akademisyenlerin özerkliklerinin azalması ve kuruma olan bağlılık ile güvenlerinin düşmesine yol açmıştır (Demirkasımoğlu, 2012; Ladwig ve diğerleri, 2014). Devlet finansmanındaki azalmalar (Jarvis, 2001) ve

üniversitelerin özel gelir kaynaklarına olan bağımlılıklarının artması (Abbott, 2006), bazı akademik kurumlar ve akademisyenler için belirsiz bir geleceği beraberinde getirmiştir. Akademisyenler, özellikle iş yükü, adil ders yükü dağılımı ve esnek çalışma saatleri gibi konularda sıklıkla psikolojik sözleşme ihlalleri yaşadıklarını ifade etmektedirler (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015). Shen (2010)'ın çalışmasına göre, akademisyenler en fazla makul ve adil bir iş yüküne sahip olma konusunda ihlallere uğramaktadır. Bu durum, üniversitelerdeki yönetim ve politika yapıcılar için, akademik motivasyon ve bağlılığı yeniden kazanma konusunda ciddi düşünce ve eylem gerektirmektedir.

Akademik dünyada psikolojik sözleşmelerle ilgili yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme kavramının iş ve eğitim dünyasında nasıl çeşitlilik gösterdiğini ve bireysel ile örgütsel dinamiklerle nasıl etkileşime girdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Tipples vd. (2007) ve Karakiraz (2021) çalışmaları, akademisyenlerin topluma hizmet ve aile hayatlarına duyarlılık gibi değerleri psikolojik sözleşmelerinin merkezine koyduklarını göstermektedir, bu durum onların profesyonel ve kişisel kimlikleri arasındaki köprüyü vurgulamaktadır. Demirkasımoğlu (2012) ve Koçak (2016) ise, eğitim sektöründe öğretmenlerin uyum düzeyleri ve liderlik ile psikolojik sözleşme algıları arasındaki etkileşimi ele alarak, iş ve meslektaş ilişkilerinin bu algılar üzerindeki belirgin etkisini ortaya çıkarmıştır. Büyükyılmaz'ın (2013) çalışması, örgütsel vaatlerin yerine getirilmemesinin akademisyenlerin işten ayrılma niyetlerini nasıl etkileyebileceğini ve bu süreçte duygusal tepkilerin aracılık rolünü önemini ortaya koymuştur.

Üniversitelerdeki akademisyenler, iş yükü, adil ders yükü dağılımı ve esnek çalışma saatleri konularında sıklıkla psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarını aktarmaktadır (Büyükyılmaz & Çakmak, 2015). Özellikle Shen (2010), akademisyenlerin adil ve makul bir iş yükü beklentisinin sıkça ihlal edildiğini göstermektedir. Zhao ve diğerleri (2007) tarafından vurgulanan ihlalin olumsuz etkilerine rağmen, Kiazad vd. (2014) çalışmalarında, çalışanların her zaman olumsuz tepki vermediklerini ortaya koymuştur. Çoğunlukla Sosyal Değişim Teorisi ile incelenen bu ihlaller, Garcia vd. (2018) tarafından yetersiz olarak

nitelendirilen bu teori yerine Kaynakların Korunması Kuramı ile daha iyi anlaşılabilir. Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunması Kuramı, bireylerin mevcut kaynaklarını koruma ve yenileme eğilimlerine odaklanır. Bu teori, kaynak kaybı tehdidi altındaki bireylerin karşılaştığı zorlukları ve kaygıları, aynı zamanda kaynaklarını artırmak için gösterdikleri çabaları açıklar. Araştırmalar, bu kuramsal çerçeveye dayanarak psikolojik sözleşme ihlallerinin değerli kaynakların kaybı olarak ele alınabileceğini ve bu süreçte yaşanan sıkıntıları vurgulamaktadır (Garcia ve diğerleri, 2018).

Kaynakların Korunması Kuramı, son yıllarda psikolojik sözleşme literatüründe sıkça karşımıza çıkan bir teoridir ve ihlallerin neden olduğu stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve işe gömülmürlük gibi olumsuz sonuçları açıklamada etkili bir çerçeve olarak kullanılmaktadır (Achnak ve diğerleri, 2018; Lapointe ve diğerleri, 2013; Dirican & Erdil, 2021). Bu kuram, ihlalin sadece bir stres kaynağı değil, aynı zamanda çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini bozan önemli bir etken olarak ele alınmasını sağlar. Böylece, Kaynakların Korunması Kuramı'nın psikolojik sözleşme ihlallerini incelemek için sağlam bir teorik zemin sunduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşme literatüründe, sözleşme ihlali, bu kritik kaynakların yitilmesi ve sonuç olarak yaşanan stresli durumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışma hayatında olumsuz etkiler yaratması beklenmektedir. Bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlali, bir kaynak kaybı deneyimi olarak ele alınmaktadır ve bu ihlalin akademik ortamdaki etkileri derinlemesine incelenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin akademisyenler tarafından nasıl algılandığının anlaşılabilmesi için öncelikle, diğer örgütlerden farklı özellikleri olan yükseköğretim kurumlarının kendine özgü doğası içerisinde akademisyenlerin psikolojik sözleşmesinin nasıl şekillendiği ve geliştiğinin bilinmesi gereklidir.

Türkiye'deki araştırmalar, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin (Selekler, 2007; Demirkasımoğlu, 2012; Dönmez, 2015; Çağlayan, 2016; Koçak & Burgaz, 2017; Çavuş, 2018; Bostancı, 2019) ile okul yöneticilerinin perspektiflerine (Gemalmaz, 2014; Çay, 2019) ilişkin değerli içgörüler sunmaktadır. Türkiye'de yükseköğretim alanında yapılan psikolojik

sözleşme çalışmaları, akademik personelin örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve motivasyonu gibi konuları incelemekte ve bu faktörlerin demografik değişkenler ve psikolojik sözleşme ihlali ile nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Büyükyılmaz ve Çakmak (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personelin algıladığı psikolojik sözleşme ihlali cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, üniversite türü ve üniversitede çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin farklılaştırıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir araştırmada, üniversitelerde personel güçlendirme ve psikolojik sözleşme uygulamalarının akademik personelin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir (Doğan & Demiral, 2009). Ayrıca Altıntaş (2022) tarafından akademik personelle gerçekleştirilen bir araştırmada, psikolojik sözleşme algısının motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik sözleşme ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular, akademik personelin üniversitelerindeki iş deneyimlerinin, algıladıkları psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir.

Buraya kadar yapılan tartışmalar dikkate alındığında, Türk yükseköğretim alanındaki psikolojik sözleşme araştırmaları, halen araştırılmaya değer birçok önemli boşluk ve fırsat barındırmaktadır. Mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu, psikolojik sözleşmelerin mevcut durum veya kısa vadeli etkilerine odaklanmış olup, uzun vadeli etkileri hakkında sınırlı veri sunmaktadır. Özellikle, devlet ve vakıf üniversitelerindeki farklı istihdam koşullarının ve ilişkilerin akademisyenlerin psikolojik sözleşme algılarının oluşumunda ve ihlal algılarında nasıl bir rol oynadığını inceleyen kapsamlı araştırmalar eksiktir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz etkilerini azaltmak için bireysel ve örgütsel düzeyde müdahale stratejilerinin neler olabileceği ve bu stratejilerin yükseköğretim politikaları ve yönetsel süreçlerde nasıl kullanılabileceği konularında da derinlemesine çalışmalara ihtiyaç vardır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluşup, değiştiğini ve psikolojik sözleşme ihlallerinin nasıl gerçekleştiğini incelemektir. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin oluşumu, içeriği, öncülleri ve etkilerinin araştırılması yoluyla psikolojik sözleşmenin çağdaş akademik işyeri ilişkilerini ve performansını anlama ve yönetme aracı olarak potansiyeli incelenmektedir.

Rousseau (2004) örgütlerin çalışanlarını örgütün amaç ve misyonunu gerçekleştirme konusunda ikna etmelerinin gerekliliğinden bahsederek aksi durumda örgütlerin başarıya ulaşamayacaklarını ileri sürmüştür. Bununla birlikte işverenlerin çalışanlarını bu amaçlar için güdüleyebilmeleri konusunda birtakım yükümlülükleri ortaya çıkmaktadır. Küresel rekabet ortamında gücünü kaybetmeden varlığını sürdürebilme ve amaçlarına en etkili yoldan ulaşmayı amaçlayan örgütlerin çalışanlarıyla uyum içinde çalışması, maddi-manevi yükümlülüklerin karşılıklı olarak yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır.

Çalıştıkları örgüte gerek bilgi ve becerileri gerekse güçlü ilişkiler kurma gibi duygusal yetenekleri ile katkı sağlayan çalışanların işlerinden ayrılması örgütü mali yönden zarara uğratmaktadır. Çalışanların işlerinden erken ayrılmalarına ilişkin maliyet ve yatırımlar ise dikkate değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Darmon, 2004). Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak ortamların yaratılması ve onların örgütte kalmalarını sağlayacak şartların oluşturulması giderek önemli bir hal almıştır. Örgütün en önemli kaynağı haline gelen çalışanların diğer rakip kurumlara geçişine engel olmak ve onları elde tutmak için pek çok mevcut etkinliğin yanı sıra çalışanların daha güçlenebilmeleri için psikolojik sözleşmenin uygulama daha etkin bir role sahip olmasının önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir (Doğan & Demiral, 2009). Çalışanların örgüte katılmalarındaki temel neden onların bireysel güçlerinin üstünde bulunan amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgütü bir araç olarak kullanabilecekleri düşüncesidir (Aydın, 2007). Hicks (1967),

örgütlerin çalışanların bireysel amaçlarını elde edebilmek için katıldıkları fiziksel, psikolojik ve sosyo-kültürel ihtiyaçlar olarak görülen farklı türden ihtiyaçlarının karşılandığı yapılar olduğunu ileri sürmektedir. Tüm bunlara dayanarak örgütsel amaçların kişisel amaçlardan ayrı tutulamayacağı veya soyutlamayacağını ifade etmek mümkündür. Örgüt içerisinde, çalışanların örgütten ve örgütlerin çalışanlardan birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bununla birlikte alan yazında örgütsel amaç ve beklentilerin kişisel amaç ve beklentilerle uyum içinde olması gerektiği sık sık vurgulanmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisindeki güvensizliği azaltmada önemli bir işlevi vardır. Çalışanlar psikolojik sözleşmeler aracılığıyla örgüte karşı olan yükümlülüklerini ve örgütün onlara karşı olan yükümlülüklerini kıyaslayarak davranışlarını bu duruma göre şekillendirmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme çalışanın, içinde bulunduğu örgüt için önemli olduğu hissini yaşamasına neden olmaktadır. Kısacası günümüzde örgütlerdeki etkili insan kaynağını yönetimini gerçekleştirmek, samimi bir örgüt ortamı yaratmak ve örgütlerde verimliliği artırmaya yönelik önemi göz önünde bulundurulduğunda akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin ele alındığı bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilen bu araştırma eğitim kurumlarının farklı kademelerinde de uygulanabilir ve geliştirilebilir olduğundan bu bağlamda yeni araştırmalara ışık tutacağı ve bu alandaki araştırma yapılmasına teşvik edebileceği düşünülmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde psikolojik sözleşmeyle ilgili nicel araştırmaların sayıca daha çok olduğu ve yükseköğretim alanında bu kavramla ilgili çalışmaların diğer eğitim kurumlarına ve işletmeleri oranla nispeten daha az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye’de konuya ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında psikolojik sözleşme ile iş performansı, işten ayrılma, örgütsel güven, örgütsel bağlılık gibi kavramlar arasında yakın bir ilişki olduğu göze çarpmaktadır. Yapılan bu çalışmaların çoğunluklar işletmelerde gerçekleştirildiği ve eğitim kurumlarında konuya ilişkin çalışmaların nispeten az görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerde algılanan çalışma şartları ve koşulların, resmi istihdam sözleşmelerinin öngördüğünden çok daha kapsamlı, karmaşık ve zor anlaşılır olduğu dolayısıyla psikolojik sözleşmelere olan mevcut ilgiyi çevreleyen söylemin, işyeri gerçekleri ışığında eleştirel olarak düşünölmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Topaloğu & Arastaman, 2016). Bu bağlamda akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali deneyimlerinden yola çıkarak sözleşme ihlaline yüklenen anlamların, ihlale neden olan ve ihlal sonucunda ortaya çıkan durumların, ihlalin akademisyenler üzerindeki etkisinin derinlemesine incelenmesinin ve ilişkin bir çalışmanın ortaya konulması alanyazındaki boşluğu doldurması açısından bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Psikolojik sözleşme bağlamında daha önce devlet ve vakıf üniversitelerini ele alan bir araştırmanın olmayışı bu araştırmayı daha önemli bir hale getirmektedir.

Bu konuda yapılacak olan bu çalışmanın alanyazındaki eksikliği doldurması beklenmektedir. Bu araştırmayla devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin yaşadığı psikolojik sözleşme deneyimleri detaylı bir biçimde ele alınarak, olumsuz çıktıların önüne geçilmesi için çeşitli öneriler verilmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın eğitimin niteliğini ve başarısını artırmak isteyen yükseköğretim kurumlarının istihdam ettiği akademik personel ile daha iyi ilişkiler kurabilmesi konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada psikolojik sözleşme, çalışanın örgütle olan ilişkisinde ortaya çıkan ve bu ilişkiyi şekillendirerek çalışanın davranışlarını yönlendiren karşılıklı yükümlölüklere olan inancı olarak tanımlanmıştır. Mevcut literatürün büyük bir kısmıyla tutarlı olarak, psikolojik sözleşme bu çalışmada bilişsel-algısal bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Daha önce yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların ve önermelerin, yükseköğretim kademesinde incelenmesi ve akademisyen üzerinde ele alınması, psikolojik sözleşmelerin ve çalışanların iş ilişkisi dinamiklerinin etkileşimini anlamaya olanak sağlayacaktır. Çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşumunun araştırılması, kavramın hem teorik hem de pratik olarak anlaşılabilmesi açısından incelemeye değeri görölmüştür. Son olarak bu araştırmanın, psikolojik sözleşmenin çağdaş üniversitelerdeki istihdam

ilişkilerini açıklama ve yönetme konusunda başvurulacak bir yapı olması nedeniyle (Dabos & Rousseau, 2004), akademisyenler ile üniversiteleri arasındaki istihdam ilişkisinde yaşanabilecek anlaşmazlıkların ve bu anlaşmazlıkların yol açabileceği olumsuz sonuçların önüne geçilmesi hususunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma Problemi

Bu araştırmada “devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri nasıl oluşmaktadır ve psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları nasıldır” sorusuna yanıt aramaktadır.

Alt Problemler

Araştırma problemine dayalı olarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır.

Devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapan;

1. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri nasıl oluşmaktadır?
 - a. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri örgütsel faktörlerden nasıl etkilenmektedir?
 - b. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri bireysel faktörlerden nasıl etkilenmektedir?
2. Akademisyenlerin deneyimledikleri psikolojik sözleşme ihlalinin özellikleri nelerdir?
 - a. Akademisyenlerin deneyimledikleri psikolojik sözleşme ihlalleri nasıl gerçekleşmektedir?
 - b. Akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlaline verdikleri tepkiler ve ihlalin sonuçları nasıldır?

Sayıtlar

Bu araştırmada; görüşme sorularının, araştırmanın amacına uygun olan verileri toplamak için uygun ve yeterli olduğu; araştırmaya katılan akademisyenlerin, görüşme formundaki sorulara tarafsız, gerçek ve samimi düşünceleriyle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma; araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşme ve ihlaline ilişkin görüşleriyle ve katılımcıların 2023 yılı içerisinde görüşme sorularına verdikleri cevapları ile sınırlıdır.

Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri akademisyenlerin işlerini kaybetme endişesiyle ya da baskıya uğrama kaygısıyla, bu konudaki gerçek düşüncelerini saklamaları ya da gerçekçi cevaplar vermeme ihtimalidir. Başka bir ifadeyle katılımcılar sosyal beğenirlik kaygısıyla, olması gerektiğini d ş nd ğu yanıtlar verebilir. Bu duruma bağlı olarak çalışma sonuçlarının genellenmesi söz konusu çeşitli kaygılar nedeniyle mümkün olmayabilir.

Tanımlar

Psikolojik Sözleşme

Devlet ve vakıf  niversitesinde görev yapan akademisyenlerin, resmi sözleşmelerde yer alan görev ve sorumlulukları dışında, görev yaptıkları  niversite ile arasındaki istihdam ilişkisinde karşılıklı beklenti, yükümlülük ve vaatlere yönelik yazılı olmayan, örtük, informal inançlar ve algılar bütünüdür.

Psikolojik Sözleşme İhlali

Devlet ve vakıf  niversitesinde görev yapan akademisyenlerin,  niversiteye sundukları katkıya karşılık olarak örgütsel yükümlülüklerin ve kendi bireysel beklentilerinin yerine getirilmediğine ilişkin bireysel inanç ve algılarıdır.

Akademisyen

Araştırmaya katılan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve öğretim görevlileridir.

Devlet Üniversitesi

Araştırmaya dahil edilen kamuya ait olan üniversitelerdir.

Vakıf Üniversitesi

Araştırmaya dahil edilen devlet yardımı ve vergi indirimi almasına karşın devlet tarafından yönetilmeyen üniversitelerdir.



Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, psikolojik sözleşme kavramının teorik altyapısı kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. İlk olarak, psikolojik sözleşmenin tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve dayandığı kuramsal temeller incelenmektedir. Ardından, psikolojik sözleşmenin içeriği, boyutları, türleri ve temel özellikleri detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşmenin oluşumu, öncülleri, ihlali ve sonuçları gibi konular da bu bölümde ele alınacak başlıca konular arasındadır. Son olarak, psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlamı ve yükseköğretim kurumlarındaki rolü tartışılarak Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin durumu da göz önünde bulundurularak konunun önemi vurgulanmaktadır.

Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez kullanan araştırmacı Argyris (1960) olmuştur. İş ilişkilerinde var olan ancak yazılı olmayan sözleşmeleri *psikolojik iş sözleşmesi* olarak tanımlayarak psikolojik sözleşmenin etimolojik temellerini atmıştır (Özdemir, 2014). Argyris (1960), “Örgütsel Davranışı Anlamak” isimli eserinde, iki fabrikada gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarını paylaşmıştır. Ustabaşının fabrika çalışanlarının kültürel özelliklerine ve alışkanlıklarına saygı göstermesi ile çalışanların üretime sundukları katkı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Argyris (1960) bu çalışmasında, çalışanların yeterli miktarda maaş aldığı, iş güvencesine sahip olduğu, işiyle ilgili konularda yetkiye sahip olduğunu hissettiği durumlarda, daha az şikayetçi olup, üretime de daha fazla katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Kavramı ilk ele alan araştırmacılardan bir diğeri olan Levinson vd. (1962), psikolojik sözleşmeyi sözleşmenin her iki tarafı arasındaki ilişkilerin şekillenmesini sağlayan ancak açıkça belirtilmeyen karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda kavramı ilk olarak ele alan araştırmacıların psikolojik sözleşmeyi çalışan ve iş veren ilişkisi temelinde değerlendikleri anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı daha sonraları karşılıklı bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır. Kavramı karşılıklılık ilişkisi

içinde ilk kez inceleyen araştırmacılardan biri olan Schein (1965), yazılı olmayan bu sözleşmenin çalışanın maddi beklentilerinin yanında manevi beklentilerini de kapsamıyla ekonomik sözleşmelerden farklılaştığını ve çalışan davranışlarını yönlendirmede etkili bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Kotter (1973) ise psikolojik sözleşme kavramını çalışan ve içinde bulunduğu örgüt arasındaki iş ilişkisinde, tarafların birbirlerinden ne almayı ve vermeyi beklediğini ortaya koyan örtük bir sözleşme olarak tanımlamıştır. Robinson (1996) ise psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkisi içerisinde bireyin karşılıklı yükümlülükler olan inançlarından oluştuğunu ileri sürmektedir. Başka bir deyişle psikolojik sözleşme çalışanın işverene olan ve işverenin çalışana olan borcuna ilişkin inançları kapsamaktadır. Coyle-Shapiro ve Kessler, (2000) psikolojik sözleşme bir mübadele (değiş-tokuş) ilişkisi olarak tanımlamakta olup, algılanan çalışan yükümlülükleri ve örgütsel yükümlülüklerin genellikle birbirinden ayrı kavramlar olarak görüldüğünü ve algılanan yükümlülüklerin yerine getirilmesinin, mübadele (değiş-tokuş) ilişkisinin bir sonucu olarak ele alınması gerektiği ifade etmektedir. Clutterback (2005) ise, psikolojik sözleşmeyi çalışanların iş ilişkilerini yansıtan ve onların iş ortamlarındaki diğer çalışanlar ve kurumlarıyla arasındaki ilişki ve etkileşim temelinde kendi zihinlerinde kurmuş oldukları algılar olarak tanımlamaktadır.

Psikolojik sözleşmeye dair yapılan ilk dönem tanımlarında kavramın daha çok çalışan ve işveren arasındaki mübadele (değiş-tokuş) ilişkisi kapsamında ele alındığı ve karşılıklı beklentilerin ne olduğu üzerine odaklandığı görülmektedir (Roehling, 2008). Psikolojik sözleşmeye ilişkin pek çok tanımlama yapılmış olmasına karşın bu kavramın çağdaş araştırmalardaki temeli Rousseau (1989) tarafından atılmıştır. Psikolojik sözleşme literatüründe Rousseau (1989)'un çalışması çağdaş araştırmalara bir geçiş niteliğindedir. Psikolojik sözleşmeyi farklı bir çerçevede ele alan ilk araştırmacı olarak Rousseau (1989) kavramı karşılıklı beklentiler bütünü olarak tanımlamaktan ziyade, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülükler yönelik bireysel algı ve inançlar temelinde geliştiğine vurgu yapmıştır. Diğer bir ifadeyle Rousseau psikolojik sözleşmenin karşılıklılık ilişkisini temel alan ilkesini bireysel algılar çerçevesinde incelemiştir. Bu düşünceye göre istihdam

ilişkisinde yalnızca çalışanlar psikolojik sözleşmeye sahip olabilmektedir, örgüt kendisi için bir sözleşme algılamamaktadır. Rousseau'nun psikolojik sözleşme tanımını önceki tanımlardan ayıran bir diğer özellik ise, eski tanımlarda psikolojik sözleşme sadece beklenti ve yükümlülük temeli üzerine kurulma eğilimindeyken, bu yeni tanımda psikolojik sözleşmenin vaat temelli bir doğaya sahip olduğu görüşüdür (Conway & Briner, 2005). Psikolojik sözleşmenin vaat temelli bir yapıya sahip olduğu görüşü, kavramı daha sözleşmeye dayalı ve spesifik bir hale getirmiştir. Rousseau'nun psikolojik sözleşmeye kazandırdığı bu yeni bakış açısıyla birlikte kavramın odak noktasının “*beklentiler*”den “*yükümlülükler*”e kaydığı görülmektedir. Eski tanımlamalarda odaklanılan *beklenti* ile yalnızca işverenin gelecekte çalışana sunacağı katkılara gönderme yapılırken, *yükümlülük* ile sözleşme taraflarından birinin bir diğerinin sunmuş olduğu katkıya karşılık vermesini kapsayan görev duygusuna gönderme yapılmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994).

Conway ve Briner (2005), Rousseau'nun çalışmalarının psikolojik sözleşme literatüründe genel geçer olarak kabul edildiğini, bu görüşün farklı davranışların nasıl ortaya çıktığını anlamlandırmada etkili olduğunu ve kavramın deneysel olarak gözlemlenmesini olanaklı kıldığını ileri sürmektedir. Rousseau'nun tanımıyla birlikte psikolojik sözleşme, öznel yapıya sahip, birey odaklı bir çerçevede incelenmeye başlamıştır (Koçak, 2016) ve sözleşmenin bireysel algı ve inançlar yoluyla ortaya çıktığı düşüncesi bundan sonra yapılacak olan psikolojik sözleşme tanımlarına temel dayanak olmuştur (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Rousseau'nun psikolojik sözleşme literatürüne kazandırdığı bu yeni bakış açısının büyük çapta benimsenmesinde önceki tanımlardaki belirsiz kalan noktaları netleştirmesinin ve kapsamını daraltmasının etkili olduğu ifade edilmektedir (Conway & Briner, 2005). Ayrıca Rousseau'nun ortaya koyduğu bu yeni tanım sayesinde psikolojik sözleşmeyi konu alan çalışma sayısında artış olduğu görülmektedir (Coyle Shapiro & Parzefall, 2008).

Rousseau'nun büyük çapta kabul gören tanımını temel alarak yeni tanımlar geliştirmeye çalışan araştırmacılar olmuştur. Bu tanımlardan biri Morrison ve Robinson'a

(1997) aittir. Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşmeyi çalışanın kendisi ve işvereni arasındaki algılanan vaatlere dayanan ve işveren tarafından fark edilmemiş olabilen karşılıklı yükümlülüklerle yönelik inançları olarak tanımlamaktadır. Rousseau'nun bakış açısını kabul ederek yeni tanımlamalar yapan araştırmacılar olduğu gibi Rousseau'nun tanımını eleştirerek reddeden, farklı bakış açılarıyla yeni tanımlamalar yapan araştırmacılar da bulunmaktadır. Farklı bir bakış açısına sahip olan Guest ve Conway (2002)'in psikolojik sözleşme tanımı, sözleşmenin taraflarından olan çalışan ve örgütün, örtük yükümlülükler ve vaatler içeren iş sözleşmelerine ilişkin algıları şeklindedir.

Tüm bu görüşlerden hareketle psikolojik sözleşmelerin bireysel algı ve inançlarla ilişkili olması, yorum temelli olması, beklenti, yükümlülük ve vaatlere dayanması, bir mübadele ilişkisi temelinde ortaya çıkması gibi nedenlerle karşılıklılık normuna dayalı sözleşmeler olduğu ve çalışandan çalışana farklılık gösterebileceğini ileri sürmek mümkündür.

Psikolojik Sözleşmenin Dayandığı Kuramlar

Psikolojik sözleşme, örgütlerdeki çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan önemli bir kavramdır. Kavramın örgütsel davranış çalışma alanına girmesi 1980'li yıllarda olmuştur ancak kavramın açıklanmasında çeşitli kuramlardan faydalanılmaktadır. Psikolojik sözleşme çoğunlukla, *Sosyal Takas Kuramı* ve *Karşılıklılık Normu*'na dayandırılmaktadır (Walker & Hutton, 2006). Bunlara ek olarak Eşitlik Kuramı da kavramın gelişiminde temel oluşturmaktadır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010).

Karşılıklılık Normu

Psikolojik sözleşmenin kuramsal temelini oluşturan kuramlardan ilki olan Karşılıklılık Normu Gouldner (1960) tarafından ileri sürülmüştür. Bu kurama göre birey elde ettiği faydalar karşılığında olumlu davranışlar gösterme eğilimindedir. Gouldner (1960), karşılıklılık normunun evrensel niteliğe sahip olduğunu yani her bireyin kendisine bir iyilikte bulunulduğunda veya fayda sağlandığında buna karşılık verme ve minnettar olma

eğiliminde olduğunu öne sürmüştür. Ancak bu evrensel nitelik, kişilik özelliklerine, karşılaşılan durumların şartlarına ve elde edilen faydaların değerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

Karşılıklılık normu toplumsal ilişkiler açısından büyük öneme sahiptir. Benzer şekilde örgüt içi ilişkiler içinde oldukça önem arz etmektedir. Bu kuram örgütsel bağlamda, mübadele ilişkisi kapsamında çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışlarının anlaşılmasını amaçlamaktadır (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Psikolojik sözleşme kapsamında düşünüldüğünde ise, örgüt tarafından çalışana verilen vaatlerin tam olarak yerine getirilmediği veya çalışanın beklediği şekilde yerine getirilmediği durumlarda, çalışanın kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmesinde sıkıntılar yaşanacağını dolayısı ile karşılıklılık normunun psikolojik sözleşmelerinin kurumsal temelini inşa etmede etkili olduğu ileri sürülmektedir (Aselage & Eisenberger, 2003).

Rousseau (1989), karşılıklılık normunun psikolojik sözleşmenin oluşum sürecini belirleyen faktörlerden biri olduğunu ifade etmektedir. Psikolojik sözleşmeyi oluşturan çalışanın karşılıklılık ilişkisi kapsamında ortaya çıkacak olan yükümlülüklerle ilişkin inancıdır. Söz konusu bu inanç tek taraflıdır, sadece onu geliştiren kişiyi ilgilendirmektedir ve karakteristik özelliklerden etkilenmektedir. Rousseau (1989), karşılıklılık normunun psikolojik sözleşmenin belirleyicilerinden biri olduğunu ileri sürmesine karşın, bu iki kavram arasında farklılıklar bulunduğunu da ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme kapsamında bireylerin kendilerine vaat edilen ya da vaat edildiği düşünülenler ile elde edilenler arasındaki tutarlılığın oldukça önemli olduğudur. Ancak karşılıklılık normu çerçevesinde sözleşme taraflarının elde ettiği faydalarının eş değer olup olmamasının pek de önemli değildir (Gouldner, 1960).

Sosyal Takas Kuramı

Psikolojik sözleşmeleri karşılıklılık ilişkisi içerisinde ele alan kuramlardan biri olan sosyal takas kuramı, kişilerarası ilişkileri bir tür kaynak değişimi (somut ve soyut unsurların değişimi) olarak ele almaktadır (Homans, 1958; Blau, 1964). Sosyal takas kuramının öncü

araştırmacılarından biri olan Homans (1958), bu kuramın amacının iş ilişkisi içerisinde olan kişilerin sosyal davranışlarını anlamak olduğunu ifade etmektedir. Sosyal takas kavramını kullanan ilk araştırmacı olan Blau (1964), sosyal ilişkilerin tümünü bir takas süreci olarak ele alarak, sosyal takası bireyin başkalarından elde etmeyi umduğu kazançlar aracılığıyla motive olmasının sonucunda ortaya koymuş olduğu gönüllü faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Sosyal takas ekonomik takastan kesin olarak ayrılmakla birlikte, bu ikisi arasındaki temel fark sosyal takasın kapsadığı yükümlülüklerin niteliğinin belirlenmemiş olmasıdır. Ekonomik takasın söz konusu olduğu durumlarda, konuya ilişkin şartlar yazılı ve resmi bir sözleşme aracılığıyla garanti altına alınmaktadır. Sosyal takasta ise bireyin gerçekleştirmeyi planladığı bir iyiliğin karşılığında kendisinin de gelecekte bir kazanç sağlayacağı düşüncesiyle harekete geçmesi söz konusudur. Ancak bu durumda bireyin elde etmeyi umduğu kazancın tam olarak ne olduğu belirsizdir. Sosyal takas kapsamında güven, sorumluluk ve minnet gibi duygular harekete geçirilerek, kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinde dostluk ve karşılıklı destek sunma gibi olumlu duyguları ortaya çıkarılmaktadır. Sosyal takas sürecinde bireyler ekonomik temelli konular yerine, saygı ve sosyal kabul görme gibi konulara önem vermektedir (Blau, 1964).

Çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisinin çoğunlukla takas ilişkisiyle açıklandığını ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme kapsamında da çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin açıklanmasında sosyal takas kuramından sıklıkla yararlanılmaktadır (Richard vd., 2009). Psikolojik sözleşme ve sosyal takas kuramı arasında benzer birçok nokta bulunmaktadır. Bu benzerliklerden en önemlisi, ikisinin de takas ilişkisini karşılıklılık normu temelinde ele alarak somut ve soyut kaynaklar aracılığıyla yönetildiğini ileri sürmesidir. Bir diğer benzerlik ise iş ilişkisi içerisindeki her iki tarafın da kendi elde ettiklerine karşılık olarak birtakım yükümlülükler altına girmesi gerektiğidir (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Çalışan ve örgüt arasındaki iş ilişkilerinin doğasını ortaya koyma amacıyla yapılan pek çok araştırma sosyal takas kuramı temelinde geliştirilmiştir (Coyle-Shapiro & Conway,

2005). Psikolojik sözleşme kavramını örgütsel düzeyde inceleyen araştırmacılardan olan Argyris (1960), Levinson vd. (1962) ve Schein (1965), araştırmalarını sosyal takas kuramını temelinde inşa etmişlerdir. Coyle-Shapiro ve Conway, (2004); Robinson vd. (1994) gibi araştırmacılar Sosyal Takas Kuramı'nın psikolojik sözleşmeyi anlama konusunda önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılar, çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisindeki hangi yükümlülüklerin değiş-tokuş edildiğini veya edilmediğini incelemişlerdir.

Sosyal takas kuramı, çalışanın iş ilişkisine yönelik algılarının çalışan ve işveren arasındaki karşılıklılık ilişkisi kapsamında ortaya çıktığı görüşünü savunmaktadır. Ayrıca bu kuramda iş ilişkisine, çalışanın işi için göstermiş olduğu çaba ve sadakatin bir sonucu olarak elde edeceklerinin takası gözüyle bakılmaktadır (Coyle-Shapiro, 2002). Başka bir deyişle bu kuram çalışanın örgütten elde etmeyi umduğu kazançlar, örgüte sunacağı katkılar temelinde belirlenmektedir (Chaudhry, 2009).

Anlatılanlardan anlaşılabilirliği üzere sosyal takas kuramı sözleşme tarafları arasındaki iş ilişkisinin çoğunlukla sosyal yönüne odaklanarak, ekonomik unsurları arka planda bırakmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmeler sosyal takas kuramı ile ilişkilendirildiğinde sözleşmenin tarafları arasında karşılıklı yükümlülüklerin ortaya çıktığını söylenebilir. Bu kuramın psikolojik sözleşme kavramı ile ortak noktaları olması nedeniyle psikolojik sözleşme çalışmaları için sıklıkla tercih edilebilir bir kuram olduğu düşünülmektedir.

Eşitlik Kuramı

Mübadele ilişkisi kapsamında psikolojik sözleşmelerin doğasını anlamak için yararlanılan kuramlardan bir diğeri eşitlik kuramıdır. J. Stacy Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen eşitlik kuramına göre çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliği, girdi ve çıktılar ile doğrudan ilişkilidir. Adams'a göre çalışanların iş başarıları, içinde bulundukları kurumda algıladıkları eşitlik ve eşitsizliğe bağlı olarak değişim göstermektedir. Ayrıca iş ilişkisinde eşitlik algısına sahip olan çalışanların iş motivasyonları da bu durumdan olumlu anlamda etkilenmektedir. Çalışanlar iş ortamlarında gösterdikleri çaba ve bu çaba sonucunda elde

ettikleri ödül veya benzeri durumları, diğer çalışanların elde ettikleri ile kıyaslamaktadırlar (Bölükbaşı & Çakmur-Yıldırtan, 2009). Lunenburg ve Ornstein (2013) bu kıyaslama sonucunda çalışanın diğer çalışanlarla eşit muamele gördüğü sonucuna ulaşması durumunda, çalıştığı kurumun adil ve eşit olduğu kanısına vardığını ileri sürmektedir. Bu durum söz konusu çalışanın iş tatmini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak bu durumun aksine çalışan iş ortamında gösterdiği çabanın karşılığını diğer çalışanlara oranla eşit bir şekilde alamadığını algılayarsa, adil muamele görmediğini düşünerek iş tatminsizliği yaşamaya başlayacaktır (Akt. Özdemir, 2014). Burada eşitlik kuramıyla öne çıkarılmak istenen görüş, bireyin bir ilişkide kendi sunduğu katkılara karşılık olarak ödül veya benzeri bir durum elde etmek istemeleridir (Miner, 2007). Luthans (2008), bireyin gösterdiği çaba ve bu çaba sonucunda elde ettiği ödül veya benzeri durumlar ile diğer çalışanların gösterdikleri çaba ve elde ettikleri arasında bir denge olmadığını algılaması sonucunda eşitsizlik durumlarının meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda eşitlik kuramının, mübadele ilişkisindeki bireylerin eşitsizlik durumlarıyla nasıl baş ettiklerini ortaya koyma amacıyla olduğu ileri sürülmektedir (Kreitner & Kinicki, 2008).

Eşitlik kuramına ilişkin yapılan çalışmalar, iş ilişkisi içerisinde çalışanın adalet ve eşitlik gibi kavramlara yönelik olan algılarının oldukça önemli olduğunu ve yöneticilerin bu algılara dikkat etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Kreitner & Kinicki, 2008). Eşitlik kuramında psikolojik sözleşme kavramıyla benzer olarak olgular algısal düzeyde ele alınmaktadır (Mowday, 1991). Bu nedenle eşitlik kuramı çerçevesinden bakıldığında çalışan, işveren tarafından verilen bir sözün ya da vadin yerine getirmediğine yönelik bir algıya kapılırsa, psikolojik sözleşmesi kapsamında kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeyebilir (Robinson ve Morrison, 1995). Başka bir deyişle istihdam ilişkisi içerisinde eşitsizlik algılanması durumunda, çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmede bozulmalar meydana gelebilmektedir. Her ne kadar eşitsizlik durumu ile psikolojik sözleşme ihlali arasında benzerlikler var olsa da Rousseau (1989), bu iki durum arasında farklılıklar olduğunu öne sürmektedir. Rousseau (1989)'a göre bir çalışan aldığı

ücrete veya yaptığı işe ilişkin bir eşitsizlik algıladığında, işveren bir takım düzenleyici faaliyetlere bulunarak bu eşitsizlik durumunu ortadan kaldırmaktadır. Oysa ki iş ilişkisinde güvensizlik oluşmasına yol açan psikolojik sözleşme ihlallerinin ortadan kaldırılması pek de kolay değildir.

Tüm bu bilgiler ışığında eşitlik kuramının çalışan algılarına dayalı olduğu ve çalışanın örgüte sunmuş olduğu katkı karşılığında hak ettiğini aldığından emin olmasının iş ilişkisinin sürdürülmesi açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşmeler kapsamında düşünüldüğünde ise, çalışan kendi yükümlülüklerini yerine getirdiği halde elde etmeyi beklediği ödül ve benzeri durumları elde edemezse, psikolojik sözleşmeyi ihlal edebilir.

Kaynakların Korunması Kuramı

Psikolojik sözleşme literatüründe kullanılan kuramlardan birisi olan kaynakların korunması kuramı, Hobfoll (1989) tarafından geliştirilmiştir. Kaynak kavramı üzerine inşa edilen (Halbesleben ve diğerleri, 2014) bu kuramda kaynak tanımı bireyin değer verdiği nesne, koşul, enerji, kişisel özellikler veya bu kaynakları elde etmede kullanılacak olan araçlar şeklinde yapılmaktadır (Hobfoll, 1989). Halbesleben vd. ise (2014) kaynakları bireyin hedeflerine ulaşmasında kendisine yardımcı dokunacağını ve önemli olduğunu düşündüğü her şey olarak tanımlamaktadır.

Çağdaş psikolojide en fazla ele alınan konu başlıklarından biri strestir (Hobfall, 1986; Kaplan, 1983). Psikoloji bilimi, stresin insan yaşamını ve ruh sağlığını etkileyen önemli bir kavram olduğunu ve muhtemelen fiziksel sağlık problemleriyle de ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Stres altında sergilenen davranışları kapsamlı olarak açıklayan kaynakların korunması kuramının temel dayanağı insanların sahip oldukları kaynakları elde tutma, koruma ve inşa etme eğiliminde olduklarıdır. Hobfall (1989), psikolojik stresi kaynak kaybı tehdidi, kaynak kaybı veya kaynağa yapılan yatırım sonrasında kaynak kazancında görülen eksikliğe verilen bir tepki şeklinde tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle kaynakların hem algılanan kaybı hem de gerçek kaybı veya kazançta görülen eksiklik stresin ortaya çıkması

için yeterlidir. Söz konusu kaynaklar, birey tarafından değer verilen nesneler veya bu nesnelere, kişisel özelliklere, koşullara ulaşabilmek için aracılık eden nesneler olabilmektedir. Öz saygı (Rosenberg, 1965), öğrenilmiş beceriklilik (Rosenbaum & Smira, 1986), ustalık (Pearlin & Schooler, 1978), istihdam (Parry, 1986) ve sosyo-ekonomik statü (Worden & Sobeli 1978) gibi kavramlar kaynakların ne olduğuna örnek olarak gösterilebilir. Kaynaklar bireyin kim olduğunu tanımlayabilmesine destek olması nedeniyle sembolik bir değere sahiptir (Brown & Andrews, 1986). Bu nedenle söz konusu kaynakların kaybedilmesi önemli bir durumdur.

Kaynakların korunması kuramı stresin neden ve sonuçlarını kaynakların bu süreçteki rolüne odaklanarak özetlemektedir (Hobfoll & Shirom, 2001). Bu kuramının temel ilkesi, bireyin kaynaklarını korumak için gayret gösterdiği ancak kaynak kaybı ile karşı karşıya kaldığı durumlarda, kaynaklarını daha fazla kaybetmemek için kaynak kullanmaktan kaçınma davranışları göstererek savunmacı bir duruş sergilediği yönündedir (Hobfoll & Freedy, 1993). Diğer bir ifadeyle, bazı stres faktörlerine maruz kalınması nedeniyle kaynak kaybına uğrayan bireylerde var olan kaynakları korumaya yönelik bir eğilim görülebilmektedir. Bu durum bireylerin farklı bir alanda sahip oldukları tüm imkanlarla performans sergileme motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir (Halbesleben ve diğerleri, 2009). Kaynakların korunması kuramı bu özelliğiyle çalışanların olumsuz davranışlarını neden farklı alanlara yönlendirdiğini açıklamaktadır (Liu ve diğerleri, 2015). Bu kurama göre, çalışanın işiyle ilgili olumsuz deneyimleri olası bir enerji kaybı kaynağıdır (Lee & Ashforth, 1996). Yapılan araştırmalar istismarcı denetim gibi stresli olayların, psikolojik gerginlik ve enerji kaybı ile sonuçlanabileceğini ortaya koymaktadır (Chi & Liang, 2013). Bireyin yaşadığı kaynak kaybı ile işinde uğradığı psikolojik zarar arasında bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Brotheridge & Grandey, 2002). Örgütlerde görülen stres faktörleri ile baş edebilmek için yoğun duygusal ve bilişsel çaba gösterilmesi gerekmektedir, bu durum da kaynakların tükenmesi ile sonuçlanmaktadır (De Jonge & Dormann, 2006).

Kaynakların korunması kuramı, zorlayıcı stres unsurlarına maruz kalmadıklarında bireylerin davranışlarını bir dereceye kadar neyin motive ettiğini göstermektedir. Çalışanların en önemli motivasyon kaynaklarından biri kaynak kazanmaktır. Söz konusu motivasyon ise çalışanı kaynak havuzunu genişletmek konusunda kaynak yatırımı yapmaya teşvik etmektedir. Bu durum ise onların gelecekteki muhtemel kayıplardan korunmalarına ve hedefleri doğrultusunda statülerinin ve öz saygılarının gelişmesine destek olmaktadır (Hobfall, 1989).

Kiazad vd. (2014), psikolojik sözleşme ilişkisinin çalışanın örgüte sağladığı katkılar ile örgütsel teşvik veya yatırımların çalışanın kabul edilebilir olduğunu düşündüğü bir şekilde eşleştiği müddetçe sürdürüldüğünü ifade etmektedir. Örgüt tarafından çalışanın vaat edildiğine inandığı teşviklerin sağlanmadığı durumlara psikolojik sözleşme ihlalleri meydana gelmektedir (Rousseau, 1989). Ancak bazı durumlarda her ne kadar ihlal gerçekleşmiş olsa da çalışan her şeye rağmen elindeki diğer kaynakları korumak için örgüte kalmaya devam etmeyi tercih edebilmektedir. Yaşanan ihlale rağmen çalışanın örgütte kalmaya devam etmesinin altında yatan birtakım nedenler olabilir. Mitchell vd. (2001), örgütsel gönüllülük teorisi kapsamında, duygusal değer uyumu, iş arkadaşlarına güçlü bağlılık ve değerli iş faydalarını koruma isteği gibi nedenlerin çalışanın örgütte kalmaya devam etmesine etki edebileceğini ileri sürmektedir. İhlalin zararlı etkilerini öne çıkaran önemli çalışmalar bulunmakla birlikte (Zhao ve diğerleri, 2007), ihlale her zaman olumsuz tepki gösterilmediği sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Kiazad ve diğerleri, 2014).

Psikolojik sözleşmeyi bozma ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarını kaynakların korunması kuramı temelinde ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Costa & Neves, 2017; Jiang, Probst & Benson, 2017, Kiazad ve diğerleri, 2014; Simon ve diğerleri, 2015; Jiang, Probst & Benson, 2017). Psikolojik sözleşme ihlali bu çalışmalarda bir kaynak kaybı deneyimi olarak incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlalinin birtakım psikolojik ve fiziksel zararlar ile ilişkilendirilebiliyor oluşu ve bilişsel bir çaba sonucunda ortaya çıkması gibi nedenlerle, psikolojik sözleşme ihlalinin bir stres etkeni olarak ele alınabileceği ifade

edilmektedir (Costa & Neves, 2017). Nitekim Lapointe vd. (2013), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan ve işveren ilişkisindeki kalitenin düşmesine neden olduğunu ve çalışanın örgütsel çıktılarını tüketen bir stres etkeni olduğunu ileri sürerek bu görüşü desteklemektedir.

Kaynakların korunması kuramı, özellikle psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan davranışlarıyla ilişkili olduğu durumlarda geleneksel sosyal takas kuramı perspektifinden çok daha farklı bir yorum sunmaktadır. Bu kuram ihlali, değerli kaynakların algılanan kaybı olarak tanımlamaktadır. Algılanan kaynak kaybı çalışanların ellerinde kalan kaynakları korumak için geri çekilmesiyle veya daha fazla kaynak elde edebilmek için kalan kaynaklarını kullanmasıyla sonuçlanabilmektedir. Böylelikle karşılıklılık ilişkisinden farklı olarak kişisel kaynakların düzenlenmesi ihlalin çalışan davranışlarıyla açıklanmasına neden olur (Kiazad ve diğerleri, 2014).

Kaynakların korunması kuramının kaynak kayıplarını strese neden olan bir durum olarak ele aldığı göz önünde bulundurularak, psikolojik sözleşme ihlalinin de stres temelinde olumsuz davranışlara sebebiyet verebileceği düşünülmektedir. Bu kuram psikolojik sözleşme ihlalinin kaynakların varlığına yönelik bir tehdit, kaynakların kaybedilmesi, karşılığında birtakım kazanımlar elde edileceğini umarak kaynaklara yatırım yapılması ancak beklenen kazanımların elde edilmesinde başarısız olunması ve stres temelli bir durum olarak ele almaktadır. Bu çalışmada akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlallerini anlayabilmek açısından bu çalışmanın kaynakların korunması kuramı temelinde inşa edilmesinin kuramsal bir çerçeve çizmek için uygun olacağı düşünülmektedir.

Psikolojik Sözleşmenin İçeriği, Boyutları ve Türleri

İçerik

Psikolojik sözleşme imkân dahilinde bir karşılıklılık ilişkisinde yapılan sonsuz sayıdaki muhtemel katkıya dair inançları içerebilir. Ancak bu geniş çerçeveye yayılan içerikleri incelemek oldukça zorlayıcı olacağı için araştırmacılar genellikle psikolojik

sözleşmeyi oluşturan daha küçük katkı gruplarına odaklanmaktadır. Rousseau (1990), tipik bir psikolojik sözleşmeyi oluşturan yedi işveren yükümlülüğü belirlemiştir: *yükselme fırsatı, yüksek maaş, performans odaklı ücret, eğitim fırsatları, iş güvenliği, gelişim olanakları ve yönetim desteği*. Beklendiği üzere çalışan tarafından üstlenilen yükümlülükler ise *fazla mesai, ekstra rol davranışları, sadakat, kurumun özel bilgilerinin korunması, rakip desteğinden uzak durma, transfer olma istekliliği, işten ayrılmadan önce kurumu haberdar etme, kurumda minimum kalma süresi* olarak sıralanmaktadır. Çalışan yükümlülükleri için belirlenen bu liste daha sonra Robinson ve Rousseau (1994) tarafından *işin özel niteliği, görev sorumlulukları, değişim yönetimi, yönetimden geri bildirim ve iş arkadaşlarının nitelikleri* gibi özellikleri kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

İşveren yükümlülükleri Herriot vd. (1997) tarafından da tanımlanmıştır. Tipik bir psikolojik sözleşmedeki örgütsel yükümlülüklerin yer aldığı bu yeni listede ise *işe alınma, değerlendirme ve terfi süreçlerinde adalet, örgütsel kuralların uygulanmasında tutarlılık ve adalet, takdir gösterme, çalışanlara kişisel gereksinimleri için izin verilmesi, ilgili konularda çalışanlarla iletişim kurulması, çalışanlara sorumlu ve destekleyici davranılması, çalışanların katkılarının tanınması, çalışma ortamı özellikleri ve yan haklar* gibi özellikler bulunmaktadır. Dürüstlük, örgütsel sadakat, çalışma saatlerine riayet edilmesi, yapılan işin niteliği ve niceliği kuruma ait eşyaların korunması gibi özellikler ise çalışan yükümlülükleri arasında yer almaktadır.

Çalışan ve işveren yükümlülüklerinin neler olduğu birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Rousseau, 1990; Herriot ve diğerleri, 1997; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guest & Conway, 2002; Grimmer & Oddy, 2007). Bu araştırmacıların gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda yer alan çalışan ve işveren yükümlülükleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1

Psikolojik Sözleşme Kapsamında Çalışan ve İşveren Yükümlülükleri

Çalışan Yükümlülükleri	İşveren Yükümlülükleri
------------------------	------------------------

Örgüte sadık olma	Adalet (ücret, davranış)
Örgüte ait gizli bilgileri koruma	Yüksek ücret
Dürüst olma	Terfi etme fırsatı
Mesai saatlerine özen gösterme	İş güvencesi (uzun dönem)
Gerektiğinde fazla mesai yapma	Eğitim ve gelişim fırsatları
Esnek çalışma şekline uyum gösterme	Ödüllendirme
Örgüt kaynaklarını koruma	Uygun çalışma ortamı sağlama
Örgüt değerlerini kabul etme	Kişisel sorunlarda destek olma
Nitelik ve nicelik bakımında iyi iş çıkarma	Kariyer gelişimi desteği
	Açık iletişim fırsatı
	Sağduyulu olma
	Yeterli kaynak sağlanması
	Geribildirimde bulunma

Tablo 1’de, psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren perspektifinden karşılıklı yükümlülüklerini özetlemektedir. Bu tablo, iş ilişkisinin sadece resmi sözleşmelerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda yazılı olmayan beklentiler ve yükümlülükler içerdiğini göstermektedir. Çalışan yükümlülükleri genellikle örgütsel bağlılık, etik davranış ve performans odaklı iken, işveren yükümlülükleri daha çok çalışanların refahı, gelişimi ve kariyerine odaklanmaktadır. Bu karşılıklı yükümlülükler, sağlıklı bir çalışma ortamının ve verimli bir iş ilişkisinin temelini oluşturmaktadır. Tabloda sunulan bu dengeli yapı, modern iş dünyasında başarılı bir işveren-çalışan ilişkisinin anahtarı olarak görülebilir.

Boyut

Rousseau (1995); Rousseau ve Wade Benzoni (1994), psikolojik sözleşmeye ilişkin yedi boyut bulunduğunu ileri sürmektedir. Söz konusu boyutlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

Psikolojik Sözleşmelerin Boyutları

	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak	Ekonomik	Ekonomik
	Dış Faktörler	Sosyo-duygusal
		İç Faktörler
Kapsam (Yayılım)	Kısmi	Tüm insan ilişkileri
Zaman Çerçevesi	Kapalı uçlu	Açık uçlu
	Belirli	Belirsiz
B biçim (Oluşum)	Yazılı	Yazılı
		Yazılı olmayan
İstikrar (Denge)	Statik	Dinamik
Alan	Dar	Geniş
		Yaygın
Somutluk	Genel	Öznel
	Gözlenebilir	Anlaşılabilir

Tablo 2, iki sözleşme türü arasındaki temel farkları açıkça ortaya koymaktadır. İşlemsel sözleşmeler daha çok ekonomik odaklı, kısmi kapsamlı, belirli süreli ve dar alanlı iken, ilişkisel sözleşmeler daha geniş kapsamlı, sosyo-duygusal faktörleri içeren, açık uçlu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu karşılaştırma, modern iş dünyasında farklı türdeki çalışan-işveren ilişkilerinin doğasını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. İşlemsel sözleşmelerin daha geleneksel ve sınırlı bir yapıya sahip olduğu, ilişkisel sözleşmelerin ise

daha esnek ve kapsamlı bir yaklaşımı temsil ettiği görülmektedir. Bu boyutlar, örgütlerin insan kaynakları stratejilerini şekillendirmede ve çalışan beklentilerini yönetmede kritik bir rol oynayabilir.

Tür

Psikolojik sözleşme literatürü incelendiğinde psikolojik sözleşmelerin ayrımının işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki sınıflandırma türünde yapıldığı görülmektedir. Rousseau (1990), psikolojik sözleşmeyi işlemsel sözleşme ve ilişkisel sözleşme olarak sınıflandırmıştır. Benzer şekilde Robinson vd. (1994), psikolojik sözleşmenin içeriğini iki farklı sınıflandırmada incelemektedir. Bunlardan ilki işlemsel nitelikte olup, doğası gereği açık ve kısa vadeli bir yapıya sahiptir. Ayrıca parasal değeri olan her şey (maaş, tazminat vb.) ve tarafların resmi iş sözleşmesi psikolojik sözleşmenin işlemsel bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Psikolojik sözleşmelerin bir diğer boyutu ise ilişkisel niteliktedir ve işlemsel boyutun aksine doğası gereği örtük, soyut, daha geniş kapsamlı ve uzun vadelidir. Bu ilişkisel içerik resmi sözleşmelerin aksine örtük olarak oluşturulur ve parasal değeri olan bileşenlerden çok sosyo-duygusal bileşenlere odaklanmaktadır (Herriot vd., 1997). Genel anlamda işlemsel bileşenler psikolojik sözleşmelerin en temel ve gerekli bileşenleri olarak kabul görmektedir. Bu sonuçtan hareketle işlemsel sözleşme maddelerinin yerine getirilmemesinin, ilişkisel sözleşme yerine getirilmemesinden daha kötü sonuçlar doğurabileceği ileri sürülmektedir (Zhao ve diğerleri, 2007). Nitekim Pate ve Malone (2000), çalışan perspektifiyle ele alınan psikolojik sözleşmelerde, ilişkisel unsurlar yerine işlemsel unsurlara öncelik verildiğinin altını çizmektedir.

Rousseau (1995), ilişkisel ve işlemsel sözleşme türlerinin bütün iş sözleşmeleri için temel unsur olduğunu ifade etmekle birlikte değişen istihdam ilişkileri ve örgüt koşulları göz önünde bulundurulduğunda çağdaş iş sözleşmelerinin daha kolay anlaşılabilir olması amacıyla iki temel ucu temsil eden işlemsel ve ilişkisel sözleşmelere iki yeni tür daha ekleyerek psikolojik sözleşmelerin dört farklı türde olduğunu ileri sürmüştür. Böylelikle günümüz istihdam ilişkilerinin dinamik yapısı da düşünülerek psikolojik sözleşmeler için bu

yeni sınıflandırma yapılmıştır (Rousseau & Wade Benzoni, 1994). Örgüt stratejilerinin ve örgüt çevresinin göz önünde bulundurulmasıyla yapılan bu yeni sınıflandırmada, istihdam ilişkilerinde gerçekleşen değişimler de dikkate alınmıştır. Rousseau ve Wade Benzoni (1994), söz konusu bu sınıflandırmayı “zaman çerçevesi” ve “performans gereksinimleri” boyutlarını temel alarak gerçekleştirmiştir. Zaman çerçevesi, istihdam ilişkisinin süresini (uzun dönemli veya kısa dönem) gösterirken, performans gerekleri ise istihdam şartı için örgütün belirlemiş olduğu performans standartlarını (iyi belirlenmiş veya zayıf belirlenmiş) ifade etmektedir. Bu boyutlar kapsamın belirlenen psikolojik sözleşme türleri işlemsel, ilişkisel, geçişsel ve dengeli sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme türleri Şekil 1’de sunulmaktadır.

Şekil 1

Psikolojik Sözleşme Türleri

		PERFORMANS GEREKLERİ	
		BELİRLİ	BELİRSİZ
ZAMAN ÇERÇEVESİ	KISA SÜRELİ	İŞLEMSEL SÖZLEŞME	GEÇİŞSEL SÖZLEŞME
		Düşük belirsizlik İşten kolay ayrılma/Personel devri yüksek Düşük sözleşme bağlılığı Yeni sözleşme yapmada özgür olma Düşük gelişim fırsatları Düşük özdeşleşme	Belirsizlik Personel devri yüksek Değişkenlik
	UZUN SÜRELİ	DENGELİ SÖZLEŞME	İLİŞKİSEL SÖZLEŞME
		Dinamik sözleşmeler Karşılıklı destek Yüksek sözleşme bağlılığı Yüksek gelişim fırsatları Yüksek özdeşleşme	Yüksek duygusal bağ Yüksek sözleşme bağlılığı Yüksek özdeşleşme Değişmezlik

Şekil 1, Rousseau'nun (1995) psikolojik sözleşme türlerini zaman çerçevesi ve performans gerekleri boyutlarına göre sınıflandırmaktadır. Bu model, dört farklı sözleşme türünü tanımlar: işlemsel (kısa vadeli, belirli performans gerekleri), ilişkisel (uzun vadeli,

belirsiz performans gerekleri), geçişsel (kısa vadeli, belirsiz performans gerekleri) ve dengeli (uzun vadeli, belirli performans gerekleri). Bu sınıflandırma, modern iş dünyasındaki çeşitli istihdam ilişkilerini anlamak ve yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Örgütlerin farklı istihdam stratejileri geliştirmelerine ve çalışan beklentilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

İşlemsel Sözleşme. Rousseau ve Wade-Benzoni (1994) işlemsel sözleşmeleri tanımlarken “çalışma ve ücret arasındaki adalet” vurgu yapmaktadır. Bu sözleşme türünün kısa süreli olduğu ve parasal değeri olan konulara dayandığı bilinmektedir (Rousseau, 1995). İşlemsel sözleşmelerin sona ereceği zaman baştan belirlenebilir veya bu sözleşmeler dönemlik olabilir. Sözleşme maddeleri açık ve net olarak belirlendiği için bu sözleşme türünde genellikle tartışmaya gerek kalacak durumlar oluşmaz (Jim, 2009).

İşlemsel sözleşmeler örgütte yaşanan değişimlerden etkilenebilmektedir ve bu sözleşme türünde belirsiz bir yapıya söz konusudur. Bu durum işten ayrılma oranının da artmasına neden olmaktadır. Kısa süreli nitelikte olan işlemsel sözleşmelerde çalışanın işten ayrılması daha kolay olmaktadır. Dolayısıyla bu sözleşme türünde çalışanların örgütle özdeşleşmeleri düşüktür (Rousseau, 1995).

Örgütle kurmuş olduğu psikolojik sözleşme türü işlemsel nitelikte olan çalışan, istihdam ilişkisindeki ekonomik konulara odaklanmaktadır. Bu çalışanlar kendi üzerlerine düşen görevlerin haricinde sorumluluk alma konusunda istekli değildirler (Yin & Xu, 2008). Benzer şekilde Rousseau (2004) bu sözleşme türünü benimseyen çalışanların, örgüt tarafından kendilerine sunulanların karşılığını vermek için kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiklerini ve bunun dışında örgüt için ekstra bir efor göstermediklerini ifade etmektedir.

İşlemsel sözleşme türüne sahip olan çalışanlar kurumları için belirli bir süre çalışmak ile yükümlüdür. İşverenin ise çalışanı uzun bir süre istihdam etme gibi bir yükümlülüğü bulunmamakta olup için belirli bir süreliğine istihdam sağlamaktadır (Rousseau, 2000). Bahsedilen özellikleriyle bu sözleşme türünde istihdam ilişkisini sonlandırmak hem işveren

hem de çalışan için kolaydır. Buna bağlı olarak işlem sözleşme bir işe başlarken o işin aslında başka bir iş ya da örgütte işe başlama açısından basamak olarak görüldüğü durumlar için uygun olduğu ileri sürülmektedir (Rousseau & Wade Benzoni, 1994; Yin & Xu, 2008).

İlişkisel Sözleşme. Psikolojik sözleşme türleri arasında en yaygın kullanılan sözleşme türlerinden bir diğeri ilişkisel sözleşmedir. Bu sözleşme türü duygusal etkenlere dayanmaktadır. Robinson vd. (1994), çalışan ve işveren arasında görülen güven, dürüstlük ve iyi niyet gibi unsurların ilişkisel sözleşme kapsamında olduğunu ifade etmektedir. Bu sözleşme türünde çalışanın örgüte sadık olması ve güvenmesi beklenen bir durumdur.

Sözleşmenin iki tarafı için de bağlılık esas olmakla birlikte uzun süreli iş ilişkisi algısı bulunmaktadır (Rousseau, 1995). Daimî kadrolu olarak çalışan bireylerin daha fazla ilişkisel psikolojik sözleşme geliştirme eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir (Cross ve diğerleri, 2008). Benzer şekilde Rousseau ve Wade Benzoni (1994), bu sözleşmelerin süreklilik esasına ve karşılıklı bağlılığa dayanıyor olması özelliklerinin altını çizmektedir. Bu bağlamda ilişkisel sözleşmelerin daha açık uçlu ve belirsiz süreli olduğu söylenebilir. Ancak rekabetçi bir çalışma ortamının hâkim olduğu bir örgütte, örgütün değişen koşullara ayak uydurabilmek için daha esnek bir yapıda olması gerekebilmektedir. Bu tip örgütlerde kısa dönemli ve geçici işlemsel psikolojik sözleşmelerin görülmesi beklenmektedir (Shore & Tetrik, 1994).

İlişkisel sözleşme kapsamında bir istihdam ilişkisinde yaşanan mübadeleler ekonomik etkenler ile sınırlı değildir. Aksine bu sözleşme türü sözleşmenin her iki tarafının da insani özelliklerine ve iş dışı yaşamlarına yer veren yaygın ve kapsamlı bir niteliğe sahiptir (Rousseau, 1995). İşlemsel sözleşmelerin aksine ilişkisel sözleşmelerde çalışanlar örgütsel etkililiği sağlamak için ekstra efor gösterme eğilimindedirler (Yin & Xu, 2008). Nitekim Millward & Hopkins (1998), çalışmalarında karşılık beklemeden mesaiye kalma davranışı ile ilişkisel sözleşmelerin ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Kurumsal hedefleri benimseyen ve bu amaçlar için çabalayan, çalıştığı örgüte bağlılık duyan çalışanların

örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleştiği ve maddi kazancı ikinci plana koyduğu çıkarımında bulunulabilir.

İlişkisel sözleşmelerde, örgüte bağlılık göstermesi ve belirli bir süre hizmet sunması karşılığında bir çalışana belirli bir seviyede iş güvencesi taahhüdü verilmesi gibi durumlar söz konusudur (Rousseau, 1990). İşlemsel sözleşmelerin sadece ekonomik unsurlara odaklı yapısında karşılıklı bağlılığın gelişmesi gibi durumlar söz konusu değildir ancak belirsiz bir zaman diliminde karşılıklı olarak sosyo-duygusal unsurlara ilişkin mübadele ilişkisinin karşılıklı sadakat, bağlılık ve güven gibi sonuçlar doğurması muhtemeldir.

Dengeli Sözleşme. Dengeli sözleşme içerisinde hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşme türlerine ait özellikleri barındırıyor olması nedeniyle bu isimle anılmaktadır. Bu sözleşmenin temel özelliği örgüt üyelerinin de katılım sağladığı uzun süreli bir istihdam ilişkisinde değişen koşullara ayak uydurabilen ve esnek bir yapıda olmasıdır (Dabos & Rousseau, 2004).

Dengeli sözleşmeye sahip olan bir çalışan, işine bağlı, örgütsel etkililiğe ulaşmak için kendi görevleri dışında sorumluluk almaktan kaçınmayan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Yin & Xu, 2008). Bu sözleşme türüne ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar, dengeli sözleşmelerin örgütsel bağlılık (Agarwal, 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Yin & Xu, 2008) ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bu sözleşme türünün örgüt tarafından istenilen sonuçlara ulaşma konusunda etkili olduğu ve bu nedenle örgüt tarafından tercih edilebilir nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Geçişsel Sözleşme. Geçişsel sözleşmeler, örgütte yaşanan değişim ve geçiş süreçlerinde, çalışanların iş ilişkilerine yönelik algılarına odaklanmaktadır. Kısa süreli sözleşme türlerinden olan geçişsel sözleşmelerin oluşumu, örgütte meydana gelen fiziksel değişim ve dönüşüm sürecinde yaşanan belirsizlikten etkilenmektedir. Belirsizliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamında ise sözleşmeye ilişkin garantiden söz etmek kolay olmamaktadır (Rousseau & Wade Benzoni, 1994). Geçişsel sözleşmenin bu belirsizlik üzerine kurulu olan yapısı onu psikolojik bir sözleşme türü olmaktan ziyade örgütün içinden

geçtiği değişim dönemindeki belirsizlik anlamına gelen algısal bir durum konumuna sokmaktadır.

