

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL TUTUM VE DAVRANIŞLARININ
İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ:
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ARACILIK ROLÜ**
(Doktora Tezi)

Hazırlayan:
Reyhan BAŞARAN

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL TUTUM VE DAVRANIŞLARININ
İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRIMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ:
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ARACILIK ROLÜ**
(Doktora Tezi)

Hazırlayan:
Reyhan BAŞARAN

Öğrenci No:
110781020

Danışman:
Prof. Dr. Oya ERDİL

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

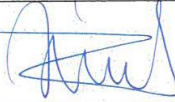
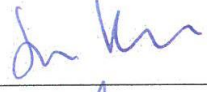
Doktora tezi olarak sunduğum “Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24.12.2016

Reyhan BAŞARAN



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Doktora öğrencisi 110781020 no'lu Reyhan BAŞARAN'ın hazırladığı **"Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü."** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 20/12/2016 günü saat 17:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULU** ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Oya ERDİL (Danışman) (Gebze Teknik Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Halit KESKİN (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Başarılı	
Prof. Dr. Cemal ZEHİR (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Başarılı	
Doç. Dr. Kazım SARI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Başarılı	

Adı ve Soyadı : Reyhan BAŞARAN
Danışmanı : Prof. Dr. Oya ERDİL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2016
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal
Örgütsel Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti,
Psikolojik Sözleşme

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL TUTUM VE DAVRANIŞLARININ İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: PSİKOLOJİK SÖZLEŞMELERİN ARACILIK ROLÜ

Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü olup olmadığının bu çalışmada değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma modeli ve hipotezler literatürde yer alan teorik temeller ve araştırma sonuçlarının incelenmesi üzerine geliştirilmiştir. Araştırmanın amacı işletmelerin rekabet yoğun ortamda, işgücü piyasasının sürekli değişen koşullarına uyum sağlamasının yanısıra kilit çalışanlarının tutundurulmasının önemine de dikkat çekmektir. Örgütsel tutum ve davranışların olumlu yönde geliştirilmesiyle, işletmenin istihdam sürecine katkı sağlanması ve varılan sonuçlara göre önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. 868 çalışanın cevaplarından toplanan veriler analize uygun bulunmuştur. Çalışmanın nicel kısmında, verilerin analizi için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte korelasyon analizleri yapılmıştır. Önerilen hipotetik model ve elde edilen veriler niceliksel olarak yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunurken, çalışmaya tutkunluğun iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olumlu olduğu görülmektedir. Araştırmanın bulguları ayrıca ilişkisel psikolojik sözleşmelerin, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında aracı rolü bulunduğuna dikkat çekmektedir.

Name and Surname : Reyhan BAŞARAN
Supervisor : Prof. Dr. Oya ERDİL
Degree and Date : PhD, 2016
Major : Business Administration
Key Words : Work Engagement, Organizational Identification, Affective Commitment, Job Performance, Intention to Leave, Psychological Contracts

ABSTRACT

THE IMPACT OF EMPLOYEES' ATTITUDES AND BEHAVIORS UPON JOB PERFORMANCE AND INTENTION TO LEAVE: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACTS

The main purpose of this study to evaluate the impact of employees' attitudes and behaviors upon job performance and intention to leave and mediating role of psychological contracts on the relationship. The research model and hypotheses were developed upon reviewing theoretical background and survey results existing in the literature. The purpose of this study is to underline the importance of the retention of key employees in this era of intense competition in the business environment as well as continuous adaptation for changing labor market conditions. By developing organizational attitudes and behaviors in a positive way, it is intended to contribute to the recruitment process and provide recommendations based on the conclusions reached. The sample data consisting of responses from 868 employees was considered suitable for the analysis. In quantitative part of the study, reliability and validity analysis, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation analysis were used for the analysis of the data. The proposed hypothetical model and the data obtained were analyzed quantitatively using Structural Equation Modeling (SEM). The findings indicated that work engagement has a positive impact on job performance and intention to leave while organizational identification only has a significant impact on job performance. The findings of the study also highlight that the relational psychological contracts have mediating effect on the relationship between work engagement, organizational identification and intention to leave.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL KAPSAM

1.1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR.....	3
1.1.1. Çalışmaya Tutkunluk Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	8
1.1.2. Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri ve Sonuçları.....	14
1.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	21
1.1.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Kimlik Teorisi	24
1.1.5. Duygusal Örgütsel Bağlılık.....	26
1.2. DAVRANIŞSAL ÇIKTILAR.....	30
1.2.1. İş Performansı	30
1.2.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	34
1.3. ARACI ROLÜ OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI.....	39
1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı.....	39
1.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	41
1.3.3. Psikolojik Sözleşmelerde Makro Değişimler ve İlişkisel Boyut	49
1.3.4. Psikolojik Sözleşmenin İlişkili Olduğu Kuramlar	51

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

2.1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	54
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1.	ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	68
3.2.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI	69
3.3.	ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMALARI VE VERİ TOPLAMA	70
3.4.	ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ.....	71
3.5.	VERİ ANALİZİ.....	73
3.5.1.	Katılımcıların Sosyo - Demografik Özellikleri	73
3.5.2.	Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi.....	75
3.5.3.	Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	76
3.6.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TESTİ	82
3.6.1.	Değişkenler Arası Korelasyon Analizi.....	82
3.6.2.	Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi	83
3.6.3.	Aracılık Araştırması için Sobel Testi	91
3.6.4.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	94
3.6.5.	Ölçeklerin Sosyo-Demografik Özellikler İle İlişkisi.....	97
SONUÇ.....		103
KAYNAKÇA		107
EKLER.....		131
ÖZGEÇMİŞ.....		135

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Çalışmaya Tutkunluk Tanımları	11
Tablo 2: Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları	22
Tablo 3: Örgütsel Özdeşleşmenin Güncel Özet Çerçevesi	23
Tablo 4: Duygusal Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları	28
Tablo 5: Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Safhaları.....	46
Tablo 6: Psikolojik Sözleşmelerde Makro Değişimler.....	49
Tablo 7: Araştırmanın Hipotezleri	67
Tablo 8: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	74
Tablo 9: Cronbach's Alpha Değerleri için Bir Sınıflama	75
Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	76
Tablo 11: Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama	77
Tablo 12: Araştırma Değişkenlerinin Açıklayıcı Faktör Analizi	78
Tablo 13: Standart İyi Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri.....	80
Tablo 14: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri.....	81
Tablo 15: Araştırma Değişkenlerinin Doğrulayıcı Faktör Analiz Değerleri	81
Tablo 16: Değişkenler Arasında Hesaplanan Pearson Korelasyon Analizi	82
Tablo 17: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	84
Tablo 18: Birinci Modelden Hesaplanan Regresyon ve Determinasyon Katsayıları	84
Tablo 19: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri	86
Tablo 20: İkinci Modelden Hesaplanan Regresyon ve Determinasyon Katsayıları	86
Tablo 21: Hipotezler Testi İçin Yol Analizi Sonuçları	89
Tablo 22: Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü İçin Yapılan İstatistiksel Kontrol Testi (Sobel Test)	92
Tablo 23: Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Rolü İçin Yapılan İstatistiksel Kontrol Testi (Sobel Test)	93
Tablo 24: Aracılık Rolü İçin Hipotez Testlerinin Sonuçları	93
Tablo 25: Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	97
Tablo 26: Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	98
Tablo 27: Ölçek Alt Boyutlarının Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılımı	99
Tablo 28: Ölçek Alt Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı	100
Tablo 29: Ölçek Alt Boyutlarının İşyeri Sayısına Göre Dağılımı	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1: Mantıklı Eylem Teorisi	4
Şekil 2: Kavramsal Taslak Çerçeve	5
Şekil 3: Çalışmaya Tutkunluğun Literatür Üzerinde Evrimi	12
Şekil 4: İş Gereklilikleri – Kaynakları Modeli	14
Şekil 5: Çalışmaya Tutkunluğun Kavramsal Çerçevesi	16
Şekil 6: Çalışmaya Tutkunluk Değer Zinciri	17
Şekil 7: Klasik Tutkunluk Modeli	19
Şekil 8: Campbell'in İş Performansı Modeli	32
Şekil 9: Genişletilmiş İşten Ayrılma Niyeti Modeli	35
Şekil 10: Bireyin Psikolojik Sözleşmesinin Gelişimi	42
Şekil 11: İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerini Nasıl Yaratır?	43
Şekil 12: Bireysel Anlaşma / Psikolojik Sözleşmenin İş Değeri	44
Şekil 13: Psikolojik Sözleşme Oluşum Modeli	48
Şekil 14: Araştırma Modeli	66
Şekil 15: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi – Model 1	83
Şekil 16: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi – Model 2	85

KISALTMALAR

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Kritik Yapıların Analizi)
C	: Cilt
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
ÇT	: Çalışmaya Tutkunluk
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DUB	: Duygusal Örgütsel Bağlılık
GFI	: Goodness of Fit Index (İyi Uyum İndeksi)
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
İGK	: İş Gereklilikleri - Kaynakları
İP	: İş Performansı
İPS	: İlişkisel Psikolojik Sözleşme
JD-R	: Job Demands - Resources
NFI	: Normed Fit Index (Ölçülen Uyum İndeksi)
ÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
S:	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü)
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Yönetim biliminin kuramsal yaklaşımlarında neo klasik teorisyenlerin ve sonrasında yeni adhokrasi olarak tanımlanabilecek yaklaşım ile yeni iş modellerini ve yönetim sistemlerini benimseyen örgütlerin, insan kaynağına her defasında bir adım daha yaklaşmayı önemsedikleri görülmektedir. Adhokrasi kültüründe ön plana çıkan en önemli öğeler dış çevreye uyum, dinamiklik, girişimcilik ve yenilikçilik olmaktadır. Örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde yönetim literatüründe “insan” faktörü, son yıllarda giderek artan bir ilgiyle karşılaşılan pozitif örgütsel davranış yaklaşımının da etkisiyle; çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal bağlılık, psikolojik sözleşme gibi kavramları içeren bir çerçeve ile bu çalışmada ele alınmıştır. Çalışma hayatında son 20 yılı kapsayan uygulamalara bakıldığında, çalışan ve firma performansını geliştiren uygulamaların, stratejik insan kaynakları yönetiminde etken tema olduğu görülmektedir. Etkili seçimle bir araya geldiğinde bu uygulama çeşitliliği kurumlar açısından stratejik üstünlüğe giden sağlam bir yol oluşturur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin rolünün iyi anlaşılması ve stratejik yönetim süreçlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması kurumların rekabet yoğun ortamda stratejik üstünlük sağlamasında, yetenek yönetimi ve çalışan tutundurma politikalarının güçlendirilmesinde önemli bir etkidir.

Son yıllarda organizasyonların sürekli değişim ve belirsizlik ortamında faaliyet göstermesi, özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminin önemini daha da arttırmış, bu nedenle “insan” faktörünün önemi ve sahip olduğu uygulanabilir bilgi (know-how) rekabetçi ortamda avantaj kaynağı durumuna gelmiştir. Çalışmaya tutkun, örgütüyle özdeşleşmesi yüksek ve duygusal örgütsel bağlılığı bulunan çalışanların kurum bünyesinde tutundurulması yönünde süreçlerini planlayan ve geliştiren kurumlar; günümüzde rekabet yoğun ortamda fark yaratmanın insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olabileceğinin ayırdına varmışlardır.

Çalışmada, özellikle son 10 yılda endüstrileşmiş ülkelerin de işgücü piyasalarında önemi artmış olan, Türkiye’de de işgücü piyasası kapsamında, insan kaynakları açısından en dinamik sektörlerden olan hizmet sektörü tezin uygulama

alanı olarak seçilmiştir. Hizmet sektörünün tercih edilmesinin öncelikli nedeni, işgücü istatistiklerine de bakıldığında bu sektör nazarında yoğun istihdam artışının olduğu, işgücü devir oranı açısından da diğer sektörlere nazaran işgücü hareketliliğinin daha yüksek olmasıdır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar ve çalışanlar arasında bağları etkileyen faktörler değerlendirilerek, kurumlar için çalışan tutundurma ve yetenek yönetimi politikalarının belirlenmesinde bir yol haritası oluşturulmasında fayda sağlanması, olumlu istihdam ilişkilerinin kurulması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması aşamalarında da yol gösterici olması ve katkıda bulunulması bu çalışma kapsamında hedeflenmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimine yönelik bu araştırma ile hem pozitif örgütsel davranış literatürü hem de insan kaynakları uygulamaları açısından destek sunulması amaçlanmaktadır. Ulusal literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık kavramlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile bağıntısını, ilişkisel psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü çerçevesinde inceleyen bir çalışmanın henüz yapılmamış olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında yukarıda genel bilgisi verilen çerçevede daha önce literatürde bu kapsamda işlenmemiş olan çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü ampirik olarak analiz edilerek; a) çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, b) çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılığın iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi ve c) psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun, çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında aracı rolü incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümde temel kavramsal kapsam üzerinde durularak, literatür kapsamında değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, teorik model ve hipotezlerin geliştirilmesine odaklanılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırma yöntemi detaylı olarak açıklanmıştır. Son olarak çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilerek, öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMSAL KAPSAM

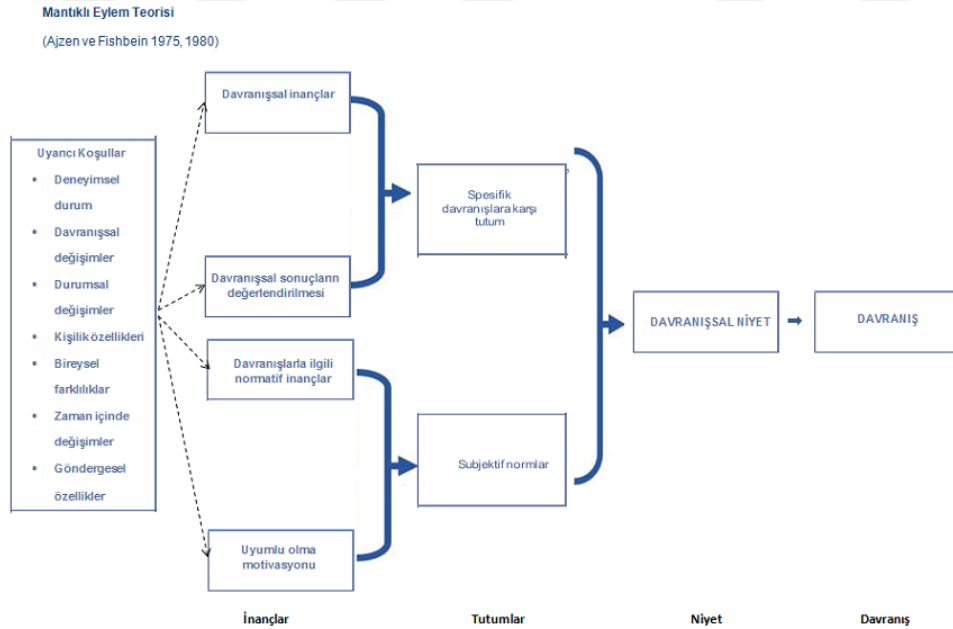
Çalışmanın bu bölümünde temel kavramsal çerçeve üzerinde durularak, sonraki bölümlerde incelenecek olan araştırma modeline alt yapı sağlanması hedeflenmektedir. Temel kavramsal kapsam genelinde örgütsel tutum ve davranışlar arasında bulunan çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık kavramları kuramsal olarak incelenecektir.

1.1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ÖRGÜTSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Küreselleşme ve hızlı değişen piyasa koşulları sonucunda organizasyonların sürekli bir değişim süreci içerisinde olmaları, hem kurumların hem çalışanların da bu değişim sürecine hızlı ve başarılı bir şekilde adaptasyon sağlamalarını gerektirmektedir. Son 20 yıldır geleneksel örgüt ve iş modelleri çerçevesinde benimsenen yaklaşımlar; kurumların rekabetçi avantaj üstünlüğü elde edebilmesi, yeni adhokrasi kültürüne uyum sağlanabilmesi açısından çalışanların şirketin en önemli kaynaklarından birini temsil etmesi gibi faktörlerle değişikliğe uğramıştır. Örgütsel eğilimlerin değişmesi doğal olarak istihdam ilişkisinde de bir dönüşüme neden olmakta, dolayısıyla da örgütlerde çalışanların beklentilerinin yönetilmesi önemli ve öncelikli görevler arasında yer almaktadır. (Vos ve ark., 2005, 41).

Literatüre genel olarak bakıldığında, çalışanların pozitif tutum ve davranışlarının başarılı iş performanslarında etken olabileceği belirtilmektedir. Ng ve Feldman'a (2010) göre örgütsel tabanlı tutumlar, işveren ve istihdam ilişkisinin özet değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Literatürde hangi iş tutumlarının çalışılması gerektiğine dair genel bir değerlendirme kriteri bulunmamaktadır. Tutumlar üzerinde özellikle de tutum – davranış ilişkilerine odaklanan çalışmalar hem sosyal psikoloji hem de endüstri / örgüt psikolojisi alanında bu akademik disiplinlerin neredeyse başlangıcından itibaren meşgul olduğu konular arasında yer almaktadır (Dalal vd., 2012, 296). Çalışmanın temel kavramsal kapsam değerlendirmesinde bu nedenle pozitif tutum ve davranışlar üzerine odaklanılmaya çalışılacaktır. Bir işletmede duygusal sermaye ne kadar güçlüyse, verimlilik de aynı

ölçüde artmaktadır. Kendini işe vermek veya kendini işe adamak kelimeleri ile tanımlanan çalışmaya tutkunluk hali, her üretim faaliyetine hatta toplumsal hayatın bütününe kalite ve verimlilik getirir. İşletmeler açısından çalışmaya tutkunluk tutumuna sahip çalışanların istihdam edilmesi bir çok açıdan önem taşımaktadır. Çalışmaya tutkunluğu güçlü olan çalışanların, örgütsel özdeşleşmelerinin ve duygusal örgütsel bağlılıklarının da kurum tarafından güçlendirilmesi ile istihdam sürecinin pozitif nitelikte sürdürülebilirliği sağlanabilir. Çalışanlardan beklenen performansları elde edebilmek için kurum ile çalışanlar arasındaki psikolojik sözleşmelerin de bu noktalarda güçlü yapılandırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin, örgütsel tutum ve davranışların güçlendirilmesinin sağlanmasında önemli bir araç olarak kullanılabileceği öngörülmektedir. Çalışanların örgütsel tutum ve davranışları ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü, Fishbein ve Ajzen'in (1975) Mantıklı Eylem Teorisi (The Theory of Reasoned Action) kapsamında dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Şekil 1'de inançlar, tutumlar, niyet ve davranış ekseninde tutum ve davranışlar arasındaki ilişki gösterilmektedir (Fishbein ve Ajzen 1975, 334).

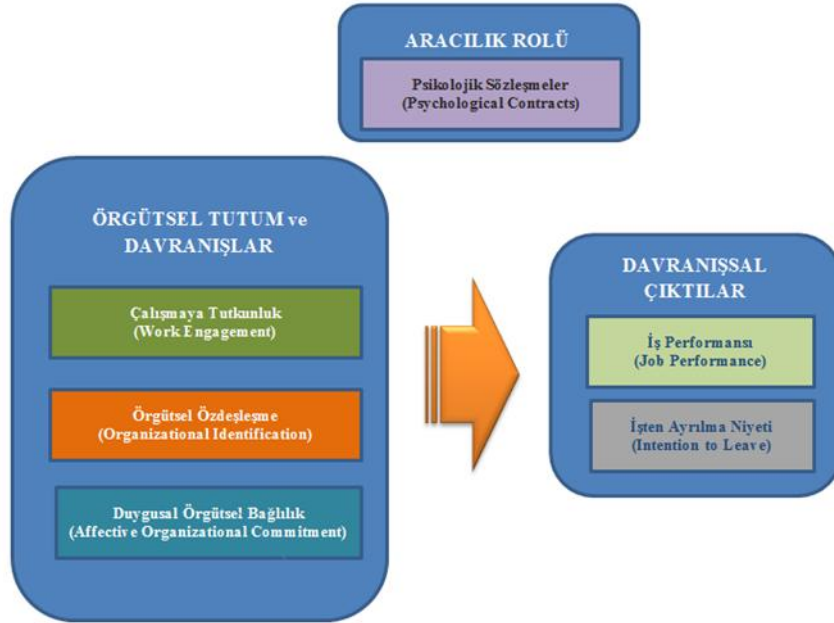


Şekil 1: Mantıklı Eylem Teorisi

Kaynak: Fishbein, M ve Ajzen, I. (1975), Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mantıklı eylem teorisine göre subjektif normlar ya da davranışa yönelik tutumlar (bu çalışma kapsamında dikkate alınan değişkenler; çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık), kişinin davranışsal niyetlerini etkilemekte (iş performansı, işten ayrılma niyeti) bunun sonucunda da kişi davranışa geçmektedir. Diğer bir ifadeyle bu teori, tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu açıklamaktadır.

Çalışmanın temel konu başlıklarından ve incelenen değişkenlerden olan örgütsel tutumlara yönelik olarak; çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık kavramları ve literatür araştırma sonuçlarına bu bölümde yer verilecektir. Temel olarak ilgili kavramların tanımları, literatür gelişimleri ve bağlantılı oldukları kuramlar üzerinde durulacaktır. Çalışmanın temel kavramsal kapsamı genelinde Ajzen ve Fishbein'in (1980) mantıklı eylem teorisi de baz alınarak değerlendirilen ve geliştirilen kavramsal taslak çerçeve bilgisi aşağıda şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2: Kavramsal Taslak Çerçeve

Ulusal literatüre bakıldığında öncelikli olarak çalışmaya tutkunluk ve psikolojik sözleşmeler üzerine çalışmalar incelendiğinde, farklı değişkenlerle doğrusal ilişkileri bulmaya yönelik araştırmalarla sınırlı kalındığı görülmektedir. Özellikle bu kapsamda yapılan çalışma sayısının da kısıtlı olduğu görülmektedir. Organizasyonel sürdürülebilirlik kapsamında farklı demografik özelliklere sahip çalışanların yönetsel gereksinimlerindeki farklılıklar, nitelikli çalışanların işe alımı, örgüte bağlılığın sağlanması, çalışan yaşam döngüsü gibi kavramlar şirketlerin toplam performansları için kritik öneme sahiptir. Çalışanın işini ifa etmesi için sahip olduğu ve olacağı öz kaynakların, işine karşı sergilediği çalışma şevki, göstereceği performans ile yakın ilişkili olması, bu koşulların da sağlanması yönünde neler yapılabileceği kurumların ve insan kaynakları uygulayıcılarının ajandasında önemli gündem maddeleri arasında bulunmaktadır.

İşletmelerde özellikle ön saflarda çalışan, hizmet sunan işgücünün firma değerinin yaratılması ve sürekliliğinin sağlanması yanında, bu işgücünün tutum ve davranışlarını, performansını etkileyen faktörlerin ölçümlenmesine yönelik literatürde farklı değişkenlerle çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Kurumlar ve insan kaynakları uygulayıcıları tarafından, çalışan tutum ve davranışlarının olumlu çerçevede yönlendirilmesiyle, performansın geri dönüşünün firmanın finansal metriklerine örneğin karlılığına olan etkisinde önemli bir katkısının bulunduğu anlaşılmaktadır.

Harter ve arkadaşları tarafından (2002), 36 firmada 7.939 iş ünitesi kapsamında gerçekleştirilen meta analiz çalışmasında, çalışan memnuniyeti ile çalışan değişkenleri arasında bulunan verimlilik, müşteri değişkenleri olarak memnuniyet ve firma değişkenleri olarak karlılık arasında olumlu ilişkiler olduğu saptanmıştır. Vargo ve Lusch'a (2004) göre ayrıca hizmetin baskın olduğu mantık içerisinde çalışanların, şirketin en önemli kaynağını temsil ettiği yönünde teorik argümanlar geliştirilmiştir. Çalışanların, şirket için en temel yapı taşı olarak değerinin bulunduğunu açıkça ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Literatüre bu yönde Schaufeli ve arkadaşları (2002:74) tarafından en son yapılan katkı "pozitif, tatmin edici, iş odaklı zihin" olarak atfedilen çalışmaya tutkunluk kavramı olmuştur. Çalışmaya tutkunluk yapı olarak firma açısından sayısız çıktı ile arasında pozitif

ilişkiler bulunması nedeniyle ufuk açıcı bir ilgiye sebebiyet vermiştir. Örneğin, Harter ve arkadaşları (2002), Salanova ve arkadaşları (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, firma sonuçları açısından müşteri memnuniyeti ve sadakati ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bağıntılar bulunmaktadır (Barnes ve Collier, 2013).

Çalıştıkları örgütte paylaşılan ortak değerleri, tutumları ve amaçları tam anlamıyla benimseyen, örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanların, çalışmaya tutkunlukları ile kurumlarına karşı gönüllü yaklaşımla her türlü desteği gösterebilecekleri, kurumlarını gerektiğinde çeşitli platformlarda savunabilecekleri ve kurumun amaçlarına ulaşması yönünde ellerinden gelen çabayı sergileyebilecekleri yönünde literatürde çalışmalara yer verilmiştir. Çalışanın örgüte karşı geliştirdiği olumlu tutum ve davranışlar dolaylı olarak üretkenliğin ve verimliliğin artmasını, iş gücü devir oranının düşmesini, kurumda çalışanlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanmasını, örgütün çevresel ve global değişimlere daha kolay adapte olmasını, yani örgütün performansının ve verimliliğinin hemen her alanda yükselmesini ve gelişmesini sağlayacak ortamı hazırlayacaktır. Bakker ve Leiter'a (2010) göre günümüzde, turbülanslı yoğun ekonomik ortam içerisinde hayatta kalabilmek ve başarılı şekilde rekabet edebilmek için şirketler tarafında çalışanlarının proaktif olması, görevlerini tutkuyla yerini getirirken inisiyatif göstermeleri ve yüksek standartlarda performans gösterme bağlılıklarını sürdürebilmeleri beklenmektedir. Organizasyonların uzun dönemli başarıları için kritik başarı faktörleri arasında çalışanların örgütsel amaçları benimseyerek bu doğrultuda inanç göstermeleri bulunmaktadır. Böylece çalışanların örgüte aidiyet duygusunun geliştirilebilmesi yönünde uygulamalara önem verilmesi, örgütleriyle özdeşleşmeleri ve duygusal örgütsel bağlılıklarının artırılması, çalışmaya tutkunluklarının devamlılığının sağlanmasıyla da kurumsal açıdan verimliliğin sürdürülebilirliğinin korunması ve geleceğe yönelik stratejik hedeflerin başarılması yönünde kurumlara destek olacaktır. Bakker ve Schaufeli (2008) tarafından da organizasyonel çeviklik, çalışanların enerjisini ve özgüvenini ortaya koyduğu, özgün biçimde işine olan coşkusunu ve tutkusunu sergilemesini ifade etmektedir. Özetle, modern işletmeler, örgütsel tutum ve davranışlarında olumlu yönelim gösteren, çalışmaya tutkun işgücüne gereksinim duymaktadır (Chungtai ve Buckley, 2011).

1.1.1. Çalışmaya Tutkunluk Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Çalışmaya tutkunluk kavramı, son yıllarda pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikoloji yaklaşımının da etkisiyle akademik literatürde giderek artan bir önem kazanmaya başlamıştır. Çalışmaya tutkunluk kavramının, çalışan ve örgüt performansı açısından da değer taşıması; kurumların, pozitif örgütsel tutum kriterlerine işe alım öncesinde de doğal olarak sahip olan bireyleri, işe alım süreçlerinde tercih etmesinde etken rol oynamaktadır. Bir çok birey kariyer alanında becerilerini geliştirmek ve amaçlarına ulaşmak için yıllarca çalışır; bunun sürekliliğinin sağlanması ise bireylerin çalışmaya tutkunluğunun yüksekliği ile mümkün olmaktadır. Çalışmaya tutkun, kendi kendine motive olabilen ve sorumluluk bilinci yüksek olan bireyler organizasyonların rekabet yoğun ortamlarda başarısında ve verimliliklerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmaya tutkunluk yapısı gereği hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip bir kavramdır (Macey ve Schneider, 2008).

Çalışmaya tutkunluk kavramının Türkçe’de ne şekilde ifade edilmesi gerektiğine yönelik henüz ortak bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir. Uluslararası literatürde genelde İngilizce karşılığı “work engagement / job engagement / employee engagement” olarak ifade edilen kavram; ulusal literatürde çoğu zaman işe angaje olma (Güneşer 2007), işe kapılma (Öner 2008), işe gönülden adanma (Bal, 2008), çalışmaya tutkunluk (Turgut 2010), işe tutkunluk (Çağlar 2011), işe cezbolma (Esen 2011), işe adanmışlık (Aybas 2014), işe angaje olma (Meydan ve Özkalp, 2015) ifadeleriyle kullanılmıştır. Ulusal literatürün geneline bakıldığında da Turgut (2011) tarafından yapılan kavram geçerliliği çalışması da dikkate alınarak, kavramın Türkçe adlandırılmasında “çalışmaya tutkunluk” karşılığının kullanılması uygun bulunmuştur.

Çalışmaya tutkunluk kavramı ilk defa Kahn (1990) tarafından bireysel tutkunluk (personel engagement) olarak ifade edilmiş ve “işle ilgili gerçekleştirilecek performansta, bireylerin kendilerini rollerine adanmaları” şeklinde tanımlanmıştır (Rich ve ark., 2010). Çalışmaya tutkunluk genelde bireyin güvenlik ihtiyacı, psikolojik durumu ve işe yüklediği anlam üzerine odaklanan örgütsel tutumu açıklayıcı bir faktör olarak ifade edilmektedir. Çalışmaya tutkunluk; literatürde

sıklıkla kullanılan, bağlılık ya da motivasyon gibi olumluluk duygusu içeren örgütsel tutumlardan farklı bir anlam taşımaktadır (Kahn, 1990).

Çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal yönde çalışmaya tutkunluk geliştirebilmekte, bunların arasında özellikle bilişsel ve duygusal çalışmaya tutkunluk daha baskın olarak yer alabilmektedir. Duygusal anlamda çalışmaya tutkunluk ile bireyin; çalıştığı kurum bünyesinde diğer bireyler genelinde, ast ya da üst ilişkisi içerisinde anlamlı yönde etkileşimde bulunabilmesi ifade edilmektedir. Bilişsel çalışmaya tutkunluk ise bireylerin çalışma hayatında görev ve sorumluluklarının bilincinde olmasını tanımlamaktadır. Kahn'a (1990) göre "kendisine yönelik beklentilerin ne olduğunu bilen, örgüt içinde iletişimi ve ilişki yönetimini sağlam kuran, çalışmasında anlam bulan" bireyler, çalışmaya tutkun olarak tanımlanmaktadır (Rich ve ark., 2010). Kahn'ın çalışmaları çalışmaya tutkunluk ile ilgili kapsamlı bir teorik model oluşturmaya rağmen, bu modelde kavramın tanımlanmasına ilişkin bir öneri geliştirilememiştir (Schaufeli ve Bakker, 2004) .

Macey ve Schneider (2008) tarafından çalışmaya tutkunluk hem tutumsal hem de davranışsal olarak tanımlanmasına rağmen, diğer taraftan bir şekilde Newman ve arkadaşlarına (2010) göre de tutum olarak mı yoksa davranış olarak mı betimlenmesinin uygun olup olmadığı hala tartışma konusu olarak süregelmektedir. Ancak çalışmayla da paralel çizgide değerlendirmeye uygun olması açısından duygusal - motivasyonel durum olarak değerlendirmeye alınabilir. Çalışmaya tutkunluk üzerinde iki husus oldukça önemlidir; a) birinci husus; çalışmaya tutkunluğun, kuruma veya işe bağlı bir yönelim olmadığı, bireyin görev ve iş sorumluluklarını ifa etmesi ile oluşan performans nedeniyle gelişen psikolojik durumdur, b) ikinci husus ise; bireyin işine olan tutkunluğunu, kendini işine odaklamak amacıyla kullanmasıdır. Böylece çalışmaya tutkunluk; birden fazla unsuru bir arada bulunduran çok yönlü bütünsel bir çalışan yatırımı olarak ortaya çıkmaktadır (Kahn, 1990; Rich ve ark., 2010). Çalışmaya tutkunluk, bireyin yaptığı işe yönelik duygusal ve bilişsel anlamda konsantrasyonunu işaret etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Çalışmaya tutkunluğun kurgusunu anlayabilmek için üç önemli konu bulunmaktadır: 1) Bakker ve Leiter’a (2010) göre, Schaufeli ve arkadaşları tarafından yapılan kavramsallaştırmada “özgül, iyi tanımlanmış, görgül araştırma ve pratik uygulamaya açık, düzgün işlevselleştirilmiş psikolojik durum” olarak çerçevesinin belirlendiği; 2) Sweetman ve Luthans’a (2010) göre çalışmaya tutkunluğun geçici ve kolay işlenebilir bir konu olmadığı; 3) Schaufeli ve Bakker, (2010) tarafından çalışmaya tutkunluk ile çalışan tutkunluğunun eş anlamlı olmadığının işaret edilmesinin gerekliliğinin önemli olduğu yönündedir. Schaufeli ve Salanova (2011), Schaufeli ve Bakker (2010) tarafından yapılan araştırmalarda; çalışmaya tutkunluk, çalışanın işi ile olan ilişkisine işaret ederken, çalışan tutkunluğu ise daha geniş bir çerçevede işi, şirketi, mesleki rolü ve benzeri kavramları kapsamaktadır. Schaufeli ve Bakker’a (2010) göre bu ayrımın yapılması, hem pratik uygulama alanında hem de çalışmaya tutkunluğun ilişkili kavramlardan ayırt edilmesinde önem taşımaktadır (Barnes ve Collier, 2013).