Rousseau (1990), geçişsel sözleşmenin aslında bir psikolojik sözleşmede olması gereken özellikleri taşıyor oluşu nedeniyle psikolojik sözleşme türü olarak ele alınamayacağını, bunun yerine örgütte meydana gelen değişimlere ve geçiş sürecine ilişkin sonuçları aktaran bir “bilişsel durum” olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Geçişsel sözleşmelerde kendini gösteren ilk özellik güven kaybıdır. Güven kaybının yanında sözleşmeye dahil olan iki tarafın da birbirlerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede artık sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Güven duygusunun zarar görmesi ile birlikte taraflar arasında iş ilişkisinin düzeleceğine yönelik inançta da azalma görülmeye başlanmaktadır (Rousseau, 1990).

Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasındaki mübadele (değiş-tokuş, takas) şartlarına ilişkin örgüt tarafından şekillendirilen bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1995). Birey birtakım teşviklere (yüksek maaş, iş güvenliği) karşılık olarak, belirli katkılar (sıkı çalışma, sadakat, özveri) sunma konusunda işverenine karşı kendisini borçlu hissettiğine inandığında, söz konusu inançlar sözleşmeye dayalı hale gelmektedir. İnançlar bireyin kendisini iş verenine karşı bazı katkıları sunmada borçlu hissettiği zaman sözleşmeye dayalı hale gelmektedir. İşveren için çalışanlarının gelecekte göstereceği davranışlara dair vaatleri, genellikle çalışanın bazı karşılıklı eylemlerine bağlı durumdadır. Bazı kurumların 90 günlük ya da altı aylık deneme süresini başarıyla tamamlayan çalışanları “daimî çalışan” olarak atamaya yönelik politikaları vardır. Söz konusu kurum politikaları, işe yeni başlayan çalışanın verimli bir iş performansı sergilemesi karşılığında iş güvencesi vaadinde bulunmaktadır (Rousseau, 1990). Psikolojik sözleşme çalışanın iş sözleşmesine ilişkin öznel yorumlarını kapsamaktadır. Genel olarak, psikolojik sözleşme örtük karşılıklı yükümlülükler ve vaatler ile ilgilenmektedir (Roehling, 1997). Çok sayıda

araştırmacı psikolojik sözleşmenin çağdaş istihdam ilişkisini anlamada önemli bir role sahip olduğuna dair görüş birliğindedirler (De Vos ve diğerleri, 2003). Bazı araştırmacılar istihdam ilişkisinin yasal sözleşmede yer alan şartların ötesine geçen yanlarına odaklanarak, önemli çalışan tutum ve davranışlarının örgütsel değerlerle uyumunu incelemektedir (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Turner & Feldman, 1999). Bu araştırmacılar psikolojik sözleşmenin örgütsel performansı ve çalışanların işe katılımını artırma, örgütsel kararlar ve planlı örgütsel değişikliklerle uyumunu kolaylaştırma gücüne sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Bireysel algılara dayanmaları nedeniyle psikolojik sözleşmelerin en temel niteliklerinden biri öznel oluşlarıdır (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşmelerin “bakan kişinin gözünde” var oldukları için öznel olduklarını ifade etmektedir. Sözleşme taraflarının her birinin sözleşmenin varlığına inanması için aynı düşünceye sahip olması gerekli değildir (Robinson & Rousseau, 1994). Shore ve Tetrick (1994), psikolojik sözleşmelerin oluşumunda bireysel inançların yeterli olduğunu ve bu inançların örgüt temsilcileri tarafından paylaşılmasına gerek olmadığını ileri sürerek bu görüşü desteklemektedir. Her iki taraf da sözleşmeye ilişkin farklı düşüncelere ve inançlara sahip olabilir ancak önemli olan çalışanın böyle bir anlaşmanın varlığına olan inancıdır. Çünkü psikolojik sözleşmelerin var olabilmesi için gerçek bir karşılıklılık ilişkisinin olmasına gerek yoktur, karşılıklılığa ilişkin algının oluşu yeterlidir (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Psikolojik sözleşmeye ilişkin ilk çalışmaları gerçekleştirmiş araştırmacılardan olan Levinson (1962) ve Schein (1965) psikolojik sözleşmelerin yalnızca çalışan tarafından algılanan ya da çalışan ve örgütteki belirli bir temsilci arasında gerçekleşen bir olgu olmadığını, çalışan ve örgütün kendisi arasında şekillendiğini ileri sürmektedir. Ancak Büyüköztürk (2010), bu bakış açısıyla örgüte insani özellikler yüklendiğini ve örgütün insana ait özelliklere yani psikolojik sözleşmeye sahip olmasının mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Psikolojik sözleşmeye ilişkin yapılan çağdaş araştırmalar bu düşüncelyi doğrular niteliktedir ve günümüzde yapılan psikolojik sözleşme araştırmalarının

çoğunluğunda karşılıklı olan algılardan ziyade çalışan algılarına odaklanıldığı görülmektedir (Shore & Tetrick, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1998).

Psikolojik sözleşmelerin bir diğer önemli özelliği ise örtük bir yapıya sahip oluşlarıdır (Conway & Briner, 2005). Psikolojik sözleşmelerin resmi sözleşmelerde ve sözlü anlaşmalarda bulunan yükümlülükleri ve örtük olarak verilen vaatler sonucu ortaya çıkan algısal yükümlülükleri de içine alan geniş bir kavram olduğu bilinmektedir (Morrison & Robinson, 1997). Açık vaatler bir işverenle yapılan sözlü ve yazılı anlaşmaları kapsarken; örtük vaatler işverenle daha önce gerçekleştirilen alışverişlerin yorumlanmasından, diğer çalışanların mübadele ilişkilerinin gözlemlenmesinden ve hakkaniyet beklentileri sonucu ortaya çıkan çalışan beklentilerinden oluşmaktadır. Psikolojik sözleşmeler her ne kadar açık vaatleri kapsıyor olsa da genellikle çalışanın örtük vaatlere ilişkin algıları temelinde gelişmektedir (Robinson & Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmeler doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir ve devam eden bir süreci temsil etmektedir (Conway & Briner, 2005). Psikolojik sözleşmeler tekrarlanan bir dizi değişim döngüsüyle birlikte devamlı ortaya çıkar ve gelişir; bu özelliğiyle de resmi sözleşmelerin durağan yapısından farklılaşmaktadır (Rousseau & Parks, 1993). Çalışma ortamlarında taraflara istediklerini talep etme ve pazarlık etme hakkı sunmaktadır. Bu yönüyle psikolojik sözleşmeler resmi sözleşmelere göre daha üstün görülmektedirler (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Bu sözleşme türünün bireysel algılara dayanması ve değişen çalışma koşullarına göre farklı bir yapıya dönüşüyor olması onun dinamik yapısını öne çıkarmaktadır. Psikolojik sözleşmenin dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle sözleşmenin taraflarının birbirlerine olan yükümlülüklerine ilişkin algıları bireye, örgüte, çalışma ortamına ve işin niteliğine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Değişkenlik gösterebilen bu beklentileri genel bir sıralamaya koymak mümkündür. De Vos vd. (2003), çalışanların kurumlarından beklentilerini tatmin eden bir iş yapısı, adil bir ödül sistemi, kariyer fırsatları ve etkili iletişim ortamı olarak sıralamakta; örgütün çalışanlardan beklentilerini ise örgüt gelişimine destek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme, esnek

olmak ve sadakat şeklinde belirtmektedir. Genel kabul gören bu beklentilerin yerine getirilmediği zamanlarda çalışanlarda kurumuna karşı kızgınlık ve güvensizlik gibi duygular ortaya çıkabilmekte, gösterilen emeğin karşılıksız kalması, adaletsizliğe uğrama ve ihanet gibi duygular yaşamasına neden olabilmektedir (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşme, resmi sözleşmeden veya iş sözleşmesinden oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Psikolojik sözleşme kavramı, örgütlerin sadece mekanik yapılar olmadığını savunmaktadır. Ayrıca örgütsel etkililiğin çalışanın değer, ihtiyaç ve inançlarından ayrı olarak görülemeyeceği düşüncesinden gelmektedir. Bu kavram, işveren ile çalışanların birbirlerini anlama durumuna dayalıdır. Psikolojik sözleşme, bir kereye mahsus yapılan bir sözleşme değildir. Çalışanın iş yaşamı boyunca değişikliklere uğrar. Bu halleriyle resmi sözleşmelerden ayrılmaktadır (Rousseau, 1989). Bu sözleşme türü, içinde gerçek anlamda binlerce öge barındırabilir ancak iş arayan ya da yeni işe başlayan bir birey bilinçli olarak bunlardan yalnızca birkaçını aklına getirebilir. Yeni işe başlayan bir çalışanın örgüte sunmayı istediği katkılara yönelik beklentileri oldukça belirginken, örgüt değerlerini üstlenmeye ne kadar gönüllü olduğuna dair beklentileri belirsiz olabilir. Aynı şekilde örgütün de diğerlerinden daha belirgin olan bazı beklentileri olabilir. Bu beklentiler işe alım esnasında açıkça konuşulmuş olabilir ya da olmayabilir. İşe yeni alınan birey şirketin beklentilerinin birazı, hepsi ya da hiçbirini hakkında derin ve belirgin bir anlayış geliştirebilir. Sonuç olarak, bu sözleşme, bireyin ve örgütün beklentileri değiştikçe değişebilir (Kotter, 1973).

Psikolojik sözleşme soyut bir kavram olup, algı, beklenti, vaat ve yükümlülük gibi terimlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Somut bir tanımının olmayışı ve farklı sektörlerde farklı şekillerde ortaya çıkıyor oluşu kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. İşveren ve çalışan olmak üzere çift yönlü bakış açısına sahip oluşu ise bu zorluğu daha da artırmaktadır. Psikolojik sözleşmenin çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklentilerin yazılı olmayan anlaşması olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu sözleşmede kurumun çalışanlarına adil, kabul edilebilir çalışma şartları sağlaması ve görev tanımını net bir şekilde

belirtmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanın işini ne kadar iyi yaptığına dair geri bildirimde bulunması gerekmektedir. Çalışanlardan beklenen ise iş ortamında olumlu bir tutum göstermesi, kurallara itaat etmesi ve örgüte bağlılık göstermesidir (Robinson, 1996).

Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Psikolojik sözleşmeye ilişkin dinamikleri anlayabilmek için öncelikle psikolojik sözleşmenin oluşumunu anlayabilmek önemlidir. Ancak psikolojik sözleşmelerin sonuçlarına yönelik yapılan araştırma sayısı ile kıyaslandığında psikolojik sözleşmelerin nasıl oluştuğunu inceleyen çalışma sayısının çok daha az olduğu bilinmektedir (Rousseau, 2001). Örgütsel araştırmacılar tarafından psikolojik sözleşmenin oluşumundan sonra gerçekleşen sürece ve psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkiler üzerine pek çok çalışma yapılsa da psikolojik sözleşmeyi oluşturan yapı taşlarına ve öncüllere daha az ilgi gösterilmiştir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Turnley & Feldman, 2000; Robinson & Rousseau, 1994).

Psikolojik sözleşmenin sezgisel bir kavram olmaktan çıkıp, anlam ve geçerliliği hakkında ortak bir kanıya varılmış bilimsel bir yapıya geçişi henüz tamamlanmamıştır. Temel düzeyde psikolojik sözleşmelerin, istihdam ilişkilerindeki mübadeleye yönelik inançları kapsadığına ilişkin genel bir uzlaşa vardır ancak psikolojik sözleşmenin kendisi oluşturan algıların doğasına gelince uzlaşa eksikliğinin devam ettiği görülmektedir (Roehling, 1997). Farklı araştırmacılar, psikolojik sözleşmeyi neyin oluşturduğuna ilişkin yapmış oldukları tanımlarında teorik olarak ayırt edilebilir inançlara odaklanmaktadır. Bunlardan en çok dikkat çekenler; beklentilere (Bunderson, 2001; Kotter, 1973; Sutton & Griffin (2004); yükümlülükler (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004; Lester & diğerleri, 2007; Shore & Barksdale, 1998) ve vaatlere (DeCuyper & DeWitte, 2006; Rousseau, 1998) odaklanan araştırmacılar olmuştur.

Arnold (1996), istihdam edilen herkesin bir psikolojik sözleşmeye sahip olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir. Bilindiği üzere, var olan bütün iş

sözleşmelerinde birtakım boşluklar mevcuttur. Psikolojik sözleşmenin oluşumu ise, işe yeni başlayan birey ve örgüt temsilcilerinin karşılıklı olarak birbirlerine verdikleri vaatler ve söz konusu bireyin kurumundaki ilk günlerinde edindiği deneyimler aracılığıyla ortaya çıkan anlam yaratma sürecidir (Tomprou, 2011). Rousseau'nun (1989) psikolojik sözleşmeyi öznel inançlar temelinde ele alışı kavramın öznel bir doğaya sahip oluşuna (Rousseau & Tijoriwala, 1998) ve her zihinde farklı şekilde algılanıyor oluşuna dikkat çekmektedir (Sparrow, 1996). Yapılan çalışmalar bireylerin bir kurumda işe yeni başladıklarında, yapacakları işler, kurum kültürü ve iş ilişkileri hakkında hali hazırda birtakım beklentileri olduğunu göstermektedir. Bu durumun, psikolojik sözleşmelerin nasıl oluştuğu konusuna temel dayanak olarak gösterilebileceğini ileri sürülmektedir (Thomas & Anderson, 1998). Tüm beklentiler sözleşmeye dayalı değildir ancak bazı beklentiler gerçekten sözleşmeye dayalıdır (Rousseau, 1990) ve psikolojik sözleşmelerin oluşmasındaki etkileri göz ardı edilemez. Bu beklentiler, kurumun sözleşmeden kaynaklı yükümlülüklerini yerine getirmemesine yönelik verilen peşin hükümlerin temelini oluşturmaktadır. Bu durum bireyin gerçeklik şoku yaşamasına ve bireyin ilerleyen zamanlarda kurumuyla bağlarını koparmasına yol açabilir. Araştırma sonuçları, çalışanın kurumuna karşı olan yükümlülük algısının, kurumu tarafından kendisine sunulan teşvik ve yükümlülüklerle ilişkin değerlendirmeleri neticesinde değiştiğini göstermektedir. Bu durum da çalışanın kurumuyla yapmış olduğu psikolojik sözleşmeye açık bir kanıt olarak rapor edilmektedir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; De Vos ve diğerleri., 2003).

Kotter (1973), psikolojik sözleşmenin oluşum sürecini örgütün çalışana vermeyi kabul ettiği birtakım teşvikler karşılığında çalışanlarından görmeyi beklediği hizmet ve davranışlar yönünden ele almakta ve bu yönüyle de çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi kavramada çok yönlü bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

Kotter (1973), örgütün çalışanlarına karşı yükümlülüklerini olarak sıralamaktadır.

- Kişisel gelişim fırsatları
- Güç ve yetki verme

- Statü kazandırma
- Etkili iletişim ve çalışma ortamı
- İşin amacına ilişkin duygunun ortaya çıkarılmasında destek
- Elde edilen sonuçların onaylanması
- İş zenginleştirme
- Terfi alma fırsatları
- Etkili geri dönüş sağlama
- Düzenli bir iş yapısı

Psikolojik sözleşme doğası gereği öznel ve buna bağlı olarak ilk inşa edildiği yer çalışanın kariyer geçmişine dayalıdır. Herriot (1989), bir çalışanın eskiden çalıştığı kurumlardaki deneyimlerinin, yeni istihdam ilişkilerine dair algılarını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu düşünceyle birlikte, deneyimli bir çalışanın beklentiye dayalı psikolojik sözleşme temellerinin uzun yıllar sonunda ortaya çıktığını belirtmek mümkündür. Deneyimsiz çalışan ise bu durumun aksine dayanabileceği çok az örgütsel deneyime sahip olması nedeniyle büyük çoğunlukla yeni örgütünden öğreneceği bilgiye dayalı bir şema geliştirecektir. Böylelikle kıdemli çalışanlar iş deneyimi seviyelerine bağlı olarak deneyimsiz çalışanlara göre psikolojik sözleşmelerinde daha fazla içerik boyutuna sahip olma eğilimindedirler. Ayrıca kıdemli çalışanlar deneyimsizlere oranla doğru şemalara sahiptir ve beklentiye dayalı psikolojik sözleşmelerinin (öngörüye dayalı psikolojik sözleşme) örgütsel gerçekliğe daha yakında uyum sağlaması beklenmektedir (Rousseau, 2001).

Rousseau (1995), işe alım ve iş arama aşamasındaki süreçlerin, bireyin potansiyel bir işverenle, bir mübadele ilişkisine yönelik inançlarını ve beklentilerini etkilediğini öne sürmektedir. Örneğin, (bireyin) iş arayan bir birey olarak örgüte girmesinden önce sosyal çevreye dahil olması, bireyin bir örgütün elemanı olarak önceden sosyal çevreyle etkileşimine olanak sağlamaktadır (Louis, 1980). Buna ek olarak, işe alım ve iş arama süreçlerinin bu yönleri, örgütsel bağlam dışında psikolojik sözleşme inançlarının oluşumunun ve gelişiminin araştırılmaya değer olarak görüldüğünü ileri sürmektedir. Bu

bilişsel-algısal bakış açısı psikolojik sözleşmeye dair inançları bireyin zihninde net bir şekilde konumlandırmasını sağlamaktadır. Bir başka deyişle bireyin kendisi ve örgütü arasındaki iş ilişkisine dair algıladığı anlaşma psikolojik sözleşmenin var olması için yeterlidir (De Vos ve diğerleri, 2003).

Beklentiye dayalı psikolojik sözleşme, bireyin kuruma girmesinden önce oluşan psikolojik sözleşme kademesini temsil etmektedir (Scholarios ve diğerleri, 2003). Beklentiye dayalı psikolojik sözleşme ve daha yaygın çalışılan bir konu olan çalışan sözleşmesi benzer özelliklere sahiptir. Doğaları gereği ikisi de dinamiktir ve kendilerine özgüdür (Rousseau, 1995). Ancak psikolojik sözleşme sadece bir örgütün resmi bir üyesi olarak işe başladığı durumlarda var olmaktadır (Sutton & Griffin, 2004). Beklentiye dayalı psikolojik sözleşmede ise, iş arama sürecindeki iş arayan bir bireyin yarattığı ve sahip olduğu psikolojik sözleşme inançları söz konusudur. Bu nedenle beklentiye dayalı psikolojik sözleşme bireye özel bir durumdur. Potansiyel bir istihdam ilişkisinin birey tarafından yorumlanmasıyla ortaya çıkan naif bir şemayı temsil eder (Dulac ve diğerleri, 2006).

Bir çalışanın yeni bir işe başladığında üyesi olacağı örgütten almayı umduğu (ilerleme fırsatları, maaş, statü, çalışma ortamı vb.) birtakım beklentileri bulunmasının yanı sıra, örgüte sunmayı istediği (teknik beceriler, zaman, sadakat, iletişim yeteneği, denetim becerileri vb.) katkılar da vardır. Benzer şekilde örgütün de yeni çalışanından almayı beklediği ve karşılığında çalışanına sunmayı istediği bazı ödüller, katkılar vardır. Bu beklentiler çalışaninkiyle benzerdir (Kotter, 1973). Ancak beklentiler aynı olabileceği gibi tamamen farklı da olabilir. Örneğin genç bir kimya mühendisi bir şirkette çalışmaya başladığında şirket tarafından kendine ait bir ofis verileceği beklentisinde olabilir. Eğer şirket de bu genç mühendise kendine ait bir oda vermeyi isterse burada uyumlu bir eşleşme olur. Ancak şirketin bu genç çalışana özel bir oda vermeyi düşünmediği tam tersi bir durumda ortaya bir uyumsuzluk çıkacaktır. Bu uyumsuzluk küçük (şirket odayı başka bir çalışanla paylaşmasını isteyebilir) olabileceği gibi büyük (şirket oda, çalışma masası veya hiçbir şey vermek isteyebilir) de olabilir. Bu beklenti grupları, eşleşmeler ve uyumsuzluklar psikolojik

sözleşmeyi meydana getirir (Kotter, 1973). Psikolojik sözleşmeyi ele alan ilk dönem araştırmacıları bu sözleşmenin daha çok çalışan ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisine odaklandığını belirtmektedir.

Rousseau (1995), psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt arasındaki mübadele ilişkisinde var olan öznel inançlardan oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu sözleşme türü söze dayalıdır, zamanla dayanıklı ve istikrarlı bir zihinsel modele veya şemaya dönüşmektedir. Ancak istihdam ilişkilerinin başlangıcından beri bu zihinsel modellerin çalışan tarafından nasıl oluşturulduğuna dair sınırlı bilgi bulunmaktadır (Rousseau, 2001). Bazı araştırmacılar psikolojik sözleşmeleri oluşturan zihinsel modellerin örgütsel sosyalizasyon ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Kotter, 1973; De Vos ve diğerleri, 2003). Örgütsel sosyalizasyon sürecinde genellikle çalışan tecrübesiz olarak bir örgüte katılır ve örgütün işleyişine uyum sağlamaya çalışır. Çalışanın örgütsel sosyalizasyon sürecine girmesi ile birlikte henüz tam anlamıyla oluşmamış olan psikolojik sözleşmesi örgüt ortamının genel yapısı çerçevesinde şekillenmeye başlamaktadır (Thomas & Anderson, 1998). Bu bağlamda bireyin işe başlamadan önce genel anlamda bir psikolojik sözleşme algısı olsa da psikolojik sözleşmesinin tam manasıyla oluşumunun sosyalizasyon süreciyle birlikte gerçekleştiği söylenebilir.

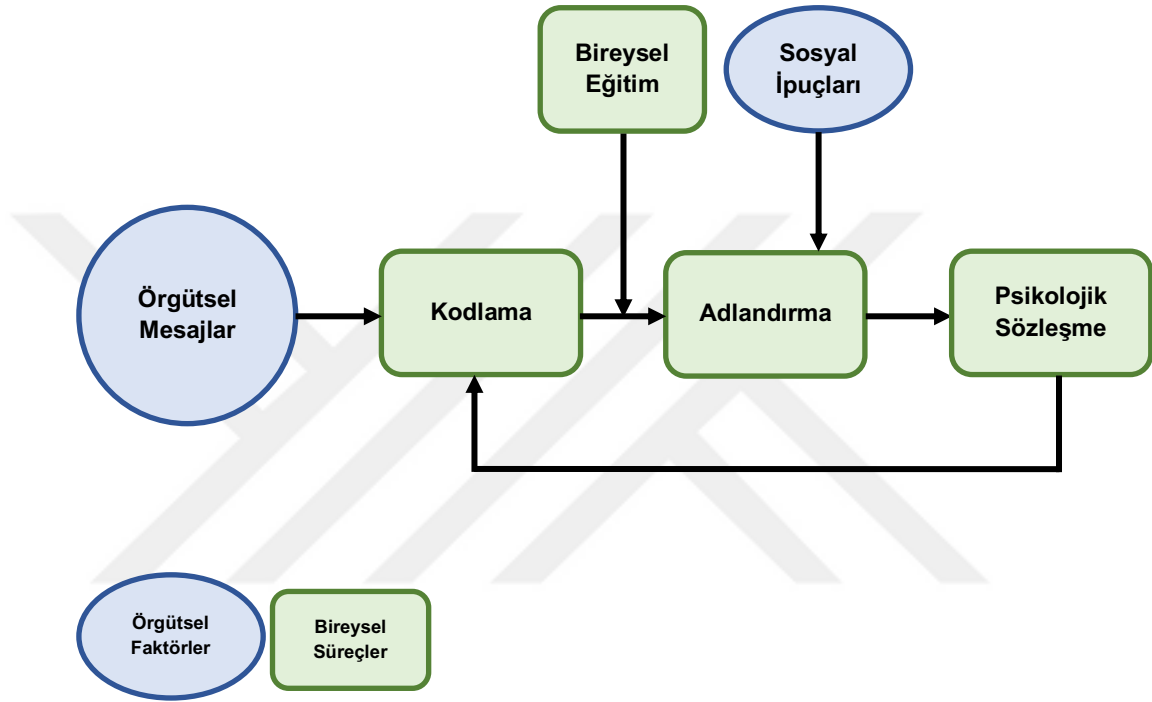
Psikolojik sözleşmeler büyük oranda işe alım öncesindeki deneyimler, işe alım uygulamaları ve iş başında sosyalleşme aracılığıyla oluşmaktadır (Rousseau, 2001). Sosyalleşme sırasında kazanılan bu ilk deneyimler, her ne kadar psikolojik sözleşmelerin oluşumuna katkı sağlasa da çalışanların iş ilişkisine yönelik beklentilerini de beraberinde getirdikleri ileri sürülmektedir (Rousseau, 1995).

Rousseau (1995) örgütsel ve bireyler faktörlerin psikolojik sözleşmelerin oluşumunu etkilediğini ileri sürmüş ve zihinsel modeller kapsamında psikolojik sözleşmenin oluşumunu açıklayan bir model ortaya koymuştur. Şekil 2'de yer alan modele göre psikolojik sözleşmelerin oluşum süreci iki temel faktöre dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu iki temel

faktörden ilki *örgütsel mesajlar*, *sosyal ipuçları* diğeri ise *bireysel yapılar*, *eğilimler* ve *yorumlardır*.

Şekil 2

Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu



Rousseau (1995)'nin psikolojik sözleşme oluşum modeline göre psikolojik sözleşmeler örgütsel mesajların kodlanmasını ve anlamlandırılmasını kapsayan iki süreç kanalıyla meydana gelmektedir. Şekil 2'den görüleceği üzere psikolojik sözleşmenin oluşum sürecinde, örgüt tarafından çalışandan örgüt içinde üstlenmesi beklenen görevlere ve bu görevleri gerçekleştirmesi karşılığında elde edeceği faydalara yönelik bir bilgilendirilme yapılması önem arz etmektedir. Örgütsel mesajlar aracılığıyla örgütün niyetinin şeffaf bir şekilde ifade edilmesiyle beraber, örgütün her zaman bir niyetinin olup olmadığı ise tartışmaya açık bir konudur. Şekil 2'den anlaşılacağı üzere psikolojik sözleşmenin oluşum sürecine etki eden bir başka örgütsel faktör sosyal ipucudur. Çalışanın örgütsel çevresinden, iş arkadaşlarından edindiği bilgiler sosyal ipucu olarak tanımlanmakta

olup, psikolojik sözleşme süreci açısından önem arz eden üç rolü vardır. Bunlardan ilki sosyal ipuçları aracılığıyla psikolojik sözleşmenin oluşumu için gerekli olan sosyal mesajların sağlanmasıdır. İkincisi ise sözleşmenin şartlarına yönelik grup anlayışla uygun olan sosyal baskı oluşturulmasıdır. Sonuncu ise çalışanların örgütsel faaliyetleri nasıl yorumlayacağını belirlemektir (Rousseau, 1995). Rousseau'nun psikolojik sözleşme oluşum modelinde mesajların kodlanması sürecinde, örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetler "vaat" olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca bu sürecin yoğunlukla çalışan tarafından vaatte bulunacak kişinin örgüt içerisindeki gücünün ne şekilde görüldüğü ve vaatlerin düzenli olarak tekrar edilip edilmediğini algısına bağlı olarak gerçekleştiği ifade edilmektedir (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşmenin oluşabilmesi için kodlanan mesajdan davranışsal bir sonuca ulaşabilmek için yorumlama yapılması gerekmektedir. Rousseau (1995)'nin anlamlandırma olarak tanımladığı bu süreçte, çalışan örgütsel sadakat ve örgütsel performansın ne ifade ettiğini yorumlamaktadır. Anlamlandırma sürecinde sosyal ipuçlarının önemli bir katkısı bulunmakla birlikte, mesajlar genellikle bireysel yapılar, eğilimler ve yorumlar aracılığıyla anlamlandırılmaktadır. Rousseau (1995)'ya ait olan bu psikolojik sözleşme oluşumu modelinde, psikolojik sözleşmeler çalışan tarafından bireysel ve örgütsel faktörlerin nasıl algılandığına bağlı olarak gelişmektedir. Bu bağlamda her çalışanın kendine has bir psikolojik sözleşmeye sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Rousseau (1995)'nin psikolojik sözleşme oluşum modeli her ne kadar literatürde kapsamlı bir model olarak kabul edilse de bu modelin örgütsel mesajlar ve sosyal ipuçları arasındaki ilişki açıklamakta yetersiz kaldığı ifade edilebilir.

Psikolojik sözleşmenin oluşumu, işe yeni başlayan çalışanın iş yerindeki ilk günlerinde gerçekleşmekte ve birkaç hafta sürmektedir. Bu süreçte örgüte yeni katılan çalışan, yeni çalışma ortamındaki gerçeklerle yüzleşmektedir. Ayrıca yoğun bir şekilde bilgi alışverişi yapılır, vaatler değiş-tokuş edilir ve beklentiler gözden geçirilir. Ancak psikolojik sözleşmenin gelişimi, psikolojik sözleşmenin oluşumuna göre daha uzun bir zaman

diliminde gerçekleşmektedir ve yerine getirilen ya da getirilmeyen yükümlülükleri yönelik algıları da içerebilmektedir (De Vos ve diğerleri, 2003).

Psikolojik Sözleşmenin Öncülleri

Psikolojik sözleşme algısı, çalışanların iş ortamlarında göstermiş olduğu tutum ve davranışlarının önemli belirleyicilerinden biridir (Schein, 1980). Başka bir ifadeyle psikolojik sözleşmeler çalışan ve örgüt arasındaki iş ilişkisini açıklıyor olmaları nedeniyle, çalışan tutum ve davranışlarının anlaşılmasında etkili bir unsur olarak görülmektedir. Bu bakımdan psikolojik sözleşmenin öncüllerinin anlaşılması çalışma ilişkilerinin niteliği açısından oldukça önemlidir.

Psikolojik sözleşmeye ilişkin algılar çeşitli faktörler tarafından şekillenebilmektedir. Rousseau (1989), işverenin beklenti ve vaatler konusunda tutarlı olması durumunda, çalışanın psikolojik sözleşmesinde yer alan kendi beklenti ve yükümlülükleri konusunda daha net ve tutarlı bir algı oluşturma olasılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Nitekim çalışanların başarısız olması ve düşük performans göstermesinin ardındaki nedenin örgütün vaatlerini yerine getirmemesinin olduğu ifade edilmektedir (Aselage & Eisenberger, 2003).

Roehling (1997), psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde en önemli rolü kurumların üstlendiğini ve bu nedenle sözleşme oluşumunda kurum içi faktörlerin, dış faktörlere oranla daha etkili olduğunun altını çizmektedir. Bu kurum içi faktörler kurum temsilcisi tarafından yapılan herhangi bir eylemi ve iletişimi içerebilir ve temsilciler hem açık hem de örtük vaatlerde bulunabilir (Conway & Briner, 2005). Conway ve Briner (2005), bir kurum yöneticisinin fazla mesai yapan bir çalışanı terfi ettirerek, örgütsel bağlılık gösteren çalışanlara terfi verileceğine dair diğer çalışanlara örtük bir vaatte bulunulabileceğini ifade etmektedir. Bu görüşten hareketle psikolojik sözleşmelerin, bir çalışanın örgüt ile diğer çalışanlar arasındaki iş ilişkilerini gözlemlemesiyle de şekillenebileceği çıkarımında bulunulabilir. Psikolojik sözleşmenin oluşumunda etkili olan kaynaklar bilgiye dayalı ve

maddiyata dayalı olabileceği gibi kişisel veya sosyo-duygusal temelli olabilmektedir (Aselage & Eisenberger, 2003).

Psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde etkili olan bir diğer faktör insan kaynakları uygulamaları ve politikalarıdır. Etkili insan kaynakları uygulamalarına sahip olan örgütlerin, daha belirgin psikolojik sözleşmelerle ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Guest & Conway, 2002). Benzer bir görüş ise, psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkmasında etkili olan unsurların insan kaynakları uygulamaları, örgüt kültür, beklentiler ve deneyimler olduğunu ortaya koymaktadır (Guest, 1998).

Conway ve Briner (2005), psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde belirli bir iş ilişkisinden önceki faktörlerin veya örgüt dışı faktörlerin etkili olabildiğini savunmaktadır. Bu faktörler çalışanın önceki yaşam deneyimlerinden, çalışma hayatı geçmişinden, eski iş ilişkilerinden, sosyalizasyonu ve sosyo-ekonomik durumundan gelen beklentileri kapsamaktadır. İstihdam yasaları, ekonomik ve politik değişiklikler gibi daha geniş kapsamlı kavramlar da psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde etkili olmaktadır. Bunlara ek olarak, ekonomik gerileme dönemlerinde bir kurumun kendi üstüne düşen yükümlülüklerini yerine getirme becerisinin, çalışan algılarını doğrudan etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sözleşmeleri şekillendirmede bilhassa önemli olduğu ileri sürülebilir. Benzer şekilde istihdama ilişkin yasaların maaşlar, çalışma saatleri, iş yeri ortamı, iş güvenliği ve iş akdinin feshi gibi konularda asgari beklentiler açısından bir temel oluşturarak psikolojik sözleşmeleri etkileyebileceği düşünülmektedir.

Psikolojik Sözleşmeye Uymama ve İhlal

Psikolojik sözleşmeye ilişkin yapılan ilk çalışmalarda psikolojik sözleşmeye uymama (psychological contract breach) ve psikolojik sözleşme ihlali (psychological contract violation) kavramlarının sıklıkla birbiri yerine kullanıldığı görülürken, çağdaş çalışmalar bu iki kavramı birbirinden ayırmaktadır. Psikolojik sözleşmeye uymama çalışanın sözleşmeye ilişkin uyuşmazlıklar olduğuna yönelik bilişsel değerlendirmesi şeklinde ifade edilirken,

psikolojik sözleşme ihlali bu algıya eşlik eden duygusal tepkilere karşılık gelmektedir (Suazo ve diğerleri, 2005). Nitekim Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlalinin, sözleşmeye uyulmadığı yönündeki algılara eşlik edebilen yoğun duygusal tepkiler olduğunu ileri sürmektedir.

Robinson ve Morrison (2000), algıların tamamen doğru olmadığı durumlarda dahi psikolojik sözleşmeye uyulmadığı algısının önemli sonuçları olduğunu ifade etmektedir. Çalışanın psikolojik sözleşmeye uyulmadığı algısına kapıldığı bir durumda, kendi iş ilişkisinde adaletsizlik duygusu hissetmesi ve bu ilişkideki maliyet ve faydaları dengelemek için sunmuş olduğu kendi katkılarını azaltma eğiliminde olması muhtemeldir (Suazo ve diğerleri, 2005). Bununla birlikte çalışanlar işverenlerinin karşılıklı yükümlülüklerle olan bağlılıklarına ilişkin güvenlerini kaybedebilirler. Böyle bir durum çalışanın işinde gösterdiği gayretin azalmasına ve gelecekteki değiş-tokuş (mübadele) ilişkisine yönelik olumsuz beklentilere sahip olmasına neden olabilir. En nihayetinde ise sözleşme ihlalinin gerçekleşmesi ile birlikte istihdam ilişkisinin temelden zarar görmesi mümkündür (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

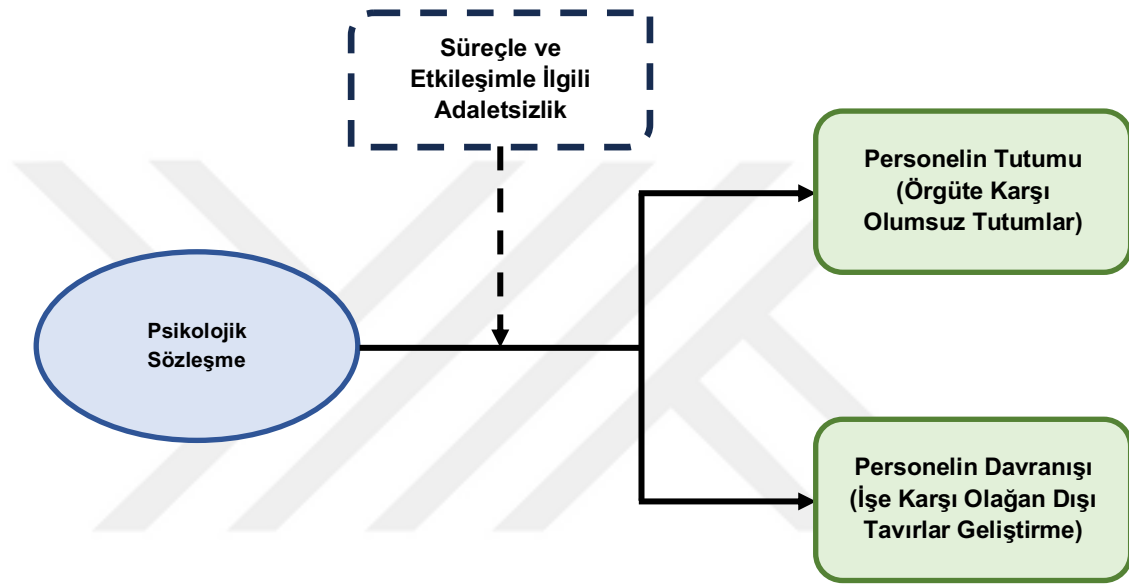
Psikolojik sözleşmeye uyulmaması, yerine getirilmeyen yükümlülüklerin önemine göre değişmektedir. İşverenin çalışan tarafında oldukça önemsenen bir konuya ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmediği durumlarda, çalışanın psikolojik sözleşmeye uymamasının derecesi artış göstermektedir. Başka bir deyişle ortaya çıkan ihlalin derecesi, çalışanın sözleşme kapsamında en çok önemsendiği vaatlerin yerine getirilmediği zamanlarda ağırlaşmaktadır. Bu görüşten hareketle, sözleşme ihlal algısının derecesi ne kadar yüksekse, olumsuz tepki ortaya çıkma olasılığının da o kadar yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür (Ng & Feldman, 2009).

Tahmin edilebileceği üzere, çalışanın işveren tarafından psikolojik sözleşmeye uyulmadığı algısı ne kadar yüksekse, bu durum karşısında göstereceği olumsuz tepkiler de o denli büyük olacaktır. Sözleşmeye uyulmadığına yönelik algının yüksek olduğu durumlarda psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşme olasılığı daha yüksektir (Morrison &

Robinson, 1997). Çalışanlar her sözleşmeye uymama örneğine olumsuz tepki göstermez ancak bu duruma ihlal duygusu eşlik ettiğinde olumsuz sonuçların ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Suazo ve diğerleri, 2005). Şekil 3'te psikolojik sözleşmeye uymama ve ihlal sonuçları belirtilmiştir.

Şekil 3

Psikolojik Sözleşmeye Uymama ve İhlal Sonuçları



Şekil 3'te de görüleceği üzere psikolojik sözleşmeye uymama ve psikolojik sözleşme ihlaline yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğu tutumsal sonuçlar ve davranışsal sonuçlar olmak üzere iki tür sonuç ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetinde yaşanan artış (Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000), artan çalışan sinizmi (Cartwright & Holmes, 2006), örgütsel güvenin azalması (Robinson & Rousseau, 1994), azalan örgütsel bağlılık (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) ve azalan iş tatmini (Robinson & Rousseau, 1994) gibi olumsuz çıktılar tutumsal sonuçlara verilebilecek örneklerden bazılarıdır. Sözleşme ihlalinin davranışsal sonuçlarına bakıldığında ise; işe yüksek düzeyde devamsızlık (Deery ve diğerleri, 2006), azalan örgütsel vatandaşlık davranışı (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000),

azalan iş performansı (Lester ve diğerleri, 2002) ve artan gönüllü işten ayrılma (Robinson ve Rousseau, 1994) gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir.

Yukarıda bahsedilen psikolojik sözleşmeye uyulmadığı ve sözleşmenin ihlal edildiği durumlarının aksine psikolojik sözleşmeye ilişkin yükümlülüklerin yerine getirildiği durumlarda azalan işten ayrılma niyeti (Dobos & Rousseau, 2004), daha yüksek iş tatmini ve motivasyon (Guest & Conway, 1997), artan verimlilik (Dobos & Rousseau, 2004), örgütsel bağlılık (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), örgütsel güven (Robinson, 1996), örgütsel vatandaşlık davranışları (Robinson & Morrison, 1995) ve algılanan örgütsel destek (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Psikolojik Sözleşme İhlalinin Nedenleri ve Sonuçları

Rousseau (1995) psikolojik sözleşmenin ihlalinin, örgüt tarafından yerine getirilmesi beklenen yükümlülükler ve bu yükümlülüklerle ilişkin verilen vaatler arasında uyumsuzluk yaşandığı durumlarda ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Başka bir deyişle psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın işverenin bazı yükümlülüklerini yerine getirmediğine ve bunun sonucunda kendisine vaat edilenden daha azının verildiğine inandığı her an gerçekleşebilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali öznel bir algıdır. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlalinin söz edebilmek için ihlalin fiilen gerçekleşmesine gerek yoktur, çalışanın ihlale yönelik bir algıya sahip olması ihlalin oluşması için yeterlidir (Morrison & Robinson, 1997). Morrison ve Robinson (1997) sözleşme ihlalinin meydana gelmesi için, bireyin değiş-tokuş (mübadele) ilişkisinde bir dengesizlik algılaması ve algılanan ihlale karşı duygusal bir tepki vermesi gerektiğini iddia etmektedir. Benzer bir görüş diğer görüş ise sözleşme ihlallerinin; *vaat edilenlerin yerine getirilmesinde geç kalınması, vaat edilenler ile yerine getirilenler arasında uyumsuzluk olması, vaat edilenden farklı bir ödüllendirme yöntemi kullanılması, tüm çalışanlara eşit şekilde davranılmaması ve çalışan ve örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisinde dengesizlik olması (çalışanın kuruma katkısının, kurumun ona sunduklarından daha fazla olduğu hissine kapılması)* gibi farklı durumlarda ortaya çıkabildiği

yönündedir (Cassar & Briner, 2005). Bunun yanı sıra Morrison ve Robinson (1997), çalışanın kendi yükümlülüklerini eksiksiz olarak yerine getirdiği inandığı durumlarda, ihlalin algılanma olasılığı daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir.

Çalışan ya da işveren yükümlülüklerini yerine getirmediği takdirde psikolojik sözleşme ihlali meydana gelmesi kaçınılmaz olmakla birlikte yükümlülüklerin karşılanmaması ve beklentilerin karşılanmaması arasında birtakım farklılıklar söz konusudur. Beklentiler çalışanların daha önceden zihinlerinde meydana gelen hayalleri yansıtmaktadır. Yükümlülükler ise işverenin gerçekleştireceğini söz verdiği inanan durumları kapsamaktadır. Böylelikle beklentiler karşılanmadığında tatminsizlik yaşansa da verilen sözlerin tutulmaması kadar olumsuz bir etki göstermemektedir (Robinson & Rousseau, 1994)

Psikolojik sözleşme literatürü incelendiğinde, ihlalin her zaman gerçekleşme olasılığının olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Robinson, Kraatz ve Rousseau (1994), araçsal değişim teorisi araştırmalarında, basitçe bir örgütte kalma eyleminin, zamanla çalışanların beklentilerini yükselttiğini ve böylece sözleşme ihlali olasılığını da artırdığını ileri sürmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin nasıl önlenebileceğine dair literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Bu bağlamda önerilen yöntemlerden biri, sözleşmeyi daha açık hale getirebilmek için psikolojik sözleşmenin resmileştirilmesinin sağlanmasıdır (Sims, 1994). Ancak önerilen bu yöntemin aksine Hiltrop (1996), psikolojik sözleşmelerin doğası gereği isteyerek yapılan, öznel, dinamik ve gayri resmi olduğunu bu nedenle de sözleşmenin olduğu anda tüm detayların ayrıntılı biçimde açıklanmasının mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Buna ek olarak Sels vd. (2004), psikolojik sözleşmeyi diğer resmi sözleşmelerden ayıranın şeyin esasen onun bu örtük doğası olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, en iyi ihtimalle sözleşmenin resmileştirilmesinin artırılması yalnızca geçici bir çözüm olarak kalmaktadır. Sims (1994)'ün psikolojik sözleşmelerin daha resmileştirilerek ihlal sorununu ortadan kaldırılabilceği iddiasının aksine, Robinson ve Rousseau (1995) sözleşmede yer alan yükümlülüklerin daha açık bir şekilde ifade

edilmesinin sözleşme ihlaliyle ortaya çıkan olumsuz tepkilerin derecesini önemli ölçüde azaltmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

İhlalin etki alanının nasıl daraltılacağına dair soru işaretleri bulunmaktadır. Örgütlerin ve çalışanların psikolojik sözleşmelere ilişkin algılarının uyumunu sağlamak için proaktif önlemler alması gerektiği öne sürülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin zararlı etkilerinin üstesinden gelebilmek için gerçekçi beklentilerin korunması, örgütlere açık olan başka bir yoldur (Neihoff & Paul, 2001). Örnek vermek gerekirse, Sims (1994), işveren ve çalışan algıları arasında bir eşleşme sağlamanın üç yolunu önermektedir. Bunlar; gerçekçi iş ön izlemesi, eğitim yoluyla sözleşmenin (yükümlülükler) açıklığa kavuşturulması ve örgütsel etiğin açıklığa kavuşturulması.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkmasına neden olan faktörleri ortaya koymak amacıyla yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali yaşanmasına neden olan durumları örgüt ve yönetici desteğinin yetersiz kalması (Guest & Conway, 2002), çalışanın örgüte katılmasından önceki ve sonraki faktörler (Robinson & Morrison, 2000), çalışanın istihdam şekli ve rolü (Conway & Briner, 2005) şeklinde sıralamak mümkündür. Kickul (2001) ise psikolojik sözleşme ihlallerinin iş güvencesi, ödeme, kariyer ve gelişim imkanları gibi konularda örgütün çalışana vermiş olduğu sözleri tutmaması sonucunda yaşandığını ileri sürmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlallerinin ortaya çıkmasının ardındaki nedenler örgüt yapısı ve karakteristik özellikleri bağlamında da ele alınmaktadır (Pate ve diğerleri, 2000). Yazarlar, psikolojik sözleşme ihlallerin yaşanmasına neden olan bu durumları kurum yapısı ve kültüründen kaynaklanan sorunlar, iş ortamında yaşanan sorunlar, örgüt kültürüne ilişkin sorunlar ve iş rollerinin doğasına ilişkin sorunlar gibi başlıklar altında ele almıştır:

- Kurum yapısı ve kültüründen kaynaklanan sorunlar: Hiyerarşi, merkezileşme derecesi
- İş ortamında yaşanan sorunlar: Yöneticilerin eşitsiz tutumları, yöneticilerin vizyon eksikliği, işten çıkarma politikaları,

- Örgüt kültürüne ilişkin sorunlar: iletişim kurmada yetersiz olunması, çalışan sessizliği, yetersiz yönetim, çalışanların duygu ve düşüncelerinin önemsenmemesi
- İş rollerinin doğasına ilişkin sorunlar: çalışanın iş rollerindeki belirsizlik ve rol çatışması, iş dağılımının eşit olmaması

Conway ve Briner, (2005) de psikolojik sözleşme ihlalinin sözleşmenin taraflarından birinin “vaat edilen ile yerine getirilen arasında bir uyumsuzluk algılaması” olarak tanımlamaktadır. Conway ve Briner (2005)’in bu ihlal tanımında dolaylı olarak ihlalin dereceleri ve bu ihlale verilen tepkinin dereceleri olduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bu ihlal derecesi kavramı Zhao ve diğerlerinin (2007) meta-analizinde incelenen, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişikliklerden, ihlal algılarına kadar değişen ihlal sonuçlarının türlerinde gösterilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin ihanet, kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı, düşük motivasyon, iş tatminsizliği, bağlılık azalması, işten ayrılma ve hatta artan dava açılma oranı gibi önemli sonuçları vardır (Roehling, 1997). Diğer davranışsal tepkiler daha az çaba gösterme, örgüt için fazladan bir şeyler yapmaya hazırlıksız olma, açık sözleşme dışında çalışmayı reddetme veya zamanında gelmeme, erken çıkma, izin alma, kurum ekipmanlarını kötüye kullanma gibi misilleme önlemleri içermektedir (Conway & Briner, 2005). Bir ihlal olayı ve sonuçları arasındaki ilişkinin basit bir doğrusal ilişki olmadığını kabul etmek gerekmektedir. İhlal ve sonuçları arasındaki ilişkiyi hafifletecek faktörlerin olduğuna dair birtakım kanıtlar mevcuttur. Bunlara ihlalin algılanan önemi ve nedeni, adalet algısı ve çalışanın ideolojik düşüncelerini örnek olarak gösterilebilir (Conway & Briner, 2005).

İstihdam ilişkilerinde psikolojik sözleşme ihlalinin bir istisna olmaktan ziyade bir norm olduğunu ileri süren Robinson ve Rousseau (1994), MBA mezunları ile gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada, mezunların %55’inin iş yerlerinde geçirmiş oldukları iki yıl boyunca sözleşmelerinin ihlal edildiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Conway ve Briner (2002), bir çalışma yapmış ve çalışanlardan %69’unun sözleşme ihlaline uğradığı ve yaşanan ihlal

örneklerinin haftalık olarak gerçekleştiği sonucuna ulaşmıştır. Son olarak Coyle-Shapiro ve Kessler, (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, genel olarak çalışanlardan büyük bir çoğunluğun psikolojik sözleşme ihlaline uğradığı tespit edilmiştir. Çalışanların %89'unun işlemsel yükümlülüklerde ihlale uğradıkları bildirilirken, %81'inin ise ilişkisel yükümlülüklerde ihlale uğradıkları bildirilmiştir.

Rousseau'nun 1989 yılında psikolojik sözleşme literatüründe çokça ilgi toplayan çalışmasından bu yana, psikolojik sözleşme çalışmaları işveren bakış açısının zararına olacak şekilde çalışan bakış açısı tarafından bastırılmıştır (Tekleab & Taylor, 2003). Bu durum çalışan deneyimlerine ve örgüt tarafından yapılan ihlallere odaklanılan psikolojik sözleşme ihlali araştırmalarında da kendini göstermiştir. Ayrıca bu çalışan odaklı yaklaşım, istihdam ilişkisinde sözleşmenin her iki tarafına da eşit vurgu yapan ilk dönem psikolojik sözleşme tanımlarıyla da uyumsuzluk içerisindedir. Psikolojik sözleşme kavramını iş ortamı için ilk kez kullanan Argyris (1960), tarafların taleplerinin karşılanması için birbirlerine ihtiyacı olduğunu ifade ederek sözleşmenin iki tarafına da vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Schein (1965) çalışmasında, iş ilişkisinde her iki tarafında bakış açısını anlamının önemine dikkat çekerek, örgütün üstlendiği role ve psikolojik sözleşmenin örgüt kültürü aracılığıyla nasıl ifade edildiğine detaylıca yer vermiştir. İlk dönem psikolojik sözleşme çalışmaları o dönemlerde az sayıda ampirik çalışma üretmiş olmasına karşın örgütün veya örgüt temsilcilerinin psikolojik sözleşme için önemli bir taraf olduğunu, psikolojik sözleşmenin anlaşılabilmesi açısından her iki tarafında bakış açısını bilmenin önemini ortaya koyması açısından önemlidir. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yapılan işveren odaklı çalışmalarda gerçekleşen ihlallerin faili olarak işveren ortaya çıkmakta ve nadiren ihlale uğrayan taraf oldukları görülmektedir. Bu boşluğu doldurmak için az sayıdaki çalışmalardan birini yapmış olan Nadin ve Williams (2011) ise psikolojik sözleşme ihlallerini, ihlale uğrayan taraf olarak işveren bakış açısından ele almıştır.

Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Bağlamı

Çalışan ve örgüt arasındaki iş ilişkisi çeşitli disiplinler tarafından ele alınan bir konu olmakla birlikte, örgütsel davranış alanında da sıklıkla incelenen bir konudur. Örgütsel davranış literatüründe söz konusu iş ilişkilerini konu alan kavramlardan biri de psikolojik sözleşmedir. Küreselleşme, örgütsel yeniden yapılanma ve küçülme politikalarının istihdam ilişkileri üzerinde etkili olduğu ve bu durumun psikolojik sözleşme çalışmalarına olan ilgide artış yaşanmasına yol açtığı ifade edilmektedir. Ayrıca psikolojik sözleşme çalışmalarının, örgütsel yaşamın temel görünüşünü ve çalışan-işveren ilişkisini yeniden değerlendirmek için yeni bir fırsat sunduğu ileri sürülmektedir (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Rousseau (2004)'e göre psikolojik sözleşmenin etkili kullanılmasıyla, örgütsel gelişime destek olmak mümkündür. Örgütlerde meydana gelen değişimlerin psikolojik sözleşmeler üzerindeki etkilerini inceleyen bazı çalışmalar, psikolojik sözleşmelerin örgütsel değişim süreçlerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Turnley & Feldman, 1998; Kickul ve diğerleri, 2002). Turnley & Feldman (1998), araştırmalarında küçülmeye giden ya da yeniden yapılandırma sürecinde olan kurumlarda çalışanların iş güvenliği, ücret ve ilerleme fırsatları gibi konularda psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Pate (2000) ise özellikle insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının psikolojik sözleşme ihlallerine yol açtığını ileri sürmektedir. Verilen sözlerin ve yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin sosyo-ekonomik koşullara göre değişkenlik gösterebileceği temeline dayanan psikolojik sözleşme kavramı, değişen iş ilişkilerini açıklamada yardımcı olmaktadır (Guest & Conway, 2002). Bu nedenle çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütte yaşanan değişimlerden etkilendiğini ve sözleşme taraflarının davranışlarına yönelik çıkarımda bulunmakta etkili olduğunu ifade etmek mümkündür. Yönetimde ve örgüt içinde yaşanan bu değişimler psikolojik sözleşmelerin de değişmesine yol açarak, örgütsel bağlılığın azalmasına ve iş etiğinde bozulmalara neden olabilmektedir (Sullivan, 1999). Yaşanan örgütsel değişimler kapsamında, çalışan profilinde de farklılaşmalar olmaktadır. Örgütün yaşanan örgütsel değişim sürecinde çalışanlarını motive etmek için belirlediği kısa

vadeli amaçları yoksa, çalışan performansında düşüş görülebileceği gibi değişime direnen sayısında da artış görülebilecektir (Sayılı & Tüfekçi, 2008).

Örgütsel değişimlerin örgütün çalışanlarına ne sunacağına ya da çalışanların örgütten ne beklemesi gerektiğine yansıtacağı bu nedenle de psikolojik sözleşmeleri birçok yönden etkileyebileceği düşünülmektedir. Öncelikle değişimin kendisinin çalışanların iş yaşantıları açısından birtakım sonuçları olması beklenmektedir. Örneğin bir çalışanın iş yerindeki rolü, görevleri veya yetkileri örgütsel değişimlerden etkilenebilir ve çalışan yeni oluşan bu durumlara ve değişen taleplere uyum sağlamak zorunda kalabilir. Dolayısıyla bu durum da yeni yükümlülüklerin doğmasına neden olabilmektedir (Sims, 1994). Bundan başka, değişim sürecinin kasıtsız bir etkisi olarak örgütteki atmosferin değişiminden söz etmek mümkündür. Bu durum başlı başına bir psikolojik sözleşme ihlali nedeni olabilmekle birlikte, çalışanların iş yerindeki gelecekleri için güvende olmadıklarını hissine kapılmalarına ve beklentilerinin daha fazla ihlal edilip edilmeyeceğini hakkında endişe duymalarına yol açabilir (Morrison, 1994). Örgütsel güvenin sağlanmasının örgütsel bir yükümlülük olarak görülmesi nedeniyle bu durum da psikolojik sözleşmenin ihlali algısının oluşmasına neden olabilir (Schalk & Croon, 2011). Son olarak, örgütsel değişimlerin uygulama sürecinin (*iletişim, katılım ve destek*) de psikolojik sözleşme açısından birtakım sonuçları olabilmektedir (Schalk ve diğerleri, 1998). Örgütün değişim süreciyle baş etme yöntemi, değişim sürecine kimlerin dahil edilmesi, hangi bilgilerin elde edilmesi ve nasıl bir destek verilmesi gerektiğine dair görüşlere dayalı olarak belirlenmektedir. Tüm bu etkenler potansiyel psikolojik sözleşme ihlal örnekleri içerebilmektedir. Örgütsel değişimleri, değişimlerin seviyesine göre sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma, yaşanan değişimlerden örgütün tamamının mı yoksa belirli bir kısmının mı etkilendiğine, değişimlerin planlı ya da plansız olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine, acil bir probleme müdahale etmek için mi yoksa kademeli bir gelişim için mi değişikliğe gidildiği değerlendirilerek yapılabilmektedir (McNamara, 2006).

Rekabetin arttığı, hiyerarşi ve hesap verebilirliğin yükseldiği günümüz çalışma ortamlarında ortaya çıkan rekabet ortamından faydalanmak isteyen örgütler, yeni anlamlar kazanan günümüz iş ilişkisinin esnek ve hızlı çalışma şartlarına uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Böylelikle geleneksel iş ilişkisinin çalışma kuralları derinden sarsılmaya başlamıştır. Kısacası, geleneksel iş ilişkisi bireysel beklentilerin ve esnekliğin önem kazanmasıyla önemini yitirmeye başlamıştır (Guest, 2004). Yeni çalışma ilişkileri ise, işverenin çalışana eğitim, yetiştirme ve becerilerini geliştirme fırsatları sağlama gibi birtakım sorumluluklar ile kendini göstermektedir (Roehling ve diğerleri, 1998). Tüm bu nedenlerle psikolojik sözleşmelerin üniversiteler gibi büyük örgütler açısından kritik bir öneme sahip olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Yükseköğretimde Psikolojik Sözleşme

Son yıllarda psikolojik sözleşme üzerine yapılan ampirik araştırmalar önemli ölçüde artış göstermiş olsa da akademideki psikolojik sözleşme üzerine yapılan deneysel araştırmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Turnley & Feldman, 1999; Nadin & Cassell, 2007). Akademisyenler tarafından oluşturulan psikolojik sözleşmenin içeriği ve temel unsurları, Birleşik Krallık (Newton, 2002), Yeni Zelanda (Tipples & Jones, 1998) ve Avusturalya (O'Neill ve diğerleri, 2009) bağlamında ampirik olarak incelenmiştir. Bilim adamları tarafından oluşturulan psikolojik sözleşmelere ilişkin araştırmaların akademinin konu alanına değindiği ileri sürülebilir.

Tipples ve Krivokapic-Skoko (1997) tarafından Yeni Zelanda Lincoln Üniversitesi'nde gerçekleştirilen deneysel araştırma Rousseau'nun psikolojik sözleşme kavramsallaştırmasına dayanmaktadır. Tipples ve Kricokapic-Skoko (1997), akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin çok zayıf bir durumda olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada araştırmacılar, nitel görüşmeler ve belgesel kaynaklara ek olarak, akademisyenlerle yürütülen bir anket çalışması ile akademisyenlerin üniversiteleri ile ilişkilerine yönelik inançlarını ve beklentilerini keşfetmeyi amaçlayan kritik olaylara dayalı

alternatif bir araştırma yöntemine başvurmuşlardır. Çalışma sonuçları, akademisyenler üniversiteleri ile kurmuş oldukları psikolojik sözleşmenin temel unsuru olarak “çalışma ortamına” ön plana çıkmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular genel olarak akademisyenlerin üniversitenin onlara sağlayacaklarını vaat ettiklerini yerine getirme konusunda başarısız olduğunu düşündüklerini ve bu durumdan memnun olmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca akademisyenlerin bu konudaki memnuniyetsizliği beklenen bir sonuç olarak düşük iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Düşük iş tatmininin yanı sıra, akademisyenlerin psikolojik sözleşmenin ihlali yaşadığı konular *kariyer geliştirme, maaş, terfi ve uzun süreli iş güvenliği* olarak saptanmıştır. Üniversitenin kişisel sorunlara destek olması da akademisyenlerin kendilerini üniversiteye borçlu hissetmelerine neden olan bir alan olarak ifade edilmiştir. Çok sayıda akademisyen, üniversitedeki kötü yönetim politikaları ve iletişim yetersizliği yüzünden yönünü kaybettiğini ve bu durumun da örgüt içinde güven kaybına neden olduğunu düşünmektedir. Yönetimsel konuların temel endişe kaynağı olarak görüldüğü bu çalışmada yönetimsel konuları azalan kaynaklar ve azalan ödüllerin takip ettiği görülmektedir. Çalışmada ihlalin bir başka sonucu olarak belirgin bir şekilde ortaya çıkan bir diğer tema ise *denetim tipi düzenlemelerin artması, üniversitede artan idari iş yükü ve bürokrasi ile yoğun ilişkiler* ve bu durumun bir yansıması olan “*onlar/biz*” *karşıtlığı* kültürünün meydana gelmesidir. Tipples ve Jones (1998) tarafından aynı deneysel amacı kapsayan takip araştırması ise akademisyenlerin üniversiteye karşı yükümlülüklerinin, sözleşmede yer alan çalışma saatlerine uyulması, niceliksel ve niteliksel açıdan iyi bir iş performansı ortaya koyulması ve üniversitenin çıkarlarını ön planda tutarak üniversiteye sadakat gösterme ile ilgili konulara odaklandığını göstermiştir. Üniversitenin yükümlülüklerinin ise adalet, danışmanlık, takdir edilme, çevre ve iş güvenliği gibi konular etrafında toplandığı görülmektedir.

O'Donohue vd. (2007) bilim insanlarının “bilgiye” katkıda bulunma ihtiyacının ön planda olduğu ve örgütün de bu duruma uygun bir şekilde karşılık vereceğine dair genel bir anlaşma olduğunu ileri sürmektedir. Bilgiye sürekli katkı, bilginin halka açık oluşu ve

toplumların bilgi birikiminin artması kritik bir öneme sahipti ve bu durum psikolojik sözleşmenin temel unsurlarını meydana getirmektedir (O'Donohue ve diğerleri, 2007).

Newton (2002), Birleşik Krallık'taki bir yükseköğretim kurumunda çalışan akademisyenlerin yükseköğretim politikalarına ve yükseköğretimde yaşanan değişime ilişkin algılarını incelediği çalışmada, akademisyenlerin üniversite yönetimi tarafından ihmal edildikleri ve içinde bulundukları akademik birimleri ilgilendiren konular hakkında kontrol ve yetki sahibi olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucunda ulaşılan bir diğer sonuç ise akademisyenlerin üniversiteleri ile kurmuş oldukları psikolojik sözleşme kapsamında ciddi zorlanmalar yaşadıkları ve yaptıkları işe gereken değerin verilmediğine yönelik algıya sahip oldukları yönündedir.

O'Neill vd. (2009), akademisyenlerin çalıştıkları kurumdan “terfide adil muamele”, “çalışanın gelişimi ve desteği”, “iyi yönetim ve liderlik”, “akademik yaşam”, “adalet ve eşitlik”, “uygun ücret”, “ödüllendirici performans” ve “iyi iş yeri ilişkileri” bekledikleri sonucuna ulaşmıştır. Akademisyenlerin üniversiteye karşı olan yükümlülüklerine bakıldığında ise, üç önemli konu öne çıkmıştır. Bunlar; “akademik beklentileri karşılama”, “üniversiteye bağlılık gösterme” ve “daha ileri gitme için istekli olma” olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde Tipples ve Jones (1998), akademisyenlerin üniversiteye karşı olan yükümlülüklerini “sözleşmedeki çalışma saatlerine göre çalışma”, “niteliksel ve niceliksel olarak iyi bir iş performansı ortaya koyma” ve “üniversitenin çıkarlarını ön planda tutma ve üniversitede kalma” şeklinde ortaya koymaktadır. Üniversitenin algılanan yükümlülüklerini ise “adalet”, “danışma ve iletişim”, “takdir edilme”, “güvenli ve arkadaş canlısı bir çalışma ortamı sağlanması” ve “iş güvenliği” olarak ifade etmektedir (Tipples & Jones, 1998). Shen (2010) ise akademisyenlerin üniversite yönetiminden beklentilerini güvenli bir çalışma yeri, akademik çalışmalar için kaynak, makul iş yükü ve eşit ücret olarak sıralamaktadır. Yapılan araştırmalar, akademisyenlerin üniversiteye ve öğrencilere olan bağlılıkları sebebiyle takdir görme beklentisi içerisinde olduklarını göstermektedir (O'Neill & Adya, 2007).

Yükseköğretim sektörü dışındaki çalışma ortamlarında belirlenen psikolojik sözleşme içerikleri ve maddelerinin, akademideki psikolojik sözleşme içerikleriyle farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Robinson, 1996; Rousseau, 1998; Shen, 2010). Geçmiş çalışmaların pek çoğu, akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin çoğunlukla ilişkisel unsurlarla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, akademisyenler ücret ve terfi alma gibi konulardan daha çok iyi bir çalışma ortamı ve destek görme gibi içsel tatmin yaşadıkları konulara önem vermektedir (Winefield ve diğerleri, 2003; Hrabok, 2003). Bu görüşün aksini iddia eden Shen (2010), akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinde, sözleşmenin doğası gereği işlemsel unsurların ilişkisel unsurlardan daha yoğun olduğunu ifade etmektedir.

Üniversite akademisyenlerinin, toplum geneliyle kıyaslandığında iş stresini çok daha şiddetli yaşadıkları bilinmektedir (Winefield ve diğerleri, 2003). Bu bağlamda akademisyenlerin üniversitelerin yükümlülüklerine yönelik algılarını anlamanın, üniversitelerinde bu yükümlülükleri yerine getirmelerini sağlamanın, akademik performansın ve kurumsal verimliliğinin geliştirilmesi açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir.

Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Durumu

Yükseköğretim kurumları ve üniversiteler anayasal statüye sahip olmakla birlikte anayasanın güvencesi altındadır. Kamu tüzel kişiliği ve bilimsel özerkliğe sahip olan üniversiteler devlet tarafından kanunla kurulabilmektedir. Bunun yanı sıra vakıflar tarafından herhangi bir kâr amacı gütmeksizin, devlet gözetimi ve denetimi altında olarak yükseköğretim kurumları kurulabilmektedir (Anayasa, 1982).

Üniversitelerin bilinen en genel işlevleri öğretim ve araştırma olmakla birlikte sosyal, ekonomik ve kültürel alanlardaki artan talepler doğrultusunda bu işlevler daha geniş bir boyuta ulaşmıştır (Michavila & Martinez, 2018).

Son yıllarda üniversitelerin bir dönüşüm sürecinden geçtiği bilinmektedir. Üniversitelere öğretim yoluyla bilgi aktarmak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak gibi temel amaçlarının yanı sıra üniversite-sanayi iş birliğini sağlamak, bilginin topluma aktarımını sağlamak ve disiplinler arası çalışmalar yapmak gibi yeni misyonlar yüklenmiştir (Yılmaz & Danişoğlu, 2017). Küresel dünyada hızla yükselen rekabet ortamı, yükseköğretim kurumlarında da özellikle akademisyenler arasında üretkenlik rekabeti olarak kendini göstermektedir (Altbach, 2014).

Üniversiteler hem gelişmiş ve hem de gelişmekte olan ülkeler için eğitimli insan yetiştirmek ve yeni fikir üretimi yapmak gibi değerli kaynaklara sahip olan kurumlardır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak dünyada özellikle ekonomide yaşanan değişiklikler üniversitelerden etkilenebilmektedir. Dünya ile eş zamanlı olarak Türkiye’de son otuz yıldır yükseköğretim kademesinde hızlı değişimler gerçekleşmektedir. 90’lı yılların başında yükseköğretime katılım oranı %15 oranlarındayken, günümüzdeki brüt oranlara bakıldığında bu sayının %90'lara ulaştığını görmekteyiz (World Bank, 2015). Yükseköğretime katılımda yaşanan talep artışına rağmen kaynaklar aynı oranda artırılmamıştır ve bu artan talebe cevap vermede devletler yeterli kalmamıştır (Hauptman, 2007). Yükseköğretimin dünyanın pek çok ülkesinde evrenselleşmeye başlaması, yükseköğretime yönelik artan bu talebin karşılanması hususunda yetersiz kalan kamu kuruluşlarının yanı sıra özel kurumlarında bu süreçte rol almasıyla sonuçlanmıştır. 2013-2012 yılları arasında kamu kurumları dışındaki kurumlarda yükseköğretim eğitimi sürdürenlerin OECD ortalamaları %4'lük bir artış olduğu görülmektedir. Benzer tarihler için Türkiye’deki bu oranın açık öğretim fakültesi öğrencileri dahil edilmediğinde %6 civarında olduğu görülmektedir (OECD, 2015).

Son yıllarda üniversitelerin bir dönüşüm sürecinden geçtiği bilinmektedir. Üniversitelere öğretim yoluyla bilgi aktarmak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak gibi temel amaçlarının yanı sıra üniversite-sanayi iş birliğini sağlamak, bilginin topluma aktarımını sağlamak ve disiplinler arası çalışmalar yapmak gibi yeni misyonlar

yüklenmiştir (Yılmaz & Danişoğlu, 2017). Küresel dünyada hızla yükselen rekabet ortamı, yükseköğretim kurumlarında da özellikle akademisyenler arasında üretkenlik rekabeti olarak kendini göstermektedir (Altbach, 2014).

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında çalışan personelin görev tanımı ve yasal hakları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'yla tanımlanmaktadır. 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ayrıca akademisyenlerin ekonomik haklarını ve özlük haklarını düzenlemektedir. Bu kapsamda Kanun,

“Yükseköğretim Kanununda yer alan öğretim elemanları tanımına giren personeli sınıflandırmak, aylıklarını ve ek göstergelerini düzenlemek, derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesinin şekil ve şartları ile sosyal haklardan yararlanma, ek ders ücreti, üniversite, idari görev ve geliştirme ödeneklerinin miktarını tespit etmek, emekli ve yabancı öğretim elemanlarının sözleşmeli olarak çalıştırılma usul ve esaslarını belirlemeyi” amaçlamaktadır. Kanun, “2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa tabi üniversite öğretim elamanlarının aylık, ödenek ve sair özlük haklarını” içermektedir.

Türkiye'deki devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere ilişkin idari ve mali konular 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ile güvence altına alınmaktadır. Vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere ilişkin çalışma koşulları ise 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'na bağlı olarak oluşturulan Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği doğrultusunda süreli hizmet sözleşmeleri ve özel hukuk hükümleri aracılığıyla düzenlenmektedir. Söz konusu yönetmelikte, vakıf üniversitelerinde görev alacak akademik ve idari personelin çalışma esasları için 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda devlet üniversiteleri için geçerli olan hükümlere, maaş ve diğer özlük hakları için ise 4857 Sayılı İş Kanunu'nda yer alan hükümlere tabi olduğu ifadesi yer almaktadır (Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2005).

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi'nden 19.03.2024 tarihinde elde edilen veriler Türkiye'de 129 Devlet, 75 Vakıf ve dört Vakıf Meslek Yüksekokulu olmak üzere toplam 208 yükseköğretim kurumu bulunduğunu göstermektedir. 2022-2023 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre Türkiye'de üniversitelerde görev yapan 34.280'i profesör, 22.462'si doçent, 44.216'sı doktor öğretim üyesi, 37.039'u öğretim görevlisi ve 46.569'u araştırma görevlisi olmak üzere toplam 184.566 akademisyen bulunmaktadır. Bu akademisyenlerin 154.981'i devlet üniversitelerinde, 29.338'i vakıf üniversitelerinde, 247'si ise vakıf meslek yüksekokullarında görev yapmaktadır (YÖK, 2024).

Türk yükseköğretim sistemi içerisinde insan kaynakları yapılanmasının karşılığı Personel Daire Başkanlığıdır. Yapılan bilimsel çalışmalar, bu yükseköğretim kurumlarındaki personel algısından insan kaynağı algısına doğru geçmenin öneminden bahsetmektedir (Çetinel, 2003; Köroğlu, 2010; Eroğlu, 2016). Yenliğin, güncel bilginin peşinde olan, çağın gerisinde kalmamayı amaçlayan kurumlar olarak en önemli sermayesi insan olan üniversitelerin, çalışanlarına personel gözüyle bakmak yerine insan kaynağı felsefesiyle yaklaşması önem arz etmektedir (Damar ve diğerleri, 2020).

Vakıf Yükseköğretim Kurumları devlet üniversiteleri gibi Anayasa ve Yükseköğretim Kanunu'na tabi olup, bu kanunlar temelinde kurulabilmektedir. Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği 28. Madde'de vakıfların kendilerine kazanç sağlamak amacıyla yükseköğretim kurumu kuramayacakları açıkça belirtilmektedir. Vakıf Yükseköğretim Kurumları kurumun en yüksek karar organı olan mütevelli heyeti tarafından yönetilmektedir. Mütevelli heyeti bu kurumların tüzel kişiliğini temsil etmektedir. En az yedi üyeden oluşan ve dört yıllığına atanan mütevelli heyetinin tabii üyesi Rektördür. Mütevelli heyetinin en kritik öneme sahip olan yetkisi kurumun yöneticisini atamaktır. Rektör atama yetkisi YÖK'ün olumlu görüşünün de alınmasıyla mütevelli heyetindedir. Rektör atamasının yanı sıra dekan ve yüksekokul müdürlerinin ataması da YÖK'ün olumlu görüşleri alınarak mütevelli heyeti tarafından yapılmaktadır. Öğretim elemanlarının sözleşmeleri yapmak ve atamalarını onaylamak, kurum bütçesini kabul etmek ve uygulama takibini yapmak, öğrencilerden

alınacak ücretleri belirlemek gibi konular da mütevellî heyetinin yetki ve görevleri arasındadır (Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2015).

Vakıf yükseköğretim kurumu kurulurken gelecekte oluşabilecek mağduriyetlerin önüne geçilmesi amacıyla bir devlet üniversitesinin, kurulan bu yeni kurum için garantör üniversite olması istenmiştir. Vakıf yükseköğretim kurumlarının rektör atarken bu atamayı YÖK'ün onayı olmadan gerçekleştirememesi, özel kurum niteliği taşıyan bu kurumların üzerindeki devlet kontrolünün göstergesidir. Buna ilaveten dünyadaki benzer örneklerle karşılaştırıldığında, Türkiye'deki vakıf yükseköğretim kurumlarının üzerinde ciddi bir kontrol mekanizması ve müdahale alanı olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin bağımsızlığının sınırlandırılmış yapısını gözler önüne sermektedir (Çelik, 2016).

Türkiye'deki yasal düzenlemeler vakıfların üniversitelerin işleyişine müdahale etmemesi gerektiğini önemle belirtmesine karşın YÖK'ün 2007 raporunda, henüz yeterince kurumsal bir yapıya sahip olmayan vakıf üniversitelerinin işleyişine vakıf yönetimleri tarafından müdahalelerde bulunulduğu ifade edilmektedir. Ayrıca söz konusu üniversitelerin akademik niteliğinin bu müdahalelerden olumsuz bir şekilde etkilendiğinin altı çizilmektedir.

2007 yılından itibaren vakıf üniversitelerinin sayısının hızlı bir şekilde arttığı bilinmektedir. YÖKSİS verilerine göre illere göre vakıf üniversitesi sayıları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

İllere Göre Vakıf Üniversitesi Sayıları

	Vakıf	Vakıf MYO	Toplam
İstanbul	44	3	47
Ankara	13	-	13
İzmir	3	1	4

Antalya	3	-	3
Gaziantep	2	-	2
Konya	2	-	2
Mersin	2	-	2
Bursa	1	-	1
Kayseri	1	-	1
Kocaeli	1	-	1
Nevşehir	1	-	1
Trabzon	1	-	1
Toplam	74	4	78

Tablo 3'e göre toplam 78 vakıf üniversitesinin 74'ü normal vakıf üniversitesi, 4'ü ise vakıf meslek yüksekokuludur. İstanbul, 47 üniversite ile en çok vakıf üniversitesini barındırırken onu 13 üniversite ile Ankara ve 4 üniversite ile İzmir takip etmektedir. Diğer büyükşehirlerde 2-3 arasında, bazı illerde ise birer vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Bu dağılım, vakıf üniversitelerinin ağırlıklı olarak büyük şehirlerde, özellikle de İstanbul'da yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durum, nüfus yoğunluğu, ekonomik faktörler ve eğitim talebinin yüksek olduğu bölgelerde vakıf üniversitelerinin daha fazla kurulma eğiliminde olduğuna işaret etmektedir.

Her ne kadar vakıf üniversitelerinin sayısında son yıllarda artış yaşanarak devlet üniversitesi sayısına da yaklaşırsa, iki kurumdaki öğrenci sayıları kıyaslandığında devlet üniversitelerinin daha fazla öğrenciye öğrenim imkânı sağladığı Tablo 4'ten görülmektedir.

Tablo 4

2023-2024 Eğitim Öğretim Yılında Öğrenim Gören Öğrenci Sayıları

Üniversite Türü	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Devlet	2.596.635	3.234.059	444.037	6.274.731
Vakıf	225.991	506.112	74.455	806.558

Toplam	2.822.626	3.740.171	518.492	7.081.271
--------	-----------	-----------	---------	-----------

Tablo 4 incelendiğinde, devlet üniversiteleri toplam 6.274.731 öğrenciye eğitim imkânı sağlarken, vakıf üniversiteleri 806.558 öğrenciye hizmet vermektedir. Bu rakamlar, devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerine kıyasla yaklaşık 7,8 kat daha fazla öğrenciye eğitim olanağı sunduğunu göstermektedir. Her eğitim düzeyinde (ön lisans, lisans, lisansüstü) devlet üniversiteleri, vakıf üniversitelerine göre önemli ölçüde daha yüksek öğrenci sayılarına sahiptir. Bu veriler, son yıllarda vakıf üniversitelerinin sayısında artış yaşansa da devlet üniversitelerinin hala yükseköğretimde ana hizmet sağlayıcı konumunda olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Vakıf üniversitelerine ödenen öğrenim ücretleri üniversiteden üniversiteye farklılaşabildiği gibi fakülteden fakülteye ve bölümden bölüme de farklılaşabilmektedir. İstanbul ve Ankara’da bulunan ve akademik kalitesiyle öne çıkan üniversitelerin öğrenim ücretleri bir hayli yüksektir. Akademik kalitesi herkes tarafından bilinen vakıf üniversitelerinin öğrenim ücretleri, akademik nitelik açısından iyi olduğu düşünülmeyen vakıf üniversitelerine göre daha yüksek olmasına rağmen kontenjanlarını tamamen doldurduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca ileride iş bulma açısından gelecek vadeden programların kontenjanlarının öğrenim ücretleri yüksek olmasına rağmen boş kalmadığı belirtilmektedir (Çetin, 2016). Buradan hareketle istihdam garantisinin kontenjan doluluğunda ödenen ücretten daha önemli bir etken olduğu ileri sürülebilir.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin dağılımını gösteren Tablo 5, devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanı sayılarını unvanlarına göre karşılaştırmaktadır.

Tablo 5

2023-2024 Eğitim Öğretim Yılında Unvanlara Göre Öğretim Elemanı Sayıları

Üniversite Türü	Araştırma	Öğretim	Doktor	Doçent	Profesör	Toplam
-----------------	-----------	---------	--------	--------	----------	--------

	Görevlisi	Görevlisi	Öğretim Üyesi			
Devlet	37.523	29.444	34.633	21.290	31.206	154.096
Vakıf	5.243	6.897	9.608	2.643	5.534	29.925
Toplam	42.766	36.341	44.241	23.933	36.740	184.021

Tablo 5 incelendiğinde, devlet üniversitelerinin toplam 154.096 öğretim elemanına sahip olduğu, vakıf üniversitelerinin ise 29.925 öğretim elemanı ile hizmet verdiği görülmektedir. Bu rakamlar, devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelere kıyasla yaklaşık 5,15 kat daha fazla akademik personele sahip olduğunu göstermektedir. Tüm akademik unvanlarda (Araştırma Görevlisi, Öğretim Görevlisi, Doktor Öğretim Üyesi, Doçent, Profesör) devlet üniversiteleri, vakıf üniversitelere göre önemli ölçüde daha yüksek sayılara sahiptir. Özellikle araştırma görevlisi ve profesör unvanlarında bu fark daha belirgindir. Bu veriler, vakıf üniversitelerinin sayısında artış yaşansa da devlet üniversitelerinin akademik kadro açısından hala dominant konumda olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Merkezi bir yönetim anlayışının hâkim olduğu devlet üniversiteleri bu durumun etkisiyle küresel dünyada yaşanan gelişmelere cevap vermekte geç kalabilmektedir. Devlet üniversitelerinin aksine vakıf üniversiteleri sürekli artış gösteren eğitim talebini gerek kontenjan çeşitlilikleri gerekse açılan programlar aracılığıyla cevaplamakta başarı göstermektedir. Ancak vakıf üniversitelerinin akademik nitelik açısından devlet üniversitelerinden gerisinde oluşu ve yükseköğretim deneyimi olmayan kişiler tarafından yönetiliyor oluşu bu kurumların başlıca noksan yanlarından bir kaçıdır (Mızıkacı, 2010).

Vakıf üniversitelerinin bünyesinde yarı zamanlı akademisyen kadro sayısının yüksek oluşu, araştırma görevlisi sayısının az oluşu, yönetim kadrolarının maddi kaygılarla karar alması, akademisyene girişimci öğrenciye ise müşteri gözüyle bakılması gibi konular vakıf üniversitelerinin dezavantajları olarak sıralanabilir (YÖK, 2006). Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin yaşadığı sorunlar ise iş yükünün fazla olması, mesai saatlerinin

esnek olmayışı, atama yükseltme kriterlerindeki sıkıntılar, fiziksel koşulların ve idari personel sayısının yetersiz oluşu şeklinde sıralanabilir (Tuzgöl-Dost & Cenkseven, 2007). Vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin mesai saatlerini çoğunlukla ders verme, öğrenci iletişimi ve idari görevlere geçirdikleri; akademik çalışmalarına bu işlerden arta kalan kısıtlı zamanlarda zaman ayırabildikleri saptanmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar vakıf üniversitesindeki akademisyenlerin devlet üniversitelerindeki meslektaşları ile karşılaştırıldığında daha fazla iş yükü algısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Kurtay & Duran, 2018). Vakıf üniversitelerindeki akademik personelin genel durumuna bakıldığında, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin ders yükü, ders çeşitliliği vb. konularda devlet üniversitesindeki akademisyenlere oranla daha fazla iş yükü algısına sahip oldukları ileri sürülmektedir (Kurtay & Duran, 2018). Bu bilgiler çerçevesinde vakıf üniversitesindeki yanlış yönetim politikalarının akademisyenler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

Üniversitelerin amaçlarına ulaşabilmesi hususunda sahip olduğu en önemli kaynak akademisyenlerdir ancak akademisyenlerin mesleki ve ekonomik konularda yaşadıkları sorunları ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır (Buluş, 2014; Bülbül, 2006; Çam, 2001, Küçüksüleymanoğlu, 2007; Murat, 2003; Tümkeya, 2006). Fazla ders yükü ve kalabalık sınıflar nedeniyle öğretim faaliyetleri dışındaki temel görevlerinden olan araştırma faaliyetlerine gereken zamanı ayıramıyor oluşları akademisyenlerin yaşadığı en temel sorunlardan biridir (Korkut, 2001).

Küçüksüleymanoğlu (2007) ise akademisyenlerin yaşadığı pek çok sorun olduğunu ifade etmekle birlikte, bu sorunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Örgütsel ve yönetsel konulardan kaynaklanan sorunlar
- Özel sektörün üniversitelerden farklı olarak sunduğu tatmin edici nitelikler
- Akademisyenlerin üniversite yönetimindeki oynadığı rolün giderek azalması
- Akademisyenlik mesleğinin günden güne saygınlığını yitirmeye başlaması

- Üniversite ortamında çalışmanın değerinin giderek azalması

Bu ve bunun gibi pek çok neden başarılı akademisyenlerin üniversite ortamını uzaklaşarak terk etmesine ve tükenmişlik yaşamalarına yol açmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2007).

Vakıf üniversitesinde görev yapan 19 akademisyenle görüşülerek gerçekleştirilen bir araştırmada, bu akademisyenlerin ders yükü ve çeşitliliği, öğrenciyle daha fazla iletişim kurmaları gibi nedenlerle devlet üniversitesindeki meslektaşlarına oranla daha fazla iş yükü algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Vakıf yükseköğretim kurumlarının devlet üniversitelerine kıyasla daha fazla ticari amaç gütmesi, bu kurumların öğrenci alım koşullarını düşük tutmasına neden olmaktadır. Böylece bu kurumlardaki öğrenci sayısı akademisyen sayısı için yüksek kalmakta ve akademisyenlerin vakitlerinin büyük bir kısmını öğretim faaliyetine ayırmalarına yol açmaktadır. Bu ve bunun gibi nedenler vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin araştırma yapma misyonlarına yeteri kadar zaman ayıramamalarıyla sonuçlanmaktadır (Kurtay & Duran, 2018).

Akademisyenlerin sorunlarına ilişkin literatür taraması yapıldığında kadın akademisyenlerin yaşadıkları sorunlara ilişkin çalışma sayısının artış gösterdiği görülmektedir (Tolay ve Baysal, 2020; Şentürk, 2015; Şahin, 2020; Altınoluk, 2018; Aybek, 2023). Kadın akademisyenlerin cinsiyetlerinden kaynaklı olarak karşılaştıkları sorunlardan başlıcaları, kadının çoklu rolleri ve fazla sorumluluk beklentisi olan pozisyonlara olumlu bakmamaları (Yılmaz ve Özdemir, 2012), fırsat eşitsizliği nedeniyle eril yönetim anlayışının kadın akademisyenlerin akademik yönetime katılmaları konusunda engel teşkil etmesi (Demir, 2018; Tahtaloğlu, 2016; Aybek, 2023), evli kadın akademisyenlerin eşlerinden ve ailelerinden manevi destek görmemesi (Çakır ve Arslan, 2018; Aybek, 2023) olarak ortaya çıkmaktadır. Kadın akademisyenlerin meslektaşlarıyla yaşadığı önemli sorunlardan bir diğeri ise “Kraliçe Arı Sendromu”dur. Kadın akademisyenlerin hemcinsleri olan meslektaşları tarafından kıskanıldıklarını ve engellendikleri ifade edilmektedir (Aybek, 2023). Akademisyenlik mesleğinin yanı sıra anne ve eş rolünü üstlenmeleri, kadın

akademisyenlerin aile hayatı ve akademik kariyerleri arasında kalmalarına yol açmaktadır. Bu durum kadın akademisyenlerin akademik hedeflerine ya hiç ulaşamamasıyla ya da geç ulaşabilmeleriyle sonuçlanmaktadır (Aytaç ve diğerleri, 2001; Aybek, 2023).

Akademisyen kalitesinin düşük oluşu ve akademisyenlerin mutsuzluğu yükseköğretimin kalitesinin azalmasında önemli bir rol oynamaktadır. Akademisyenlerin algıladıkları hizmet kalitesinin yüksek düzeye ulaşabilmesi için sosyal haklar, ücret, fiziksel koşullar, yönetimin otorite anlayışı, motivasyon yaklaşımı ve liderlik gibi konularda üniversite yönetimleri tarafından sağlanması gereken birtakım yükümlülükler bulunmaktadır (Eroğlu, 2004).



Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Bu araştırmada psikolojik sözleşmenin akademisyenler için ne anlama geldiği ve psikolojik sözleşme ihlali deneyimlerinin katılımcılar üzerindeki etkisini anlamak amaçlanmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı bireysel ve algısal olma özellikleriyle öne çıkmasına karşın literatürde genellikle nicel yöntemlerle incelenmektedir (Conway & Briner, 2005). Bu durumun aksine Rousseau ve Tijoriwala (1998), bireysel inançlar ve algılar üzerine kurulu olması nedeniyle psikolojik sözleşmelerin kendine özgü doğasının, içeriğinin ve kapsamının anlaşılabilmesi için sözleşme taraflarının konuya ilişkin algı ve inançlarına ulaşabilmek için kendi görüşlerine başvurmanın önemine vurgu yapmışlardır. Nitel araştırmalar bireylerin deneyimlere ilişkin yorumlarını ve bu deneyimlere yüklemiş oldukları anlamları anlamaya çalışmaktadır (Merriam, 2018). Tümdengelimsel bir yaklaşımla hipotezlerin test edilmesi yerine hipotez, kavram ve teori oluşturmak amacıyla veri toplanan nicel araştırmaların aksine nitel araştırmalarda tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmektedir. Nitel araştırmalar teoride bir boşluk olduğu düşünüldüğünde veya var olan teorinin kavramı açıklamakta yeterli olmadığı durumlarda tercih edilmektedir (Merriam, 2018). Yapılan literatür taraması sonucunda psikolojik sözleşmenin nasıl oluştuğuna ve nasıl geliştiğine dair boşluk bulunduğu ve bu konunun aydınlatılmasına ilişkin cevap arayışının devam ettiği sonucunda ulaşılmıştır (Topçu, 2015). Bu bağlamda araştırmanın temel amacı doğrultusunda araştırmada nitel araştırma yaklaşımının benimsenmesinin daha uygun olacağına karar verilmiştir.

Araştırma Deseni

Akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali deneyimlerinin, kendi algı ve inançlarına dayalı olarak belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada araştırma deseni olarak *fenomenolojik desen* kullanılmıştır. Fenomonoloji, fenomene ilişkin deneyimi olan bireylerden toplanan verilerden, bütün bireylerin deneyimlerinin temelini belirleyen ve bütüncül bir betimleme ortaya koyan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Moustakas, 1994). Başka bir ifadeyle, bu araştırma deseni bireylerin bir fenomene ya da kavrama ilişkin algı ve deneyimlerinin ne olduğu ve bunları nelerin etkilediği sorularına cevap bulmaya çalışılarak, söz konusu algı ve deneyimlerin başkaları tarafından paylaşılan ortak anlamını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Benzer şekilde Creswell (2013) de bu deseni, bir grup insanın bir kavrama veya fenomene ilişkin yaşamış olduğu deneyimlerin ortak tanımlamasının yapılması olarak nitelendirmektedir. Araştırmacı bu fenomene dair deneyimleri olan kişilere ulaşarak onlardan veri toplar ve sonrasında bütün bireylerin bu konuya ilişkin deneyimlerinin özünü ortaya koyarak bütünsel bir betimleme yapar. Yıldırım ve Şimşek (2008) fenomenoloji desenin, günlük hayatta farkına varılan ancak anlamının tam olarak kavranamadığı olguların araştırılmasını amaçlayan çalışmalara uygun bir zemin hazırladığını ifade etmektedir.

Fenomenolojik araştırma desenin seçilmesinde; bu araştırma deseni türünde fenomene (olgu) yönelik deneyimlerin sorgulanarak deneyin özüne ulaşılmasının amaçlanması etkili olmuştur. Bu çalışmanın fenomeni psikolojik sözleşme ihlali olup, bu süreçte akademisyenlerin yaşadığı bu fenomene yönelik deneyimler betimlenmiştir. Buna ek olarak, deneyimlerin ne anlama geldiğine ilişkin de yorumlarda bulunulmuştur. Bu çalışmada incelenen fenomen, vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşmesidir.

Katılımcılar

Bu araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme tekniklerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan maksimum çeşitlilik örnekleme, araştırmacının örneklem grubuna, birtakım özelliklere ve niteliklere göre farklılık gösteren durum ya da bireyleri dahil ettiği bir örnekleme yöntemidir (Creswell, 2017). Verilerin yetersiz kalması gibi istenmeyen durumlara karşı maksimum çeşitlilik örnekleme, rastgele bir örneklem yoluyla elde edilen verilerden daha temsili olarak gösterilebilecek önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır (Vitcu ve diğerleri,2007).

Bu yöntemin tercih edilmesinde katılımcıların çeşitliliğinin maksimum düzeyde yansıtılmak istenmesi etkili olmuştur. Ayrıca maksimum çeşitlilik örnekleme, araştırma süresince yapılan analizlerin devamlı karşılaştırılmasını mümkün kılması (Patton, 2014) nedeniyle bu araştırmanın amacına uygun bulunmuştur. Buna ek olarak bu örneklem türü, incelenen konunun katılımcıdan katılımcıya nasıl farklılaştığını göstermek ve konunun farklı bakış açılarıyla ele alınmak istendiğinde durumlarda kullanılmaktadır (Merriam, 2018). Psikolojik sözleşmelerin algısal sözleşmeler (Rousseau, 1995) olması bu sözleşme türünün kişisel özelliklerden etkilenebileceği ve kişiden kişiye farklılık gösterebileceği düşüncesi maksimum çeşitlilik örnekleme tekniğinin seçilmesinde etkili olmuştur. Böylelikle psikolojik sözleşmeye ve ihlaline farklı anlamlar yükleyen, bu kavramlara ilişkin farklı algılara ve deneyimlere sahip olan akademisyenlerin bakış açılarının geniş bir yelpazede ortaya koyulabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı ve araştırma soruları göz önünde bulundurularak çalışma grubuna dahil edilecek katılımcıların seçim ölçütleri belirlenmiş (Merriam, 2018) ve belirlenen bu ölçütler kapsamında ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır (Miles ve Huberman, 2016). Ölçüt örnekleme, nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan amaçlı örnekleme tekniklerinden biridir. Bu yöntemde, araştırmacı önceden belirlediği belirli kriterlere uyan durumları, kişileri veya olayları seçerek örneklemini oluşturur (Baltacı, 2018).

Literatür taraması sürecinde önemli ölçütlerle karşılaşılmış ve çalışma grubunun sınırlarını belirlemek için ölçütler belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecinde, iş yaşamlarındaki ilk yılı sosyalizasyon süreci olarak kabul görmektedir. Buna istinaden psikolojik sözleşmesi henüz tam olarak oluşmamış çalışanlar tarafından algılanan ihlal deneyimlerinin hatalı olabileceği ileri sürülmektedir (Rousseau, 1995; Robinson, 1996). Ayrıca, bulundukları kurumda uzun yıllar çalışıyor olsalar dahi unvan değişikliği yaşamış akademisyenlerin, yeni unvanları ile birlikte kurumlarıyla kurmuş oldukları psikolojik sözleşmelerin de değişime uğramış olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışma grubuna “aynı kurumda, aynı unvanla en az iki yıldır çalışmakta olan akademisyenler” dahil edilmesine karar verilmiştir.

Maksimum çeşitliliğin sağlanması için çalışmada; İstanbul ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan farklı kurumlardan ve farklı unvan, çalışma süresi ve yaş grubundan olan toplam 25 akademisyen ile çalışılmıştır. Araştırma etiğinin ve gizlilik ilkesinin sağlanması amacıyla devlet üniversitesinden katılımcılara (KD1), vakıf üniversitesi katılımcılarına ise (KV15) gibi kodlar verilmiştir. Katılımcılara ait özellikler Tablo 6’da yer almaktadır. Creswell (2013), nitel araştırmalarda olması gereken katılımcı sayısı için bir alt ya da üst sınır olmadığını, zengin veri doygunluğu sağlayacak katılımcılara ulaşmanın önemli olduğunu ileri sürmektedir. Nitel araştırmaların genelleme kaygısından uzak oluşu ve yalnızca araştırılan ilişkin detaylı veri elde etme amacı göz önünde bulundurulduğunda (Creswell, 2017) çalışmanın katılımcı sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir. Ancak yine de verilerin doygunluğa ulaşması yapılacak analizlerde aranacaktır.

Tablo 6*Katılımcıların Özellikleri*

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Unvan	Üniversite Türü	Çalıştığı Bölüm	Mevcut Üniversitede Çalışma Süresi (Yıl)	Meslekteki Çalışma Süresi (Yıl)	Başka Yükseköğretim Kurumu Deneyimi
KD1	Kadın	35	Arş Gör. Dr.	Devlet	Türk Dili ve Edebiyatı	7	12	Var
KD2	Kadın	40	Arş. Gör. Dr.	Devlet	Felsefe	10	10	Yok
KD3	Kadın	37	Öğr. Gör.	Devlet	Türk Dili	6	13	Var
KD4	Kadın	37	Arş. Gör.	Devlet	Fransız Dili Eğitimi	8	8	Yok
KD5	Kadın	41	Dr. Öğr. Üyesi	Devlet	Psikoloji	3	14	Var
KD6	Erkek	37	Öğr. Gör.	Devlet	Muhasebe ve Vergi	10	13	Var
KD7	Kadın	57	Prof. Dr.	Devlet	Alman Dili Eğitimi	33	33	Yok
KD8	Kadın	52	Doç. Dr.	Devlet	PDR	32	32	Yok
KD9	Kadın	58	Dr. Öğr. Üyesi	Devlet	İngiliz Dili Eğitimi	30	30	Var
KD10	Kadın	34	Arş. Gör.	Devlet	Gerontoloji	5	5	Yok
KD11	Erkek	45	Doç. Dr.	Devlet	Bilgisayar Mühendisliği	24	24	Yok
KD12	Kadın	41	Prof. Dr.	Devlet	Bilgisayar Mühendisliği	19	19	Yok
KD13	Kadın	28	Arş. Gör.	Devlet	Psikoloji	5	5	Yok
KD14	Erkek	47	Doç. Dr.	Devlet	Mekatronik Mühendisliği	21	21	Yok

KV15	Kadın	45	Dr. Öğr. Üyesi	Vakıf	Okul Öncesi Öğretmenliği	3	3	Yok
KV16	Kadın	48	Doç. Dr.	Vakıf	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	14	20	Var
KV17	Erkek	33	Arş. Gör.	Vakıf	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	3	3	Yok
KV18	Kadın	28	Arş. Gör.	Vakıf	Türk Dili ve Edebiyatı	5	5	Var
KV19	Erkek	35	Öğr. Gör.	Vakıf	Yönetim Bilişim Sistemleri	10	10	Yok
KV20	Kadın	38	Dr. Öğr. Üyesi	Vakıf	Yönetim Bilişim Sistemleri	11	12	Var
KV21	Kadın	40	Dr. Öğr. Üyesi	Vakıf	Psikoloji	6	6	Yok
KV22	Erkek	38	Öğr. Gör.	Vakıf	Türk Musikisi	4	4	Yok
KV23	Kadın	37	Dr. Öğr. Üyesi	Vakıf	Beslenme ve Diyetetik	24	24	Yok
KV24	Kadın	56	Prof. Dr.	Vakıf	Rekreasyon	6	24	Var
KV25	Erkek	32	Arş. Gör.	Vakıf	Tıp Fakültesi	6	6	Yok

Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmanın çalışma grubu, çeşitli demografik ve mesleki özelliklere sahip 14 devlet ve 11 vakıf üniversitelerinde görev yapan 25 akademisyenden oluşmaktadır. Bu kapsamda, İstanbul'da bulunan üç devlet üç vakıf olmak üzere altı farklı üniversiteden katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcıların 18'i kadın, 7'si erkek olup, yaşları 27 ile 58 arasında değişmektedir. Akademik ünvanlar açısından zengin bir çeşitlilik gözlenmekte olup; araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, dr. öğretim üyesi, doçent ve profesör ünvanlarına sahip katılımcılar bulunmaktadır. Mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri 3 ile 32 yıl arasında değişirken, mesleki deneyimleri de benzer bir aralıkta seyretmektedir. Ayrıca, 10 katılımcının farklı yükseköğretim kurumlarında da deneyim sahibi olduğu görülmektedir. Bu çeşitlilik, araştırma bulgularının farklı perspektiflerden zengin iç görüler sunma potansiyelini artırmaktadır.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmaya ilişkin verilerin sözlü iletişim aşamasında elde edildiği göz önüne bulundurulduğunda, görüşmelerin nitel verilerin toplanmasında özel bir yeri olduğu söylenebilir (Misoch, 2015). Görüşme tekniği, doğrudan gözlem yapma fırsatının bulunmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Kişilere ait duyguları, düşünceleri ve niyetler gözlemlemek mümkün olmadığı gibi geçmişte yaşanan olayları ve sergilenen davranışları da gözlemlemek mümkün değildir. Ancak bütün bunlara ilişkin bilgileri katılımcılara soru sorarak elde etmek mümkündür. Buna istinaden görüşmenin amacının görüşme yapılan kişiye ait bakış açısını öğrenmek olduğu ifade edilmektedir (Patton, 2002).

Merriam (2018), gözlemlene imkânı olmayan davranış ve duyguların ya da kişilerin dış dünyaya nasıl anlam yüklediklerini öğrenmek için görüşme tekniğinin kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca geçmişte gerçekleşmiş ve tekrarı olmayacak olan olayların anlaşılabilmesi için görüşme tekniğinin tercih edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Görüşmelerin pek çok çeşidi bulunmakla birlikte, görüşme çeşitleri genellikle *tam yapılandırılmış*, *yarı-yapılandırılmış* ve *yapılandırılmamış görüşmeler* olmak üzere

sınıflandırılmaktadır. Yapılandırılmış görüşme tekniği, esnek yapıda olmayışı ve önceden hazırlanmış sorulara bağlı kalınması nedeniyle katılımcılara ait görüşlerin anlaşılmasını ve katılımcıların iç dünyalarına girilmesini kısıtlayabilmektedir (Merriam, 2018). Karasar (2010), yapılandırılmış görüşmelerin konuya ilişkin anlamlandırma sürecini ve içtenliğin sağlanmasını sınırlandırdığını ifade etmektedir. Ayrıca bu görüşme türü görüşme sırasında araştırmacının konuya ilişkin daha detaylı bilgi edinmesine olanak vermemektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013). Araştırma konusuna ilişkin amaçların açık bir şekilde tanımlanmış olduğu çalışmalarda verilerin daha etkin şekilde toplanabilmesi için yapılandırılmamış görüşmelerin kullanılması önerilmez. Bu görüşme türü yerine yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış görüşmelerin veri toplama tekniği olarak daha uygun olduğu ileri sürülmektedir (Cankurtaran, 2016). Bu görüşten hareketle bu çalışmada görüşme çeşitlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmasına karar verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler katılımcının araştırılan konuya ilişkin algılarını kendi düşünceleriyle ifade etmesini sağlamaktadır. Bu görüşme türünde görüşmenin büyük bir çoğunluğunda keşfedilmek istenen konuların ortaya koyulabilmesi için sorular sorulur (Merriam, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin asıl amacı ilgili konuya ilişkin daha çok ve derinlemesine bilgi toplamaktır. Ayrıca araştırmacı yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla katılımcıya sonda soruları yöneltebilir. Sonda soruları, yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruları izleyen soru ve yorumlardır. Sonda soruları katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar hakkında daha detaylı bilgi edinmeyi amaçlamaktadır. Bu sorular görüşme sırasında sorulmakta ve gelişigüzel ortaya çıkmaktadır (Merriam, 2018).

Görüşme tekniği günlük konuşmaya benzer yapısı nedeniyle ilk izlenim olarak basit bir veri toplama yöntemi olarak görülebilmektedir. Ancak bunun aksine görüşme tekniğini tercih eden araştırmacının görüşme formunu hazırlaması, test etmesi, ayarlaması ve uygulaması gibi çeşitli süreçleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle sanılanın aksine zahmetli bir süreci içinde barındırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme

teknğinde kullanılan iletişim asimetrik bir yapıya sahiptir. Araştırmacının rolü soru sormak ve dinlemektir. Cevaplayan kişinin rolü ise anlatmaktır. Bu yönüyle aslında günlük iletişimden farklı bir yapıya sahip olduğu ileri sürülebilir. Görüşme sırasında hem araştırmacı hem de görüşülen kişi bu asimetrik yapının bilincindedir ve buna rağmen bu görüşmeyi sürdürmeye devam etmektedir. Görüşme boyunca her iki taraf da birbirlerinin ne öğrenmeyi istediğini anlamaya çalışmaktadır (Honer, 2011).

Bu çalışmada araştırma verilerini toplamak için görüşme tekniğinin seçilmesinin nedenleri aşağıda sıralanmaktadır;

Bu çalışmada akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğu ve psikolojik sözleşme ihlal deneyimlerinin nasıl gerçekleştiğini anlamak amaçlanmakta olup, bu amaca ulaşabilmek için katılımcıların iş ilişkilerine yönelik algı ve deneyimlerine ulaşmak önem arz etmektedir. Görüşmeler, katılımcıların bir konuya ilişkin algılarını (Punch, 2005), duygularını ve deneyimlerini (Patton, 2014) ortaya koymada etkili bir veri toplama tekniğidir.

Görüşme aracılığıyla veri toplayabilmek için öncelikle kim ile görüşüleceğine karar vermek gerekmektedir (Merriam, 2018). Bu durum araştırmacının araştırdığı konuyu kimin bakış açısına göre öğrenmek istemesiyle ilgilidir. Psikolojik sözleşme kavramı literatürde farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise psikolojik sözleşme, çalışan bakış açısıyla (Rousseau, 1989) ele alınmaktadır. Görüşmeler, katılımcıların bakış açılarını anlamada faydalı bir veri toplama tekniği olarak kabul edilmektedir (Creswell, 2013; Patton, 2014). Bu çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için çalışan bakış açısına ihtiyaç duyulması nedeniyle, araştırma verilerinin görüşme formları aracılığıyla toplanmasına karar verilmiştir.

Nitel araştırmalardaki temel veri toplama kaynaklarından bir diğeri olan gözlemler bir durumun, vakanın, faaliyetin veya davranışın ilk elden gözlemlenmesiyle yeni bir bakış açısına ulaşılacağı zamanlarda ve katılımcıların içinde bulundukları durumu araştırma ile çözebilmesinin mümkün olmadığı zamanlarda kullanılabilecek en uygun tekniktir (Merriam, 2018). Doküman analizi ise bu çalışmaya konu olan akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin oluşumu ve psikolojik sözleşme ihlal deneyimlerinin gözlem veya doküman

incelemesi yoluyla çözümlenmesi psikolojik sözleşmelerin örtük yapıda olmaları ve yazılı olmamaları nedeniyle oldukça zordur. Yukarıda bahsedilen bütün nedenler sonucunda bu çalışma için veri toplama tekniği olarak görüşme yapılması uygun bulunmuştur.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu ve psikolojik sözleşme ihlali algılarını anlamak için veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda veri toplamada en çok kullanılan teknik görüşme tekniğidir (Kara, 2021). Görüşme tekniği, görüşmeyi yapan kişinin ve görüşmeye katılan kişinin birlikte katılımıyla gerçekleşen, araştırma konusuna ilişkin önceden hazırlanmış sorular çerçevesinde sürdürülen konuşma süreci olarak tanımlanmaktadır (DeMarris, 2004). Merriam (2018), görüşme tekniğinin kişilerin dış dünyaya yükledikleri anlamları, gözlemlenemeyen duygu ve davranışları öğrenmek için kullanıldığını ifade etmektedir. Nitel bir araştırmacı görüşme sırasında, anlaşılmayan her noktayı o anda yönelteceği sorularla anlaşılır kılabilir (Patton, 2018). Patton (2002), görüşmenin temel amacının özel bilgi edinmek olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacının asıl amacının ise görüşmeye katılan kişinin aklındakileri öğrenmek olduğunu ileri sürmüştür.

Bu araştırmada görüşme veri toplama aracından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmacı tarafından iki bölümden ve 16 sorudan oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcılara ait kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin özelliklerini ve psikolojik sözleşme ihlali algı ve deneyimlerini anlamaya yönelik 16 soru yer almaktadır. Görüşme formu geliştirilirken literatürde yer alan kavramlardan faydalanılmıştır. Sonrasında araştırmanın amacı doğrultusunda bu kavramlar veri toplamaya uygun hale getirilerek yarı yapılandırılmış görüşme formu haline dönüştürülmüştür. Ortaya çıkan taslak görüşme formu, içerik ve kapsam geçerliliğinin

sağlanması amacıyla nitel araştırma yöntemi, eğitim yönetimi ve psikolojik sözleşme alanında uzman sekiz uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen geri dönüşler üzerine sorularda gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır. Hazırlanan veri toplama aracının uygulanabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulu'na yapılan başvurusu sonucunda Etik Kurul Onayı (Ek-C) alınmıştır. Son olarak görüşme formunun pilot uygulaması vakıf üniversitesinde görev yapan bir doktor öğretim üyesi ve bir araştırma görevlisi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot uygulama sonucunda görüşme formunda yer alan soruların anlaşılır olduğu ve elde edilmek istenen cevaplara ulaştırma konusunda yeterli olduğu görülmüştür.

Görüşme Formunun Hazırlanması

Soruların “psikolojik sözleşme ihlalinin nasıl gerçekleştiğini, sözleşme ihlaline neden olan durumları, sözleşme ihlaline uğrayan akademisyenlerin bu durumdan nasıl etkilendiğini dolayısıyla sözleşme ihlali sonuçlarının ne olduğunu ve hangi tür sözleşmeye sahip olanların daha çok ihlal yaşadığını” öğrenmeye yönelik hazırlanması üzerinde çalışılmıştır. Veri toplama aracını hazırlamak için alan yazın incelenmiş, konu ile ilgili olarak önceden geliştirilmiş ölçeklere bakılmıştır.

Bu çalışmanın amacı ve araştırma soruları ile benzerlik gösteren çalışmalarda kullanılan veri toplama amaçlarında yer alan ifade ve sorulardan yola çıkılarak ilgili yazında yayın olarak kabul edilen ölçek ifadelerinden bir ifade ve soru havuzu oluşturulmuştur. Görüşme soruları hazırlanırken Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Aykanat (2014)'ın geçerlemesini yaptığı 9 maddeden oluşan “Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği (PSİÖ)” yararlanılmıştır. Tek boyuttan oluşan bu ölçek akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlali algısını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Görüşme soruları belirlenirken soruların; açık uçlu (Creswell, 2013; Patton, 2014), tarafsız (Patton, 2014) ve odaklanmış (Patton, 2014) olması göz önünde bulundurulmuştur. Yine Patton (2014) görüşmelerde final ya da kapanış sorusu kullanmanın önemli olduğunu, böylece katılımcıya bir son söz söyleme hakkı sunulmuş olduğunu ifade etmiştir. Bu öneriye

binaen, görüşme kılavuzunun sonuna “Eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz” şeklinde bir ifade eklenmiştir.

Veri toplama tekniği olarak görüşme tekniğinden yararlanılan bu çalışmada, Merriam (2018)’in de önerdiği üzere bir görüşme kılavuzu (formu) kullanılmıştır. Bu görüşme kılavuzu katılımcılara araştırma konusu hakkında sorulmak istenen sorulardan meydana gelmektedir. Görüşme kılavuzu görüşme sürecinin ilerleyen safhalarında hangi soruları soracağını gösteren ve böylelikle araştırmacının kendisini daha rahat hissetmesini sağlayan bir tekniktir (Merriam, 2018). Bu çalışmada da araştırmacı tarafından görüşme boyunca konuşulacak konulara ilişkin genel bir çerçeve oluşturulması ve herhangi unutulmuş bir soru olmaması amacıyla bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır (Ek-A).

Görüşme kılavuzunda yer alan sorular psikolojik sözleşme araştırmalarına yönelik literatür taraması yapılarak ve belirlenmiş araştırma soruları temele alınarak hazırlanmıştır. Tablo 4’te, görüşme kılavuzunda yer alan soruların hangi konu başlıklarıyla ilişkili olduğu ve bu sorular geliştirilirken hangi kaynaklardan yararlanıldığı belirtilmiştir.

Görüşme soruları hazırlanırken öncelikle literatürde yer alan farklı çalışmalarda kullanılmış anket formları, görüşme formları ve ölçekler gibi veri toplama araçları incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı ve araştırma soruları ile benzerlik gösteren çalışmalarda yer alan veri toplama araçlarındaki sorular ve ifadelerden ve kabul gören araştırmalarda kullanılmış ölçek maddelerinden yararlanılarak bir soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu soru havuzunda bulunan birbirini tekrar ettiği ve araştırmanın amacı ve sorularıyla uyum sağlamadığı tespit edilen soru ve ifadeler havuzdan çıkarılmıştır. Birbirine yakın anlamları olan ifadeler birleştirilmiş ve bazı ifadelerin soru tarzında değişiklik yapılmıştır. Elde edilen görüşme formundaki sorular sekiz uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan beşi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında görev yapmakta olup, dördü psikolojik sözleşme konusu üzerine çalışmış olan ve ikisi nitel araştırmalarda uzman olan. Eğitim Yönetimi Anabilim dalında görev yapmakta olan, psikolojik sözleşme çalışmaları olan ve nitel araştırmalarda uzman bir doçent ile görüşme formunda bulunan sorular üzerine birçok kez görüşülmüştür.

Diğer uzmanlarla ise bir kez görüşülmüştür. Söz konusu uzmanlardan gelen geri bildirimler ve öneriler doğrultusunda soru havuzunda bulunan bazı sorularda ve bazı soruların ise ifade edilme tarzında değişiklik yapılarak görüşme formundaki yer alan 16 soru belirlenmiştir. Görüşme soruları hazırlanırken elde edilmek istenen bilginin içeriğine yönelik ve katılımcılar tarafından anlaşılır tarzda olmasına dikkat edilmiştir Merriam (2018). Ayrıca Patton (2014)'ün de önerdiği gibi görüşme sonunda katılımcıya son bir söz hakkı verilmesi amacıyla görüşme formunun sonuna “Ekleme istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz” şeklinde bir ifade eklenmiştir.

Merriam (2018), iyi veri toplayabilmenin altın kuralının iyi soru sormaktan geçtiğini ve iyi soru sorabilmek için de pratik yapmanın önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşten hareketle görüşme formunun hazırlanmasının akabinde soruları test etmek amacıyla iki akademisyen ile pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonucunda soruların katılımcılar tarafından nasıl algılandığı görülmüştür. Görüşme formunda yer alan soruların katılımcılar tarafından algılanmasında herhangi bir sorun tespit edilmemiştir.

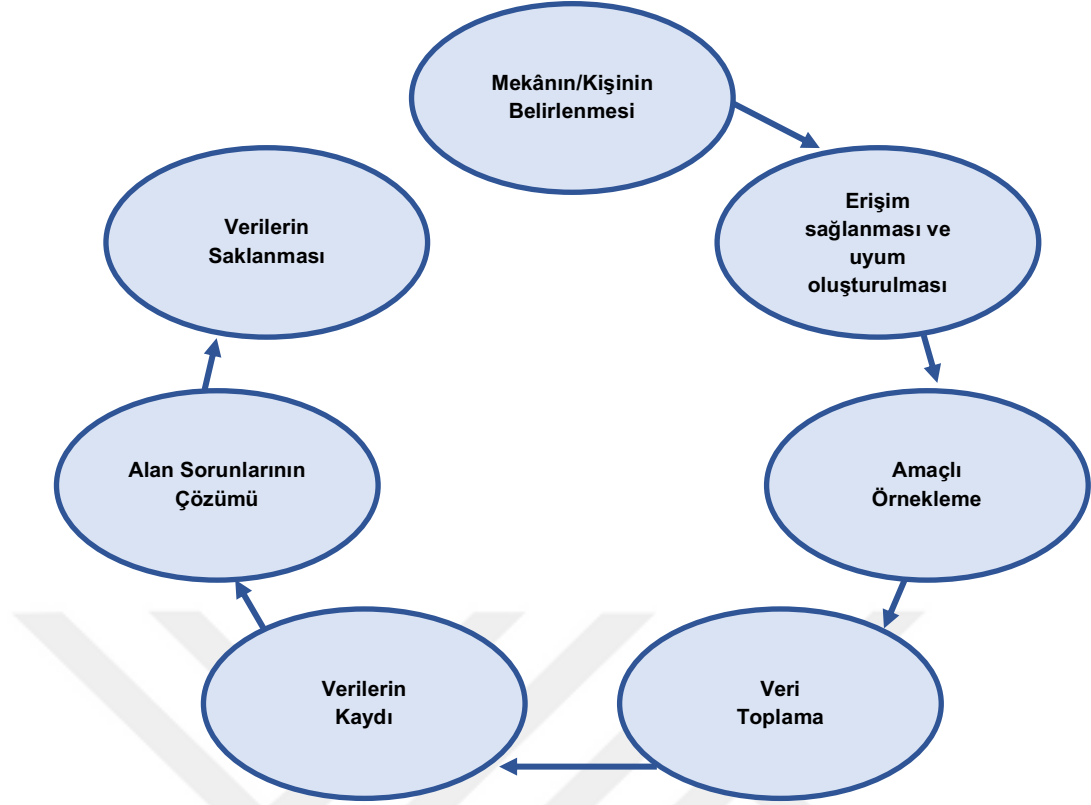
Veri Toplama Süreci

Veri toplama, iyi bir nitel araştırma tasarımının oluşturulması, araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gerekli izinlerin alınması, elde edilen verilerin kâğıt üzerinde veya dijital ortamda kaydedilebilmesi için araçlar geliştirilmesi, verilerin korunması, ortaya çıkabilecek etik sorunların önüne geçilmesi gibi detaylı bir süreci kapsamaktadır (Creswell, 2013).

Veri toplama süreci belirlenen araştırma problemine bir yanıt bulabilmek için anlamlı bilgilerin toplanmasının amaçlandığı, birbirini izleyen faaliyetlerin bütün olarak düşünülebilir. Şekil 4'de nitel bir araştırmaya ait veri toplama sürecinin nasıl gerçekleştiği görülmektedir (Creswell, 2013).

Şekil 4

Veri Toplama Döngüsü



Şekil 4’de nitel bir araştırma her ne kadar bir mekân ya da kişinin belirlenmesiyle başlıyor olsa da araştırmayı yapan kişi veri toplama döngüsüne diğer aşamalardan biriyle de başlayabilir. Mekânın veya kişilerin belirlenmesi, örneklem belirleme stratejisini de kapsamaması nedeniyle oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın problem durumu kapsamında devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerle çalışılmaya karar verilmiştir. Araştırmaya katılacak olan katılımcı grubunun belirlenmesinin akabinde, katılımcılara ulaşılmış ve görüşmelerin planlaması yapılmıştır. Katılımcıların tercihi doğrultusunda akademisyen görüşmelerinin bir kısmı yüz yüze gerçekleştirilirken, diğer bir kısmı online olarak gerçekleştirmiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler katılımcının ofisi, araştırmacının ofisi veya toplantısı odası gibi bireysel ve katılımcıların rahatsız edilmeden konuşabileceği ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan bütün görüşmeler önceden belirlenen gün ve saatte gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının kendi çalıştığı üniversitede bulunan katılımcılarla yapılan görüşmelerin hepsi yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bazı katılımcılar İstanbul’un uzak mesafe, trafik gibi

zaman kaybına neden olabilecek koşullarına maruz kalmamak için ve daha pratik olması nedeniyle görüşmelerin online platformlarda gerçekleştirilmesini istemişlerdir. Online görüşme talep edenlerin hepsi farklı üniversitelerden katılımcılardır. Ancak araştırmacıyla aynı üniversiteden olmadığı halde araştırmacıyla tanışıp, görüşmeleri yüz yüze gerçekleştirmek isteyen katılımcılar da olmuştur. Bu görüşmelerin hepsi katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme öncesi katılımcılara konuya ilişkin detaylı bir bilgilendirme e-postası gönderilerek ön bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde katılımcılara Gönüllü Katılım Formu elden teslim edilerek imzaları alınmıştır. Online olarak yapılan görüşmelerde ise Gönüllü Katılım Formu katılımcılara e-posta aracılığıyla gönderilerek imzalamaları istenmiş ve teslim alınmıştır. Verilerin kayıt altına alınması kapsamında araştırmacı her bir katılımcının verilerin kaydedilebilmesi için onayını alarak iki farklı ses kayıt cihazı ile görüşmeleri kayıt altına almıştır ve görüşmeler sırasında da kısa notlar almıştır. Kayıt işlemi yapılan görüşmelerin yazılı dökümleri yapılarak metin haline getirilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği kapsamında görüşme metinleri katılımcılara e-posta ile iletilerek doğruluğunun kontrol edilmesi sağlanmış ve onayları alınmıştır. Bu işlemin gerçekleştirilmesiyle katılımcı teyidi alınmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıları yönlendirecek onay cümlelerinin, jest ve mimiklerin kullanımından kaçınılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama olarak 50 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizi, verilerin hazırlanmasını, düzenlenmesini, kodlanmasını ve kodların bir araya getirilerek temaların oluşturulmasını ve son olarak verilerin şekiller, tablolar olarak sunulmasını ve yorumlanmasını kapsayan bir süreçtir. Nitel bir çalışmadaki veri toplama, analiz ve raporlama süreçleri birbiriyle bağlantılı ve çoğunlukla eş zamanlı ilerleyen süreçlerdir (Creswell, 2013). Huberman ve Miles (1994), nitel verilerin analizinin standart bir formata uygun şekilde yapılmadığını, aksine isteğe bağlı olarak oluşturulan, gözden geçirilen ve “yönetilmiş” bir süreç olarak gerçekleştirildiğini ileri sürmektedir. Dey

(1993), nitel araştırma yapan araştırmacıların bu verilerin analizini yaparak öğrendiklerini ifade etmektedir.

Bu araştırmada verilerin analizi içerik analizi yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi işlemleri “*veri toplama süreci analizleri*” ve “*veri toplama süreci sonrası yapılan analizler*” olmak üzere iki aşamada tamamlanmıştır. Fenomenolojik araştırmalarda Moustakas (1994) tarafından geliştirilen belirli yapılandırılmış analiz yöntemleri bulunmaktadır. Moustakas (1994)’ın fenomenolojik analiz yöntemi, öncelikle ele alınan fenomenle ilgili kişisel bilgilerin betimlenmesini ve sonrasında araştırmacının kendi kişisel deneyimlerini arka plana atarak doğrudan katılımcının deneyimlerini odak noktası yapmasını içermektedir. Söz konusu bu yaklaşım doğrultusunda, araştırmacı fenomene ilişkin kendi kişisel deneyimlerini “Araştırmacının Rolü” başlığı altında açıklamıştır. Böylelikle kendi kişisel deneyimlerinden sıyrılarak doğrudan katılımcıların deneyimlerini ortaya çıkarmaya yoğunlaşmıştır.

Merriam (2018), nitel araştırmalardaki veri toplama ve veri analizi aşamalarının her ikisinin de tekrarlanan dinamik süreçler olduğunu ve eş zamanlı şekilde ilerlemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Nitel bir araştırmacı çalışmasının başında araştırma problemi doğrultusunda veri toplama için probleme uygun amaçlı örnekleme karar verir. Ancak çalışmanın başında araştırmacının neyi keşfedeceği, kime ya da hangi konuya odaklanacağı ve son olarak neyin analiz edileceği belirsizdir. Ortaya çıkan son ürün, elde edilen veriye ve bütün süreç boyunca devam eden veri analizine göre şekil alır. Tüm süreç boyunca analiz edilmeksizin tekrarlayan veriler sonraları etkisiz bir veri topluluğu haline gelebilir. Ancak veri toplama süreciyle eş zamanlı ilerleyen veri analiz işlemleri hem zamandan tasarruf edilmesini hem de çok daha fazla anlamlı bilgi elde edilmesini sağlar. Bu doğrultuda araştırmacı veri toplama süreci henüz tamamlanmadan önce verilerin ilk analizine başlamıştır. Görüşmeler esnasında tutulan görüşme notları ve görüşmeler tamamlandıktan sonra çıkarılan görüşme özetleri bilgisayar ortamına aktarılıp deşifre

edilmiş ve veri toplama sürecinde düzenli bir şekilde yapılan analizlere eklenmiştir. Böylelikle ilk analizler anlam birlikleriyle kodların oluşturulması olarak gerçekleştirilmiştir.

Merriam (2018), veri analizini, elde edilen verinin anlamını dış dünyaya aktarma süreci olarak tanımlamaktadır. Verinin anlamını dış dünyaya aktarma süreci, katılımcıların araştırılan konuya ilişkin ne söylediğinin ve araştırmacının bu söylenenlerin ardında neyi gördüğünün birleştirilmesi ve yorumlanmasını kapsamaktadır. Creswell (2013), veri analiz sürecinin en iyi bir sarmal şeklinde gösterilebileceğini ifade etmektedir. Sarmaldaki ilk halka *verilerin düzenlenmesi* ile başlamakta olup, *okuma ve hatırlatıcı notlar alma, kodlardaki ve temalardaki verilerin betimlenmesi ve sınıflandırılması, verileri yorumlama, verileri sunma ve görselleştirme* şeklinde tamamlanmaktadır. Bu araştırmada veri analizinde izlenen aşamalar aşağıda detaylı olarak aktarılmaktadır (Creswell, 2013).

Verilerin Düzenlenmesi. Veri analizinin ilk adımı olarak araştırmacı görüşmelerden elde ettiği ses kayıtlarını bilgisayarda depolamıştır ve veri kaybını önlemek için yedekleme işlemlerini gerçekleştirmiştir. Veri toplama işlemi devam ederken yarı yapılandırılmış görüşme formlarından elde edilen ses kayıtları deşifre edilerek, yazılı metin haline dönüştürülmüştür. 50 dakikalık bir görüşmenin yazılı metne dönüştürülme süreci yaklaşık olarak 7 saat sürmektedir. Metin haline dönüştürülen veriler bir uzmana gönderilerek ses kayıt dosyaları ile yazılı metinde yer alan verilerin doğrulanması için yardım istenmiştir. Yardım istenen uzman çalışmanın geçerlik ve güvenirlik bölümünde tanımlanmış olan psikoloji bölümünde doktora eğitimini sürdüren uzmandır. Yazılı metin ile ses kayıtlarının karşılaştırmasını yapan uzmanın görüşü verilerin tutarlı olduğu yönünde olmuştur.

Okuma ve Hatırlatıcı Notlar Alma. Veri düzenlemesinin akabinde araştırmacı tüm veri tabanını anlamlandırmaya çalışarak analizi sürdürmüştür. Araştırmacı Agar (1980)'in bir bütün olarak elde edilen yazılı metinleri birkaç kez okuma önerisine uygun olarak, yazılı metinleri birçok kez okumuştur. Metni parçalara bölmeden bir bütün olarak okumak ve okumalar sırasında belgelerin kenarlarına notlar almak, verilerin keşfedilmesi konusunda yararlı olmuştur.

Kodlardaki ve Temalardaki Verilerin Betimlenmesi ve Sınıflandırılması. Veri analiz sürecinin bu basamağında veri tanımlanmaya ve sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Creswell (2013), kodlama ve tema oluşturma nitel veri analizinin merkezinde bulunduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacı bu kapsamda verileri tek tek okumuş ve araştırma problemine cevap bulmak amacıyla veri setindeki parçaları belirlemeye çalışmıştır. Yazılı metinlerdeki önemli ifadelerin altı çizilerek, veri parçalarına göre belirli kodlar oluşturulmuştur ve bir kod listesi hazırlanmıştır. Belirlenen kodlar bir araya getirilerek ortak yönleri bulunmaya çalışılmıştır böylelikle temalara ulaşılması amaçlanmıştır. Temalar, nitel araştırmalarda ortak bir fikir birliği ortaya koymak için kodların bir araya getirilmesiyle oluşan geniş bilgi birimleri olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2013). Daha sonra katılımcıların fenomene ilişkin deneyimlerinin ne olduğunu ortaya çıkarmayı sağlayacak olan açıklamalar ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Deneyimin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin betimlemeye ilişkin bir açıklama yazılarak fenomenin deneyimlendiği mekân ve bağlam yansıtılmıştır. Daha sonra ise fenomenin ne olduğuna ve nasıl gerçekleştiğine ilişkin betimlemelerin bir araya getirilmesiyle fenomenolojik bir araştırmanın sonuçlarına yönü anlamına gelen, deneyimin özü anlatılmaya çalışılmıştır (Moustakas 1994).

Verilerin Yorumlanması. Elde edilen verilerle bulguların tanımlanması ve Verilerin yorumlanması işlemine kodların geliştirilmesi ile başlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016), içerik analiziyle incelenen çalışmalarda, yapılan görüşmelerden elde edilen doğrudan alıntılara katılımcıların görüşlerini doğru olarak yansıtabilmek amacıyla sıklıkla yer verildiğini belirtmektedir. Bu araştırmanın “Bulgular” bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen veriler ve katılımcıların görüşmelerde yansıttıkları görüşlerden doğrudan alıntılar sunulmaktadır. Elde edilen verilerden kodlamalar yapılmış, kodlardan ise temalara ulaşılmıştır. Daha sonra kodlardan oluşturulan temalar çerçevesinde veriler daha mantıklı bir hale getirilmeye çalışılmıştır.

Verilerin Sunumu ve Görselleştirilmesi. Veri analizinin son aşamasında elde edilen veriler, metinler, bulgular, tablo veya şekiller birbirlerini destekler bir şekilde bir arada sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bir araştırmanın desenine ve uygulanmasına gösterilen özen ve dikkat bu çalışmanın güvenilirliğine de yansımaktadır. Nitel araştırmaların öncelikli amacının anlamak olduğu düşünüldüğünde, nitel bir araştırmaya güvenilebilme kriterleri genel amacı bir hipotezi test etmek olan nicel araştırmalardan farklı olmalıdır (Merriam, 2018). Bu nitel çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği Lincoln ve Guba (1985) tarafından ortaya atılan dört temel amacın gerçekleştirilmesiyle sağlanmaya çalışılmıştır. Lincoln ve Guba (1985), bir çalışmanın güvenilirliğini kontrol etmek için inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), güvenilebilirlik (dependability), teyit edilebilirlik (confirmability) terimlerini kullanmıştır (Akt. Creswell, 2013; Merriam, 2018). Nitel araştırmalarda oldukça popüler olan bu güvenilirlik ölçütleri nicel araştırmalardaki nesnellik, güvenilirlik, iç ve dış geçerlik kavramları yerine kullanılmaktadır (Merriam, 2018). Bu araştırmanın tasarlama, veri toplama ve analiz süreçleri boyunca ilgili stratejilerin kullanıma özen gösterilmiştir.

Görüşme formları aracılığıyla toplanan verilerin güvenilirliğini sağlamak için araştırmacı düzenli aralıklarla veriler yeniden analiz etmiştir. Veri toplama işleminin sonlanmasının ardından araştırmacı kodlama işlemini gerçekleştirmiş, kodları ise temalar altında toplamıştır. Araştırmacı kendi kodlama işleminden sonra nitel araştırma ve eğitim yönetimi konularında uzman olan bir akademisyenden verilerin bir kısmını yeniden kodlamasını talep etmiştir. Böylelikle uzman görüşüne başvurulmuş olup, uzman tarafından oluşturulan kod ve temalar ile araştırmacı tarafından oluşturulan kod ve temaların ne derece uyumlu olduğu saptanması amaçlanmıştır. Araştırmacı ve uzman farklı şekilde yapılan kodlamalar hakkında görüşmüş, yeniden kodlamalar yaparak fikir birliğine varmışlardır.