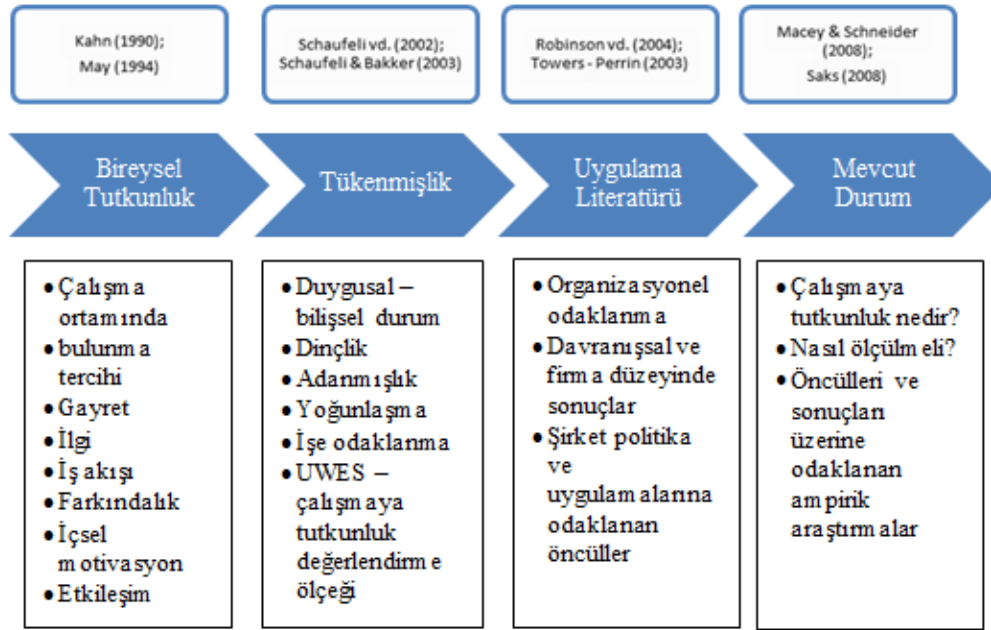
Araştırmalara göre, çalışmaya tutkun bireyler, duygusal boyutta örgütlerine bağlı, örgüt içerisinde çalışma şevki yüksek, yeniliklere ve değişime açık, kurumun başarı heyecanını paylaşan çalışanlar olarak tanımlanmıştır. Bahsi geçen bu özelliklere sahip çalışanlar; sahip oldukları bilgi ve yetenekleri ile kurumlarında bir fark yaratabileceklerine güvenirler (Esen, 2011). Çalışmaya tutkunluğun yapı olarak karmaşık bir mirasa sahip olması nedeniyle literatürde birden fazla tanımının bulunduğu görülmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 1’de genel olarak çalışmaya tutkunluk üzerinde çalışan akademisyenlerin ve uygulamacıların tanımlarından seçkiler yer almaktadır. Tanımlar çalışmaya tutkunluğu farklı birçok açıdan kapsamakta ancak gene de ortak bir görüş birliğine varılamadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Çalışmaya Tutkunluk Tanımları

Tanım	Yazar
Bireyin, kendisini, çalışmaya ve başkalarına olan bağlantısını destekleyen örgütsel rollerini gerçekleştirmeye adanması, bütüncül performans göstermesini destekleme.	Kahn (1990)
Dikkat (bireyin işini yerine getirmek için düşünmeye ayırdığı zaman ve bilişsel uygunluk durumu) ve yoğunlaşma ile ifade edilen işe dalma ve bireyin o iş üzerindeki odak yoğunluğu.	Rothbard (2001)
Tükenmişliğin karşıtı; pozitif, tatmin edici, iş odaklı ruh halinin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile nitelendirilmesi.	Schaufeli vd. (2002)
Bireyin işine olan ilgisi ve memnuniyeti yanında işine karşı coşku duyması.	Harter vd. (2002)
Çalışanların işlerine karşı olumlu duygular hissettiklerinde, bireysel olarak çalışmayı anlamlı ve iş yüklerini altından kalkılabilir bulması, çalışmaya dair gelecek umudu taşıması.	Nelson and Simmons (2003)
Çalışanların şirketlerinin başarısına yardım etmek için sürdürülebilir temelde yoğun çaba göstermelerine yönelik isteklilik ve yeterlilik.	Towers Perrin's Global Workforce Study (2003)
Çalışanın örgütüne ve onun değerlerine karşı olan pozitif tutumu; işveren ve çalışan arasında karşılıklı ilişkinin olması gerekliliği.	Robinson vd. (2004)
Çalışanın örgüte olan duygusal ve bilişsel bağlılığının ve de başarısının ölçüsü	Hewitt Associates (2004)
Çalışanın öğrenme ve işe yönelik isteği; çalışmaya, iş arkadaşlarına ve örgüte olan pozitif ya da negatif duygusal bağlılığının ölçülebilirliğini etkiler.	Vaijayanthi vd. (2011)

Kaynak: Witemeyer, H. (2013) Employee Engagement Construct and Instrument Validation. Dissertation, Georgia State University, (24 Ağustos 2016) tarihinde http://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/17'den alındı.

Günümüz çalışma ortamında, pozitif örgütsel davranış araştırmalarına olan ilgi ve ihtiyaç gün geçtikçe daha da önem taşımaktadır. Çalışmaya tutkunluğun akademik ve uygulama literatürü kapsamında evrimine bakıldığında ise dört aşamadan oluştuğu gözlemlenmektedir. Aşağıda yer alan şekil 3'de çalışmaya tutkunluğun literatür üzerindeki evrimsel süreci görülmektedir.



Şekil 3: Çalışmaya tutkunluğun literatür üzerinde evrimi

Kaynak: Witemeyer, H. (2013) Employee Engagement Construct and Instrument Validation. Dissertation, Georgia State University, (24 Ağustos 2016) tarihinde http://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/17/ den alındı.

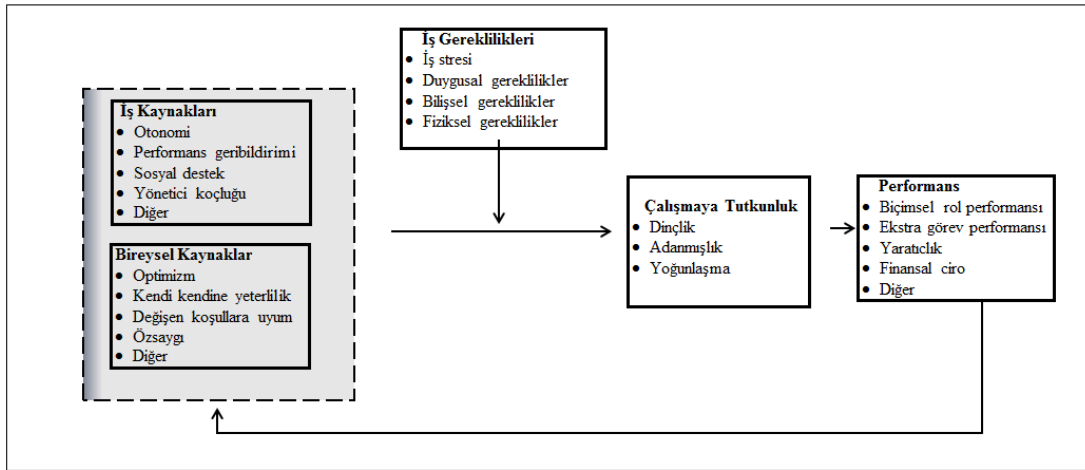
Literatürde çalışmaya tutkunluk ile ilgili en sık karşılaşılan tanım Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile karakterize edilmiş olan pozitif, tatmin edici ve iş odaklı bilinç durumu olarak ifade edilmektedir. Çalışmaya tutkunluk genel olarak hem bilişsel hem duygusal bir süreci kapsamakta ve üç alt boyuttan oluşmaktadır: “dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication), ve yoğunlaşma (absorption)”. Dinçlik; çalışma enerjisinin yüksekliğini ve bilişsel dayanıklılığı, gayret göstermeyi tanımlar. İş görme edimini yerine getirirken kendini dinç ve işine karşı güdülenmiş hisseden birey her ne koşulda olursa olsun görevini yerine getirme gayreti içerisinde. Adanmışlık; işe karşı güçlü bir bağlılık gösterilmesi şeklinde ifade edilir. İşlerinde belli bir gayret gösterilmesinin gerekliliğinin farkında olan, kendilerini işleriyle ifade eden ve işlerinde anlam bulan, yoğun çalışma şevki içerisinde olan bireyler “adanmışlık” içerisinde. Yoğunlaşma ise yapılan işte bütünüyle konsantrasyonun sağlanmasıdır. Bireyin kendini herşeyden soyutlayarak bütünüyle çalışmaya kaptırmasıdır (Turgut, 2011).

Bakker ve arkadaşlarının (2008) ifadesine göre geliştirilmeye açık her kavramda olduğu gibi çalışmaya tutkunluk ile ilgili olarakta birçok bilinmeyen bulunmaktadır. Newman ve Harrison'a (2008) göre çalışmaya tutkunluğun iş tatmini ya da bağlılıktan daha farklı bir yapıda bulunduğu bazı araştırmacılar tarafından da sorgulanmaktadır. Salanova ve arkadaşlarına (2005) göre de bazı araştırmacılar da çalışmaya tutkunluğun, çalışan performansı ile sonuçlandığı yönünde model sunarken, Bakker ve arkadaşları (2004) tarafından iş kaynakları ve performans arasında kilit aracı değişken olduğu belirtilmektedir. Tüm bunlara ek olarak Bakker ve arkadaşları (2008), Halbesleben (2010) tarafından, çalışmaya tutkunluk ve özgül sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştıran, bu ilişkilerinde farklı endüstriler arasında nasıl farklılık gösterdiğine yönelik az sayıda çalışma bulunduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak, çalışmaya tutkunluğun öncülleri ve sonuçları üzerinde daha fazla kavrayışa gerek duyulmaktadır (Chungtai ve Buckley, 2011; Barnes ve Collier, 2013).

Çalışmada da üzerinde durulan ve genel kapsamda literatüre de bakıldığında, son yıllarda özellikle örgütsel davranış alanında araştırmacıların, insan kaynakları yönetimi profesyonelleri ve uygulayıcılarının gündeminde yer alan tutumlar arasında çalışmaya tutkunluk en başta gelmektedir. Özellikle çalışmaya tutkunluğun literatürde giderek artan öneminin yanında günümüzde de bir çok kurum uygulamasında yer almaya başladığı ve kurumların çalışan araştırmaları kapsamında çalışmaya tutkunluğu, çalışmaya “sürdürülebilir katılım” şeklinde değerlendirdikleri ayrıca gözlemlenmektedir (Seljegard, 2013). İlgili kavramın günümüz iş hayatı koşullarında değer kazanmasına etken olan nedenler ise çalışmaya tutkunluğun genel değerlendirmede bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli pozitif sonuçları doğurmasıdır. Çalışmaya tutkunluk ile ilgili yapılan görgül araştırmalar sonucunda da artan çalışan performansı, örgüte bağlılık, artan verimlilik, müşteri sadakati yanında azalan iş gücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi önemli örgütsel sonuç ve davranışlar üzerinde etkisi olabileceği bu çalışma kapsamında dikkate alınmaktadır.

1.1.2. Çalışmaya Tutkunluğun Öncülleri ve Sonuçları

Çalışmaya tutkunluğun hem bireysel hem örgütsel çerçevede pozitif sonuçları bulunmaktadır. Çalışmaya tutkunluğun daha net anlaşılabilmesi açısından, bu nedenle kavramı etkileyen ve bu kavramdan etkilenen değerlerin bilinmesi, çalışmaya tutkunluğun nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması açısından da yararlı olacaktır. Çalışmaya tutkunluğun işletme sonuçları; işten ayrılma niyeti (Schaufeli ve Bakker, 2004), örgüte bağlılık (Bakker ve Schaufeli, Hakanen, 2006), çalışan performansı (Bakker ve Bal, 2010), artan müşteri sadakati, verimlilik (Attridge 2009) üzerinde etkili olduğu yapılan ampirik çalışmalarla da desteklenmiştir. Genel kapsamda da çalışmaya tutkunluk kavramının kavramsal haritasının (nomological network) incelendiği çeşitli çalışmalar ve modeller ortaya konulmuştur. Çalışmaya tutkunluk kavramının öncülleri ve sonuçları üzerine genelde literatürde üzerinde en fazla durulan modellerden biri iş gereklilikleri – kaynakları (İGK - JD-R: job demands – reosurces) modelidir (Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker ve Leiter, 2010). Şekil 4’de bu modelin genel çerçevesi görülmektedir.



Şekil 4. İş Gereklilikleri – Kaynakları Modeli

Kaynak: Bakker ve Demerouti (2008). Towards a Model of Work Engagement, Career Development International, 13 (3), s. 218.

İş gereklilikleri ve kaynakları modeli içinde çalışmaya tutkunluğun temel nedenleri olarak iş ve bireysel kaynaklar yer almaktadır. İş kaynakları işin fiziksel, sosyal ve organizasyonel yönlerine işaret ederek;

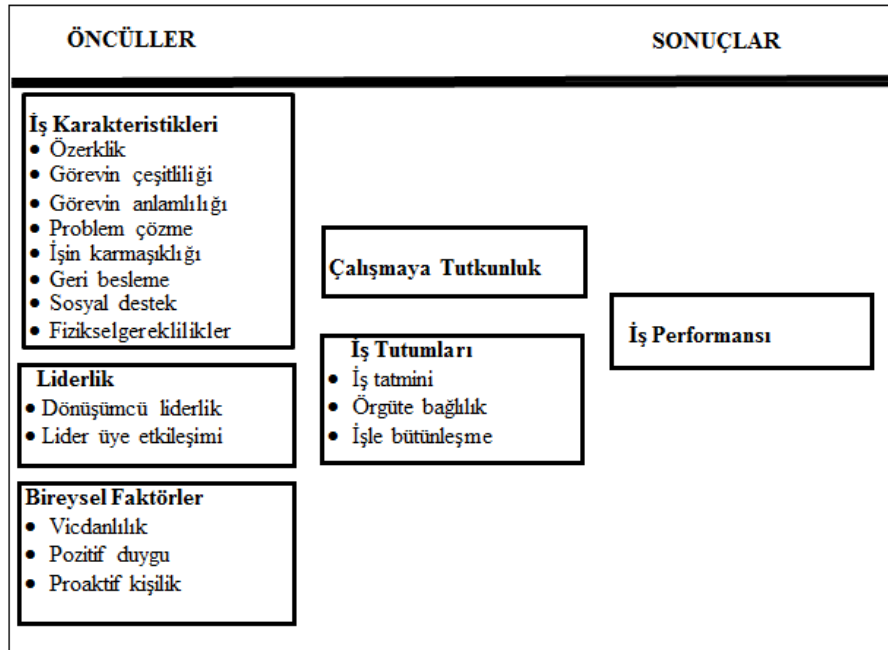
- İş taleplerinin ve dolayısıyla bağlantılı olduğu fizyolojik ve psikolojik maliyetlerin azaltılmasına,
- Kişisel gelişim ve öğrenim için fırsatlar sağlanmasına,
- İş hedeflerinin başarılmasına fayda sağlayabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004)

Bireysel kaynaklar ise kişiliğin bilişsel-duygusal yönlerini, bireyin çeşitli zorluk ve sıkıntılarla yüzleşmesine rağmen hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran ve bu yönde motivasyonunu sağlayan, kendi ve çevresi hakkında gelişime açık olumlu görüşlerini kapsamaktadır. Tüm genel çerçevede de sonuç olarak bu model, bireylerin kendi iş / bireysel kaynaklarını yaratabildikleri bir geri bildirim döngüsünü de içinde barındırarak, çalışmaya tutkunluğu performans ile ilişkilendirmektedir. İş gereklilikleri ve kaynakları modeli, çalışmaya tutkunluğun nedenleri ve sonuçlarının saptanmasında oldukça önemli bir çerçeve sağlamasına rağmen cevaplanması gereken bazı eksik yönleri de içermektedir. Örneğin araştırmacılar, belirli iş ve bireysel kaynakları ölçümlemek yerine, çalışan tutumlarının daha global kapsamda ölçümlenmesini, iş tatminine karşılık performans geribildiriminin bireysel kaynaklarının ölçümlenmesi şeklinde değerlendirmeye alarak, çalışmaya tutkunluğu yine de tam olarak yordayabilirler mi? Buna ek olarak, iş tatmini, duygusal bağlılık ve çalışmaya tutkunluk arasında nasıl bir ilişki bulunduğu araştırılabilir mi? Çalışmaya tutkunluk ile ilgili literatürde bulunan bir diğer boşluk ise çalışmaya tutkunluğun sonuçları ve bu sonuçların neden mümkün olduğu üzerine kesin bir anlayışın geliştirilememiş olmasıdır (Barnes ve Collier, 2013).

İş gereklilikleri / kaynakları modelinde genelde çalışma şartları, iş gereklilikleri ve iş kaynakları şeklinde iki başlıkta sınıflandırılmaktadır. İş gereklilikleri bir diğer ifade ile genelde “stres yapıcılar” olarak adlandırılmakta; bir işte fiziksel, bilişsel ve duygusal enerji gerektiren fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri içermektedir. İfade edilen bu gereklilikler nedeniyle, çalışanın yoğun enerji sarfederek gayret gösterdiği durumda, gereklilikler stres yapıcılara

dönüşerek psikolojik ve fizyolojik zararlara sebebiyet verebilir. Tüm bu durumlara örnek olarak zaman baskısı, fiziksel çalışma koşullarının olumsuzluğu (gürültü, aydınlatma, çalışma ortamının yetersizliği gibi) gerektiğinden daha fazla enerji harcanmasına, gayret gösterilmesine neden olacağından çalışanın zihinsel, fiziksel ve duygusal kaynaklarını tüketmesine sebebiyet verebilir. Konunun diğer tarafında ise iş kaynakları çalışanın hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran, gerekliliklerin sebep olduğu fizyolojik ve psikolojik etkileri azaltan ve çalışanın bireysel gelişimini destekleyen fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel özellikleri içermektedir. Kurumsal ve sosyal destek, otonomi gibi iş kaynakları çalışanın işyerinde kendini güvende ve işe karşı tutkun, güdülenmiş hissetmesine yönelik bir çalışma ortamı oluşturur (Turgut 2011,156).

İş gerekleri – kaynakları modelini sonrasında bir farklı boyuta götürerek geliştiren Christian ve arkadaşları (2011), çalışmaya tutkunluğun öncül ve sonuçlarını içeren ayrı bir kavramsal harita-model ortaya koymuşlardır. Çalışmaya tutkunluğun kavramsal çerçevesini içeren bu model aşağıda şekil 5’te yer almaktadır.

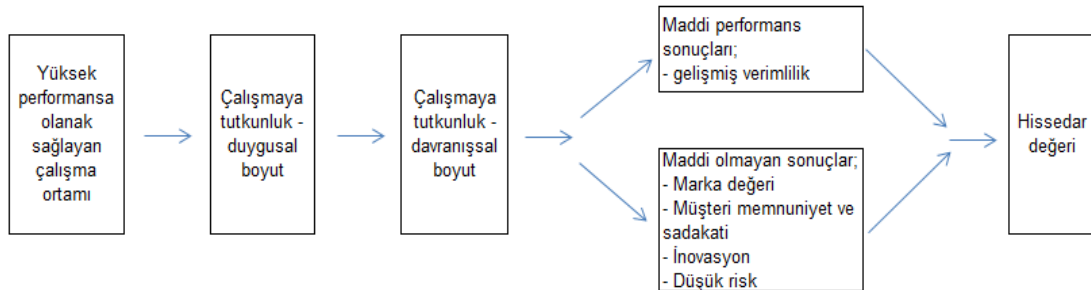


Şekil 5: Çalışmaya Tutkunluğun Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Christian ve ark., (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance, Personnel Psychology (64), s. 96

Şekil 5’de görülen modelde çalışmaya tutkunluk; iş karakteristikleri, liderlik ve bireysel özellikleriyle işe ilişkin performans arasında aracı değişken rolü oynamaktadır. Çalışmaya tutkunluğun kavramsal çerçevesi modelinde; birinci öncül olan iş karakteristikleriyle motivasyonel, sosyal ve bağlamsal faktörler ifade edilmektedir. Liderlik ise bu modeldeki ikinci ana öncülü oluşturmaktadır. Khan (1990) sonrasında Christian ve arkadaşlarının da (2011) ifade ettiği şekilde liderlik; net beklentilere sahip, adil, yüksek performansı takdir eden liderliktir, bu tarz liderler, çalışanların işleriyle olan bağlarını güçlendirerek çalışmaya olan tutkunluklarını arttırmaktadırlar. Yüksek kalitede lider üye etkileşiminin, çalışmaya tutkunluk üzerinde olumlu katkı sağladığı ifade edilmektedir. Modelde belirtilen son öncül boyut ise bireysel özelliklerdir. Proaktif, bilinçli, öz yeterliliği yüksek çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyinin daha fazla olması beklenmektedir (Christian ve ark., 2011). Modelin sonuç değişkeni ise iş performansı olarak ifade edilmiştir. Modele göre çalışmaya tutkunluk öncüllerine sahip bireylerin iş performansının da yüksek olması beklenmektedir.

İşletmelerin var oluş nedenleri üretkenlik ve kârlılık üzerine kuruludur, varlıklarını devam ettirebilmeleri de hissedarlarının tatminine bağlıdır. Aşağıda yer alan şekil 6’da Macey ve Schneider (2008) tarafından geliştirilen çalışmaya tutkunluk değer zincirinde de görüldüğü gibi çalışmaya tutkunluğun yüksek düzeyde gerçekleştiği işletmeler hem olumlu finansal performansın sağlanmasında hem de maddi olmayan kazançlar tarafında yakaladıkları olumlu sonuçlar ile hissedarlarını da tatmin ederler (Macey ve ark., 2009).



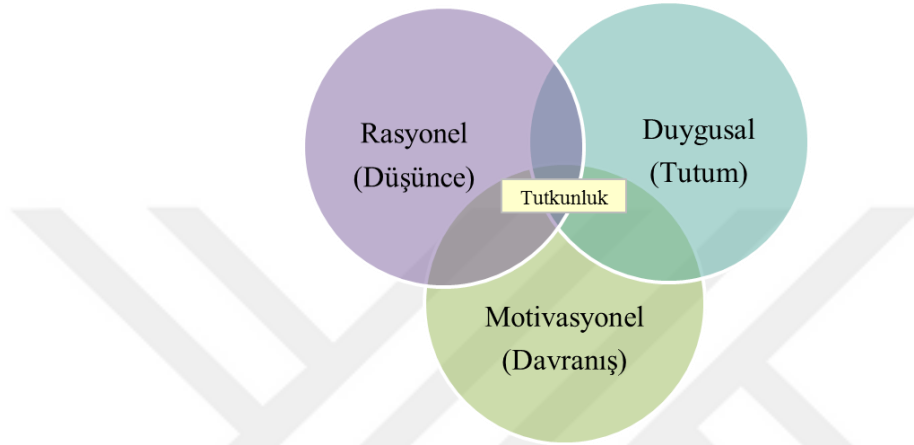
Şekil 6: Çalışmaya Tutkunluk Değer Zinciri

Kaynak: Macey ve ark., (2009) Engaging Engagement, Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage, Wiley-Blackwell, Oxford, UK, s. 8

Şekil 6’da görülen çalışmaya tutkunluk değer zinciri, tutkunluğun; öncülleri ve sonuçları ile nasıl kavramsallaştırıldığı şematik olarak genel bir çerçevesini göstermektedir. Öncüllerin genelde çalışma ortamında olduğu ve böyle bir çalışma ortamının da çalışanların tutkunluğuna izin veren, kolaylaştıran bir ortam olduğuna işaret edilmektedir. Tutkunluk, psikolojik ve davranışsal olmak üzere iki önemli özelliğe sahiptir. Psikolojik özellik, bireylerin odaklanmış, istekli, hevesli olduklarında nasıl hissettikleri; davranışsal özellik ise ısrarcı, uyumlu ve proaktif olduklarında ne yaptıkları ile ilgilidir. Şekil 6’da da görüldüğü gibi tutkunluk maddi çıktı tarafında örneğin performans artışı, gayrimaddi kazançlar tarafında da insan kaynakları ve beşeri sermaye yazınında nadiren işaret edilen örneğin müşteri sadakati, entellektüel sermaye, marka imajı için temel sağlamaktadır. Tutkunluk, ayrıca organizasyonun risk profilinin azaltılmasına da hizmet etmektedir. Bunun nedeni de çalışanların şirket değerini yaratmak için daha çok adanmışlık göstermesi, müşterilerle ve diğer üçüncü kişilerle olan etkileşimlerinde daha tutarlı davranmaları, çalıştıkları organizasyondan ayrılma ihtimallerinin de düşük olmasındandır. Tüm bu belirtilen nedenlerle de nakit akışı ve en nihayetinde de hissedar değeri etkilenir. Burada vurgulanmak istenen çalışanın tutkunluğunun gayrimaddi kazançları yaratmasındaki rolüdür (Macey ve ark., 2009)

Çalışmaya tutkunluk üzerine yapılan çalışmaların çoğunda Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından geliştirilen üç boyutlu model kullanılmasına rağmen, Macey ve arkadaşlarına (2009) göre kavramın ayrıca davranışsal boyutunun da ele alınması gerektiği bazı araştırmacılar tarafından önerilmektedir. Çalışmaya tutkunlukta örgütün sağladığı çalışma ortamının önemi büyüktür. Çalışmaya tutkunluğun öncülleri iş kaynakları ve bireysel kaynaklar tarafından belirlenmekte bu da yüksek iş performansına etki etmektedir. Çalışmaya tutkunluğun, iş performansının etkin bir öncülü olduğu ifade edilmekte, hem çalışan hem de organizasyon açısından mesleki iyi olma halinin (occupational well-being) önemli bir göstergesi olduğu varsayılmaktadır (Bakker, 2011). Literatürde çalışmaya tutkunluğun iş performansını pozitif etkilediğine yönelik sadece birkaç kantitatif çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

Çalışmaya tutkunluk; klasik yaklaşımında rasyonel, duygusal ve motivasyonel boyutları içermekte bunlarda 1) rasyonel olarak şirketin hedef ve değerlerine olan inanış, 2) duygusal olarak şirkete aidiyet hissi ve bundan gurur duyma, şirkete bağlılık, 3) motivasyonel olarak çalışmaya olan isteklilik ve işte kalma niyetinden oluşmaktadır. Klasik tutkunluk modeli şekil 7’de görülmektedir.



Şekil 7: Klasik Tutkunluk Modeli

Kaynak: Seljegaard, A. (2013) Sustainable Engagement: Driving Strong Performance in a Volatile Environment, Global Workforce Study, Towers Watson.

Çalışmaya tutkunluk konusunda Towers Watson tarafından dünya genelinde gerçekleştirilen ve 32.000 çalışanı kapsayan global işgücü çalışmasında tutkunluk konusu geleneksel yaklaşımda işin gereksinimlerinin daha da ilerisine ulaşma istekliliği ve yeteneği olarak tanımlanırken, literatüre sürdürülebilir katılım (sustainable engagement) olarak yeni bir kavramı da taşımıştır. Sürdürülebilir katılım ile ifade edilen ise çalışanın, çalışmaya olan istekliliğinin sürdürülmesinin sağlanmasının yanında çalışma enerjisinin de devam etmesi bu araştırma ile önerilmektedir. Araştırmada özellikle yüksek sürdürülebilir katılım seviyesine sahip şirketlerde faaliyet kâr marjının geleneksel tutkunluk kriterlerini sağlayan şirketlerin iki katı seviyesinde, %27 oranında gerçekleştiği bulgulanmıştır. Düşük geleneksel tutkunluğa sahip şirketlerde ise faaliyet kâr marjı oranının %10 seviyelerinde kaldığı görülmektedir. Çalışmanın genelinde tutkunluk olarak değerlendirilen sürdürülebilir katılım; 1) geleneksel tutkunluğu yani çalışanların işlerinde gönüllü olarak gayret gösterme isteğini, 2) işlerini daha etkin yerine getirebilmek için doğrudan bağlı

oldukları yönetici aracılığıyla gerekli araç, kaynak ve desteğe sahip olmasını ve de 3) fiziksel, duygusal, bireysel iyi olma halini destekleyen iş ortamında bulunması nedeniyle sahip olduğu çalışma gayretini kapsamaktadır.

Tutkunluk genel itibariyle tatminden ya da iş yerinde mutlu olmaktan daha farklı bir tanımı içermektedir. Sürdürülebilir katılım ise tutkunluğa yeni bir tanım ve özellikle 21. yüzyılın çalışma ortamına yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle istikrarsız ortamlarda, kurumlar açısından, işgücü yönetiminde çalışmaya tutkunluğu geliştirmenin ve sürdürülebilirliğini sağlamanın, kurum performansının olumlu yönde yönetiminde, gelecekte önemli bir araç olacağı öngörülmektedir. Sonuç olarak bir şirketin yüksek çalışan tutkunluğuna sahip olması hem şirketin yetenek yönetimi kapsamında kurum bünyesinde çalışan tutundurma politikalarının beklenen seviyelerde gerçekleşmesinde etken olmakta hem de şirketin finansal sonuçları üzerinde kilit görevi görmektedir.

1.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış literatürü genelinde bireyin tatminini ve organizasyonun verimliliğini etkilemesi nedeniyle uzun bir süre kritik öneme sahip olmuştur (Brown, 1969; Hall ve ark., 1970; O'Reilly ve Chatman, 1986) (Akt. Ashforth ve Mael, 1989). Genel kapsamda ilk ayrıntılı modelin March ve Simon (1958) tarafından geliştirildiği, 1970'lere gelindiğinde de özdeşleşmenin duygusal örgütsel bağlılığın açıklanmasında Porter ve meslektaşları tarafından (1974, 1982) bir ara değişken olarak tanımlandığı görülmektedir (Riketta 2005).

Araştırmacıların örgütsel özdeşleşmeyi özel bir kavram olarak yeniden keşfetmesi 1980'li yıllara tekabül etmektedir. Özellikle Ashforth ve Mael (1992) tarafından sosyal psikoloji teorilerinin örgütsel davranış araştırmaları üzerinde bağının ortaya konulmasıyla örgütsel özdeşleşme üzerine odaklanan çalışma ve araştırmaların sayısında da artış gözlenmiştir (Mael ve Ashforth, 1992; Dutton ve ark., 1994).