İnanılrlık (İç Geçerlik). İnanılrlık araştırmanın gerçekleri ne ölçüde yansıttığı ile ilgilidir. Nitel bir çalışmanın inanılrlığını artırmak için kullanılabilecek birkaç önemli strateji bulunmaktadır (Merriam, 2018). Walcott (2005), bu stratejileri yapılan araştırma ve dış dünya arasındaki iletişimi sağlayan ve artıran araçlar olarak tanımlamaktadır (Akt & Merriam, 2018).

Bu araştırmanın inanılrlığının sağlanması için aşağıdaki stratejilerden yararlanılmıştır:

1. Katılımcı Teyidi: *Üye sorgulanması, katılımcı doğrulaması* da denilen ve inanılrlığın sağlanmasında sıklıkla tercih edilen bu teknikte, görüşme yapılan katılımcılardan bir kısmına ulaşılarak elde edilen bulguları gözden geçirmeleri ve geri bildirimde bulunmaları istenmektedir (Merriam, 2018). Bu araştırmada görüşme transkriptleri ve görüşme notlarının özeti katılımcılarla paylaşılmış ve uygunluğu konusunda geri bildirimde bulunmaları talep edilmiştir.
2. Uzman İncelemesi: İnanılrlığın artırılması için kullanılan stratejilerden bir diğeri olan uzman incelemesi, araştırmaya ait verilerin nitel araştırma alanında ya da araştırma konusunda uzman olan bir kişi tarafından değerlendirilerek uygunluğu konusunda geri bildirimde bulunmasını kapsamaktadır (Merriam, 2018). Bu araştırmanın görüşme transkriptleri, görüşme özetleri, kodlamalar, kodlamalardan ulaşılan temalar ve elde edilen bütün bulguları tez danışmanı ile paylaşılmıştır. Tez danışmanının geri bildirimleri ve değerlendirmeleri doğrultusunda analiz sürecine son verilip raporlama işlemi tamamlanmıştır.
3. Araştırmacının Rolü: Nitel bir araştırmanın doğruluğu ile yakından ilişkili olan bir diğeri strateji olan araştırmacının rolünde, araştırmacının araştırma içindeki rolünü ve araştırmaya etki eden bir eğilimi olup olmadığını ortaya koymaktadır (Merriam, 2018). Lincoln ve Guba (2000), araştırmacının çalışma içindeki rolünü sürekli olarak eleştirel düşünüp, çalışma içinde insana bir araç gözüyle bakılması gerektiğini ifade etmektedir. Nitel bir araştırmada araştırmacının rolünün ayrıntılı

bir şekilde ifade edilmesi, araştırmacının bir birey olarak çalışmada ortaya koyduğu yorumlara nasıl ulaştığının daha iyi bir şekilde gözler önüne serilmesine imkân tanımaktadır (Merriam, 2018). Bu çalışmada araştırmacının geçmiş deneyimleri, ön kabulleri ve ön yargıları Araştırmacının Rolü başlığı altında bir sonraki bölümde detaylı olarak açıklanmıştır.

4. Veri Toplama Süreçlerine Uygun ve Yeterli Katılım: Nitel araştırmalar için cevap verilmesi en zor sorulardan biri, veri toplama aşamasında görüşme yapılıyorsa kaç katılımcıyla görüşüleceği veya gözlem yapılıyorsa bu gözleme ne kadar süre devam edileceğidir. Bu sorulara cevap vermenin zor olmasının altındaki neden bu tarz soruların araştırmanın yapısına ve boyutlarına dayalı olarak şekilleniyor olmasıdır. Burada yapılması gereken ise elde edilen verilerden ulaşılan bulguların doyum noktasına ulaşıldığı hissedilene kadar veri toplamaya devam edilmesidir. Doyum noktası gelinmesi ise verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulguların artık hep benzer bilgiler olduğunun görülmesidir. Böyle bir durumda veri toplanmaya devam edilse bile yeni bir bilgiye ulaşılmadığı görülmektedir (Merriam, 2018). Bu çalışma kapsamında araştırmacı veri toplama sürecini katılımcılardan artık yeni bilgi edinemediğini anlayana kadar sürdürmüştür.

Aktarılabilirlik (Dış Geçerlik). Aktarılabilirlik nicel araştırmalardaki dışsal geçerliliğin nitel araştırmalardaki karşılığı olup (Shenton, 2004) araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların farklı bağlamlara ve durumlara uygulanabilmesi anlamına gelmektedir (Merriam, 2018). Nitel araştırmalarda aktarılabilirliğin tamamen sağlanması her ne kadar mümkün olmasa da bir nitel araştırmadan araştırmanın içeriğine dair zengin betimlemeler sunması beklenmektedir (Lincoln & Guba, 1985).

Bu çalışmada aktarılabilirliğin sağlanabilmesi için bulgular katılımcıların doğrudan alıntılarıyla desteklenmiştir ve katılımcılara ait demografik bilgiler ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Ayrıca araştırma süreci detaylı bir şekilde açıklanarak zengin ve yoğun betimlemelere sıklıkla yer verilmiştir. Zengin ve yoğun betimlemeden kasıt; çalışma

ortamının, katılımcı bilgilerin, bulguların ve görüşmelerden yapılan alıntılarının detaylı bir şekilde sunulmasıdır (Merriam, 2018). Bu çalışmada aktarılabilirliğin sağlanması için yapılan uygulamalardan bir diğeri de örneklem seçiminin dikkatle ve özenle yapılması olmuştur. Bu çerçevede seçilecek örneklemin azami çeşitlilik sağlaması veya amaçlı örneklem yöntemi olması önerilmektedir (Merriam, 2018). Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmış, çeşitliliğin sağlanması için ise unvan ve üniversite türü çeşitlilik kriteri olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda bu çalışmanın aktarılabilirlik ilkesini sağladığını ve benzer bağlamlara aktarılabilirliğini ifade etmek mümkündür.

Güvenirlilik (İç Güvenirlilik). Güvenirlilik stratejisi bir çalışmanın yeniden yapıldığında aynı şekilde sonuçlanıp sonuçlanmayacağı ile ilgilidir. Nitel araştırmalar gerçekleşen deneyimleri tanımlama amacındadır. Gerçekleşen bu deneyimlere ilişkin çok sayıda ve türde yorumlama olduğu düşünüldüğünde geleneksel anlamda güvenirliliğin sağlanması için katı kuralların bulunmadığı ileri sürülmektedir. Nitel bir araştırma yeniden yapıldığında aynı sonuçlara ulaşılamayabilir. Ancak bu durum o çalışmanın değersiz olduğu anlamına gelmez çünkü aynı verilere ilişkin sonsuz yorum yapılabilir. Burada önemli olan aynı sonuçlara ulaşılmasından ziyade sonuçlar ile toplanan veriler arasındaki tutarlılıktır (Merriam, 2018). Yıldırım ve Şimşek (2016), güvenirlilik stratejisinin nitel bir araştırmanın veri toplama ve analiz süreçlerine dışardan bir bakış açısıyla bakılmasını sağladığını ve araştırmacının araştırma sürecindeki tutarlılığını gösterdiğini ifade etmektedir. Bu çalışma kapsamında güvenirliliğin sağlanması için çalışmanın kodlama sürecinde kavramsal tutarlılığa dikkat edilmiştir. Araştırmacı bu amaçla aynı anlama denk düşen kodlarla, aynı ifadelerin kullanılmasına özen göstermiştir. Kodlarda kullanılan kavramların psikolojik sözleşme literatürüne uygun olarak seçilmesine özen gösterilmiştir. Bunun yanı sıra bu araştırmaya ait bütün süreçler tez izleme komitesinin belirli aralıklarla kontrolü altında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca elde edilen bulguların, temaların ve kodların ayrıntılı kontrolleri tez danışmanı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Nitel bir araştırmanın güvenilirliğin sağlanmasında kullanılan stratejilerden biri de denetleme tekniğidir. Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen denetleme tekniğinde, verilerin nasıl toplandığı, temaların nasıl oluşturulduğu, veri analizinin nasıl yapıldığı ayrıntılarıyla açıklanmaktadır (Merriam, 2018).

Güvenirlik boyutunun sağlanabilmesi için dikkat edilen bir diğer nokta ise veri analizi yöntemlerine ilişkin detaylı bilgi verilmesidir (Merriam, 2018). Bu bağlamda araştırmacı araştırmanın güvenilirlik boyutunu sağlayabilmek için araştırmaya ait veri toplama, veri analizi ve yorumlama süreçlerini diğer araştırmacıların inceleyebilmesi için tüm detaylarıyla şeffaf bir şekilde ortaya koymuştur. Ayrıca nitel araştırma ve eğitim yönetimde alanlarında uzman kişilerle kodlamalar üzerine bilgi alışverişi yapılmıştır. Sonrasında ise gerekli görülen düzenlemeler gerçekleştirilmiştir ve eksik bulunan noktalar tamamlanmıştır.

Teyit Edebilirlik (Dış Güvenirlik). Nitel bir araştırmanın teyit edilebilirlik boyutu nicel bir araştırmadaki nesnellik kriterine karşılık gelmektedir (Shenton, 2004). Yıldırım ve Şimşek (2016), nitel bir araştırmadan elde edilen verilerin devamlı olarak teyit edilmesi ve mantık çerçevesinde açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmacının araştırmadaki konumunun ve rolünün şeffaf bir şekilde tanımlanması nitel bir araştırmanın dış güvenilirliğinin sağlanması için oldukça önemlidir (LeCompte & Goetz, 1982). Bu görüşü destekler şekilde Shenton (2004) araştırmacının inanç, önyargı ve varsayımlarının açıklanmasının araştırmanın teyit edilebilirliğin sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadır. Araştırmacının rolünün detaylı olarak açıklanması teyit edilebilirliğin sağlanmasında önemli bir etken olarak kabul görmesi nedeniyle bu çalışmada araştırmacıya ait kişisel deneyimler ve görüşler ayrıntılı olarak betimlenmiştir.

Bu çalışmanın teyit edilebilirliğinin sağlanması için, araştırma için toplanan her türlü veri kayıt altına alınarak korunmuştur. Ayrıca veri toplama yöntemi, veri analizi süreci, görüşmelerden elde edilen veriler ve ulaşılan bulgular ilgili bölüm başlıkları altında detaylı olarak açıklanmıştır. Teyit edilebilirliğin sağlanabilmesi için gerçekleştirilen bir diğer uygulama ise bulguların katılımcıların doğrudan alıntılarıyla desteklenmesi olmuştur.

Böylelikle bulgular ele alınırken araştırmacının ön kabulleri ve önyargıları yerine katılımcıların kendi ifadelerinin önemsendiği gösterilmektedir.

Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacıya oldukça önemli görevler düşmektedir. Araştırmacı çalışmaya ait verileri toplayan, analiz eden ve yorumlayan kişidir. Araştırmacının fenomene ilişkin deneyimlerini, ön yargılarını ve beklentilerini anlatması önemlidir. Çünkü araştırmacı veri toplanacak ortamda belirli süre geçirmiş olabileceği gibi veri toplanacak gruba üye de olabilir. Araştırmacının çalışmaya kendi kişisel düşünce ve deneyimlerini yansıtmaması araştırmanın geçerlik ve güvenirliği açısından istenen bir durum değildir. Bu durumun yaşanmaması için nitel araştırmalarda önlem niteliğinde uygulanan bir yöntem vardır. Araştırmacının rolü başlığı altında araştırmacının fenomene ilişkin kişisel deneyimlerinden bahsederek ön yargılarını çalışmanın dışında tutması amaçlanmaktadır. Bu durum araştırmacının bütünüyle çalışma dışında kaldığı anlamına gelmemektedir. Ancak araştırmacının fenomene ilişkin deneyimlerinin tanımlanması, kendi kişisel deneyim ve ön yargılarını bir kenara bırakıp katılımcının deneyim ve beklentilerine odaklanmasına yardımcı olmaktadır (Creswell, 2013). Ön yargılardan sıyrılma olarak ifade edilen bu durum aslında deneyimlenen konunun unutulması değil, geçmiş bilgilerin bu deneyimlerin belirlenmesinde etkili olmasına fırsat verilmemesidir (Giorgi, 2009).

Bu araştırmanın amacı devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin psikolojik sözleşmeyi ve psikolojik sözleşme ihlalini nasıl algıladıklarını ortaya koyabilmektir. Araştırma konusunun seçilmesinde araştırmacının bir vakıf üniversitesinde yedi yılı aşkın süredir araştırma görevlisi olarak görev yapıyor olması etkili olmuştur. Araştırmacı psikolojik sözleşmenin oluşması açısından yeteri kadar uzun sayılabilecek bir süredir bu mesleği icra etmektedir. Bu durum onun bu alanda oldukça fazla gözlem yapmasına ve deneyim sahibi olmasına neden olmuştur. Mesleği gereği akademisyenlerle aynı ortamda çalışıyor olan araştırmacı akademisyenlerin beklentilerine, hedeflerine, hayal

kırıklıklarına her gün şahit olmaktadır. Bu durum araştırmacının psikolojik sözleşme kavramını akademisyen örnekleminde inceleme isteğinde etkili olmuştur. Araştırmacı çalıştığı süre içerisinde kurumdaki diğer akademisyenlerle hem akademik hem de idari olmak üzere pek çok görevde birlikte bulunmuştur. Bu durum araştırmacının akademisyenlik mesleğinin doğasını anlamlandırmaya çalışmasına yol açmıştır. Vakıf üniversitelerindeki akademisyen sirkülasyonunun devlet üniversitelerine oranla daha fazla olduğu düşünüldüğünde, araştırmacı bu kurumda çalıştığı süre boyunca pek çok akademisyenle informel ilişkiler kurmuş ve onların mesleklerine ve kurumlarına ait düşüncelerini anlama fırsatı bulabileceği pek çok sohbet ve tartışma ortamında bulunmuştur. Bulundukları kurum tarafından uğradıkları haksızlıklara da akademik ve idari başarıları sonucunda da ödüllendirildiklerine de her gün bire bir şahit olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Yaşanan idari ve akademik değişimlerin kurum içine yansımalarını gözlemlemiş ve belirsizlik anlarında ortaya çıkan sorunlara tanık olmuştur.

Psikolojik sözleşme kavramının nitel bir araştırma olarak tasarlanmasının altında yatan neden, literatür taramasında bu kavramın daha çok nicel yöntemlerle yüzeysel olarak incelenmiş olduğunun ve akademisyen örnekleminde sınırlı sayıda çalışma bulunduğunun tespit edilmesidir. Araştırmacının akademisyenlerin psikolojik sözleşme ve ihlallerine ilişkin görüşlerini derinlemesine inceleme isteğinin altında kendi kurumuna yüklediği anlamın diğer akademisyenlerde nasıl olduğunu öğrenme arzusu yer almaktadır.

Araştırmacı yedi yıldır kurumunda yaşamış olduğu birçok olumsuz deneyime rağmen kurumuna duygusal bir bağlılık hissetmektedir. İlk iş tecrübesi olması, akademisyenlik hayaline ilk bu üniversite aracılığıyla ulaşması, iş yerinde aile ortamı denebilecek yakın ilişkilere sahip olması, en yakın arkadaşlık derecesine ulaşabilecek arkadaşlıklar kurması ve şu anki hayat arkadaşıyla bu kurumda tanışıp, arkadaş olup evlenmesi etkili olmuştur. Ancak kendisi kurumuna böyle duygusal anlamlar yüklerken bazı iş arkadaşlarının kurumunu sadece bir iş yeri olarak görüyor olması, üstüne düşen görevler

dışında sorumluluk almaktan kaçınma davranışları göstermesi vb. davranışların altında yatan sebepleri anlama isteği bu konunun araştırılmak istenmesinde etkili olmuştur.

Bir vakıf üniversitesi çalışanı olan araştırmacı, vakıf üniversitesi akademisyenlerinde devlet üniversitesine geçme arzusunun ön planda olduğu görüşündedir. Dolayısıyla araştırmacının iş yerinde yaptığı doğal gözlemler ve yaşadığı kişisel deneyimler araştırmacının karşılaştırmalı olarak ele alınmasına önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu noktada araştırmacı devlet üniversitelerinde gerçekten her şeyin sorunsuz şekilde işleyip işlemediğine dair gerçekleri merak edip incelemek istemiştir. İstanbul'da bulunan devlet ve vakıf üniversitesi sayısı düşünüldüğünde, diğer üniversitelerde çalışan akademisyenlerle de sık sık farkı ortamlarda bir araya gelme fırsatı bulan araştırmacının kendi üniversitesini İstanbul'daki diğer vakıf ve devlet üniversiteleriyle karşılaştırma fırsatı bulmuştur.

Araştırmacının iş yerindeki gözlemlerin yanı sıra akademisyenlerle yakından çalışma deneyimleri bulunmaktadır. Söz konusu deneyimler araştırmacıya psikolojik sözleşmelerin ve psikolojik sözleşme ihlali deneyimlerinin farklı üniversite türlerinde farklılıklar gösterebileceği noktasında birtakım ipuçları vermiştir. Bu doğrultuda araştırmacının iş yerinde yapmış olduğu doğal gözlemler ve kişisel deneyimleri araştırmacının devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesinde etkili olmuştur. Araştırmacı akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesinin zengin sonuçlar sağlayabileceği düşüncesindedir. Ayrıca araştırmacı vakıf üniversitesindeki araştırma görevlisi deneyiminin araştırma sürecini anlamlandırma hususunda destekleyici olacağı görüşündedir.

Araştırmacı akademisyenlerle gerçekleştirdiği görüşmeler esnasında onları yönlendirmemiş ve anlattıklarını içtenlikle dinleyerek onların deyimiyle "iç dökmelerine" imkân tanımıştır. Katılımcıların çoğu yapılan görüşmelerin sonunda bu görüşmenin onlara kendi akademik yaşamlarını bir gözden geçirme fırsatı sunduğunu ifade ederek araştırmacıya teşekkür etmiştir. Araştırmacı her bir görüşme öncesi katılımcılara çalışmada

kendilerine ait hiçbir kişisel bilgi ve kurum bilgisi yer almayacağını hatırlatmış böylelikle olumsuz düşüncelerini dahi rahatlıkla söylemeleri konusunda onları teşvik etmiştir.



Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

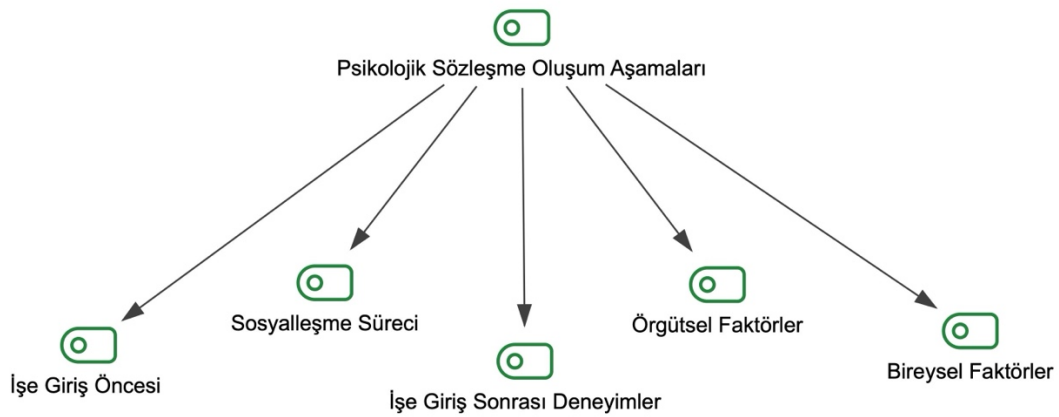
Bu bölümde, katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. Yapılan analizler sonucunda araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik; psikolojik sözleşmenin oluşumu, psikolojik sözleşme ihlal deneyimleri olmak üzere toplamda iki ana temaya ulaşılmıştır. İzleyen bölümde ana temalar ve bu temaları oluşturan alt temalar ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Tema 1: Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumu

Psikolojik sözleşmeler algılara dayalı olmaları (Shore & Tetrick, 2004) nedeniyle pek çok farklı durumdan etkilenebilmektedir. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu ve hangi faktörlerden etkilendiğini anlayabilmek için katılımcılara çalışma ilişkilerine yönelik beklentilerine dair sorular sorulmuştur.

Şekil 5

Katılımcıların Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumu Alt Temaları



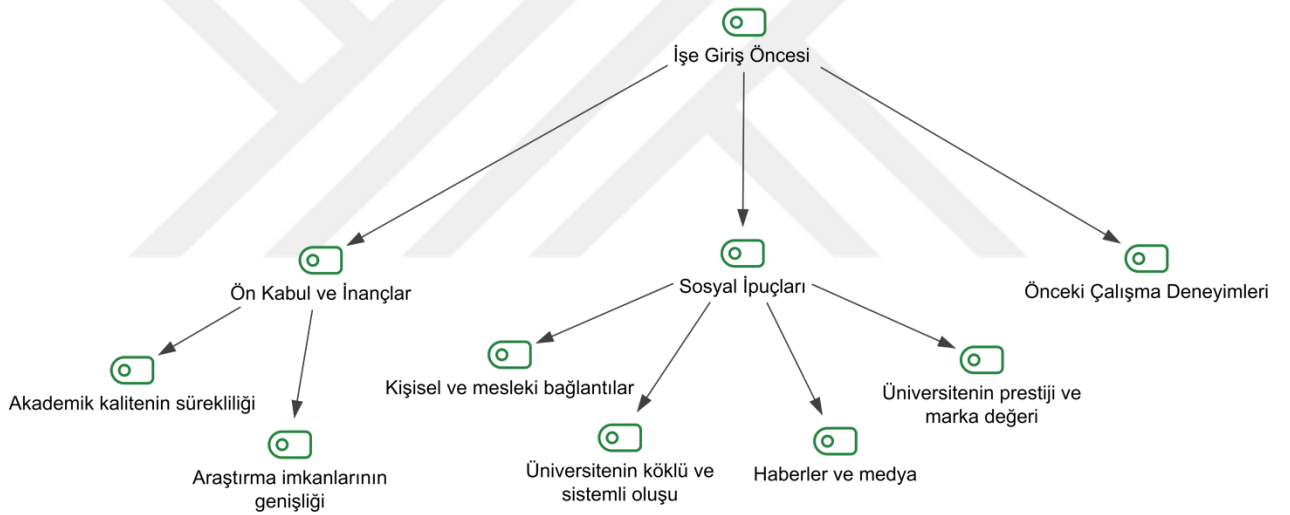
Şekil 5'den de görülebileceği üzere akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin; *işe giriş öncesi* (Rousseau, 2001), *sosyalleşme süreci* (Rousseau, 2001), *işe giriş sonrası deneyimler* (Rousseau, 2001), *örgütsel faktörler* ve *bireysel faktörler* olmak üzere beş alt tema altında incelenebileceği görülmüştür.

İşe Giriş Öncesi

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların bir üniversitede işe başlamadan önce, kuruma dair farklı kaynaklar aracılığıyla örgüt ve yönetim yapısı ile ilgili edindikleri bilgiler sonucunda psikolojik sözleşmelerinin oluşmaya başladığı görülmüştür. Katılımcıların bu bilgilere dayalı olarak, üniversiteye dair birtakım beklentiler geliştirdikleri ve belirlenen bu ilk beklentiler temelinde psikolojik sözleşmelerinin oluşturulduğu görülmektedir. İşe giriş öncesi dönemde psikolojik sözleşmeleri oluşturan üç alt kategoriye ilişkin katılımcı görüşlerine Şekil 6'da yer verilmiştir.

Şekil 6

Katılımcıların İşe Giriş Öncesi Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamaları



Şekil 6, katılımcıların bir üniversitede işe başlamadan önceki dönemde psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu gösteren bir akış şemasıdır. Bu şemada, işe giriş öncesi dönemde psikolojik sözleşmeleri oluşturan üç ana kategori belirlenmiştir: "Ön Kabul ve İnançlar," "Sosyal İpuçları" ve "Önceki Çalışma Deneyimleri." Bu kategoriler, katılımcıların işe başlamadan önceki dönemde üniversite hakkında edindikleri bilgiler sonucunda psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu ve bu sözleşmelerin temelinde yatan faktörleri ortaya koymaktadır.

Önceki Çalışma Deneyimleri. Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren süreçlere yönelik ifadeleri incelendiğinde; bu sürecin Herriot'ın (1989) çalışanların eski kurumlarındaki iş deneyimlerinin, yeni iş ilişkilerine yönelik algılarını şekillendirdiği görüşüyle uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu görüşe göre psikolojik sözleşmelerin ilk inşa edildiği yer çalışanın kariyer geçmişine bağlıdır. Katılımcıların bu duruma yönelik görüşlerinden örnekler şu şekildedir:

Daha önceki üniversitede yaşadığı kötü deneyimlerini, şu an çalışmakta olduğu üniversitedeki çalışma ilişkilerine yansımalarını bir katılımcı şu şekilde ifade etmektedir: “Kesinlikle yani orada kötü deneyimler yaşadığım için burada daha az beklentide olup daha mutlu olmama bir zemin hazırladığını söyleyebilirim.” (KD3, Öğretim Görevlisi)

Geçmişte farklı vakıf üniversitelerinde iş deneyimi bulunan ve şu an bir devlet üniversitesinde çalışan bir katılımcı geçmiş deneyimlerinin onu nasıl etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir: “*Kesinlikle çok etkiledi. Ben zaten'dan ayrılırken şey diye ayrıldım, yani ben bir devlet üniversitesinde çalışmazsam bir daha hiçbir şekilde vakıf üniversitesinde çalışmayacağım dedim.*” (KD5, Doktor Öğretim Üyesi). KD5'in bu ifadelerinden bir kurumda yeni işe başlayan çalışanın, önceki psikolojik sözleşmesini sonlandırma deneyiminin yeni kurumuna yönelik giriş öncesi beklentilerinin içeriğini etkilediği söylenebilir.

Aynı katılımcı vakıf üniversitelerinde yaşamış olduğu olumsuz deneyimler neticesinde bir daha aynı şeyleri yaşamamak için devlet üniversitesine geçtiğini şöyle ifade etmektedir:

“Çünkü mesela o üniversite o arada satıldı, başka birisi onu aldı falan öyle şeyler oldu. Yani maaşıma orada çalıştığım süre boyunca hiç zam almadım. O nedenle devlete geçmek istedim, işte o başta söylediğim sebeplerden. Yani en azından orada bunları yaşamam diye.” (KD5, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı 5'e ait ifadeler değerlendirildiğinde, katılımcının bir önceki üniversitesinden ayrılırken söylediği “*bir daha hiçbir şekilde vakıf üniversitesinde çalışmayacağım*” ifadesi, deneyimlediği olaylar neticesinde vakıf üniversitelerinin hepsinin benzer çalışma şartlarına ve benzer sıkıntılara sahip olacağına yönelik bir inanç geliştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Bir önceki çalıştığı üniversitenin şu andaki çalıştığı üniversiteye göre küçük bir üniversite olduğunu ve bu nedenle yeni üniversitesinde işe başladığında bazı durumlara uyum sağlamakta zorluk çektiğini ifade eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde anlatmaktadır:

“Geçmiş üniversitem daha minimal bir üniversite olduğu için bazı şeyler daha butik bir halde hızlı çözülmüyordu. Çok rahat işleri çözebiliyordum. Mesela rektörle ben önceden görüşebiliyordum. Bir öğretim görevlisi olarak rektörden randevu alıp gidip görüşme imkânım olabiliyordu. Ama şu an öyle bir imkânım yok.” (KD6, Öğretim Görevlisi)

KD6'nın eski üniversitesinde sahip olduğu imkanların yeni üniversitesinde eksikliğini hissettiği şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun, katılımcının yeni üniversitesinde bu anlamda beklentilerinin karşılanmaması sonucunda yeni üniversitesine uyum sağlamasını zorlaştırdığı ifade edilebilir.

Geçmişte farklı bir vakıf üniversitesi deneyimi olan, şu anda da bir vakıf üniversitesi çalışanı olan katılımcılardan biri, eski üniversitesinden geçiş yaptıktan sonra yaşadığı sıkıntıları şu sözlerle anlatmaktadır:

“Bir kere maddi olarak bu kadar düşük olduğunu hiç düşünmüyordum yani. Çünkü oradaki...şey olarak düşünüyorsun yani, akademik camiada ödenen para budur. Çünkü sen bir akademisyensin. Yani bunun bir standart, bir levelı olması gerekir. Bu kadar düşük olması beni gerçekten şoka sokmuştu. Yani en büyük beklenti problemim oydu. İkincisi, mesela şey çıktı. Giriş çıkış imzaları falan hiç yoktu. Biz sadece çalışırdık. Ya ama kimsede kaytarmak gibi bir şey de yoktu zaten. Yani zaten oraya gelenlerin hepsi bilinçli kişiler ve o zaman bana şey gelmişti. Ya biz iç disiplini olan kişileriz. Akademisyenin böyle olması gerekir. Ve o iç disiplini olmayan bir insan zaten akademisyen olamaz. Çünkü biz bunu iç disiplinle bu tezi yazıyoruz, bu makaleyi yazıyoruz, bu yayınları yapıyoruz. Dersimizi o disiplinle anlatıyoruz. Bu bana göre çok aşağılayıcı bir şey. Akademisyenliği bu kadar çok aşağı düşürmenin anlamı yoktu ve o zaman hocaya da demiştim. Bunu okula gelmeyen kişilerden imza alın dedim. Bunu herkese yaptığınız zaman, ben gidip bir memurun önünde imza attığım zaman benim düştüğüm durum nedir dedim. Ve o zaman, yani o zaman da tepkimi göstermiştim.” (KV16, Doçent)

KV16'nın ifadelerinden, eskiden çalıştığı üniversiteden yeni üniversitesine geçiş yaparken, eski üniversitedeki çalışma koşullarının yeni üniversitede de sunulacağına yönelik beklentiye girdiği ancak aradığını bulamadığından ötürü şaşkınlığa uğradığı anlaşılmaktadır. Bu görüşten hareketle, önceki işinde olumlu çalışma deneyimine sahip olan

Çalışanların, yeni iş yerlerinde de kendilerine aynı olumlu deneyimlerin sunulacağına yönelik beklentiye girdikleri ifade edilebilir.

Katılımcı 16 ile benzer şekilde geçmişte farklı bir vakıf üniversitesi deneyimi olan, şu anda da bir vakıf üniversitesi çalışanı olan Katılımcı 18 eski iş yerinde paylaşımcı bir çalışma ortamına sahip olduğunu, buraya gelirken de aynı ortamla karşılaşacağını düşündüğünü şu şekilde ifade etmektedir:

“Orada çünkü çok paylaşımcı bir ortam vardı. Hani daha aktif bir ortam vardı. Evet, öyle bir ortamdan buraya geldiğim için hani burada da onu göremediğim için çok şaşırmıştım. En basitinden oradaki üniversitenin kütüphanesi çok daha genişti. Ve ben oraya ders vermeye gittiğimde ders alanında benim için faydalı olabilecek kitapları da ödünç alıp kullanabiliyordum. Buradaki kütüphanede doğru düzgün hiçbir alan kaynağı yok. Doğru düzgün bir çalışma alanı da yok. O yüzden bu bile bence büyük bir fark oluşturdu. O yüzden evet, oradaki gördüğüm şeyler... burada da orada olabilir. Çünkü ikisi de vakıf üniversitesiydi. Burası da iyi bir vakıftır diyerek gelmişim ama olmadı. (KV18, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı 18’in ifadelerinden üniversite değişimi yaptığı süreçte eski üniversitesine yönelik olan algı ve deneyimlerini, yeni üniversitesindeki iş ilişkisinden beklentilerine de yansıttığı anlaşılabılır.

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, geçmişte farklı iş deneyimine sahip olan çalışanların önceki iş yerinde yaşadığı ya da şahit olduğu olayları yeni işine genelleme eğiliminde oldukları ileri sürülebilir. Önceki iş yerinde olumsuz deneyime sahip olan bir çalışan yeni başladığı yere daha temkinli yaklaşmasına yaklaşabilir ya da çalışanın önceki iş yerinde edindiği olumlu deneyimler, yeni iş yerlerinde benzer koşullara sahip olacağı algısına girmelerine neden olabilir. Özetle önceki iş deneyimlerinin çalışanların yeni işlerine yönelik algılarını, beklentilerini ve tutumlarını şekillendirerek psikolojik sözleşmelerin oluşumunda önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Sosyal İpuçları. Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren süreçlere yönelik ifadeleri incelendiğinde; bu sürecin Rousseau’nun (2001) psikolojik sözleşme oluşum sürecindeki aşamalarla uyumlu olduğu görülmüştür. Bu görüşe göre, psikolojik sözleşmeler istihdam öncesi dönemde başlayıp sonradan edinilen bireysel deneyimlerle süreç içerisinde değişen bir yapıya sahiptir. Rousseau (1995), çalışanların psikolojik

sözleşmelerinin istihdam öncesi dönemde iletişim kurulan kişiler tarafından kendilerine verilen sosyal ipuçları aracılığıyla ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu görüşten hareketle, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin oluşumu sürecinde, işe başlamadan önceki dönemde edindikleri sosyal ipuçlarının; *“kişisel ve mesleki bağlantılar”*, *“haberler ve medya”*, *“üniversitenin prestiji ve marka değeri”* ve *“üniversitenin köklü ve sistemli oluşu”* gibi giriş öncesi bilgiler olduğu saptanmıştır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların işe giriş öncesi dönemde başvuracakları üniversite hakkında kişisel ve mesleki bağlantılarını kullanarak bilgi topladıkları ve topladıkları bu bilgilerin yeni çalışma ilişkilerine yönelik beklentilerini şekillendirdiği görülmüştür. Henüz işe başlamadan önce şu anda çalışmakta olduğu üniversite hakkında tanıdığı bir hocasından bilgi alması üzerine beklentilerinin şekillendiğini söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Tavsiye üzerine. Çünkü aracı olan bildiğim, tanıdığım hocalardan biri aslında beni yönlendirmişti. Bir de yine hocalardan birine danışmıştım. Hani ne düşünüyorsunuz? Çünkü bir iki yer daha vardı görüştüğüm konuştuğum. Böyle birlikte biraz değerlendirmiştik. Onların yönlendirmeleri de benim için yol gösterici oldu. Profesör hocalar bu arada bunlar. Mesela şey söylediler... Eski bir okul olduğunu, daha köklü olduğunu söylediler. Maaşla ilgili, sistemli olması ile ilgili daha düzenli olduğunu söylediler. Ben geldiğimde daha düzene oturdu vs. gibi bunları falan söylemişlerdi. O yüzden hani senin için şey olabilir, uygun olabilir gibi birtakım öneriler de bulunmuşlardı aklıma gelenler bunlar.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Benzer şekilde KV23 de istihdam öncesi dönemde kişisel ve mesleki bağlantıları sayesinde elde ettiği sosyal ipuçları aracılığıyla psikolojik sözleşmesinin şekillendiği şu şekilde ifade etmektedir: *“Çevremden oldukça kurumsal olduğunu duymuştum. Açılan ilan başvurularımı, yani başvuru koşullarını sağlıyordum. Bu şekilde ben de bundan dolayı başvurdum.”* (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Bir başka katılımcı ise bir iş başvurusunda bulunmadan önce başvuracağı kurumda çalışan kişilerden bilgi almaya çalıştığını şu şekilde ifade etmektedir: *“Eğer bir vakıfsa, iyi bir vakıfsa da yıllardır köklü bir üniversiteyse, orada da öncelikle orada çalışan diğer insanların yorumlarına dikkat ediyorum. Orada tanıdığım bir çalışan arkadaşım varsa, bir yerlerden bir tanıdıktan soruyorum burada nasıl işler diye.”* (KV18, Araştırma Görevlisi).

Katılımcı 18'in ifadelerinden katılımcının yeni bir işe başlamadan önce psikolojik sözleşmesine yönelik algılarını, diğer çalışanlardan edindiği bilgiler ve sosyal ipuçları çerçevesinde şekillendirdiği anlaşılabılır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bazı katılımcıların işe giriş öncesi dönemde başvuracakları üniversite hakkında çıkan haberlerin beklentilerini şekillendirdiği görülmüştür. Çalıştığı üniversitede henüz işe başlamadan önce üniversiteyle ilgili çıkan haberler nedeniyle işe başlayıp başlamama konusunda yaşadığı tedirginliği bir katılımcı şöyle ifade etmektedir.

“İşe ilk başladığımda çok heyecanlıydim. Endişeliydim de. Ben işe ilk başlamadan birkaç ay önce bu okula baskın yapılmıştı silahla. Gergindim. Her an buradaki işimden olabiliydim bu nasıl bir yer. Büyük bir belirsizliğin içinde sana diyorlar ki işe gelmek istiyor musunuz? Tamam dedim ama hani...” (KV18, Araştırma Görevlisi)

Bu ifadelerinden KV18'in başvurduğu üniversiteyle ilgili çıkan haberlerden beklentilerinin olumsuz etkilendiği anlaşılabılır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda üniversitenin prestijine ve marka değerine atıfta bulundukları tespit edilmiş ve işe giriş öncesi dönemde başvuracakları üniversiteye yönelik geliştirdikleri ilk beklentilerinin, üniversitenin prestijinden ve marka değerinden etkilendiği görülmüştür. Bir katılımcı çalıştığı üniversitenin sahip olduğu özellikleri ve bunun kendisi üzerindeki etkilerini şu şekilde ifade etmektedir: *“Müthiş bir kimliğe sahipti. Geçmiş vardı ve kökleri vardı. Aidiyet duygusunu çok besliyordu. Yani X Üniversiteli olmak bir kimlik ve bir aidiyet, bir kuruma mensup olmanın güvenliğini ve gücünü bize hissettiriyordu. Tanınırlığı çok yüksekti.”* (KD8, Doçent)

KD8'in üniversitesinin sahip olduğu prestijden oldukça etkilendiği görülmektedir. Bu durumun üniversitesine olan aidiyet hissini güçlendirdiği ve kurumuna olan güvenini artırdığı söylenebilir. Böyle güçlü bir prestije sahip olan üniversitede çalışmanın katılımcının kendi mesleki kimliğini de güçlendirdiği söylenebilir.

Bir diğer katılımcı yine benzer şekilde çalıştığı üniversitenin sahip olduğu prestijin kendisini ve beklentilerini nasıl etkilediğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Çok heyecanlıydım, çok mutluydum. Çünkü benim kuzenim X Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunudur. Bir iki kuzenim daha ama en yakın kuzenim, ben çocukken sömestr tatilinde İstanbul'da okurken onun yanına gelirdim. Onunla beraber X Üniversitesi'nin kampüsüne giderdim. O büyük kapıdan geçerdim. X Üniversitesi'yle özdeşmiş birçok ikonu çocukluğumdan gelen hatıraların etkisiyle de artık oranın bir öğretim üyesi olarak yaşamak müthiş bir tatmin duygusu vermişti bana. Çok güdüleyici, olumlu anlamda güdüleyici bir etki yaratmıştı üstümde. Yani sanki sorumluluğum daha da artmıştı gibi. Öyle hissetmişim.” (KD9, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, kurumun sahip olduğu prestijin ve marka değerinin, çalışanları güdüleyici bir etkisinin bulunduğu söylenebilir. Bu görüşten hareketle üniversitelerin sahip olduğu marka değerinin; akademisyenlerin beklentilerini, çalışma motivasyonlarını ve kendi mesleki kimliklerini etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilir. Güçlü ve olumlu bir imaja sahip olan kurumlarda çalışanların genellikle bu olumlu izlenimi kurumun diğer olumlu özellikleriyle ilişkilendirme eğiliminde olduğu söylenebilir. Ayrıca güçlü bir imaja sahip olan örgütlerin, daha fazla tercih edilebileceği ileri sürülebilir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin oluşumunda çalıştıkları üniversitenin köklü ve sistemli oluşuna atıfta bulundukları saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu, kökleri eskiye dayanan ve istikrarlı bir yapıya sahip olan üniversitelerin, katılımcıların psikolojik sözleşmelerini sağlam bir temelde kurmasında etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Şu anda çalışmakta olduğu üniversiteyi, diğer vakıf üniversitelerine kıyasla kuruluş tarihinin daha eskiye dayanıyor olması ve daha oturmuş bir düzene sahip olması gibi nedenlerle tercih ettiğini söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Üniversiteyi tercih etme nedenlerimden birisi daha önce kurulmuş olan bir üniversite olmasıydı. Yani yeni üniversitelere göre daha belli şeylerin oturmuş ve düzen içinde olacağını düşünüyordum.”* (KV19, Öğretim Görevlisi). Çalıştığı üniversitenin köklü bir tarihe sahip olması nedeniyle kafasında soru işareti olmadan çalışmaya başladığını söyleyen bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir: *“Çok eski bir tarihinin*

olması, köklü bir tarihinin olması beni daha cezbedti. Bu sebeple gözüm kapalı devam ettim burada.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi).

Öğretim elemanlarının ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşmeye yönelik algıların işe başvuru sürecinde kurumda çalışan kişiler veya farklı haber kaynakları aracılığıyla edinilen bilgiler temelinde oluştuğu anlaşılabılır. Bu durumun çalışanların başvurdukları kurum hakkında ilk izlenimlerinin ve beklentilerinin oluşmasına yol açtığı söylenebilir. Buna ek olarak köklü bir tarihe ve sistemli bir yapıya sahip olan üniversitelerin, katılımcıların giriş öncesi beklentilerini etkilediği ve bu durumun da kuruma yeni gelenlerin örgütsel vaatlere ilişkin algılarını etkilediği görülmektedir. Başvurduğu üniversiteyle ilgili öncesinde bilgi sahibi olmayan yeni gelenlerin, üniversitenin köklü bir tarihe sahip olma imajına güvenerek beklentilerini şekillendirdikleri ifade edilebilir. Ayrıca üniversitelerin köklü bir tarih ve sistemli bir yapıya sahip oluşunun, katılımcılar tarafından bir nevi seçim kriteri olarak görüldüğü söylenebilir. Bu kavramın yalnızca vakıf üniversitesi grubunda ortaya çıkması, vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla genel olarak daha yakın tarihte kurulmuş olmaları nedeniyle, vakıf üniversiteleri arasında daha köklü tarihe sahip olanların tercih edilme potansiyelinin daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Özetle daha köklü bir tarihe ve kurumsal kimliği gelişmiş kurumların çalışanın zihninde daha güvenli ve istikrarlı bir kurum imajı çizdiği ve bu nedenle psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir.

Ön Kabuller ve İnançlar. Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren süreçlere yönelik ifadeleri incelendiğinde; bu sürecin Rousseau’nun (2001) psikolojik sözleşme oluşum sürecindeki aşamalarla uyumlu olduğu görülmüştür. Bir bilgi arayışı dönemi olarak tanımlanan bu dönemde, çalışanların işe başlamadan önceki süreçte genel olarak mesleğe, kuruma ve çalışma ilişkilerine yönelik ön kabullerinin bulunduğu ileri sürülmekte ve çalışanların bu istihdam öncesi ön kabullerinin önemine vurgu yapılmaktadır (Rousseau, 1995). Bu görüşten hareketle, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin oluşumu sürecinde, işe başlamadan önceki dönemde sahip oldukları ön kabullerin ve inançların;

“akademik kalitenin sürekliliği” ve “araştırma imkanlarının genişliği” gibi ön yargılarının olduğu görülmüştür.

Katılımcı ifadeleri bazı katılımcıların geçmiş izlenim ve deneyimlerinin etkisinde kalarak akademik kalitenin sürekliliğine ilişkin bir ön kabul geliştirdiğini ortaya koymuştur. Akademisyenlik mesleğine ilişkin sahip olduğu algının, şu an çalıştığı üniversiteye yönelik beklentilerini etkilediğini ifade eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Akademisyenlik benim çok istediğim bir şeydi. Yani mezun olduğum üniversitedeki akademik kadro ve ortam çok hoştu. Çok kaliteliydi. Beni çok cezbederdi. Buradan da benzer bir şey bekliyordum aslında” (KV25, Araştırma Görevlisi). KV25’in mezun olduğu üniversitedeki önceki deneyimlerine dayanarak mevcut üniversitede de aynı standartlara sahip akademik kalite ve atmosfer beklediği görülmektedir. Mevcut üniversitesiyle olan çalışma ilişkisine yönelik beklentilerini bu ön kabul temelinde şekillendirdiği ifade edilebilir.

Bazı katılımcıların araştırma üniversitelerinin sundukları araştırma imkanlarının genişliğine yönelik geçmiş gözlemlerinden ve deneyimlerinden ön kabuller geliştirdiği görülmektedir. Çalıştığı üniversitede işe başlamadan önce, üniversitenin araştırma üniversitesi olması nedeniyle yayın süreçlerinde destekleyici ve kolaylaştırıcı rolünün olacağı beklentisinde olan bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Mesela sosyal bilimlerde, indeksli dergiler zaten çok az. Olanların büyük çoğunluğu paralı ve çok uzun süreler sonra bize geri dönüş yapıyorlar, olumsuz bile olsa. Hani orada mesela biraz kolaylaştırıcı bir şey bekliyor insan. Ya da en azından ben şöyle düşünüyordum; “Aa araştırma üniversitesi. İşte çok iyi, çok köklü bir üniversite. Hem fiziksel olarak yeterlidir hem de bu araştırma, geliştirme kısımlarında oldukça fazla imkânı oluyor olması lazım” diye bir zihin şeyi geliyor yani. Hani ön şey geliyor, ön izlenim geliyor.” (KD10, Araştırma Görevlisi)

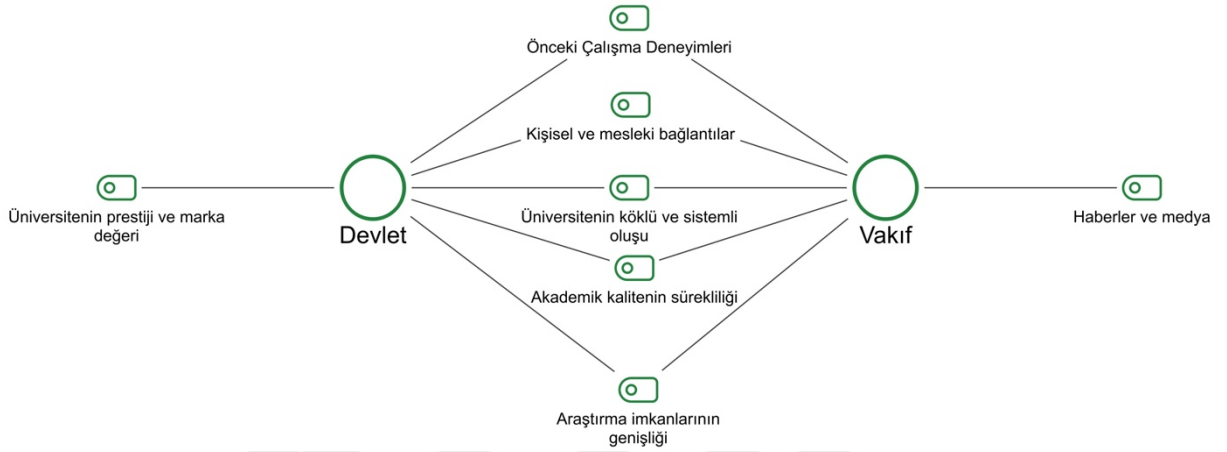
KD10’un ifadelerinden prestijli bir araştırma üniversitesinin sunacağı araştırma ve geliştirme desteklerine yönelik bir ön kabulün olduğu anlaşılabilir. Katılımcının bu bilgiyi yeni durumlara ve ortamlara genelleme eğiliminde olduğu ve bu nedenle şu anda çalışmakta olduğu üniversitenin bu standartları sunmasını beklediği belirtilebilir.

İşe giriş öncesi dönemde alt teması, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının

algılarında bazı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Her iki grup için de belirlenen ortak ve farklı kodlar Şekil 7’de görülmektedir.

Şekil 7

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının İşe Giriş Öncesi Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamalarına İlişkin İki Vaka Modeli Analizi



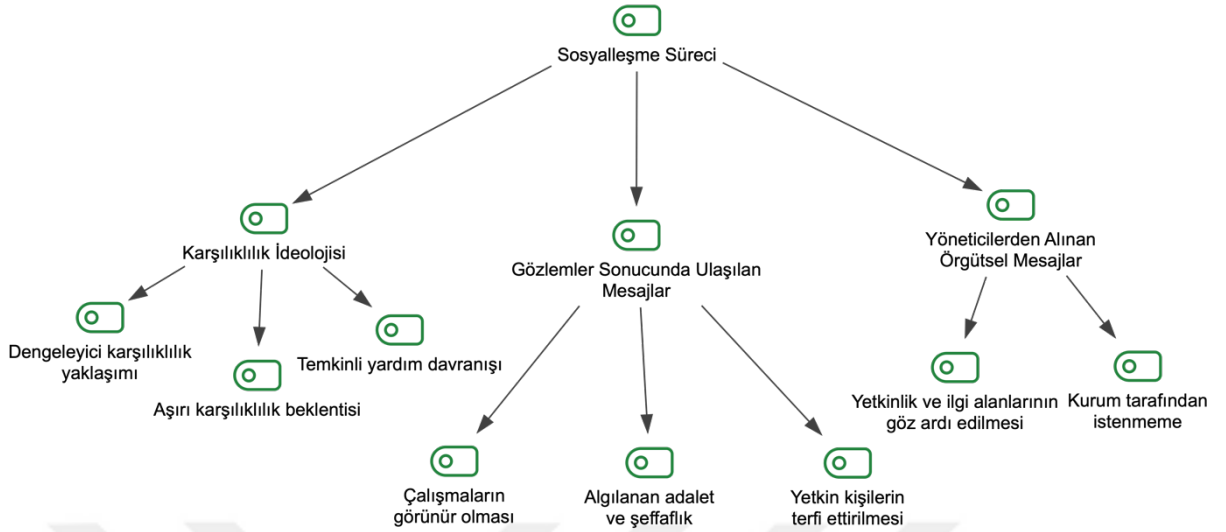
Şekil 7 incelendiğinde, vakıf üniversitesi katılımcılarının işe giriş öncesi dönemde oluşturdukları beklentilerde üniversitenin prestiji ve marka değerine atıfta bulunmadıkları görülmüştür. Devlet üniversitesindeki katılımcıların ise oluşturdukları beklentilerde üniversiteleri hakkındaki haberler ve medyaya atıfta bulunmadıkları görülmüştür.

Sosyalleşme Süreci

Katılımcıların psikolojik sözleşmeye yönelik ilk beklentilerini işe girmeden önceki dönemde ve işe alım sürecinde oluşturdukları görülmüştür. Sosyalleşme sürecinde ise katılımcıların bu ilk beklentilerini, kurum içindeki farklı kaynaklar ve yöntemler aracılığıyla sürekli yeniden değerlendirdikleri ifade edilebilir. Katılımcıların oluşturdukları beklentiler ile örgüt tarafından kendilerine sunulanları bu süreçte anlamlandırmaya çalıştıkları söylenebilir. Sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmeleri oluşturan iki kategoriye ilişkin katılımcı görüşlerine Şekil 8’de yer verilmiştir.

Şekil 8

Katılımcıların Sosyalleşme Süreci Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamaları



Şekil 8, katılımcıların işe alım sürecinde oluşturdukları psikolojik sözleşmelerin, sosyalleşme sürecinde nasıl yeniden değerlendirildiğini ve şekillendirildiğini gösteren bir akış şemasıdır. Bu süreçte psikolojik sözleşmeleri oluşturan iki ana kategori belirlenmiştir: "Karşılıklılık İdeolojisi" ve "Gözlemler Sonucunda Ulaşılan Mesajlar." Bu kategoriler, katılımcıların işe başladıktan sonra sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmelerini nasıl yeniden değerlendirdiklerini ve bu süreçte hangi faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Karşılıklılık İdeolojisi. Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini oluşturan süreçlere yönelik ifadeleri incelendiğinde; bu sürecin Tomprou ve Nikolaou'nun (2011) psikolojik sözleşme oluşum modeliyle uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu görüşe göre iş ideolojileri psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecinde önemli bir role sahiptir. Psikolojik sözleşmelerin bir tür değişim ilişkisi oldukları göz önünde bulundurulduğunda, çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler ve yükümlülüklerin, işe yeni başlayanların örgüte yönelik bilgileri algılamasında etkili olduğu ifade edilebilir. Görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde, katılımcıların üniversiteleri ile aralarındaki ilişkide karşılıklılık ideolojisine sıklıkla atıf yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların karşılıklılık ideolojisi bağlamında çalışma

ilişkilerine karşı üç farklı yaklaşım sergiledikleri görülmüştür: “aşırı karşılıklılık beklentisi”, “dengeleyici karşılıklılık yaklaşımı” ve “temkinli yardım ve ilgisizlik”.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların karşılıklılık ideolojisi kapsamında çalışma ilişkilerinde *aşırı karşılıklılık beklentisiyle* hareket ettikleri görülmüştür. Gönüllü olarak üstlendiği pek çok görevin karşılığını alacağına yönelik beklentisi olan ancak karşılıklılık ideolojisine aykırı olarak bu beklentisinin karşılanmadığını ifade eden bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Başlarda yaptığım birçok şeyi gönüllü yapıyordum. Yani o size verilen görevlerde, bize verilen görevlerde. Ben hiçbirisi için ekstra bir ücret almadım. Yani ekstra bir ücret almadığım gibi diğer işlerim de azaltılmadı. Mesela onlarda da var. Stratejiye beni görevlendirirken dediler ki hocam işte senin ders yükünü azaltacağız, işte sınavlarda görevli olmayacaksın, şu olmayacak, bu olmayacak, tanıtıma gitmeyeceksin. Birçok şey söylendi ama sonrasında, yine hepsi kaldı. Ekstra bir de Stratejinin işlerini yapmak zorunda kaldım. Yani o zaman bir anlamı kalmıyor yani. Yani sen bana bir şey vermeye geldiği zaman vermiyorsan ve almaya geldiği zaman çok şey istiyorsan, orada bir dengesizlik oluyor.” (KV19, Öğretim Görevlisi)

KV19’un ilerleyen zamanlarda karşılığını göreceğine inanarak aşırı karşılıklılık beklentisiyle gönüllü görevler üstlendiği ancak yaptığı ekstra işler için hiçbir ek ücret ya da fayda almadığı görülmüştür. Yaşanan bu durum sonucunda KV19’un dengesizlik algıladığı ve çalışma ilişkilerini gözden geçirdiği belirtilebilir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların karşılıklılık ideolojisi kapsamında çalışma ilişkisinde *dengeleyici karşılıklılık yaklaşımıyla* hareket ettikleri görülmüştür. Çalıştığı üniversite ile arasındaki ilişkide denge arayışında olan bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

“Ama daha yönetebileceğim bir değişiklikse... İşte ne bileyim, o zaman artılarını düşünmeye başlıyorum. Yol ücreti ödemiyorlar ama ben de çocuklara servis parası ödemiyorum. Götürüyorum, getiriyorum. İşte ne bileyim, yemek ücreti ödemiyorlar ama ben de en azından çocuklarımı çok cüzi yani hatırı sayılır bir indirimle burada okutuyorum. Hani bir şey koyuyorum yerine. Ha bu arada yerine koyuyorum ama bu denk olmayabilir bazen. Yani denk değil. Çünkü o hak ettiğin bir şey. Onu kaçırıyoruz orada biz. İşte o zaman bak başa dönüyorum, ağzımızın tadı bozulmasın Ali Rıza Bey, modundaysam o zaman, denk olsa da olmasa da şey diyorum, aman ben bu fazladan 3-5 saat çalıştım ama. E olur mu? Giden şey senin zamanın, emeğin, gözünün nuru bilmem ne bilmem ne. E ne olacak? Onun yerine de işte... Ama o manzarası güzel. Ama bu manzara bunu dengelemiyor, senin zamanını geri getirmiyor. Bu sadece burası için değil bütün çalıştığım özel okullarda böyle bir, özel sektörde böyle bir dengesizlik var.” (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

KV15'in ifadelerinden üniversitesinin sağlamadığı faydaları kendi içinde farklı şekillerde dengelemeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Ancak her ne kadar bir denge bulmaya çalışsa da bu dengelemenin her zaman tatmin edici olmadığına da farkında olduğu görülmektedir. KV15 bu tür dengesizlerin özel sektörde daha fazla olduğuna vurgu yapmaktadır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların karşılıklılık ideolojisi kapsamında çalışma ilişkilerine *temkinli yardım davranışıyla* yaklaştıkları görülmüştür. Çalıştığı üniversite yönetiminin kendilerinden çok şey beklediğini ancak konu üniversitenin yükümlülüklerini yerine getirmesine geldiğinde bunun gerçekleşmediğini düşünen bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Bizden para istemeyin, işte bizden hiçbir şey istemeyin ama sempozyum yapın, düzeltin, bizim reklamımızı yapın, üniversitemizin reklamını yapın ama bizden sakın bir şey istemeyin. Nasıl yapacağız bunu? Ama hep böyle yani bu sadece sempozyum için de değil. Bizden oda istemeyin, bizden işte defter istemeyin, kalem istemeyin, kâğıt istemeyin, toner istemeyin, hiçbir şey istemeyin, bizden derslik istemeyin. Ama Türkiye'nin en iyi üniversitesi olun, en çok araştırmayı siz yapın, en iyi öğrencileri siz yetiştirin, en güzel araştırmaları siz, işte deneyleri bilmem neleri siz yapın. Nasıl? Yani ben evimi üniversiteye mi kurayım? Nasıl yapmamı bekliyorsunuz bunu? Olur mu böyle bir şey yani? Kuru bir maaş üstelik. Yine maaşında değilim. Yani siz bana mekânı verin, ben yine o kuru maaşla her şeyi yaparım. Sıkıntı değil. O yüzden ama bu son yaşanan sıkıntılardan sonra da dedim ki yok yani ben bunu hocalara da söyledim. Hocam dedim artık. Onlar da açık açık söylediler yani, yok biz daha bu üniversiteye hiçbir şey yapmayız, bizi çok yordu bu üniversite diye.” (KD2, Araştırma Görevlisi Doktor)

KD2'nin üniversite tarafından kendisine yeterli imkân ve destek sağlanmadan nasıl çalışabileceğini sorguladığı görülmektedir.

Tüm katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, çalışma ilişkilerinde karşılıklılık ideolojisinin çalışanların örgüte olan bakış açılarını ve beklentilerini şekillendirdiği görülmektedir. Aşırı karşılıklılık beklentisiyle hareket eden akademisyenlerin, kurumlarını borçlu durumda bırakmayı, borçlu olmanın getirdiği rahatsızlığı yaşamaya tercih ettikleri söylenebilir. Dengeli karşılıklılık yaklaşımını benimseyen akademisyenlerin ise üniversiteden gördükleri destek ve faydaların karşılığını geri vermeye yönelik hareket ettikleri söylenebilir. Temkinli yardım davranışı gösteren akademisyenlerin suistimal

edilmemek için kendi yükümlülükleri ile üniversitenin yükümlülükleri arasında bir denge kurmaya çalıştıkları ifade edilebilir. Karşılıklılık ilişkisine yönelik dengenin aşıldığı durumlarda, akademisyenlerin algı ve beklentilerinin olumsuz etkilendiğini ve psikolojik sözleşmelerini gözden geçirdikleri ileri sürülebilir.

Yöneticilerden Alınan Örgütsel Mesajlar. İşe yeni başlayanların psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecinin iş ortamındaki durumlardan bağımsız olarak gerçekleşmesi beklenemez (Tomprou & Nikolaou, 2011). Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini oluşturan süreçlere yönelik ifadeleri incelendiğinde; kuruma yönelik bilgi aktaran kaynaklar ile katılımcılar arasında gerçekleşen etkileşimler sonucunda katılımcıların işe ve örgüte yönelik detayları öğrenerek, örgüte girmeden önce oluşturduğu ilk beklentileri revize ettiği görülmektedir. Buna göre, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecini etkileyen yöneticilerden alınan örgütsel mesajların; “*kurum tarafından istenmeme*” ve “*yetkinlik ve ilgi alanlarının göz ardı edilmesi*” şeklinde olduğu görülmüştür.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların üniversite temsilcileriyle girdikleri etkileşimler sonucunda *kurum tarafından istenmediğine* dair mesajlar aldığı ve bu durumun beklentilerinin şekillenmesinde etkili olduğu görülmüştür. Üç farklı yönetici ile yaptığı konuşmalar sonucunda değerinin sorgulandığını ve kurum tarafından istenmediğini hisseden bir katılımcı bu durumu şu sözlerle anlatmıştır:

“İlk olarak dekan hocamla tanışmam, sonra idari zorunlu hizmet sürem bitince rektör yardımcısının bana hani artık zorunlu hizmetin bitti, bizimle çalışmayacaksın, sonraki rektör yardımcısının gelecek planların ne diye sorması. Bu bahsettiğim üç kişide, üç farklı kişiydi ve benzer alt metinleri vardı bunun aslında. Demek istedikleri şey: gidebilirsin buradan, biz sana mecbur değiliz ya da sen bize mecbur değilsin. Gidersen de mutlu oluruz gibi öyle bir izlenim yarattıkları için. O yüzden de iyi bahsedemiyorum çünkü eminim bunlar söylenirken, bunlar yapılırken... Hani deseler ki, biz seni akademik... Üniversitemizin böyle bir akademik sınırı var. Sen bizim o akademik sınırın altında kalıyorsun. Onları karşılamıyorsun. Deseler tamam derim. Ama bunlar hiç denmiyor. Tamamen ne benim karakterime bakıp, kişiliğime bakıp, hani kişiliğinden de memnun olduk. Hani deseler ki sen çok sinirli birisin. Öğrencileri çok tersliyorsun. Huzursuzluk çıkartıyorsun falan deseler. Hani altı dolu olsa tamam diyeceğim. Ama dediğim gibi bu üç kişiden yola çıkarak bende şöyle bir izlenim oldu. Üç farklı kişi, üç farklı zaman ama alt metinleri aynı. Demek ki bizim üniversitenin kültürü bu.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Yöneticilerin kendisini değersiz hissettirecek şekilde iletişim kurmaları nedeniyle KD4'ün kurumuna olan güven ve bağlılığının sarsıldığı ve psikolojik sözleşmesinde derin izler bıraktığı ifade edilebilir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların üniversite temsilcileriyle girdikleri etkileşimler sonucunda *yetkinlik ve ilgi alanlarının göz ardı edildiğine* dair mesajlar aldığı ve bu durumun beklentilerinin şekillenmesinde etkili olduğu görülmüştür. Yeni dekanıyla kurduğu ilk iletişimde dekanın tamamen kendi taleplerine ilişkin konuşmalarından duyduğu rahatsızlığı bir katılımcı şu şekilde ifade etmiştir.

“Mesela ilk karşılaştığımızda yeni dekan hocamızla ya dedi "ben senin etinden, sütünden yararlanmalıyım buradaysan" dedi. Her türlü dersi altıma yazmış. Alanım tıbbi biyoloji ama mikro biyolojiden anlamam. Histoloji alanım değil gibi mesela. Bu beni demoralize etti. Yani ben senin için buradaki herhangi bir şeyden çok farksızım gibi hissettirdi ne yalan söyleyeyim. O yüzden böyle demoralize başladık bu döneme.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Dekanla yaptığı konuşma sonrasında yetkinlik ve ilgi alanlarının göz ardı edildiği hissine kapılan KV23'ün psikolojik sözleşmesinin bu olayla birlikte yeniden şekillendirildiği ifade edilebilir.

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, akademisyenlerin sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmelerini anlamlandırmak için yöneticilerle yaptıkları görüşmelerden almış oldukları mesajlar ve ipuçları aracılığıyla psikolojik sözleşmelerini gözden geçirdikleri görülmektedir. Akademisyenler bu süreçte ulaşılan örgütsel mesajlar aracılığıyla sahip oldukları beklentilerin kurum gerçekleriyle tutarlılığını test etmektedirler.

Gözlemler Sonucunda Ulaşılan Mesajlar. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların çalışma ilişkilerine yönelik kurum içinde yaptıkları gözlemlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde etkili olduğu görülmektedir. Yapılan gözlemler sonucunda ulaştıkları kurum içi mesajların “*çalışmaların görünür olması*”, “*yetkin kişilerin terfi ettirilmesi*” ve “*algılanan adalet ve şeffaflık*” kodlarıyla ele alınabileceği görülmüştür.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların iş yerinde yaptıkları gözlemler sonucunda *çalışmaların görünür olmasına* ilişkin çıkarımlarda bulundukları ve bu durumun

beklentilerinin şekillenmesine etkili olduğu görülmüştür. Mevcut üniversitesindeki eski rektörün çalışanları tanınması, birebir iletişim kurması ve çalışmalarını takdir etmesi gibi davranışlarını gözlemleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Şunu diyebilirim mesela giden rektörümüzle alakalı. Ben işe ilk başladığımda onun mesela pozitif bir şeyi olmuştu benim şahsi görüşümde. Çünkü konferans düzenlemede bir öncü olması, kişileri birebir tanıyor olması. Yani ben onu tanımıyorum ama bir şekilde bir şey için bir telefon geliyor ve işte rektör hoca şöyle dedi ya da şunu yaptırdı. Ben bu zamana kadar gördüğüm rektörlerde böyle bir iletişim görmedim. Yüz yüze geldiğimizde gene böyle bir şey vesaire ama hani süreci takip ettiğini ve sizi takip ettiğini hissediyor olmak, hani değer verildiğini ya da işte yaptığınızın görülüyor olması. Ben mesela yaptığım işi kendim kesinlikle şey yapamam. Yani böyle çok şey bir tip değilimdir. İşte, ah bunu ben yaptım, şöyle yaptım, kendini satmayı becerebilen biri değilim. Siz bunu yapmayıp, sizin yaptığınız bir şeyin başkası tarafından görünür olması gerçekten böyle de bir şeyler oluyormuş güvenini vermişti. Ve dediğim gibi bundan önceki hiçbir rektörde de ben böyle bir şeyi yaşamamıştım. O yüzden bu bir güven ve hani bir şeylerin olabileceği, siz çok hani şey olmasanız da diyelim ki merkezde olmayı seven ya da işte ben merkeziyetçi biri olmasanız da birilerinin sizi görebileceğini hissettirmişti açıkçası” (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

KD2'nin rektörün kişisel iletişimi ve çalışmaları takdir etmesine yönelik yaptığı bu gözlemler sonucunda, verdiği emeklerin fark edileceğine dair inancının güçlendiği ifade edilebilir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların iş yerinde yaptıkları gözlemler sonucunda *yetkin kişilerin terfi ettirilmesine* ilişkin çıkarımlarda bulundukları ve bu durumun beklentilerinin şekillenmesine etkili olduğu görülmüştür. Birlikte işe başladığı arkadaşının dekan yardımcılığına yükseltilmesini gözlemleyen bir katılımcı bu durumun iş yerindeki adalet duygusunu nasıl şekillendirdiğini şu şekilde anlatmıştır:

“Bir de benim yine MEB burslusu olup birlikte yola çıktığımız...Sonrasında ben birtakım sağlık sorunlarımdan dolayı doktorayı biraz geciktirdim. Onun daha hızlı bir şekilde doktora devam etmesiyle. Şu an doktor öğretim üyesi olan bir arkadaşım var. Aynı zamanda şu an dekan yardımcısı. Tabii öyle olunca bu da çok güzel bir şey. Benim bayağı yakın arkadaşım. Dekan yardımcısı olunca hem şöyle bir şey de geliyor. Bununla ilgili yine Dekan Hoca demiş ki hani “biz nasıl çalıştığını gördük, çok kıymetli bir arkadaşımız, onunla çalışalım” ki gerçekten bence de çok doğru bir karar. Hani ben kendim dekan yardımcısı olmuş kadar çok sevindim ve bu size şunu da hissettiriyor. Demek ki yarın öbür gün ben de olabilirim. Demek ki sadece doçentler, yukarıdan profesörler, yaşlı hocalar değil. Gerçekten çalışıp, araştırma görevliliğinden gelip, doktor öğretim üyesi olup oradan da dekan yardımcısı demek ki olunabiliyor. Çok çalışan insan demek ki görülebiliyor burada, hakkı teslim edilebiliyor. Bu anlamda benim adalet duygum birazcık hani onarıldı, öyle söyleyeyim. O yüzden olumlu bir fikrim varsa bu dekan ve bölüm başkanıyla

ilgili ama olumsuz fikrilerim varsa bu da kesinlikle rektör ve rektör yardımcıları ile ilgili (KD2, Araştırma Görevlisi Doktor)

KD2'nin yaptığı bu gözlemler, kendi terfi süreçlerinin de adil bir şekilde gerçekleştirileceğine dair beklentilerini güçlendirmiştir. Bölüm başkanının adaletli tutumlarının, katılımcının adalet duygusunu pekiştirdiği, geleceğe yönelik umutlarını ve motivasyonu artırdığı ifade edilebilir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların iş yerinde yaptıkları gözlemler sonucunda algılanan adalet ve şeffaflığa ilişkin çıkarımlarda bulundukları ve bu durumun beklentilerinin şekillenmesine etkili olduğu görülmüştür. Fakültesindeki iş ve sorumluluk dağılımlarının adil bir şekilde yapıldığını gözlemleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ama şu anda fakülteye geçtiğim için orada şöyle bir izlenim oldu. Sanki biraz daha adil olmaya çalışıyor. Fakülte kendi içerisinde biraz daha adil olmaya çalışıyor. Çünkü şöyle bir durum var. Görevlendirmeler yapılırken araştırma görevlilerine komisyonları oluşturulmuştu. Mesela sınav komisyonu, ders programı oluşturma komisyonu, çeşitli komisyonlar var. Belirli gruplarda araştırma görevlilerini oraya görevlendirmişler. Yani herkesin belirli bir yükümlülüğü var ve herkesin yaptığı işte belli ve bunu herkes görüyor. Hani diyorsun ki burada görevli ve şu işleri yapıyor, ben de burada görevliyim ve benim de sorumluluklarım bunlar. Burada bir adalet duygusunun en azından hani reelde nasıldır onu bilemem, o biraz tartışılır ama en azından ona dikkat ettiklerini hissettim. Şu da var mesela şey de diyorlar. İnsanların yükümlülüğüne göre mesela doktorasını bitirene artık diyorlar ki sen hoca oldun, sana verilen iş de işte en basitinden, sınavda gözetmenlik sayısı biraz daha az olsun gibi. O tarzda kendi içlerinde bir adalet sistemi var. Ben de onları tam anlamaya çalışıyorum. Onu sağlamaya çalışıyorlar ve o gerçekten beni mutlu ediyor (KD4, Araştırma Görevlisi).

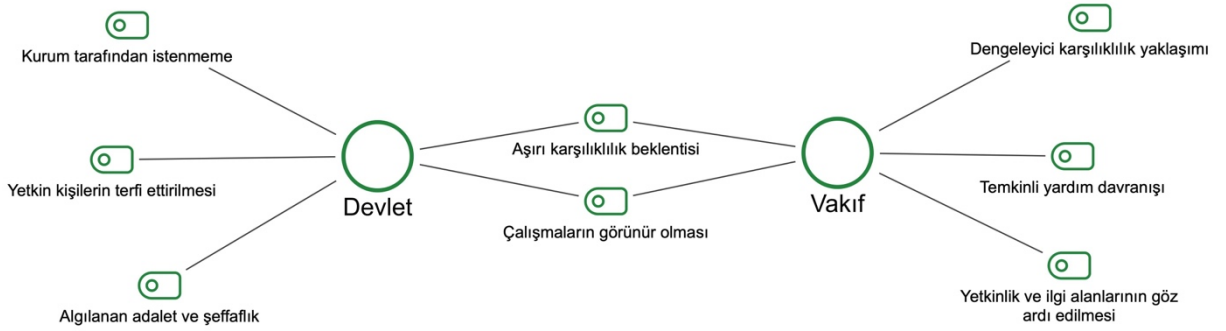
Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, iş yerindeki yapılan uygulamaların adil olduğunu gözlemleyen akademisyenlerin adalet duyguların ve yöneticilerine olan güvenlerini pekiştirdiği görülmektedir. Yöneticilerin kişisel iletişimi ve çalışanların emeklerini takdir etmesi, psikolojik sözleşmeyi güçlendirir ve güven duygusunu artırır.

Sosyalleşme süreci alt teması, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, vakıf üniversitesi ve devlet üniversitesi gruplarında farklı ve ortak

kodların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Her iki grup için de belirlenen farklı ve ortak kodlar Şekil 9'da görülmektedir.

Şekil 9

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Sosyalleşme Süreci Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamalarına İlişkin İki Vaka Modeli



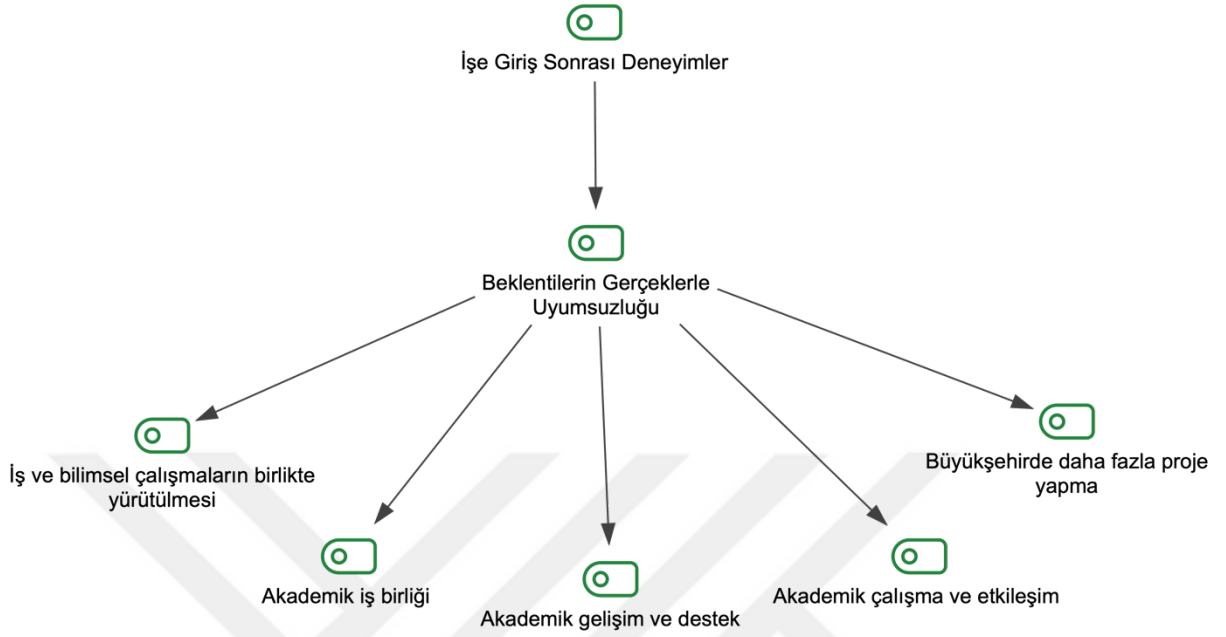
Şekil 9 incelendiğinde vakıf üniversitesindeki katılımcılarının devlet üniversitesi grubundan farklı olarak karşılıklılık ideolojisi kategorisinden, *dengeleyici karşılıklılık yaklaşımı* ve *temkinli yardım davranışı*; yöneticilerden alınan örgütsel mesajlar kategorisinden *yetkinlik ve ilgi alanlarının göz ardı edilmesi* kodlarına atıfta bulundukları görülmüştür. Devlet üniversitesindeki katılımcıların ise vakıf üniversitesi grubundan farklı olarak yöneticilerden alınan örgütsel mesajlar kategorisinden *kurum tarafından istenmeme*; gözlemler sonucunda ulaşılan mesajlar kategorisinde, *yetkin kişilerin terfi ettirilmesi*, *algılanan adalet ve şeffaflık* kodlarına atıfta bulundukları görülmüştür.

İşe Giriş Sonrası Deneyimler

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların üniversitelere yönelik ilk beklentilerini işe giriş öncesi dönemde oluşturmaya başladıkları; işe başladıktan sonraki sosyalleşme sürecinde ise, örgüt içinde edindikleri ilk bilgileri anlamlandırmaya çalıştıkları görülmüştür. İşe giriş sonrası deneyimleri ise, katılımcıların ilk beklentileri ile sonraki deneyimleri arasındaki tutarlılığı kontrol ettiği ve buna göre beklentilerini yeniden güncellediği dönemdir. İşe giriş sonrası deneyimler sürecinde psikolojik sözleşmeleri oluşturan kategoriye ilişkin katılımcı görüşlerine Şekil 10'da yer verilmiştir.

Şekil 10

Katılımcıların İşe Giriş Sonrası Deneyimlerinde Psikolojik Sözleşme Oluşum Aşamaları



Beklentilerin Gerçeklerle Uyumsuzluğu. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde katılımcıların işe giriş öncesi dönemdeki ve sosyalleşme sürecindeki ilk beklentilerinin, sonraki deneyimlerinden farklı olduğu görülmüştür. Bu durumun katılımcıların örgüte yeni gelen kişi olarak, olayları yanlış yorumlamaları sonucunda gerçekleştiği söylenebilir. Katılımcılar “*akademik çalışma ve etkileşim*”, “*iş ve bilimsel çalışmaların birlikte yürütme*”, “*akademik iş birliği*”, “*akademik gelişim ve destek*”, “*büyükşehirde daha fazla proje yapma*” gibi konulardaki beklentileriyle gerçeklerin uyuşmadığını ifade etmişlerdir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların *akademik çalışma ve etkileşim beklentilerinin* karşılanmadığı görülmüştür. Üniversitede işe ilk başladığı zamanlarda, akademik çalışma ve etkileşime yönelik beklentileri olan ancak sonraki bireysel deneyimleri neticesinde bu beklentilerinin karşılanmadığını ifade eden bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“İlk ben akademiye başladığım zaman, üniversiteye başladığımda hep böyle akademik konuşmaların olduğu, akademik çalışmaların yapıldığı, kendi bölümümden olmasa bile farklı bölümlerdeki hocalarla, bilimsel konuşmalar yapıp gerektiğinde böyle bilimsel tartışmalara girip ya da farklı bölümdeki kişilerle bile görüştüğümde onlardan yeni bilgiler, yeni alanlardan farklı bilgiler öğreneceğim.

Sonuçta bilim kümülatif bir şeydir. Sonuçta bütün alanlar da birbiriyle ilişkilidir aslında. Ne kadar alakasız gibi dursa da öyle olacağını sanıyordum. En büyük hayalim, ilk beklentim oydu ama ilk girdiğim andan itibaren öyle bir ortamla karşılaşmadım açıkçası.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların *iş ve bilimsel çalışmaları birlikte yürütmeye* yönelik beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. İşe başlamadan önce, araştırma görevliliğinin doğası gereği kendi bilimsel araştırmaları ile yapmakla yükümlü olduğu görevleri bir arada yürütebileceği düşünen bir katılımcı, yaşadığı bireysel deneyimler sonucunda ikisini birlikte yürütemeyeceğini anladığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Biraz iş hayatıyla eğitim hayatını ayırdım. Yani araştırma görevliliği yapmam gereken birtakım işlerin olduğu bir alan oldu. Ama kendi bilimsel çalışmalarım ya da işte yapmak istediğim araştırmalar, okumalar daha ayrı bir taraf oldu. İlk başta bu ikisinin birlikte olduğunu düşünüyordum. İşin doğası ya da tanımı gereği ya da olduğu ortam gereği. Ama sonrasında çok da ikisinin birlikte yürümediğini gördüm.” (KD13, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların *akademik iş birliğine* yönelik beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. İşe başlamadan önce şu an çalıştığı üniversitenin kadrosunda olan hocalarla akademik çalışmalar yapabileceğine dair beklentilere sahip olan ancak sonrasında bu beklentilerinin gerçeklerle uyuşmadığı gören bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Girdiğimde X Hoca profesördü ve ben onu çalışmalarına falan baktığımda beraber bir şeyler yapabileceğimi düşündüğüm bir isim olarak görmüştüm ama sonra geldiğimde kendisini çok severim ama çok iyi ve aktif bir akademisyen olmadığını fark ettim hani güncellemeleri yakalayamamıştı. Sonradan gelen isimler de hani tam olarak benim alanımdan isimler değil ve alanın isimleri olmamasına rağmen mesela benim alanımın derslerini veriyorlar. Bunun da açıkçası o kaliteyi düşürdüğünü düşünüyorum ben. Gelen ders saat ücretli hocalar iyi. Onlarla sohbet ederek bunu yaratmaya çalışıyorum. Ama tabii ki o da ders saat ücretli olduğundan hocam gelin birlikte şu projeyi yapalım diyemiyorsun. O yüzden çok beklentimi karşıladığımı düşünmüyorum, alan bazlı olarak.” (KV18, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların *akademik gelişim ve destek* beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. İşe ilk başladığı dönemlerde üniversite ortamında kendisine akademik gelişim ve destek imkanları sunulacağına yönelik beklentileri olan ancak sonrasında yoğun ders yükü nedeniyle bu beklentilerini gerçekleştiremediğini ifade eden bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Ben doktora eğitimini tamamlamaya karar verdim ve bu esnada da bir üniversite çatısı altında deneyimlemek bu süreci, akademik dünyaya bir adım atmak istedim aslında. Daha hiçbir şey bilmiyorum, ne öğretebilir bana, ne kazandırabilir, işte yayın nasıl yapılır vesaire nereden bileyim hani doktoradaki öğrendiğim şeyleri burada pekiştirmeyi bekliyordum aslında. Bunun olmayacağını gördüm. Tamamen burada ders vermek, ders yükü, lise öğretmeni gibi çalıştırılmak diyeyim. İlk başladığımda benim burada 30 saat falan dersim vardı, 30-28 saatlerde falan. Orada tabii o zamanlar hayal kırıklığı varsa onu söyleyebilirim bir dakika. O zamanki dekanla çok güzel tatlı şeylerimiz oldu. Dolayısıyla hele ilk başladığınızda en çok ezilirsiniz ya böyle bir illaki. Dolayısıyla onları yaşadım, gördüm. Çok da hayal edilecek şeyler değilmiş. (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların *büyükşehirde daha fazla proje yapma* beklentisinin karşılanmadığı görülmüştür.

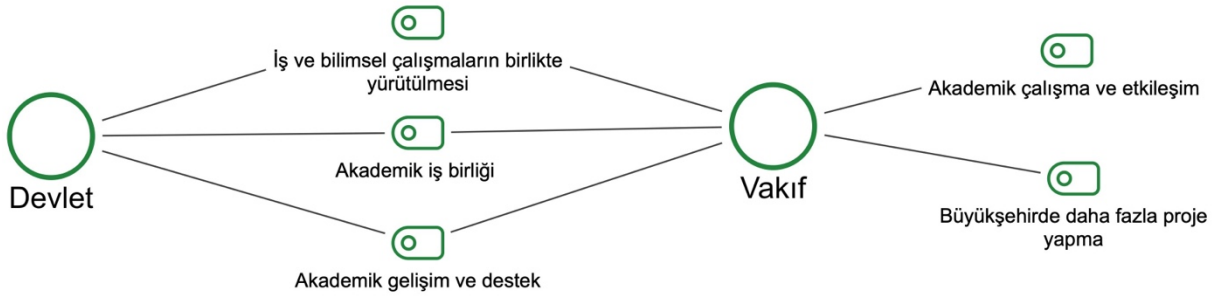
“Ben İstanbul'daki bir üniversitede çok daha fazla proje yaparım diyordum kozmopolit falan ama şehir büyüdükçe yapılacak işlerin küçüldüğünü o zaman anladım. Çünkü bizim öğrencilerimizin çoğu çalışarak üniversiteyi okuyorlar. Çocuklara mesela şunu yapalım dediğiniz zaman işte shiftim var, şuyum var, buyum var, çalışıyorum. Öğrenci sonuçta parasını ödediği için kendi çalışarak ödediği için de çok da baskı kuramıyorsunuz. Yani o çok yeni derslerde de mesela derse devam etmiyor. Son zamanda geliyor. Hocam ben çalışıyordum gelemedim. Senin vicdanınla da bırakıyorlar baş başa. Çok sıkıntılı.” (KV24, Profesör)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, her iki üniversite türündeki akademisyenlerin de işe ilk giriş döneminde oluşturdukları beklentiler ile sonraki deneyimleri sonucunda karşılaştıkları gerçeklik arasında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. İşe girerken işe ve akademik çalışmalara yönelik daha fazla destek ve gelişim beklentisi olan akademisyenler, gerçek çalışma koşullarıyla yüzleşince bu beklentilerinin karşılanmadığının farkına varmışlardır. Başlangıçtaki idealist beklentilerin bireysel deneyimler sonucunda ortaya çıkan gerçeklerle uyumsuz hale gelmesiyle birlikte akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerini yeniden şekillendirmek zorunda kaldıkları ifade edilebilir.

İşe giriş sonrası deneyimler alt teması, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, vakıf üniversitesi grubundan farklı iki kodun ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Her iki grup için de belirlenen ortak ve farklı kodlar Şekil 11’de görülmektedir.

Şekil 11

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının İşe Giriş Sonrası Deneyimlerde Beklentilerle Gerçeklerin Uyumsuzluğuna İlişkin İki Vaka Modeli Analizi



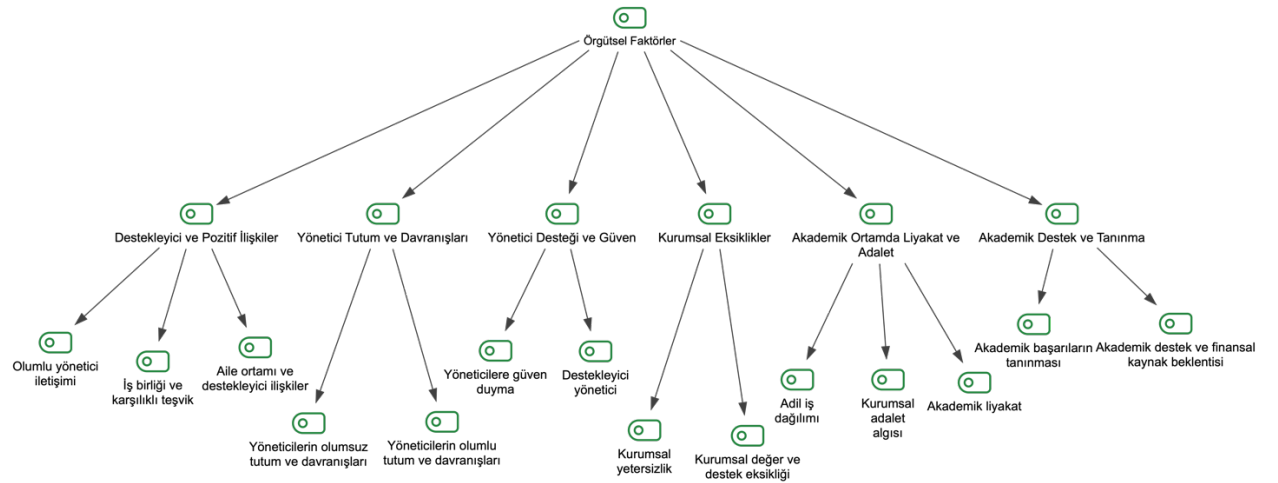
Şekil 11 incelendiğinde; vakıf üniversitesi katılımcılarının işe giriş sonrası deneyimlerde devlet üniversitesi katılımcılarından farklı olarak *akademik çalışma ve etkileşim* ve *büyükşehirde daha fazla proje yapma* kodlarına atıfta bulundukları görülmüştür.

Örgütsel Faktörler

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, pek çok örgütsel faktörün katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmeleri etkileyen örgütsel faktörlerin sekiz kategori altında incelenebileceği görülmüştür. Bu kategorilere ilişkin katılımcı görüşlerine Şekil 12’de yer verilmiştir.

Şekil 12

Katılımcıların Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Örgütsel Faktörler



Yönetici Tutum ve Davranışları. Katılımcı ifadeleri psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde yönetici olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarının etkisini

göstermektedir. Bu alt kategori “*yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları*”, “*yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları*” kodlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlarına* atıfta bulundukları görülmüştür. Birlikte çalıştığı yöneticileriyle olan ilişkisinden olumlu olarak bahseden bir katılımcı görüşü şu şekildedir: “*Birlikte çalıştığım yöneticilerimi seviyorum. Onların bir şeye ihtiyacı olduğunda bunu çok da görev falan da düşünmeden, tamam, ihtiyaçları varsa yaparım. Çünkü şu ana kadar yani umarım bundan sonra da olmaz. Hani kırıcı, incitici ya da rencide edici bir şey yaşamadım.*” (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

Bir başka katılımcı ise yöneticisinin tutum ve davranışlarından duyduğu memnuniyeti şu şekilde ifade etmektedir:

“Yaşadığım en motive edici olaylardan birisi tabii ki de Hoca. Birkaç bir şey için referans kendisine olur musunuz diye yanına gittiğimde seve seve gururla demesi. Beni bölüm başkanlığına uygun görmesi. Hani diğer bölüm başkanı hocamız haftada bir gün geliyor. Rektör hoca tam zamanlı gelen bir hocayı bölüm başkanı yapmamı istedi. Sen çalışkan ve düzgün bir arkadaşımısın, ben seninle istiyorum dedi.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışlarına* atıfta bulundukları görülmüştür. Dekanı tarafından azarlandığını ve bunun kendisi için bir kırılma noktası olduğunu ifaden bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Dekanın beni saçma sapan bir konu yüzünden beni azarlaması, asla insanı dinlememesi. Bir üniversiteyi geçtim, bence bir işyerinde olmaması gereken bir şey. Kimsenin kimseye azarlamak gibi bir hakkı yok. Bir şey tartışmak istiyorsan önce karşı tarafı dinlemelisin. Bu bence burayla ilgili en kırılma noktası yaşatan şeydi benim için. En olumsuz anım buydu.” (KV18, Araştırma Görevlisi),

KV18’in ifadelerinden, olumsuz tutum ve davranışlar nedeniyle KV18’in psikolojik sözleşmesini gözden geçirdiği yönünde çıkarım yapılabilir. Çalıştığı üniversitenin eski rektörünün tavırlarını saygısızca bulan bir katılımcıya ait görüş şu şekildedir:

“Hem davranış konusunda ben çok takılıyorum. Mesela saygısızlığa aşırı takılırım. Mesela önceki rektörün o tavırları vesaire. Herkesi görmezden gelmesi. Mesela en basit örnek verebilirim bir gün böyle bir bölüm ziyaretine geldiğinde

odamıza tak diye gelip böyle sadece şöyle bir etrafa bakıp sanki biz de orada bir demirbaşmışız gibi böyle bir hani gözetleyip herhangi bir hani iyi niyet dileklerinde bulunmadan falan çıkıp gitmesi mesela. İnsani bir şey yok. Ama aynı rektör, görevi bitince farklılaşmaya başlamış. Onu da duydum. Birebir muhatap olanlardan dinlediğim kadarıyla. Yani bu saygısızlığa katlanamıyorum. Onun dışında... aşırı saygı bekliyorum. Okuldan esas, temel şey bu. (KV22, Öğretim Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu tutum ve davranışlar sergileyen yöneticilerle birlikte çalışan akademisyenlerin çalışma ilişkilerinde destek ve güven algıladıkları görülmektedir. Yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlarının akademisyenlerin motivasyonlarını ve gönüllü davranışlar sergileme potansiyellerini artırdığı söylenebilir. Olumsuz tutum ve davranışlar ise akademisyenlerin kendilerine değer verilmediğini ve saygı gösterilmediğini hissetmelerine neden olmaktadır.

Yönetici Desteği ve Güven. Katılımcı ifadeleri, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güvene atıfta bulundukları görülmektedir. Bu alt kategori “*yöneticilere güven duyma*” ve “*destekleyici yönetici*” gibi kodlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *yöneticilere güven duymaya* atıfta bulundukları görülmüştür. Bölüm başkanını destekleyici bir yönetici olarak gören ve bu yüzden de kendisini güvende hisseden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “*Bölüm başkanımın yani mesela Hoca'nın her zaman pozitif bir iletişimi vardır ve mesela beni cesaretlendirir. O da aynı kafadayızdır, mesela bu süreçleri saçma bulur vs. destekleyicidir. Onun desteği bana güven veriyor.*” (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *destekleyici yöneticiye* atıfta bulundukları görülmüştür. Birlikte çalıştığı dekan ve bölüm başkanını destekleyici bulan bir katılımcı bu durumun kendisinin daha olumlu hissetmesinde etkisi olduğu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bölüm başkanı ve dekanımız daha olumlu hissettiriyorlar birçok konuda. Çünkü değişti hem bölüm başkanımız hem dekanımız, şu an daha olumlu hissediyorum. Daha destekleyiciler şu an. Akademik kadroyu da daha çok destekleyiciler. Gerçekten hani bunun için çabalıyorlar o isteklerimizi duyurmak için,

en azından dinliyorlar. Mesela iki önceki dekanımız mı artık, kaçınıcıydı hatırlamıyorum, mesela o kadar umursamıyordu ki isteklerimizi.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

Aynı katılımcı bir başka ifadesinde, çalıştığı bölüm başkanına göre kuruma olan aidiyet duygusunun değiştiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Mesela bölüm başkanından, bölüm başkanına benim 12 senedir bölüme olan aidiyet duygum değişiyor. İyi bir idareci olduğu zaman, adaletli bir idareci olduğu zaman ben gerçekten verdikleri işleri çok severek yapıyorum. Geciktirmiyorum ve kendi işim böyle hani yapmasam da olur bir şey, bir iş var diyelim. Ama özellikle onu yapmaya çalışıyorum. O da olsun. Yeter ki hani öğrencilere daha iyi bir fırsat sağlayalım. Bazen böyle gönüllü şeyler de yapmaya başlıyorum. Çünkü orası benim bölümüm. Ama eğer o aidiyeti hissetmiyorsa yani benim isteklerim karşılanmıyorsa, o beklentilerim yerine getirilmiyorsa. aidiyet duygumu tamamen kaybediyorum ve böyle kaytarmak hani yapmasam da olur şeyleri yapmamaya başlıyorum. Ya da..ya da şey mesela hani uğraşıyorum dedim ya böyle ekstra hani şu anlaşılmayı da yapalım, bunu da yapalım. Diyorum ki bana ne?” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, iyi ve destekleyici yöneticilerle birlikte çalışan akademisyenlerin kuruma olan güveninin ve aidiyet duygusunun arttığı, verilen işleri severek ve gönüllü olarak yaptıkları görülmüştür. Bu bağlamda destekleyici yöneticilerin akademisyenlerin psikolojik sözleşmesini olumlu yönde şekillendireceğini ifade etmek mümkündür.

Kurumsal Eksiklikler. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların kurumsal eksikliklere atıfta bulundukları görülmüştür. Bu alt kategori “*kurumsal yetersizlik*” ve “*kurumsal değer ve destek eksikliği*” kodlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *kurumsal yetersizliğe* atıf yaptıkları görülmüştür. Çalıştığı üniversiteyi kurumsal anlamda yetersiz bulan bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir: “...çok yeni yetme, her şeyin yeniden başladığı, çok acemice. Bu çok acemiliği, tecrübesizlik olarak tanımlayayım isterseniz. Tecrübesiz ve el yordamıyla işleyişin olduğu, kurumsal kültürden uzak bir yönetsel anlayış var.” (KD8, Doçent)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *kurumsal değer ve destek eksikliğine* atıf yaptıkları görülmüştür. Üniversitede işe başladıktan sonra

bölümünün kapatılması nedeniyle kurumda istenmediği kendisine hissettirilen bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir.

“Benim en büyük sorunum bölümün açık olmaması ve kurumun da bir nevi bize ekstra yük olarak bakması aslında. Ama biz orada gerektiği noktalarda idari işlerimiz var, doktoramız bittiği zaman ders verebilecek durumdayız. Onları düşünmüyorlar ama bize şu anda hani “o bölüme bizim ihtiyacımız yoktu, siz boş yere burada duruyorsunuz”, bunu çok hissettiriyorlar. Ama şey diyorum, en azından bölümü olan bir yerde araştırma görevlisi olsaydım, öğrencisi olan bir yerde olsaydım, en azından bu tarz imalara bile maruz kalmazdım diye düşünüyorum açıkçası.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere katılımcının işe başladığı zaman açık olan bölümü sonradan kapatılmıştır. Bunun sonucunda katılımcı kendisini rahatsız eden tutum ve davranışlara maruz kalmıştır. Dolayısıyla bu durumun katılımcının üniversitesiyle arasındaki psikolojik sözleşmenin olumsuz etkilenecek yeniden şekillendirilmesine yol açtığı ifade edilebilir.

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, akademisyenlerin kurumsal yetersizlik ve destek eksikliği nedeniyle kuruma olan güvenlerinin sarsıldığı görülmektedir. Bu durumun onların çalışma motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olacağı ifade edilebilir.

Destekleyici ve Pozitif İlişkiler. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, iş yerinde destekleyici ve pozitif ilişkilere sahip olan katılımcıların kendilerini daha motive hissettiklerini göstermektedir. Bu alt kategori “*olumlu yönetici iletişimi*”, “*iş birliği ve karşılıklı teşvik*”, “*aile ortamı ve destekleyici ilişkiler*” kodlarından meydana gelmiştir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *olumlu yönetici iletişimine* atıfta bulundukları görülmüştür. Bölüm başkanı ile olan iletişiminden oldukça memnun olan bir katılımcı, bu durumun kendisi üzerindeki olumlu etkisini şu şekilde ifade etmektedir: “*Bölüm başkanı olarak onlarla gerçekten iletişimimiz çok iyi. Hani ben gerçekten kendimi hoca olarak, akademisyen olarak burada hissettim. Bu da benim için çok güzel bir şey.*” (KD3, Öğretim Görevlisi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *iş birliği ve karşılıklı teşviğe* atıfta bulundukları görülmüştür. Üniversitesindeki çalışma arkadaşlarının kendisini teşvik ettiğini ve onlarla çalışmaktan duymuş olduğu mutluluğu katılımcılardan biri şu şekilde ifade etmektedir: *“Burada insanlar birbirini teşvik ediyorlar. A şöyle yaparız, böyle yaparız diye. Çünkü herkes buraya zaten kendini çok geliştirerek gelmiş. Çok donanımlı insanlar ve bu gerçekten çok mutlu ediyor insanı. Çok motive edici, çok güzel.”* (KD3, Öğretim Görevlisi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *aile ortamı ve destekleyici ilişkilere* atıfta bulundukları görülmüştür. Birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarını aile üyelerinden biriymiş gibi gören ve bu durumu iş yerindeki en büyük motivasyon kaynağı olarak tanımlayan bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Gerçekten bir aile gibiyiz. Ben çok keyifliyim, çok mutluyum ve benim on yıl boyunca her türlü aksaklığa rağmen okula devam etmeme neden olan en büyük motivasyon kaynağım bölümdeki bütün, bütün demeyeyim hepsinden bahsetmeyeyim ama yüzde doksan hocalarımızın özellikle de bölüm başkanımızın gerçekten bizi aile gibi görmesi, çok anlayışlı olması, bizi kendi çocuğundan çocuğundan ayırmamasıydı. Bu kesinlikle benim için çok önemli.” (KD2, Araştırma Görevlisi Doktor)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, akademisyenlerin yöneticileriyle iyi iletişim kurabilmeleri, aile ortamına benzer bir çalışma ortamına sahip olmalarının, onların kurumsal bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirdiği söylenebilir. Bu durumun çalışma ilişkilerine yansarak psikolojik sözleşmelerinin gelişiminde rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Akademik Ortamda Liyakat ve Adalet. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, akademik dünyadaki liyakat ve adalet kavramlarının, alınan kararlar, terfiler ve kaynakların dağılımı gibi süreçlerde belirleyici bir role sahip olduğu görülmüştür. Bu alt kategori *“akademik liyakat”, “kurumsal adalet algısı”* ve *“iş dağılımında adalet”* kodlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *akademik liyakate* atıf yaptıkları görülmüştür. Şu an çalıştığı üniversitede henüz işe başlamadan önce

devlet üniversitelerindeki kadro süreçlerinde liyakatsiz uygulamalar olduğuna dair bir ön yargısı bulunduğunu ancak işe başladıktan sonra durumun öyle olmadığını söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ama akademik kadrolar gerçekten liyakatle alınmış. Yani yüzde 90’ı bence liyakatle gelmiş buraya. Çok iyi hocalar seçmişler. Hem kendi bölümüm için hem... Çünkü biz çok küçük bir fakülte olduğumuz için herkesle sohbetimiz oluyor. Hani ben hep çünkü böyle liyakatsiz gelmiş. Böyle onların adamı. İşte karışacaklar, böyle anlamsız muhafazakarlıklar yapacaklar. Böyle tadımız kaçacak. Nasıl tepki vereceğim? Bir de onu bilmiyordum çünkü en altta gittim. Araştırma görevlisiyim, kimse beni tanımıyor, bunlar beni çok korkuttu.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

Bu durumda Katılımcı 1’in liyakatsizliğin hâkim olduğunu düşündüğü bir üniversitede işe başlamak işe başladığı için endişeli olduğu ancak sonrasında durumun öyle olmadığını, kadroların liyakatle alındığını görmesiyle daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *kurumsal adalet algısına* atıf yaptıkları görülmüştür. Çalışma ilişkilerinde en önem verdiği konulardan birinin adalet olduğunu ileri bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Adalet. Bazıları yapıyor, bazıları yapmıyor. Ya da kişiye göre de değişiyor. Yani bölüm başkanı mesela birine çok adaletli davranırken, başka birine çok adaletli davranmayabiliyor. Dekan da öyle. O yüzden hani... iyi kötü diye değerlendiremiyorum böyle, çok gri bir alan var. Yani o yüzden... Adalet, aslında bunların hepsi öyle hani, idari sorumluluklar olsun, ders yükü olsun, proje desteği olsun, hepsi adaletle ilgili şeyler. Adil olmalarını bekliyorum.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

KD1’in bu ifadelerinden, katılımcının çalıştığı üniversitede algılanan adaletin değişken olduğu ve kişiden kişiye göre değiştiğinin vurguladığı anlaşılabılır. Bu yönüyle katılımcının üniversitesinin tutarsız bir adalet sistemine sahip olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *adil iş dağılımına* atıf yaptıkları görülmüştür. Konuyla ilgili bir katılımcı görüşü şu şekildedir.

“Dağılımlarda çok dengenin olmadığını düşünüyorum. Sınav dağılımları olsun, iş yükü dağılımları olsun. Bir kişi bir iş yaptıktan sonra ona yapışıyor. Bölüm bazlı da yapışıyor, fakülte bazlı da yapışıp kalıyor. Şimdi mesela mezuniyetler geliyor. Mezuniyetlerde sürekli aynı isimler görevli. Mesela hiç kopamıyorsunuz ondan ve sizi dekanlık görevlendiriyor. Bir kere yaptın bunu 10 sene sen yapamazsın. Yani hani orada böyle bir... Artık hakikaten bıkkınlık ve yorgunluk

geliyor. Çünkü senin de sorumluluğun artıyor. Orada mesela biraz daha böyle adil bir dağılım, adil bir iş planlaması bekliyor insan. (KD10, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, kurumlarda adaleti sağlamak amacıyla yapılan tüm uygulamaların, çalışanların örgütsel adalet, güven ve bağlılığa ilişkin algılarını güçlendirdiği söylenebilir. Adaletin kişiden kişiye göre değiştiği ve yönetime yakın olanların ayrıcalık elde ettiği düzene sahip olan kurumların çalışanlarının güvenini sarstığı söylenebilir. Bu görüşten hareketle, iş yerinde algılanan adalet ve herkese eşit mesafenin çalışanların psikolojik sözleşme şekillenmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir.

Akademik Güvensizlik. Katılımcı ifadeleri, katılımcıların kendilerine duyulan güvensizlikten rahatsız olduklarını göstermektedir. Bu alt kategori *“akademisyene duyulan güvensizlik”*, *“güven eksikliği ve akademik izin zorlukları”* kodlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *akademisyene duyulan güvensizliğe* atıfta bulundukları görülmüştür. Tez izleme komitesi sınavına gitmek için izin talep eden ancak kendisinden bunu kanıtlaması istenen bir katılımcı bu güvensizliği yaşamaktan duyduğu rahatsızlığı şöyle ifade etmiştir: *“Mesela tez izleme komitesine gideceğim, bana diyor ki danışmanımdan onay yazısı getir, sen dönem içinde de tez izleme komiteni yapmış olabilirsin. Bu güvensizliği yaşamak istemiyorum. Akademik güvensizlik var ya burada. Bunun olmamasını isterim hani bir iş yerinde ve burada onu bulamadım.”* (KV18, Araştırma Görevlisi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *güven eksikliği ve akademik izin zorluklarına* atıfta bulundukları görülmüştür. Akademik çalışmalarını gerçekleştirmek için akademik izin talebinde bulunduğu üniversitesi tarafından sorgulanan bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir: *“Biz mesela burada akademik izin alacağız ama alana kadar gerçekten hani böyle resmen burnunuzdan geliyor gerçekten. Sanki böyle tatile gidiyormuşuz gibi. Bu hoş değil mesela, bunun sağlanmıyor olmasını tercih ederdim.”* (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Benzer şekilde başka bir katılımcı daha akademik izin talebinde aşırı kanıt istenmesinden ve bu durumun kendisini zan altında bırakmasından duyduğu rahatsızlığı şu şekilde ifade etmektedir:

“Akademik izin konusunda şey oldu. Bir önceki dönem herhangi bir şey olmadan aldık. Yani işte ek bir şey istenmeden aldık. Sonrasında rektörlük ve insan kaynakları onayına tabi olacağı artık ya da işte başka şeyler gerektiği belirtildi. Ama hani böyle şey oldu böyle. Biz hem sürdürüldük hem de böyle. Ekstra kanıt, ekstra kanıt, ekstra kanıt. Ben sinirlendim ve başvurmam. Gitmedim. Bölüm başkanım da bana şey dedi. Kendi kendine zarar verdin dedi. Herkes gitti dedi. Niye öyle yapıyorsun? Kendine zarar veriyorsun dedi. Haklı. Bunun sorgulanması, evet hocanın verdiği örnekler var ama bu örnekler üzerinden de bütün bir okulun araştırma görevlilerini zan altında bırakmak veya onlara şey yapmak bilmiyorum. (KV17, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, akademisyenler ve üniversite arasında güven temelli bir ilişki kurulmadığında, psikolojik sözleşmelerin bu durumdan olumsuz etkilenmesi beklenmektedir. Üniversitenin kendilerine güvenmediğini hisseden akademisyenlerin örgüte bağlılıklarında ve iş tatminlerinde azalma görülebilir.

Akademik Destek ve Tanınma. Katılımcı ifadeleri, katılımcıların akademik destek ve tanınma beklentisinde olduklarını göstermektedir. Bu alt kategori “*akademik destek ve finansal kaynak beklentisi*” ve “*akademik başarıların tanınması*” kodlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *akademik destek ve finansal kaynak beklentisine* atıfta bulundukları görülmüştür. Finansal desteğin akademik araştırmaların sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olduğunu ifade eden bir katılımcıya ait görüş şu şekildedir:

“Bilimsel araştırmalara destek. Yani bu kendi üniversitemden, diğer üniversitelerden, kurumlardan, TÜBİTAK’tan, bakanlıklardan, her yerden beklediğimiz bir şey aslında. Çünkü gerçekten hani bu akademik alanda bu cümleyi kurmak belki güzel değil ama yani para olmayınca hiçbir şey olmuyor. Hani doktora öğrencilerimin almak istediği cihazlar var, çok yüksek maliyetli, sizin alanda araştırmalar yapılması gerekiyor, sosyal alanlarda araştırmalar yapılması gerekiyor. Eninde sonunda her şey bir maalesef maliyete dayanıyor üzücü bir şekilde. O yüzden açıkçası akademik desteklerin yükselmesi gerektiğini düşünüyorum.” (KD12, Profesör)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *akademik başarıların tanınması* atıfta bulundukları görülmüştür. Akademik başarılarının tanınmasının

kendisi üzerinde bıraktığı derin ve kalıcı etkiyi anlatan bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Tezime yeni başlamıştım, doktorada ders veren tez hocam beni de üzerinde çalıştığım alanda kısa bir sunum yapmak için doktora dersine davet etti. Yani bu yaptığım işin, çalışmanın görünür kılınması, bir takdir görmesi çok teşvik edici bir şey. Yani bu hani akademik teşvik şu anda bir parasal karşılığı var ama onun çok çok üstünde bir değer. Dolayısıyla bunu gördüm ve ben de bunu deneyimleyen biri olarak ben de mesela doktora öğrencilerimi, danışmanlığını yürüttüğüm doktora öğrencilerimi bu anlamda teşvik etmeyi çok önemsedim. Çünkü bunun insan hayatında nasıl bir yeri olduğunu, etkisi olduğunu biliyorum.” (KD9, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, akademik hayatta tanınma ve takdir edilmenin akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinde önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır.

Ticari Kaygıların Ön Planda Olması. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde ve sürdürülmesinde, bazı katılımcıların üniversitelerin ticari kaygılarının ön planda olmasına atıfta bulundukları saptanmıştır. Katılımcılar kurumlarının önceliğinin eğitimi geliştirmek yerine ticari kaygıları ön plan tutmak olduğunu belirtmişlerdir. Bu alt kategoriye yalnızca vakıf üniversitesi grubundan katılımcıların atıfta bulunduğu görülmüştür. Bu alt kategori *“eğitim kalitesinin göz ardı edilmesi”* ve *“kâr odaklı yönetim anlayışı”* gibi kodlarından oluşmaktadır.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *eğitim kalitesinin göz ardı edilmesine* atıfta bulundukları görülmüştür. Çalıştığı üniversitede ticari kaygıların eğitim kalitesinin önüne geçtiğini düşünen bir katılımcı bu durumdan duyduğu rahatsızlığı şu sözlerle ifade etmektedir:

“Eğitime önem vermesi. Paraya değil de yani ticari kaygılarından artık arınmasını istiyorum ben şahsen. Yani ben şeyden artık çünkü çok sıkıldım. Hani gerçekten bana şey için fırsat versinler ya da burada bütün hocalara yani sadece bana değil. Hani hakikaten sen bölümünü iyileştirmek için, geliştirmek için ne yapmak istiyorsun? Ne olsa daha iyi olur? Bu bölümü biz daha nasıl güzelleştirelim, bunlara bakmaları lazım. Yani çok küçük hesaplar yapılıyor ve ben aslında bunların çok daha olumsuz anlamda etkilediğini düşünüyorum. Yani mevzu burada şey olmamalı, örneğin yüksek lisans açısından söyleyebilirim. Biz daha fazla sayıda öğrenci alalım hedeflemiyor olmalıyız. Bu değil bizim amacımız. Ben gerçekten buraya daha kaliteli öğrenci alayım, daha az sayıda ama daha verimli çalışayım. Daha güzel çalışmalar yapılsın. Çünkü şeye bağlıyoruz biz. Hızlı ve seri yapmaya

ve yapmış olmak için yapmaya gidiyoruz sadece. Ama düzgün bir şeyler yapılmıyor. Bir süre sonra çünkü şöyle bir şey oluyor, hepimiz tükeniyoruz, yoruluyoruz. Yapmak isteyen kişiler de artık yapmamaya başlıyorlar. Çünkü bunun için artık ne motivasyon kalıyor ne enerji kalıyor ne zaman kalıyor. Çok angarya işlerle uğraşıyoruz. Bu kafadan, bu zihniyetten çıkılması lazım. Başka türlü olmaz.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren örgütsel faktörlerden *kâr odaklı yönetim anlayışına* atıfta bulundukları görülmüştür. Üniversitesinin kâr odaklı bir yönetim anlayışına sahip olduğunu düşünen bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir: *“Rektörün orada rolünün olmaması zaten mütevelli heyetinin tavrından dolayı. Çünkü mekanizma kâr odaklı tabii ki öğrenci başarısı paravan ama o paravanın arkasındaki algı da tamamen ticari.”* (KV22, Öğretim Görevlisi)

Katılımcı ifadelerine genel olarak bakıldığında, sadece vakıf üniversitesi grubundaki akademisyenlerin atıfta bulunduğu bir alt kategori olması nedeniyle vakıf üniversitelerinin her ne kadar kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşları olsalar da eğitim kalitesini göz ardı ederek kâr odaklı bir yönetim anlayışı benimsedikleri söylenebilir. Bu durumun akademisyenlerin kurumdaki beklentilerini ve kuruma olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilebilir.

Psikolojik sözleşmeyi etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin alt tema, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, vakıf üniversitesi grubunda, devlet üniversitesi grubundan farklı dört kodun, devlet üniversitesi grubunda ise vakıf üniversitesinden farklı iki kodun ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Her iki grup için de belirlenen ortak ve farklı kodlar Şekil 13’de görülmektedir.

Şekil 13

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin İki Vaka Modeli Analizi



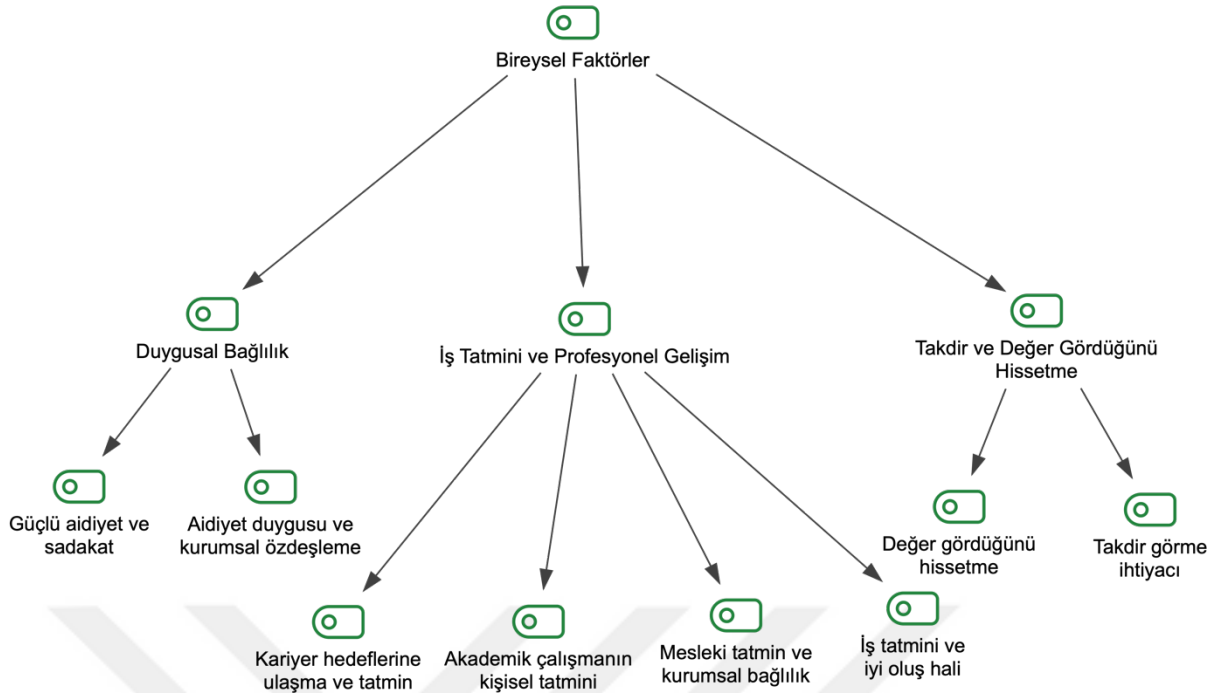
Şekil 13 incelendiğinde; vakıf üniversitesi katılımcılarının devlet üniversitesindeki katılımcılardan farklı olarak atıfta bulundukları örgütsel faktörler; akademisyene duyulan güvensizlik, güven eksikliği ve akademik izin zorlukları, eğitim kalitesinin göz ardı edilmesi ve kar odaklı yaklaşımdır. Devlet üniversitesi katılımcıların vakıf üniversitesindeki katılımcılardan farklı olarak atıfta bulundukları örgütsel faktörler; akademik liyakat ve kurumsal adalet algısıdır.

Bireysel Faktörler

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde bireysel faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşmeleri etkileyen bireysel faktörlerin üç kategori altında incelenebileceği görülmüştür. Bu kategorilere ilişkin katılımcı görüşlerine Şekil 14'de yer verilmiştir.

Şekil 14

Katılımcıların Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Bireysel Faktörler



İş Tatmini ve Profesyonel Gelişim. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, akademik ortamın sunmuş olduğu imkanların katılımcılar üzerinde olumlu bir etki bıraktığı görülmüştür. Bu alt kategori “*kariyer hedeflerine ulaşma ve tatmin*”, “*akademik çalışmanın kişisel tatmini*”, “*mesleki tatmin ve kurumsal bağlılık*” ve “*iş tatmini ve iyi oluş hali*” gibi kodlardan meydana gelmiştir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *kariyer hedeflerine ulaşma ve tatmine* atıf yaptıkları görülmüştür. Daha önce birkaç üniversiteye başvurduğu halde olumsuz dönüş almasının ardından, şu an çalıştığı üniversitede işe başlamasıyla yaşadığı mutluluğu ve üniversitede çalışmanın kendisi için ne ifade ettiğini bir katılımcı şöyle anlatmaktadır:

“O zaman heyecanlıydım. Çok mutluydum başladığım için. Çünkü birkaç yere başvurmuştum. Olumlu dönüş alamamıştım. Benim için o zaman gözümde büyüktü çok yani o kurumda yer alıyor olmak. Çünkü ben ders saat ücretli geliyordum. Tam zamanlı gelen arkadaşlar vardı onlarla tanışıyorduk. Onlara özeniyordum yani ne kadar şanslılar aslında tam zamanında burada başlıyorlar diye. Dolayısıyla yani gözümde çok büyük ve olmayı istediğim bir yerd. Pozitifti her şey.” (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *akademisyenliğin kişisel tatminine* atıf yaptıkları görülmüştür. Bu görüşü destekleyen bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Meslekle ilgili mesela akademisyenliğin şu imkanını yaşıyorsun. Akademisyenlik aynı zamanda hem bağlı olduğun kurum için çalışıyorsun ve aynı zamanda kendin için çalışıyorsun aslında. Yani yaptığın her faaliyeti aslında kendi adına yapıyorsun ve adını yazıyorsun. O çalışma senin adını taşıyor ve bunun için de bir bedel alıyorsun, bir ücret ödeniyor sana. Tabii ki ders verme için de ödeniyor bu kapsam dahilinde ama bunun büyük bir psikolojik tatmini var yani. Kendin için bir şey yapıyorsun ve sana bedel ödeniyor.” (KD6, Öğretim Görevlisi)

Katılımcı 6'nın bu ifadeleri incelendiğinde, akademisyenlik mesleğinin sağladığı kurumsal ve kişisel gelişim fırsatları sayesinde akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *mesleki tatmin ve kurumsal bağlılığa* atıf yaptıkları görülmüştür. KD11 mesleğinin kendisine sunmuş olduğu imkanlardan duyduğu tatmini ve kurumuna olan bağlılığını şu şekilde ifade etmektedir: “*Meslek hoşuma gitti. Öğrencilerle uğraşmak, bir şeyler üretmek, mesleğin diğer avantajları derken dedim özel sektöre gitmek veya başka bir özel üniversiteye gitmeye hiç aklıma bile gelmedi, onu söyleyeyim baştan.*” (KD11, Doçent)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *iş tatmini ve iyi oluş haline* atıf yaptıkları görülmüştür. Daha önce akademi dışında işler yaparak şu an kazandığı kadar ücret kazandığını ancak akademide olmaktan dolayı almış olduğu içsel tatminin diğer tüm kriterlerin önüne geçtiğini söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Yani iki tane okula danışmanlık yaparak burada kazandığım ücreti haftada iki gün çalışarak kazanabiliyordum zaten. Zaten masa başında da çalışıyorum. Ama bu başka bir şey. Ya da mesela eskiden STK'da çalışıyordum, bir STK'da uzman eğitimcilik yapıyordum mesela. Benzer bir şeyi aynı şekilde öyle kazanıyordum. Sadece özlük haklarıyla ilişkilendiremeyeceğim yani burada olma nedenimi. Yani burada iyi hissetme hali, iyi olma hali, iyi oluşu halimi çok besleyen bir şey var. Ve tabii ki devam ediyor. Devam ediyor şöyle, ya ben oraları bıraktım şu an. Haftada beş gün burada olmam gerekiyor diye. Devam, fazlasıyla devam ediyor ki ben böyle reddettim şimdi bütün çalışma koşullarını ve buradayım.” (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

Tüm katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, akademik ortamda mesleki ve içsel tatmine ulaşmış katılımcıların iyi oluş hallerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kariyer hedeflerine ulaşan ve yaptığı işi kişisel anlamda değerli gören çalışanların, işlerini kişisel gelişimleriyle bağdaştırmaları psikolojik tatmine ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu durumun çalışanların psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesine olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Takdir ve Değer Gördüğünü Hissetme. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların takdir ve değer görmekten duydukları memnuniyete vurgu yaptıkları görülmektedir. Elde edilen bu bulgu, iş yerinde takdir edilen ve değerli olduğu kendisine hissettirilen katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin bu durumdan olumlu olarak etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Bu alt kategori “*değer gördüğünü hissetme*”, ve “*takdir görme ihtiyacı*” gibi kodlardan meydana gelmiştir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *değer gördüğünü hissetmeye* atıf yaptıkları görülmüştür. İş yerinde kendisine değer verilmesi nedeniyle motive olduğunu ve bu durumun olumlu yansımalarını bir katılımcı şu şekilde ifade etmektedir: “Beni motive eden, eve giderken yüzümün gülmesini sağlayan böyle duyduğum hoş sözler ve değer verildiği.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi). Bir başka katılımcı çalıştığı üniversitede rektörün kendisine değer verdiğini ve bu değeri göstermesinin kendisi için ne kadar önemli olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ben doçentlik sınavına gittim. O doçentlik sınavı dönüşü de İzmir’de bir toplantıya katılmam gerekiyordu. Üniversite adına bir toplantıya katılmam gerekiyordu ve işte doçentlik sınavına girdim. Orada başarılı oldum. Toplantıya gittim ve toplantı sabahı toplantı başlamadan önce, kayıt esnasında çay içerken vs. bir baktım rektör, bizim üniversitenin rektörü içeriye giriyor. Ben bir şey yaptım, bir şaşırdım yani şimdi çünkü toplantı Erasmus’la ilgili, rektör tıpçı. Şimdi ne alaka? Kapıdan girdi ve direkt bana doğru yöneldi ben de tabi o arada hani şimdi reklamı yapıyoruz üniversitemizin. Bak dedi seni tebrik etmek için geldim dedi ve ben o an için ne söyleyeceğimi bilemedim ve şöyle düşün ben rektöre sarıldım. O da sarıldı ama yani babacan bir şekilde ve bak dedi “senin için”. Onun da o gün aynı üniversitede yine bir tıp kongresi varmış, ona katılmadan önce beni sadece tebrik etmek için geldim dedi. Bu yani gerçekten olumlu bir şey, anı. Ben bunu anlatabilirim. Bu işte değer vermek. İnsan bunu hissetmek istiyor.” (KD7, Profesör)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden takdir görme ihtiyacına atıfta bulundukları görülmüştür. Takdir edilmenin kendisini motive ettiğini ifade eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ben bir kitap yazmıştım, kitabı imzaya götürdüğümde makale bekliyorum sizden uluslararası makale de falan. Mesela bu benim üstümde ister istemez bazen pozitif bazen negatif etrafımda dolaşüyor bu fikir. Ya da mesela işte bir şey yapıyorum, o Sanem Hoca ona uygulamalı yapar. Yani teorik anlatmaz sadece dersi falan dediğinde mesela... Bu benim için ister istemez o dersi... Zaten öyle yapıyorum. Ama bir kere daha öyle yapmamı gerektiriyor, ucun odaklı yapmamı gerektiriyor. Biraz da galiba şeyim yani, öğrenciyim hala ya, birisi takdir ettiğinde seviniyorum”. (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, kendisine değer verildiğini hisseden ve takdir edilen akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının güçlendiği, kendilerini daha motive ve mutlu hissettikleri belirtilebilir. Bu durumun çalışanın pozitif bir iş kültürü oluşturmaya katkı sağladığı şeklinde yorumlanabilir

Duygusal Bağlılık. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların kurumlarına hissettikleri duygusal yakınlığa atıfta bulundukları görülmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan katılımcıların kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri bu durumun psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilebilir. Bu alt kategori “*aidiyet duygusu ve kurumsal özdeşleşme*” ve “*güçlü aidiyet ve sadakat*” gibi kodlardan meydana gelmiştir.

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *aidiyet duygusu ve kurumla özdeşleşmeye* atıf yaptıkları görülmüştür. Çalışmakta olduğu üniversiteyi tercih etmesindeki en büyük nedenin aidiyet duygusu olduğunu söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir “..aidiyet hissi. Çünkü oradan mezunum. Bu çok büyük bir etken benim için.” (KD12, Profesör). Benzer şekilde bir başka katılımcı üniversitesi ile olan güçlü özdeşleşmesini ve hissettiği aidiyet duygusunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Mezun olduğum üniversiteydi. Aslında ben aynı gün iki iş teklifi birden almıştım. Biri akademisyen olmak, biri de özel bir sektörden. Ama ben galiba akademik ortamda kalmayı tercih etmiştim. Tek teklif eden üniversitede kendi üniversitemdi. Tercih etme nedenim oydu. Kendi üniversitemdi diyeyim, kendi üniversitem olması.” (KD8, Doçent)

Katılımcıların psikolojik sözleşmelerini şekillendiren bireysel faktörlerden *güçlü aidiyet ve sadakate* atıf yaptıkları görülmüştür. İş yerinde yaşadığı sorunlara rağmen kuruma duyduğu güçlü aidiyet nedeniyle bu ilişkiyi sürdürmeye devam ettiğini ifade eden bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmıştır:

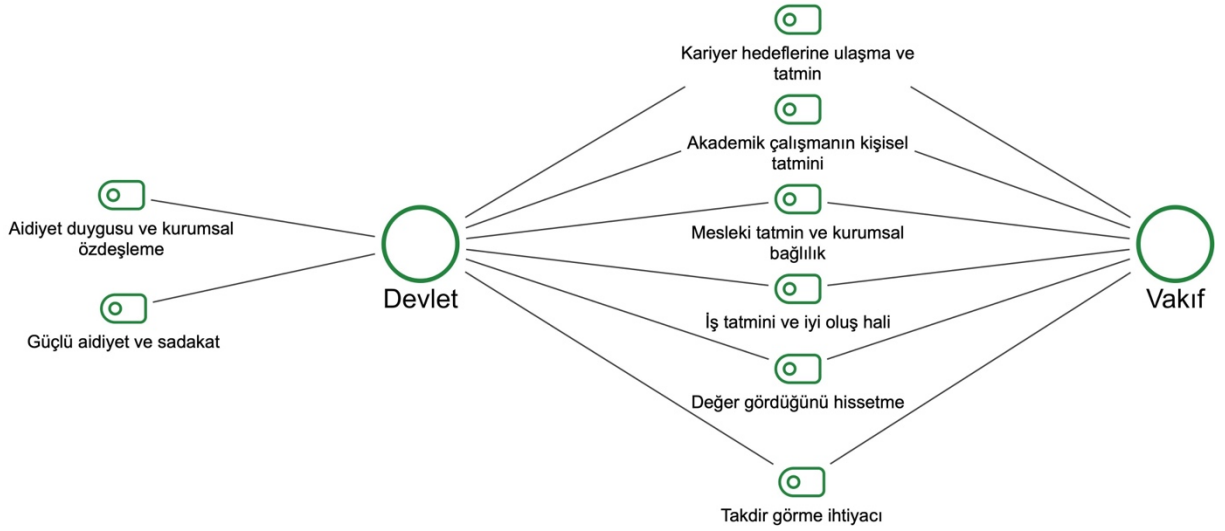
“...daha insani ve daha geliştirici, daha psikolojik güvenliği yüksek, örgüt iklimi açısından daha güvenli kaynakları bulduğum bir kurum olsa gideceğimi düşünüyorum bazen. Fakat buradaki aidiyet duygum önüme geçiyor. Yani kendimi çok fazlasıyla buraya ait hissediyorum. Gençliğim burada benim. Yani 32 yıldan söz ediyorum. Yani Haziran'da mezun olup, Temmuz'da üniversiteye çalışmaya başladım ve 52 yaşındayım. Hesap ortada. Zoruma gidiyor. Yani hani bu insanlara kızıp buradan gitmek istemiyorum.” (KD9, Doktor Öğretim Üyesi)

Tüm katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, akademisyenlerin bir kurumu tercih etmesinde ve tercih ettiği kurumda çalışma ilişkilerini sürdürmesindeki önemli unsurlardan birinin aidiyet duygusu olduğu söylenebilir. Aidiyet duygusu, kurumsal özdeşleşme ve sadakatin, akademisyenlerin üniversiteleriyle olan ilişkilerini kişisel düzeyde şekillendirmesini sağlayan bireysel faktörler olduğu söylenebilir. Bu alt temaya sadece devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin atıfta bulunmasının nedenleri, vakıf üniversitelerinin doğası, örgütsel yapıları ve çalışma koşullarıyla ilişkili olabilir.

Psikolojik sözleşme etkileyen bireysel faktörlere ilişkin alt tema, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, devlet üniversitesi grubunda, vakıf üniversitesi grubundan farklı olarak iki kodun ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Her iki grup için de belirlenen ortak ve farklı kodlar Şekil 15’de görülmektedir.

Şekil 15

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Psikolojik Sözleşmelerini Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin İki Vaka Modeli Analizi



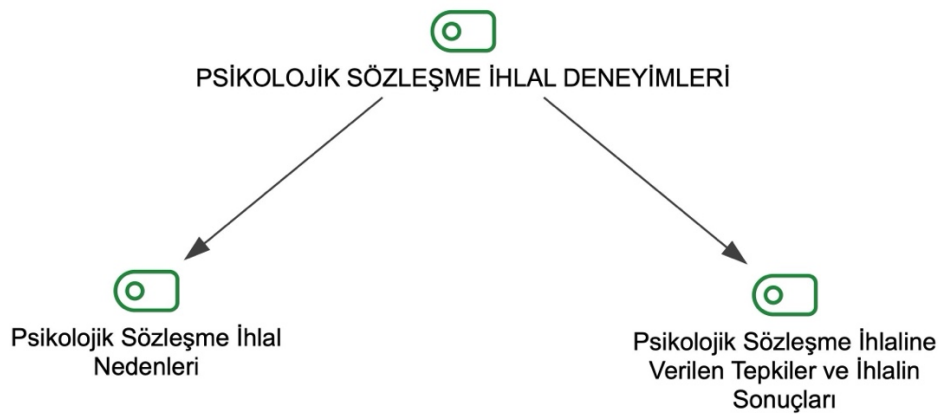
Şekil 15 incelendiğinde; devlet üniversitesi katılımcılarının vakıf üniversitesindeki katılımcılardan farklı olarak atıfta bulundukları bireysel faktörlerin; *aidiyet duygusu ve kurumsal özdeşleşme*, *güçlü aidiyet ve sadakat* olduğu görülmektedir.