Çalışanın, bireysel kimliği kapsamında çalıştığı örgütü kendisiyle özdeşleştirecek kadar benimsemesi örgütsel özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların örgütlerini tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıkları örgütsel özdeşleşmenin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Dutton ve ark., 1994). Örgütsel özdeşleşme, çalışanlar arasında duygusal ve davranışsal sonuçları açısından özellikle sosyal kimlik geleneğine dayanan sosyal özdeşleşmenin özgül bir formu olması nedeniyle araştırma alanında önemli bir kavram olarak yer bulmuştur (Mael ve Ashforth, 1992; Van Dick, 2004). Boroş (2008)'a göre yüksek seviyede gerçekleşen örgütsel özdeşleşme formu hem organizasyon hem de birey açısından arzu edilen sonuçlar oluşturmaya rağmen, iş bağlantılı tutumlar genelinde iş tatmini ve bu ilişkiyi yönetici mekanizmanın anlaşılmasına yönelik araştırmalar erken gelişim safhasındadır (Karanika-Murray ve ark., 2015). Özdeşleşme kavramı ile örgüt ve çalışanlar arasındaki bağın anlaşılmasına çalışılmasının en önemli bir nedenlerinden biri, çalışanın örgüte yönelik tutum ve davranışlarını yordamaktır (Tüzün ve Çağlar, 2008). Örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaştırılmasına yönelik literatüre bakıldığında özet çerçevesi tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları

Tanım	Yazar
Birey ve örgüt arasındaki belirli bir ilişkiye dayanır.	Brown (1969)
Bireyin örgütü ile olan kişisel özdeşleşmesinin derecesi olduğu varsayılmaktadır.	Lee (1969, 1971)
Bireyin ve örgütün hedeflerinin giderek artan ölçüde bütünleştiği ve uyumlandığı bir süreçtir.	Hall vd., (1970); Schneider vd., (1971)
Örgüt ya da başka herhangi bir şey ile, bireyin kendini sosyal düzeyde yer alan unsurlara bağlantılandığı aktif bir süreçtir.	Cheney (1983a)
Sosyal özdeşleşmenin belirli bir formudur. Organizasyon ile fikir birliği içerisinde olma ve aidiyetin algılanmasıdır.	Ashforth ve Mael (1989)
Bireyin kendini tanımladığı özelliklerinin aynı eşit oranda örgütünü de tanımladığına inanmasıdır.	Dutton vd., (1994)
Bireyin örgütü ile ilgili kanaati özgönderimsel hale geldiğinde ortaya çıkar.	Pratt (1998)
Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini daha büyük bir organizasyonun parçası hissetmesi ile gerçekleşir; özdeşleşme ise organizasyonun parçası olarak algıladığında oluşan psikolojik durumu kapsar.	Rousseau (1998)
Ashforth ve Mael (1989) gibi sosyal kimlik teorisine ve kendini sınıflandırma kuramı ile ilişkilendirir.	Van Dick (2001)

Kaynak: Edwards, M. (2005), "Organizational Identification: A conceptual and operational review. International Journal of Management Reviews, Vol. 7 (4), 207 – 230.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili literatür gelişimine bakıldığında örgütsel açıdan beşeri sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda yardımının önemli olduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütte kalma niyetini artırdığını, çalışma arkadaşları ile daha fazla işbirliği içinde olduklarını, seçenekler karşısında kaldıklarında da organizasyonun çıkarlarına göre hareket ettiklerini önermektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton ve ark., 1994; Elsbach, 1999; Rousseau, 1998; Van Dick, 2001) (Akt. Edwards 2005, 207). Örgütsel özdeşleşme kavramının gelişimi üzerine yapılan çalışmaların ana odak noktaları ile ilgili güncel özet çerçeveye bakıldığında tarih sıralamasına göre aşağıda yer alan tablo 3 ortaya çıkmaktadır:

Tablo 3. Örgütsel Özdeşleşmenin Güncel Özet Çerçevesi

Ana Odak	Yazar
Organizasyonel çalışma ve örgütsel özdeşleşme alanına sosyal kimlik teorisinin sunulması,	Ashforth ve Mael (1989)
Sosyal Kimlik Teorisi ile ilgili çalışmaların ilerletilmesi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Yönetim alanına entegrasyonu,	Dutton ve ark., (1994)
Örgütsel Özdeşleşmeye ilişkin ana soruların geniş bir bakış açısı ile sunulması, özellikle kavramsal konular, öncüller ve sonuçların tartışılmasına yönelik,	Pratt (1998)
Sosyal Kimlik Teorisinin kullanımının nasıl genişletilebileceğinin ve dolayısıyla örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılmasının sağlanması,	Van Dick (2001)
Örgütsel Özdeşleşme ilgili meseleler, organizasyonel değişim, birleşmeler, bağlılık ilişkileri, boyutlar ve özdeşleşmenin odak noktaları ve performans ile ilişkilerinin tartışılması,	Van Dick (2004)
Örgütsel Özdeşleşme ve Davranışsal Örgütsel Bağlılık ile ilgili meta analiz çalışmaları,	Riketta (2005)
Örgütsel özdeşleşmenin farklı odak noktalarının araştırılması ile ilgili meta analiz çalışmaları,	Riketta ve Van Dick (2005)

Kaynak: Edwards, M. (2005), “Organizational Identification: A conceptual and operational review. International Journal of Management Reviews, Vol. 7 (4), 207 – 230.

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt açısından işbirliği, çaba, katılım, örgüt yararına karar verme, içsel motivasyon, görev performansı, bilgi paylaşımı, koordineli eylem, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, işe uyum, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcı davranış, artan sosyal destek, iş stresi zamanlarında yardımcı davranış ve örgütün pozitif değerlendirilmesi gibi örgütsel sonuçları içerdiği görülmektedir. Çalışmanın genelinde de örgütsel özdeşleşmenin, pek çok örgütsel tutum ve davranışa alt yapı oluşturduğu ifade edilmektedir (Ashforth ve ark., 2008).

Literatürde yapılan bazı çalışmalarda örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık ile aynı denklikte değerlendirilmesine rağmen iki kavram birbirinden farklıdır. Bazı çalışmalarda duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü yani biçimleyicisi olarak dikkate alınmaktadır (Riketta, 2005). Örgütsel özdeşleşme daha çok bilişsel özellikler barındıran, davranışlar ya da durumlarla ifade edilmeyen bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşme daha çok örgüte özgü ve aidiyet

kapsamında, bireysel özelliklere sahipken; duygusal örgütsel bağlılık ise doğrudan örgüte özgü olmayabilir ve bireysellikten daha çok karşılıklı ilişki içeren, davranışlarla ilgili niyet ve duyguları kapsayabilir (İşcan ve Karabey, 2009, 47) (Akt. Topçu, 2015). Birey ve örgüt arasındaki psikolojik ilişki hem örgütsel özdeşleşme hem de örgütsel bağlılık bakımından kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan farkı örgüt üyeliğinin kişisel tanımını yansımasıdır. Örgütsel bağlılık, sosyal değişim süreçlerinde daha fazla şartlara bağlıdır, bireyin ve örgütün psikolojik olarak ayrı varlıklar olduğunu ve iş tutumlarıyla yakın ilişkili olduğunu varsayar. Diğer bir ifadeyle özdeşleşme ve bağlılık arasındaki temel fark, birey ve örgüt arasındaki dolaylı ilişkiye yansımaktadır. Özdeşleşme psikolojik birlikteliği yansıtırken, bağlılık ayrı psikolojik varlıklar arasındaki ilişkiyi yansıtır (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006).

Örgütsel özdeşleşme, işgücü devir oranı (Abrams ve ark., 1998; van Knippenberg ve ark., 2005), bağlılık (Cole ve Bruch, 2006), işbirliği (Tyler ve Blader, 2001), değişime direnme (van Dijk ve van Dick, 2009) gibi belli sıralarda iş davranışının anlaşılmasında yardımcı olabilir (Akt. Karanika-Murray ve ark., 2015). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan literatür taramasında; örgütsel özdeşleşmenin bireylerin duygusal örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel sadakat, meslek ve iş grupları bağlılığı, işle bütünleşme ve ekstra rol davranışı ile pozitif yönde, işten ayrılma niyeti ile de negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (O'Reily ve Chatman, 1986; Riketta, 2005) (Akt. Jones ve Volpe, 2010).

1.1.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Sosyal Kimlik Teorisi

Örgütsel özdeşleşme literatürü üzerindeki hakim yaklaşımlardan birisini “sosyal kimlik teorisi” oluşturmaktadır. Tajfel (1978) tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre bireylerin kendilerini etkin olarak bir grubun içerisinde kategorize etmesi ifade edilmektedir. Sosyal kimlik teorisi, Tajfel ve Turner’a (1979, 1986) göre, bireylerin kimliklerinin bir grup üyeliğinden köklenmesinin benlik kavramları için önemli olduğunu ve sonrasında da bunun bireylerin duygu, biliş ve davranışlarına etkide bulunarak pekiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Edwards 2005, 211; Karanika-Murray ve ark. 2015, 1020).

Ashforth ve Mael (1989), sosyal kimlik teorisini, çalışma organizasyonları bağlamında belirli bir örgüt açısından farklı bir hedef ya da kimlik olarak özdeşleşme şeklinde tanımlayarak böylelikle örgütsel davranış ve çalışma ile ilgili alternatif bir bakış açısı sunarlar. Örgütsel özdeşleşme, birey ile organizasyon arasındaki psikolojik bağlantı olarak özellikle bireyin, sosyal bir varlık olarak gördüğü örgüte; derin, öz tanımlayıcı, duygusal ve bilişsel bağ olarak tanımlanmaktadır. Örgüt açısından örgütsel özdeşleşme verimli işleyiş için gereklilik arzetmektedir (Ashforth ve Mael, 1989).

Jones ve Volpe (2010) tarafından örgütsel özdeşleşmenin, sosyal kimliklerin sosyal ağlar üzerinden anlaşılması yönünde gerçekleştirdikleri çalışmada da, bireyin nasıl ve ne zaman kendisini örgüt ile özdeşleştirdiği, bu özdeşleşme sürecinde ilişki ağının temel önemi ve hangi kapsamda aracı rolünün olduğu üzerinde durulmuştur (Jones ve Volpe, 2010). Sosyal kimlik teorisi; çalışan ve örgütü arasında güçlü bir bağ oluşmasını sağlayarak, çalışanın yoğun çaba göstermesi yönünde motivasyonunu pekiştirmesi olarak önerilmektedir. Örgüt ile kurulan bu güçlü psikolojik bağın geri dönüşümü olarakta, çalışan, daha iyi performans sergilemesi yönünde kararlılık içinde olma ve çalışmaya tutkunluk göstermeye teşvik edilmektedir. Örgütle yüksek seviyede özdeşleşmenin, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik tutkunun ortaya konulmasında faydası olacaktır (Karanika-Murray ve ark., 2015).

1.1.5. Duygusal Örgütsel Bağlılık

Çalışma hayatında bağlılık tanımı ilk önce Becker (1960:32) tarafından literatürde değerlendirmeye alınmış, “bireyin örgütü ile karşılıklı olarak beklenti içinde olduğu bir süreç” olarak ifade edilmiştir (Akt. Gürbüz 2006:58). Sonrasında Mowday ve arkadaşları (1982) tarafından “örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu doğrultuda gayret gösterme isteği ile kurumda çalışmaya devam etme arzusu” olarak tanımlanmıştır. Allen ve Meyer’da (1990) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi ve bütünleşmesi olarak ifade etmektedir (Schmidt, 2016).

Yıllar içerisinde mesleki iyi olma hali (occupational well-being) çalışma psikolojisi alanında geniş yer bulmuş, bu alana olan ilginin kökleri ise son 20 yılda olan gelişimsel trendlere dayandırılmıştır. Modern çalışma hayatının bu gelişimsel süreci içerisinde çalışanların örgütsel bağlılığının bir çok organizasyonel çıktı ile örneğin iş performansı, iyi olma hali, uzun süreli hastalık mazeret izni kullanım riskinin azaltılmasıyla ilişkilendirildiğinin altı çizilmektedir. Örgütsel bağlılığın özellikle bireysel iyi olma hali üzerindeki etkisi de dikkate alındığında, mesleki iyi olma halinin daha geniş bir kavramsal çerçevesini oluşturduğu söylenebilir. Bireysel iyi olma hali ayrıca bireyin modern iş yaşamının yarattığı stres ve gerginliklerle de baş edebilme becerisi sağlar. Erken dönemde yapılan çalışmalarda, duygusal örgütsel bağlılığın psiko-sosyal çalışma ortamındaki faktörlerle bağlantısı ayrıca gösterilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve ark., 2002) (Akt. Clausen ve Borg 2010, 183).

Duygusal örgütsel bağlılığı da içeren örgütsel bağlılık, hem çalışanlar hem de kurumlar açısından değerlendirildiğinde, örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir. Genelde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, işten ayrılma niyeti taşımadığı ve daha yüksek gayret göstererek, olumlu performans sergiledikleri ifade edilmektedir. Buna karşılık örgütsel bağlılık düzeyinin düşük seviyelerde gerçekleşmesi ise işe devamsızlığa, işten ayrılma niyetine ve yüksek oranlı işgücü devrine sebebiyet vermektedir (Erdil ve Keskin, 2003).

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasına yönelik çalışmalarında, Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığın üç boyutunu tanımlamaktadırlar. Duygusal örgütsel bağlılık, çalışanın organizasyona olan duygusal bağı, özdeşleşmesi ve katılımına işaret ederken, duygusal örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların istedikleri için organizasyonda çalışmaya devam ettiklerini belirtmektedir (Meyer ve Allen, 1997, 11) (Akt. Clausen ve Borg 2010, 183).

Meyer ve Allen'a (1997) göre “devamlılık bağlılığı; bireylerin ihtiyacı olduğu için kurumda çalışmaya devam ettiğini ve normatif bağlılık ise, bireylerin kurumda çalışmak zorunda oldukları için bulundukları kurumda kalmaya devam ettiklerini” tanımlamaktadır. Duygusal bağlılığın kökeninin ise daha çok tutumsal kaynaklı olduğu belirtilmektedir. Tutumlar, davranışların ön eğilimi olduğundan duygusal bağlılığın da bir takım tutumsal faktörler sonucunda oluşması öngörülmektedir (Akt. Gürbüz 2006, 59 - 60).

Duygusal yönden bağlılığı güçlü olan çalışanlar kendi istedikleri için çalıştıkları kurumda kalmak ve kurumun bir üyesi olarak çalışmaya devam etmek isterler; bu nedenle de duygusal bağlılık türü örgütsel bağlılığın en arzu edilen yaklaşımı olmaktadır. Çalışmada, bireyin örgütüne olan duygusal bağı ve kendi tercihi ile örgütte kalmaya devam etmesini kavramsallaştırması açısından örgütsel bağlılığın, duygusal örgütsel bağlılık yapısı odak alınacaktır. Çalışma içerisinde de psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü üzerinde durulduğundan, yapılan çalışmalarda da psikolojik sözleşmelerde görülmek istenen bağlılık türünün de duygusal örgütsel bağlılık olduğu ampirik olarak desteklendiğinden araştırma modeli kapsamında incelenmesi uygun görülmüştür. Meyer ve arkadaşlarına (2002) göre bağlılığın diğer biçimleri ile kıyaslandığında, duygusal bağlılığın örgütsel bağlantılı sonuçlarla (performans, tutundurma, örgütsel vatandaşlık) ve çalışan bağlantılı sonuçlarla (düşük stres, iyi olma hali) daha güçlü korelasyona sahip olduğu görülmektedir (Schoemmel ve Jönsson 2014, 517).

Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından gerçekleştirilen; organizasyona duygusal, devam ve normatif bağlılığın öncülleri, sonuçları ve karşılıklı ilişkilerini kapsayan meta-analiz çalışmasında, duygusal örgütsel bağlılığın iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına diğer bağlılık türlerinden daha güçlü ve pozitif bağı

olduğu bulgulanmıştır. İlgili çalışmada duygusal örgütsel bağlılığın öncülleri arasında kişilik özellikleri ve iş deneyimi yer almakta sonuçları tarafında da iş gücü devir oranı bulunmaktadır. (Meyer ve ark., 2002).

Wright ve Bonett'a (2002) göre literatürde bir çok araştırmacının çalışmalarında sadece duygusal örgütsel bağlılığa odaklandıkları görülmektedir. Bunun öncelikli nedenleri arasında duygusal örgütsel bağlılığın genelde pozitif örgütsel çıktılarda temel gösterge olması bulunmaktadır. Duygusal örgütsel bağlılığın, azalan personel değişim oranı ve işe devamsızlık yanında artan ekstra-rol davranışları gibi örgüt üzerinde farklı olumlu etkileri olduğu bulgulanmaktadır. Genel koşullarda, duygusal örgütsel bağlılık, bağlılığın psikolojik yönünü temsil etmektedir. Duygusal örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar genelde örgüte yönelik fayda sağlama eğilimindedir. Çalışanların duygusal örgütsel bağlılıkları genelde olumlu iş deneyimlerinden oluşmaktadır (Zehir vd. 2012, 735).

Meyer ve Allen'a (1997) göre duygusal bağlılıkla ilgili değişkenleri genellikle örgütsel, kişisel ve işle ilgili özelliklerin etkilediği ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık kapsamında duygusal örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlar tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Duygusal Örgütsel Bağlılığın Tanımlamaları

“Bireyin bir gruba duygusal bağlılığı”	Kanter, 1968
“Örgütün ve çalışanın amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci”	Hall, ve ark., 1970
“Çalışanın, kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelim”	Sheldon, 1971
“Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığı”	Buchanan, 1974
“Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücü”	Mowday ve ark., 1982

Kaynak: (Meyer ve Allen, (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review, Vol. 1, 61 – 89.

Ajzen ve Fishbein'a (1975, 1980) göre tutumların davranışların ön eğilimi olduğu düşünülürse, çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermelerinde etki eden faktörlerin genelde tutumsal kaynaklı olması beklenir. Örgütsel duygusal bağlılığın çalışanın psiko-sosyal iş çevresine yönelik algılarıyla yakın ilişkilendirildiği görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve ark., 2002). Bundan dolayı da çalışma kapsamında da iş kaynakları ve gereklilikleri (JD-R) modelinin örgütsel bağlılık ile de ilişkilendirilebileceği öngörülmektedir. İK-G modelinde, iş ortamındaki gereklilik ve kaynaklarla, iş bağlantılı duyguların ve deneyimlerin ilişkilendirilerek kavramsallaştırmasında etken olduğu belirtilmektedir. İş gerekleri ve kaynakları; bireyin iyi olma hali üzerinde işin fiziksel, psikolojik, sosyal, organizasyonel yönlerinin gerektirdiği bilişsel ve duygusal çabanın sürdürülebilmesinde etken olmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004, 296). İş gereklilikleri–kaynakları modelinin iki süreç boyutu olduğu, birincisinin enerjetik süreç ve ikincisinin de özellikle örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkileyen motivasyonel süreç olduğu ayrıca belirtilmektedir (Clausen ve Borg 2010, 185).

1.2. DAVRANIŞSAL ÇIKTILAR

Çalışmanın bu bölümünde, tezin temel konu başlıklarından ve incelenen değişkenlerden olan iş performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları ve literatür araştırma sonuçlarına yer verilecektir. Temel olarak ilgili kavramların tanımları, literatür gelişimleri ve bağlantılı oldukları kuramlar üzerinde durulacaktır.

1.2.1. İş Performansı

Literatürde iş performansı ile ilgili en yaygın karşılaşılan tanım Rousseau ve McLean (1993) tarafından, “çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermeleri gereken gayret” olarak ifade edilirken, Borman ve Motowidlo’ya (1993) göre ise “iş performansının, çalışanların işlerine yönelik olarak icra ettikleri her türlü faaliyeti kapsadığı” vurgulanmıştır (Akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016).

İş performansı ile ilgili literatür, önemli davranışsal ve ilgi çekici farklı boyutlarda geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır; davranışsal içerik (Campbell, 1990), organizasyonel ilişkili çıktılar (Borman ve Motowidlo, 1993), motivasyonel sonuçlar (Organ, 1988; Sackett, 2002) ya da diğer sonuçlar örneğin yetenek veya kişilik özellikleri (Viswesvaran ve ark., 2000) ilişkilerini ortaya koymaktadır (Motowidlo, 2003)

İş performansı endüstri ve örgüt psikolojisi genelinde ana yapıyı oluşturan kavramlardan biridir (Campbell, 1990; Murphy ve Cleveland, 1995; Schmidt ve Hunter, 1992). İşe alım sürecinde, aday havuzundan personel seçiminin, genelde işte en iyi performansı gösterebilecek adayın seçimi temeline dayandığı ifade edilmektedir. Eğitim programlarının bir çoğu iş performansını arttırmaya yönelik yapılandırılmaktadır. Guion’a (1998) göre bireylerin güçlü ve zayıf özelliklerinin değerlendirilmesi, eğitim programlarının tasarımında ve ayrıca optimal işe yerleştirmede önem taşımaktadır. İş performansının birçok tanımı önerilmesine rağmen (Campbell 1990; Murphy, 1989), bu çalışmada çalışanların organizasyon hedef ve amaçlarına katkıda bulunmasına ilişkin ölçeklenebilir eylem, davranış ve tutkunluk çıktısı olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran ve Ones, 2000). Hogan ve Shelton’a (1998) göre ise sosyo-analitik yönden bireyler, bir işi yerine getirme ve başarıya yönünde motivasyonları sağlandığında iş performansı göstermektedirler.

Williams’a (2002) göre iş performansı; iş ortamında sergilenen, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olan davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

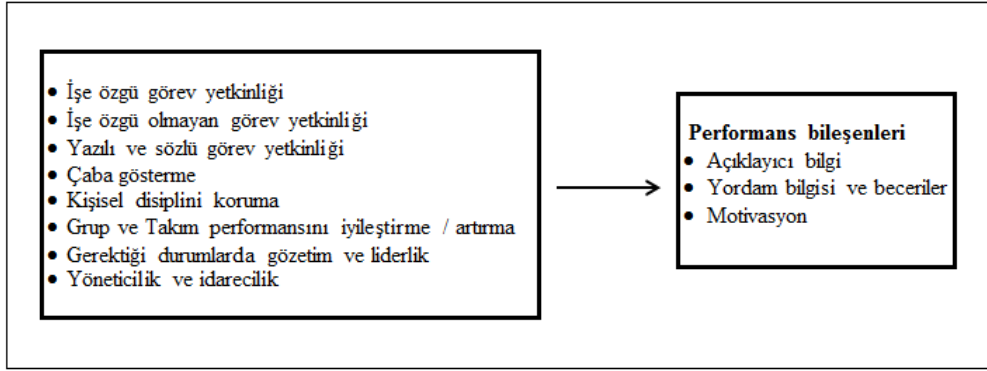
Çalışma hayatında, kurumların hem faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabetçi avantaj sağlayabilmeleri hem de kurum performansının verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından istihdam edilen işgücünün performansını etkin bir biçimde yönlendirebilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Performans, davranışın beklenen organizasyonel değeri ortaya çıkarmasıdır (Motowidlo 2003).

Rotundo ve Sackett’a (2002) göre çalışanın kontrol edebildiği ve organizasyonun hedeflerine ulaşması yönünde katkısı olan her tür faaliyet, iş performansı olarak ele alınmaktadır. Bir performans tanım olarak değerlendirilirken, “ölçülen birey ya da nesnenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı”, ya da “bir çalışmanın sonucu” anlamlarında da kullanılabilir. Performans tanımı yapılırken etkililik, üretkenlik ve verimlilik gibi kavramlardan ayrı olarak değerlendirilmelidir. Etkililik, performans sonuçlarının değerlendirilmesi örneğin satışların finansal değeri gibi açıklanmaktadır. Buna karşın üretkenlik ise çıktıya ulaşma maliyetinin etkililik oranıdır (Sonnentag ve ark., 2008).

Çalışanların genelde yeni işlerinde, işin kendileri için doğru olmadığını düşünmeleri ya da başka yerde iş arama baskısı hissetmeleri durumunda, iyi performans gösterememeleri nedeniyle örgüte olan bağlılıkları ve dolayısıyla motivasyonları da düşebilmektedir. Cropanzano ve arkadaşlarına (1993) göre literatürde yapılan çalışmalar göstermektedir ki özellikle yeni çalışanlar, balayı etkisinden çıktıklarında artan iş tatmini sergilemekte, çalışma koşullarına karşı daha bağlılık göstermekte ve iş performansları olumlu yönde etkilenmektedir (Wright ve Bonnett, 2002).

Araştırmacıların genellikle performansın bazı bileşenlerini, bir veya birden fazla teori ile birleştirmeye çalışmış oldukları ancak performans teorisi adı altında somut bir kavramın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar literatürde en çok kullanılan iki farklı sınıflandırmayı (Borman-Motowidlo Modeli ve Campbell Modeli) teori olarak nitelendirmiş olmasına rağmen, söz konusu iki modelde bazı eksik yönleri sahiptir (Akt. Eren 2013, 6)

İş performansının araştırmacılar tarafından üzerinde önemle durulan modellerinden bir tanesi Campbell'in "iş performansı modeli"dir. Performans, organizasyonun birini bir işi yapması ve görevini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için işe almasıdır (Akt. Sonnentag ve Frese, 2001, 5). Campbell, performansı amaçla ilişkili bir davranış olarak, performansın belirleyicileri ile ilgili bir model ortaya koymuştur. Şekil 8'de Campbell'in İş Performansı modeli görülmektedir.



Şekil 8: Campbell'in İş Performansı Modeli

Kaynak: Viswesvaran ve Ones, 2000, Perspectives on Models of Job Performance, International Journal of Selection and Assessment, 220

Campbell ve arkadaşlarının performansın belirleyici faktörleri ve aralarındaki ilişkileri anlattığı modelde; görev performansının belirleyicileri (işe özgü olan ve olmayan görev yetkinliği, yazılı ve sözlü görev yetkinliği) ve ortamsal performans faktörünün (çaba gösterme, kişisel disiplini koruma, grup ve takım performansını iyileştirme / artırma, gerektiği durumlarda gözetim ve liderlik, yöneticilik ve idarecilik) belirleyicileri şeklinde yer almaktadır (Viswesvaran ve Ones 2000, 220).

İş performansı genel olarak açıklayıcı bilginin (declarative knowledge) kapsadığı olaylar, prensipler, amaçlar ve bireysel bilgiden oluşmaktadır. Yordam bilgisi ve beceriler (procedural knowledge) ise bilişsel beceriler, psiko-motor beceriler, bireysel yönetim becerileri ve bireyler arası becerileri içermektedir. Bilgisi verilen bu iki beceriye ek olarakta motivasyon; yapma kararı, çabanın derecesi, çabanın istikrarı olarak eklenmektedir (Akt. Eren 2013, 7). Performans genel anlamda çok boyutlu bir kavramdır. İş performansı yazınında en çok atıf yapılan bir diğer temel modelde, Borman ve Motowidlo'nun (1993) iş performansını, "görev performansı" ve "bağlamsal performans" olarak ayırt ettikleri yaklaşımdır.

- Görev performansı, bireyin, örgütün teknik alt yapısına katkıda bulunacak şekilde yerine getirdiği aktivitelerde gösterdiği bireysel yetkinliği gösterir.
- Bağlamsal performans ise örgütün teknik alt yapısına katkıda bulunmayan ancak örgütün hedef ve amaçlarının takip edildiği yönetsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen faaliyetler anlamına gelmektedir. Bağlamsal performans, iş arkadaşlarına destek davranışlarını ya da organizasyonun güvenilir bir çalışanı olmanın ötesinde çalışma prosedürlerinin nasıl geliştirilebileceğine yönelik önerileri de içerir.

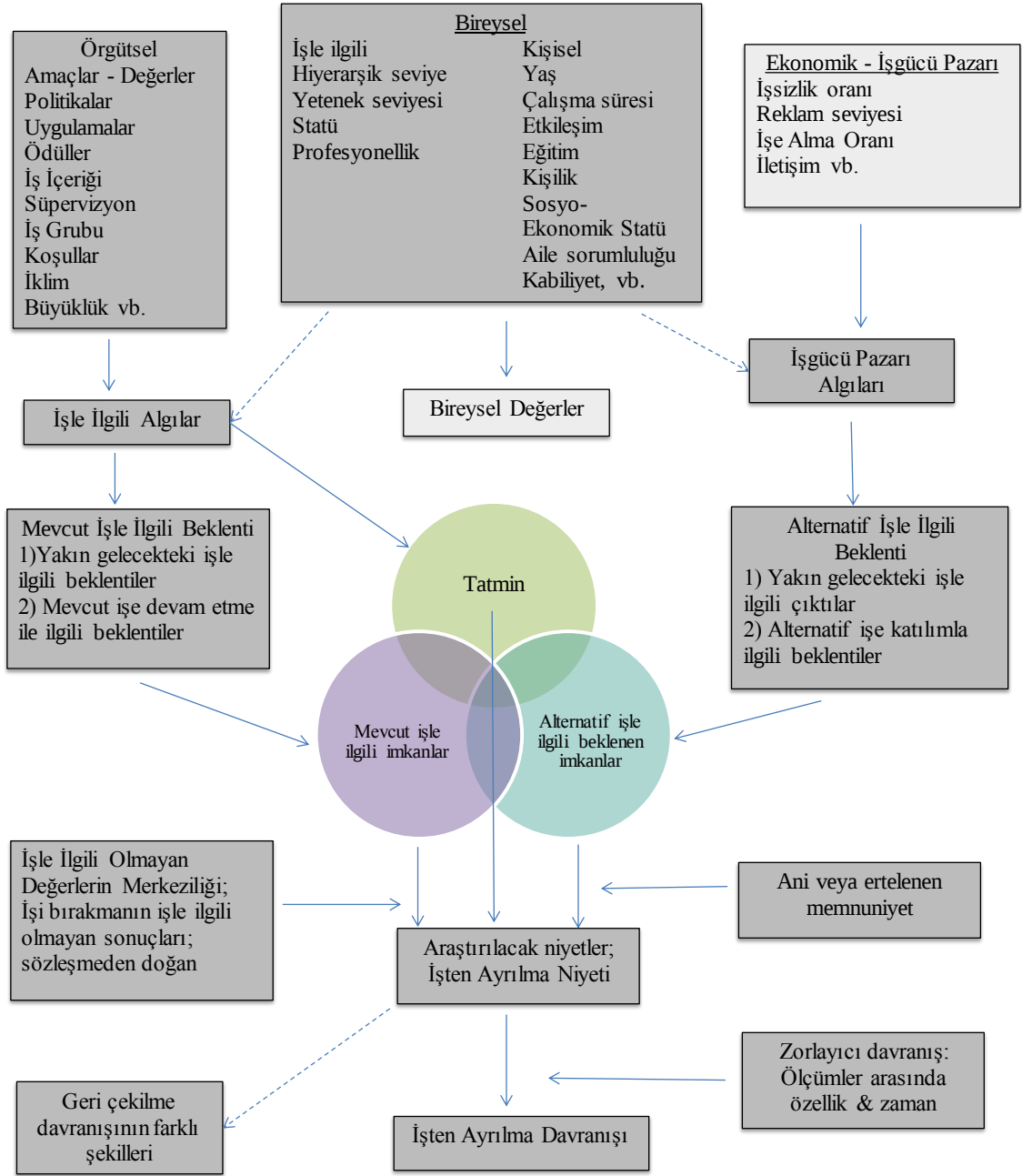
Görev performansı ile ilgili faaliyetler işten işe farklılık gösterebilirken, bağlamsal performans ile ilgili faaliyetler her işte aynıdır. Görev performansı daha çok kabiliyete bağlıyken, bağlamsal performans kişilik ve motivasyon ile ilişkilidir. Görev performansı kurallara bağlı ve biçimsel davranış ile ilgilidir bunun yanında bağlamsal performans isteğe bağlı ve ilave rol davranışı ile ilgilidir (Sonnentag ve Frese 2001,6).

Yazında çok sık rastlanan Campbell (1990), Borman ve Motowidlo (1993) modellerinin yanısıra ortaya konmuş olan diğer modeller de bulunmaktadır. Viswesvaran'ın dokuz boyutlu olarak önerdiği modelin Campbell (1990) modeli ile uyumlu yanları bulunmakla beraber, farkı; örgütlerin sonuç yönlü performanslarının nicel ve nitel faktörler ile ölçülmesi gerektiğinin önemine işaret etmesidir. Viswesvaran'ın dokuz boyutu; genel iş performansı, iş performansı ve üretkenlik, çaba, iş bilgisi, bireyler arası ilişkilerde yetkinlik, idari yetkinlik, kalite, iletişim yetkinliği, liderlik ve kurallara uymadır (Viswesvaran ve Ones, 2000).

1.2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti kavramı literatürde ilk olarak Newman (1974) ve sonrasında ise sırasıyla Mobley (1977), Rusbult ve arkadaşları (1988), Tett ve Meyer (1993) tarafından kullanılmıştır. Mobley (1977) tarafından “çalışanın işe karşı olumsuz tutumu ve işyerinden kendi isteğiyle ayrılma kararı” olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin, yakın bir gelecekte işi bırakmaya yönelik bilinçli ve üzerinde önceden düşünülmüş bir istek olduğu, özellikle işten geri çekilme sürecinin ve davranışının son bölümünü oluşturan bilişsel bir proses olduğu tanımlanmıştır (Mobley ve ark., 1979). Ajzen ve Fishbein (1980) tarafından “işten ayrılma niyeti, gerçek davranışın en önemli belirleyici göstergesi” olarak ifade edilmektedir. Rusbult ve arkadaşları (1988) ise işten ayrılma niyetini, “çalışanların, çalışma koşullarından memnuniyet duymadıkları durumda gösterdikleri yıkıcı eylemler” olarak tanımlamıştır. Tett ve Meyer’e (1993) göre işte kalma niyeti ise çalışanın bilinçli ve istekli olarak organizasyonda kalmasını ifade eder. Barlett’e (1999) göre ise çalışanın işten ayrılma konusunda bilinçli ve planlı kararı veya niyeti olarak tanımlanmıştır.

Mobley ve arkadaşları (1979) tarafından işten ayrılma prosesinin karmaşıklığını göstermek üzere geliştirilen işten ayrılma modeli; memnuniyetin öncülleri olarak değerlendirilen bireysel faktörler ve işle ilgisi bulunmayan faktörler yanında işle ilgi beklentiler ve ekonomik – işgücü pazarı koşullarını kapsayan bir çerçevede genişletilmiştir. İşten ayrılma niyeti modelinin merkezinde; çalışanın işinden memnuniyeti, halihazırda çalıştığı işyerinde beklentisi ve alternatif iş durumunda o işten beklentisine dair bireysel değerlerini kapsamaktadır. Çalışan genelde bu faktörler çerçevesinde değerlendirmesini yapmakta ve işten ayrılma niyetini buna göre şekillendirmektedir. Bunun sonucunda da niyetinin olumsuz şekilde oluşması söz konusu olduğu takdirde de işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir. Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) tarafından genişletilmiş işten ayrılma niyeti modeli şekil 9’da yer almaktadır.



Şekil 9: Genişletilmiş İşten Ayrılma Niyeti Modeli, 1979

Kaynak: Mobley, W. H. (1982, 127). Employee turnover: Causes, consequences, and control.

Schweperker'a (2001) göre birçok araştırmada işten ayrılma niyeti ve gerçek ayrılma davranışı arasında pozitif ve istatistiksel olarak dikkate değer ilişki bulunduğu işaret edilmektedir. Diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti, fiili ayrılmanın ilk habercisidir. Literatürde işten ayrılma niyeti, birçok işgücü devir modelinin kapsamına dahil olmaktadır. İşgücü devir niyeti, çalışanın gelecek bir yıl içerisinde başka bir işveren tarafında yeni bir iş bulma niyeti olarak tanımlanmaktadır (Schweperker, 2001).

Çalışanlar, çalıştıkları kurumdan gönüllü ya da gönülsüz olarak ayrılmaya karar verdiklerinde bunun sonuçlarının dikkate alınması önem taşımaktadır. İşten ayrılma niyeti kavramının genelde işgücü devir oranı ile de yer değiştirebildiği ancak kavram olarak fiili devir hızını tanımlamaktan uzak olduğu ayrıca ifade edilmektedir. Egan ve arkadaşları (2004) tarafından, işgücü devir oranında düşünün; organizasyonel verimlilik ve şirket kayıpları, şirkete ve işe özgü bilgi, işe alım, yeniden iş başı eğitimi gibi maliyetlerde azalmaya neden olduğu belirtilmektedir (Egan ve ark., 2004). Günümüzde kurumlar açısından sadece nitelikli işgücünü istihdam etmek yerine varolan ve halihazırda kurumda aktif görev alan kalifiye işgücünün de tutundurulması ayrıca önem taşımaktadır. Kurumlar bu açıdan çalışanlarının işten ayrılma niyetinin oluşmasını minimuma indirerek, nitelikli işgücünü tutundurma yönünde yaklaşımlar sergilemelidir (Dawley vd., 2010) Hem kurum açısından hem de bireysel açıdan önemi dikkate alındığında işten ayrılmaya karşı akademik literatürün ilgisi her dönem yoğun olmuştur.

Organizasyonların en maliyet içeren problemlerinden biri varolan çalışanlarının işgücü devir oranıdır. Çalışanın istifasının halihazırdaki maliyeti bir yıllık ücretlerine denk gelmektedir, bu maliyete, çalışan yeteneğinin ve verimliliğinin kaybedilmesi yanında yeni çalışanın bulunması ve yeniden eğitilmesi de eklenmektedir. İşgücü devir oranını ve işten ayrılma niyetini açıklayan modellerin gelişimini açıklamada iki temel kavram genelde baş başa rekabet etmektedir: örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme. Bununla birlikte işgücü devir oranıyla ilişkili sosyal mübadele kuramı (daha çok örgütsel bağlılık odaklı) ve sosyal kimlik teori modelleri (daha çok örgütsel özdeşleşme odaklı) arasındaki ayrım yine de büyüktür (Boroş ve Curşeu, 2013).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında işgücü devir hızı ya da çalışan tutundurmanın belirleyicileri üzerinde işten ayrılma niyeti ve işte kalma niyeti etkilemi arasında ayırım yapılamadığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ve işte kalma niyetinin dolaylı olarak bir paranın iki yüzü gibi olduğu farzedilmektedir. Daha önce yapılan bazı çalışmalarda işten ayrılma niyeti ve işte kalma niyetinin birbiriyle yer değiştirilebilir biçimde kullanıldığı görülmektedir. İşten ayrılma niyeti, işte kalma niyetinin karşıtıdır. Her iki kavramda fiili işgücü devir davranışının en iyi ön göstergesi olarak dikkate alınmaktadır (Cho ve ark., 2009).

Çalışma hayatında süregelen değişim ve rekabet, iş performansı yüksek olan çalışanları iş gücüne dahil etmeye odaklanırken, bir diğer taraftan da bu iş gücünün tutundurma yönetimi üzerine sistemleri teşvik ederek işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldıracabilecek unsurları dikkate almaktadır. İşten ayrılma niyeti, bireyin özel gerekçelerine bağlı olabildiği kadar örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Hausknecht ve arkadaşları (2009) tarafından son 60 yıldır literatürde yayınlanan, Amerika'da eğlence ve konaklama sektöründe 24,829 çalışanı kapsayan ve çalışanların işten neden ayrıldığı ya da işte kaldığını açıklayan 12 maddelik tutundurma faktörünü şu şekilde sıralamaktadır; iş tatmini, dışsal ödüller, yapısal bağlar, örgütsel bağlılık, örgütsel prestij, alternatif yokluğu, yatırımlar, gelişim fırsatları, lokasyon, örgütsel adalet, esnek çalışma düzenlemesi, iş dışı etkenler bulunmaktadır. Abassi ve Hollman (2000)'a göre ise insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış bakış açısından, geleneksel işgücü devir oranı; çalışanların işgücü piyasasında şirketler ve işler, işsiz ve çalışan olma durumları arasında rotasyonu şeklinde ifade edilmektedir. İş gücü devir oranı terimi Price (1977) tarafından toplam işten ayrılan personel sayısının, o dönemde organizasyonda bulunan ortalama çalışan sayısına bölünmesi olarak tanımlanmaktadır (WeiBo ve ark., 2010). Çalışanların belirli bir zaman dilimi, genellikle işe girdikten bir yıl sonrayı kapsayan sürede, örgütte kalma ya da ayrılmaya karar vermelerini tanımlayan iş gücü devir oranı ile psikolojik sözleşme arasında dikkate alınması gereken bir bağlantı mevcuttur (Arnold ve Feldman, 1982). Çalışanlar genelde kendilerini rahatsız eden durumdan uzaklaşmakta, işte kalma niyetlerini sorgulamaya başlamaktadır. Çalıştığı kurum bünyesinde psikolojik sözleşmesi bütünüyle gerçekleşen, işe giriş öncesi ve sonrasında da algısal talepleri karşılanan bireyler, genellikle çalıştıkları kurumu

bırakma yönünde bir düşünceye sahip olmamaktadır. Çalışanların, kurumları ile aralarında gerçekleşen psikolojik sözleşmelerine yönelik algıları pozitif yönde ise kurumda çalışmaya devam ederler, işten ayrılmaya yönelik yaklaşım geliştirmezler (Rousseau 1995).

İşgücü devir oranı üzerine erken dönemde yapılan meta analiz çalışmaları genellikle dışsal, işle ilgili ve bireysel bağıntılar üzerine odaklanan ve bunlar arasında ayrımı baz alan araştırmalar olmuştur. Cotton ve Tuttle tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışmasında 26 değişkenin kurumdan ayrılma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada yer alan değişkenler arasında özellikle yönetici memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile kurumdan ayrılma arasında olumsuz yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur (Cotton ve Tuttle, 1986; Griffeth ve ark., 2000). Zaman içerisinde, sadece korelasyonları rapor etmek üzerine odaklanmak yerine, işgücü devir oranı sürecini modellemek açısından, işgücü devir oranını etkileyen yakın ve uzak değişkenler arasında ayrım yapılmıştır. İş deneyimi, sosyalizasyon, yönetim uygulamaları, kişisel karakteristikler ve çevresel koşullar genelde uzak değişkenler arasında; rol durumu, psikolojik sözleşmeler, duygu, norm ve maliyet bağıntılı hükümler (memnuniyet gereksinimi, beklentilerin karşılanması) ve dolayısıyla örgüte bağlılık yakın değişkenler arasındadır. Meta analizler arasında işten ayrılma niyetinin en güçlü yakın ön göstergesi olarak örgütsel bağlılık görünmesine rağmen son dönemde yapılan araştırmalarda geri çekilme kavrayışlarında örgütsel özdeşleşmenin de etkisine bakılmaktadır (Meyer ve ark., 2002). Örgütsel özdeşleşme birey ile örgüt arasındaki bağa işaret ederken, yakın değişken olarak psikolojik düzeyde de örgütte kalma niyetini göstermektedir. Birey, organizasyonu ile daha fazla özdeşleştikçe, geleceği açısından da örgüte daha bağlı hale gelmektedir (Randsley de Moura ve ark., 2009; Boroş ve Curşeu, 2013). İyi çalışanın tutundurulması kurum açısından daha önem kazanmakta, çünkü yeni çalışana işe yerleştirmenin maliyeti genelde daha yüksek olmaktadır. Diğer taraftan işgücü devir oranı yüksek olan bir kuruma güven duymak zorlaşmakta; istikrarsızlık, zayıf yönetim ve doğru planlama eksikliğinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

1.3. ARACI ROLÜ OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, tezin temel konu başlıklarından ve incelenen değişkenlerden olan psikolojik sözleşme kavramının ilişkisel boyutu dikkate alınarak, literatür araştırma sonuçlarına yer verilecektir. Temel olarak ilgili kavramın tanımı, önemi, literatür gelişimi ve bağlantılı olduğu kuramlar üzerinde durulacaktır.

1.3.1. Psikolojik Sözleşme Kavramı

Psikolojik sözleşme kavramı ilk olarak 1960'lı yıllarda kullanılmış, ancak 1990'lı yılların başında yaşanan ekonomik darboğaz sonrasında kullanımı daha da popüler hale gelmiştir. Kuramsal kökenleri Sosyal Değişim Kuramı ve Eşitlik Kuramı'na dayanan psikolojik sözleşmenin, 1990 sonrası örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji literatürüne daha fazla girdiği görülmektedir. Kavramın ilk olarak Argyris tarafından 1960 yılında *Örgütsel Davranışın Anlaşılması* ve sonrasında 1964 yılında yayınladığı *Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek* adlı kitaplarda, işveren ve çalışan ilişkilerine yönelik yapılan bir çalışmayla temellerinin atıldığı ve çalışanın performansının artmasında işveren ile arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekilmekle birlikte kavramın tam olarak adlandırılmadığı görülmektedir. Argyris (1960) bu çalışmasında, örgütlerin karmaşık yapılar olduğunu ifade ederek, örgüt içerisinde çalışanların örgüt ile etkileşim halinde olduğunu belirtmiş, bu etkileşimde de çalışanlarla birlikte geliştirilebilecek bir psikolojik sözleşmenin, yönetici etkinliğini ortaya koyabileceği bilgisi üzerinde durmuştur. İşveren ve çalışanların birbirlerinin informal örgüt normlarına saygı duyduğu durumlarda psikolojik sözleşmenin gerçekleştiği belirtilmektedir. Temelde olan düşünce, Barnard (1938) tarafından kavramsallaştırılan ve sonrasında Homans (1961) ve Adams'ın (1965) eşitlik ve sosyal değişim teorisi ile detaylandığı, organizasyon ve çalışan arasında karşılıklı değişim ilişkisinin bulunduğu yönündedir (Andersen ve Schalk, 1998; Schalk ve Roe, 2007).

Psikolojik sözleşmenin mantıksal olarak şekillendiği dönemde, Levinson ve arkadaşları (1962), "örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı örtük beklentileri gösteren yazılı olmayan sözleşmeler" olarak adlandırmış ve örgütlere uyarlamıştır. Psikolojik sözleşmeleri oluşturan yükümlülükler çoğunlukla konuşulmamakta, geçmiş deneyim

ve ilişkilere bağılı olarak gelişmektedir. Psikolojik sözleşmeler genelde bireylerin zihninde gelişmektedir. Çalışan ile organizasyon, işveren, yönetici birbirine bağımlıdır. Psikolojik sözleşmeler yapısı gereğı dinamik ve değışkendir (Anderson ve Schalk, 1998).

Argyris (1960) ve Levinson ve arkadaşları (1962) ise daha biçimsel bir kapsamda psikolojik sözleşmeyi; “ikili ilişkilerin yönetilmesini sağılayan bir dizi karşılıklı beklentiler” olarak tanımlamışlardır. Psikolojik sözleşmeler, işveren ve çalışan ilişkilerinde, örgütsel araştırma ve teorilerin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Psikolojik sözleşmenin, daha sonrasında Rousseau (1989) tarafından organizasyonel verimlilik için ayrı bir önemi olduğı vurgulanmış; “çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan koşullara dair bireyin inanışları” şeklinde tanımlanmıştır. (Rousseau, 1995).

Çalışanlar ve organizasyonları arasındaki ilişki her zaman karşılıklı değışim ilişkisi olarak tanımlanmakta, bu nedenle de psikolojik sözleşme çalışan – organizasyon bağıının anlaşılmasında açımlayıcı kuramsal bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşmeler çalışan tutum ve davranışlarının açıklanmasında örneğın bağılılık, işgücü devir oranı ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının anlaşılmasında önemli bir yapı sağlamaktadır. Literatürde psikolojik sözleşmenin öncüllerine yönelik az sayıda çalışma ile katkıda bulunulduğı ve psikolojik sözleşmelerde organizasyonun rolüne ilişkin değıerin de genelde gözden kaçırıldığı görülmektedir. Psikolojik sözleşme üzerine yapılan araştırmaların alt yapısı genelde sosyal değışim kuramının ana ilkelerine dayandırılmaktadır (Richard ve ark., 2009).

Kotter (1973) tarafından, çalışan ve örgüt arasında sözle ifade edilmemiş, tarafların iş ilişkileri çerçevesinde, birbirlerine verme ve birbirlerinden alma beklentisi içerisinde olduğı, psikolojik yönü bulunan anlaşma şeklinde ifade edilmiş; böylece psikolojik sözleşme hem çalışan hem işveren açısından ele alınmıştır. Schein (1980) ise psikolojik sözleşmenin çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı etkileşim ve pazarlığı dayalı interaktif bir ilişkiden kaynaklandığını savunarak, kavramı “çalışan ve örgüt arasında yazılı olmayan karşılıklı beklentiler” biçiminde ifadelendirmiştir. Sonrasında Robinson ve arkadaşları (1994), psikolojik sözleşmelerin, farklı tarafları birbirine bağılayan bir anlaşma olması dışında karşılıklı yükümlölükler üzerinden

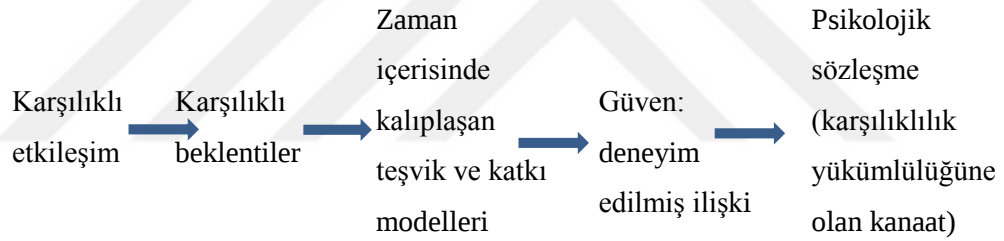
mübadele ilişkisinin sağlamlaştırılmasını kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Rousseau (1995) tarafından, örgüt ve çalışan arasında kavramsallaştırılan psikolojik sözleşmelerin yazılı olmamasına rağmen örgütsel davranışta güçlü bir belirleyici olduğu ayrıca ifade edilmektedir (Schalk ve Roe, 2007).

Psikolojik sözleşme daha sonrasında literatürde Rousseau (1989, 1990, 1995, 1998, 2001) tarafından geniş çalışma alanı bulmuş ve çalışanın işvereni ile karşılıklı mübadele sözleşmesine ilişkin düşünceleri şeklinde tanımlanmıştır. Rousseau'ya (2001) göre çalışanlar, kendi beklentilerini temel alarak, örgütün kendisine ve kendisinin örgüte karşı olan yükümlülüklerini içeren psikolojik bağlar oluştururlar. Beklentilerin büyük bir çoğunluğu genelde örtüktür ve nadiren bu beklentiler ile ilgili konuşulur. Çalışan ile gerçekleştirilen yazılı sözleşmelerde iş özellikleri ve yükümlülükler yanında ödeme ve yan haklar bilgisi verilmesine rağmen çalışan için ayrıca önemi olan psikolojik ve ruhsal doyum ve de bunlara ilişkin yükümlülükler genelde değinilmemektedir (Rousseau 2001).

1.3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

Kurum bünyesinde çalışana yönelik sağlanan ve sunulan kaynaklar sadece fırsatları, bilgileri ve yetkileri kapsamamakta ayrıca psikolojik olarak destekleyici faktörleri de içermektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılık göstermede, yüksek performans sergilemelerinde ve işlerinden tatmin olmalarında sadece işe girişlerde imzaladıkları iş sözleşmelerinin çerçevesinin yeterli olmadığı üzerine bu doğrultuda çalışmalar yapılmaktadır. Çalışan ilişkileri yönetiminin anlaşılmasında işveren ve çalışan arasında gerçekleşen iş sözleşmelerinin ötesinde psikolojik sözleşmelerin önemi son yıllarda hem akademik literatürde hem de iş yaşamında artmaktadır. Psikolojik sözleşmeler yeni ekonomik ve örgütsel gelişmelerle birlikte çalışan ilişkilerinde ortaya çıkan değişimleri anlamada önemli araçlardan biri olmaktadır. Çalışanın kendini işinde yeterli olarak algılaması, işvereni ile psikolojik sözleşmesinin olumluluğuna inanması, işine atfettiği anlam, kurumuyla özdeşleşmesi ve duygusal yönden kurumuna yönelik bağlılık içerisinde olması, kurum sonuçları üzerindeki etkisine dair inancı, potansiyelini performansa çevirebilmesi açısından önemlidir.

Birey, yoğun çaba gösterdiğinde ve organizasyona katkıda bulunduğunda aynı şekilde organizasyonun da karşılık göstermesi gerektiğini algıladığında psikolojik sözleşmeler ortaya çıkmaktadır. Karşılıklılık normunun ortaya çıkmasına dair kanaat psikolojik sözleşmenin gelişiminin ön habercisidir. Bununla birlikte sözleşmeyi oluşturan, bireyin karşılıklılık yükümlülüğüne olan kanaatidir. Genelde bu kanı, tek taraflıdır ve bu ilişkiye diğer taraflar dahil olmak zorunda değildir. Bazı faktörler, bireyin kanaatini sözleşmenin oluştuğuna dair ayrıca güçlendirmektedir. Örneğin, işe alım görüşmesinde yeni işe alınacak bireye, bilgisayar eğitimi vaadinde bulunmak, açık ve net bir şekilde bunun yazılı ve tanıklar eşliğinde yapılması sözleşmenin varlığına olan inancı güçlendirecektir. Salancik ve Pfeffer'in (1978) sosyal bilgi işleme yaklaşımına göre de açık ve kamuoyu nezdinde yapılan vaatler, üstü kapalı ve özel olarak yapılan vaatlere göre biliş ve davranış üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Aşağıdaki şekil 10'da da bireyin psikolojik sözleşmesinin gelişimi aşamalı olarak görülmektedir (Rousseau 1989).



Örnek:

İş teklifi ve kabul edilmesi	Yoğun çabanın istihdamı sürdürüleceğine olan kanaat	Tatmin edici çalışanların tutundurulması, çalışanın yoğun gayreti	Organizasyona ve yönetimine duyulan güven ve itimat	İşverenin istihdamı sürdüreceğine olan kanaat
------------------------------	---	---	---	---

Şekil 10: Bireyin psikolojik sözleşmesinin gelişimi

Kaynak: Rousseau, D. (1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations" Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, s. 125.

Huselid (1995), firmaların, insan kaynakları uygulamaları stratejik bir amaca sahip olduğunda daha iyi performans sergilediğini belirtmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin görevi, işe alım yöntemlerini işlevselleştirmek ve çalışanları firmanın başarısını sağlamak yönünde yönetmektir. Guest'e (2011) göre son 20 yıldır, çalışan ve firma performansını geliştiren uygulamalar, stratejik insan kaynakları yönetiminde etken tema olmuştur. Rousseau (1995) ve sonrasında da Guest (2007) tarafından psikolojik sözleşmelerin; çalışanların yeterliliği, motivasyonu ve performansını teşvik eden insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla sürecin anlaşılmasında ana mekanizma rolünü temsil ettiği vurgulanmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin ilişkisel bağı genelde bağlılık odaklı insan kaynakları sistemleri ile yakın ilişkide bulunmaktadır (McDermott ve ark., 2013).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin değerlendirme merkezi, profesyonel personel yönetiminin perspektifinden daha geniş ve daha iş odaklı bakış açısına sahiptir. Çalışanların kendilerini hedeflere dahil etme süreci ve iş açısından başarı elde edilen sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin çıktılarını verimliliğin de ötesine taşımaktadır. Guest (2011) tarafından yaratılan görgül model şekil 11'de görülmektedir (Wellin 2007, 189).



Şekil 11: İnsan kaynakları yönetimi iş değerini nasıl yaratır?

Kaynak: Wellin, M. (2007), Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance, Aldershot, England : Gower.

Şekil 11'de de görüldüğü üzere bireysel anlaşmaların ve psikolojik sözleşmelerin uygun çerçevelerde konumlandırılması, yöneticiler ve liderler için iş

stratejisini insan kaynakları uygulamasına ve iş sonuçlarına dönüştürmede, işveren markasının yaşamasını sağlamak için elverişli bir araç olarak kullanılabilir. Psikolojik sözleşmeler, bireysel ve iş değeri çerçevesinde beklenti hiyerarşisi açısından değerlendirildiğinde ise insan kaynakları, çalışan, yönetim ve strateji alanında katkıları şekil 12’de görülmektedir (Wellin 2007).



Şekil 12: Bireysel anlaşma / psikolojik sözleşmenin iş değeri

Kaynak: Wellin, M. (2008), Managing the Psychological contract: Business Transform Presentation, Aldershot, England : Gower.

Psikolojik sözleşmelerin büyük bir bölümü önceden var olan faktörler tarafından örneğin toplumsal kurallar ve kişisel kanaatler aracılığıyla belirlenmektedir. Psikolojik sözleşmeler doğası gereği öznedir. Psikolojik sözleşmelerin en önemli kendine has özelliği, aynı organizasyon içinde bulunan çalışanların işverenlerinin yükümlülükleri ve bu yükümlülüklerin hangi ölçüde yerine getirildiği hakkında çok farklı algılara sahip olduğunu ifade etmektedir. Rousseau (1990), “psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamalarıdır” tanımlamasını yapmaktadır (Schalk ve Roe 2007, 168). Psikolojik sözleşmeleri yasal iş sözleşmelerinden ayıran nitelik algıya yönelik olmalarından kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşmede çalışan, kurum içerisinde belirli koşulları sağladığı takdirde,

kurumun da kendisine belirli imkanları sunacağı yönünde algıya sahiptir. Sahip olunan bu algı doğrultusunda bazı beklentiler ortaya çıkmaktadır. Beklentiler de sadece vaatlere dayalı inanışlardan ortaya çıkmamakta, bu algıyı yöneten çevresel (örgüt içi karşılaştırmalar) faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Organizasyonlar da çalışanlarının bilgi kaynaklarını aktifleştirme sürecinde, çalışanların istihdam ilişkisinin farklı aşamalarında farklı psikolojik sözleşme algılarına sahip oldukları anlayışına sahip olmalıdır. Organizasyonel unsurların normal çalışan aşaması, yeni işe başlayan aşaması ve iş başvuru aşamasında işbirlikçi bilgi paylaşımına tesir ettiği ön görülmektedir (Rousseau, 2001, 512).

Rousseau'nun tanımlaması "bilgi toplumuna geçerek değer kazanan, fakat iş güvenliğini yitirerek hayal kırıklığı ve endişe içerisinde olan insan faktörünün bilişsel, zihinsel ve algısal yönünü de dikkate almayı" öngörmektedir. Rousseau (1995), "psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren ve temsilcileri arasındaki mübadele anlaşmasıyla ilgili olan öznel inanışları kapsar" diye tanımlamıştır. Psikolojik sözleşme bu nedenle taahhüt bazlıdır, zamanla da diğer bir çok şema gibi nispeten istikrarlı ve dayanıklı bir zihinsel model veya şema şeklini alır. Psikolojik sözleşmelerin ana özelliği anlaşmanın karşılıklı olduğuna dair bir inanışın yani tarafları dikkate değer bir hareket tarzı ile birbirine bağlayan genel bir anlayışın söz konusu olmasıdır. Psikolojik sözleşmelerin öncülleri istihdam öncesi deneyimler, işe alım uygulamaları ve erken dönem örgütsel sosyalizasyonu aracılığı ile büyük ölçüde etkinleştirilmektedir. İstihdam öncesinde çalışanlar örgüte katılma tepkilerine bağlı olarak işlerine, mesleklerine ve organizasyona dair bazı inanışlar içinde olabilir. İşe alım süreci ise çalışan ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerine vaatlerde bulunmaları anlayışını yaratır. İşe alım süreci sonrasında da çalışanın örgütsel sosyalizasyonu ile iş ilişkisine ve bu ilişkiye dair vaatlere dayalı olarak yeni bilgilerin edinilmesi aşaması devam eder. İstihdam öncesi inanışlar ve işe alım sonrası örgütsel sosyalizasyon süreci psikolojik sözleşme formasyonunu biçimlendirmektedir (Rousseau 2001). Psikolojik sözleşme birçok araştırmacı tarafından zihinsel bir plan olarak nitelendirilmekte ve çalışanların işe başladıkları andan itibaren belirli bir zaman dilimi içinde bu kavramı nasıl geliştirdikleri üzerinde durulmamaktadır. İşe girişten sonra geçen belli bir zaman diliminde çalışanların, örgüt ve kendileri arasında başlangıçta algıladıkları yükümlülükler değişiklik göstermektedir. İlgili

değişim süreci, örgütsel sosyalizasyon aşamasından örgütle ilgili bilgi sahibi olma aşamasına gelinceye kadar sürmektedir. Değişim süreci, Rousseau (2001) tarafından Tablo 5'te psikolojik sözleşmenin oluşum safhaları tablosunda gösterilmektedir (Rousseau, 2001).

Tablo 5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Safhaları

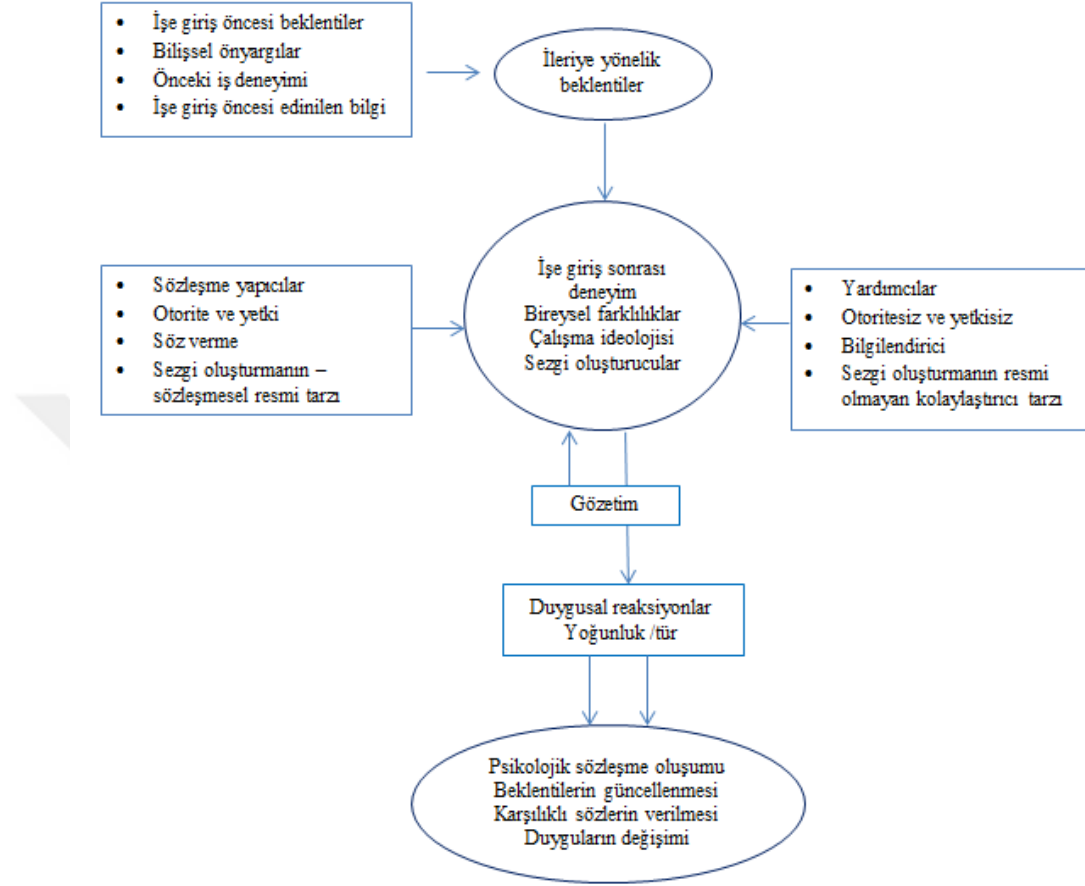
				<i>Psikolojik sözleşmenin odağı</i>
<u>İstihdam öncesi</u>	<u>İstihdam</u>	<u>Erken Sosyalizasyon</u>	<u>Sonraki Deneyimler</u>	<u>Değerlendirme (Revizyon ve İhlal)</u>
Profesyonel normlar	Karşılıklı taahhütte bulunma	Karşılıklı taahhütte bulunmaya devam	Aralıklı olarak taahhütte bulunmaya devam	Tutarsız bilgilerin değerlendirmeye yol açması
Sosyal inançlar	Firma ve çalışan tarafından işaretlerin değerlendirilmesi	Çalışanlar ve temsilciler tarafından etkin bilgi araştırması	Çalışanlar ve temsilciler tarafından daha az etkin bilgi araştırması	Karşılıklı değişimin revizyona etkisi
		Birden fazla kaynaktan bilginin firma tarafından aktarımı	Firmanın sosyalizasyon eforunu azaltması	
			Değişikliklerin sıklıkla mevcut psikolojik sözleşmeye dahil edilmesi	

Kaynak: Rousseau, D.M. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, s. 512.

İşe yeni başlayan bir çalışanın kurum ile ilgili bilgileri kendi kendine bireysel çabası ile öğrenmesi, kurumun iç işleyine yönelik formal bir oryantasyon sürecinin olmaması beraberinde bazı sıkıntıları da getirebilir. İşe yeni başlayan çalışan bazı beklentiler içine girebilmekte ve karşılığını alamayınca hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. İşveren ve çalışanların karşılıklı yükümlülüklerinin bilincinde olmaları, çalışanın hayal kırıklığına yol açmadan, gerçekleştirilebilecek beklentiler içine girmesini, kendisinden ne beklendiğini de daha iyi algılayabilmesini sağlayacaktır. Örgüte girişten itibaren örgütsel sosyalizasyon sürecinin etkin işlemesi, çalışan ve işveren arasında olumlu duyguların yaratılması ve böylece psikolojik sözleşmenin doğru anlaşılması ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon sürecinde amaç, çalışanı örgütün etkin bir üyesi haline getirmektir. Birçok araştırma örgütsel sosyalizasyon sürecinde, işe yeni başlayan bireylerin, işverenlerinin kendilerine daha fazla borçlu olduğunu algıladıklarını ortaya koymaktadır. Psikolojik sözleşmeye ilişkin algılar zaman içinde değişim göstermektedir. Sosyalizasyon süreci sonunda örgüt ve üstlenilen roller hakkında öğrenilen bilgiler, çalışanların işverenlerinin yükümlülükleri ile ilgili beklenti ve algılarını değiştirmektedir (De Vos ve ark., 2003).

Buraya kadar psikolojik sözleşmenin oluşumu ve gelişimi konusundaki açıklamalarımızı psikolojik sözleşmenin oluşum modeliyle özetlemek konu bütünlüğünü sağlamak açısından faydalı olacaktır. Psikolojik sözleşmenin oluşumunda bireysel eğilimler kadar sosyal normlar ve örgütsel faktörler de önem taşımaktadır. Çalışanın, işveren tarafından gelen mesajlar çerçevesinde bu mesajları kodlayarak anlamlandırması aşamaları sonucunda oluşan psikolojik sözleşmeler; daha önce oluşan bireysel eğilimler ile şekillenerek, sosyal normlardan ve örgütsel faktörlerden etkilenen bir süreçte meydana gelir. Algılanan her türlü soyut / somut bilgi, gözlenen, duyulan olaylar mesaj çerçevelerini oluşturur. Mesaj kodlaması ise “çok çalışırsam terfi ederim”, “örgüte bağlılık gösterirsem iş güvenliğine sahip olurum” gibi düşüncelerin algılanan mesajlarla oluşturulmasıdır. Birey, bu gibi düşünceleri yani karşılıklı söz, yükümlülük olan kodları bir sonraki aşamada bireysel tecrübe, kişilik özellikleri, bilişsel önyargıları (önceki zihinsel şemaları), beklentileri, örgütsel ve sosyal normların da etkisiyle yorumlayıp hangi davranışları göstermesi gerektiğine karar verir. Böylece birey kendi sınırlı rasyonelliği ile psikolojik

sözleşmesini oluşturur. Şekil 13’de psikolojik sözleşmenin oluşum modeli görülmektedir (Tomprou ve Nikolau, 2011).