Tema 2: Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Deneyimleri

Bu tema, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlal deneyimleri; ihlal nedenleri, ihlal verilen tepkiler ve ihlalin sonuçları olmak üzere iki alt tema altında incelenmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali deneyimleri temasını oluşturan iki alt tema Şekil 16'da yer almaktadır.

Şekil 16

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlal Deneyimlerinin Alt Temaları

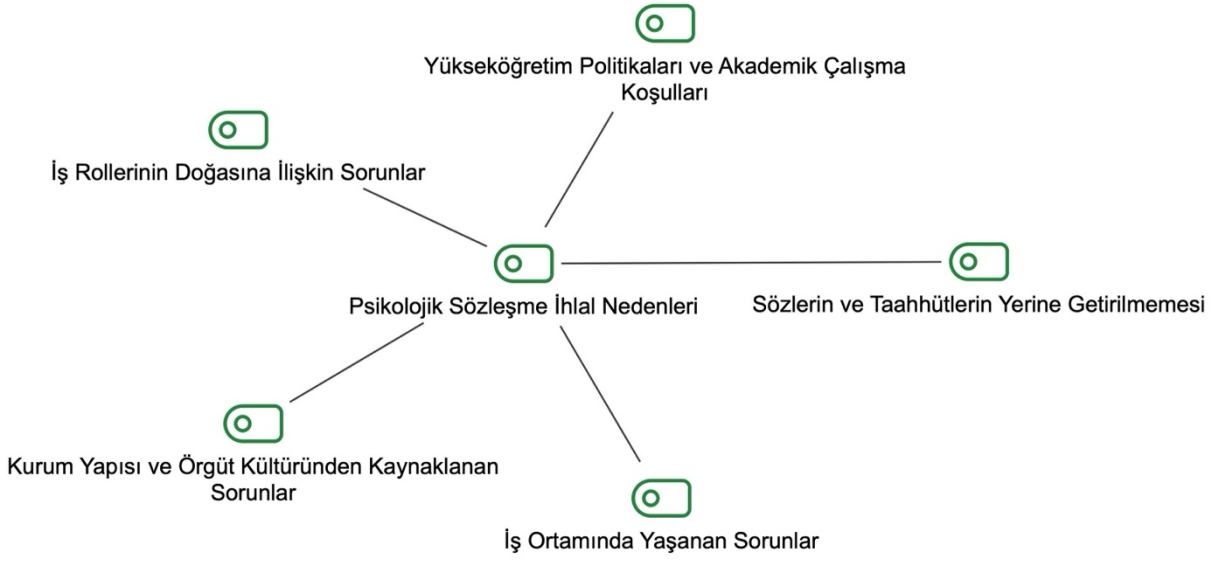


Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenleri

Bu alt temada, katılımcı ifadelerinden elde edilen psikolojik sözleşme ihlal nedenleri yer almaktadır. Katılımcıların psikolojik sözleşmelere yönelik hangi konularda ihlal algısına sahip oldukları Şekil 17’de sunulmaktadır:

Şekil 17

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenleri

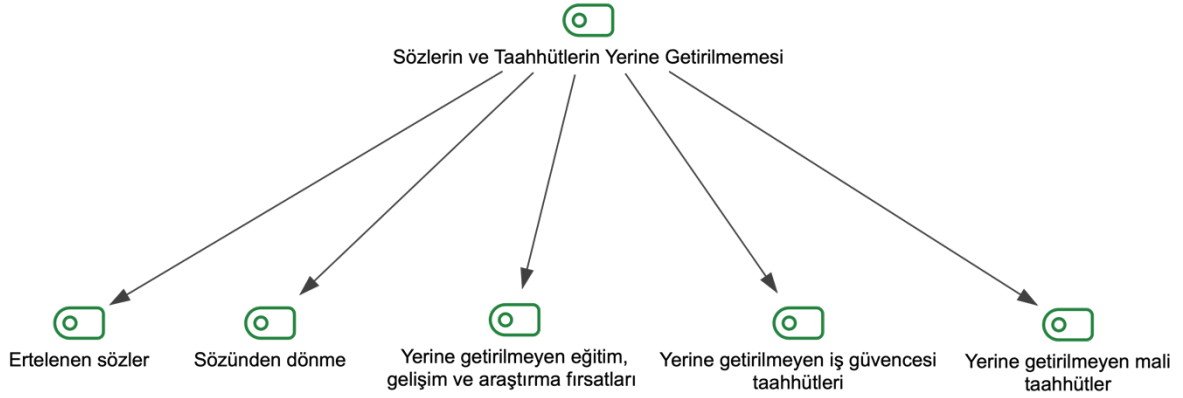


Şekil 17’den de görülebileceği üzere, katılımcı ifadelerinden ulaşılan psikolojik sözleşme ihlal nedenleri; *sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmemesi*, *kurum yapısı ve örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlar*, *iş rollerinin doğasına ilişkin sorunlar*, *iş ortamında yaşanan sorunlar*, *akademik çalışma koşulları ve devlet politikaları* olmak üzere beş farklı kategori altında ele alınmıştır. Bu kategoriler katılımcı ifadelerinden örneklerle aşağıda açıklanmaktadır.

Sözlerin ve Taahhütlerin Yerine Getirilmemesi. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin Morrison ve Robinson’un (1997) psikolojik sözleşme ihlali modeliyle uyumlu olarak verilen sözlerin tutulmamasından kaynaklandığı görülmüştür. Katılımcıların hangi konularda kendilerine verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmemesi nedeniyle ihlal algısına sahip oldukları Şekil 18’de sunulmaktadır:

Şekil 18

Sözlerin ve Taahhütlerin Yerine Getirilmemesi Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller



Şekil 18'den de görülebileceği üzere, sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmemesi nedeniyle ortaya çıkan ihlallerin; “*ertelenen sözler*”, “*tutulmayan sözler*”, “*yerine getirilmeyen eğitim, gelişim ve araştırma fırsatları*”, “*yerine getirilmeyen mali taahhütler*” ve “*yerine getirilmeyen iş güvencesi taahhütleri*” kodlarıyla incelenebileceği saptanmıştır.

Psikolojik sözleşme ihlallerinin, verilen sözlerin yerine getirilmemesi sonucunda ortaya çıktığı bilinmektedir. Ancak Cassar ve Briner (2005) verilen sözlerin yerine getirilmesinde geç kalınmasının da ihlal algısına neden olduğunu ileri sürmektedir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde *ertelenen sözler* nedeniyle ihlalin ortaya çıktığı durumlar olduğu tespit edilmiştir. Kendisine verilen sözlerin sürekli ertelenmesinden dolayı oyalandığını düşünen ve bu durum sonucunda kurumuna olan güvenini kaybetmeye başlayan bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“O dönemde de rektöre mail atmıştım, durumumu anlatan. Çünkü benim orada olduğumdan haberi olmadığını düşünmüştüm. Sonrasında bana dediler, tamam dediler sen fakültene geçeceksin, seni alacağız. Benim yerime o zaman iki farklı kişi görevlendirmişler. Yine onlar birisi araştırma görevlisi, birisi de öğretim görevlisiydi. Ama dediler bunlar biraz işi öğrensin, sen onlara işleri öğret, seni sonra geçireceğiz dediler. Çok kısa süre içerisinde geçeceksin artık falan dediler. Onlar başladı. Ben onlara işleri öğrettim. Sonra onların görevlendirmesi iptal oldu. Onlar fakültelerine döndü. Ben hala orada çalışıyorum. Sonra gittim rektör yardımcısı ile görüştim. Dedim hocam hani ne zaman geçeceğim ben artık öğrendiler. Hatta öğrenenlerin görevlendirmesi iptal oldu. Gittiler. Yeni kişi geldi yerine. Ben hala oradayım falan diye. Dedi “çok kısa zamanda gideceksin, işte görevlendirme iptal edilmesi çok kolay bir iş, hemen olur, hallolacak falan” diye beni bayağı bir oyaladı. Ben bir gittim, görüştim. Sonra ikinciye gittim, tekrar hatırlattım kendimi. Sonra

dedim ki hani bu konuşmaların bir faydası yok, beni oyalıyor bu.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde bir diğer katılımcının kendisine verilen sözlerin çok geç yerine getirilmesini psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdiği görülmektedir:

“Eski kampüsdeydik, daha buraya taşınmamıştık. Ama pandemi falan. Ya 2 ya 3 yıl önceydi tam hatırlamıyorum. O zaman gitmemem için bir şeyde bulunuldu. Yani yok hayır sen gitme, seni burada tutalım lütfen falan dediler. Hani sen burası için önemlisin vs. Gitmemem için konuşuldu. Ben de tamam dedim ve kaldım. Maaşımda bir artış oldu. Ama beklediğim, istediğim şeyler vardı. Bunların yapılacağı söylendi ama yapılmadı. Örnek veriyorum, sekreter istedim. Bölümün iş yükünü ve bölümün üstündeki şeyi istedim. Tamam dendi verilmedi. Bölümde rahatsız edici bir kişi vardı. Onun gönderilmesini istedim. Dedim ki bakın zarar veriyor ve daha fazla zarar verecek. Lütfen hani şey yapın, gönderin dedim. Göndermediler. Üstüne üstlük gerçekten çok ciddi zararlar verdi. Kadın çünkü bildiğin bana..herkese yani o kadar ciddi anlamda şeyler, mailler, bir şeyler, sürekli hakkımda konuşmalar. O kadar çok şeyler yapıldı ki yani ben kaç ay onun duygusal anlamda şeyine maruz kaldım. Ben bunları hak etmedim yani. (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Yöneticilerin daha önce vermiş oldukları sözden dönmeleri ihlalin başka bir nedenidir. İzin talebi için gerekli tüm onayları almış olmasına rağmen, izne çıkmadan önce bölüm başkanı tarafından kendisine iznin uygun bulunmadığı söylenen bir katılımcı kendisine verilen sözden dönülmesi nedeniyle algılamış olduğu ihlali şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir izin formu hazırladım ve imzalattım. Hepsinin haberi var, bilgisi var. Sonrasında bu dekanlıktan onaylandı zaten (...) O sırada sınav haftası değildi ya da ekstra olarak yapmam gereken, orada bulunmam gereken bir görevim yoktu (...) Ben seyahate çıkmadan hemen önce yani uçağa binmeden hemen önce bu konu hakkında konuştum benimle. Uygun değil yıl içinde gitmen. İşte ben fark etmemişim, bilmiyordum falan geldi. Ben de hani tarihleri ona söylediğimi, onun da kendisinin de onayladığını işte aynı şekilde bölüm başkanının ve dekanın da onayladığını ya da anabilim dalı başkanının da onayladığını söyledim (...) Sonra ben gittim ama nasıl gittim yani böyle çok kötüydü ve orada düğüne gittiğimde dahi bana birtakım şeyler göndermeye başladı. Hani birtakım işler göndermeye başladı ki düğünde olduğumu kesinlikle biliyor. Ben sonra düğün günü artık şey yazdım hani ben uçak biletlerimi aldım, otelimi ayarladım ama isterseniz geri döneyim dedim. O da dönmedi. Hani sen döndüğünde konuşuruz dedi. Ama sonra ben dönmedim. Yani normal vaktimde geri döndüm. Ben iznim neyse onu kullanmış oldum. Ama şöyle oldu. Mesela benim iznim cuma günü bitiyordu ve ben pazartesi işe başlayacaktım ama şehir dışından çarşamba günü dönüyordum. Perşembe ve cuma günü aslında izinde olmama rağmen okulda olmamı istedi ve ben okula gittim. (KD13, Araştırma Görevlisi)

Katılımcılar kendilerine akademik izin, eğitim fırsatları, araştırma ve çalışma ortamı gibi konularda verilen sözlerin yerine getirilmediğini belirtmiştir. Konuyla ilgili kendisine

akademik izin verileceği söylenen ama bu sözün tutulmadığını söyleyen bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir: *“Mesela akademik çalışmalarımıza her zaman destekleyeceğiz diyorlar ama sonra akademik izin vermiyorlar bize.”* (KV18, Araştırma Görevlisi).

Bir katılımcı yeni kampüslerine taşındıklarında kendilerine çalışmalarını yürütebilmeleri için seminer odası sağlanacağına yönelik sözler verildiğini ancak bu ve benzeri konulara yönelik verilen sözlerin yerine getirilmediğini ifade etmektedir:

“Buraya taşınırken bize dediler ki seminer odası yapacağız. Siz de araştırma görevlileri olarak sürekli kendi odanızda oturmak yerine oraya kütüphane de yapacağız, kitaplar konulacak. Tez çalışmalarınızı orada yürütebilirsiniz denildi. Ama sonra kütüphaneyi geçtim, odayı bile vermediler bize. Bunlar bence bize verilmiş en büyük sözlerdi ve asla tutulmadı (...).” (KV18, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde bir başka katılımcı kendilerine sürekli çalışma ortamı sağlanacağına dair sözler verildiğini ancak bu sözlerin tutulmadığını ifade etmiştir:

“En büyük beklentimiz mekân beklentisi yani hani bu ve bizim bu artık on yıldır on iki yıldır hatta on dört yıldır da hani şey olarak sürekli yeni bina yapılacak. Biz prefabriklerdeyiz. Defaatle dile getirilen ama hiç yerine getirilmeyen ve yerine getirileceğine dair sözler verilen ama tutulmayan hani rektör tarafından.” (KD2, Araştırma Görevlisi Doktor)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde vakıf üniversitesi katılımcılarının mali taahhütlerin yerine getirilmemesinden kaynaklanan psikolojik sözleşme ihlal algıları olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili bir katılımcı YÖK’ün vakıf üniversitesi akademisyenleri için "eşit ücret" öngören kanun maddesine rağmen çalıştığı üniversitedeki maaşların devletle tam olarak eşitlenmemesini ihlal olarak değerlendirdiği şu ifadelerden anlaşılmaktadır:

“Mesela maaşlar devletle eşitlenecek dendi ama nete net eşitlenmedik bürüte bürüt eşitlendik. Yani tam olarak nasıl eşitlendiğini bile anlamıyorum. Ama buradaki sözün bana tutulmadığını düşünüyorum. Devletle maaşlarınız aynı zamanda eşitleniyor diyorlar. Aradan 2-3 ay geçiyor. Bir kısmını anca ödüyorlar bize o paranın falan. Bunlarla ilgili bana verilen söyler tutulmuyor.” (KV18, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde bir diğer katılımcının çalıştığı üniversitenin maaş eşitleme taahhüdüne uymamasını psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdiği şu ifadelerden anlaşılmaktadır

“Eşitlenmemesi. Bu çok rahatsız edici bir şey. Ben işe girmeden önce Nisan 2020’de bu yasa geçti. Ve çok sevinmişim o zaman. Başladığımız zaman eşit başlamıştık zaten. İşte ben o zaman Mayıs’ta sözleşme imzalayıp Eylül’de başladığım için. Biz şey direkt yani yeni başlayanlar şöyle başladık. 6100’le falan başladık o zaman. Sonra işte o sene, yani 2021 bir şekilde fena geçmedi ama 2022’de sorun başladı işte zaten. İşte aradaki makas açılmaya başladı vesaire falan. Yani vakıf üniversitelerinin bir şekilde bunda bir açık bulması, bunun arkasından bir şekilde dolanabilmeleri, YÖK’ün yeterli denetim yapmaması, kuralızsızlık ortamı genel olarak şeyler.” (KV17, Araştırma Görevlisi)

Başka bir katılımcı, şu an çalışmakta olduğu üniversitede üç dört ay maaş alamadıkları bir dönem olduğunu ve üniversitenin mali taahhütleri yerine getirmemesinden kaynaklanan bu mağduriyeti şöyle anlatmaktadır:

“Bir kere tabii ki maaşımızı alamadığımız bir dönem vardı. 3-4 aylık maaşımızı alamadık. Bu bence burada ücretlerle ilgili önemli bir konu. Çünkü aslında bir sözleşme yapıyorsanız bu bir taahhüt demek. Yani ben bu işi yapacağım, sen de ben de sana ay sonunda bu parayı ödeyeceksin demek. Bir mail gelmişti. Ocağın 14’ünde kar yağdığı için maaşlarınızı ödeyemiyoruz diye. Sonra o maaşlar hiç ödenmedi. Ne zamana kadar? Mayıs’a kadar falan ödenmedi galiba. Mütevelli Heyeti Başkanı paraları başka işte kullanmış. Para yoktu. Herkesin temel konusu buydu çünkü insanlar kira ödüyorlar, kredi ödüyorlar. Yani birçok arkadaşımız bankalarla sorun yaşadı bu dönemde, ev sahipleriyle sorun yaşadı. Benim buradaki şeyim şuydu, avantajım, ailemin beni desteklemesi, benim belli bir birikimim olması bu süreci daha kolay atlatmamı sağladı.” (KV19, Öğretim Görevlisi)

Benzer şekilde bir başka katılımcı iş güvencesi taahhütlerinin yerine getirilmeyeceğinin kendine söylenmesiyle yaşadığı ihlal algısını şu şekilde ifade etmektedir:

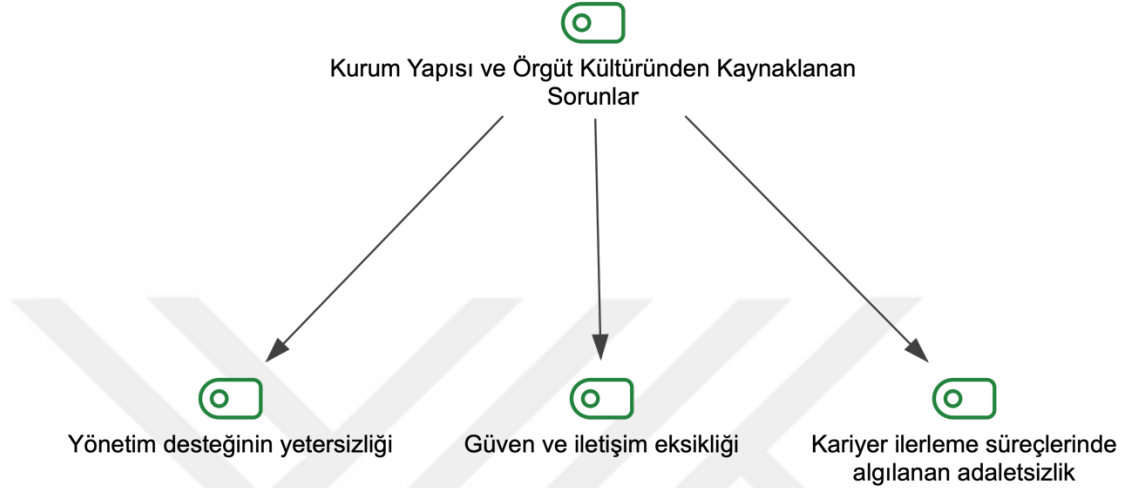
“Ben MEB burslusuyum, yani YLYS burslusuyum. Yüksek lisansımı yurt dışında yaptım. Ben yurt dışına gittiğim zaman dönüşte görev yapacağım kurum belliydi. Eğitimimi tamamladım, kuruma başlama işlemlerim tamamlandı ve kurumda başladım. Başladıktan sonra dekan hocamızla tanışmaya gittim. Dekan hocamız beni ilk defa görüyor. Bana bazı sorular sordu ve aslında ben aşırı unutkan bir insanım. Bütün konuşmaları, her şeyi unuturum. Ama 8 sene geçmesine rağmen o dekanın, o yapmış olduğu konuşmayı hala hatırlıyorum. İlk önce bana şunu sordu, diğer arkadaşlardan da öğrendiğim kadarıyla bizim üniversitede bayağı MEB burslusu kişiler var, araştırma görevlisi var. Onlara da aşağı yukarı aynı konuşmaları yapmış (...) En son şey dedi, ben senin akademik yeterliğini ölçemem dedi. Çünkü benim alanımdan değilsin dedi. Ama dedi, sana şunu söyleyeyim dedi, senin zorunlu hizmet süren var dedi. Bu zorunlu hizmet süren bitince, biz seni şu anda almak zorunda kaldık, o yüzden seni aldık. Ama zorunlu hizmet süren bitince, biz seninle çalışmayacağız, şimdiden kendine kurum ara dedi bana. Daha ilk tanışmamızda. O gün ağlayarak çıktığımı hatırlıyorum üniversiteden. (KD4, Araştırma Görevlisi)

Kurum Yapısı ve Kültüründen Kaynaklanan Sorunlar. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin kurum yapısı ve kültüründen kaynaklanan bazı sorunlar neticesinde yaşandığı görülmüştür. Katılımcıların hangi konularda kurum yapısı ve

kültüründen kaynaklanan sorunlar nedeniyle ihlal algısına sahip oldukları Şekil 19’da sunulmaktadır:

Şekil 19

Kurum Yapısı ve Kültürü Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller



Şekil 19’dan da görülebileceği üzere, kurum yapısı ve kültüründen nedeniyle ortaya çıkan ihlaller; “*yetersiz yönetim desteği*”, “*güven ve iletişim eksikliği*” ve “*kariyer ilerleme süreçlerinde algılanan adaletsizlik*” gibi konularda yaşanmaktadır.

Katılımcıların akademik çalışmaların yürütülmesi ve idari engellerin aşılması gibi beklediği desteği göremeyen katılımcıların kuruma olan güvenlerinin ve motivasyonlarının bu durumdan olumsuz olarak etkilenecek psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanmasına yol açtığını ortaya koymuştur. Bu görüşü destekleyen bir katılımcı ifadesi şu şekildedir:

“Ben bir proje yazdım. İBB tesislerinde yapılacağı için imzalanmadı. Ben bir hafta rektörün kapısında bekledim. Yani biz muhatap bulamıyoruz, şu an ben muhatap bulamıyorum (...) çok uğraştım ben ona bu 4008 özel gereksinimli bireylere 2 yılda bir açılıyor. Maliyet çok büyük değil ama maneviyatı çok yüksek. Çünkü özel gruplarla çalıştığım için bu alanda bir proje yürütmüş olmam. Ben eski üniversitemde yürüttüm mesela. Birçok engelsiz kampüs projesi ve birçok projeler yürüttüm. Burada öyle bir fırsatım olmadı. (KV24, Profesör)

Benzer şekilde bir başka katılımcı, üniversiteden beklediği desteği görememekten duyduğu rahatsızlığı şu şekilde ifade etmektedir:

“Üniversiteye bakış açımdan daha çok yöneticiye olan bakış açımı etkiledi. Çünkü yöneticinin yaptığı bir hataydı bana göre. Evet üniversite soracak tabii ki de

dekana. Yani niye cuma günü gelmedi. Çok normal. Her zaman gelen bir kişi. Niye gelmedi? Ama bunu dekanın bu kişiyi koruması gerekir. Çünkü akademik olarak çalışıyorum, biliyor. Ondan destek istiyorum işte yayın evi, nereyle görüşebiliriz hocam, bildiğiniz bir yer var mı? Burada o destek de asla yok. Her şeyi kendin buluyorsun. Her şeyi kendin yapıyorsun. Öğrendik ama.” (KV16, Doçent)

Katılımcı ifadeleri, kurumun etkili, açık ve dürüst iletişim kurmadığını, alınan kararlar ve işleyen süreçler hakkında bilgilendirme yapmadığını ve bu gibi durumların belirsizlik yaratarak güvensizliğe yol açtığını ortaya koymuştur. Katılımcılar tarafından güven ve iletişim eksikliğinin psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir. Konuyla ilgili bir katılımcı ifadesi şu şekildedir:

“Bana resmi bir belge geliyor ebys üzerinden Aralık'ta. Dil puanınız 85'in altında olduğu için bahar döneminde ders veremeyeceksiniz şeklinde. Bu bir resmi yazıdır deniliyor. Geçerliliği büyük çünkü Mütevelliden gelmiş bir şey. Daha sonra bu yazı neticesinde ben artık diyorum ki kendimi şöyle şartlıyorum. Ben bahar döneminde devam etmeyeceğim ya da devam edeceksem söyle. Bahar döneminde sen bu sebeple beni işten atıyorsun. Bunun bana tam bir açıklamasını yap. Şu şu tarihte hocam sözleşmenize son vereceğiz şeklinde ya da bir dönem daha devam edip benim sözleşmem Haziran'da doluyor. Haziran'da hocam sizi göndereceğiz gibi. Netlik yok. Belirsizlik burada beni mahvetti o üç ay boyunca. Sonrasında da ben hala olacak mı, olmayacak mı, ders dönemine girecek miyim derken bir pazartesi Dekan Hocamın yanına gidiyorum. Yeni dekan hoca "sen gir, gir derslere" şeklinde bir açıklamayla ben aniden haftada 19 saat derse girmeye başlıyorum. Bu beni yıpratıyor. Muhatap olarak "hocam evet size böyle bir yazı gelmişti. Mesela İK'dan birisinin beni çağırıp biz Mütevelli Heyetiyle konuştuk. Bu yazı için şu şu sebeple gönderilmişti. Kusura bakmayın hocam. Ama sizin bizimle birlikte kalmanızı istiyoruz" gibi. Hani bu bana verilen bir değer gibi düşünürüm. Ben hani tamam tamam sen gir tekrar olayına girmek... beni çıldırttı. Önemsizleştirdi hissettim yeniden. Yeniden önemsizleştirdim. Ben sadece derse girip çıkan bir elemanım bu üniversitesi ve ekibi için gibi düşündüm. Bu beni bu son dönemde yıprattı. O yüzden dışarıya da artık resmî gazeteyi de artık kurcalamaya başladım yani. Ne yalan söyleyeyim. Bu benim için bu üniversiteye başladığımdan beri yaşadığım en olumsuz olaydı. İşten çıkarmaları değil. Belirsizlik ve bu bir muhatap karşında bulamama olayı.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Benzer şekilde bir diğer katılımcı açık iletişim eksikliğiyle yaşadığı kurumsal güvensizliği şu sözlerle ifade etmektedir:

“Hiçbir yönetim kanalında açık ve dürüst bir iletişim kurulmadı. Yani dedikodu kültürüyle kurum yönetimi var. Akademik yönetim var. Dolayısıyla bu tabii ki benim yönetime bakış açımı sarstı. Yani inancımı sarstı. Son derece riskli ve güvende olmayan bir yönetsel anlayış var. Yazılı olmayan kurallar devreye girdi. Mobbing söz konusu. Bununla ilgili kayıt dışı sürekli şeyler var, bağlantılar var ve bu şekilde yani benim bakışımı da tabii ki olumsuz etkiliyor, güvenimi sarstı ve kuruma aidiyet duygumu zedeledi. Artık bu kurumda çalışıyor olmak bana keyif, mutluluk ve gurur vermiyor.” (KD8, Doçent)

Katılımcı ifadeleri, kadro süreçlerinde yapılan adil olmayan uygulamaların katılımcılarda adaletsizlik algısına yol açtığını göstermiştir. Katılımcılar bu süreçte objektif olmayan kriterlere dayanan kararlarla karşılaşmalarını, akademik ilerlemelerinin önündeki bir engel olarak görmektedir. Katılımcıların kadro süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ve adaletsizlikleri psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdiği gözlemlenmiştir. Konuya ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Doçentlik kadrosuna geçiş sürecimdi. Kadro yazım yazıldı ama bir buçuk yıl bekletildim. Benden sonra doçent olan başkaları kadroya geçtiler. Ama ben kendi kadrom için bir buçuk sene beklemiş oldum. Yani sistemin objektif çalışmaması nedeniyle yaşandı bu durum. Yine yönetsel anlayıştaki çıkar ilişkileriydi.” (KD8, Doçent).

Tüm atama kriterleri sağlamasına rağmen kendisine kadro verilmeyen ve bu sürecin adil bir şekilde yönetilmediğini düşünen bir katılımcı kadro sürecinde yaşadığı zorlukları şu şekilde anlatmıştır:

“Ben yardımcı doçent kadrosu alamadım. Bütün kadroları, bütün kriterleri sağladığım halde. Şimdi açıkçası o dönem biraz kadrolar konusunda genel olarak sorunların olduğu bir dönemdi. Evet bunu kabul ediyorum. Bana uygun bir şey değildi belki. Ama şöyle bir durum var. Ben kendimi şöyle düşündüm yani bekleyen arkadaşlar arasında ben en başarılı olduğumu düşündüm, yani benim ilk olarak atanmam gerektiğini falan düşündüm öyle olmadı. Açıklayabildim mi bilmiyorum. Bir de yani farklı dinamikler var asıl bak demek istediğim demin demek istediğim buydu. Yani sen öyle düşünüyorsun ama farklı dinamikler olduğunu görüyorsun sonradan. Yani sen diyorsun ki benim puanım en yüksek işte ben şöyleyim ben böyleyim neden ben değilim falan. Ama arkada başka şeyler dönebiliyor. Neyse iyi ya da kötü. En büyük hayal kırıklığım budur benim mesela akademik hayatta. Ve sonrası ben doğrudan doçent oldum. Öğretim görevliliğinden doçent oldum. O zaman doçent olmak çok daha zordu. Şu anki arkadaşlar kabul etmiyorlar belki ama doğrudan merkezi sınav falan. İşte Ankara'ya gittik, sözlü sınav işte. Önce dosya, sonra sınav. O dönemde ben doçent oldum. Ve hiçbir yüksek lisans öğrencim yok, doktora öğrencim yok çünkü öğretim görevlisiyim. Yüksek lisans dersi vermemişim, doktora dersi vermemişim. Kendim çok tercih ettiğim dersleri verememişim mesela düşündüğüm zaman. O yüzden o dönem çok zordu benim için. Belki akademik hayattaki en tatsız ya da en sıkıntılı dönem olabilir. Burada şöyle bir şey aklıma geliyor. Hani öğretim görevlisi de ders veren bir kadro olduğu için yani yönetimin de elinde az bir yardımcı doçent kadrosu varsa benim için kullanmak istememiş olabilirler. Zaten ders veriyor bu. Biz de ders verecek başka birini daha şeye katalım diye düşünmüş olabilirler.” (KD12, Profesör)

Aynı katılımcı daha sonra doçentlik kadrosu sürecinde de uzun süre bekletildiğini ve bu sürecin objektif bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinden emin olmadığını ifade

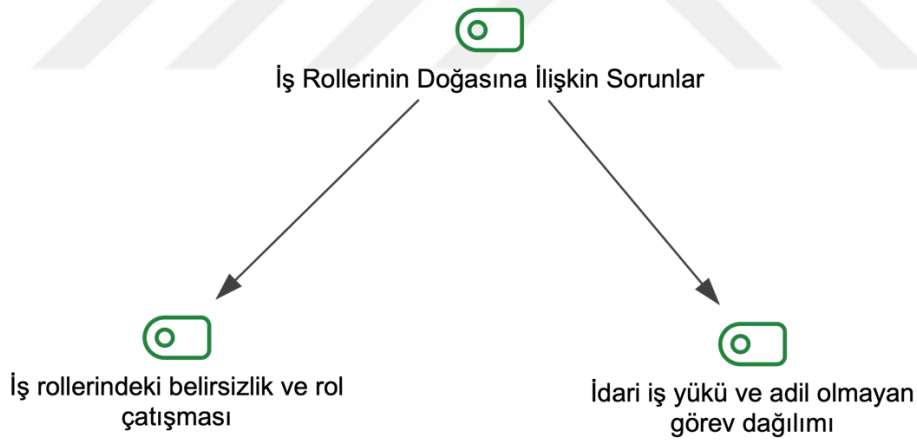
etmektedir. Bu katılımcı adalet ve eşitlik beklentisine yönelik ihlal algısını şu sözlerle aktarmaktadır:

“Bölümümüzde doçent olmadığı halde bir tane vardı galiba yanlış hatırlamıyorsam. Doçent kadrosu da bekledim ben mesela on beş ay kadar galiba. O dönemler sıkıntılıydı açıkçası. O yüzden akademik camiadaki benden yaşı küçük arkadaşlara diyorum, bakmayın ben şimdi çok rahatım artık şükür falan ama o dönemleri geçtik yani. Ya bu kadro meseleleri işte dediğim gibi, ne oluyor arkada? Dönüyor da demeyeyim ama ne oluyor arkada? Nasıl bir paylaşım oluyor? Yani bazen farklı bölümlerdeki arkadaşlarım diyor ki işte kadro gelmedi. Diyorum ki ya bizim bölümde hoca yoktu ve bana kadro gelmedi.” (KD12, Profesör)

İş Rollerinin Doğasına İlişkin Sorunlar. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin iş rollerinin doğasına ilişkin sorunlar kapsamında ortaya çıktığı görülmüştür. Katılımcıların hangi konulardaki iş rollerinin doğasına ilişkin sorunlar nedeniyle ihlal algısına sahip oldukları Şekil 20’de sunulmaktadır:

Şekil 20

İş Rollerinin Doğasına İlişkin Sorunlar Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller



Şekil 20’den de görülebileceği üzere, iş rollerinin doğasına ilişkin sorunlar sonucunda ortaya çıkan ihlaller; “*iş rollerindeki belirsizlik ve rol çatışması*”, “*idari iş yükü ve adil olmayan görev dağılımı*” gibi nedenlerle gerçekleşmektedir.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, kendi yapmakla yükümlü oldukları görevler dışında diğer personelin yapması gereken işleri üstlenmek zorunda kalan katılımcıların motivasyonlarının ve verimliliklerinin bu durumdan olumsuz olarak etkilendiği görülmüştür. Katılımcıların bu rol çatışmalarını psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdiği

gözlenmiştir. Çalıştığı üniversitedeki idari personel yetkin olmaması nedeniyle kendi görevlerinin dışında sorumluluklar üstlenmek zorunda kalan ve bu nedenle üstlendiği fazla iş yükü altında ezildiğini ifade eden bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Asıl bence bizim iş kalemimiz, iş yüklerimiz bu yüzden de artıyor. Çünkü zaten personel yapması gereken işi yeterli derecede bilmediği için ya da zaten yapamayacak yeterlilikte olduğu için o konumda olduğundan, onun görevini de üstlenmek durumunda kalıyorsunuz. Yani hani şeyi çok biliyorum ben bizim sekreterimizin yeterli olmadığı için resmi yazışmaları biz onun sisteminden yaptığımızdan her şeyin bize kaldığını falan biliyorum yani. Hani birtakım şeyler devreye giriyor orada açıkçası.” (KD10, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde bir diğer katılımcı, fakülte sekreterinin yetersiz niteliklere sahip olması nedeniyle onun yapamadığı işlerin kendisine yüklenmesinden, kendi iş tanımlarının dışına çıkarak sekreterlik görevlerini de üstlenmek zorunda kalmasından duyduğu rahatsızlığı ve bu durumun rol çatışmasına neden olarak psikolojik sözleşmesini nasıl ihlal ettiğini şu şekilde anlatmaktadır:

“İdari personel sayısı da niteliği de çok önemli. Mesela bizim bir fakülte sekreterimiz var. Tek kelime İngilizce bilmiyor. Gelen tüm mailleri bize gönderiyor. Yani hani nitelik önemli bir şey. Yani onun çözmesi gereken tüm işler, yabancı öğrencilerle ilgili işler bize geliyor. Yani benim de kendi işlerim var. Benim işim fakülte sekreterliği yapmak değil yani. Yani herkes kendi görev yetki ve sorumluluğunda olan işleri daha düzgün bir şekilde yapsa o zaman biz de kendi işimize odaklanabilir hale geliriz.” (KV19, Öğretim Görevlisi)

Akademisyen olarak asli görevleri dışında idari görevler yapmak zorunda kalan ve bu nedenle iş yükünün arttığını ifade eden bir katılımcı, yönetimin bu konuda aldığı yanlış kararların çalışanlar arasında bir rol çatışmasına yol açtığını ve bu durumun kendisi üzerindeki olumsuz etkilerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ben bir öğrenci işleri sistem dönüşümü zamanında bir buçuk ay, yazın bir buçuk ayımı buna harcadım. Her ana bilim dalından bir kişi, dekanın tayin ettiği bir kişi, hepimiz öğrenci işlerinde 9-5 öğrenci dosyası girdik sisteme. Bu benim için unutulmaz bir deneyim oldu. Neden? Çünkü memura güvenilmedi. Memur yapamaz bu işi, hocam siz yapın. Bir buçuk ay, yani bakın bir tek ben de değil, her ana bilim dalından bir hoca, öğrenci işlerinde oturduk sabah 9, akşam 5. Tek tek öğrenci dosyasının bilgilerini sisteme kaydettik. Neden? Memur vardı o zaman ama memura güvenilmediği için. Yok akademisyenin görevi değil. O memurlara öğretirseniz işin ciddiyetini, beklentinin ne olduğunu iyi kavrarlarsa yanlış yapmazlar. Zaten öğrenci işleriyle mesela şu an yaşadığımız sorunlarda da bunun rolü çok büyük. Çünkü öğrenci işleri bana oranın sıradan bir memuruyum, yani sıradan derken sıra dışı bir insanımı kastetmiyorum tabii ki ama görevini yani benim onunla aynı işi yaptığımı düşünüyor. İdare yanlış bir yol izledi çünkü.” (KD9, Doktor Öğretim Üyesi)

Bir başka katılımcı ise kadrosunun hangi birimde olduğuyla ilgili hep bir belirsizliğin söz konusu olduğunu; bu belirsizlik ve değişen görevlerin rol çatışmasına yol açtığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Benim kadrom böyle hep bir karmaşık bir konu oldu. MYO ile İşletme Fakültesi arasında. Zaman zaman her iki taraftan sınav görevi yazdılar. Zaman zaman her iki taraftan tanıtım görevi yazdılar. Her iki taraftan başka görevler yazdılar falan filan. Hep böyle, rugbyde itiş-kakış diye bir deyim var. Scrum diye böyle, bir itiş-kakış. Hep yani bir itiş-kakış oldu iki birim arasında. Ben de rektör değişince gittim konuştum hocam dedim “beni artık buraya alın” dedim. “Bu tartışma bitsin artık, ben sıkıldım bu işten” dedim. Kadro ilanları çıktı, tek benim kadrom çıkmadı. Herkesin kadro ilanı çıktı benim dışında. Ben de rektör hocaya dedim, hocam bunu yapamayacaksınız keşke söylemeseydiniz dedim. İşte olmadı da şöyle oldu da böyle oldu da falan.” (KV19, Öğretim Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların çok fazla idari iş yapmaktan ve bu iş yükünün adil olarak dağıtılmamasından rahatsızlık duydukları görülmüştür. Katılımcılar idari iş yükünün hep belirli kişiler arasında paylaştırılması sonucunda, iş yüklerinin arttığını ve asli görevlerine yeterli zaman ayıramadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşten hareketle katılımcıların idari iş yükü fazlalığını ve adil olmayan iş dağılımlarını psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdiği ileri sürülebilir. Konuya ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Bizde hep şey oluyor. Her iş bizden çıkıyor. Her türlü yazışma dönüp dolaşıp bize geliyor. Biz de istiyoruz ki sırayla dönsün. Mesela işte atıyorum bu hafta yazışmalara ben baktım. Haftaya başka bir hocam baksın. Bir sonraki hafta başka hocam baksın. Ben mesela her yazı üzerine zaman ayırıp düşünmeyeyim gibi. Ama bu asla böyle olmuyor. Herkes bunu kabul ediyor. Tamam sorun yok böyle işlesin. Ama işleyiş gerçeğe dönüştürmeye geldiği noktasında hiç böyle olmadı.” (KD10, Araştırma Görevlisi)

İdari iş yükünün fazla olduğunu ve bu işlerin hep benzer kişiler tarafından yapıldığını söyleyen bir katılımcı adil olarak yapılmayan bu dağılımlardan duyduğu rahatsızlığı şu sözlerle ifade etmektedir:

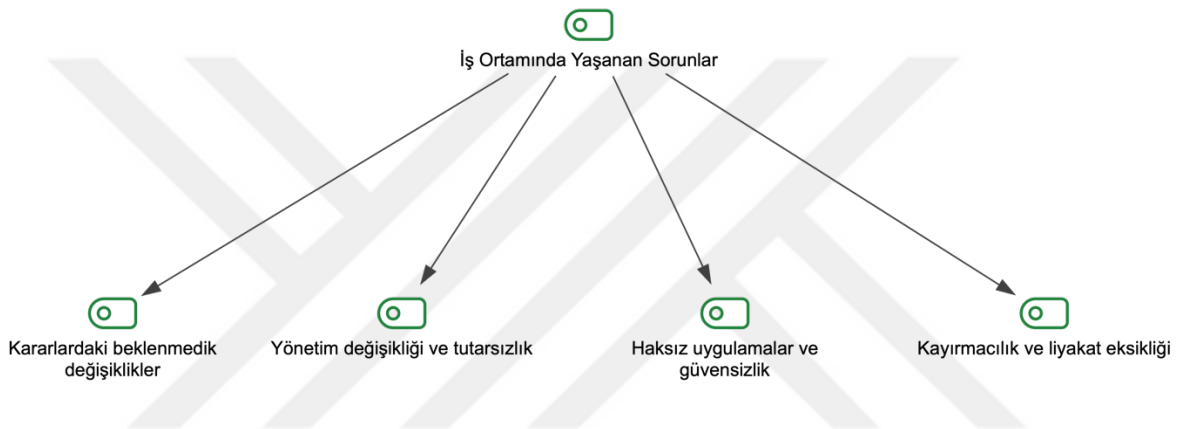
“İdari sorumlulukların ben azaltılması gerektiğini düşünüyorum. Hep aynı kişiler çalışıyor. Örnek veriyorum, ben bölüm başkanım. Artık aynı zamanda yönetim kurulu üyesiyim. Ama bölümdeki mesela ben aynı zamanda etik kurul üyesiyim. Bunları da ben yapıyorum. Ve işte bir zamanlar ana bilim dalı başkanıydım da hani o kısmını bıraktım. Ama başka bir hocaya bakıyorum tam zamanlı, sadece derslerini veriyor. Bu kadar. Başka hiçbir idari görevi yok. Niye mesela ben yönetim kurulu üyesiyim de o değil. Bari o görevi de ona var. Ben zaten şeyim çünkü. Bölüm başkanlığım var zaten. O yüzden işlerin, idari işlerin, sorumlulukların aynı kişilere sürekli verilmiyor olması. Bunlara biraz daha eşit bir dağılım. Ya da bana veriyorsan,

ben alıyorsam bu görevleri, o zaman bunun bir karşılığı olmalı. (KV21 Doktor Öğretim Üyesi)

İş Ortamında Yaşanan Sorunlar. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin iş ortamında yaşanan sorunlar sonucunda ortaya çıktığı görülmüştür. Katılımcıların iş ortamında yaşadıkları hangi sorunlar nedeniyle ihlal algısına sahip oldukları Şekil 21’de sunulmaktadır:

Şekil 21

İş Ortamında Yaşanan Sorunlar Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller



Şekil 21’den de görülebileceği üzere, iş ortamında yaşanan sorunlar sonucunda ortaya çıkan ihlaller; “*kayırmacılık ve liyakat eksikliği*”, “*kararlardaki beklenmedik değişiklikler*”, “*yönetim değişikliği ve tutarsızlık*”, “*haksız uygulamalar ve güvensizlik*” gibi konularda yaşanmaktadır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, kayırmacılık ve liyakat eksikliğinin iş ortamında ortaya çıkan en kritik sorunlardan biri olduğu görülmüştür. Katılımcılar yönetime yakın olan çalışanların bazı ayrıcalıklar elde etmesi nedeniyle yönetime olan güvenlerinin sarsıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılar yönetimle yakın ilişkiler kurmayan kişilerin dışlandığını ve bu durumun güvensizliği pekiştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu görüşten hareketle, üniversitelerde görülen kayırmacılık ve liyakat eksikliğinin katılımcılar tarafından psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirildiği söylenebilir. Konuya ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Bir de tabii dönem dönem kimlerin atanacağına göre o kriterler böyle biraz yumuşayıp biraz sertleşiyor. Bunu çok yakından yaşadık. Bir buçuk yıl kadar önce atama kriterlerinde sadece makalelerinizin yayınlanacak belgesi yeterliyken, bazı

arkadaşlar ne hikmetse doktor öğretim üyesi olduktan sonra bir anda o ibare hayır yayınlanmak zorundasınız. O dergide göreceğiz, basılı dergide hani editörden alınacak tamam kabul ediyoruz yayınlanacaktır belgesi yeterli değil. (KD2, Araştırma Görevlisi Doktor).

Çalıştığı üniversitede benimsenen kayırmacı politikalar nedeniyle psikolojik sözleşmesinin ciddi şekilde hasar aldığı anlaşılan bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

“Çok sağlıksız insan ilişkileri, yönetim ilişkileri. Yani şöyle söyleyeyim, yönetime yakın olanların ayrıcalık elde ettiği bir yönetim anlayışı var. Ve dedikodu mekanizmasıyla dönüyor işler. Eskiden yoktu. Gerçekten yoktu. Zaman içerisinde bu yerleşti ve şey var, kimin adamı olduğunuza bağlı olarak akademisyenliğiniz tanımlanıyor. Yani eğer yönetime yakınsanız size daha az ders veriliyor, daha çok izin gününüz oluyor (...) İdari sorumluluklar da yönetime yakın insanlara dağıtılıyor. Yani bir seçim oluyor. Mesela doçent temsilcisi seçilecek. Yönetim işaret ediyor bir ismi, o seçilsin istiyor. Görünürde seçim var mı var. Ama o kişi, yani yönetime kim ayak uyduracaksa, ritmi kim tutturacaksa dansta, o çağrılıyor (...) Ha, şey var mesela, ders dağıtımlarında keyfi bir dağıtım anlayışı var. Mesela bir başka benimle aynı kadroda olan bir başka doçent hoca iki ders veriyor. Ama ben sekiz tür ders veriyorum ve kampüs dışında başka bir fakültede görevlendiriliyorum. Bu şikâyet edildiğinde, burada işte bir sürü mobbing başlıyor. Yani şikâyet eden kişi üzerinden. Çünkü o iki ders veren hoca yönetime yakın olan, birlikte çay içebildikleri hocalar.” (...) Dışında kaldığınız için de cezalandırılıyorsunuz o da ayrı. Yani hani sen bizden değilsin. Bir kulüp faaliyeti gibi. Yani sen bizim kulüpte değil, sen diğer kulüptesin. Ya da işte odama gelmedin, bana günaydın demedin. Yani bizim bir hocamız iki yıl profesör kadrosu almak için bekletildi. En sonunda şikâyet üzere gidince ama sen de bana hiç uğramıyorsun ki hiç gözükmüyorsun ki unutmuşuz seni.” (KD8, Doçent).

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış konularda yapılan beklenmedik değişiklikler karşısında katılımcıların ihlal algısı geliştirdiğini ortaya koymuştur. Katılımcılar aniden yapılan değişikliklerle, verdikleri emeklerin ve yaptıkları planların değersizleştirildiğini belirtmişlerdir. Bu görüşten hareketle katılımcıların beklenmedik ani değişiklikleri psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları söylenebilir. Konuya ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Ben başladığımda 18 saatti zorunluluk. Yani öyle dedi, 18 saat. İşte bunun içinde staj da var, işte hepsi var. Ama şimdi mesela bu sene ben aldım derslerimi, çalıştım Ağustos'ta. Hepsini hazırladım. Tetikleyicilerimi hazırladım, araçlarımı, her şeyimi hazırladım. Sonra pat diye bir ders daha verdiler. Neden hocam? Çünkü rektörlük karar aldı, 21 saat girecek hocalar derse. 21 saat zorunlu. Tabii ki çok sinirlendim. Dedim ki nasıl olur? Ama klasik hep bütün yöneticiler... Valla bize de geldi, biz de öyle yapacağız, biz de arttırdık. Ha iyi o zaman ya, ama aynı gemide hepimiz batacağız yani, onu mu demek istiyoruz?” (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların üniversitede yaşanan yönetim değişikliklerinden olumsuz olarak etkilendiği görülmüştür. Katılımcılar üniversite yönetiminin

değişmesiyle birlikte yeni gelen yönetimin kısa zamanda radikal değişiklikler yapmaya çalışarak çalışanlarını zor duruma sokabildiğini belirtmişlerdir. Bu görüşten hareketle katılımcıların üniversite yönetiminin değişimini ve bununla birlikte ortaya çıkan tutarsızlıkları psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdiği söylenebilir.

Çalıştığı üniversitede yaşanan yönetim değişikliği sonrasında, yeni yönetimin ani kararlar alarak önceden planlanmış konularda değişikliğe gitmesi neticesinde profesyonel ilişkilerinde mahcubiyet yaşadığını ifade eden bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Birinci dönemden taa Kasım ayından ayarladığımız tüm hocalara mahcup bir şekilde, hocam pardon size ders veremiyoruz demek zorunda kaldık. Artık en son hocanın birisi, “tam karar verdiğinizde arayın bundan sonra beni” dedi. Bu mahcubiyet beni gerçekten öldürdü. Şu aklıma geldi, evet bu bahar dönemi bir geçiş dönemi oldu ama bir dönem daha her şey eskisi gibi gidemez miydi? Hep kafamın bir tarafında soru işareti. Evet, yazın ne değişiklik istiyorsanız yapın. Çünkü müsaitiz. Online, ders saat ücretli hoca, hepsini kaldırın. Dersleri istediğiniz gibi dağıtın. Fakat ben 2-3 tane hocaya mahcup oldum. Bir daha dönüp arayabilir miyim insanları bilmiyorum.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bazı katılımcıların politik baskılar sonucunda haksız yere soruşturmaya tabi tutuldukları ve bu durumun onların kurumlarına olan güvenlerini kaybetmelerine yol açtığı görülmektedir. Katılımcılar yapılan bu haksız uygulamalar neticesinde adalet ve güvenlik gibi beklentilerinin karşılanmadığını belirtmişlerdir. Bu görüşten hareketle katılımcıların güven duymadıkları bir kurumda haksız uygulamaları maruz kalmalarını psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir. Konuya ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Çalışan sayımız da çok az olduğu için her işte komisyon kuruluyor. Yani son dönemin popüler eğilimi bu. Yani bir öğrenci bir kâğıda itiraz ediyor, hemen komisyon kuruluyor. İşte bir yere bir kontrol yapılacak komisyon. Dolayısıyla sürekli bir komisyon görevlendirmesi yazılı olarak bize tevdi ediliyor, gönderiliyor. Hemen hemen herkes 3-5 komisyonun üyesi ve yazılı olarak geldiği için eğer bu görevleri ihmal eder ya da yapmazsanız hakkınızda soruşturma açılıyor.” (KD8, Doçent)

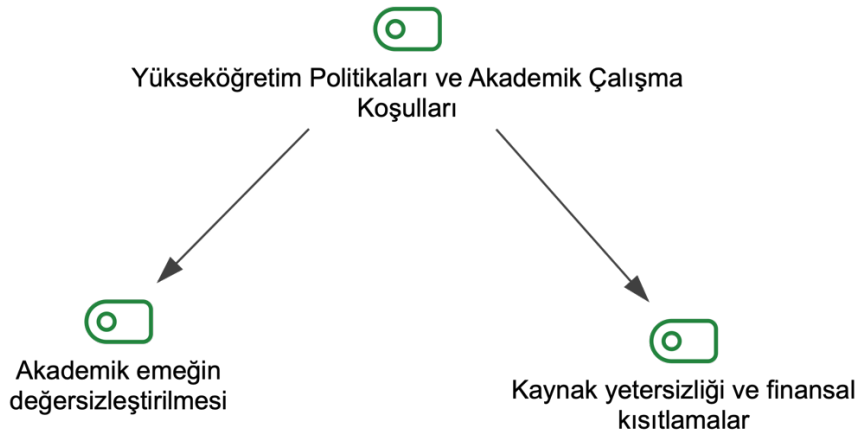
Çalıştığı üniversitedeki politik ve ideolojik baskılar nedeniyle hakkında disiplin soruşturması açılan bir katılımcı yaşadığı bu olumsuz deneyimi ve uğradığı haksızlığı şöyle anlatmaktadır:

“Ben ve iki arkadaşım bir sınav jürisindeydik. Bir kadroya atanacak adaylara İngilizce çeviri sınavı verdik. Sınavdan sonra üçümüz de bir disiplin soruşturmasına tabi tutulduk. Sebep de şuydu, güya kopya vermişiz. İki adaya kopya vermişiz. Bir adaya vermemişiz. Kabul edilen adaya kopya vermişiz ama hiçbir kanıt yok, hiçbir şey yok. Zaten böyle bir şey olası değil. Bu süreçte öğrendik ki, soruşturma açılmasını talep eden kişinin politik, ideolojik arka planı rektörlük üzerinde yarattığı baskı ne yazık ki böyle bir duruma sebep vermiş. Biz üç kişi jüri üyeleri olarak dediğim gibi bir disiplin soruşturması geçirdik. Bu disiplin soruşturmasının sonunda en düşük uyarı galiba değil mi? Şu anda hatırlamıyorum. En düşük cezayı aldık ve biz iki arkadaş mahkemeye gittik. Yani bize o zaman üniversite idarecimiz şöyle telkinde bulundu, ya zaten hani bu en düşük, bir şey yok, bak kurumunu şikâyet ediyorsun ama biz çok ciddi haksızlığa uğramıştık. İkimiz de dava açtık, davayı kazandık. Hatta idari mahkemenin verdiği karar üniversiteye bir hukuk dersi niteliğindeydi, böyle bir saçmalığın nasıl olabileceğine dair, üzerimizden ceza kalktı. Gerçi herhangi bir başka mağduriyetimiz olmadı o cezayla birlikte. Ne bileyim işte ben dekan yardımcısıydım o ara herhangi bir şeyimde, pozisyonumda değişiklik olmadı falan filan ama hani bana hep şöyle telkinde bulundu rektörlük hukuk bürosu ya bak sesini çıkarma. İşte hayır dedim bu haksızlık bu ben böyle bir şey yapmadım.” (KD9, Doktor Öğretim Üyesi)

Yükseköğretim Politikaları ve Akademik Çalışma Koşulları. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, bazı psikolojik sözleşme ihlallerinin yükseköğretim politikaları kaynaklı olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Katılımcıların yükseköğretim politikaları ve akademik çalışma koşulları nedeniyle yaşadıkları ihlaller Şekil 22’de sunulmaktadır:

Şekil 22

Yükseköğretim Politikaları ve Akademik Çalışma Koşulları Nedeniyle Ortaya Çıkan İhlaller



Şekil 22’den de görülebileceği üzere, yükseköğretim politikaları nedeniyle ortaya çıkan ihlallerin; “*kadro güvencesi ve statü değişikliği*”, “*kaynak yetersizliği ve finansal politikalar*” ve “*akademik değer göz ardı edilmesi*” gibi nedenlerle gerçekleşmektedir.

Katılımcılar ÖYP kadrolarının YÖK tarafından iptal edilmesiyle ortaya çıkan *kadro güvencesi* problemlerinin yükseköğretim politikalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu kapsamda 35A kadrosuyla işe başlayan bir araştırma görevlisi, YÖK tarafından alınan beklenmedik bir kararla kadrosunun 50D'ye düşürüldüğünü ve iş güvencesi olan pozisyonunun doktorası tamamlanınca sona erecek bir duruma geldiğini, iş güvencesi taahhüdünün yerine getirilmemesi nedeniyle yaşadığı endişe ve işten atılma korkusunu şöyle anlatmaktadır:

“Üniversite bazında değil. YÖK asıl verdiği sözü tutmamıştı bizde. ÖYP kadroları iptal edilmişti. Benim en büyük sorunum oydu. Yani 35A olan kadrom bir gecede işte 2016 yılında 50D'ye düşürüldü. 50D'ye değiştirildi ve normalde garanti olan işim ve İstanbul'a gelecektim. Bir anda doktoran bitince atılacakına geldi. Ve bu iki sene boyunca sürmüştü. Ben 2016'da bir anda tabii İstanbul'a çağırıldım, İstanbul'a taşındım ve doktoram bittiği anda atılmayı bekleyerek geldim buraya. O çok kötüydü. Ne zaman işte 2016 yani 7 sene olmuş. Ben buraya o şekilde taşındım. Normalde ben doktoram bittiği zaman taşınacaktım İstanbul'a. Kötüydü yani çünkü tezi yazasım gelmedi açıkçası. Yani her gün atılacağımı düşündüm, başka ne iş yapabilirim diyorum, formasyon almamıştım. Hani çünkü o sırada formasyon vermiyorlardı, sonra çabalamamıştım hani artık akademisyen oldum diye, nasıl olsa İstanbul'a geleceğim diye. Çünkü ben çok ciddi bir rakamın altına imza attım. Yani ben YÖK'e böyle bir söz vermişken, ülkeye böyle bir söz vermişken, devlete böyle bir söz vermişken devlet bozdu bir anda o sözleşmeyi.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

Katılımcıların ihlallerin asıl nedeninin devletin kaynaklarının yetersiz olması nedeniyle ortaya çıktığı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Katılımcılar üniversitelerde görülen ihlal örneklerinin pek çoğunu üniversite yönetimlerinin finansal yetkilerinin sınırlı olmasına bağlamaktadır. Genellikle bütçe gerektiren konulardaki taleplerinin karşılanamaması nedeniyle akademisyenlerin ihlal algıladıkları görülmektedir. Konuya ilişkin bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Benim bölüm başkanımın elindeki imkanlar da çok kısıtlı maalesef. Daha fazlası olması gerekirdi. Dekanın imkanları ne derece bilmiyorum ama bu daha çok nasıl söyleyeyim, fakülteyi yönetiyor ama finansal imkanlar sağlanmadığı ölçüde. Mesela şu an Dekan bana bir bütçe oluşturmuyor. Anlatabiliyor muyum? Mesela herhangi bir atölyeme bir şey lazım olsa hani işte 300 lira 500 lira belki bence bir zeminden ödet. Ama atıyorum 100 bin liralık 200 bin liralık bir şey lazım olsa aylar sürer onu almanız. Çünkü dekanında bu kadar yetkisi yok. Rektörlüğün ne kadar yetkisi var inanın bilmiyorum. Mesela şu an doktora öğrencisi başlıyor. Doktora öğrencisine verilen BAP çatısı altında proje için verilen proje üst limiti 100.000 lira. 100.000 lira. Siz bilgisayar alamazsınız. Anlatabiliyor muyum? Bırakın siz araştırmayı yapmayı ki bu doktora en yüksek. Yüksek lisans da 50.000 lira. Şimdi

az önce sizin sorduğunuz soruda ne bölüm başkanının ne dekanın böyle bir yetkisi yok. Rektörün ne kadar yetkisi var bu gibi şeylerde onu da bilmiyorum.” (KD14, Doçent).

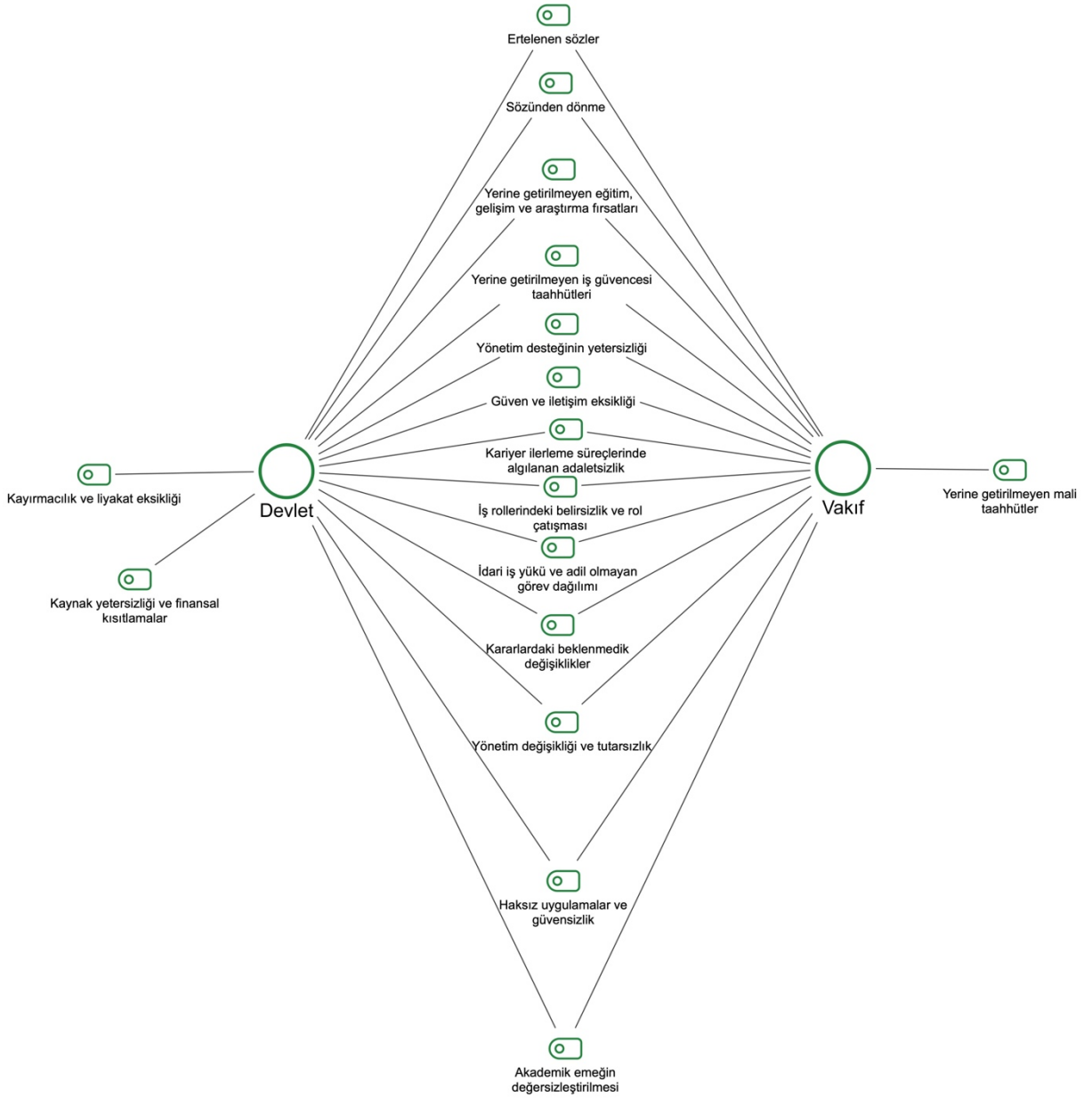
Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, devlet politikaları ve üniversite yönetimleri tarafından akademik emeğin değersizleştirildiğini düşünen katılımcıların olduğu görülmektedir. Bu katılımcılar devletin yüksek öğretime ve eğitime yeteri kadar önem göstermediğini, üniversitelerin de bu politikalar doğrultusunda hareket ederek akademisyenlerin gereksinimlerine ve taleplerine cevap vermediklerini belirtmişlerdir. Devlet politikaları ve üniversite yönetimleri tarafından akademik emeğin değersizleştirilmesi nedeniyle katılımcıların psikolojik sözleşme ihlal algısı geliştirdikleri ifade edilebilir. Akademisyenlerin ihtiyaçlarına duyarsız kalınması nedeniyle değersiz hissettiğini ve yaşanan bu durumun nedeni olarak Türkiye’deki eğitim sistemi ve yüksek öğretim politikalarını işaret eden bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

“Türkiye'deki sisteme geleyim. Bizim en büyük şeyimiz, yani biz sadece ders vermiyoruz. Aynı zamanda araştırma da yapılması gerekiyor. Fakat sadece araştırma, yani araştırma hocaları var. Bir de lecturerlar var bazı üniversitelerde. Bunu biraz burada zor sağlıyoruz. Biz sadece şeymiş gibi, üretim bandındaki elemanlarmış gibi davranılıyor. Önemli olan ürünün çıkması. Ürünün iyi veya kötü çıkması önemli değil. Önemli olan geliyor ve işte gerekli işlemler yapılıyor ve ürün çıkıyor gibi görünüyor şu anda.” (KV16, Doçent)

Psikolojik sözleşme ihlallerinin nedenlerine ilişkin alt tema, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, her iki grup için de belirlenen ortak ve farklı kodlar Şekil 23’de sunulmaktadır.

Şekil 23

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Yaşadıkları Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Nedenlerine İlişkin İki Vaka Modeli Analizi



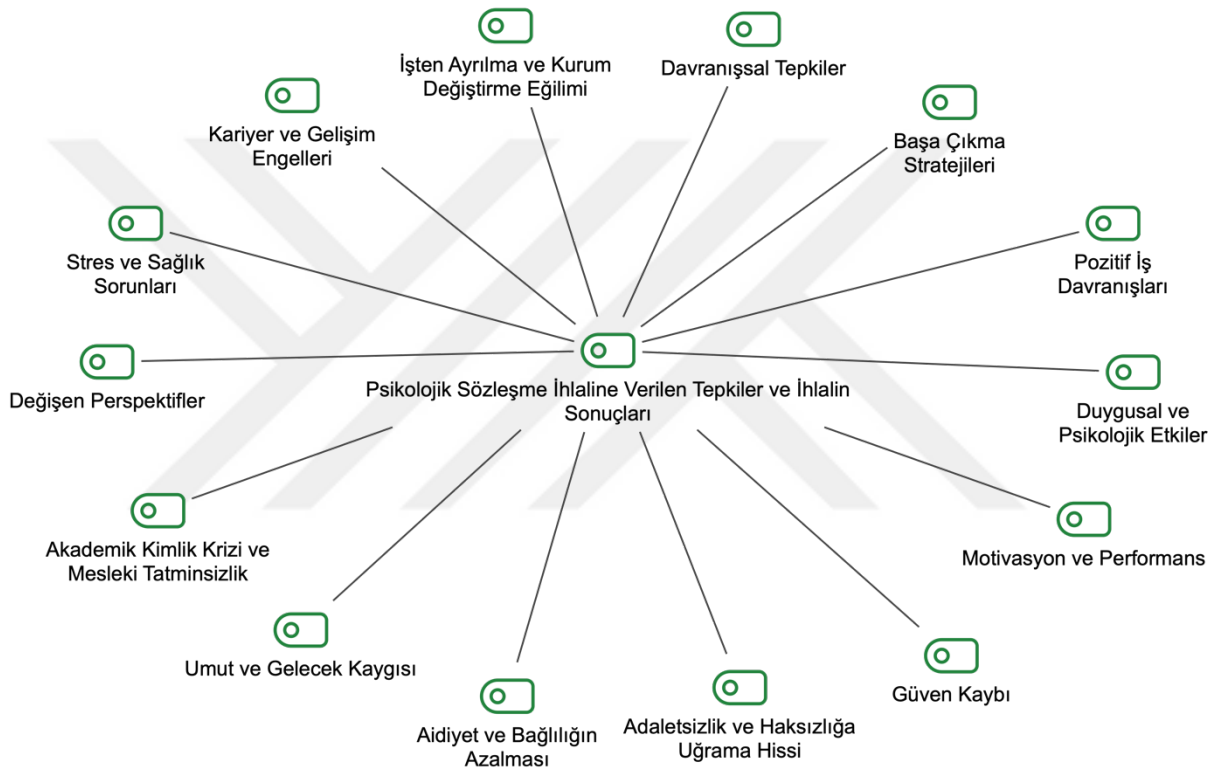
Şekil 23 incelendiğinde; devlet üniversitesi grubunda, vakıf üniversitesi grubundan farklı olarak ortaya çıkan ihlal nedenlerinin; *kayırmacılık ve liyakat eksikliği*, *kaynak yetersizliği ve finansal kısıtlamalar* olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitesi grubunda ise devlet üniversitesi grubundan farklı olarak ortaya çıkan ihlal nedeninin *yerine getirilmeyen mali taahhütler* olduğu görülmektedir.

Psikolojik Sözleşme İhlallerine Verilen Tepkiler ve İhlalin Sonuçları

Bu alt temada, katılımcıların psikolojik sözleşme ihlallerine verdikleri tepkiler ve ihlalin sonuçları yer almaktadır. Verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan ihlale yönelik tepkiler ve ihlal sonuçları Şekil 24’de sunulmuştur:

Şekil 24

Katılımcıların Psikolojik Sözleşme İhlaline Verdikleri Tepkiler ve İhlalin Sonuçları



Duygusal ve Psikolojik Etkiler. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, ihlallerin “değersizlik ve önemsizlik”, “hayal kırıklığı”, “üzüntü”, “öfke”, “mahcubiyet” ve “duygusal istismar” gibi duygusal ve psikolojik birtakım etkileri olduğu görülmektedir. Çalıştığı üniversitede beklenti ve taleplerine karşılık verilmemesi nedeniyle ihlal algısına sahip olan ve bu nedenle kendisine *değer verilmediğini* bir katılımcı bu durumu şu sözlerle vurgulamaktadır:

“Çünkü hani o görevlendirmeye birlikte ben kendimin değersizleştirildiğini de hissettim açıkçası orada (...) Öncelikle çok değersiz hissettim. Gözden çıkarılmış bir kişi olduğumu hissettim. Ne yaparsam yapayım, yani akademik olarak ne yaparsam yapayım onların gözünde hiçbir değerimin olmadığını hissettim. Yani çok, kısacası

çok değersiz hissettim kendimi (...) Çünkü en doğal hakkım olan şeyi istediğim halde bile bana bu sunulmuyorsa, benim daha fazlasını isteme gibi ya da benim fikirlerimin bir önemi yok. Ben değersizim. “İstediyini söyle, istediğini düşün, istediğin beklentin olsun. Bunlar bizim için önemli değil” i hissettim aslında. Çünkü oradaki en doğal hakkımı elde edemiyordum (...) çok kolaylıkla gözden çıkarılacak, istenmeyen bir kişi olarak hissettim. Değersiz hissediyorum kendimi. Onu hissediyorum. Başka? En önemlisi o aslında ya çok böyle değersiz, zaten her şeyin sebebi o. İnsan değersiz hissettiği yerde durmak istemez. Çalışmak istemez.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde Katılımcı 23 de, yaşadığı psikolojik sözleşme ihlali algısının bir sonucu olarak kendisini değersiz hissettiğini şu şekilde ifade etmektedir: *“Hani bu bana verilen bir değer gibi düşünürüm. Ben hani tamam tamam sen gir tekrar olayına girmek... beni çıldırttı. Önemsizleştirdiğini hissettim yeniden. Yeniden önemsizleştirdim. Ben sadece derse girip çıkan bir elemanım bu üniversitesi ve ekibi için gibi düşündüm.”* (KV23, Doktor Öğretim Üyesi).

Katılımcı ifadeleri psikolojik sözleşme ihlallerinin akademisyenlerde yarattığı *hayal kırıklığı* ve bunun olumsuz yansımalarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bir katılımcı ihlal sonrası yaşadığı hayal kırıklığının etkilerini şu şekilde anlatmaktadır:

“Gerçekten bir hayal kırıklığı. Bak evet hayal kırıklığı çok doğru bir kelime. Üzüntü falan bunlar çok önemli değil ama hayal kırıklığı çok önemli. Yani hayal kırıklığını aşamıyorsunuz açıkçası. Yani üzüyorsunuz ya üzülürüm ya sevinirim falan ama hayal kırıklığı (...) Bu konuda çok büyük bir hayal kırıklığım oldu o dönem.” (KD12, Profesör)

Katılımcı ifadelerinden psikolojik sözleşme ihlallerinin akademisyenlerde *derin üzüntüye* neden olduğunu anlaşılmaktadır. Geçmişte yaşadığı bir ihlal durumunun kendisine büyük üzüntü yaşattığını ifade eden bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Valla bu konuşmanın ardından açıkçası göz yaşlarımı tutamadığımdan hatırlıyorum net bir şekilde. Dolayısıyla bunu başka bir hocayla paylaşmışım. Ama çok zordu yani. Ne diyeyim? Çok üzüyor yani. İnsan derinden üzüyor. Bu kadar yılın emeği var netice itibarıyla 9 yıldır ordasınız ve şey de değilsiniz, yatan ya da oturan bir insan olmadığınız için böyle bir yaklaşımı hak etmediğinizi tabii doğal olarak düşünüyorsunuz.” (KD11, Doçent)

Psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda katılımcılarda görülen bir diğer duygu ise *öfkedir*. İhlal algısının kendisini ciddi şekilde etkilendiğini ve bunun bir sonucu olarak öfkелendiğini söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Yapana kadar ben çok ciddi hasar aldım yani. Çok öfkelen dim, çok üzüldüm Hakikaten çok üzüldüm artık böyle ağladım dedim ki yeter ya ben gideceğim artık dedim yani. Bu kadar şey geldi, niye benim buna maruz kalmama bu kadar göz yumuyorsunuz dedim resmen.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadelerinde ortaya çıkan bir başka ihlal sonucu ise *mahcubiyettir*. Çalıştığı üniversitede yaşanan yönetim değişikliği sonucunda, bu sürecin iyi yönetilmemesi nedeniyle psikolojik sözleşmesi farklı şekillerde ihlale edilen bir katılımcı, bu ihlal deneyimi sonucunda başkalarına karşı mahcubiyet hissettiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bunun aynısını ders saat ücretli hocalarda da yaşadık. Birinci dönemden taa Kasım ayından ayarladığımız tüm hocalara mahcup bir şekilde, hocam pardon size ders veremiyoruz dedik. Artık en son hocanın birisi, “tam karar verdiğinizde arayın bundan sonra beni” dedi. Bu mahcubiyet beni gerçekten öldürdü. Bir daha dönüp arayabilir miyim insanları bilmiyorum.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Psikolojik sözleşme ihlallerinin katılımcılar üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri ise *duygusal istismardır*. Kendi üstüne düşen yükümlülükleri yerine getirdiği halde duygusal ihtiyaçlarının önemsenmediği algısına sahip olan çalışanlar kendilerini kullanılmış hissedebilmektedir. Çalıştığı üniversitede adaletsiz görev dağılımlarından duyduğu rahatsızlığı dile getirmesine rağmen bu durumun sürekli tekrarlanması üzerine kendini kullanılmış hissettiğini söyleyen bir katılımcıya ait sözler şu şekildedir:

“Kullanılmış hissediyorum hocam. Çok net kullanılmış hissediyorum. Böyle hep şey diyorum hani... Diğer hocamla birlikte salakla avanak olarak yine bu iş bize kaldı. Dönüp dolaşıp yine bizi buldu. Bu şey gibi, bumerang gibi. Atıyorsun, geri geliyor. Atıyorsun, geri geliyor ya hocam. Tam olarak bizde bazı şeyler böyle oluyor. Biz paslıyoruz, tekrar bize geliyor. Yani hakikaten insan o noktada kendini istismar edilmiş, kullanılmış hissediyor. Sadece fiziksel istismar olmak zorunda değil. Bu bir taraftan bence duygusal da istismar. İnsan öyle hissediyor açıkçası.” (KD10, Araştırma Görevlisi)

Motivasyon ve Performans. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin akademisyenlerin motivasyonu ve performansları üzerinde olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Çalışma ilişkilerinde algılanan ihlal deneyimleri sonucunda, akademisyenlerin “*motivasyon kaybı*” ve “*performans düşüşü*” yaşadıkları görülmüştür. Daha önce psikolojik sözleşmesi ihlal edildiğinde, bu durumun onun çalışma *motivasyonunu* *kaybetmesine* yol açtığını, çalışma isteğini ve enerjisini önemli ölçüde azalttığını ifade eden bir katılımcı düşüncelerini şu şekilde açıklamaktadır:

“Çok farklı hayallerle başlıyorsunuz ve ilk defa sizi tanıyıp, ne yaptığınızı, çalışma alanınızı bile sormadan direkt böyle bir cümle kurulması, insanın motivasyonunu kaybetmesine sebep oluyor (...) O yaşadığım olumsuz deneyimden sonra gitmek istemiyordum. Ayaklarım geri geri gidiyordu. En küçük iş bile zor geliyordu. Hiç yapmak istemiyordum açıkçası.” (KD4, Araştırma Görevlisi).

Başka bir katılımcı benzer şekilde yaşadığı psikolojik sözleşme ihlali sonucunda çalışma motivasyonunu kaybettiğini şu şekilde anlatmaktadır:

“Şey kalmıyor ki insanda, öğrenciye bir şey sana sorduğunda onu anlatmakla ilgili enerjin ve motivasyonun yine kalmıyor. Yapmak istemiyorum yani. O kadar zorla ve baskıyla yapılmaya çalışılıyor ki çünkü insanın içinde bölümü anlatmaya dair ne istek ne arzu hiçbir şey kalmıyor.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi).

Katılımcı ifadeleri çalışanların *iş performanslarının* iş yerinde yaşadıkları olumsuz deneyimlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu durumu özetleyen katılımcı ifadesi şu şekildedir: *“İş yapma performansınızı da etkiliyor. Yani ben neden böyle haldir haldir 3 saat dışıma katayım ki yani ne alıyorum ne vereyim yani bu performansı da etkiliyor kesinlikle.”* (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Güven Kaybı. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, katılımcıların psikolojik sözleşmelerinin taahhütlerin yerine getirilmemesi, adaletsiz uygulamalar ve iş güvencesinin tehdit edilmesi gibi nedenlerle ihlal edildiği ve bu durumun “*örgütsel güven kaybı*” ve “*iş güvencesi kaygısı*” gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Çalıştığı üniversitede kendisine verilen sözlerin sistematik olarak yerine getirilmemesi nedeniyle kuruma duymuş olduğu güveni kaybettiğini söyleyen bir katılımcı güvensizlik kavramına sıklıkla vurgu yapmaktadır. Katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“İlk başlarda çok fazla bir sıkıntı değildi benim için ama zaman geçtikçe bu verilen taahhüt tutulmadı bana karşı. O yüzden hani bana güven vermiyor artık şu anda. Yani güvenemiyorum. Verdikleri her bir söz olduğu zaman, buna güvenemiyorum açıkçası. Çünkü öyle bir güven ortamı oluşturmadılar bana (...) ama o yönetim tarafından yapılan yanlış politikalar, dediğim gibi beni oraya görevlendirmeleri, uzun süre çalıştırmaları, artık fakültene gideceksin deyip göndermemeleri, bunlar bende aslında büyük bir güvensizliğe neden oldu (...) Doktoramı bitirdiğim zaman, gereklilikleri karşıladığım zaman bana bugün bile deseler, sana kadronu hemen vereceğiz, ben şu anda ona inanmam (...) Ama dediğim gibi şey de oluyor böyle bir, o üç sene öncesine işte iki hafta sonra gidiyorsun, şu zaman gidiyorsun, bu zaman gidiyorsun diye o dönemlerde verilen taahhütler tutulmayınca, büyük ihtimalle o anda bir kısa süreli bir mutluluk yaşattı bana. Zaman biraz geçince de hani insan şeyi düşünüyor, böyle “bunları bunları

yaşadın, hani çok inanma o söylediklerine” diye de insanın bilinç altından onlar böyle geliyor biraz.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde bir diğer katılımcı yaşadığı ihlal deneyimi sonrasında kuruma duyduğu güvenin sarsıldığını belirtmektedir:

“Keza hani şimdi gözlemledikçe yapılan haksızlığın ne kadar büyük boyutlu olduğunu daha da iyi anlıyorum. Yani çünkü şu dönemde bunu yaptırılmazsınız kesinlikle ve ben nasıl hani dayanmışım yine diye kendimle şaşkınlık içerisindeyim ve tabi ki sarstı güvenimi de sarstı yani negatif olarak etkilendim.” (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadelerinde ortaya çıkan bir diğer ihlal sonucu iş güvencesi kaygısıdır. Yaşanan ihlal deneyimleri sonucunda akademisyenlerin iş güvencelerinden endişe duydukları saptanmıştır. Bu bulguyu destekleyen katılımcı ifadesi şu şekildedir:

“Ben ondan sonrasında şeyi düşünmeye başladım. Benim 4 sene zorunlu hizmetim var. 4 sene sonra ben ne yapacağım? Kadro bulmam gerekiyor, kendime başka bir yer, belki de başka bir iş bulmam gerekiyor diye onu düşünmeye başlamıştım. Sonra dediğim gibi bu bölüm kapatılması falan olunca.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Adaletsizlik ve Haksızlığa Uğrama Hissi. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalleri nedeniyle katılımcıların “*adaletsizlik duygusu*” ve “*haksızlığa uğrama hissi*” gibi olumsuz duygularla mücadele ettikleri görülmektedir. Çalıştığı üniversitede adaletsizliğe uğradığını düşünen bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Yani en basitinden şöyle bir durum vardı. Benim en çok böyle zoruma giden durumlar. Fakültelerde yaz dönemi olduğunda araştırma görevlileri falan nöbet sistemine geçer. İşte bir iki hafta gider fakülteye, sonra başka araştırma görevlisi gider. Yaz dönemi çok fazla uğramazlar. O dönemde zaten herkes akademik çalışmasını yapar. Ama ben yaz-kış hiç öyle bir ayrıcalığım olmadan sürekli gittim. Hani bu bana tamamen bir adaletsizlik duygusuydu yani. Tamamen bir adaletsizliğin göstergesiydi. (KD4, Araştırma Görevlisi)

Yaşadığı ihlal deneyimi sonucunda *haksızlığa uğradığını* düşünen bir katılımcı bu durumu şu sözlerle anlatmaktadır:

“Orada kazanılmış bir hak vardı. Ve çok büyük bir haksızlığa uğradığımı hissetmiştim. Ve o kadar yüksek bir yerden geldik ki o haksızlık. Kesinlikle hani sesimizi çıkartıp bir şey yapabilecek durumda değildik. Bütün hayatıma bir şey vermişim ve o bir anda elimden alındı. O çok üzmüştü beni. Çünkü yine halledilirdi. Okulun içinde bir şeyler olsa halledilirdi ama hocalarımız da çok üzüldü o haksızlığa.

Onların konuşmalarında da hep çok büyük haksızlık yapıldığına dair.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

Benzer şekilde K20 de yaşadığı ihlal deneyimi sonucunda haksızlığa uğradığını düşünmektedir: *“Keza hani şimdi gözlemledikçe yapılan haksızlığın ne kadar büyük boyutlu olduğunu daha da iyi anlıyorum. Yani çünkü şu dönemde bunu yaptıramazsınız kesinlikle ve ben nasıl hani dayanmışım yine diye kendimle şaşkınlık içerisindeyim.”* (KV20, Doktor Öğretim Üyesi).

Aidiyet ve Bağlılığın Azalması. Katılımcıların yaşadıkları ihlal deneyimlerinin “aidiyet hissedememe” ve “azalan kurumsal bağlılık” şeklinde sonuçlandığı görülmektedir. Örneğin bir katılımcı kendisini hiçbir yere ait hissetmediğini şu şekilde ifade etmektedir: *“O dönem çok kötü hissetmiştim. Hiçbir aidiyet, hiçbir... Ne ülkeye ne işime... Hiçbir şeye bir aidiyet hissetmiyordum.”* (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor).

Benzer şekilde bir başka katılımcı, yaşadığı ihlalin kuruma olan aidiyetini olumsuz anlamda nasıl etkilediğini ve bunun iş hayatındaki yansımalarını şu sözlerle anlatmaktadır:

“O noktaya vardığında hani böyle geniş olarak baktığımda bir kendimi asla o kuruma ait hissetmedim. İki hani yapmak istediklerim her zaman şuydu; kendim öyle bir yol çizdim ama onu da çok fazla o koşullarda gerçekleştiremedim. Hep şöyle kendimi telkin ettim. Demek ki dedim hani buradan kurtulman için, bu koşullardan kurtulman için senin önceliğin tezini bitirmek. Doktoranı bitir, farklı yerlerden kadro bul, o zaman bu sorunlardan kurtulacaksın diye düşündüm. Ama işte o dönemde de şöyle bir ikilem vardı. Aslında benim için bir çıkılmaz bir durum vardı. Bir an önce tezimi bitirmem gerekiyor ama oradaki o idari yükümlülükler tezimi bitirmeme engel oluyordu (...) Oraya kendimi asla ait hissetmiyorum. Çünkü onun sebebi de şu; çok kolaylıkla gözden çıkarılacak, çok istenmeyen bir kişi olarak hissettim.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Yaşadığı ihlal deneyiminin aidiyet duygusu üzerindeki olumsuz etkilerini ve bu durumun yansımalarını vurgulayan bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir: *“Mesleğe olan doyumum, motivasyonum, beklentim azaldı. Bir aile gibi, benim üniversitem gibi hissedemedim.”* (KV25, Araştırma Görevlisi).

Katılımcı ifadeleri ihlal algısına sahip olan akademisyenlerin, ihlalin bir sonucu olarak üniversiteye olan *bağlılıklarının azaldığını* ortaya koymaktadır. Çalıştığı üniversitede birçok ihlal deneyimi olan bir katılımcı, bu olumsuz deneyimler sonucunda üniversiteye olan

bağlılığının azaldığını şu şekilde ifade etmektedir: “Oraya görevlendirmem de gerçekten o dönem zaten, yaşadığım her olay benim üniversiteye olan bağlılığımın azalmasına bir sebep oldu.” (KD4, Araştırma Görevlisi).

Benzer şekilde bir başka katılımcı şu an çalışmakta olduğu üniversitenin politikalarının akademisyenlerin bağlılıkları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve bu nedenle üniversiteye bağlılık geliştiremediğini şu sözlerle anlatmaktadır:

“Hani başından beri üniversitenin böyle olması üniversiteye bir bağlılık geliştirmememe neden oldu. Mesela bölümüme çok bağlıyım. Çünkü şöyle anlatayım, ben dokuz yıl Üniversitesi'nde çalıştım. Yani biz bazen aradıklarında neredesin dediklerinde mesela evdeyim falan derdik yani. Hani boş bulunup böyle. Hani o kadar evimiz gibi hissederdik Üniversitesi'ni. Yani orada çünkü çok farklı bir bağlılık hissettiğim için. Mesela burada hiç öyle bir şey hissetmiyorum. Ve bu da okulun hani öğretim üyelerine işte gösterdiği bu şeyden dolayı. Yani bir şekilde değersizlik demek yani bu hani baktığınızda. Ama bölümümle ilgili bunu hissetmiyorum gerçekten. Bölüm beni tutuyor. Yani bölümde öyle olsa zaten burada da devam edemezdik. Ama bölüm başkanımı, hocaları, diğer hocaları onları çok seviyorum.” (KD5, Doktor Öğretim Üyesi)

Umutsuzluk ve Gelecek Kaygısı. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, ihlalin olumsuz etkilerinin katılımcılarda “*umutsuzluk*” ve “*gelecek kaygısı*” gibi olumsuz durumlara yol açtığı görülmüştür. Katılımcılar yaşanan ihlal deneyimleri sonucunda umutsuzluğa nasıl sürüklendiklerini ve kurumlarındaki geleceklerinden nasıl endişe duymaya başladıklarını ayrıntılı bir şekilde açıklamışlardır. Katılımcı ifadeleri iş yerinde karşılaşılan zorlu durumların katılımcıların geleceğe dair *umutlarını kaybetmelerine* ve karamsar bir bakış açısı geliştirmelerine neden olabildiğini ortaya koymuştur. Bu görüşü destekleyen bir katılımcı ifadesi şu şekildedir:

“Buraya dair o zamana kadar buranın geleceğiyle ilgili olumlu olan şeylerim, hissiyatım vardı. Mesela artık yok o. Buranın olumlu olarak değişeceğine dair şu anda bir inancım yok. O zamana kadar vardı. Ondan sonra da başka şeyler oldu da. Üstüne eklenen şeyler ama ilk herhalde ipler orada koptu.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri, psikolojik sözleşme ihlallerinin yarattığı *gelecek kaygısını* ön plana çıkarmaktadır. Katılımcılar iş yerlerindeki belirsiz durumlar nedeniyle geleceğe dair plan yapmakta zorluk yaşadıklarını ve geleceklerini göremediklerini belirtmişlerdir. Bu görüşü destekleyen bir katılımcı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Ama dediğim gibi o verilen sözlerin tutulmaması beni uzun bir süre boyunca akademik çalışmalarımın uzak tuttu. Üniversiteye giderken ayaklarım geri geri gidiyordu. Orada görevlendirildiğim sürede ben asla kendimi oraya ait hissetmiyordum ve geleceği göremiyordum orada açıkçası. Hani bu tarz şeylere sebep oldu (...) Çünkü geleceğe dair plan yapamıyorum. Çünkü kadro alacak mıyım, alamayacak mıyım, onlar belli değil. Yaptığım çalışmalar, oradaki yaptığım idari yükümlülükler sadece üniversitenin gününü kurtarmak için yapılmış şeyler. Çünkü bana bir katkısı yok.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Akademik Kimlik Krizi ve Mesleki Tatminsizlik. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, ihlalin katılımcılarda “*mesleki değersizlik ve tatminsizlik hissi*” ve “*akademik ideallerin yıkılması*” gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Katılımcılar, ihlal deneyimleri sonucunda, verdikleri emeklerin karşılığını maddi ve manevi olarak alamamaktan ötürü kendilerine ve mesleklerine olan saygılarının azaldığını, emeklerinin değersizleştirilmesiyle birlikte mesleki tatminsizlik yaşadıklarını ve akademik beklentilerinin karşılanmaması neticesinde idealist yaklaşımlarını kaybetmiş olmalarından kaynaklanan memnuniyetsizliklerini ayrıntılı bir şekilde belirtmişlerdir. Katılımcı ifadeleri, akademisyenlik mesleğinin eski değerini yitirmesi sonucunda ortaya çıkan kimlik krizinin katılımcılar üzerindeki olumsuz etkilerini göstermektedir. Eğitim sisteminde uygulanan yanlış politikalar ve eğitime gereken önemin verilmemesi neticesinde, mesleğine verilen değer kaybaldığını düşünen bir katılımcı yaşadığı mesleki değersizlik hissini şu sözlerle anlatmaktadır:

“Yani o zaman akademisyenlik benim için daha böyle nasıl diyeyim, ulvi bir görevdi. Fakat şu anda Türkiye’deki eğitim seviyesi ve eğitime verilen önem olarak ve eğitimin geldiği noktaya baktığım zaman hiçbir değeri kalmadığını düşünüyorum. Senden çok çok çok daha eğitimsiz biri, senden çok iyi şartlarda çalışıp, çok iyi şartlarda maaş alabiliyor.” (KV16, Doçent)

Akademisyenlik mesleğinin genel anlamda değerini yitirdiğini ve üniversitelerin bu değerleri ve idealleri koruyamaması sonucunda psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen bir katılımcı bu durumun yansımalarını şu şöyle anlatmaktadır:

“Ben özellikle mesleğe ilk başladığım süreçle, sonraki süreç yani şimdiki süreç arasında mesleğe duyulan saygı açısından tüm üniversitelerde yani akademisyenlerin genel tanımında böyle bir azalma ve anlam arayışının kaybolmasını görüyorum. Bu sebeple diğer tüm üniversiteler gibi aslında üniversitelerin özelliklerini koruyamadığını düşünüyorum. Ama bu üniversitesine özgü bir şey değil, vakıf üniversitelerine özgü bir durumda değil.

Bence Türkiye'deki tüm üniversitelerle alakalı benzer bir problem var.” (KV25, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri, katılımcıların mesleğe ilk başladığı dönemlerde daha yüksek hedeflere ve ideallere sahip olduklarını ancak zamanla gerçekleşen olumsuz deneyimler sonucunda akademik ideallerinden uzaklaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu görüşü destekleyen bir katılımcı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Aaa yok geçti falan filan gibi düşünmüyorum. Hala daha zihnimin bir köşesinde duruyor. Belki o zamanki kadar şey olmadı etkisi ama çok şey oldum yani. Ve akademiye dair, üniversiteye dair genel olarak da bu arada üniversitelerin işleyişine dair de düşüncelerim de çok etkilendi, çok değişti. Olumsuz anlamda söylüyorum bunu. Yani ben daha böyle ideal, daha güzel şeyler beklerken, düşünürken, “bu mu yani” oldum hani böyle.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Benzer şekilde bir başka katılımcı umdukları ile buldukları arasında uyumsuzluk olduğunu ve başlangıçta sahip olduğu ideallerden uzaklaştığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Daha böyle herkesin hem kültürel olarak hem akademik yeterlilik olarak hem aidiyet olarak yani benim için mesela üniversitede bir hoca olmak, olma fikri inanılmaz up bir şey yani. Hakikaten böyle şey dersiniz ya, böyle imrendiğiniz işte belirli isimler vardır yani. Benim için mesela üniversite öyle bir şeydi. Hakikaten çok böyle isteyerek, imrenerek, büyük şeylerle böyle umarak giriyorsunuz. Ama buraya geldiğimde onun öyle olmadığını gördüm yani. Hocaların aslında yeterli olmadığını, kültürel olarak da yeterli olmadığını, akademik olarak da yeterli olmadığını hissediyorsunuz. O zaman böyle tam olarak o dediğim liyakat aslında yukarıdan aşağı nasıl sarsıldığını böyle net net sizin önünüze koyuyor.” (KD10, Araştırma Görevlisi)

Değişen Perspektifler. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bazı ihlal deneyimlerinin, katılımcıların “*mesleki bakış açılarının değişmesine*” yol açtığı görülmektedir. Yaşadıkları ihlal deneyimleri sonucunda bazı katılımcıların yaşanan olumsuz durumlardan

Katılımcıların mesleklerine, kurumlarına ve yaptıkları işin niteliğine yönelik bakış açılarının zamanla değişim gösterdiği görülmüştür. Artan deneyimlerle birlikte katılımcıların yaşanan olumsuz olaylara yönelik bakış açıları daha geniş bir perspektiften yapabildiklerini ortaya koymuştur. Bu kapsamda bir katılımcı, üniversite yönetiminin işleyişine yönelik bakış açısının zaman içerisinde nasıl değiştiğini ve bu durumun kendisini nasıl etkilediğini şu şekilde ifade etmektedir:

“... Az önce de sana söylediğim gibi üniversitelerde de kurumlarda da bizim düşündüğümüzden farklı dinamiklerin olduğunu anladım. Her ne kadar o dinamiklerin ne olduğunu anlayamasam da farklı dinamikler olduğunu anladım. Sizin söylediğinizi, rektörün belki duymadığını bile, biz kendimizi çok önemsiyormuşuz kısmını anladım açıkçası (...) Diyorum ki, demek ki başka bir denge var. Benim görmediğim bir şey var falan. Genelde öyle düşünmeye başladım bir süredir ama. Yani bu görüşmeyi seninle iki sene önce yapsaydık, belki farklı düşünürdüm ama yükseldikçe biraz daha insanın görüşü herhalde değişiyor. Şu anda öyle düşünüyorum.” (KD12, Profesör)

Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin çok çeşitli şekillerde sonuçlanabildiği görülmüştür. İhlallerin genellikle akademisyenlerin motivasyonlarını, bağlılıklarını aidiyetlerini ve adalet algılarını olumsuz olarak etkileyerek iş güvencesi ihlali ve kurumsal güvensizlik gibi sorunlara yol açtığı söylenebilir. İhlalin genel olarak olumsuz çıktılara neden olduğu görülmekle birlikte, bazı ihlal deneyimlerinin sonucunda akademisyenlerin yönetime karşı daha anlayışlı bir yaklaşım geliştirdikleri ve mesleki bakış açılarını kurumu anlamaya yönelik şekilde değiştirdikleri görülmüştür.

Stres ve Sağlık Sorunları. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, ihlalin “*fiziksel sağlık sorunlarına*” ve “*ruhsal sağlık sorunlarına*” yol açtığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu sorunların katılımcıların günlük yaşamalarını olumsuz etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcılardan biri yaşadığı ihlal deneyiminde çok fazla stres ve üzüntüye maruz kaldığını; bu durumun bazı sağlık sorunlarına neden olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir: “Ama çok çok sevimsiz, yani çok üzücü, çok üzücü. O stres ve üzüntüyle bir takım *sağlık sorunları* ben de arkadaşım da yaşadık. Gerçekten çok sıkıntı verici bir süreçti o.” (KD9, Doktor Öğretim Üyesi).

Bir diğer katılımcı geçirdiği sıkıntılı sürecin *ruh sağlığı* üzerindeki olumsuz etkilerini şu şekilde ifade etmektedir: “O anlarda yani uzun bir süre ağladığımı çok net hatırlıyorum. Yani çok uzun bir süre ağladım. Hatta bir dönem depresyon tedavisi falan gördüm.” (KD4, Araştırma Görevlisi).

Kariyer ve Gelişim Engelleri. Katılımcı ifadeleri analiz edildiğinde, ihlalin “*akademik ilerlemenin duraksaması*”, “*akademiden uzaklaşma*” ve “*zorunlu kariyer değişikliği*” gibi olumsuz durumlara yol açtığı görülmektedir. Katılımcılar yaşanan ihlal

deneyimlerinin akademik çalışmalarının nasıl olumsuz etkilendiğini ayrıntılı bir şekilde açıklamışlardır. Üniversitesinde yaşadığı olumsuz deneyimlerin akademik üretkenliğini duraksattığını ifade eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Gerçekten iki sene böyle belki kalemi almadım elime. Yani hiçbir şey ne üniversiteye başlangıçta bir bağlılık hissettim, ne işime. Tez de yazmadım. Böyle bekledim atılmayı. Yani doktora bitince atılacağım için bitirmek de istemiyorum. Ki atılan da oldu gözümün önünde işten atılanlar oldu falan.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

KD4 ise geçirdiği zorlu süreçlerin akademiden uzaklaşmasına ve hedeflerine ulaşmada gecikmelere neden olduğunu şöyle ifade etmektedir:

“Tezimin uzamasına sebep oldu. Tezimi istediğim zamanda bitiremedim. Akademiden çok uzaklaştım. Sonra orada işte daha fazla çalışmama sebep oldu belki de (...) Dedğim gibi hani benim akademik çalışmalarımı çok etkiledi. Akademiden uzak kalmama sebep oldu (...) Dedğim gibi o görevde birçok noktada akademik olarak beni geri götürdü. Birçok olumsuz şeylere sebebiyet verdi” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri yaşanan bazı ihlal deneyimlerinin katılımcıların kariyer planlamalarında ve hedeflerinde önemli değişiklikler yapmalarını gerektirdiğini göstermektedir. Kadro sürecinde karşılaştığı zorluklar nedeniyle kariyer hedeflerini yeniden şekillendirmek zorunda kalan bir katılımcı, zorunlu kariyer değişikliği sürecinde yaşadıklarını ve bu durumun kariyer hedefleri üzerindeki etkisini şu sözlerle anlatmaktadır:

“...şöyle bir şey oldu hocam biz size kadro açacağız ama bu sene değil gelecek senenin sonuna kadar falan. Dedim ki ben bir sene bekledikten sonra kendi üniversitemde beklerim yani. Ben dedim o zaman teşekkür ediyorum. Hani ben çok erken bunu yapacağınızı düşünmüştüm. O zaman dedim, hiç ben sizi oyalamayayım. Ben dönüyorum kendi tarafıma dedim. Ben geldim. Bu sefer dedim ki ben de doçent olayım. Başka çarem yok. Ben şu anda o yüzden sana gülerim hani o dönem hani böyle Allah korusun intihar var işte ne yapsam falan ama şu an mesela şöyle anlatıyorum iyi ki öyle olmuş (...) Akademik hayatta neden doçentlik merkezi, ben bunu çok iyi anladım. Kurumun seni istemiyorsa da kurumun sana çok sıcak bakmıyorsa da sen bir şekilde çalışarak bunu alabiliyorsun. Açıkçası hani o dönem belki kurum çok sıcak bakmıyordu bana bilmiyorum yani ne dönüyor dediğim gibi ne oluyordu ne bitiyordu çok fazla kişi olduğu için bana fırsat gelmiyordu falan olabilir. Ama hani bir şekilde onu çözebiliyorsun çalışırsan yani şunu fark ettim çalışıyorsan çözülüyor ya yani.” (KD12, Profesör)

İşten Ayrılma ve Kurum Değiştirme Eğilimi. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, ihlalin katılımcılarda “iş değiştirme düşüncesi” ve “işten ayrılma niyeti” gibi olumsuz çıktılara

yol açtığı görülmektedir. İhlal deneyimleri sonucunda katılımcılar olumsuz ve zorlu durumlardan kurtulmak için alternatif iş arayışına girdiklerini ya da işten ayrılmak istediklerini ayrıntılı bir şekilde açıklamışlardır. Katılımcı ifadeleri iş yerinde karşılaşılan zorluklar nedeniyle katılımcıların başka bir üniversite veya *iş arayışına girdiklerini* ortaya koymuştur. İçinde bulunduğu durumdan memnun olmayan ve bu nedenle alternatif iş arayışına yönelen bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Bak ben üniversiteden bir kere ayrılmayı düşündüm o da o zamandı. Hatta gittim hayatımda ilk defa başka üniversitelerle görüştüm. İlk defa o dönemde başka üniversitelerle görüştüm. Hatta şehir dışıyla görüştüm ki bütün yani sittin senedir İstanbul'da yaşayan bir insanım (...) Elin kolun bağlı, hiçbir şey yapamıyorsun, o kadro gelmiyor. Gelmiyor yani. Bekliyorsun, gelmiyor. Ayrılısam buradan diyorsun.” (KD12, Profesör)

Benzer şekilde bir başka katılımcı yaşadığı ihlal algısı sonucunda oldukça zorlandığını ve bu nedenle yeni bir iş arayışına girdiğini şu şekilde ifade etmektedir: “O zaman bir arayışım oldu mesela. Başka üniversitelere baktım. Ne kadar, ne oluyor? Hani sürekli bir dışarıdaki mecralarda nasıl gibi. Geçiş yapmayı düşündüm. Bu beni artık zorladı gerçekten.” (KV20, Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcı ifadeleri, iş yerinde yaşadıkları sorunların çözümsüz kalmasıyla biriken olumsuz deneyimlerin katılımcıların duygusal olarak tükenmesine yol açtığını ve böylelikle *işten ayrılma düşüncesinin* ortaya çıktığını göstermektedir. Bu görüşü destekleyen bir katılımcı ifadesi aşağıdaki gibidir:

“Yapana kadar ben çok ciddi hasar aldım yani. Çok öfkelenim, çok üzüldüm hislerinizi açıklayınız diyor ya direk onu da söylemiş olayım. Hakikaten çok üzüldüm artık böyle ağladım dedim ki yeter ya ben gideceğim artık dedim yani. Bu kadar şey geldi, niye benim buna maruz kalmama bu kadar göz yumuyorsunuz dedim resmen” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Davranışsal Tepkiler. Psikolojik sözleşme ihlali algısına sahip olan katılımcıların, ihlal durumlarına verdikleri tepkiler incelendiğinde, tepkilerin “*dengeleme*”, “*sınır koyma*”, “*kişisel haklarını koruma*”, “*çalışma saatlerine uymama*”, “*işten geri çekilme*” ve “*umursamama*” şeklinde olduğu gözlemlenmiştir. İhlale uğradığını hissettiğinde, bu durumun tepki vermeye değer olup olmadığını sorgulayarak kendi içinde bir dengeye

oturtmaya ve ona göre aksiyon aldığını ifade eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde anlatmaktadır:

“Biraz önce söylediğim terazi meselesi. Yani hep o denge, bu büyük bir aksiyon almayı gerektirecek bir şey mi? Ben bunu, yani bence bu da gerekli, olması gerektiğini düşünüyorum ama denge kuruyorsun. Şimdi bak, mesela fotoğraf şu. Ben dışarıdan bakıldığında güzel sayılabilecek pek çok iş teklifini reddetmişim ve hepsine demişim ki ben artık bundan sonra akademideyim demişim, tam zamanlıyım. Çocuklarımı bu akademinin burnunun dibindeki bir koleje kaydettirmişim. Ondan sonra... Yani gemileri yakmak için daha gemi bir çıkmamıştı yola. Yani... Şunun için söylüyorum. Yarın bu kararın üzerine düşündüğümde, bu gemi yandığında... Yirmi bir saat gireceğim ama kimseyle kavga etmeyeceğim. Kimse işime karışmıyor. Koridorda huzurlu yürüyeceğim. Yani demek istediğim şey bu. Hani şey vardır ya, işte kocam dövüyor ama bayramlarda kıyafet alıyor. Annemlere gitmeme izin veriyor. İşte ne bileyim, kocam kumar oynuyor ama aldatmıyor. Dediğim gibi benim fotoğrafımda bu vardı. Bu fotoğrafın içerisinde ekstra bir üçüncü saat ve üstelik alakasız bir ders için bu fotoğrafı yırtıp atmalı mıyım? Yoksa biraz daha biriktirip mesela... Bunu ben alayım cebime koyayım. Eksi hanesi. Yarın bir gün. Biriktireceğim. Diyeceğim ki ben siz bana, fazladan ders açtım, onu yaptım. Hadi siz de burada bana tolerans gösterin.” (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini düşündüğü durumlara artık kendi sınırlarını çizerek hayır demeyi öğrendiğini söyleyen bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmektedir.

“Şu an o kadar da tahammüllü değilim yani. Daha böyle şeyi biraz öğrendim hocam. Ben bu işi yapamam. Ya da ben bu işi artık hani geçen bir önceki görevde şunu ben yaptığım için bu işi ben yapamam kısmını öğrendim. Önce mesela o yoktu. Her şeyi yapabilirim. Tamam, yaparım hocam. Evet hocam, yaparım. Onu da yaparım, bunu da yaparım vs., sonra şeyi görüyorsunuz biraz da. Her şeyi ben yapıyorum. O yüzden mesela şu an bir tık daha hayır demeyi öğrendim. Hiç bilmediğim bir şeydi. Öğrenim hayatım boyunca da hiç bilmediğim bir şeydi. Şu an mesela hayır demeyi öğrendim. Bir tık daha sakinledim. O yüzden biraz daha böyle tahammülümü idareli kullanıyorum. Öyle söyleyebilirim. Hakikaten idareli kullanıyorum.” (KD10, Araştırma Görevlisi)

Başka bir katılımcı ise ihlal durumlarına tepkisini hakkını arayarak gösterdiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Hakkımı aramam gerektiğini düşündüm. Ve ilgili kişilere, bölüm başkanına ve dekana giderek bu durumun neden böyle gerçekleştiğini, bana söylendiğinin dışında bir gelişme olduğunu sorup, kendi haklarımı korumakla ilgili taleplerimi dile getirdim. Rahatsızlığımı dile getirdim. Bu yaklaşımdan rahatsız olduğumu, adil olmadığını, haksızlığa uğradığımı ifade ettim.” (KD8, Konum 15)

İş yerinde uğradığı psikolojik sözleşme ihlali sonucunda ihlale tepki olarak *çalışma saatlerine uymadığını* söyleyen bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir: “Biraz daha işte geç

gelmek işe, işte atıyorum yarım saat falan geç gelmek gibi şeyler oluyor böyle. Ekstra geç gelmek yani.” (KV17, Araştırma Görevlisi)

Çalıştığı üniversitede beklenen maaş eşitlemesinin yapılmaması nedeniyle psikolojik sözleşmesini ihlal ettiğini düşünen bir katılımcı ise bu duruma tepki olarak *işten geri çekilme davranışı* sergilediğini şöyle anlatmaktadır:

“Maaş eşitlemediğinde tabii sinirlendim. Ondan sonra diğer özel üniversitelerdeki duruma baktım. Ama bir tepki olarak, şunu yaptım, madem siz benim maaşımı eşitlemiyorsunuz, ben de buranın işlerini sallamak zorundayım. Zaten benim işim de değil, gelen bütün idare işleri. Yani bu tabloda böyle oluversin diyerek. Çok titiz çalışmayı bıraktım.” (KV18, Araştırma Görevlisi)

Benzer şekilde Katılımcı 21 de ihlale olan tepkilerini işine yansıttığını şu sözlerle ifade etmektedir: “Ben aslında bu tür olaylardan sonra buradaki işe dair olan şeyimi azalttım. Yani daha az belki de bir şeyler yaptım ya da daha geç yaptım hani anlatabiliyor muyum? Daha isteksiz yaptım. Bu gibi şeyler oldu.” (KV21, Doktor Öğretim Üyesi)

Kendisine verilen bir sözün yerine getirilmemesi nedeniyle ihlale uğradığını düşünen bir diğer katılımcı ise bu duruma tepki olarak artık o konuyu *umursamadığını* şu sözlerle anlatmaktadır: “Araştırma altyapımın kurulması sıkıntılı bir sürecim oldu. Hala da sıkıntılı artık boş verdim, istemiyorum deyip vazgeçtim. Hiç sıkıştırma yapmıyorum.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi)

Başa Çıkma Stratejileri. Psikolojik sözleşme ihlali algısına kapılan katılımcıların, ihlal durumlarına verdikleri tepkiler incelendiğinde, verilen tepkilerin “*kabullenme*”, “*tepkisiz kalma*”, “*içsel çözümleme*” ve “*alternatif stratejiler belirleme*” olduğu gözlemlenmiştir. Yaşadığı ihlal deneyimi sonrası bu durumu kabullenmek zorunda kaldığını ifade eden bir katılımcıya ait açıklamalar şu şekildedir:

“Bir kabullenme aslında, öğrenilmiş çaresizliği yaşadım ben orada. Bir kabullenme oldu benim için. O süreç beni bir kabullenmeye itti (...) Kabullenmek zorunda olduğumu hissettim ve kabullendim. Çünkü hani en basitinden en doğal hakkım olan yani orada benim istediğim ve her zaman dile getirdiğim nokta şuydu. Ben bir ayrıcalık istemiyorum. Ben bana bir ayrıcalık tanınmasını istemiyorum. Ben işten kaçmıyorum. Herkesle aynı muameleyi görmek istiyorum.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Söz verilen koşulların kendisine sağlanmadığını düşünen bir katılımcı ise doğrudan bir çatışmaya girmek yerine geri adım atarak ve kabullenerek bu durumu yönetmeye çalıştığını şu şekilde ifade etmektedir: “Bazen de geri adım atıyorum. Hani diyorum ki, tamam siz yapmazsınız. Ben işte yıllık iznimle gideceğim oraya. Hani illaki gideceğim. Geçenlerde böyle bir şey yaşadığım için. Bu dönemdeki için ekstra izin istemedim. Normal yıllık izin yazıp gittim.” (KV18, Araştırma Görevlisi).

Yaşadığı ihlal deneyimine tepki göstermeyen bir katılımcı, tepkisiz kalmasının sıkıntı yaşamamak istememesinden kaynaklandığını şu sözlerle ifade etmektedir: “Peki hocam dedim çıktım. Yani söz dalaşına girmenin hiçbir manası yoktu açıkçası. Elde etmiş olduğum tecrübelerle dayanarak, başıma herhangi bir belanın açılmaması için. Çünkü oraya yeni gelmişim, açıkçası böyle sivrilme istemedim. Tanımıyorum, etmiyorum.” (KD3, Öğretim Görevlisi). Bir başka katılımcı ise ihlale karşı tepkisiz kalmasının nedenini şu sözlerle açıklamaktadır: “Ben araştırma görevlisiyim sadece bize öğretilen şudur; ne yazık ki araştırma görevlisi susar. Akademik camianın en dibinde yer alır. Konuşursa da işten çıkartılır. Nitekim eşimin başına da aynı şey gelmişti. O yüzden susmayı ve kendi içimde yaşamayı, nefretimi kendi içimde büyütmeyi tercih ettim.” (KV25, Araştırma Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri, ihlale uğrayan katılımcıların bu olumsuz durumla başa çıkabilmek amacıyla duygusal ve zihinsel olarak kendilerini teselli ettiklerini ve böylelikle mevcut duruma uyum sağlamaya çalıştıklarını göstermiştir. İhlal durumunun yol açtığı olumsuzluklarla kendi içinde başa çıkmaya çalıştığını söyleyen bir katılımcı bu durumu şu sözlerle anlatmaktadır:

“Ben artık kendimi sürekli teselli etmeye çalışıyordum. İş yapıyorum, maaş alıyorum, bu işin karşılığını yapmak zorundayım ama o süreçte de sürekli tezim kalıyordu ve hiç kimsenin umurunda değildi (...) Yani böyle kendi içimde yaşamaya çalıştım duygularımı. Çünkü kendimi teselli etmeye çalıştım sürekli. Hani diyordum, işim, buradan maaş alıyorum. Bunun bir karşılığı var, onu yerine getirmem gerekti diye sürekli kendimi öyle telkin etmeye çalıştım. Ama hani o mutsuzluğumu asla bastıramadım. O süreç tamamen bir mutsuzluktu.” (KD4, Araştırma Görevlisi)

Uğradıkları psikolojik sözleşme ihlalleri karşısında katılımcılar bu durumdan kendilerini korumak adına alternatif çözüm arayışa girdiklerini belirtmişlerdir. Kendisini

verilen sözlerin yerine getirilmediği durumlarda, bu durumla başa çıkabilmek adına alternatif çözüm yolları aradığını söyleyen bir katılımcı bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Yerine getirilmediğinde de bir B planı çizmeye çalışıyorum. Yapacak bir şey yok yani ya isyan etmenin ya da şey olmanın bir çaresi yok yani, kimin karşısına çıkayım. Mütevellinin karşısına çıkıp bana şey yapın gibi bir lüksüm olmadığından dolayı eğer bu imkân sağlanamıyorsa bir B planı çizmeye çalışıyorum.” (KV23, Doktor Öğretim Üyesi).

Pozitif İş Davranışları. Katılımcılara psikolojik sözleşme ihlaliyle karşılaştıklarında verdikleri tepkiler sorulduğunda, verilen cevaplar doğrultusunda “özverili davranma” ve “çözüm odaklı yaklaşım” ve “empati yapma” gibi kavramların ortaya çıktığı görülmüştür. Katılımcılar yaşadıkları ihlallere rağmen işlerini yapmaya devam ettiklerini, yıkıcı tepkiler göstermek yerine *özverili davranma* eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Karşılaştığı bir ihlal durumuna yıkıcı bir tepki göstermek yerine fedakârlık göstererek işini yapmaya devam ettiğini söyleyen bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Ofladık pofladık ne yapacağız? Aynen işlerimizi yapmaya devam ettik. Çünkü şöyle bir şey var, biz direkt reddedenlerle muhatap değiliz. Biz bizim için savaşıyla muhatabız. Ve onun üzüntüsünü, onun bizim için yapmaya çalıştıklarını gördüğümüz için bu sefer bende hep şöyle, ya yapalım bari İhsan Hoca üzülmesin. Bu sefer hani babayı üzmemek için hani fedakârlık yapmak gibi.” (KD2, Araştırma Görevlisi Doktor)

Benzer şekilde bir diğer katılımcı, her ne kadar ihlale uğradığını düşünse de sorumlulukları nedeniyle özverili davranarak işini yapmaya devam ettiğini şöyle anlatmaktadır:

“Tabii ki kötü hissediyorsun ama bir taraftan da işte insanlara karşı sorumluluğumuz var. Ben işime devam ettim. Hatta üniversiteden ayrılan bir hocanın derslerini de aldım iki tane ders dönem ortasında. Gececeğini düşündüm. Geçmese bile ben hani Haziran'da ayrılırdım. Ben üzerime düşeni yapayım. Öderlerse öderler, ödemezlerse de ben Haziran'da giderim dedim.” (KV19, Öğretim Görevlisi)

Katılımcı ifadeleri, katılımcıların bir ihlal durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, yıkıcı tepkiler göstermek yerine var olan olumsuzlukları ortadan kaldıracak *çözüm arayışına girdiklerini* ortaya koymuştur. İş yerinde olumsuz bir durumla karşılaştığında şikâyet etmek ya da tepki göstermek yerine yapıcı çözüm yolları aradığını anlatan bir katılımcıya ait ifadeler şu şekildedir:

“O yüzden ben o çok şikâyet eden “bu benim işim değil, bu benim işim” diyen insanları çok da şey bulmuyorum yani hepimizin işi. Bir şekilde eğer orası bizim okulumuzsa bir şeyin ucundan tutacağız. Sistemsel bozukluk o an çözülecek bir şey değil. Sonrasında yükseldiğimizde o sistemsel bozuklukları da çözmeye çalışacağız. Yani yapacak bir şey yok.” (KD1, Araştırma Görevlisi Doktor)

Bir başka katılımcı ise olumsuz durumlarla karşı karşıya kaldığında pozitif yaklaşım sergilediğini ve bu durumu ortadan kaldırmak için çözüm üretmeye çalıştığını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Nesille de alakalı. Biz daha uysal bir neslin devamıyız aslında olmuyorsa kendi çözümümüzü üretiriz. Bir de mühendisliğin verdiği bir şey var. Nasıl diyeyim? Yani mühendis olmanın getirdiği bir şey. Çünkü siz üretiyorsunuz. Üretmek de zorundasınız. Yani biz cebimizden nice sorunları çözdük. Hala çözmeye devam ediyoruz. Yani eğer ben burada bilgisayarımı yenileyemezsem kendi evden laptopımı getirip çalışırım. Çünkü çözemiyorsam yani nasıl çözemiyorsa ben çözeceğim. Dolayısıyla ben öyle şey yapmam. Bu konuda çok bir üzüntü, sinir, stres, kendime yaşatmam bunu şey olarak da görürüm, gereksiz görürüm. Yani hayat onu yapmak için kısa. Nasıl bunu çözebilirim diye düşünürüm. Ben pozitif yaklaşım olaylara.” (KD11, Doçent)

Katılımcı 15 ise zor durumlarla karşılaştığında yapıcı ve çözüm odaklı bir tutum sergilediğini ancak bunun altındaki esas nedeni kahraman olma duygusuna sahip olmasıyla ilişkilendirdiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Çok zor durumdayız. Kahraman olma duygusu. Mesela o bende de çok var. Tamam bir dakika ben kahraman olacağım. İki şekilde geliyor. Ya da... Onlar aslında başka şekilde geliyor ama belki de ben iki şekilde kılıfa koyuyorum onu. İhtiyaçları varmış bana diyorum. Ya da bu işi benden başka yapacak kimse yokmuş diyorum. O iki şey beni çok alıyor böyle götürüyor. Bir bakmışım böyle abuk sabuk şeyler bu. Ben olmasam yapamaz oluyor o. İki şey yani.” (KV15, Doktor Öğretim Üyesi)

Psikolojik sözleşme ihlali yaşamalarına rağmen bazı katılımcıların karşı tarafı anlamaya çalışarak *empati yapma* eğiliminde oldukları görülmüştür. İhlal algısına kapıldığı durumlarda, karşı tarafı anlamaya çalıştığını ifade eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde anlatmaktadır: “Yani hak vermeye çalışıyorum genelde karşıdakini anlamaya çalışıyorum anlamaya çalışıyorum. Empati yapmaya çalışıyorum çünkü art niyeti olmadığını düşünüyorum.” (KV20, Doktor Öğretim Üyesi).

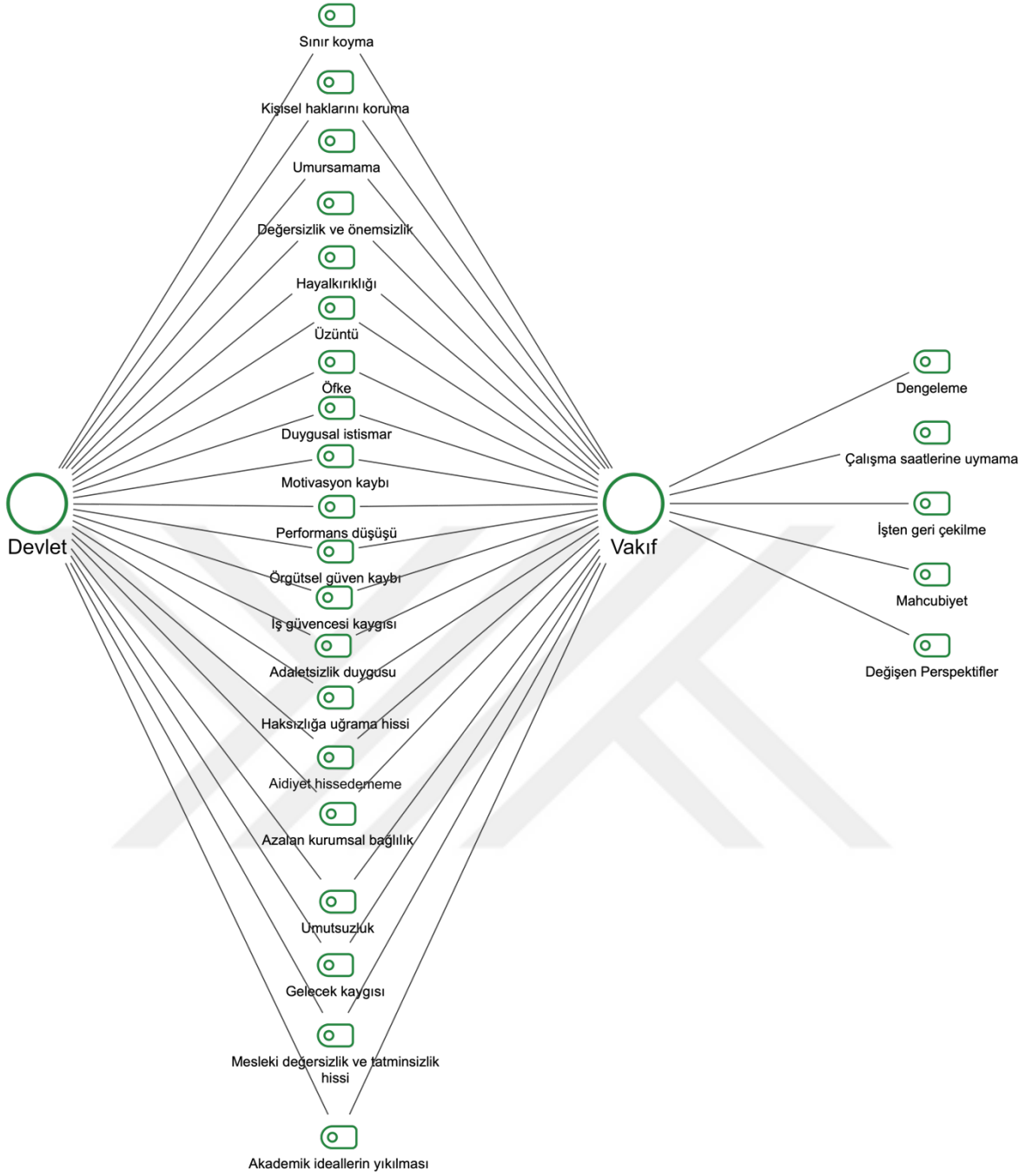
Katılımcı ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların ihlale çeşitli davranışsal tepkiler verdiği ve verilen bu tepkilerin hem bireysel hem de örgütsel anlamda

olumsuz çıktılarına yol açabileceği söylenebilir. Katılımcıların ihlale tepki kalmalarının altında işten çıkarılma korkusu gibi ciddi sonuçlara yol açabilecek durumların bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle özellikle araştırma görevlisi grubundaki akademisyenlerin bu korku nedeniyle ihlal durumlarına sessiz kaldıkları söylenebilir. İhlal durumlarına gösterilen pozitif tepkiler, akademisyenlerin yapılan ihlalleri bir nevi meydan okuma olarak gördüğünü ve bu durumun üstesinden gelebilmek için özverili ve çözüm odaklı bir tutum sergilediklerini göstermektedir.

Psikolojik sözleşme ihlallerine verilen tepkilere ilişkin alt tema, devlet ve vakıf üniversiteleri açısından karşılaştırıldığında, vakıf üniversitesi grubunda, devlet üniversitesi grubundan farklı üç kodun ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Her iki grup için de belirlenen ortak ve farklı alt temalar Şekil 25’de görülmektedir.

Şekil 25

Devlet ve Vakıf Üniversitesi Katılımcılarının Psikolojik Sözleşme İhlallerine Vermiş Oldukları Tepkilere İlişkin İki Vaka Modeli Analizi



Şekil 25 incelendiğinde; vakıf üniversitesi katılımcılarının devlet üniversitesindeki katılımcılardan farklı olarak ihlale vermiş oldukları tepkiler; işten geri çekilme, çalışma saatlerine uymama ve dengelemedir. Vakıf üniversitesindeki katılımcıların ihlale en sık umursamama şeklinde tepki verdikleri görülmektedir. Devlet üniversitesi katılımcıların ise ihlale en çok kabullenme şeklinde tepki verdikleri görülmektedir.

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, öncelikle bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular araştırma sorunlarına göre ilgili literatür çerçevesinde tartışılmıştır. Daha sonra ulaşılan sonuçlar temelinde araştırmaya ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunulmuştur. Son olarak araştırmanın sınırlılıkları açıklanmıştır.

Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumuna Yönelik Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmada öncelikle psikolojik sözleşmelerin ilk olarak nasıl oluşmaya başladığı incelenmiştir. Araştırma sonuçları Rousseau'nun (2001), psikolojik sözleşme oluşum modeliyle uyumlu olarak psikolojik sözleşmelerinin işe giriş öncesi dönemde oluşmaya başladığını ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşmenin oluşumuna yönelik yapılan araştırma sayısı oldukça azdır ancak oluşumu inceleyen araştırmaların büyük bir çoğunluğu bu süreci Rousseau'nun (2001) psikolojik sözleşme oluşum modeli temelinde incelemektedir. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç çalışanların iş yerine tabula rasa olarak gelmediği yönündedir. Çalışanların önceki iş deneyimlerinin yeni psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Weick (1995), yeni bir iş ilişkisini anlamlandırmanın en iyi yolunun geçmişe odaklanmak olduğunu ileri sürmüştür. Önceki iş deneyimleri, çalışanların beklentilerinin oluşumunu etkileyen giriş öncesi şemalar olarak işlev görmektedir (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Tomprou ve Nikolaou'nun (2011), işe yeni başlayanların olumlu ya da olumsuz önceki deneyimlerinin, yeni işverenden beklentilerini şekillendireceğini öne sürmektedir. Sonuç olarak, geçmişte farklı iş deneyimine sahip olan çalışanların önceki iş yerinde yaşadığı ya da şahit olduğu olayları yeni işine genelleme eğiliminde oldukları ileri sürülebilir. Önceki iş yerinde olumsuz deneyime sahip olan bir çalışan yeni başladığı yere daha temkinli yaklaşmasına yaklaşabilir ya da çalışanın önceki iş yerinde edindiği olumlu deneyimler, yeni iş yerlerinde benzer koşullara sahip olacağı

algısına girmelerine neden olabilir. Önceki iş deneyimlerinin çalışanların yeni işlerine yönelik algılarını, beklentilerini ve tutumlarını şekillendirerek psikolojik sözleşmelerin oluşumunda önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, çalışanların önceki deneyimlerinin işe giriş öncesi dönemde psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasına etki eden tek faktör olmadığıdır. Çalışanların beklentilerini sosyal ipuçları aracılığıyla edindikleri bilgilere göre şekillendirdikleri görülmüştür. Rousseau (1995), sosyal ipuçlarının sözleşmenin oluşumu için gerekli olan bilgileri sağladığını ve örgütsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl yorumlanacağını şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Bu araştırmada katılımcı ifadelerinden elde edilen bulgulara göre akademisyenlerin işe giriş öncesi dönemde beklentilerini şekillendiren sosyal ipuçlarının kişisel ve mesleki bağlantılar, üniversitenin prestiji ve marka değeri, üniversitenin köklü oluşu ve sistemli oluşu, haberle ve medya olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin bir üniversiteye başvurmadan önce kişisel ve mesleki bağlantılarını kullanarak kurum yapısı ve işleyişi hakkında bilgi almaya çalıştıkları görülmüştür. Elde edilen bu sonuç psikolojik sözleşmeye yönelik algıların işe başvuru sürecinde kurumda çalışan kişiler veya farklı haber kaynakları aracılığıyla edinilen bilgiler temelinde oluştuğu anlaşılabılır. Bu durumun çalışanların başvurdukları kurum hakkında ilk izlenimlerinin ve beklentilerinin oluşmasına etkili olduğu ifade edilebilir. Kuruma yönelik beklentilerini şekillendirmelerinde etkili olan bir diğer sosyal ipucu ise üniversitenin prestiji ve marka değeridir. Buna ek olarak köklü bir tarihe ve sistemli bir yapıya sahip olan üniversitelerin, katılımcıların giriş öncesi beklentilerini etkilediği ve bu durumun da kuruma yeni gelenlerin örgütsel vaatlere ilişkin algılarını etkilediği anlaşılmaktadır. Başvurduğu üniversiteyle ilgili öncesinde bilgi sahibi olmayan yeni gelenlerin, üniversitenin köklü bir tarihe sahip olma imajına güvenerek beklentilerini şekillendirdikleri ifade edilebilir. Ayrıca üniversitelerin köklü bir tarih ve sistemli bir yapıya sahip oluşunun, katılımcılar tarafından bir nevi seçim kriteri olarak görüldüğü söylenebilir. Bu kavramın yalnızca vakıf üniversitesi grubunda ortaya çıkması, vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla genel olarak daha yakın tarihte

kurulmuş olmaları nedeniyle, vakıf üniversiteleri arasında daha köklü tarihe sahip olanların tercih edilme potansiyelinin daha yüksek olmasıyla açıklanabilir. Özetle daha köklü bir tarihe ve kurumsal kimliği gelişmiş kurumların çalışanın zihninde daha güvenli ve istikrarlı bir kurum imajı çizdiği ve bu nedenle psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları, işe giriş öncesi dönemde akademisyenlerin psikolojik sözleşme kapsamındaki ilk beklentilerini oluşturmada etkili olan bir diğer faktörün akademisyenlerin sahip olduğu ön kabuller ve inançlar olduğunu göstermiştir. Psikolojik sözleşmelerin oluşturulma sürecinde, işe başlamadan önceki dönemde sahip oldukları ön kabullerin ve inançların; *akademik kalitenin sürekliliği ve araştırma imkanlarının genişliği* gibi ön kabullerinin olduğu görülmüştür. Rousseau (2001), bireylerin işe giriş öncesi dönemde genel anlamda iş hayatlarına, mesleklerine ve kurumlara yönelik bir inanç yapısına sahip olduklarını ve bu inanç yapısının kendi zihinsel modellerini ve şemalarını yansıttığını ileri sürmektedir.