Şekil 13: Psikolojik Sözleşme Oluşum Modeli

Kaynak: Tomprou, M. ve Nikolaou, I. (2011), “A Model of Psychological Contract Creation upon Organizational Entry” Career Development International, 16, s. 345.

Özetle psikolojik sözleşmeler, kurum ve çalışanın karşılıklı yükümlülüklerini kapsayan ancak çalışanın algılarına bağlı olarak gelişen bir kavramdır. Çalışan kurumun kendisinden beklediği görev ve sorumlulukları gerçekleştirdiğinde, kurumunda buna istinaden maddi ve manevi çerçevede karşılık vermesini beklemektedir. Çerçevenin oluşumunda eksiklik algısı ise psikolojik sözleşmenin aksamaması ve ihlal edilmesi sürecini, dolayısıyla da çalışanın iş performansı ile de ilintili olarak işten geri çekilmesi ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini gündeme getirebilecektir.

1.3.3. Psikolojik Sözleşmelerde Makro Değişimler ve İlişkisel Boyut

Geleneksel psikolojik sözleşmelerin organizasyonlarda öngörülebilirlik, istikrar ve büyüme çerçevesinde ortaya çıktığı tanımlanmaktadır. İlgili çerçeve içerisinde bulunan organizasyonların sahip olduğu işgücü genelde sürekli ve çalışan sadakatini içeren uzun dönemli istihdamı ve eğitim yatırımını kapsamaktadır. Çalışan bağlılığı temel norm olmakta ve organizasyon içerisinde ilerleme beklenmektedir. Ancak son yıllarda globalleşmenin de etkisi altında işgücü piyasası da dönüşüme uğramaktadır. Yeni iş modellerini ve yönetim sistemlerini benimseyen organizasyon yapılarında, psikolojik sözleşmelerin de çerçevesi değişmekte, hem çalışan hem işveren tarafında beklentilerin karşılıklı olarak modern iş dünyasının ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilmesi gerekliliği ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan ve işveren arasında 1995 öncesi ve sonrası değişen ilişkilerin özeti aşağıda görülen tablo 6’da psikolojik sözleşmelerde makro değişimler olarak özetlenmektedir (Akt. Maguire, 2002; Wellin, 2007).

Tablo 6. Psikolojik sözleşmelerde makro değişimler

Bürokratik Psikolojik Sözleşme (1930 – 1995)	Yeni Adhokrasi Psikolojik Sözleşme (1995 ve sonrası)
• Organizasyon “ebeveyn”, çalışan “çocuk” olarak görülür, • Organizasyon çalışanın değerini ve kimliğini tanımlar, • Çalışmaya devam edenler iyi ve sadık, işten ayrılanlar ise vefasızdır, • Kendisine söyleneni yapan çalışanlar emekli olana kadar çalışmaya devam eder, • Gelişim için terfi etmek başlıca yoldur.	• Organizasyon ve çalışan, ikisi birlikte “yetişkin” olarak görülür, • Çalışan kendi değerini ve kimliğini tanımlar, • Bireylerin düzenli bir akış içerisinde organizasyona giriş – çıkış yapması sağlıklıdır, • Uzun süreli çalışma ilişkisi beklenilmez, birden çok çalışma deneyimine hazırlıklı olmak gerekir, • Kişisel başarılar üzerinden gelişme beklenir.

Kaynak: Maguire, H. (2002). “Psychological contracts: are they still relevant?” *Career Development International*, 167-180.

Geçmiş araştırmalarda önce Rousseau (1990) sonra Millward ve Hopkins (1998) tarafından psikolojik sözleşme yapısının işlemsel ve ilişkisel olarak iki ana boyuta ayrılması önerilmektedir. Rousseau’ya (1990) göre işlemsel yükümlülükler

doğası gereği genellikle ekonomik ve özgüldür; bu tarz yükümlülükler çalışan ve işveren arasında ekonomik odaklı karşılıklı değişimi temel almaktadır. İşlemsel faktörlere örnek olarak yüksek ücret ve performans göre ödeme gösterilebilir; bu faktörler doğası gereği kısa dönemli, hedef odaklı ve kolaylıkla ölçülebilir. Buna karşılık ilişkisel sözleşmeler boyut olarak çalışan ve işveren arasında sosyo-duygusal ilişkilere bağlı faktörlere odaklanmaktadır. Çalışan ve işveren arasında ekonomik olmayan ve daha uzun süreli iş ilişkisi sürdürebilmeye odaklanan sözleşmelerdir (Robinson ve Morrison, 1995; Rousseau 1990). Psikolojik sözleşmenin ilişkisel özellikleri genel olarak Rousseau (1995) tarafından; “ilişki ve zaman diliminin açık uçlu olduğu, işveren ve çalışan açısından yatırımın öneminin vurgulandığı, karşılıklı bağlılık ve organizasyondan çıkış engellerinin derecesinin yüksek olduğu, ekonomik değişim yanında duygusal katılımın öneminin de bulunduğu, dinamik ve değişime açık olarak” ifade edilmektedir. Maddeler daha örtük ve subjektiftir. Çalışanlar açısından ilişkisel sözleşme boyutu daha uzun süreli olması ve yüksek seviyede özdeşleşme ve bağlılık içermesi nedeniyle işlemsel sözleşmeden çok daha fazla yatırım yapılmasını gerektirir (Rousseau, 1990; Rousseau ve Wade-Benzoni, 1995).

Stratejik insan kaynakları yönetim süreçlerinde kurumlar ve insan kaynakları yöneticileri açısından adhokrasi kültürü ile uyum çerçevesinde insan yönetimi uygulamalarını değerlendirmeleri ve yeniden yapılandırmaları gerekliliği bu çalışmada ön plana çıkmaktadır. Özellikle bazı örgütsel kültürlerde, bu kapsamda yeni adhokrasi olarak tanımlanan yeni örgüt tiplerinde çalışmaya tutkunluğun ve psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunun etken olduğu varsayımı öncelikli olarak desteklenmektedir. Bu özellikle psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunun genel olarak sadakat, ideallerin paylaşılması ve sosyo-emosyonel değerler üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Bahsi geçen değerler özellikle başarılı organizasyonların olmazsa olmazları arasında yer almaktadır (Raja vd., 2004; Rousseau, 1995).

1.3.4. Psikolojik Sözleşmenin İlişkili Olduğu Kuramlar

Literatürde, işveren ve çalışan arasında kurulan istihdam ilişkisinin temelini oluşturan psikolojik sözleşme kavramının sebep ve sonuçlarının açıklanmasında yardımcı olan kuramlar arasında bazı temel kuramlara atıf yapıldığı görülmekte ve kavramın temelini oluşturan bu kuramlar arasında; Gouldner'ın (1960) “karşılıklılık normu” (bağımlı olma), Blau'nun (1964) “sosyal mübadele normu”, eşitlik kuramı, ihtiyaçlar hiyerarşisi, beklenti kuramı ve Porter – Lawler modeli yer almaktadır. İşveren yükümlülüklerinin yerine getirilmesi sürecinde, sosyal mübadele teorisyenleri, istihdam ilişkisini örgütsel teşviklerin karşılığında sadakat ve çaba değişimi olarak değerlendirmektedir. Teşvik biçimleri ücret, ücret dışı haklar, işin doğası, çalışma koşulları olduğu kadar sosyo-duygusal kazançlar da olabilir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008).

Gouldner tarafından 1960 yılında ortaya atılan karşılıklılık normu kuramında, çalışanlar sunulan hakları tazmin etmek üzere organizasyona destek sağlama motivasyonundadır (Coyle-Shapiro, 2002, 930). Karşılıklılık normu, “insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği” temeline dayanır. Psikolojik sözleşmenin gerçekleşmesi için taraflardan birinin, karşı taraftan geleceğe ilişkin söz almış olduğuna inanması gerekir. Diğer bir deyişle, taraflardan biri karşı tarafa bir katkı sağlamıştır, bu katkıyı sağlarken, gelecekte karşı tarafın bir yarar sağlayacağı düşünülmüş ve karşı tarafa bu yarar ile ilgili bir yükümlülük verilmiştir (Rousseau 1990, 389).

Blau (1964) tarafından geliştirilen, istihdam ilişkisini anlamanın temellerinden biri olan sosyal mübadele kuramı ise; “hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekliliği ve ihtiyaçların tatmin edilmesi için de bireylerin sürekli etkileşim halinde olması” temeline dayanan, sosyal bilimler disiplinde oldukça rağbet gören kuramlar arasında yer almaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre tüm ilişkiler karşılıklı alışverişlerden oluşur, fakat bu alışverişlerde çoğu zaman tam bir eşitlik yoktur. Değişimde ayrıca söz konusu olan sadece maddi şeylerin değişimi değildir. Mesela işverenin sunduğu iş güvenliğine karşılık çalışanın örgüte bağlılığı gibi konular da sosyal mübadele kuramı ile açıklanabilir (Mimaroglu, 2008).

Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramı ile aynı düzlemde olarak, çalışan katkılarının işveren yükümlülüklerini arttırdığını, para temelli ekonomik değişimlerin yerini alan daha geniş bir kapsama yayılan sosyal temelli değişimlerin söz konusu olduğu ifade edilmektedir. İşlerinde daha fazla çaba gösteren çalışanlar, çaba göstermeyenlerin tam aksi yönünde, organizasyonlarına olan katkıları için işverenlerinin karşılık verme yükümlülüğünün daha fazla olduğunu algılayacaklardır. Sosyal mübadele kuramı, psikolojik sözleşme mantığının temeli olarak kabul edilir (Bal ve ark., 2013).

Psikolojik sözleşmeyi kuramsal olarak destekleyen bir diğer yaklaşım ise Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, güdülenme kuramı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde adil muamele görmek istemeleri ve bu isteğin de motivasyonu etkilediği prensibine dayanmaktadır. Eşitlik kuramı, çalışanların kendi durumunu başkalarının durumu bağlamında değerlendirme ve sosyal karşılaştırma sürecinden ortaya çıkmaktadır (Schalk ve Roe, 2007).

Çalışma yaşamında ilişkileri ve insan davranışlarını açıklamada karşılıklılık normu ve sosyal mübadele teorisinin yanında Maslow'un (1954) "ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi" de önemli teorilerden biri olmuştur. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş düzeyde sıralanır. Motivasyon faktörleri insanların nelerden doyum sağlamak istedikleri konusunda bize yol gösterir. Bunlar insanları hem çalışmaya motive etmek, hem de doyuma ulaştırmak için gereken unsurlardır. Örgütler doyumlu çalışanlar yaratabilmek için onların ihtiyaçlarının farkına varabilmelidir (Telman ve Ünsal, 2004).

Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre ise insanlar, ekonomik çıkarları açısından rasyonel davranırlar. Çalışanın göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına dair inancının olması ve başarı sonucunda verilecek olan ödüllerin çalışan tarafından değerli bulunması gerekir. Sonrasında Porter – Lawler tarafından Vroom'un teorisine tutumsal değişkenler eklenerek Beklenti Kuramı, Beklenti Değer Kuramı olarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre "ödülün değeri" sonuçların çekiciliğini ifade etmektedir (Maguire 2002).

Psikolojik sözleşme üzerine yapılan çalışmalar, işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisinin anlaşılmasında önemli olmakla birlikte, örgütsel tutum ve davranışları anlama süreçlerini geliştirme açısından da faydalı bir yol oluşturur. Daha erken dönemde yapılan çalışmalar, olumlu psikolojik sözleşme değerlendirmelerinin, çalışanların işlerine daha tutkulu olmasında ve örgütsel verimliliğe yönelik katkıda bulunmasında yüksek motivasyon sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle de işvereni tarafından psikolojik sözleşmesinin tam yerine getirildiği algısına sahip çalışanlar işlerine karşı daha tutkulu olmakta ve daha az işten ayrılma niyeti taşımaktadır (Rousseau, 1995). Kurumların ve çalışanların algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek, çalışanın örgütsel hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını tahmin edebilmenin bir yolu olarak gözükmektedir. Psikolojik sözleşmeler bu kapsamda önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmeler, uzun vadeli istihdam sürecinde, çalışanların işverene yönelik algısını yönetebilmek açısından, bu sözleşme algısının olumlu çerçevede yapılandırılması ve ihlale neden olmayacak şekilde korunması, belli dönem aralıklarında güncellenmesinin sağlanması açısından kritik önem kazanmaktadır. Psikolojik sözleşmelerin çok yönlülüğü ile istihdam ilişkisinin dinamikleri daha iyi belirlenebilir. Bu nedenle de psikolojik sözleşme çerçevesinin kurum strateji ve hedefleri ile paralel doğrultuda biçimlendirilmesi sonucunda insan kaynakları uygulamalarında örgütsel davranış açısından merkezi bir rol oynayabilir. İstihdam ilişkilerinin keşfedilmesi ve anlaşılmasında potansiyel bir verimlilik yapısı sağlar. Psikolojik sözleşmeler yapısı gereği istihdam süreci boyunca değişime ve gelişime tabidir. Endüstri ve örgüt psikolojisini kullanarak çalışanlarının iş verimliliğini ve kalitesini arttırmak için çabalayan organizasyonlar, psikolojik sözleşmeleri ve etkilerini de dikkate alarak büyük bir kazanç elde edebilirler.

İş ilişkilerinde mümkün olan tüm durumların formal ve yazılı olarak ortaya konulamamasının yarattığı boşluğu, psikolojik sözleşmeler doldurmakta ve davranışları şekillendirmektedir. Rousseau'ya (1998) göre psikolojik sözleşmenin geliştirilmesinin; örgüt ihtiyaçlarına uyumlu hale getirilmesinin; çalışanların örgütsel tutum, davranış ve performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konmasının, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde önemi olduğu vurgulanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde temel kavramsal çerçeve üzerinde durulan kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bu doğrultuda hipotez gelişiminin alt yapısının açıklanması hedeflenmektedir. Örgütsel tutum ve davranışların, davranışsal çıktılar olarak ele alınan iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde, psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü etkisinin olup olmadığını araştırmayı hedefleyen bu çalışmada kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve araştırma modelinin kurgulanmasında alt yapı sağlayan hipotezlerin gelişiminin açıklanması literatüre katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesi kapsamında önce çalışmanın bağımsız değişkenleri arasında bulunan çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık kavramları ile davranışsal çıktılar arasında yer alan iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik literatürde özellikle son dönemde yapılmış olan çalışmalara odaklanılmıştır. Çalışmada aracılık rolü etkisi üzerine odaklanılan psikolojik sözleşme değişkeni ile davranışsal çıktılar arasında bulunan iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar bu kapsamda incelenmiştir. Sonrasında da örgütsel tutum ve davranışlar genelinde çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık kavramları ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Çalışmada yukarıda bilgisi verilen ilişkilere yönelik bazı kavramlar genelinde literatür kapsamında geniş araştırma alanı bulunmasına karşın bazı kavramlar arasındaki ilişkilerde de sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Değerlendirme kapsamında dikkate alınan ve hipotez gelişimine destek sağlayan çalışmaların detayları aşağıdaki bölümlerde geniş bir çerçevede başlıklar halinde sunulmaktadır.

2.1.1. Çalışmaya Tutkunluk, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti

Literatürde çalışmaya tutkunluk ve iş performansı arasındaki ilişkiye dair oluşan yazın boşluğu konusunda ilgiye ihtiyaç vardır. Sonnentag (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışmaya tutkunluk seviyesindeki artışın çalışanların motivasyonu ve dolaylı olarak iş performansı üzerinde pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Schaufeli ve ark., (2002, 2004); Rich ve ark., (2010) tarafından gerçekleştirilen bazı ampirik çalışmalarda da çalışmaya tutkunluğun performans gelişimine etkisi olduğu desteklenmektedir. Ancak, bu çalışmalar daha çok çalışmaya tutkunluğun doğrudan çeşitli performans çıktıları üzerindeki etkisini araştırmış, bu durumda da sonuç olarak çalışmaya tutkunluğun performansı nasıl ve neden etkilediği açıklanmasında zayıf kalmıştır. Literatürde yer alan bu boşluğa işaret eden Bakker ve Demerouti (2008), Demerouti ve Cropanzano (2010) son dönemde çalışmaya tutkunluğun iş performansını geliştirebileceğini araştıran mekanizmalar üzerinde araştırmalara odaklanmıştır (Akt. Chungtai ve Buckley, 2011; Costa ve ark., 2016).

Chungtai ve Buckley (2011) tarafından İrlanda'da bulunan altı bilim araştırma merkezi'nde 168 araştırmacı bilim adamı arasında gerçekleştirilen enlemesine araştırma çalışmasında, hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışmaya tutkunluğun sonuçlarında, öğrenme hedef yönelimi ve iş performansının aracılık etkisini araştırmayı hedefleyen bu çalışmada, güçlü düzeyde olan çalışmaya tutkunluğun çalışanların öğrenmesini, yaratıcılığını ve iş performansını etkilediği bulgulanmıştır (Chungtai ve Buckley, 2011).

Shahpouri ve arkadaşları (2016) tarafından sağlık hizmetlerinde 208 kadın hemşire arasında gerçekleştirilen çalışmaya tutkunluğun, iş kaynakları ve bireysel kaynaklar arasında aracılık rolünün işten ayrılma niyetine etkisini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada iş kaynaklarının çalışmaya tutkunluk aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, bireysel kaynakların da doğrudan ve dolaylı olarak işten ayrılma niyetini çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü ile etkilediği bulgulanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinden çalışmaya tutkunluğun, işten ayrılma niyetine direk negatif etkisi olduğu ($p < 0.01$ ve $\beta = -0.42$) doğrulanmıştır (Shahpouri ve ark., 2016).

Konu ile ilgili teori ve çalışmalardan yola çıkılarak çalışmaya tutkunluğun çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Çalışmaya tutkunluğun iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Çalışmaya tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

2.1.2. Örgütsel Özdeşleşme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti

Riketta'ya (2005) göre örgütsel özdeşleşme genelde bir çok davranışsal çıktının öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır, bunlardan bir tanesi de performanstır. Yapılan görgül araştırmalarda örgütsel özdeşleşmenin yüksek olmasının, işten ayrılma niyetini negatif, iş performansını ise pozitif yönde etkilediği doğrultusunda sonuçlar ortaya konulmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992; Carmeli ve ark., 2007). Çalıştığı kuruma yönelik özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların iş performansı da yüksek olmakta, buna karşılık işten ayrılma niyeti de düşmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Mael ve Ashforth, 1992; Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve ark., 2002; Mowday ve ark., 1982; Riketta, 2005) (Akt. Turunç ve Çelik, 2010).

Literatürde yapılmış çalışmalara bakıldığında örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme, çalışılan kurumda ortak kimlik olgusu yaratmaktadır. Özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların kurumlarına karşı bağlılığının da yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2004). Örgütsel özdeşleşme arttıkça kurumdan ayrılma niyetinin azalacağı yapılan araştırma bulguları ile de desteklenmiştir. Harris ve Cameron'un (2005) analizlerine göre eğer kurum çalışanlarında olumlu duygular yaratıyorsa, grup-içi duygusal özdeşleşmesi yüksek ise çalışan o kurumdan ayrılmak istemeyecektir. (Öz ve Bulutlar, 2009). Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin olumlu düzeyde gerçekleşmesinin işgücü devir hızını düşürdüğü yönünde bulgular mevcuttur (Topçu, 2015).

Mael ve Ashforth (1995), Cole ve Bruch (2005), Harris ve Cameron (2005), Wegge vd. (2006), Knippenberg vd. (2007) yaptıkları çalışmalarda, örgütleriyle

özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü, aralarında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir (Polat ve Meydan, 2010).

Wegge vd. (2006), önce 211 örnekleme kapsayan çağrı merkezi çalışanı, sonra da 161 örnekleme kapsayan başka bir çağrı merkezi üzerinde yaptıkları birbirinden bağımsız iki farklı çalışmada; özdeşleşme düzeyleri yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu ($r=-0.33$, $p<0.01$; $r=-0.54$, $p<0.01$) bulgulamışlardır. Öz ve Bulutlar (2009) tarafından banka ve eğitim sektöründe faaliyet gösteren 9 farklı şirket çalışanından oluşan 250 kişi arasında yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme arttıkça kurumdan ayrılma niyetinin azalacağı hipotezi doğrulanmıştır (Öz ve Bulutlar, 2009).

Yukarıda genel bilgisi sunulan kuramsal çerçeve doğrultusunda; “örgütsel özdeşleşme, iş performansı ve işten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkiler bu çalışmanın bir amacının temelini oluşturmuş ve bu kapsamda literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalardan da yola çıkılarak çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere tasarlanan aşağıdaki hipotezler sunulmuştur:

H₃: Örgütsel özdeşleşmenin, iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₄:Örgütsel özdeşleşmenin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

2.1.3. Duygusal Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti

Duygusal örgütsel bağlılık, iş performansı ve işgücü değişim oranı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında duygusal örgütsel bağlılığın iş performansı ile pozitif yönde ilişkisi olduğu ($p=.16$), işgücü değişim oranı ve işe devamsızlık arasında da bağlılık türleri arasında en güçlü olarak duygusal örgütsel bağlılığın negatif yönde ($p=-.17$ ve $p=-.15$) ilişkisi olduğu bulgulanmıştır (Meyer ve ark., 2002).

Mowday ve arkadaşları (1982) ve sonrasında Becker’a (1992) göre örgütsel bağlılık gösteren çalışanların organizasyonel hedef ve değerlere güçlü biçimde

inanarak kabul gösterdiği, organizasyon yararına yoğun çaba sarfettiği ve organizasyonda çalışma sürekliliğini devam ettirme yönünde bir eğilim içinde olduğu ifade edilmektedir. Literatürde en son Bloemer ve Odekerken-Schröder (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işveren ve çalışan arasında olumlu ilişki yatkınlığının, çalışanların örgütlerine hem tutumsal (yüksek örgütsel bağlılık) hem de davranışsal (düşük işten ayrılma niyeti) olarak daha sadık olmaları yönünde etkisi olduğu, bunun da müşteri sadakatini ve kurum performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılığı yüksek olduğunda, bu bağlılığın çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerinin devamına yönelik motivasyonunu sağlayacağı, bu nedenle de çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde olumlu etkisinin oluşacağı ön görülmektedir (Bloemer ve Odekerken-Schröder, 2006).

Ulusal literatürde Akyüz ve Eşitti (2015) tarafından hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik Çanakkale örnekleminde 450 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla beraber işten ayrılma niyeti ile anlamlı ve negatif yönlü (-,348**) bir ilişkinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Akyüz ve Eşitti, 2015).

Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından “insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü” başlıklı çalışmada da Ankara’da savunma sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda çalışan 259 bilgi işçisinden oluşan bir örneklem üzerinde test yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerinden biri “bilgi işçilerinin duygusal bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır” şeklindedir. Araştırmada Allen ve Meyer’in (1990) üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan ölçeğin sadece duygusal bağlılıkla ilgili kısmı kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre “bilgi işçilerinin duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında ($r = -.478$; $p < .01$) orta düzeydeki anlamlı ilişki” literatür ile paralellik göstermektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Çakar ve Ceylan (2005) tarafından hizmet sektörüne yönelik 84 kişiden alınan verilerle yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile duygusal bağlılık arasında

istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ilişki olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların duygusal bağlılıkları yüksek olduğunda işten ayrılma niyeti de azalış göstermektedir (Çakar ve Ceylan, 2005). Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmalar dikkate alındığında duygusal örgütsel bağlılığın çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini analiz için geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₅: Duygusal örgütsel bağlılığın, iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₆: Duygusal örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

2.1.4. Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık

Çalışmanın amaçları arasında bulunan çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir. Çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme arasındaki direk ilişkiyle ilgili çok az sayıda araştırma olduğu görülmeye rağmen; Cartwright ve Holmes, (2006) çalışmanın anlamı üzerine tutkunluk ve özdeşleşmenin potansiyel etkisini araştırmışlardır. Örgütsel davranış literatürü tutkunluk ile özdeşleşme arasındaki olası bağlantıyı desteklemektedir. Tyler ve Blader (2001) özdeşleşmesi güçlü olan çalışanların, grup içinde çalışmaya yönelik daha yüksek motivasyona sahip olduklarını, özdeşliğin hem direk hem de dolaylı olarak davranış ve değerleri etkilediğini çalışmalarında göstermişlerdir. Bireyin temel sorumluluklarının ötesinde örgütsel özdeşleşmenin motivasyon ve performans artışını sağladığını araştırmışlardır. Örgütleri ile özdeşleşmesi güçlü olan bireylerin örgütlerinin amaç ve etkinliklerine daha fazla dahil oldukları bu nedenle de hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde daha fazla motivasyon sahibi oldukları gözlenmektedir (Dutton ve ark., 1994) (Akt. Karanika-Murray vd. 2015).

Ötken ve Erben (2010) tarafından “örgütsel özdeşleşme ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin ve amir desteğinin rolünün incelenmesi” üzerine İstanbul’da özel sektörde 212 beyaz yakalı çalışan arasında yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme

ve işle bütünleşme (çalışmaya tutkunluk) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Ötken ve Erben, 2010).

Barnes ve Collier (2013) tarafından hizmet sektöründe ön saflarda çalışan 708 çalışan arasında gerçekleştirilen çalışmaya tutkunluğun hizmet çevresinde araştırılmasına yönelik çalışmada, duygusal bağlılık ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğuna yönelik geliştirilen hipotez ile duygusal bağlılığın, çalışmaya tutkunluğun öncülü olduğu ve birbirlerini karşılıklı olarak pozitif etkiledikleri bulgulanmıştır. Ayrıca ilgili çalışmada, çalışmaya tutkunluğun, Maslach vd. (2001) tarafından ifade edildiği gibi diğer kesin hatlarla belirlenmiş olan ve iyi bilinen kavramlardan daha farklı olduğu; iş memnuniyeti ve bağlılıktan ayrı bir yapıda bulunduğu, birey ve iş arasındaki ilişkiye yönelik daha kompleks ve direk bakış açısı sunduğu ifade edilmektedir (Barnes ve Collier, 2013).

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeveden hareketle çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler bu çalışmanın bir diğer amacının temelini oluşturmuş ve bu kapsamda literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkılarak çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri test etmek üzere tasarlanan aşağıdaki hipotezler sunulmuştur:

H₇: Çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₈: Çalışmaya tutkunluk ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

2.1.5. Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık

Örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık kavramları genelde literatürde birbirine yakın kavramlar olarak değerlendirilmekte ve ele alınmaktadır. Örgütsel özdeşleşme daha bilişsel bir süreci ifade ederken, duygusal örgütsel bağlılık daha psikolojik bir durumu göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda genelde örgütsel bağlılığın alt açılımında da duygusal örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşmenin belirleyicisi ve öncülü olduğu görülmektedir. Örgütsel

özdeşleşmenin, duygusal örgütsel bağlılıktan daha esnek ve dönemsel olduğu, ekonomik sebeplere bağlı olmadığı ifade edilmektedir. Ünal (2014) tarafından “duygusal örgütsel bağlılığın, kişi-örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığına” yönelik yapılan çalışmada, farklı sektörlerde çalışan 285 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada duygusal örgütsel bağlılığın, örgütsel özdeşleşme üzerinde güçlü ve ayırt edici önemde etkisi olduğu bulgulanmıştır ($\beta = ,735$, $p < .001$). Bu çalışmaya göre çalışanların örgütsel özdeşleşmesi yükseldiğinde çalıştıkları kuruma karşı duygusal örgütsel bağlılıklarının geliştiği görgül olarak desteklenmiştir (Ünal, 2014).

Literatürde genelde doğrudan duygusal örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yer almamakta, çoğunlukla örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılık kapsamında duygusal örgütsel bağlılık ile ilişkisine yer verilmektedir. Genelde araştırma sonuçlarına göre yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Sökmen ve Bıyık, 2016).

H₉: Örgütsel özdeşleşme ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

2.1.6. Psikolojik Sözleşme, Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık

Çalışmaya tutkunluk ve bağlılığın artırılmasının insan kaynakları ajandasında önemi olduğu literatürde yapılan bir çok çalışmada gözlenmektedir. Araştırmalar çalışmaya tutkun ve işine bağlı işgücüne sahip olmanın sayısız faydalı çıktıya örneğin düşük işgücü devir oranına (Allen ve ark., 2003) ve yüksek organizasyonel performansa (Harrison ve ark., 2006) neden olacağını göstermektedir. Bal ve arkadaşları tarafından (2013) 17 sağlık hizmeti ünitesini kapsayan ve 1058 çalışan arasında gerçekleştirilen araştırmada çalışmaya tutkunluk ve duygusal örgütsel bağlılığın gelişimsel insan kaynakları uygulamalarında önemi üzerinde durulmuştur. İlgili çalışmada özellikle ilişkisel psikolojik sözleşmelerin daha çok pozitif çıktılarla ilişkilendirilmesi, uzun dönemi kapsamı ve genelde çalışan gelişimine odaklanması nedeniyle daha ön plana çıktığına işaret edilmiştir.

Çalışmada, ilişkisel psikolojik sözleşmelerin gelişimsel insan kaynakları uygulamaları ile çalışmaya tutkunluk ve duygusal örgütsel bağlılık arasında tam aracılık rolü olduğu ayrıca bulgulanmıştır. Çalışmada aracılık rolü için sobel test uygulanmış ve önerilen hipotezlerin tam desteklendiği görülmüştür (çalışmaya tutkunluk – ilişkisel psikolojik sözleşme: $z=3.021$, $p<0.01$; duygusal örgütsel bağlılık: $z= 3.12$, $p<0.01$).

Yeh (2012) tarafından Tayvan’da bir havayolu firmasında 223 kabin ve uçuş görevlisini kapsayan; psikolojik sözleşme, çalışmaya tutkunluk, hizmet performansı ve iklimi arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmada ilişkisel psikolojik sözleşmelerin çalışmaya tutkunluk üzerinde ($p < 0.001$, 0.426) pozitif etkisi olduğu bulgulanmıştır (Yeh, 2012).

Epitropaki (2003: 1-7) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sözleşmelerde meydana gelen çatlağın, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma neticesinde psikolojik sözleşmelerde meydana gelen problemlerin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta=-0,14$; $p<0,01$) tespit edilmiştir (Polat 2010, 80).

Literatürde psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönde kayda değer bir ilişkinin bulunduğu Hughes ve Palmer (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada raporlanmıştır (McInnis ve ark., 2009). Sonrasında Richard ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada psikolojik sözleşmelerin duygusal örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkisi olduğu hipotezler arasında yer almaktadır. Araştırmanın temelinde Milward ve Hopkins (1998), Raja ve arkadaşları (2004), Rousseau (1990) tarafından geçmişte yapılan çalışmalarda psikolojik sözleşmeler ve örgütsel bağlılık arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Özellikle Rousseau (1990) tarafından psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutuna yönelik çalışan algısının daha uzun süreli iş ilişkisinin sürdürülmesine ve sadakate dayandırıldığı bulgulanmıştır. Sonrasında Milward ve Hopkins (1998), Rousseau’nun (1990) çalışmasını genişleterek hem iş hem de örgütsel bağlılığın özellikle de psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulanmıştır (Richard ve ark., 2009).

Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği tam olarak bilinmemesine ve temel sorular arasında yer almasına rağmen, Conway ve Briner (2005), psikolojik sözleşmelerin bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır. Sonrasında da Schalk ve Roe'nin (2007) görüşüne göre de psikolojik sözleşmenin varlığı, çalışanın belli bir bağlılık türü içinde olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda da çalışan organizasyon tarafından sunulan belli görev ve sorumlulukları belli standartlarda yerine getirmektedir. Örgütsel duygusal bağlılık, bu durumda organizasyonun yararına harekete geçmek için hazır olmaya işaret etmektedir (Schalk ve Roe, 2007). Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında psikolojik sözleşmeler ile çalışmaya tutkunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki dinamik ilişkiye tam olarak odaklanan bir çalışmaya rastlanmamaktadır (Bal ve ark., 2013). Ulusal literatürde, Özgen ve Özgen (2010) tarafından 457 tıbbi satış temsilcisi ile yapılan araştırmada da çalışanların psikolojik sözleşmelerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olup olmadığı hipotezler arasında yer almış, yapılan analizler sonucunda da ilişkisel psikolojik sözleşmenin bağlılık ile pozitif korelasyon gösterdiğine ($p<0,05$ ve pozitif ($\beta=0,69$) işaret edilmiştir (Özgen ve Özgen, 2010).

H₁₀: Çalışmaya tutkunluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₁₁: Örgütsel özdeşleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

H₁₂: Duygusal örgütsel bağlılık ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

2.1.7. Psikolojik Sözleşme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti

Literatürde “psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri” üzerine 457 tıbbi satış temsilcisi ile Özgen ve Özgen (2010) tarafından yapılan araştırmada; “doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve negatif ($\beta=-0,24$) bir etkisi” vardır. Başka bir ifadeyle, “çalışanların ilişkisel psikolojik sözleşmeleri arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır” (Özgen ve Özgen, 2010).

“Psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi” üzerine Türkiye’de devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan 570 akademisyen üzerinde Büyükyılmaz ve Çakmak tarafından hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak yapılan çalışmada “ilişkisel psikolojik sözleşmede algılanan ihmalin işten ayrılma niyetini arttırıcı etkisi” olduğu bulgulanmıştır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014). Bu doğrultuda konu ile ilgili teori ve çalışmalardan yola çıkılarak ilişkisel psikolojik sözleşmenin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁₃: İlişkisel psikolojik sözleşme, iş performansını pozitif olarak etkiler.

H₁₄: İlişkisel psikolojik sözleşme, işten ayrılma niyetini negatif olarak etkiler.

2.1.8. Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti arasında Psikolojik Sözleşmelerin İlişkisel Boyutunun Aracılık Rolü

Literatürde psikolojik sözleşmelerin özellikle de ilişkisel psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü üzerine farklı değişkenlerle yapılan çalışmalar olduğu görölse de bu çalışmada kapsamlı olarak ele alınan çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık çerçevesinde konunun ele alınmadığı görölmektedir. Yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalarda da psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyeti üzerinde durulduğu ayrıca görölmüş, iş performansı ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya genel kapsamda rastlanmamıştır. Bu nedenle, çalışmanın ana araştırma alanını kapsayacak şekilde aşağıda yer alan hipotezler çalışma kapsamında geliştirilmiştir.

H₁₅: Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

H₁₆: Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

H₁₇: Duygusal örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

H₁₈: Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

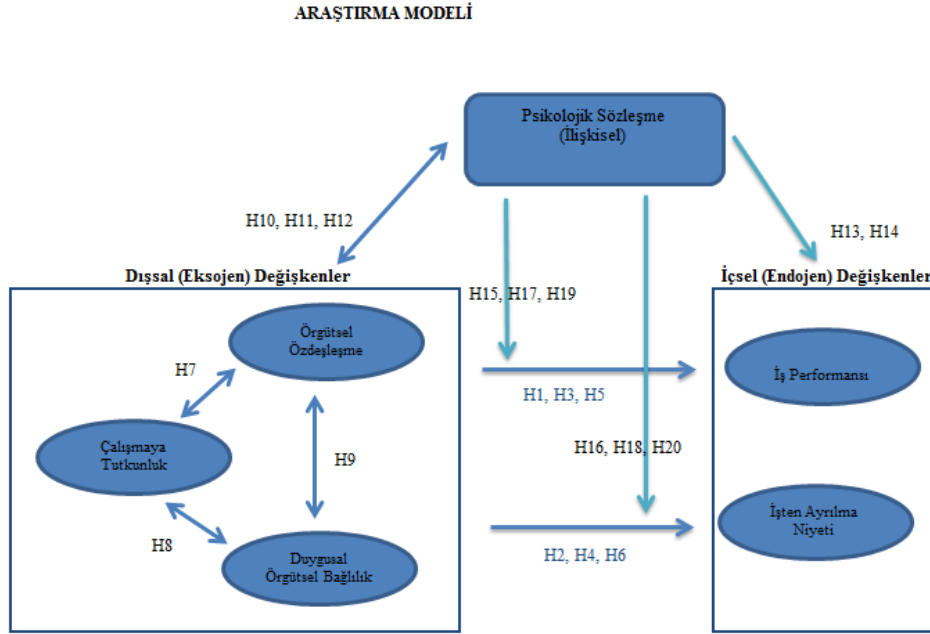
H₁₉: Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

H₂₀: Duygusal örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.



2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Çalışmada üzerinde durulan araştırma bir açıklayıcı araştırma türüdür. Açıklayıcı araştırma genel olarak üzerinde çalışılan değişkenlerin konumunu ve bir değişkenin diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisini açıklar. Araştırmanın ana problemi, “Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde ilişkisel psikolojik sözleşmelerin aracılık rolünün araştırılması” şeklindedir. Araştırmada, yukarıda genel olarak literatür kapsamında değerlendirilen kavramlar arası ilişkileri göstermek amacıyla, şekil 14’de görülen araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 14: Araştırma Modeli

Araştırma modelinin ölçülmesinde, birden çok değişken olduğundan, bunların arasındaki çoklu ilişkiler için önerilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılacaktır. Modelde dışsal (eksojen) değişkenler olarak çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık ve içsel (endojen) değişkenler olarak iş performansı ve işten ayrılma niyeti, aracılık rolü olarak psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu yer almaktadır. Gerçekleştirilen literatür taraması ile önceki bölümde açıklanan kuramsal ilişkiler ve incelenen çalışmalar sonucunda geliştirilen model çerçevesinde oluşturulan hipotezler tablo 7’de görüldüğü gibi sıralanmaktadır.

Tablo 7. Araştırmanın Hipotezleri

H ₁	Çalışmaya tutkunluğun, iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
H ₂	Çalışmaya tutkunluğun, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
H ₃	Örgütsel özdeşleşmenin, iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
H ₄	Örgütsel özdeşleşmenin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
H ₅	Duygusal örgütsel bağlılığın, iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.
H ₆	Duygusal örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
H ₇	Çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
H ₈	Çalışmaya tutkunluk ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
H ₉	Örgütsel özdeşleşme ile duygusal örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
H ₁₀	Çalışmaya tutkunluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
H ₁₁	Örgütsel özdeşleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
H ₁₂	Duygusal örgütsel bağlılık ile ilişkisel psikolojik sözleşme arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.
H ₁₃	İlişkisel psikolojik sözleşme, iş performansını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.
H ₁₄	İlişkisel psikolojik sözleşme, işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkiler.
H ₁₅	Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.
H ₁₆	Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.
H ₁₇	Duygusal örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.
H ₁₈	Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.
H ₁₉	Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.
H ₂₀	Duygusal örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında, ilişkisel psikolojik sözleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunu merkeze alarak, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini bir araştırma modeli kapsamında ele almaktır. Araştırma, çalışmada geniş bir çerçevede ele alınan söz konusu değişkenlerden oluşturulan kapsamlı bir model yardımıyla yürütülmüştür. Model, İstanbul genelinde hizmet sektöründe çalışanlardan elde edilen veriler çerçevesinde ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın temel olarak üç amacı bulunmaktadır. Çalışmanın öncelikli amacı örgütsel davranış literatüründe giderek önem kazanan psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyut algısını bütüncül bir model içerisinde aracılık rolü etkisi açısından ele almaktır. İkinci amacı; çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetlerini ne ölçüde etkilediğinin önemine işaret etmektir. Üçüncü amacı ise çalışan istihdamında işgücü devir hızının yoğun yaşandığı hizmet sektörü baz alınarak çalışanların örgütsel tutum ve davranışları arasında yer alan çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık değişkenleri ile iş performansı ve işte kalma niyetleri arasında psikolojik sözleşmelerinin ilişkisel boyutunun aracılık rolünün ölçümlenmesi aracılığıyla sektördeki insan kaynakları uygulamalarına destek sağlanması hedeflenmektedir.

İstihdam ilişkisinin verimliliğinin sağlanması hem işletme hem çalışan açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu nedenle bu çalışmada, işverenler ve çalışanlar arasındaki istihdam ilişkisinin modern iş yaşamı kavramları ile tanımlanması ve anlaşılması için bir çerçeve oluşturabilmek hedeflenmiş; bu kapsamda pozitif örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında ileriye dönük araştırmalarda fayda sağlaması yönünde çalışmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Çalışmanın ulusal ve uluslararası kapsamda genellenilebilirliği ve performansı üzerinde etkili olabilecek sınırlılıklar değerlendirildiğinde; çalışma örnekleminin yalnızca İstanbul ilinde yaşayan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda beyaz yaka çalışanlar kapsamında gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtları arasındadır. Halihazırda bir işyerinde çalışmayan ve başka sektör çalışanları araştırmada dikkate alınmamıştır.

Hizmet sektörünün tercih edilmesinin öncelikli nedeni, işgücü istatistiklerine bakıldığında yoğun istihdam artışının yanında işgücü devir oranı açısından da diğer sektörlerle nazaran işgücü hareketliliğinin daha yüksek olmasıdır (Akçomak ve Gürcihan, 2013). Hizmet sektöründe ayrıca pozitif psikolojik sermayenin önemi diğer sektörlerle nazaran daha ön planda yer almaktadır. Özellikle müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanların, olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi hizmet işletmeleri açısından değer taşımakta, çalışmaya tutkunluğu yüksek ve iyi bir iş performansı sergileyen çalışanlar sürdürülebilir hizmet mükemmelliği açısından özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda kilit yetenekler konumuna gelmektedir (Alfes vd., 2013).

Araştırmaya katılanların anketi doldurabilecek düzeyde eğitim seviyesine sahip olduğu ve objektif bilgiler verdikleri kabul edilmiştir. Güvenilirlik analizleri ile de bu durum teyit edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenler işgücü devir oranının artış gösterdiği, çalışan tutundurma ve yetenek yönetimi politikalarının kurum için öncelikli konuma geldiği durumlarda farklı sektörler ya da spesifik kurumlar için daha detaylı incelenebilir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMALARI VE VERİ TOPLAMA

Araştırmada kesin sorular hazırlanıp, veriler toplanmaya başlamadan ve araştırma modelinin test edilmesi amaçlı öncelikle hizmet sektöründe çalışan 80 kişi ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonucunda anket sorularındaki ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş olup, bazı sorular çıkarılarak anket formu tekrar düzenlenmiştir. Pilot çalışma sonunda araştırma modelinde psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun ön planda olduğu ve çalışanların iş performansının ölçülmesinin de araştırmanın ana problemine katkıda bulunacağı ön görülmüştür. Psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun ön planda olması anket uygulamasının uygulandığı sektör ve kurum bazında işgörenlerin uzun vadeli iş sözleşmesi kapsamında ana kadro dahilinde kurumda istihdam edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmada olasılıksız örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Anketlerin 227 (235) dağıtım topla yöntemi ile yapılmıştır. 641 (675) adedi elektronik ortamda oluşturulan anket üzerinden toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin kapak sayfasında araştırmanın amacı açıklanmış ve cevapların sadece çalışma hayatına katkıda bulunmak için bilimsel veri tabanı oluşturmak amacıyla kullanılacağı belirtilmiştir. Anket formu toplam 36 sorudan oluşmuş, ilk bölüm psikolojik sözleşme (ilişkisel), örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ölçek maddelerini kapsamış, ikinci bölümde çalışmaya tutkunluk ölçeği maddeleri yer almıştır. Anketin üçüncü bölümü de demografik özelliklere ait verileri toplamak için kullanılmıştır. Anket formları hizmet sektöründe farklı kurumlarda çalışan 868 katılımcıdan sağlanan verilerle analiz sürecine alınmak üzere toplanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖLÇEKLERİ

Çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme (ilişkisel), iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini ölçmek üzere altı ölçek kullanılmıştır.

3.3.1. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği

Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 17 ifadeli ölçeğin (Utrecht Work Engagement Scale – UWES), dokuz ifadeye indirgenmiş (UWES - 9) kısa sürümü kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelerin Türkçe'ye tercümesi Tülay Turgut (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek, Likert ölçeği şeklinde yapılandırılmıştır. Çalışmaya tutkunluk ölçeğinde “dinçlik”, “adanmışlık” ve “yoğunlaşma” boyutları kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutun da tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Ölçek bu kapsamda tek faktör olarak analizde değerlendirmeye alınmıştır. Literatürde görülen bazı çalışmalarda da çalışmaya tutkunluk genelde üç boyutlu bir kavram olarak tespit edilmesine karşılık, bazı çalışmalarda da “yoğunlaşma” boyutu hariç tutularak incelendiği tespit edilmiştir. Dinçlik ve adanmışlık, çalışmaya tutkunluğun çekirdek boyutlarını oluşturmakta, yoğunlaşma ise tutkunluktan ayrı bir kavram olarak dikkate alınmaktadır (Turgut 2010, 68).

Ölçeğin kısa versiyonu Özkalp ve Meydan (2015) tarafından da çeviri ve geri çeviri yöntemiyle Türkçe'ye tercüme edilerek 146 süpermarket çalışanından oluşan bir örneklemden veri toplanmıştır. Örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılarak tercüme ölçeğin yakınsak ve ıraksak geçerliliği test edilmiştir. Elde edilen veri seti üzerinde yürütülen analizler, 9 maddelik tercüme ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Schaufeli ve çalışma arkadaşları da Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin 9 soruluk kısa formunun tercih edilmesini ve eğer alt boyutlar bazında araştırma problemi söz konusu değil ise ölçeğin tek boyutlu olarak analizlere dahil edilmesini önermektedirler (Schaufeli ve ark., 2003, 2006, 2009 ve 2010) (Akt. Özkalp ve Meydan, 2015).

3.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliği sınanmış tercüme versiyonu Tak ve Aydemir (2004) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “Kesinlikle katılıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir.

3.3.3. Duygusal Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Clugston (2000) tarafından uyarlanan, Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliği Wasti ve Can, (2007) (2007) tarafından test edilmiş olan 6 soruluk Duygusal Örgütsel Bağlılık alt ölçeği kullanılmıştır ($\alpha = .68$). 5’li Likert ölçeği olarak yapılandırılmıştır.

3.3.4. Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) Ölçeği

Psikolojik sözleşme düzeyinin ölçülmesi için çalışmada araştırma yapısına uygun olarak Millward ve Hopkins’in (1998) geliştirdiği psikolojik sözleşme ölçeğinin Raja ve arkadaşları (2004) tarafından kısaltılmış “ilişkisel sözleşme” versiyonu kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği olarak yapılandırılmıştır.

3.3.5. İş Performansı Ölçeği

Çalışmada, önce Kirkman ve Rosen (1999), sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve dört sorudan oluşan iş performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da 0.70’in üzerindedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (Çelik ve Çıra, 2013; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

3.3.6. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Mobley ve arkadaşları (1979) tarafından tanımlanan, sonrasında Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılacaktır. Ölçek, 5’li likert tipinde uygulanmaktadır.

3.5. VERİ ANALİZİ

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS 22.00 ve AMOS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın sosyo-demografik verilerinin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntem kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında a) iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples T-Test); b) ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırılmalarında tek yönlü varyans analizi (One-way Anova) ve farklılığa neden olan grubun tespitinde ikili karşılaştırma teknikleri arasında en güçlü olan LSD testi (Least Significant Difference) kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması için Pearson çarpım moment korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış ve güvenilirlik için cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan 6 adet ölçeğin SPSS'te faktör analizi uygunluğuna bakılarak ortaya çıkan yapı, AMOS programında doğrulayıcı faktör analizleri ayrı ayrı gerçekleştirilerek doğrulanmıştır. Hipotezler, Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiş, yapısal eşitlik modellemesi ile kurgulanan modelin yol analizleri AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aracılık araştırması için Sobel test ile çapraz kontrol sağlanmıştır.

3.5.1. Katılımcıların Sosyo - Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde, anket yöntemiyle toplanan tüm verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Öncelikli olarak ankete katılan çalışanları betimleyici sosyo-demografik özellikler aşağıda görülen tablo 8'de verilmektedir. Araştırmada toplam anket uygulanan 868 katılımcı sayısı ile tüm analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların sosyo - demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	426	49,1%
	Erkek	442	50,9%
Toplam		868	100%
Eğitim	Lise	161	18,5%
	Üniversite	505	58,2%
	Lisansüstü	202	23,3%
Yaş grupları	24 ve altı	102	11,8%
	25 - 29	263	30,3%
	30 - 34	184	21,2%
	35 - 39	106	12,2%
	40 - 44	120	13,8%
	45 ve üzeri	93	10,7%
	Toplam	868	100%
İşyeri sayısı	İlk	257	29,6%
	2	309	35,6%
	3	185	21,3%
	4 ve üzeri	117	13,5%
	Toplam	868	100%
Firmada çalışma süresi	1 - 3 yıl	492	56,7%
	4 - 6 yıl	180	20,7%
	7 - 9 yıl	101	11,6%
	10 yıl ve üzeri	95	10,9%
	Toplam	868	100%

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 426'sı (%49,1) kadın, 442'si (%50,9) erkek olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim düzeyi değişkenine göre katılımcıların çoğunluğunun % 58, 2 ile üniversite (505) mezunları olduğu görülmektedir. Çalışanlar yaş grupları değişkenine göre katılımcıların 263'ü (30,3 %) 25 – 29 yaş aralığında yer almakta, bunu 184 katılım (21,2%) ile 30-34 yaş aralığı izlemektedir. Çalışanların işyeri sayısı değişkenine göre 309'u (%35,6) ikinci işyeri deneyimi ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların firmada çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların çoğunluğunun 492'si (56,7%) 1 – 3 yıl arasında çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

3.5.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin önceden yapılması ve sınanmış olması önem taşımaktadır. Güvenilirlik; ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme yeniden uygulandığı durumlarda da aynı sonuçları verme derecesini göstermekte, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların hangi ölçüde bilinçli cevaplandığı yönünde bir gösterge olmaktadır. Bu çalışmada; güvenilirlik analizi kapsamında araştırmanın iç tutarlılığının değerlendirilmesi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha, sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değerini ve dolayısıyla da faktör altındaki soruların toplamda bulunan güvenilirlik derecesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu; ancak soru sayısı az olduğu durumlarda da bu sınır değerinin 0,60 ve üzeri olarak kabul edilebileceği önerilmektedir. Cronbach's Alpha değerlerine yönelik sınıflama tablosu aşağıda tablo 9'da yer almaktadır (Kalaycı, 2006, 405).

Tablo 9. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek Güvenilirlik
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

Bir ölçeğin geçerliliği ise ölçülmek istenilen değişkenin ne derece ölçülebildiğine ilişkindir. Geçerlilik testi daha çok kuramsal analizlerle yapılmakta, güvenilirlik testinde olduğu gibi belli bir katsayıya dayanmamaktadır.

Tablo 10. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri

Ölçek	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Çalışmaya Tutkunluk (ÇT)	3,64	,89	,939
Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)	3,49	1,06	,920
Duygusal Örgütsel Bağlılık (DUB)	3,49	,95	,854
İş Performansı (İP)	3,72	1,01	,887
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	3,16	1,18	,903
Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) (İPS)	3,64	,98	,924

Araştırmada kullanılan ölçeklerde cronbach's alpha değerleri (>,80) bulunduğundan 6 ölçekte yüksek güvenilirlik seviyesindedir. Güvenilirlik derecesi en yüksek bulunan Çalışmaya Tutkunluk ölçeğidir (.939). Daha sonra sırasıyla Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) (.924), Örgütsel Özdeşleşme (.920), İşten Ayrılma Niyeti (.903), İş Performansı (.887), Duygusal Örgütsel Bağlılık (.854) ölçekleri gelmektedir.

3.5.3 Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ana yapıyı oluşturan kümeleri incelemek için maddeler arasındaki korelasyonları kullanan, çok değişkenli analiz tekniğine “faktör analizi” denmektedir. Faktör analizinde değişkenlerin sayısının daha az sayıda faktöre indirgenmesi amacıyla veri azaltma (data reduction) ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri kullanarak yapıyı (structure) tanımlamak için kuram geliştirme yönünde iki ana kullanım amacı bulunmaktadır. Aralarında ilişki bulunduğu varsayılan tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek, bu ilişkiler arasındaki bağlılığın kökeni araştırılır. Anlaşılması ve yorumlanmasını sağlamak üzere de daha az sayıda faktöre indirgenerek verilerin daha anlamlı özet olarak sunulması sağlanır (Turgut ve Baykul, 1992, 173). Faktör analizinde önemi olan aşamalar;

1. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayı değerinin hesaplanması, örneklem yeterliliğinin belirlenmesinde ve faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. KMO değerleri ile ilgili sınıflama tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Ölçütü	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 arası	İyi
0,60-0,70 arası	Orta
0,50-0,60 arası	Zayıf
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

2. Bartlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanması, değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin birim matrise karşı test edilmesidir. Korelasyon matrisinin anlamlı olup olmadığının test edilmesidir.

3. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile verileri uygun biçimde temsil edecek faktör sayısı belirlenir. Özdeğerleri (eigenvalue) bir ya da birden büyük olan faktörler önemli faktörler olarak modele alınacak faktör sayısını belirler.

4. Faktör yüklerinin hesaplanması da faktör analizinin son adımını oluşturur. Faktör yüklerinin en az 30 olması; ölçek geliştirilirken de maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılarak, faktör yükünün en az 50 ve üzeri kabul edilmesi uygun görülür (Semerci, 2004).

Tablo 12. Araştırma değişkenlerinin açımlayıcı faktör analizi

Maddeler	Faktörler					
	Çalışmaya Tutkunluk	Psikolojik Sözleşme (İlişkisel)	Örgütsel Özdeşleşme	İş Performansı	İşten Ayrılma Niyeti	Duygusal Örgütsel Bağlılık
ÇT2	,778					
ÇT4	,751					
ÇT6	,740					
ÇT9	,735					
ÇT5	,732					
ÇT1	,707					
ÇT7	,694					
ÇT3	,679					
ÇT8	,646					
İPS4		,743				
İPS5		,738				
İPS3		,724				
İPS7		,701				
İPS1		,678				
İPS2		,604				
İPS6		,580				
İPS8		,576				
ÖÖ5			,743			
ÖÖ4			,713			
ÖÖ2			,700			
ÖÖ6			,661			
ÖÖ3			,644			
ÖÖ1			,597			
İP4				,798		
İP2				,788		
İP1				,757		
İP3				,722		
İAN2					,925	
İAN3					,902	
İAN1					,891	
DUB2						,778
DUB1						,658
Özdeğerler	15,039	2,651	2,102	1,622	1,145	1,032
Açıklanan varyans(%)	46,99	8,285	6,569	5,068	3,577	3,224

*KMO değeri ,959 ve Bartlett's test value p=0,000

Açıklayıcı faktör analizinde KMO katsayı değeri (,959) mükemmel düzeyde, ve verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden Bartlett's testte p değeri ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan faktör analizi uygulanabilir durumdadır. Faktör analizinde araştırmada yer alan 36 maddeden 3 tanesi (Duygusal Örgütsel Bağlılık maddeleri: dub3, dub4, dub5) döndürülmüş bileşenler matrisine göre örneklem ölçüm yeterliliği için faktör yükleri düşük ($< 0,50$) olduğundan analizden çıkarılarak kalan 33 madde ile faktör analizi sonuçlandırılmıştır. Boyut adedine karar verilirken özdeğerlerin (> 1) olanlarının boyut olarak kabul edilmesine ve scree plot grafiğinde görsel olarak ayrışan kırılımlar dikkate alınarak karar verilmiştir. Altıncı faktörden sonraki faktöre ait değerlerin önceki faktörlerden düşük olması ve “scree plot” grafiğinde altıncı faktörden sonraki faktörlerin plato oluşturması nedeniyle varyansa yaptıkları katkı düşük olduğundan faktör sayısının altı olmasına karar verilmiştir. Faktör analizinde varimax yöntemi ile rotasyon yapılmış ve yöntem olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Toplam varyans oranı % 73,713 olarak tespit edilmiştir. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında, elde edilen varyans oranı ne kadar yüksekse, faktörün yapısının da o kadar güçlü olduğu söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizinde kalan 33 madde ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu hiçbir madde analizden çıkarılacak düzeyde düşük seviyede bulunmamıştır. 33 madde aynı faktörlerin korunması şeklinde doğrulayıcı faktör analizi sonuçlandırılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi için model uyum değerleri ve uyum aralıkları tablosunda yer alan değerler aralığında standart kabul edilebilir uyum ya da iyi uyum ölçütlerine sahip olması modelin uyumluluğunun tespit edilebilmesi açısından önemlidir. Uyum indeksleri tablosunda önce ki-kare testi ile modelin uyumuna bakılır. Ki-kare testi veriyle model arasındaki uyumun testidir. $CMIN/DF = \chi^2 / sd \leq 5$ olması modelin uyumluluğunu gösterir. Ki kare uyum iyiliği indeksi ile birlikte, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), İyi Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index, GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Ölçülen Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual, SRMR) uyum değerlerinin belirlenmesinde ayrıca sık kullanılmaktadır (Schermelleh-Engel vd., 2003). Ayrıca

literatürde yapılan bazı çalışmalarda iyi uyum indeksinin (GFI) 0,85'ten yüksek çıkmasının kabul edilebilir alt sınır olarak dikkate alındığı yer almaktadır. İyi uyum indeksinin (Goodness of Fit Indeks – GFI) örneklem büyüklüğüne bağlı olarak duyarlılığı nedeniyle son yıllarda kullanımının daha az popüler olduğu ve çoğu zaman kullanılmamasının bile tavsiye edildiği görülmektedir (Sharma vd., 2005). Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve ölçülen uyum indeksi (NFI) 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve saptanan değer 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar fazla uyum iyiliğine sahiptir biçiminde yorumlanabilir. Schermelleh-Engel (2003), CFI değerinin 0,95'ten büyük olmasını, SRMR ve RMSEA değerlerinin 0,05'ten küçük olmasını iyi uyum göstergesi olarak yorumlamıştır. CFI değerinin 0,90 ile 0,95 arasında olması, SRMR ve RMSEA değerlerinin ise 0,05 ile 0,10 arasında olmasını ise kabul edilebilir uyum değeri olarak ayrıca ifade etmiştir. Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi için standart iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri ölçütleri tablosu aşağıda görülmektedir.

Tablo 13. Standart iyi uyum ve kabul edilebilir uyum ölçütleri

no	Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
1	χ^2/df	$0 < \chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$
2	RMSEA	$.000 < RMSEA < .050$	$.050 < RMSEA < .080$
3	GFI	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,90$
4	CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$
5	NFI	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
6	SRMR	$0 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,10$

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., (2003); Sharma vd., (2005)

Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum indeksleri χ^2 değeri (1988,512) , χ^2/df değeri (4,603) bulunduğu kabul sınırları içerisinde yer almaktadır. Model için bulunan diğer index değerleri RMSEA (,064) , NFI (,912), GFI (,868), CFI (,913) ve SRMR (,045) bulunduğu model uyum değerleri yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 14 ve 15'te araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri ayrıntılı olarak ayrıca yer almaktadır.

Tablo 14. Doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	NFI	GFI	RMSEA	SRMR
1988,512	4.603	0.913	0.912	0.868	0.064	0.045

Tablo 15. Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri

Değişkenler	Maddeler	Standart Değer	R ² Değerleri	Hata Varyansı	Z Değerleri
Çalışmaya Tutkunluk	ÇT3	,863	,744	,40	30,973
	ÇT4	,839	,703	,41	28,848
	ÇT5	,856	,733	,41	28,213
	ÇT6	,804	,646	,43	26,214
	ÇT2	,785	,616	,54	24,263
	ÇT7	,773	,597	,43	25,291
	ÇT8	,565	,319	,42	18,908
	ÇT9	,767	,588	,42	25,036
	ÇT1	,815	,664	,30	34,383
Psikolojik Sözleşme (İlişkisel)	PS8	,710	,505	,28	24,543
	PS7	,816	,666	,54	23,635
	PS6	,769	,591	,55	22,131
	PS5	,691	,477	,55	19,792
	PS4	,842	,710	,56	24,274
	PS3	,786	,618	,55	22,458
	PS2	,750	,563	,53	21,519
	PS1	,778	,606	,58	22,393
Örgütsel Özdeşleşme	ÖÖ1	,792	,627	,52	23,145
	ÖÖ2	,734	,538	,33	23,724
	ÖÖ3	,836	,699	,35	27,618
	ÖÖ4	,831	,690	,39	24,269
	ÖÖ5	,836	,699	,36	27,546
	ÖÖ6	,821	,674	,34	29,335
İş Performansı	İP1	,834	,695	,34	28,903
	İP2	,844	,712	,36	29,055
	İP3	,836	,699	,33	28,625
	İP4	,695	,483	,35	22,972
İşten Ayrılma Niyeti	İAN1	,793	,629	,56	23,146
	İAN2	,946	,895	,27	42,665
	İAN3	,841	,707	,29	35,560
Duygusal Örgütsel Bağlılık	DUB1	,848	,720	,37	29,898
	DUB2	,792	,627	,36	26,559

***p<0,001

3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TESTİ

Hipotezleri test etmek için korelasyon ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı ise iki değişken arasında bir ilişki olduğu söylenir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır; korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür (Newbold, 2009). Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarına bakıldığında, değişkenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde bir ilişkinin olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir (Bakınız Tablo 16).

3.6.1. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Yapısal modelin geçerliliğinin ispatı için korelasyon değerlerinin incelenmesi önemlidir. Araştırmamızda bağımlı değişken olan İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri ile bağımsız değişkenler Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme (ilişkisel) arasında parametrik korelasyon değerleri tabloda görülmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri tablo 16’da verilmektedir.

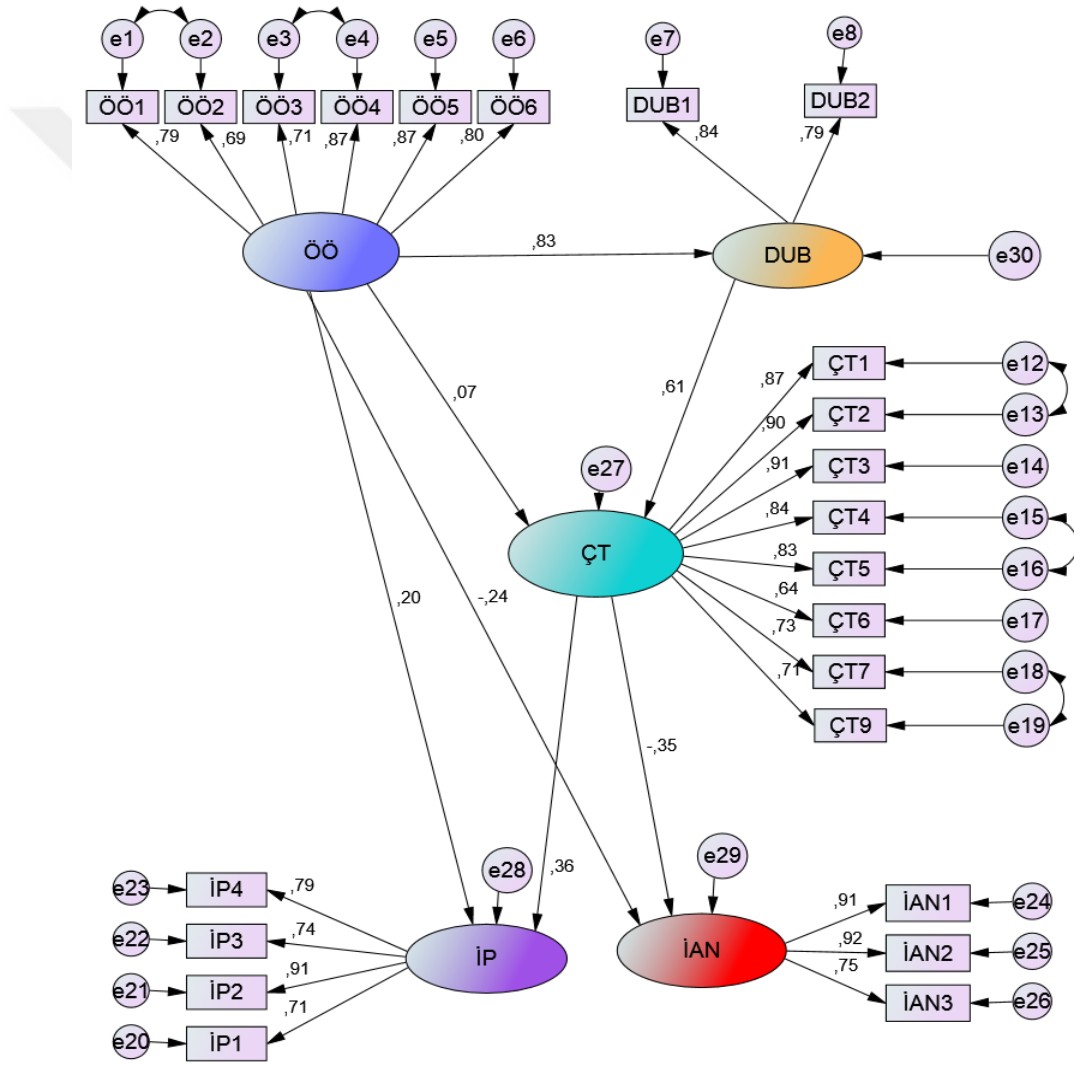
Tablo 16. DFA Analizi Sonuçlarına Göre Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

No	Değişken	1	2	3	4	5	6
1	Psikolojik Sözleşme(İlişkisel)	1					
2	Örgütsel Özdeşleşme	,650**	1				
3	Duygusal Örgütsel Bağlılık	,602**	,598**	1			
4	İş Performansı	,502**	,575**	,471**	1		
5	İşten Ayrılma Niyeti	-,019	-,146*	-,030	,125	1	
6	Çalışmaya Tutkunluk	,624**	,586**	,575**	,489**	-,164*	1

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

3.6.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi

Yapısal modelin geçerliliğinin ispatı için araştırmada kullanılan değişkenler arasında tasarlanan modelin yol (path) analizi ile test edilmesi önemlidir. Birinci modelde; Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti arasında Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) olmadan aşağıda görülen model test edilmiştir.