Araştırma sonuçları, akademisyenlerin işe giriş öncesi dönemde oluşturmaya başladıkları beklentilerin, işe ilk başladığı sosyalleşme sürecinde şekillenmeye devam ettiğini ortaya koymuştur. Sosyalleşme sürecinin çalışan ve örgüt arasında olumlu ilişkiler gelişmesi ve karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerin doğru anlaşılması açısından önemi olduğu ileri sürülmektedir (De Vos ve diğerleri, 2003) Bu araştırma kapsamında sosyalleşme sürecini etkileyen üç kategori tespit edilmiştir. Bunlar karşılıklılık ideolojisi, yöneticilerden alınan örgütsel mesajlar ve gözlemler sonucunda ulaşılan mesajlardır. Bu araştırma çerçevesinde akademisyenlerin örgütteki örgüte dair algı ve beklentilerinin karşılıklılık ideolojisi tarafında yönlendirilmiş olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Coyle-Shapiro ve Neuman (2004), karşılıklılık ilişkisi aracılığıyla örgüte ait mesajların çalışanların beklentileri üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Eisenberger vd. (1987), karşılıklılık ideolojisinin alacaklı ideolojisi ve karşılıklılık çekingenliği olmak üzere iki boyutunun olduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırma kapsamında ise Eisenberger vd.'nin (1987) karşılıklılık

ideolojisine yönelik belirlemiş olduğu iki boyuta ek olarak bir boyutu daha olduğu tespit edilmiştir. Karşılıklılık ideolojisi bağlamında akademisyenlerin *aşırı karşılıklılık beklentisi*, *dengeleyici karşılıklılık yaklaşımı* ve *temkinli yardım ve ilgisizlik* olmak üzere üç farklı yaklaşım sergiledikleri görülmüştür. Aşırı karşılıklılık beklentisiyle hareket eden akademisyenlerin ileride karşılığını alacağına olan inançla, örgüt içerisinde gönüllü olarak ek görev taleplerinde bulunduğu görülmüştür. Aşırı karşılıklılık beklentisiyle hareket eden akademisyenlerin, kurumlarını borçlu durumda bırakmayı, borçlu olmanın getirdiği rahatsızlığı yaşamaya tercih ettikleri söylenebilir. Coyle-Shapiro ve Neuman (2004), alacaklı ideolojisinde olan çalışanların işverenle aşırı karşılıklılık sözleşmesi yapma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Bu araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer ideoloji olan dengeli karşılıklılık yaklaşımını benimseyen akademisyenlerin ise üniversiteden gördükleri destek ve faydaların karşılığını geri vermeye yönelik hareket ettikleri söylenebilir. Bu bireylerin çalışma ilişkileri kapsamında denge arayışında oldukları, alacaklı olmayı da borçlu kalmayı da istemedikleri ifade edilebilir. Bu akademisyenlerin çalışma ilişkilerinde alma verme dengesine dikkat ettikleri öne sürülebilir. Ulaşılan sonuncu ideoloji olan temkinli yardım davranışı, akademisyenlerin suistimal edilmemek için kendi yükümlülükleri ile üniversitenin yükümlülükleri arasında bir denge kurmaya çalıştıkları anlamına gelmektedir. Temkinli yardım davranışı gösteren akademisyenlerin, kuruma vaat verme konusunda acele etmedikleri, karşılığını alamayacağını düşündüğü işlerde öne çıkmak istemediği ifade edilebilir. Nitekim yüksek karşılıklılık çekingenliğine sahip çalışanların örgüt tarafından verilen vaat mesajlarını göz ardı edebildikleri ve kendi vaatleri konusunda cimri davrandıkları ileri sürülmektedir (Tomprou & Nikolaou, 2011). Özetle çalışma ilişkilerinde karşılıklılık ideolojisinin akademisyenlerin örgüte olan bakış açılarını ve beklentilerini şekillendirdiği öne sürülebilir. Bunun yanı sıra karşılıklılık ilişkisine yönelik dengenin aşıldığı durumlarda, akademisyenlerin algı ve beklentilerinin olumsuz etkilendiğini ve psikolojik sözleşmelerini gözden geçirdikleri ileri sürülebilir.

Rousseau (1995), çalışana sağlanan mesajların niteliğine dayalı olarak örgüt mesajlarını gönderen sözleşme yapıcılar ve ipuçları sağlayan iş arkadaşları olmak üzere iki tür dış kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde Tomprou ve Nikolaou (2011), örgüt içerisinde çalışanlara örgütsel mesajların iletilmesinde rol alan, *sözleşme yapıcılar* ve *kolaylaştırıcılar* olmak üzere iki potansiyel anlam verici kaynağın bulunduğunu öne sürmektedir. Sözleşme yapıcıların, gelecekteki niyetler veya garantiler hakkında vaatlerde bulunan ve bu vaatleri en azından bir dereceye kadar yerine getirme gücüne sahip olan kişiler oldukları ileri sürülmektedir (Rousseau, 1995). Bu araştırma kapsamında örgütsel mesajların sağlanmasında rol alan kişilerin bölüm başkanları, dekanlar, rektör yardımcıları ve rektörler olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık kolaylaştırıcıların, çalışanlara iş ilişkisi hakkında mesajlar ilerideki psikolojik sözleşmelerini anlamlandırmalarına yardımcı olan bilgi sağlayıcılar olarak tanımlanmaktadır. Kolaylaştırıcıların sosyalleşme sürecinde, özellikle iş ilişkisinin başlangıcında, üçüncü taraf olarak örgüt temsilcileri tarafından gönderilen vaat mesajlarını açıklığa kavuşturarak kolaylaştırıcı bir rol oynadığı ve bu nedenle kolaylaştırıcılar olarak tanımlandıkları ileri sürülmektedir. Bu kişiler gayri resmi bilgi kaynağı olarak hareket etmektedirler. Örgüt temsilcileri tarafından gelen vaat mesajları sonucunda çalışanların bu bilgilere doğrulama veya açıklama araması beklenmektedir (Tomprou & Nikolaou, 2011). Miller ve Jablin (1991), örgüt içerisindeki kolaylaştırıcıların iş arkadaşları, idari personel ve diğer bölümlerden meslektaşlar olabileceğini ileri sürmektedir. Bu araştırma kapsamında akademisyenlerin görüşme sorunlara verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcı ifadelerinde iş arkadaşları tarafından aldıkları örgütsel mesajlara ilişkin herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Sonuç olarak araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerini oluşturan süreçte, kuruma yönelik bilgi aktaran kaynaklar ile akademisyenler arasında gerçekleşen etkileşimlerin etkili olduğunu göstermiştir. Akademisyenlerin, kendilerine bilgi aktaran kaynaklardan işe ve örgüte yönelik aldığı örgütsel mesajlara göre oluşturduğu ilk beklentileri revize ettiği görülmektedir. Ayrıca sosyalleşme sürecinde psikolojik sözleşmelerini anlamlandırmak için yöneticilerle yaptıkları görüşmelerden almış oldukları mesajlar ve ipuçları aracılığıyla psikolojik sözleşmelerini

gözden geçirdikleri görülmektedir. Akademisyenlerin bu süreçte ulaştıkları örgütsel mesajlar aracılığıyla, sahip oldukları beklentilerin kurum gerçekleriyle tutarlılığını test ettikleri ileri sürülebilir.

Araştırma sonucunda akademisyenlerin çalışma ilişkilerine anlamlandırmak amacıyla kurum içinde yaptıkları gözlemlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Rousseau (1995), örgüt içinde yapılan gözlemlerin, sosyalleşme sürecindeki çalışanların belirsiz veya muğlak bilgi ve olayları dikkatle incelemek için kullandığı potansiyel bir taktik olduğunu ileri sürmektedir. İşin ilk günlerinde, işe yeni başlayanların zihin kapasitesinin tam ve doğru olarak yorumlayamayacağı ezici bir bilgi akışı olduğu ifade edilmektedir. Gözlemlerin örgütsel bilgi kaynaklarının kolayca erişilebilir olmadığına kullanıldığı öne sürülmektedir (Tomprou & Nikolaou, 2011). İşe yeni başlayan çalışanların, soru sormaktansa başkalarını izleme olasılığının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Miller & Jablin, 1991). Ancak Morrison (1993), gözlemler yoluyla ulaşılan bilginin örtük doğası gereği, diğer yollardan elde edilen bilgiler kadar güvenilir olamayacağını ve bu nedenle, gözlemler aracılığıyla ulaşılan örgütsel mesajların daha fazla doğrulamaya ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırma kapsamında akademisyenlerin yapmış oldukları gözlemler sonucunda ulaştıkları kurum içi mesajların *çalışmaların görünür olması, yetkin kişilerin terfi ettirilmesi ve algılanan adalet ve şeffaflık* olduğu görülmüştür. İş yerindeki yapılan uygulamaların adil olduğunu gözlemleyen akademisyenlerin adalet duyguların ve yöneticilerine olan güvenlerini pekiştirdiği ileri sürülebilir. Bunun yanı sıra yöneticilerin kişisel iletişimi ve çalışanların emeklerini takdir etmesinin psikolojik sözleşmeyi güçlendirici bir etkili olduğu ileri sürülebilir. Sonuç olarak bu araştırma kapsamında akademisyenlerin bilgi kaynaklarına doğrudan ulaşamadığı ve iletişim eksikliği olduğu durumlarda psikolojik sözleşmelerini yaptıkları gözlemler sonucunda şekillendirdikleri ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin işe giriş sonrası dönemde, çalışma ilişkilerine yönelik oluşturdukları ilk beklentiler ile sonraki deneyimleri sonucunda ulaştıkları bilgiler

arasındaki tutarlılığı kontrol ettiği ve buna göre beklentilerini yeniden güncellediğini ortaya koymuştur. Akademisyenlerin işe giriş öncesi dönemde ve sosyalleşme sürecinde oluşturdukları ilk beklentilerin, sonraki deneyimlerinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun katılımcıların örgüte yeni gelen kişi olarak, olayları yanlış yorumlamaları sonucunda gerçekleştiği ileri sürülebilir. Benzer şekilde Morrison ve Robinson (1997), çalışanların ve örgüt temsilcilerinin verilen vaatler hususunda farklı anlayışlara sahip olduğu bu durumu uyumsuzluk olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşmelerin algılara dayalı olan doğası gereği, taraflar arasında uyumsuzluk yaşanmasına zemin hazırladığı ileri sürülmektedir (Morrison ve Robinson). Bu araştırma kapsamında akademisyenlerin *akademik çalışma ve etkileşim, iş ve bilimsel çalışmaların birlikte yürütme, akademik iş birliği, akademik gelişim ve destek, büyükşehirde daha fazla proje yapma* gibi konulardaki beklentileriyle gerçekler arasında uyumsuzluk algıladığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar her iki üniversite türündeki akademisyenlerin de işe ilk giriş döneminde oluşturdukları beklentiler ile sonraki deneyimleri sonucunda karşılaştıkları gerçeklik arasında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür. İşe girerken iş ve akademik çalışmalara yönelik daha fazla destek ve gelişim beklentisi olan akademisyenler, gerçek çalışma koşullarıyla yüzleşince bu beklentilerinin karşılanmadığının farkına varmışlardır. Başlangıçtaki idealist beklentilerin bireysel deneyimler sonucunda ortaya çıkan gerçeklerle uyumsuz hale gelmesiyle birlikte, akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerini yeniden şekillendirmek zorunda kaldıkları ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları, akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde pek çok örgütsel faktörün etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma kapsamında psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecinde etkili olduğu tespit edilen örgütsel faktörler şunlardır: *yönetici tutum ve davranışları, yönetici desteği ve güven, kurumsal eksiklikler, destekleyici ve pozitif ilişkiler, akademik ortamda liyakat ve adalet, akademik güvensizlik, akademik destek ve tanınma, ticari kaygıların ön planda olması*.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, yönetici olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarının etkisini ortaya koymuştur. McDermott vd. (2013), psikolojik sözleşmenin oluşturulması ve sürdürülmesinde örgütsel uygulamalar kadar yöneticilerin de önemli bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. Psikolojik sözleşme içeriklerinin örgüt tarafından çalışanlara aktarılmasında yöneticilerin aracı olmasının çalışanların algıları üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (McDermott, ve diğerleri, 2013). Sonuç olarak olumlu tutum ve davranışlar sergileyen yöneticilerle birlikte çalışan akademisyenlerin çalışma ilişkilerinde destek ve güven algıladıkları görülmüştür. Yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlarının akademisyenlerin motivasyonlarını ve gönüllü davranışlar sergileme potansiyellerini artırdığı söylenebilir. Olumsuz tutum ve davranışlar ise akademisyenlerin kendilerine değer verilmediğini ve saygı gösterilmediğini hissetmelerine neden olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güvenin etkisini ortaya koymuştur. Yapılan araştırmalar yönetici desteğinin çalışan bağlılığı, örgütsel adalet algısı gibi olumlu çalışan tutumlarına ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Aydın Göktepe, 2016). Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan yönetici desteğinin arttıkça çalışanların iş stresi düzeylerinde azalma ve performanslarında artış gözlediklerini öne sürmektedir. Benzer şekilde, çalışanların yönetici desteğini hissettiği durumlarda, olumsuz iş yeri davranışlarında azalma, örgütsel performansta ise artış görüleceği ifade edilmektedir (Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk, 2013). Sonuç olarak iyi ve destekleyici yöneticilerle birlikte çalışan akademisyenlerin kuruma olan güven ve aidiyet duygularının arttığı, verilen işleri severek ve gönüllü olarak yaptıkları ileri sürülebilir. Bu bağlamda destekleyici yöneticilerin akademisyenlerin psikolojik sözleşmesini olumlu yönde şekillendireceğini ifade etmek mümkündür.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin kurumsal eksikliklerden olumsuz olarak etkilendiğini ortaya koymuştur. Eisenberger vd. (2012)'nin

yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel desteğini hissettiklerinde, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve hedeflerine ulaşma konusunda bir motivasyon hissettikleri ileri sürmüştür. Sonuç olarak akademisyenlerin kurumsal yetersizlik ve destek eksikliği nedeniyle kurumlarına olan güvenlerinin sarsıldığı ileri sürülebilir. Bu durumun onların çalışma motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçları iş yerinde destekleyici ve pozitif ilişkilere sahip olan akademisyenlerin kendilerini daha motive hissettiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Dulac vd., (2008) lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek, algılanan psikolojik sözleşme ihlalleri ile olumsuz ilişkiye sahip olduğu ileri sürmektedir. Sonuç olarak akademisyenlerin yöneticileriyle iyi iletişim kurabilmeleri, aile ortamına benzer bir çalışma ortamına sahip olmalarının, onların kurumsal bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirdiği ileri sürülebilir. Bu durumun çalışma ilişkilerine yansiyarak psikolojik sözleşmelerinin gelişiminde rol oynayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, akademik dünyadaki liyakat ve adalet kavramlarının, alınan kararlar, terfiler ve kaynakların dağılımı gibi süreçlerde belirleyici bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur. Psikolojik sözleşme süreciyle ilişkili olan örgütsel adalet ve güven, örgütün vaatlerini yerine getirmediği algılandığı zaman ortaya çıktığı ve psikolojik sözleşmelerin bozulmasına yol açtığı ifade edilmektedir (Cassar & Buttigieg, 2015). Sonuç olarak, kurumlarda adaleti sağlamak amacıyla yapılan tüm uygulamaların, akademisyenlerin örgütsel adalet, güven ve bağlılığa ilişkin algılarını güçlendirdiği ileri sürülebilir. Adaletin kişiden kişiye göre değiştiği ve yönetime yakın olanların ayrıcalık elde ettiği düzene sahip olan kurumların çalışanlarının güvenini sarstığı ifade edilebilir. Bu görüşten hareketle, iş yerinde algılanan adalet ve herkese eşit mesafenin çalışanların psikolojik sözleşme şekillenmesinde etkili olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin kendilerine duyulan güvensizlikten rahatsız olduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Anderson ve Schalk (1998), psikolojik

sözleşme ve güven ilişkisinin çalışma ilişkileri açısından önemini vurgulamaktadır. Akademisyenler ve üniversite arasında güven temelli bir ilişki kurulmadığında, psikolojik sözleşmelerin bu durumdan olumsuz etkileneceği ileri sürülebilir. Üniversitenin kendilerine güvenmediğini hisseden akademisyenlerin örgüte bağlılıklarında ve iş tatminlerinde azalma görülmesi beklenmektedir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, akademik destek ve tanınma beklentisinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak, akademik hayatta tanınma ve takdir edilmenin akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinde önemli bir yeri olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları vakıf üniversitesi akademisyenlerinin psikolojik sözleşmelerin şekillenmesinde ve sürdürülmesinde, vakıf üniversitelerinin ticari kaygılarının ön planda olmasından olumsuz olarak etkilendiğini ortaya koymuştur. Vakıf üniversitesi akademisyenleri bu kurumlarının önceliğinin eğitimi geliştirmek yerine ticari kaygıları ön plan tutmak olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak sadece vakıf üniversitesi grubundaki akademisyenlerin atıfta bulunduğu bir konu olması, vakıf üniversitelerinin her ne kadar kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşları olsalar da eğitim kalitesini göz ardı ederek kâr odaklı bir yönetim anlayışı benimsedikleriyle açıklanabilir. Bu durumun akademisyenlerin kurumdan beklentilerini ve kuruma olan güvenlerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Araştırma sonuçları, akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde pek çok bireysel faktörün etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma kapsamında psikolojik sözleşmelerinin oluşum sürecinde etkili olduğu tespit edilen bireysel faktörler şunlardır: *iş tatmini ve profesyonel gelişim, takdir ve değer gördüğünü hissetme, duygusal bağlılık*.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, akademik ortamın sunmuş olduğu imkanların katılımcılar üzerinde olumlu bir etki bıraktığı ortaya koymuştur. Akademisyenler iş yerinde kendilerine sunulan fırsatlar neticesinde iş tatmini yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme ile iş tatmini ve iş

performansı arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda psikolojik sözleşmenin çalışan performansında önemli bir etken olduğunu görülmektedir (Turnley ve diğerleri, 2003). Bunun yanı sıra akademik ortamda mesleki ve içsel tatmine ulaşmış akademisyenlerin iyi oluş hallerinin yüksek olduğunu ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak Kariyer hedeflerine ulaşan ve yaptığı işi kişisel anlamda değerli gören akademisyenlerin, işlerini kişisel gelişimleriyle bağdaştırmalarının psikolojik tatmine ulaşmalarını sağladığı ileri sürülebilir. Bu durumun çalışanların psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesine olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, takdir ve değer görmekten memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştur. İş yerinde takdir edilen ve değerli olduğu kendisine hissettirilen akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin bu durumdan olumlu olarak etkilendiği şeklinde yorumlanabilir...Sonuç olarak değer gördüğünü hisseden ve takdir edilen akademisyenlerin kurumlarına olan bağlılıklarının güçlendiği, kendilerini daha motive ve mutlu hissettikleri ileri sürülebilir. Bu durumun çalışanın pozitif bir iş kültürü oluşturmaya katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin şekillenmesinde, kurumlarına hissettikleri duygusal yakınlığın önemini ortaya koymuştur. Duygusal bağlılığı yüksek olan katılımcıların kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri bu durumun psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülebilir. Sonuç olarak akademisyenlerin bir kurumu tercih etmesinde ve tercih ettiği kurumda çalışma ilişkilerini sürdürmesindeki önemli unsurlardan birinin aidiyet duygusu olduğu ifade edilebilir. Aidiyet duygusu, kurumsal özdeşleşme ve sadakatin, akademisyenlerin üniversiteleriyle olan ilişkilerini kişisel düzeyde şekillendirmesini sağlayan bireysel faktörler öne sürülebilir. Bu konuya sadece devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin atıfta bulunmasının nedenleri, vakıf üniversitelerinin doğası, örgütsel yapıları ve çalışma koşullarıyla ilişkili olduğu ileri sürülebilir.

Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlal Deneyimlerine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlal deneyimleri, ihlal nedenleri, sonuçları ve ihlale verdikleri tepkiler üzerinden ortaya koyulmuştur. Araştırmada ilk olarak psikolojik sözleşme ihlallerinin hangi nedenlerle ortaya çıktığı incelenmiştir. Akademisyenlerin yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlallerinin verilen sözlerin tutulmamasından kaynaklı olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Çalışmaya katılan akademisyenler genellikle kendilerine verilen sözlerin tutulmaması nedeniyle mağduriyet yaşadıkları ve bu nedenle kurumlarına olan bağlılıklarını, çalışma motivasyonlarını kaybettiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, akademisyenler ve üniversite yöneticileri arasında yükümlülüklerle yönelik farklı anlayışlar olduğu şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bu sonuç, Morrison ve Robinson'un (1997) psikolojik sözleşme ihlal modeliyle uyum göstermiştir. Robinson ve Morrison (2000), örgütlerin var olan kaynaklarında beklenmedik bir azalma yaşanması durumunda, yükümlülüklerini yerine getiremeyebileceğini ifade etmektedir.

Araştırmada elde edilen önemli sonuçlardan biri de vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinin mali taahhütlerin yerine getirilmemesi nedeniyle ortaya çıkmasıdır. Elde edilen bu sonucun sadece vakıf üniversitelerinde ortaya çıkması, devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasındaki yapısal ve yönetsel farklılıklardan kaynaklanabilir. Devlet üniversitelerinde akademisyen maaşları devlet tarafından belirlenen standartlara göre düzenlenirken, vakıf üniversitelerinde akademisyen maaşları ve diğer mali kaynaklar çoğunlukla öğrenci ücretleri ve özel fonlar aracılığıyla sağlanmaktadır. 2020 yılında vakıf üniversiteleri için çıkan yasada her ne kadar devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyen maaşlarının eşitlenmesi gerekliliği yer alsa da vakıf üniversitelerinin hala standart bir ücret politikası olmadığı, maaşların devlet üniversitelerinden belirgin şekilde az olduğu ve yapılan zam oranlarının devlet üniversitelerindeki kadar olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle vakıf üniversitelerinin

daha kar odaklı bir yönetim anlayışına sahip olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca bu kar odaklı anlayış nedeniyle bu kurumların, çalışanlara verdikleri mali taahhütleri yerine getirmede zorluk çıkardığı ileri sürülebilir. Bu sonuç Tuzgöl-Dost ve Cenkseven'in (2007) çalışma sonucuyla uyumludur. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin mesleki sorunlarını karşılaştırdığı söz konusu çalışmada, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin ekonomik sıkıntılar yaşadığını ortaya koymuştur. Bu araştırmada ayrıca mali taahhütlerin yerine getirilmemesi nedeniyle ihlal algılayan akademisyenlerden ikisinin araştırma görevlisi, birinin ise öğretim görevlisi olduğu sonucu ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin üniversite içindeki konumları ve mali beklentileriyle açıklanabilir. Bu grupların mali belirsizlikleri ve güvencesizlikleri daha yoğun algıladıkları ileri sürülebilir. Elde edilen bu sonuç devlet ve vakıf üniversitelerinin çalışma koşullarının karşılaştırıldığı bir başka çalışma tarafından desteklenmektedir. Söz konusu çalışmada vakıf üniversitelerinde özellikle araştırma görevlilerine yönelik yetersiz maaş politikası uygulandığı ortaya konmuştur (Kurtay & Duran, 2018).

Araştırma sonuçları, akademisyenlerin kendilerine verilen sözlerin yerine getirilmemesi kadar verilen sözlerin ertelenmesi nedeniyle de ihlal algılayabildiklerini ortaya koymuştur. Bu sonuç sürekli yaşanan ertelenmeler sonucunda çalışanın oyalandığını düşünerek kuruma olan güvenini kaybetmesi şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bu sonuç, Cassar ve Briner'in (2005) verilen sözlerin tutulmasında yaşanan ertelemelerin ihlal algısına yol açtığı görüşüyle uyum göstermektedir. Benzer şekilde Shore ve Tetrick'in (1994) de çalışmalarında, verilen sözlerin yerine getirilmesinde geç kalınmasına gönderme yaptıkları görülmektedir. Ertelenen sözler, çalışanların ihtiyaç duydukları zamanda işverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesi anlamına gelmektedir. Kendisine verilen sözlerin beklenen zamanda yerine getirilmediğini ifade eden akademisyenlerin, kuruma ve yöneticilerine olan güvenlerinin sarsıldığı, motivasyonlarını kaybettikleri, performanslarının düştüğü ve genel bir memnuniyetsizlik yaşadıkları görülmüştür. Bu durumun üniversitedeki

çalışma atmosferini ve akademisyenlerin refahını olumsuz olarak etkileyeceği öne sürülebilir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin yönetim desteğinin yetersizliği nedeniyle psikolojik sözleşme ihlal algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Tekleab vd. (2005) de algılanan örgütsel desteğin psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesinde öncül olduğunu ileri sürmektedir. Conway ve Briner (2005), çalıştıkları örgütte desteklendiğini düşünen çalışanlarının, yaşanan küçük ihlal örneklerini görmezden gelme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Sutton ve Griffin (2004) ise, çalıştığı örgütteki yöneticiler tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların yaşanan ihlal örneklerini göz ardı ettiklerini ifade etmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları akademisyenlerin iş yerlerinde güven eksikliği yaşadığı durumlarda psikolojik sözleşme ihlali algıladıklarını ortaya koymuştur. Akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinde bir ihlal algıladıklarında, bunun etkisinin uzun süre devam ettiğidir. İhlale uğrayan akademisyenlerin üniversiteye karşı kırılan güvenlerinin uzun süre onarılmadığı görülmüştür. Çalışanlarına güven vermeyen örgütlerin psikolojik sözleşmeleri ihlal etme olasılığının ve kurumlarına yönelik güven eksikliği yaşayan çalışanların ise ihlal algılama olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Robinson, 1996).

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç ise, akademisyenlerin iş rollerindeki belirsizlikler ve rol çatışması nedeniyle psikolojik sözleşme ihlali algılamalarıdır. Akademisyenler kendi görevi olmadığını düşündükleri işleri yapmak zorunda kalmaları nedeniyle ihlal algılamaktadır. Bu durumun sıklıkla performanslarında düşüşle sonuçlandığı görülmektedir. Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşmelerin temelinde yer alan vaatlerin belirsiz bir hal almasının, çalışanların sözleşmeye uyulmadığını düşünmelerine yol açacağını öne sürmektedir.

Araştırmadan ulaşılan bir sonuç psikolojik sözleşme ihlallerinin algısal bir nitelik taşıdığı ve kişiden kişiye göre bu ihlal algısının değiştiği yönündedir. Her ne kadar bazı çalışanlar somut ihlale uğrasalar da bu ihlalleri algılayıp algılamamaları bireysel farkındalık

ve tutumlarına bağlıdır. Bu kapsamda iyimser tutuma sahip olan çalışanlar, olumsuz deneyimler yaşasalar da yaşadıkları bu olumsuzlukları minimize etme ya da daha olumlu bir bakış açısıyla değerlendirme eğiliminde olabilirler. Bu durumun ihlal algılarını etkilediği ve aynı durum karşısında bazı çalışanların ihlal algılarına, bazılarının algılamamasına yol açtığı ileri sürülebilir. Psikolojik sözleşme ihlali algısında en önemli etkenlerden birinin, bireyin algısıdır. İhlali nasıl algıladığı ve yorumlandığı, ihlallerin etkisini belirlemede oldukça önemlidir. Benzer şekilde Shore ve Tetrick (1994) de bireylerin algıları sonucunda farklı senaryoların ortaya koyulduğunu ileri sürmektedir.

Araştırmada, devlet üniversitesindeki akademisyenlerin kayırmacılık ve liyakat eksikliği gibi konularda ihlal algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum devlet üniversitelerinde yapılan atama ve terfilerde akademisyenlerin yetkinliklerinin ve deneyimlerinin dikkate alınmadığı şeklinde yorumlanabilir. Yükseköğretim kurumlarında yapılan atama ve görevde yükselmelerde akademik referansların yerini giderek siyasi referanslar aldığı ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçları ayrıca akademisyenlerin yaşadığı bazı ihlal deneyimlerinin yükseköğretim politikalarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu durum yükseköğretim politikalarında yapılan değişiklik ve düzenlemeler ile ilişkilendirilebilir. Bu politikaların kadro güvencesi ve statü değişikliği, kaynak yetersizliği ve finansal politikalar, akademik değerın göz ardı edilmesi gibi konularda etkileri görülmüştür. Bakır ve Eroğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada neoliberal politikaların eğitim kadrolarındaki güvencesiz istihdamı artırdığı ileri sürülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ihlalleri sonucunda pek çok istenmeyen durumun ortaya çıktığı görülmüştür. Yaşanan ihlal deneyimlerinin akademisyenleri duygusal ve psikolojik olarak etkilediği görülmüştür. İhlale uğrayan akademisyenlerde en sık görülen olumsuz duygulardan biri değersizlik algısıdır. Akademisyenlerin beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda kendisini değersiz hissettikleri görülmüştür. Benzer şekilde, Güney ve Turan (2021) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanlarda değersizlik hissine neden olduğu ortaya

konmuştur. Araştırmada ihlal sonucunda ortaya çıkan bir diğer durum akademisyenlerin hayal kırıklığı yaşamasıdır. Çalışanların örgütleriyle kurmuş oldukları psikolojik sözleşme kapsamında beklentilerinin karşılanmaması sonucunda çalışanların hayal kırıklığına uğradıkları, böylelikle de psikolojik sözleşme ilişkisinin bozulduğu ileri sürülmektedir (Rousseau, 1995).

Araştırmada ortaya çıkan ilginç bir sonuç ise, ihlal yaşayan akademisyenlerde görülen mahcubiyet duygusudur. Psikolojik sözleşme literatüründe pek rastlanmayan bir duygu olan mahcubiyet, bu araştırmaya katılan akademisyenlerin vurgu yaptıkları bir duygudur. Bazı vakıf üniversitesi akademisyenlerinin yönetim tarafından alınan yanlış kararlar sonucunda psikolojik sözleşmelerinde ihlal algıladıkları görülmüştür. Bu akademisyenler üniversiteleri tarafından zor durumlara düşürüldükleri için kendilerini yakın çevrelerine karşı mahcup hissettiklerini ifade etmişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlali ile mahcubiyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak mahcubiyetin iş yerinde görülen güçlü bir duygu olduğu ve örgütlerin utanç yaratma potansiyeli taşıdığı (Daniels & Robinson, 2019) göz önünde bulundurulduğunda, bu duygunun ihlale maruz kalan çalışanların iş ilişkilerini açıklamada önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlallerinin akademisyenlerin motivasyonları ve iş performansları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Motivasyonun bir örgütün başarıya ulaşmasındaki önemli faktörlerden biri olduğu (Edginton, 2000; Koçak & Özüdoğru, 2012; İyidemirci & Aydınatan, 2018) göz önünde bulundurulduğunda, akademisyenlerde görülen düşük motivasyonun üniversiteler için ciddi sonuçlara neden olacağı ileri sürülebilir. Düşük motivasyona sahip akademisyenlerin yeni projeler başlatmakta ve gönüllü davranışlar sergilemekte isteksiz oldukları görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlalleri nedeniyle ortaya çıkan motivasyon kaybı sonucunda, üniversitelerde eğitim kalitesinin düşmesi, araştırma faaliyetlerinin zayıflaması ve genel çalışma atmosferinin bozulması gibi olumsuz durumlar yaşanabilir.

Bu araştırmada, ihlal deneyimleri sonucunda akademisyenlerin örgüte bağlılıklarında azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç literatürle benzerlik göstermektedir (Tükeltürk ve diğerleri, 2012; Cassar & Briner, 2011; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Dantas & Ferreira, 2015; Eşitti, 2018; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Zhao ve diğerleri, 2007).

Mevcut araştırma sonucunda, geçmişte ihlal deneyimine sahip olan akademisyenlerin, üniversitede işe ilk başladıkları dönemdeki olumlu beklenti ve inançlarını kaybettikleri görölmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yaşanan ihlal deneyimleri anlık bir olay olmaktan ziyade zamanla biriken deneyimlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ihlallerin uzun vadeli etkilerinin incelenmesinin, psikolojik sözleşmeler açısından daha doğru sonuçlar vereceği düşünölmektedir. Robinson ve Morrison (2000), önceki işe deneyimlerinde ihlal algısı bulunan çalışanların, yeni işe yerindeki işe veren davranışlarına karşı daha tedbirli ve dikkatli olacağını ve güven duymasının daha fazla zaman alacağını ifade etmektedir.

Araştırma sonuçları, akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlallerine en sert tepkileri adaletsiz uygulamalarla karşılaştıklarında verdiklerini ortaya koymuştur. Kickul vd. (2001), tarafında yapılan araştırmada da psikolojik sözleşme ihlali bir dağıtım adaletsizliği türü olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle, psikolojik sözleşme ihlallerinin adaletsizlik algısı sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Araştırmadan ulaşılan bir diğer önemli sonuç akademisyenlerin ihlal deneyimleri sonucunda üniversitelerine olan güvenlerini kaybetmeleridir ve (Robinson & Rousseau, 1994) bulguları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Lo ve Aryee (2003), sözleşme ihlalleri sonucunda çalışanların güven duygusunun azaldığını belirtmektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bir olumsuz bir örgütsel sonuç ise, yaşanan ihlal deneyimleri sonucunda bazı akademisyenlerde ortaya çıkan işten geri çekilme davranışlarıdır. Elde edilen bu sonuç özellikle akademide daha yeni olan araştırma görevlisi gibi akademisyenlerin, ihlal durumlarına tepki vermekten çekindikleri için bu tür tepkilere

başvurdukları ileri sürülebilir. İhlale uğrayan çalışanların, iş ilişkilerinde adaletsiz algılamaları nedeniyle bu ilişkideki katkı ve faydaları dengelemek için kendi sunmuş olduğu katkıları azaltma eğiliminde olduğu ileri sürülmektedir (Suazo ve diğerleri, 2005). Benzer şekilde, Özler ve Ünver (2012) de çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlaline uğrayan çalışanların görev ve sorumluluklarına daha az önem gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmadan elde edile bir diğer sonuç psikolojik sözleşme ihlallerinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğudur. İşten ayrılma niyetinin, ihlal algısına sahip olan akademisyenlerin işlerin çözüleceğine dair umutlarının tükendiği durumlarda ya da haksızlığa uğradıklarını hissettiklerine ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Elde edilen bu sonuçla örtüşen bir şekilde işten ayrılma niyetinin psikolojik sözleşme ihlallerinde sıklıkla karşılaşılan bir ihlal tepkisi olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000; Büyükyılmaz & Çakmak, 2014; Zhao ve diğerleri, 2007; Lapointe ve diğerleri, 2013).

Araştırma sonuçları ihlal yaşayan akademisyenlerin bu duruma karşı çeşitli savunma mekanizmaları ve başa çıkma stratejileri geliştirdiğini ortaya koymuştur. İhlale verilen dengeleme ve sınır koyma gibi tepkiler akademisyenlerin iş yaşam dengesini koruma çabalarıyla ilişkilendirilebilir. İhlale verilen kişisel haklarını koruma, çalışma saatlerine uymama gibi davranışlar ise ihlal sonucunda ortaya çıkan adaletsizlik algısına gösterilen bir tür pasif direniş şeklinde yorumlanabilir. Umursamama gibi tepkilerin ise yaşanan ihlal deneyimleri sonucunda akademisyenlerin yaşadığı duygusal kopuşa işaret ettiği söylenebilir. İhlal deneyimlerine verilen bu tepkilere genel olarak bakıldığında akademisyenlerin kurumsal bağlılıklarının bu olumsuz deneyimlerden ne denli zarar gördüğü anlaşılabilir. Karşılıklılık ilişkisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, ihlale gösterilen bu tepkilerin akademisyenler tarafından algılanan adaletsizliği ve bozulan psikolojik sözleşme dengesini yeniden kurma çabasıyla ilişkilendirilebilir. Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşme ihlalleriyle mücadele edebilmek için bir takım başa çıkma stratejileri belirlediklerini göstermiştir. Bunlardan kabullenme, tepkisiz kalma ve içsel

çözümleme pasif stratejiler olup, Kaynakların Korunması Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, akademisyenlerin sahip olduklarını kaybetmeme amacıyla ihlallere açıkça tepki göstermekten çekindikleri şeklinde yorumlanabilir. Akademisyenlik mesleğinden ayrılmanın maliyetlerinin ağır olacağı düşünüldüğünde, akademisyenlerin sahip oldukları konumu ve mesleğin kendilerine sunmuş olduğu imkanları korumak istemeleri nedeniyle aktif tepki göstermekten kaçındıkları ileri sürülebilir. Gösterilen aktif tepkilerin olumsuz sonuçlar doğurabileceği endişesiyle daha pasif tepkileri tercih ediyor olabilirler. Bunun yanı sıra akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun yaşananlara ihlallere tepkisiz kalması, akademinin apolitize olmasıyla (Bakır & Eroğlu, 2019) açıklanabilir.

Öneriler

Bu başlık altında, araştırma kapsamında ulaşılan bulgu ve sonuçlardan hareketle uygulayıcılara ve araştırmacılara bazı öneriler sunulmaktadır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler. Bu araştırma kapsamında ulaşılan bulgu ve sonuçlara dayalı olarak, uygulamaya yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Bu araştırmanın uygulamaya katkısı değerlendirildiğinde, akademisyenlerin iş yerindeki mutluluğunu ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumlu çıktıları dikkate alan üniversite yöneticileri için önemli bilgiler sunduğu söylenebilir. Bu bağlamda, akademisyenlerin psikolojik sözleşmeleri kapsamında örgütten beklentilerinin belirlenmesinin bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Böylece, üniversite yöneticileri akademisyenlerin iç dünyalarını anlayabilir ve onların örgütsel beklentilerini karşılayarak tatmin olmalarını sağlayabilirler.

Bu araştırmanın sonuçları, akademisyenlerin çalışma ilişkileri kapsamında üniversitedeki yöneticileri ile ilişkilerine ve iletişimlerine büyük önem verdiklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda üniversite yöneticilerinin çalışma ortamlarında açık iletişim tarzını benimsemesi, kaliteli ve güven temelli ilişkiler kurmaya yönelik çaba göstermesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları üniversitelerdeki psikolojik sözleşmelerin kendine özgü dinamiklerini ortaya koymuştur. Üniversiteleri ile kurmuş olduğu psikolojik sözleşmede araştırma destekleri ve kişisel gelişim fırsatları gibi faktörlerin akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinde önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda üniversite temsilcileri ve yöneticilerinin akademisyenlerin ihtiyaç duydukları desteği sağlama konusunda daha fazla özen göstermesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca akademisyenleri mesleki gelişim ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak eğitim programlarının tasarlanması konusunda bu araştırmadan elde edilen bulguların yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmesinin şekillenmesinde yönetici desteğinin önemini ortaya koymuştur. Bu bağlamda üniversite temsilcisi ve yöneticilerinin akademisyenler ile daha kaliteli ilişkiler kurmaya çalışması önem arz etmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulguların iş yerinde yaşanan çatışmaların önlenmesine yönelik etkili yöntemlerin geliştirilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin işe alım ve oryantasyon sürecinde oluşmaya başladığını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın yeni işe başlayacak olan akademisyenlerin işe alım sürecinde ve oryantasyon programlarında daha etkili stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, akademisyenlerin işe giriş öncesi beklentileri ile sonradan edindikleri deneyimlerde; akademik iş birliği, akademik gelişim ve çalışma gibi konularda uyumsuzluk olduğu ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda bu araştırmadan elde edilen bulguların akademisyenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artıracak stratejilerin belirlenmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmanın üniversitelerdeki akademik çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yeni politikalar geliştirilmesine katkıda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, üniversitelerin akademik kadro planlaması ve insan kaynakları yönetimi konularında daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma,

akademide var olan sorunları ortaya koymakla kalmayıp, akademik hayatın genel kalitesini artırmaya yönelik kapsam çözüm önerileri sunmaktadır.

Araştırmaya Yönelik Öneriler. Bu araştırma kapsamında ulaşılan bulgu ve sonuçlara dayalı olarak, uygulamaya yönelik öneriler aşağıda sunulmuştur.

Bu araştırma konusu gereği, sadece İstanbul'daki devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğuna ve ihlal deneyimlerinin nasıl gerçekleştiğine odaklanmıştır. Sonraki araştırmalara farklı illerdeki üniversiteler dahil edilerek daha kapsamlı bir araştırma yürütülmesi sağlanabilir.

Bu araştırmada yalnızca akademisyen bakış açısına odaklanılmıştır. Üniversite temsilcilerinin de katılımcı grubuna dahil edilerek, sözleşmenin iki tarafına ait görüşlerin incelendiği bir çalışmanın daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir.

İşe alım sürecinde çalışanın sahip olduğu duygularının psikolojik sözleşmelerin nasıl algılandığını ve deneyimlendiğini anlamak için iyi bir gösterge olduğu düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda katılımcıların işe ilk başladıkları dönemdeki duygularına yoğunlaşılması psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkış sürecini daha kapsamlı ele alınmasını sağlayacaktır.

Gelecekteki araştırmalarda, psikolojik sözleşme ihlallerine verilen tepkilerin uzun vadeli sonuçlarını, örgütsel performansa etkilerini ve yöneticilerin bu tepkileri nasıl yönetebileceğini incelenmesiyle ortaya daha aydınlatıcı bilgilerin çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca, farklı kültürel bağlamlarda ve sektörlerde bu tepkilerin nasıl şekillendiğinin de araştırılmaya değer bir konu olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, önceki çalışma deneyimlerinin, yeni bir kurumda işe giriş öncesinde, ilk beklentilerin şekillenmesinde ve psikolojik sözleşmelerin oluşturulmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların önceki çalışma deneyimlerini anlamaya yönelik daha kapsamlı görüşme sorularının sorularak, nitel

araştırma deseninde hazırlanacak olan araştırmaların aydınlatıcı sonuçlar sunacağı düşünölmektedir.

Bu araştırma kapsamında sosyalleşme sürecinde akademisyenlerin iş ilişkilerini anlamlandırmak için kullandığı örgötsel mesajlara üniversite temsilcileri ve yöneticiler aracılığıyla ulaştığı tespit edilmiştir. Gelecek araştırmalarda çalışanlara, diğer çalışanlarla olan iletişimlerine yönelik daha detaylı sorular sorularak, üçüncü kişilerden aldıkları örgötsel mesajlar aracılığıyla psikolojik sözleşmelerinin nasıl şekillendiği ortaya koyulabilir.

İşe yeni başlayanların giriş öncesi beklentileri ile sonradan ortaya çıkan psikolojik sözleşme arasında uyumsuzluk olduğunda çalışanların deneyimlediği bu değişim sırasında duyguların ön planda olması nedeniyle, gelecek araştırmalarda psikolojik sözleşme ye uyulmadığı durumlarda duyguların nasıl bir değişime uğradığı incelenebilir.

Kaynaklar

- Altbach, P. G. (2011). The past, present, and future of the research university. *Economic and Political weekly*, 65-73.
- Altbach, P. G. (2015). What counts for academic productivity in research universities? *International Higher Education*, (79), 6-7.
- Altınoluk, D. (2018). Kadın olmak mı, akademisyen olmak mı?: İşte bütün mesele bu. *Fe Dergi*, 10(1), 57-66.
- Altıntaş, M. (2022). Psikolojik sözleşmenin motivasyon üzerindeki etkisine ilişkin uygulamalı bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 669-687.
- AncaVıtcu, E. L., Vitcu, L., & Marcu, A. (2007). Multi-stage maximum variation sampling in health promotion programs' evaluation. *J Prev Med*, 15(14), 5-18.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Aybek, B. (2023). Üniversitede çalışan kadın akademisyenlerin yaşadığı sorunlara ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Türk Dünyası Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 20-27.
- Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., & Keser, A. (2001). Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları. *Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü, Proje*, 99, 29.
- Bakır, H., & Eroğlu, E. (2019). Esnek ve güvencesiz çalışma bağlamında Türkiye'de araştırma görevlisi olmak. *Çalışma ve Toplum*, 1(60), 155-178.

- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Brown, G. W., & Andrews, B. (1986). *Social support and depression*. In *Dynamics of stress: Physiological, psychological and social perspectives* (pp. 257-282). Boston, MA: Springer US.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 717-741.
- Bursalioglu, Z. (1985). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama. *Ankara Üniversitesi Basımevi*.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. (2015). Psikolojik Sözleşme ihlal algısının devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler kapsamında karşılaştırmalı analizi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 48-71.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208.
- Cassar, V., & Briner, R. B. (2005). Psychological contract 'breach': A multiple component perspective to an over-researched construct? *International Journal of Social Psychology*, 20(1), 125-137.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. C. (2015). Psychological contract breach, organizational justice and emotional well-being. *Personnel Review*, 44(2), 217-235.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9(4), 359-364.
- Costa, S. P., & Neves, P. (2017). Forgiving is good for health and performance: How forgiveness helps individuals cope with the psychological contract breach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 124-136.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 150-164.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. Siyasal kitabevi.*
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi. Çev. Halil EKŞİ). İstanbul: EDAM yayınları, 16.*
- Çakır, İ., & Arslan, R. (2018). Türkiye'deki üniversitelerde kadın akademisyenlerin karşılaştıkları sorunlar ve Bartın Üniversitesi'nde çalışan kadın akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 265-280.
- Çelik, Z. (2015). Türkiye'de vakıf üniversitelerinin mevcut durumu ve geleceği. *İLEM Politika Notu*, 8, 2-11.

- Çetinel, F. G. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 175-200.
- Damar, M., Özdağoğlu, G., & Özveri, O. (2020). Bilimsel üretkenlik bağlamında dünya sıralama sistemleri ve Türkiye'deki üniversitelerin mevcut durumu. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 107-123.
- Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6), 2448-2473.
- Dantas, M., & Ferreira, A. (2015). Content and violation of the psychological contract among head nurses. *Revista de Enfermagem Referência*, 4, 31-39.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 395-409.
- De Marrais, K. B., & Lapan, S. D. (2003). *Qualitative interview studies: Learning through experience*. In *Foundations for research* (pp. 67-84). Routledge.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 537-559.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of management Journal*, 51(6), 1079-1098.

- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten günümüze Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.
- Freud, S. (1983). The interpretation of dreams. In *Literature and Psychoanalysis* (pp. 29-33). *Columbia University Press*.
- Garcia, P. R. J. M., Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Caines, V. (2018). Sleeping with a broken promise: The moderating role of generativity concerns in the relationship between psychological contract breach and insomnia among older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 326-338.
- Giorgi, A. (2009). The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach. *Duquesne university press*.
- Grimmer, M., & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.
- Güney, M., & Turan, M. (2021). *Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü*. Doktora tez. Kyrgyz-Turkish Manas University, Kirgizistan.
- Aydin Göktepe, E. (2016). Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: bir araştırma.
- Hauptman, A. M. (2007). Higher education finance: Trends and issues. In *International handbook of higher education* (pp. 83-106). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.

- Hobfoll S. E. (Ed.). (1986). *Stress, social support, and women*. Washington, DC: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Bohnsack, R., Meuser, M., & Geimer, A. (Eds.). (2018). *Hauptbegriffe qualitativer sozialforschung*. utb GmbH.
- Kaplan, H. B. (1983). Psychological distress in sociological context: Toward a general theory of psychosocial stress. *Psychosocial stress: Trends in theory and research*, 195-264.
- Kara, E. Ş. (2022). *A'dan Z'ye Görüşme Nitel Araştırmalarda Veri Toplama Yöntemi Teori Uygulama*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel yayın dağıtım.
- Kiazad, K., Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(3), 535-556.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 13, 77-93.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(9), 91- 99.
- Köroğlu, Ö. T. (2010). Türkiye'de personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte esneklik ve memur statüsü. *Türk İdare Dergisi*, 469, 139-164.

- Kurtay, M. Z., & Duran, A. (2018). Vakıf Üniversitesinde Akademisyen Olmak: Rutinler ve Bu Rutinleri Etkileyen Faktörler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(4), 2518-2540.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of vocational behavior*, 83(3), 528-538.
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 191-208.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Lincoln, Y. G., & Guba, E. (1985). Naturalistic Inquiry. London, Sage Publications.
- Contextualization: Evidence from Distributed Teams.”. *Information Systems Research*, 16(1), 9-27.
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005-1020.
- Maslow, A. H. (2013). *Toward a psychology of being*. Simon and Schuster.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310.
- Merriam, S. B. (2018). *Qualitative research Nitel araştırma desen ve uygulama için rehber* (Çev. Prof. Dr. Selahattin Turan). Nobel Yayıncılık.

- Mızıkacı, F. (2010). Türkiye'deki vakıf üniversitelerinde kurumsal benzeşme ve farklılaşma. *Eğitim ve Bilim*, 35(157).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). JS (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*, 3.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 4: From theory to practice*. Routledge.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews* (eBook).
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of applied psychology*, 78(2), 173.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*.
- Özler, D. E., & Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 17(2).
- Parry, G. (1986). Paid employment, life events, social support, and mental health in working-class mothers. *Journal of Health and Social Behavior*, 193-208.
- Pate, J., & Malone, C. (2000). Post-"psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 158-166.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage.

- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of health and social behavior*, 2-21.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research* (D., Bayrak, Arslan, HB & Akyüz, Z., Çev. Ed.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational behavior*, 21(5), 525-546.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of management history*, 3(2), 204-217.
- Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or “much to do about nothing”? *Employee responsibilities and rights journal*, 20, 261-290.
- Rosenbaum, M., & Ben-Ari Smira, K. (1986). Cognitive and personality factors in the delay of gratification of hemodialysis patients. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 357.

- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). *The contracts of individuals and organizations*. In: Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds) *Research in Organizational Behavior* Vol 15 (pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M. % Tijoriwala, S.A. (1998), "Assessing psychological contracts: issues, alternatives and types of measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 679-95.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Saban, A., Ersoy, A. F., Özden, M., Bozkurt, M., Ersoy, A., Akar, H., & Yahşi, Z. (2017). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Printice-Hall: Englewood Cliffs, N. J.
- Shen, J. (2010). University academics' psychological contracts and their fulfilment. *Journal of management development*, 29(6), 575-591.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining the degree and level of obligation in the employment relationship: A social exchange perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731–744.
- Shore, Lynn M. & Lois E. Tetrick (1994); "*The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*", *Trends in Organizational Behavior*

Vol. 1, (Ed.: Carl L. Cooper ve Denise M. Rousseau), John Wiley & Sons, Chichester, England, s. 91-109.

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology*, 98(1), 158.

Simon L.D. Restubog, Kohyar Kiazad & Christian Kiewitz (2015). *Psychological contracts*. İçinde James D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2. Baskı) (ss. 366-371). London: Elsevier.

Sparrow, P.R. (1996), "Transitions in the psychological contract in UK banking", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 75-92.

Suazo, M. M., Turnley, W. H., & Mai, R. R. (2005). The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 24-36.

Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 77, 493–514.

Şahin, E. Y. (2020). Bir taşra hikâyesi daha: Taşra üniversitesinde kadın akademisyen olmak. *Çalışma ve Toplum*, 1(64), 229-268.

Şentürk, B. (2015). Çokuz Ama Yokuz: Türkiye'deki Akademisyen Kadınlar Üzerine Bir Analiz. *ViraVerita E-Dergi*, (2), 1-22.

Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye'de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Nisan 2016; 9(2)

- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management journal*, 48(1), 146-157.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 745-767.
- Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career development international*, 16(4), 342-363.
- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Tuzgöl Dost, M. & Cenkseven Önder, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3, pp. 1-231). *Thousand Oaks, CA: Sage publications*.
- Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51.
- Worden, J. W., & Sobel, H. J. (1978). Ego strength and psychosocial adaptation to cancer. *Psychosomatic Medicine*, 40, 585-592.

Yılmaz, Z., & Danişoğlu, F. (2017). Ekonomik Kalkınmada Beşeri Sermayenin Rolü ve Türkiye’de Beşeri Kalkınmanın Görünümü Olarak İnsani Gelişim Endeksi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (51), 117-146.

Yükseköğretim Kurulu İstatistik, (2020). *Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi*. 15 Ağustos 2020 tarihinde, <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden alınmıştır.

YÖK. (2007). *Türkiye’nin yükseköğretim stratejisi*. http://www.yok.gov.tr/documents/10279/30217/yok_strateji_kitabi/2707707 0-cb13-4870-aba1-6742db37696b adresinden alınmıştır.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

EK-A: Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme Oluşumu ve İhlal Deneyimleri Görüşme Formu

Sayın Hocam,

Aşağıda yer alan açık uçlu sorular, sizlerin psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin görüşlerinizi belirlemek amacıyla doktora tez aşamasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilerinize, ikinci bölümde ise psikolojik sözleşme ve ihlaline ilişkin sorular yer almaktadır. Kişisel bilgileriniz ve görüşmede verdiğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, herhangi bir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. İçtenlikle vereceğiniz yanıtlar, araştırma için önem arz etmektedir. Katılım ve desteklerinizden için şimdiden çok teşekkür ederim.

Doktora Öğrencisi
M. Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL
Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Sorular
1. Cinsiyet:
Yanıt:
2. Yaş:
Yanıt:
3. Akademik Unvan:
Yanıt:
4. Üniversite Adı:
Yanıt:
5. Mevcut Üniversitede Çalışma Süresi:
Yanıt:
6. Meslekteki Çalışma Süresi:
Yanıt:
7. Daha önce bir yükseköğretim kurumunda iş deneyiminiz oldu mu?

Yanıt:

8. Önceki kurumunuz/üniversiteniz için kaç yıl çalıştınız?

Yanıt:

9. Mevcut üniversitenizde tam zamanlı mı yoksa yarı zamanlı mı çalışıyorsunuz?

Yanıt:

B. GÖRÜŞME SORULARI

SORULAR

Başlangıç Soruları

1. Akademik alanda potansiyel iş fırsatlarını araştırır mısınız? Cevabınız evetse, araştırırken nelere dikkat edersiniz?

Yanıt:

2. Bu üniversiteyi tercih etme nedenleriniz nelerdi? Siz çalışmaya başladıktan sonra üniversitenizin bu özelliklerini koruduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

Yanıt:

3. Bir öğretim üyesi olarak, üniversitenizden beklentileriniz nelerdir?

Yanıt:

4. İdeal durumda üniversitenizin size sağlayacağı çalışma koşulları neler olurdu?

Yanıt:

5. Önceki üniversitenizle ilgili sizi mutlu eden deneyimlerinizi anlatır mısınız? Neden en güzel anınızdı?

Yanıt:

6. Önceki üniversitenizde onaylamadığınız, desteklemediğiniz ya da sizi hayal kırıklığına uğratan deneyimlerinizi anlatır mısınız? Neden böyle düşündünüz?

Yanıt:

7. Önceki üniversitenizin/kurumunuzun mevcut işinize yönelik beklentilerinizin oluşmasında nasıl bir payı olduğunu düşünüyorsunuz?

Yanıt:

8. Dekanınızın, bölüm başkanınızın ve/ya anabilim dalı başkanınızın işinizle ilgili bir sözü tutmadığı oldu mu? Bu deneyim, üniversitenize bakış açınızı nasıl etkiledi?

Yanıt:

9. Üniversiteniz hakkında konuşurken üniversitenizi nasıl tasvir ediyorsunuz? Neden?

Yanıt:

Görüşme Soruları

10. Üniversitenizde işe başlarken kurumunuzla ilgili beklentileriniz nelerdi?

- Bu beklentilerde zaman içinde bir değişim olduğunu düşünüyor musunuz? Yanıtınız evet ise bu değişimlerin neler olduğunu ve neden değiştiğini açıklayınız.
- İşe ilk başladığınızdaki hislerinizi açıklayınız.
- İşiniz ile ilgili şu anki hislerinizi açıklayınız.

Yanıt:

11. Üniversitenize yönelik mevcut beklentilerinizin oluşmasında, bölüm başkanı, dekan ve rektörün nasıl bir payı olduğunu düşünüyorsunuz?

Yanıt:

12. Çalıştığınız üniversitede yöneticilerden (bölüm başkanı, dekan, rektör) beklentileriniz (araştırma imkanları, idari sorumluluklar, ders yükü, kadro, proje destekleri, vb.) nelerdir?

- Beklentilerinizden yerine getirilenler ve getirilmeyenler nelerdir?
- Beklentilerinizin yerine getirildiği ve getirilmediği durumlarda nasıl hissetmekte ve davranmaktasınız?

Yanıt:

13. Çalıştığınız üniversitede görev tanımınıza giren yükümlülükleriniz dışında üniversitenin sizden beklentisi var mıdır? Varsa nelerdir?

- Bu beklentiler görev tanımınız dışında kaldığında, sizden beklendiğini nasıl anlıyorsunuz?
- Bu beklentileri karşılamaya çalışır mısınız? Karşılamadığınız oldu mu? Nasıl bir sonuçla karşılatınız? Bu sonuç, üniversitenize bakış açınızı nasıl etkiledi?

Yanıt:

14. Üniversitenizde işinizle ilgili beklediğiniz bir söz ya da taahhütün yerine getirilmediğini hissettiğiniz bir zamanı düşünün. Bu; kadro almak, ücretler veya gelişim fırsatını içerebilir, ancak bunlarla sınırlı değildir. **(Bundan sonraki sorulara cevap verirken lütfen burada ortaya koyulan durumu düşünerek cevap veriniz)**

- a. Bu olay ne kadar süre önce gerçekleşti?
- b. Bu durumu hazırlayan nedenler nelerdir?
- c. Bu olay gerçekleştiğindeki hislerinizi açıklayınız.
- d. Bu durumda nasıl davrandınız? Neden bu şekilde davranmayı tercih ettiniz?
- e. Bu davranışınızın sonuçları neler oldu?
- f. Bu deneyiminiz üniversitenize karşı tutumunuzu nasıl etkiledi?

Yanıt:

15. Yukarıda açıkladığınız deneyim(ler)de size bir söz ya da taahhütün verildiğini nasıl anlıyorsunuz?

Yanıt:

16. Üniversitenizle iş ilişkinizde sizi en derinden etkileyen olumlu ya da olumsuz deneyiminiz neydi? Neden?

Yanıt:

Diğer (eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz)

EK-B: Gönüllü Katılım Formu

....../....../.....

Sayın Hocam,

Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim. Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında hazırladığım doktora tez çalışmam kapsamında devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu ve psikolojik sözleşme ihlal deneyimlerinin nasıl gerçekleştiğini belirlemek için sizinle görüşme yapmak istiyorum. Belirttiğiniz görüşler psikolojik sözleşmelerin nasıl oluştuğunu ve psikolojik sözleşme ihlallerinin nasıl gerçekleştiği konusunda bilgi elde etmemizi sağlayarak literatürde bu alanda olan bilgi eksikliğine ışık tutacaktır. Amacı belirtilmiş olan bu araştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli izin Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan alınmıştır. Görüşmemiz sırasında, verilerin kayba uğramaması amacıyla ses kaydı yapmak istiyorum. Kayda alınan tüm veriler sadece bilimsel bir amaçla kullanılacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada isminizin kullanılması gerekirse, takma bir isim kullanılacaktır. Verecek olduğunuz bilgilerden dolayı kendinizi rahatsız hissedeceğiniz bir durumla karşı karşıya bırakılmayacağınızı, rahatsız hissettiğiniz takdirde çalışmadan ayrılabileceğinizi taahhüt ediyorum. Uygulama sırasında merak ettiğiniz konular ve uygulama sonrasında elde edilen bulgular ile ilgili tarafımdan her zaman bilgi alabilirsiniz. Dilediğiniz takdirde kayda alınan veriler de sizinle paylaşılacaktır. Yukarıdaki tüm açıklamaları okuyarak sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınıza ve sahip olduğunuz hakları araştırmacı olarak koruyacağıma dair bir belge olarak bu formu imzalamanızı talep ediyorum.

Katılımcı Akademisyen

Adı Soyadı:

Tel:

E-posta:

İmza:

Sorumlu Araştırmacı:

Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU

İmza:

Araştırmacı:

M. Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

İmza:

EK-C: Etik Komisyonu Onay Bildirimi

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Tarih: 16/05/2023 12:54
Sayı: E-35853172-300-00002846762



00002846762

Sayı : E-35853172-300-00002846762
Konu : M. Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL Hk. (Etik Komisyon İzni)

16.05.2023

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.04.2023 tarihli ve E-51944218-300-00002800685 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencilerinden **M. Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL**'in **Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU** danışmanlığında yürüttüğü "**Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **25 Nisan 2023** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Sibel AKSU YILDIRIM
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 73D2328A-5E2C-419B-B9F7-13400444F42B

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: .



EK-D: Araştırma İzin Yazıları

Tarih: 19/01/2024 16:43
Sayı: E-302.08.01.000032660



T.C.
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-44353324-302.08.01-2400004579
Konu : Uygulama İzni (Meryem Büşra
YILDIZTAŞI ADIGÜZEL)

19.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 14.06.2023 tarihli ve E-51944218-302.08.01-00002900805 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile Üniversitemizden talep etmiş olduğumuz, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencilerinden Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL 'in , Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri" başlıklı tez çalışmasını Üniversitemiz de yapması uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.



Belge Doğrulama Kodu: DCF4AMF

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:

Adres:

Bilgi için :

Telefon No:

Faks No:

Telefon No:

e-Posta:

Direkt Hat:



Evrak Tarih ve Sayısı: 03.01.2024-88792

Tarih: 04/01/2024 16:04
Sayı: E-302.08.01.00003291871

00003291871

T.C.
ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜSayı : E-79431668-302.08.01-88792
Konu : Uygulama İzni (Meryem Büşra
YILDIZTAŞI ADIGÜZEL)

03.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğü ALTINDAĞ/ANKARA

Üniversiteniz Enstitü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencilerinden Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL, Doç.Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri" başlıklı tez çalışması için gönüllü katılımcı akademisyenlerle görüşme yapabilmesi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

İlgi yazınıza istinaden bilgilerinizi arz ederim.

Vekil Rektör

Ek:Uygulama İzni (Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL)_Ustyazi (2 Sayfa)

Pin Kodu :96932

Belge Takip Adresi :



Tarih: 23/01/2024 09:05
Sayı: E-444.00003329009



00003329009



T.C.
[REDACTED] VAKIF ÜNİVERSİTESİ
Rektörlüğü

Sayı : E-92979750-044-65383
Konu : Uygulama İzni (M. Büşra YILDIZTAŞI
ADIGÜZEL)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 17/01/2024 tarih ve E-51944218-300-00003317933 sayılı yazımız.

İlgi yazı gereği Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Doktora programı öğrencisi M. Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL'in, Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri" başlıklı tez çalışması kapsamında devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin psikolojik sözleşmelerinin nasıl oluştuğunu ve psikolojik sözleşme ihlal deneyimlerinin nasıl gerçekleştiğini belirlemek için gönüllü katılımcılarla görüşme gerçekleştirme talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini arz/rica ederim.

[REDACTED]
Rektör

Dağıtım:
Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne
Personel Daire Başkanlığına

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



Tarih: 07/08/2023 13:39
Sayı: E--000-00003003636



00003003636

ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : E-15705228-044-48577
Konu : Etik Kurul Raporu (Meryem Büşra Yıldıztaşı)

07.08.2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 14.06.2023 tarih ve E-51944218-302.08.01-00002900805 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınıza istinaden Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencisi Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL'in, Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "*Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri*" başlıklı tez çalışmasına ait anket soruları Üniversitemiz Etik Kurul'u tarafından incelenmiş ve bilimsel araştırma etiği açısından uygun olduğuna karar verilmiş olup, rapor ekte sunulmuştur.

Bu doğrultuda anılan çalışma anketinin Üniversitemiz akademik personeli tarafından doldurulması uygun görülmüştür.

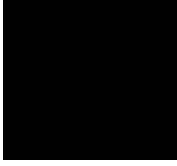
Bilgilerini ve gereğini arz/rica ederim.

Rektör Yardımcısı

Ek:Etik Kurul Raporu (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.





T.C.
REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Tarih: 04/07/2023 16:54
Sayı: E-302.08.01-00002932338



00002932338

Sayı : E-16110545-302.08.01-571080
Konu : Meryem Büşra YILDIZTAŞI
ADIGÜZEL

04.07.2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Hacettepe, 06230
Altındağ/ANKARA

İlgi : 14.06.2023 tarihli ve E-51944218-302.08.01-00002900805 sayılı yazınız

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencilerinden Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL'in Doç.Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "**Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri**" konulu tez çalışmasını Üniversitemiz birimlerinde yapmasının uygun olduğuna dair akademik birim listesi ilişikte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

[Redacted Signature]

Rektör

Ek: Tablo

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.





T.C.
REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Tarih: 01/02/2024 11:31
 Sayı: E-900-00003351637



Sayı :E-18235917-929-2394680
 Konu :M. Büşra YILDIZTAŞI
 ADIGÜZEL'in anket çalışması

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
ALTINDAĞ/ANKARA

İlgi : Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 17.01.2024 tarihli,
 00003317933 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi doktora programı öğrencisi M. Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL'in Doç.Dr.Nihan DEMİRKASIMOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlerin Psikolojik Sözleşme İhlallerine İlişkin Algı ve Deneyimleri" başlıklı tez çalışmasının Üniversitemiz akademisyenlerine uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

Rektör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



EK-E: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- * tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- * görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- * başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- * atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- * kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- * bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

22/07/2024

(İmza)

Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

EK-F: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

22/07/2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: Devlet ve Vakıf Üniversitesi Akademisyenlerinin Psikolojik Sözleşmelerinin Oluşumu ve İhlali Üzerine Nitel Bir Araştırma

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
25/07/2024	243	408881	27/06/2024	%12	2422196424

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

Öğrenci No.: N16248240

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü: ☐ Y.Lisans ☒ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU

EK-G: Thesis/Dissertation Originality Report

22/07/2024

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Administration

Thesis Title: A Qualitative Study on the Formation and Violation of Psychological Contracts of State and Foundation University Academics

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
25/07/2024	243	407881	27/06/2024	%12	2421966424

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

Student No.: N16248240

Department: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi

Status: ☐ Masters ☒ Ph.D. ☐ Integrated Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED
Assoc. Prof. Dr. Nihan DEMİRKASIMOĞLU

EK-H: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- ☐ Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- ☐ Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- ☐ Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

22/07/2024

(imza)

Meryem Büşra YILDIZTAŞI ADIGÜZEL

"*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*"

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tez erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6.2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılmaması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tez erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

*Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