Şekil 15: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi - Model 1

Birinci modelin analizinde model uyum indeksleri X^2 değeri (1863,405) , X^2/df değeri (4,501) bulunduğundan kabul sınırları içerisinde yer almaktadır. Model için bulunan diğer index değerleri RMSEA (,064) , NFI (,907), GFI (,864), CFI (,926) ve SRMR (,034) bulunduğundan model uyum değerlerinin kabul sınırları dahilinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 17. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	NFI	GFI	RMSEA	SRMR
1863.405	4.501	0.926	0.907	0.864	0.064	0.034

Tablo 18. Birinci modelden hesaplanan regresyon ve determinasyon katsayıları

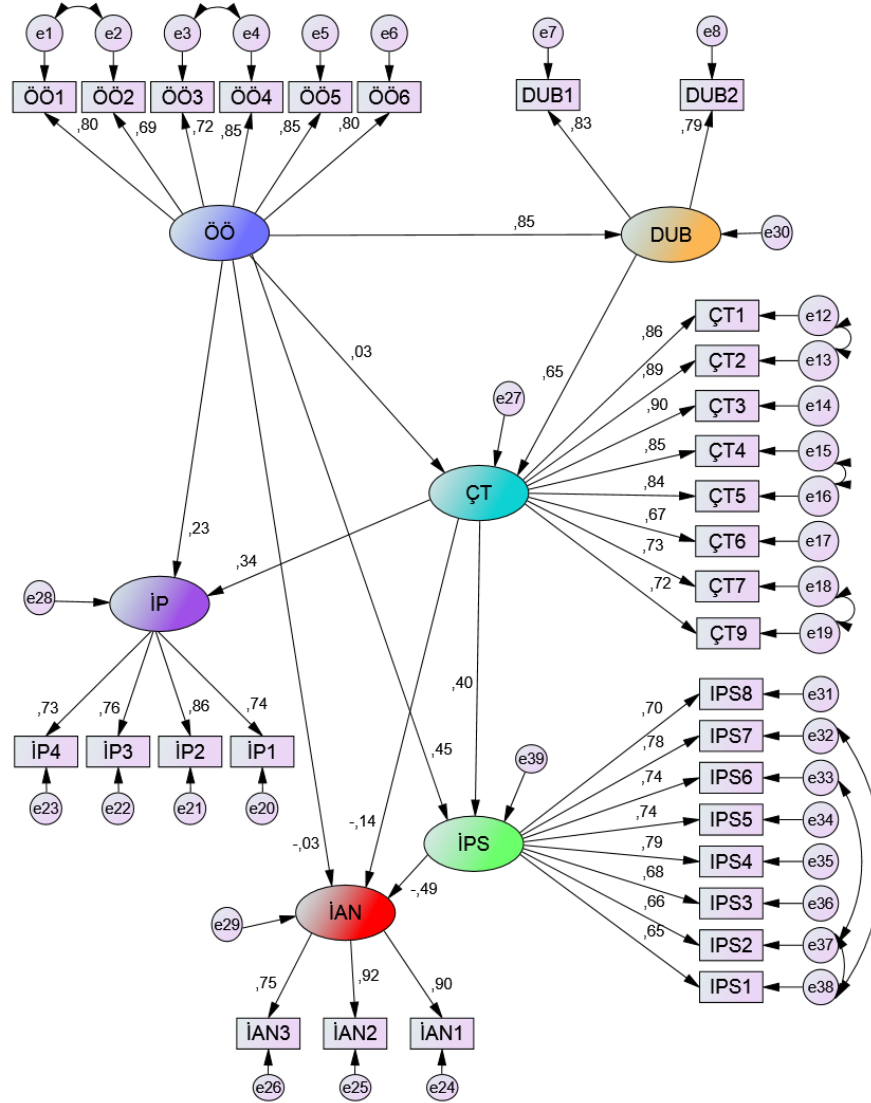
Etkilenen	Etki	Etkileyen	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	z	p
DUB	<---	ÖÖ	,831	,827	21,601	***
ÇT	<---	DUB	,671	,606	7,610	***
ÇT	<---	ÖÖ	,082	,074	1,020	,308
İAN	<---	ÇT	-,384	-,349	-8,491	***
İP	<---	ÖÖ	,179	,357	8,215	***
İP	<---	ÇT	,110	,198	4,754	***
Yapısal Eşitlikler				R²		
ÇT= ,61*DUB				%61		
DUB=,83*ÖÖ				%68		
İP= -,36*ÇT+ ,20*ÖÖ				%25		
İAN= -,35*ÇT- ,24*ÖÖ				%27		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,05$

Modelde Çalışmaya Tutkunluk değişkeninin Duygusal Örgütsel Bağlılık tarafından % 61 oranında açıklandığı ve Çalışmaya Tutkunluk değişkenine Örgütsel Özdeşleşme değişkeninin etki etmediği görülmektedir. Duygusal Örgütsel Bağlılık değişkeninin ise Örgütsel Özdeşleşme tarafından %83 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. İş Performansı değişkeninin Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Özdeşleşme tarafından sadece % 25 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. İşten

Ayrılma Niyeti değişkeninin Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Özdeşleşme tarafından %27 oranında açıklandığında yine bu modelle ortaya konmuştur.

İkinci modelde; Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti arasında ilk modelde bulunan ilişkilerin Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) modele dahil edildiğinde değişim gösterip göstermediği aşağıdaki şekil 16’da görülen modelle araştırılmıştır.



Şekil 16: Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi - Model 2

Modelin analizinde analizinde model uyum indeksleri X^2 değeri (1203,293) , X^2/df değeri (2,913) bulunduğundan kabul sınırları içerisinde yer almaktadır. Model için bulunan diğer index değerleri RMSEA (0,056) , NFI (,956), GFI (,943), CFI (,962) ve SRMR (,0324) bulunduğundan model uyum değerlerinin kabul sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 19. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	NFI	GFI	RMSEA	SRMR
1203.293	2.913	0.962	0.956	0.943	0.056	0.0324

Elde edilen modelin katsayılarına ilişkin detaylı inceleme aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20. İkinci modelden hesaplanan regresyon ve determinasyon katsayıları

Etkilenen	Etki	Etkileyen	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar	z	p
DUB	<---	ÖÖ	,844	,847	22,119	,000***
ÇT	<---	DUB	,722	,654	7,352	,000***
ÇT	<---	ÖÖ	,031	,029	,349	,727
İPS	<---	ÇT	,248	,403	10,720	,000***
İPS	<---	ÖÖ	,306	,452	11,418	,000***
İP	<---	ÇT	,180	,342	7,696	,000***
İP	<---	ÖÖ	,135	,233	5,303	,000***
İAN	<---	ÇT	-,154	-,140	-3,157	,002**
İAN	<---	ÖÖ	-,042	-,035	-,751	,453
İAN	<---	İPS	-,868	-,487	-8,689	,000***
Yapısal Eşitlikler				R²		
ÇT= ,65*DUB				%46		
DUB=,85*ÖÖ				%72		
İP=-,34*ÇT+,23*ÖÖ				%26		
İAN=-,14*ÇT-,49*İPS				%38		
İPS=,40*ÇT+,45*ÖÖ				%58		

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,05$

İkinci modelde Çalışmaya Tutkunluk değişkeninin Duygusal Örgütsel Bağlılık tarafından % 46 oranında açıklandığı ve Çalışmaya Tutkunluk değişkenine Örgütsel Özdeşleşme değişkeninin etki etmediği görülmektedir. Duygusal Örgütsel Bağlılık değişkeninin ise Örgütsel Özdeşleşme tarafından %72 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. İş Performansı değişkeninin Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Özdeşleşme tarafından sadece % 26 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. İşten Ayrılma Niyeti değişkeninin Çalışmaya Tutkunluk ve Psikolojik Sözleşme (ilişkisel) tarafından %38 oranında açıklandığı da bu modelle ortaya konmuştur. Modele dahil edilen Psikolojik Sözleşme (İlişkisel) değişkeninin ise Çalışmaya Tutkunluk ve Örgütsel Özdeşleşme değişkenlerince %58 oranında açıklandığı da anlaşılmıştır.

- *İş Performansı (İP)* değişkeni 2 değişken tarafından anlamlı düzeyde etkilenmektedir.
 - *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkeninin *İP (İş performansı)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **,342** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkeni *İP (İş performansı)* değişkenini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.
 - *ÖÖ (Örgütsel Özdeşleşme)* değişkeninin *İP (İş performansı)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **,233** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *ÖÖ (Örgütsel Özdeşleşme)* değişkeni *İP (İş performansı)* değişkenini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.
- *İAN (İşten ayrılma niyeti)* değişkeni 2 değişken tarafından anlamlı düzeyde etkilenmektedir.
 - *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkeninin *İAN (İşten ayrılma niyeti)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **-,140** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkeni *İAN (İşten ayrılma niyeti)* değişkenini ters yönlü olarak etkilemektedir.
 - *İPS(Psikolojik sözleşme - ilişkisel)* değişkeninin *İAN (İşten ayrılma niyeti)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **-,487** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır.

PS(Psikolojik sözleşme - ilişkisel) değişkeni *İAN (İşten ayrılma niyeti)* değişkenini ters yönlü olarak etkilemektedir.

- *İPS (Psikolojik sözleşme - ilişkisel)* değişkeni 2 değişken tarafından anlamlı düzeyde etkilenmektedir.
 - *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkeninin *İPS(Psikolojik sözleşme - ilişkisel)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **,403** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkeni *PS(Psikolojik sözleşme - ilişkisel)* değişkenini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.
 - *ÖÖ (Örgütsel Özdeşleşme)* değişkeninin *İPS(Psikolojik sözleşme - ilişkisel)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **,452** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *ÖÖ (Örgütsel Özdeşleşme)* değişkeni *İPS(Psikolojik sözleşme - ilişkisel)* değişkenini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.
- *DUB (Duygusal örgütsel bağlılık)* değişkeninin *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **,654** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *DUB (Duygusal örgütsel bağlılık)* değişkeni *ÇT (Çalışmaya tutkunluk)* değişkenini aynı yönde etkilemektedir.
- *ÖÖ (Örgütsel özdeşleşme)* değişkeninin *DUB (Duygusal örgütsel bağlılık)* değişkenine etkisini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısı **,847** ($p<0,001$) bulunduğundan katsayı anlamlıdır. *ÖÖ (Örgütsel özdeşleşme)* değişkeni *DUB (Duygusal örgütsel bağlılık)* değişkenini aynı yönde etkilemektedir.

Tablo 21. Hipotez testi için yol analizi sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değerleri	Sonuçlar
H1	Çalışmaya Tutkunluk → İş Performansı	.34***	Desteklendi
H2	Çalışmaya Tutkunluk → İşten Ayrılma Niyeti	-.14**	Desteklendi
H3	Örgütsel Özdeşleşme → İş Performansı	.23***	Desteklendi
H4	Örgütsel Özdeşleşme → İşten Ayrılma Niyeti	-.035	Desteklenmedi
H5	Duygusal Örgütsel Bağlılık → İş Performansı	-	Desteklenmedi
H6	Duygusal Örgütsel Bağlılık → İşten Ayrılma Niyeti	-	Desteklenmedi
H7	Çalışmaya Tutkunluk → Örgütsel Özdeşleşme	.0,29	Desteklenmedi
H8	Çalışmaya Tutkunluk → Duygusal Örgütsel Bağlılık	.65***	Desteklendi
H9	Örgütsel Özdeşleşme → Duygusal Örgütsel Bağlılık	.85***	Desteklendi
H10	Çalışmaya Tutkunluk → İlişkisel Psikolojik Sözleşme	.40***	Desteklendi
H11	Örgütsel Özdeşleşme → İlişkisel Psikolojik Sözleşme	.45***	Desteklendi
H12	Duygusal Örgütsel Bağlılık → İlişkisel Psikolojik Sözleşme	-	Desteklenmedi
H13	İlişkisel Psikolojik Sözleşme → İş Performansı	-	Desteklenmedi
H14	İlişkisel Psikolojik Sözleşme → İşten Ayrılma Niyeti	-.49***	Desteklendi

$$\chi^2 (1203.293) =, \chi^2/df, = 2.91, CFI = .96, NFI .96, GFI = .94, RMSEA = .056 SRMR=.0324$$

Yol katsayıları standardize edilmiştir.

$$** p < .05, *** p < .01, *** p < .001$$

Tablo 21 incelendiğinde kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Tablo 21’de; Çalışmaya Tutkunluk, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme (İlişkisel), İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkileri gösterilmektedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı (χ^2/df) önerildiği gibi 5’ten küçüktür ($\chi^2/df= 2.91$). Ayrıca .056 olan RMSEA değeri kabul edilebilir uyum düzeyindedir.

Çalışmaya Tutkunluk ile İş Performansı arasında ($\beta=.34, p < .05$) pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla **H₁** hipotezi desteklenmektedir. **Çalışmaya Tutkunluk ile İşten Ayrılma Niyeti** arasında ise **H₂** hipotezini destekleyecek şekilde negatif yönde bir ilişki vardır ($\beta = -.14, p < .1$). **H₃** hipotezi ise **Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı** değişkenleri arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta=.23, p < .05$). **Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti** arasındaki ilişkiyi inceleyen **H₄** hipotezi ($\beta= -.035, p>0,05$) bulunduğu desteklenmemiştir. **H₅** hipotezi incelendiğinde; **Duygusal Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı** arasında çizilen yol anlamsız olduğundan modelden çıkarılmıştır. Dolayısıyla **H₅** hipotezi reddedilmiştir. **H₆** hipotezi incelendiğinde; **Duygusal Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Niyeti** arasında çizilen yol katsayısı çok düşük ve modelin uyum değerlerini düşürdüğünden analizden çıkarılmıştır. Bu nedenle **H₆** hipotezi desteklenmemiştir.

H₇ hipotezi incelendiğinde; **Çalışmaya Tutkunluk ile Örgütsel Özdeşleşme** arasında hesaplanan ($\beta =.0,29, p >0,05$) değerler anlamsız olduğundan bu hipotezinde desteklenmediği görülmüştür. **H₈** hipotezinde ise **Çalışmaya Tutkunluk ile Duygusal Örgütsel Bağlılık** arasında güçlü bir pozitif ilişki ($\beta=.65, p<0,001$) olduğu ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı **H₈** hipotezi desteklenmektedir. **H₉** hipotezinde, **Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık** arasındaki ilişki incelendiğinde güçlü bir pozitif ilişki ($\beta = .85, p < .001$) bulunduğu görülmektedir. **H₉** hipotezi kabul edilmiştir.

H₁₀ hipotezinde, **Çalışmaya Tutkunluk ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme** arasındaki ilişki incelendiğinde ($\beta = .40 p < .01$) ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, hipotezin desteklendiği anlaşılmıştır. **H₁₁** hipotezinde, **Örgütsel Özdeşleşme ve İlişkisel Psikolojik Sözleşme** arasındaki ilişki incelendiğinde ($\beta = .45 p < .01$) ile pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konduğundan **H₁₁** hipotezi kabul edilmiştir. **H₁₂** hipotezi incelendiğinde; **Duygusal Örgütsel Bağlılık ile İlişkisel Psikolojik Sözleşme** arasında çizilen yol model istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ve model uyum değerlerini aşağı çektiği görüldüğünden analizden çıkarılmıştır. Bu nedenle **H₁₂** de reddedilen hipotezler arasındadır.

H₁₃ hipotezi incelendiğinde; **İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İş Performansı** arasında hesaplanan yol değerleri anlamsız olduğundan modelden çıkarıldığından bu hipotezinde desteklenmediği ortaya konmuştur. Bu bölümde son hipotezimiz olan **H₁₄** de ise **İlişkisel Psikolojik Sözleşme ile İşten Ayrılma Niyeti** arasındaki katsayı değerinin ($\beta = -.49, p < 0,001$) anlamlı olduğu görüldüğünden bu hipotez kabul edilmiştir.

3.6.3. Aracılık Araştırması İçin Sobel Testi

3.6.3.1. Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyetine etkisinde Psikolojik Sözleşme (İlişkisel)'nin aracılık rolü

Aracılık (mediation) ya da dolaylı etki kavramının yapısal eşitlik modeli çalışmasında yeri önemlidir. Dışsal ve içsel değişken arasındaki ilişkinin, üçüncü bir değişken tarafında dolaylı etkisinin olabileceği hipotezine dayanır. Araştırma sonucunda aracı değişken dışsal değişkenlerle birlikte yer aldığına, dışsal değişkenin etkisi azalıyorsa, aracı değişkenin rolü ön plana çıkar. Sobel testi, aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle, dışsal değişkenlerin etkisinin azalmasının dikkate değer istatistiksel bir etkiye sahip olup olmadığının anlaşılması için gerçekleştirilen bir testtir. İlk modelde **Çalışmaya Tutkunluk** değişkeninin **İşten Ayrılma Niyeti** değişkenine etkisi ($-.35$) bulunmuşken ikinci modelde **İlişkisel Psikolojik Sözleşme** değişkeninin araya girmesi sonucu bu değer ($-.14$) değerine gerilediği görülmektedir. Bu sonuç **İlişkisel Psikolojik Sözleşme'nin, Çalışmaya Tutkunluk ile İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracı olabileceğini** düşündürmektedir.

Tablo 22. Çalışmaya Tutkunluğun İşten Ayrılma Niyetine etkisinde İlişkisel Psikolojik Sözleşme'nin aracılık rolü için yapılan istatistiksel kontrol testi (Sobel test)

İnput	Value	Test statistic	P
a	0.248	-6.60749	.000***
b	-,868		
Sa	0.024		
Sb	0.101		

***P<0,001

Bulunan sonucun çapraz kontrolünün sağlanması için yapılan sobel testte test p değeri ($p<0,01$) olduğundan aracılık anlamlı bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre İlişkisel Psikolojik Sözleşme'nin Çalışmaya Tutkunluk ile İşten Ayrılma Niyeti arasında kısmi aracı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 22' de yer alan sobel testi ile bu hipotezinde desteklendiği ortaya konmuştur.

H₁₈: İlişkisel Psikolojik Sözleşme değişkeninin, **Çalışmaya Tutkunluk** değişkeninin **İşten Ayrılma Niyetine** etkisinde **kısmi aracı değişken** rolü vardır.

3.6.3.2. Örgütsel Özdeşleşme'nin İşten Ayrılma Niyeti'ne etkisinde İlişkisel Psikolojik Sözleşme' nin aracılık rolü

İlk modelde **Örgütsel Özdeşleşme** değişkeninin **İşten Ayrılma Niyeti** değişkenine etkisi **(-,24)** iken araya **İlişkisel Psikolojik Sözleşme**'nin araya girmesi sonucu **(-,03)** değerine gerilediği görülmektedir. Bu sonuç **İlişkisel Psikolojik Sözleşme**'nin, **Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti** arasında **tam aracı** olabileceğini düşündürmektedir. Olası aracılık durumları için Sobel testi yapılmıştır.

Tablo 23. Örgütsel Özdeşleşme'nin İşten Ayrılma Niyetine etkisinde İlişkisel Psikolojik Sözleşme'nin aracılık rolü için yapılan istatistiksel kontrol testi

(Sobel test)

İnput	Value	Test statistic	P
a	.306	-6.7554	.000***
b	-,868		
Sa	0.028		
Sb	0.101		

***P<0,001

Bulunan sonucun çapraz kontrolünün sağlanması için yapılan sobel testte test p değeri ($p<0,001$) olduğundan aracılık anlamlı bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre İlişkisel Psikolojik Sözleşme'nin Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti arasında tam aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu hipotezinde de tablo 23'de de detayları sunulan sobel testi ile desteklendiği anlaşılmıştır.

H₁₉: İlişkisel Psikolojik Sözleşme değişkeninin, **Örgütsel Özdeşleşme** değişkeninin **İşten Ayrılma Niyetine** etkisinde **tam aracı değişken** rolü vardır.

Tablo 24. Aracılık rolü için hipotez testlerinin sonuçları

H.no	İlişkisel Psikolojik Sözleşme değişkeninin aracılık rolü	Yöntem	p	Sonuç
H15	Çalışmaya Tutkunluk – İş Performansı	AE	$p>0,05$	Desteklenmedi
H16	Örgütsel Özdeşleşme – İş Performansı	AE	$p>0,05$	Desteklenmedi
H17	Duygusal Örgütsel Bağlılık – İş Performansı	AE	$p>0,05$	Desteklenmedi
H18	Çalışmaya Tutkunluk – İşten Ayrılma Niyeti	AE	$P<0,01$	Desteklendi
H19	Örgütsel Özdeşleşme – İşten Ayrılma Niyeti	AE	$P<0,01$	Desteklendi
H20	Duygusal Örgütsel Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti	AE	$p>0,05$	Desteklenmedi

3.6.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Tez çalışmasının temel amacı çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunun aracılık rolü analiz edilerek, işletmenin sahip olduğu işgücünün yönetimi ve tutundurulması kapsamında örgütsel tutum ve davranışların etkisi ortaya konulmuştur. 868 anketten elde edilen verilerin incelenmesi yoluyla; 1) çalışmaya tutkunluğun iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu; iş performansı ile ($\beta=.34, p < .05$) pozitif anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile ($\beta = -.14, p < .1$) negatif yönde ilişkide olduğu dolayısıyla **H₁** ve **H₂** hipotezlerinin desteklendiği bulgulanmıştır. Literatüre göre, Christian ve arkadaşlarının (2011) önerdiği şekilde, çalışmaya tutkunluk öncülüne sahip bireylerin iş performansının da yüksek olması beklenmektedir bilgisi ile geliştirilen hipotez desteklenmiştir. 2) örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde etkisi olduğu ve pozitif ilişkide bulunduğu ($\beta=.23, p < .05$), ancak işten ayrılma niyetini etkilemediği ($\beta= -.035, p>0,05$) (hipotezin aksine), örgütsel özdeşleşme arttıkça işten ayrılma niyetinin azalmadığı dolayısıyla **H₃** hipotezinin desteklendiği, **H₄** hipotezinin desteklenmediği görülmüştür. 3) duygusal örgütsel bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi olmadığı (hipotezin aksine), aralarında çizilen yol katsayısının çok düşük olması ve modelin yol değerlerini düşürmesi nedeniyle **H₅** ve **H₆** hipotezleri desteklenmemiştir.

Çalışmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise 1) çalışmaya tutkunluk ile örgütsel özdeşleşme arasındaki hesaplanan değerler anlamsız olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ($\beta =.0,29, p >0,05$), dolayısıyla **H₇** hipotezinin bu nedenle incelendiğinde desteklenmediği görülmüş, 2) çalışmaya tutkunluk ile duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu ($\beta=.65, p<0,001$), bundan dolayı **H₈** hipotezinin desteklendiği, 3) örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu ($\beta = .85, p < .001$) bu nedenle de **H₉** hipotezinin kabul edildiği bulgulanmıştır.

Bağımsız değişkenler ile psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise 1) çalışmaya tutkunluk ile ilişkisel psikolojik sözleşme

arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = .40$ $p < .01$), bu nedenle **H₁₀** hipotezinin desteklendiği, 2) örgütsel özdeşleşme ile ilişkisel psikolojik sözleşmenin arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta = .45$ $p < .01$), **H₁₁** hipotezinin kabul edildiği, 3) duygusal örgütsel bağlılık ve ilişkisel psikolojik sözleşmenin arasında çizilen yol modelin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (hipotezin aksine) ve model uyum değerlerini aşağı çektiği görüldüğünden **H₁₂** reddedilmiştir.

Aracılık rolü için belirlenen psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; 1) ilişkisel psikolojik sözleşme ve iş performansı arasında hesaplanan yol değerleri anlamsız olduğundan **H₁₃** hipotezinin desteklenmediği buna karşılık 2) ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ($\beta = -.49$, $p < 0,001$) katsayı değerinin anlamlı olduğu ortaya konulmuş, **H₁₄** hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aracılık rolü olup olmadığını belirlemek üzere yapılan testlerde ise, 1) çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun kısmi aracı (partial mediation) rol oynadığı bulgulanmış, 2) örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun tam aracı (full mediation) rol oynadığı, 3) psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki yol (path) analizinde elde edilen aracılık etkisine ilişkin sonuçlar anlamlı bulunmadığından desteklenmemiş, 4) aynı şekilde çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki yol (path) analizinde elden edilen aracılık etkisine ilişkin sonuçlar anlamlı bulunmadığından aracılık rolü desteklenmemiştir. Aracılık etkisini ölçümlemek için yapılan Amos ile mediatör değişken araştırması testi ayrıca istatistiksel kontrol testi, Sobel test ile de kontrol edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların işe giriş öncesinde de sahip olduğu çalışmaya tutkunlukları, iş performanslarını ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Çalışmaya tutkunluğu yüksek olan çalışanların iş performansı da olumlu yönde etkilenmekte, çalışmaya tutkunlukları azaldıkça da iş performansı ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti etkilenmektedir. Aynı şekilde örgütsel özdeşleşmesi

yüksek olan çalışanların iş performanslarının da olumlu yönde etkilendiği, ancak işten ayrılma niyetinin örgütsel özdeşleşme tarafından anlamlı yönde etkilenmediği ortaya konulmuştur. Duygusal örgütsel bağlılık ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ise araştırma modelinde yol (path) katsayısı düşük ve anlamsız olduğundan, aralarında bir ilişki bulgulanamamıştır. Ancak, duygusal örgütsel bağlılık değişkeninin çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri ile arasında bulgulan anamlı ilişki dolayısıyla davranışsal çıktılar üzerinde doğrudan etkide bulunmamasına rağmen dolaylı açıdan etkide bulunduğu araştırma sonuçlarına göre önerilebilir. Duygusal örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin literatürden farklı bulgulanmasının gerekçesi olarak ise araştırmanın tek bir kurum özelinde baz alınmamış olması nedeniyle araştırmanın hipotezlerinin beklendiği gibi desteklenmediğini düşündürmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri daha çok çalışılan kurum ve o kuruma özel insan kaynakları uygulamaları nezdinde gelişim gösterebileceğinden, bu değişkenlerle yapılan araştırmanın farklı sonuçlar göstermesi de ayrıca dikkate alınabilir. Çalışmaya tutkunluğun ise daha çok bireyin özüne ait bir tutum olması nedeniyle çalışılan kurumlar farklılık gösterse de bu tutumun birey ile kurumdan kuruma devam edeceği öngörüsü ile bu çerçevede ilgili hipotezlerin desteklendiği önerilmektedir. Çalışanın kurumuna yönelik duygusal örgütsel bağlılığının olumlu yönde gelişmesi çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme üzerinde de pozitif yönde etkiye neden olmakta ve dolayısıyla davranışsal çıktılar olarak iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde kurum açısından olumlu sonuçlar elde edilmektedir.

3.6.5. Ölçeklerin Sosyo-Demografik Özellikler İle İlişkisi

3.6.5.1. Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 25. Ölçek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	t	p
Çalışmaya Tutkunluk	Kadın	426	3,732	0,826	3,835	0,000
	Erkek	442	3,514	0,849		
Örgütsel Özdeşleşme	Kadın	426	3,709	0,847	3,513	0,000
	Erkek	442	3,490	0,983		
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Kadın	426	3,586	0,926	4,133	0,000
	Erkek	442	3,322	0,956		
Psikolojik Sözleşme(İlişkisel)	Kadın	426	3,573	0,885	2,123	0,034
	Erkek	442	3,440	0,946		
İş Performansı	Kadın	426	3,781	0,951	1,686	0,092
	Erkek	442	3,669	1,004		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	426	3,315	1,157	3,821	0,000
	Erkek	442	3,013	1,174		

Çalışanların çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme(ilişkisel), işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan genel olarak anlamlı bulunmuştur. Kadın çalışanların bu ilgili değişkenler kapsamında puanları, erkek çalışanların puanlarından yüksek bulunmuştur.

Çalışanların iş performansı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=1,686$; $p=0,092>0,05$).

3.6.5.2.Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 26. Ölçek Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	p
Çalışmaya Tutkunluk	Lise	161	3,411	0,892	6,582	0,001
	Üniversite	505	3,651	0,851		
	Lisansüstü Ve üzeri	202	3,712	0,760		
Örgütsel Özdeşleşme	Lise	161	3,505	0,998	1,250	0,287
	Üniversite	505	3,635	0,919		
	Lisansüstü Ve üzeri	202	3,579	0,877		
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Lise	161	3,183	0,974	8,878	0,000
	Üniversite	505	3,541	0,950		
	Lisansüstü Ve üzeri	202	3,441	0,893		
Psikolojik Sözleşme(İlişkisel)	Lise	161	3,353	0,963	2,986	0,051
	Üniversite	505	3,524	0,925		
	Lisansüstü Ve üzeri	202	3,580	0,855		
İş Performansı	Lise	161	3,817	0,951	1,959	0,142
	Üniversite	505	3,736	0,959		
	Lisansüstü Ve üzeri	202	3,618	1,043		
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	161	2,727	1,197	13,922	0,000
	Üniversite	505	3,259	1,182		
	Lisansüstü Ve üzeri	202	3,264	1,061		

Çalışanların çalışmaya tutkunluk, duygusal örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme puanları ($F=1,250$; $p=0,287>0.05$), psikolojik sözleşme (ilişkisel) puanları ($F=2,986$; $p=0,051>0.05$), iş performansı puanları ($F=1,959$; $p=0,142>0.05$) ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

3.6.5.3. Ölçek Alt Boyutlarının Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 27. Ölçek Alt Boyutlarının Firmada Çalışma Süresine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	p
Çalışmaya Tutkunluk	1-3 Yıl	492	3,645	0,853	5,892	0,001
	4-6 Yıl	180	3,675	0,820		
	7-9 Yıl	101	3,717	0,951		
	10 Yıl Ve üstü	95	3,287	0,624		
Örgütsel Özdeşleşme	1-3 Yıl	492	3,648	0,872	10,400	0,000
	4-6 Yıl	180	3,641	0,971		
	7-9 Yıl	101	3,734	1,004		
	10 Yıl Ve üstü	95	3,112	0,875		
Duygusal Örgütsel Bağlılık	1-3 Yıl	492	3,484	0,949	5,673	0,001
	4-6 Yıl	180	3,517	0,985		
	7-9 Yıl	101	3,527	1,074		
	10 Yıl Ve üstü	95	3,078	0,621		
Psikolojik Sözleşme(İlişkisel)	1-3 Yıl	492	3,587	0,896	8,169	0,000
	4-6 Yıl	180	3,509	0,960		
	7-9 Yıl	101	3,494	0,871		
	10 Yıl Ve üstü	95	3,084	0,900		
İş Performansı	1-3 Yıl	492	3,814	0,906	17,261	0,000
	4-6 Yıl	180	3,826	0,949		
	7-9 Yıl	101	3,720	1,058		
	10 Yıl Ve üstü	95	3,066	1,070		
İşten Ayrılma Niyeti	1-3 Yıl	492	3,189	1,177	6,645	0,000
	4-6 Yıl	180	3,156	1,210		
	7-9 Yıl	101	3,449	1,178		
	10 Yıl Ve üstü	95	2,723	0,978		

Çalışanların çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme(ilişkisel), işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının firmada çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

3.6.5.4. Ölçek Alt Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı

Tablo 28. Ölçek Alt Boyutlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	p
Psikolojik Sözleşme(ilişkisel)	24 Ve Altı	102	3,581	0,896	1,318	0,254
	25-29	263	3,530	0,941		
	30-34	184	3,503	0,935		
	35-39	106	3,406	0,913		
	40-44	120	3,374	0,872		
	45 Ve üstü	93	3,640	0,901		
Örgütsel Özdeşleşme	24 Ve Altı	102	3,667	0,920	1,044	0,391
	25-29	263	3,651	0,919		
	30-34	184	3,556	0,918		
	35-39	106	3,447	0,898		
	40-44	120	3,569	0,934		
	45 Ve üstü	93	3,663	0,976		
Duygusal Örgütsel Bağlılık	24 Ve Altı	102	3,573	1,054	3,075	0,009
	25-29	263	3,449	0,966		
	30-34	184	3,387	0,925		
	35-39	106	3,242	0,941		
	40-44	120	3,430	0,892		
	45 Ve üstü	93	3,720	0,862		
Çalışmaya Tutkunluk	24 Ve Altı	102	3,679	0,985	1,763	0,118
	25-29	263	3,600	0,885		
	30-34	184	3,560	0,802		
	35-39	106	3,504	0,747		
	40-44	120	3,660	0,728		
	45 Ve üstü	93	3,815	0,862		
İş Performansı	24 Ve Altı	102	3,848	0,963	3,959	0,001
	25-29	263	3,842	0,906		
	30-34	184	3,785	0,956		
	35-39	106	3,609	0,934		
	40-44	120	3,425	1,072		
	45 Ve üstü	93	3,645	1,084		
İşten Ayrılma Niyeti	24 Ve Altı	102	3,409	1,198	4,871	0,000
	25-29	263	3,063	1,237		
	30-34	184	2,951	1,192		
	35-39	106	3,066	1,108		
	40-44	120	3,278	1,064		
	45 Ve üstü	93	3,541	1,014		

Çalışanların psikolojik sözleşme(ilışkisel) puanları ($F=1,318$; $p=0,254>0.05$), örgütsel özdeşleşme puanları ($F=1,044$; $p=0,391>0.05$), çalışmaya tutkunluk puanları ($F=1,763$; $p=0,118>0.05$) ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır

3.6.5.5. Ölçek Alt Boyutlarının İşyeri Sayısına Dağılımı

Tablo 29. Ölçek Alt Boyutlarının İşyeri Sayısına Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	F	p
Psikolojik Sözleşme(ilışkisel)	1	257	3,590	0,907	1,545	0,201
	2	309	3,484	0,924		
	3	185	3,503	0,917		
	4 Ve üstü	117	3,377	0,925		
Örgütsel Özdeşleşme	1	257	3,630	0,952	1,734	0,158
	2	309	3,640	0,904		
	3	185	3,595	0,955		
	4 Ve üstü	117	3,422	0,856		
Duygusal Örgütsel Bağlılık	1	257	3,559	0,934	6,328	0,000
	2	309	3,539	0,948		
	3	185	3,328	0,933		
	4 Ve üstü	117	3,180	0,955		
Çalışmaya Tutkunluk	1	257	3,735	0,860	2,993	0,030
	2	309	3,615	0,859		
	3	185	3,560	0,822		
	4 Ve üstü	117	3,481	0,778		
İş Performansı	1	257	3,691	1,042	0,535	0,659
	2	309	3,698	0,951		
	3	185	3,797	0,927		
	4 Ve üstü	117	3,746	0,995		
İşten Ayrılma Niyeti	1	257	3,494	1,064	17,202	0,000
	2	309	3,229	1,159		
	3	185	2,825	1,213		
	4 Ve üstü	117	2,784	1,157		

Çalışanların psikolojik sözleşme(ilışkisel) puanları ($F=1,545$; $p=0,201>0.05$), örgütsel özdeşleşme puanları ($F=1,734$; $p=0,158>0.05$), iş performansı puanları

($F=0,535$; $p=0,659>0.05$) ortalamalarının işyeri sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Özet olarak demografik özelliklere göre; çalışanların çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme (ilişkisel), işten ayrılma niyeti puanları ortalamalarının kadın çalışanlarda yüksek bulunduğu, iş performansı puanlarının ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Eğitim düzeyi değişkenine göre üniversite, lisansüstü ve üzeri eğitime sahip çalışanların çalışmaya tutkunlukları, duygusal örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, aynı oranda işten ayrılma niyeti değişkeni açısından da puanlarının lise eğitime göre yüksek olduğu bulunmuştur. İş performansının ise lise mezunu çalışanlarda üniversite, lisansüstü ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Firmada çalışma süresi arttıkça çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık puanlarının yükseldiği, buna karşın psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutunun literatür ile de paralel doğrultuda özellikle ilk işe girişte 1-3 yıl arası çalışma süresinde yüksek olduğu bulgulanmıştır. İş performansının, 4-6 yıl çalışma deneyiminde daha arttığı, işten ayrılma niyetinin de 10 yıl ve üstü çalışma süresine göre öncesinde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

SONUÇ

Gerçekleştirilen bu çalışma ile İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kurumlarda çalışanların, örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunun aracılık rolü araştırılmıştır.

Çalışma özellikle literatür kapsamında ele alındığında son yıllarda giderek artan bir ilgiyle karşılaşan pozitif örgütsel davranış yaklaşımının da etkisiyle; çalışmaya tutkunluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal örgütsel bağlılık, ilişkisel psikolojik sözleşme kavramlarının pratik uygulamalarda olumlu yönlendirilmesinin önemini göstermektedir. 21. yüzyılın çalışma ortamında bilgiyi ve insan gücü kaynağını verimli yönde kullanabilen işletmelerin rekabette üstün konuma geçmede avantaj kazanmasını sağlayan stratejik faktör “insan” faktörüdür. Kurumların, sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesi açısından, buna uygun insan kaynağının kazanılması ve tutundurulmasının sağlanması önemlidir.

Çalışan ilişkileri yönetiminin kurumsal strateji ile paralel sürdürülmesi işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında olumlu etkindir. Doğru çalışan ilişkileri kurularak şirketin iş sonuçlarına nasıl etki edilebileceği, çalışan bağlılığı güçlendirilerek etkinlik ve üretkenliğin nasıl arttırılabileceği, nitelikli iş gücünün şirket bünyesine katılarak iş sonuçlarının pozitif yönde etkilenmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin odak noktaları arasındadır. Günümüz çalışma ortamlarındaki yaklaşımlara bakıldığında da örgütsel davranışın pozitif algıya sahip kavramları üzerinde yapılan çalışmaların daha revaçta olduğu, çalışanların negatif ya da geliştirilmesi gereken yönleri ve yetkinliklerinden ziyade güçlü ve pozitif yönlerine odaklanan çalışmaların giderek önem kazandığı görülmektedir. Kurumların ve insan kaynakları yöneticilerinin ilgisinin bu alanda daha çok insan faktörünün güçlü yönlerine, ideal işlevselliğine, çalışılırken elde edilen ve kazanılan olumlu tecrübe, yaşantı ve kazanımlara yönlendirilmesinin önemi bulunmaktadır.

Örgütsel tutum ve davranışların hem bireye yönelik hem de kuruma yönelik kazandırıcıları göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışma kapsamında incelenen değişkenlerin ve elde edilen bulguların çalışma hayatında istihdam sürecinin etkili

işleyişinde olumlu katkısı olacağı öngörülmektedir. Günümüz organizasyonları, uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için çalışmaya tutkun, örgütleriyle özdeşleşmiş, duygusal örgütsel bağlılığı yüksek bunun sonucunda da iş performansı açısından olumlu çalışanlarla çalışmak ister.

Çalışmanın analizleri sonucunda, örgütsel tutum ve davranışlar arasında yer alan çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya tutkunluk anlamında olumlu tutuma sahip işgücünün iş performansının da bundan olumlu yönde etkilendiği ve işten ayrılma niyeti taşımadığı bulgulanmıştır. Çalışmada ayrıca işvereni ile ilişkisel psikolojik sözleşmesinin olumlu çerçevede olduğu algısına sahip çalışanın, çalışmaya tutkunluğunun ve örgütsel özdeşleşmesinin de bu kapsamda etki olarak işten ayrılma niyeti üzerinde aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. İstihdam süreci sonrasında da çalışanlarda duygusal örgütsel bağlılığın sağlanmasının hem çalışmaya tutkunluk hem de örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu yönde katkı sağlayabileceği bunun da dolaylı olarak işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki edebileceği araştırma bulgularına göre ayrıca önerilebilir. Araştırma kapsamında yapılan literatür çalışması ve analizlerin sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının daha başarılı olması, piyasa rekabet koşullarını yakalayabilmeleri, varolan işgücünün verimliliğini ve sürekliliğini sağlayabilmesi için; çalışanların çalışmaya tutkunluklarının istihdam sonrasında da sürdürülmesinin iş performansına ve işe bağlılığa olumlu yönde etkisinin olduğu dolayısıyla çalışanın işten ayrılma niyetinin gelişmeyeceği önerilmektedir.

Özellikle araştırma kapsamında ön plana çıkan ve dikkate alınması gereken başlıklar arasında 1) kuruma pozitif, olumlu tutuma sahip, çalışmaya tutkunluğu yüksek çalışanların kazandırılması ve bu tutumun sürekliliğinin korunması, 2) istihdam süreci boyunca da çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarının yapılandırılması, aynı şekilde sürekliliğinin sağlanması, bu kapsamda da örgütsel özdeşleşme ve duygusal örgütsel bağlılık kavramlarının güçlendirilmesine yönelik insan kaynakları uygulamalarının yeniden yapılandırılması ve güçlendirilmesi 3) aynı doğrultuda çalışan ile işe giriş aşamasında oluşan ilişkisel psikolojik sözleşmenin, kurum ve insan kaynakları uygulayıcıları tarafından ihlale

yol açmayacak şekilde olumlu yönde sürdürülebilirliğinin sağlanması, istihdam süreci boyunca da değişen ve gelişen ortamsal koşullara uygun kapsamda psikolojik sözleşme çerçevesinin yapılandırılması önem kazanmaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sunulabilecek somut öneriler arasında 1) iş stratejilerini detsekleyecek bir işgücü stratejisinin oluşturulması ve güncelliğinin korunması, 2) işe alım testlerinin bu doğrultuda yapılandırılması, işe girişlerde oryantasyon eğitimine önem verilmesi, işe ve çalışma ortamına adaptasyon uygulamalarının geliştirilmesi, 3) çalışan iletişim ve ilişki yönetimi stratejilerinin oluşturulması, 4) işveren ve çalışanın karşılıklı beklentilerinin kesin ve anlaşılır başlıklar çerçevesinde belirlenmesi, 5) uzun vadeli yetenek yönetimi, çalışanlara yeni beceriler kazandırılması, işte sürekli gelişime yönelik uygulamalar ve çalışan dönüşümünü destekleyici programların uygulamaya alınması bulunmaktadır.

Analizler sonucu elde edilen bulgular ışığı altında ileride yapılacak çalışmalar için öneriler ise; 1) çalışma modelinde kullanılan değişkenlerin farklı boyutları veya farklı kavramlar dikkate alınarak farklı bir çalışma yapılabileceği söylenebilir. 2) çalışmada tek bir kurumun değil hizmet sektöründe farklı kurumlardan çalışanların araştırmaya dahil edilmiş olması farklı sonuçların elde edilmesine etken neden olabilir, bu nedenle sektör bazlı araştırma yerine ilgili değişkenlerle firma spesifik bazlı araştırma yapıldığında kurum çalışanlarına yönelik daha belirgin ve odak sonuçların bulgulanması mümkün olabilir. Ayrıca bu çalışmada elde edilen farklılıklar da ileriye yönelik çalışmalarda kapsamlı olarak inceleme ve üzerinde durulması gerekliliğini göstermektedir.

Özetle tüm yukarıda bahsi geçen konular çerçevesinde çalışmada elde edilen bulgulara göre; işveren ve çalışan arasında pozitif örgütsel tutum ve davranışsal ilişkiler ile destekleyici bir çalışma ortamında iş performansının olumlu yönde etkilenebileceği desteklenmektedir. Çalışanların iş performansının verimliliğinin sağlanması, çalışmaya tutkunluğun ve örgütsel özdeşleşmenin hangi faktörler tarafından etkilendiğinin anlaşılması, yöneticilere ve insan kaynakları uygulayıcılarına hiç kuşkusuz önemli katkılarda bulunacaktır. Bu anlamda özellikle çalışmaya tutkunluğu yüksek, pozitif psikolojik sermayesi olumlu yönde gelişmiş çalışanların işe alım süreçlerinde tercih edilmesi ve istihdam süresi boyunca da

bunun korunması ve arttırılması yönünde stratejiler geliştirilmesi önerilmektedir. Çalışmanın konu üzerine sağladığı en önemli katkı; psikolojik sözleşmelerin ilişkisel boyutunun, çalışmaya tutkunluk ve örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkide aracı rolünün bulunduğu görgül olarak bulgulanması neticesinde bu kavramların istihdam sürecinde çalışan tutundurma yönetimi açısından önemi olduğu sonucuna ulaşmak olmuştur. Sonuç olarak değerlendirilen bu ilişkilerin daha iyi anlaşılması yeni araştırma konularına ışık tutacak, günümüz rekabet yoğun yetenek savaşlarının yaşandığı işgücü ortamlarında kurumların insan kaynakları uygulama süreçlerinin yönetilmesinde istikrar, verimlilik ve üretkenliğin elde edilmesi, sürdürülebilir katılımın sağlanmasında etkili olacaktır.



KAYNAKÇA

- Abassi, S. M., ve K. W. Hollman. «Turnover: The Real Bottom Line.» *Public Personnel Management* 2, no. 3 (2000): 333-342.
- Abrams, D., K. Ando, ve S. Hinkle. «Psychological Attachment to The Group: Cross-cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' Turnover Intentions.» *Personality and Social Psychology Bulletin* 24, no. 10 (1998): 1027-1039.
- Adams, J. S. «Inequity in Social Exchange.» *Advances in Experimental Social Psychology* içinde, yazan L. Berkowitz, 267-299. New York: Academic Press, 1965.
- Ajzen, Icek, ve Martin Fishbein. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
- Akçomak, Semih, ve H. Burcu Gürcihan. «Türkiye İşgücü Piyasasında Mesleklerin Önemi: Hizmetler Sektörü İstihdamı, İşgücü ve Ücret Kutuplaşması.» *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışma Tebliği*, no. 13 / 21 (Nisan 2013).
- Akyüz, Bülent , ve Bekir Eşitti. «Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örnekleminde Bir Araştırma.» *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 6, no. 11 (2015): 23-39.
- Alfes, K., A. D. Shants, C. Truss, ve E. C. Soane. «The Link Between Perceived Human Resources Management, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model.» *The International Journal of Human Resources Management* 24, no. 2 (2013): 330-351.
- Allen, D. G., L. M. Shore, ve R. W. Griffieth. «The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process.» *Journal of Management*, no. 29 (2003): 99-118.

- Allen, N. J., ve J. P. Meyer. «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization.» *Journal of Occupational Psychology*, no. 63 (1990): 1-18.
- Anderson, Neil, ve René Schalk. «The psychological contract in retrospect and prospect.» *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): 637-647.
- Ardıç, Kadir, ve Sema Polatçı. «Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32 (Ocak - Haziran 2009): 21-46.
- Argyris, C. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press, 1960.
- Arnold, Hugh J., ve Daniel C. Feldman. «A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover.» *Journal of Applied Psychology* 67, no. 3 (1982): 350-360.
- Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison, ve Kevin G. Corley. «Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions.» *Journal of Management* 34, no. 3 (JUNE 2008): 325-374.
- Ashforth, Blake E., ve Fred Mael. «Social Identity Theory and The Organization.» *Academy of Management Review* 14, no. 1 (1989): 20-39.
- Attridge, Mark. «Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature.» *Journal of Workplace Behavioral Health* (Routhledge) 24:4 (2009): 383-398.
- Aybas, Meryem. «İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisi ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü konuya ilişkin bir araştırma.» *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

- Bakker, A. B., E. Demerouti, ve W. Verbeke. «Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance.» *Human Resources Management* 43, no. 1 (2004): 83-104.
- Bakker, A. B., ve M. P. Leiter. «Where To Go From Here: Integration and Future Research on Work Engagement.» *Work Engagament: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, yazar A. B. Bakker ve M. P. Leiter, 181-196. New York, NY: Psychology Press, 2010.
- Bakker, A. B., ve W. B. Schaufeli. «Positive Organizational Behaviour: Engaged Employees in Flourishing Organizations.» *Journal of Organizational Behaviour* 29 (2008): 147-154.
- Bakker, A. B., W. B. Schaufeli, M. P. Leiter, ve T. W. Taris. «Work Engagement: An Emerging Concept In Occupational Health Psychology.» *Work & Stress* 22, no. 3 (2008): 187-200.
- Bakker, Arnold B., ve Evangelia Demerouti. «Towards a model of work engagement.» *Career Development International* (Emerald), 2008: 209-223.
- Bakker, Arnold B. «An Evidence Based Model of Work Engagement.» *Current Directions in Psychological Science* 20, no. 4 (2011): 265-269.
- Bakker, Arnold B., ve P. Matthijs Bal. «Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (2010): 189-206.
- Bal, Esra. «Öz-yeterlilik, ortamsal faktörler ve esenlik: İşe gönülden adanmanın etkisi.» *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Bal, P. Matthijs, Rein De Cooman, ve Stefan T. Mol. «Dynamics of Psychological Contracts with Work Engagement and Turnover Intention: The Influence of Organizational Tenure.» *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22, no. 1 (2013): 107-122.

- Bal, P. Matthjis, Dorien T. A. M. Kooij, ve Simon B. De Jong. «How Do Developmental and Accomodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies.» *Journal of Management Studies* 50:4, (2013): 545-573.
- Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard, 1938.
- Barnes, Donald C., ve Joel E. Collier. «Investigating work engagement in the service environment.» *Journal of Services Marketing* 27, no. 6 (2013): 485 - 499.
- Bayram, Nuran. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş ve Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Yayınevi, 2013.
- Becker, Howard S. «Notes On the Concept of Commitment.» *The American Journal of Sociology*, 1960.
- Becker, T.E. «Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?» *The Academy of Management Journal* 35, no. 1 (1992): 232-244.
- Beğenirbaş, Memduh, ve Abdullah Çalışkan. «Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Rolü.» *Business and Economics Journal* 5, no. 2 (2014): 109-127.
- Beğenirbaş, Memduh, ve Ercan Turgut. «Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 31, no. 1 (2016): 57-93.
- Blau, P. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- Bloemer, Josée, ve Gaby Odekerken-Schröder. «The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty.» *International Journal of Bank Marketing* 24, no. 4 (2006): 252-264.
- Bluedorn, A. C. «A Unified Model of Turnover from Organizations.» *Human Relations*, 1982: 135-153.

- Borman, W. C., ve S. J. Motowidlo. «Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.» *Personnel Selection in Organizations* içinde, yazar N. Schmitt ve C. Walter, 71-98. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 1993.
- Boroş, S. «Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses of Competing Conceptualizations.» *Cognition, Brain, Behavior* 12, no. 1 (2008): 1-27.
- Boroş, Smaranda, ve Petru Lucian Curşeu. «Is it Here Where I Belong? An Integrative Model of Turnover Intentions.» *Journal of Applied Social Psychology*, 2013: 1553-1562.
- Brown, M. E. «Identification And Some Conditions of Organizational Involvement.» *Administrative Science Quarterly*, no. 14 (1969): 346-355.
- Büyükyılmaz, Ozan , ve Ahmet F. Çakmak. «İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi.» *Ege Academic Review* 14, no. 4 (2014): 583-596.
- Cameron, Kim S., ve Robert E. Quinn. «Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.» *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde, 687-732. Jossey-Bass, 2011.
- Campbell, J. P. «Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology.» *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde, yazar M. D. Dunnette ve L. M. Hough, 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- Carmeli, A., Gilat G. ve Waldman, D.A. «The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance.» *Journal of Management Studies* 44, no. 6 (2007): 972-992.

- Cartwright, Susan, ve Nicola Holmes. «The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism.» *Human Resource Management Review* (Elsevier) 16 (2006): 199-208.
- Cho, Seonghee, Misty M. Johanson, ve Priyanko Guchait. «Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay.» *International Journal of Hospitality Management* (Elsevier) 28 (2009): 374-381.
- Christian, Michael S., Adela S. Garza, ve Jerel E. Slaughter. «Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance.» *Personnel Psychology* (Wiley) 64 (2011): 89-136.
- Chungtai, Aamir Ali, ve Finian Buckley. «Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance.» *Career Development International* 16, no. 7 (2011): 684-705.
- Clausen, Thomas, ve Vilhelm Borg. «Psychosocial Work Characteristics as Predictors of Affective Organisational Commitment: A Longitudinal Multi-Level Analysis of Occupational Well-Being.» *Applied Psychology: Health and Well-Being* 2, no. 2 (2010): 182-203.
- Clugston, M. «Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment.» *Journal of Management*, 2000: 5-30.
- Cole, M. S., ve H. Bruch. «Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationship to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?» *Journal of Organizational Behavior* 27, no. 5 (2006): 585-605.
- Conway, Neil, ve Rob B. Briner *Understanding Psychological Contracts at Work* New York: Oxford University Press Inc. , 2009.
- Costa, Patricia Lopes, Ana Margarida Passos, ve Arnold Bakker. «The Work Engagement Grid: Predicting Engagement From Two Core Dimensions.» *Journal of Managerial Psychology* 31, no. 4 (2016): 774-789.

- Cotton, J. L., ve J. M. Tuttle. «Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research.» *Academic Management Review* 11, no. 1 (1986): 55-70.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M., ve M. Parzefall. «Psychological Contracts.» *Handbook of Organizational Behavior* içinde, yazar Cary L. Cooper ve Julian Barling, 17-34. London, UK: SAGE Publications, 2008.
- Cropanzano, Russell., Keith James, ve Mary A. Konovsky. (1993). «Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance» *Journal of Organizational Behavior*, 14 (1993), 595-606.
- Çağlar, Emine Sevinç. «Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla, işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü.» *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çakar, Nigar Demircan, ve Adnan Ceylan. «İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6, no. 1 (2005): 52-66.
- Çelik, Mazlum, ve Ahmet Çıra. «Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü.» *Ege Akademik Bakış* 13, no. 1 (2013): 11-20.
- Çöl, G. «Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri.» *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008: 35-46.
- Dalal, Reeshad S., Michael Baysinger, Bradley J. Brummel, ve James M. LeBreton. « The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performan.» *Journal of Applied Social Psychology* 42, (2012): 295-325.
- Dawley, David, Jeffrey D. Houghton, ve Neil S. Bucklew. «Perceived Organizational Support and Turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit.» *The Journal of Social Psychology* 150, no. 3 (2010): 238-257.

- De Vos, Ans, Dirk Buyens, ve René Schalk. «Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and The Role of Reciprocity.» *Journal of Organizational Behavior*, 2003: 537-559.
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. «From Thought to Action: Employee Work.» *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, yazan A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), 147-163. New York: Psychology Press, 2010.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, ve Celia V. Harquail. «Organizational Images and Member Identification.» *Administrative Science Quarterly*, June 1994: 239-263.
- Edwards, Martin R. «Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review.» *International Journal of Management Reviews* 7, no. 4 (2005): 207-230.
- Egan, T. M., B. Yang, ve K. L. Bartlett. «The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention.» *Human Resource Development Quarterly* 15, no. 3 (2004): 279-301.
- Elsbach, K. D. «An Expanded Model of Organizational Identification.» *Research in Organisational Behaviour*, no. 21 (1999): 163-200.
- Erdil, Oya, ve Halit Keskin. «Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32, no. 1 (2003): 7-24.
- Eren, Serdar. «Mükemmelliyetçiliğin İş Performansına Etkisi: İstanbul İli Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Çalışan Orta Kademe Mutfak Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma.» *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Programı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 2013.

- Esen, Emel. «Çalışanların Örgüte Cezbolması.» *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* CİLT XXX, no. SAYI I (2011): 377-390.
- Fishbein, Martin, ve Icek Ajzen. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co., 1975.
- Gouldner, A. W. «The Norm of Reciprocity.» *American Sociological Review* 25 (1960): 161-178.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom, ve S. Gaertner. «A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium.» *Journal of Management* 26, no. 3 (2000): 463-488.
- Guest, David. «Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers.» *Human Resource Management Journal* 21 (2011): 3-13.
- Guest, David. «Human Resource Management and The Worker: Towards a New Psychological Contract?» *The Oxford Handbook of Human Resource Management* içinde, yazar P. Boxall, J. Purcell ve P. Wright, 128-146. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007.
- Guion, R. M. *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Selection*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.
- Güneşer, Ayşe Begüm. «Birey-organizasyon uyumunun örgütsel bağlılık ve işe angaje olma üzerindeki etkisi: Birey-üst uyumunun rolü.» *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Gürbüz, Sait. «Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006: 48-75.
- Gürbüz, Sait, ve Mustafa Bekmezci. «İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın

Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 41, no. 2 (2012): 189-213.

Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker, ve Wilmar B. Schaufeli. «Burnout and Work Engagement Among Teachers.» *Journal of School Psychology* (Elsevier) 43 (2006): 495-513.

Halbesleben, J.R. B. «A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences.» *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, yazar A. B. Bakker ve M. P. Leiter, 102-117. New York, NY: Psychology Press, 2010.

Hall, D. T., B. Schneider, ve H. T. Nygren. «Personal Factors in Organizational Identification.» *Administrative Science Quarterly*, no. 15 (1970): 176-190.

Harris, Gregory E., ve James E. Cameron. «Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being.» *Canadian Journal of Behavioural Science* 37, no. 3 (July 2005): 159-169.

Harrison, D. A., D. A. Newman, ve P. L. Roth. «How Important are Job Attitudes? Meta-analytical comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences.» *Academy of Management Journal* 49 (2006): 305-25.

Harter, James K., Frank L. Schmidt, ve Theodore L. Hayes. «Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis.» *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002): 268-279.

Hausknecht, John P., Julianne Rodda, ve Michael J. Howard. «Targeted Employee Retention: Performance-based and Job-related Differences in Reported Reasons for Staying.» *Human Resource Management*, 2009: 269-288.

Hogan, R., ve D. Shelton. «A Socioanalytic Perspective on Job Performance.» *Human Performance*, 1998: 129-144.

- Homans, G. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace, 1961.
- Hughes, L. W., ve D. K. Palmer. «An Investigation of the Effects of Psychological Contract and Organization-based Self-esteem on Organizational Commitment in a Sample of Permanent and Contingent Workers.» *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007: 143-156.
- Huselid, M. A. «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance.» *Academy of Management Journal* 38 (1995): 635-672.
- İşcan, Ö., ve C. Karabey. «Örgütsel Özdeşleşme.» *Çalışma Yaşamında Davranış* içinde, yazar A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, 39-56. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009.
- Jones, Candace, ve Elizabeth Hamilton Volpe. «Organizational Identification: Extending our understanding of social identities through social networks.» *Journal of Organizational Behavior*, 2010.
- Kahn, William A. «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work.» *Academy of Management Journal* 33, no. 4 (1990): 692-724.
- Kalaycı, Şeref. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006.
- Karanika-Murray, Maria, Nikita Duncan, Halley M. Pontes, ve Mark D. Griffiths. «Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction.» *Journal of Managerial Psychology* (Emerald) 30, no. 8 (2015): 1019-1033.
- Kirkman, B. L., ve B. Rosen. «Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences of Team Empowerment.» *Academy of Management Journal*, 1999: 58-74.

- Kissler, G. D. «The New Employment Contract.» *Human Resource Management*, 1994: 335-352.
- Knippenberg, D.V. R.V. Dick ve S. Tavares,. «Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job.» *Journal of Applied Social Psychology* 37, no. 3 (2007): 457-477.
- Kotter, J. P. «The Psychological Contract.» *California Management Review* 15 (1973): 91-99.
- Levinson, H., C. Price, R. Munden, H. J. Mandl, ve C. M. Solley. *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press, 1962.
- Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, ve Scott A. Young. «Engaging Engagement.» *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage* içinde, 1-17. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 2009.
- Macey, William H., ve Benjamin Schneider. «The Meaning of Employee Engagement.» *Industrial and Organizational Psychology*, 2008: 3-30.
- Mael, Fred, ve Blake E. Ashforth. «Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification.» *Journal of Organizational Behavior* (John Wiley&Sons) 13 (1992): 103-123.
- Maguire, Heather. «Psychological contracts: are they still relevant?» *Career Development International*, 2002: 167-180.
- March, J. G., ve H. A. Simon. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.
- Mathieu, J. E., ve D. M. Zajac. «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.» *Psychological Bulletin*, no. 108 (1990): 171-194.

- McDermott, Aoife M., Edel Conway, Denise M. Rousseau, ve Patrick C. Flood. «Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link between HR Strategy and Performance.» *Human Resources Management*, 2013: 289-310.
- McInnis, Kate J., John P. Meyer, ve Susan Feldman. «Psychological contracts and their implications for commitment: A Feature-based approach.» *Journal of Vocational Behavior* (Elsevier) 74 (2009): 165-180.
- Meydan, Bilçin, ve Enver Özkalp. «Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi.» *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 17, no. 3 (Temmuz 2015): 4-19.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). «Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization.» *Journal of Applied Psychology*, 1993: 538-551.
- Meyer, J. P., ve N. J. Allen. «A three-component conceptualization of organizational commitment.» *Human Resources Management Review* 1 (1991): 61-89.
- Meyer, J. P., ve N. J. Allen. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, ve Laryssa Topolnytsky. «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.» *Journal of Vocational Behavior* 61 (2002): 20-52.
- Millward, Lynne J., ve Lee J. Hopkins. «Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment.» *Journal of Applied Psychology*, 1998: 1530-1556.
- Mimaroglu, Hande . «Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde bir Araştırma.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Adana: Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.

- Mobley, W. H. «Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover.» *Journal of Applied Psychology* 62, no. 2 (1977): 237.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Mobley, W.H., Griffin, R.W., Hand, H.H. & Meglino, B.M. «Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process.» *Psychological Bulletin*, 1979: 493-522.
- Mobley, William H., Rodger W. Griffeth, Herbert H. Hand, ve B. M. Meglino. *Psychological Bulletin* 86, no. 3 (1979): 493-522.
- Motowidlo, Stephan J. «Job Performance.» *Handbook of Psychology*. 2003.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, ve R. M. Steers. *Employee Organization Linkages: Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Orlando: Academic, 1982.
- Murphy, K. R. «Dimensions of Job Performance.» *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* içinde, yazar R. Dillon ve J. Pelligrino, 218-247. New York: Praeger, 1989.
- Murphy, K. R., ve J. N. Cleveland. *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives*. London: Sage Publications, 1995.
- Newman, D. A., L. J. Dana, ve C. L. Hulin. «Job Attitudes and Employee Engagement: Considering the Attitude 'A Factor'.» *The Handbook of Employee Engagement: perspectives, Issues, Research and Practice* içinde, yazar S. Albrecht, 43-61. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.
- Newman, Daniel A., ve David A. Harrison. «Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New And Useful Construct 'Wines'?» *Industrial & Organizational Psychology* 1, no. 1 (2008): 31-35.

- Newman, J. E. «Predicting Absenteeism and Turnover: A Field Comparison of Fishbain's.» *Journal of Applied Psychology* 59, no. 5 (1974): 610-615.
- Ng, Thomas W. H., ve Daniel Charles Feldman. «The Relationships of Age with Job Attitudes: a meta analysis.» *Personnel Psychology* 63 (2010): 677-718.
- O'Reilly, C., ve J. Chatman. «Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior.» *Journal of Applied Psychology* 71 (1986): 492-499.
- Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Öner, Zeynep Hale. «Hizmetkar yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin ara değişken olarak etkisi; tutarlılık anlayışı ve işin karmaşıklık düzeyinin şartlı değişken olarak rolleri.» *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Ötken, Ayşe Begüm, ve G. S. Erben. «Investigating the Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and The Role of Supervisor Support.» *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12, no. 2 (2010): 93-118.
- Ötken, Ayşe Begüm, ve Gül Selin Erben. «Örgütsel Özdeşleşme ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkinin ve Amir Desteğinin Rolünün İncelenmesi.» *Gazi University Journal of Economics & Administrative Sciences* 12, no. 2 (2010): 93-118.
- Öz, Ela Ünler, ve Füsün Bulutlar. «Algılanan Kurumsal itibar ve Kurumdan Ayrılma niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü.» *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2009: 35-52.
- Özgen, Hande Mimaroğlu, ve Hüseyin Özgen. «Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19, no. 1 (2010): 1-19.

- Polat, M. ve Meydan, C. H. «Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.» *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2010: 145-172.
- Polat, Mustafa. *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Bursa: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, ve P. V. Boulian. «Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians.» (603-609), no. 59 (1974).
- Price, James L. *The Study of Turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press, 1977.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. «The Impact of Personality on Psychological Contracts.» *Academy of Management Journal* 47, no. 3 (2004): 350-367.
- Randsley de Moura, Georgina, Dominic Abrams, Carina Retter, Sigridur Gunnarsdottir, ve Kaori Ando. «Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention.» *European Journal of Social Psychology* 39, no. 4 (2009): 540-557.
- Rich, Bruce Louis, Jeffrey A. Lepine, ve Eean R. Crawford. «Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance.» *Academy of Management Journal* 53, no. 3 (2010): 617-635.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. «Antecedents and Consequences of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter?» *Journal of Business Research*, 2009: 818-825.
- Richard, Orlando C., Amy McMillan-Capehart, Shahid N. Bhuian, ve Edward C. Taylor. «Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?» *Journal of Business Search* (Elsevier) 62 (2009): 818-825.

- Riketta, Michael. «Organizational Identification: A meta-analysis.» *Journal of Vocational Behavior* (Elsevier) 66 (2005): 358-384.
- Robinson, S. L., M. Kraatz, ve D. M. Rousseau. «Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study.» *Academy of Management Journal* 37 (1994): 137-152.
- Robinson, S. L., ve E. W. Morrison. «Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective.» *Journal of Organizational Behavior* 16 (1995): 289-298.
- Rotundo, M., ve P. R. Sackett. «The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach.» *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (2002): 66-80.
- Rousseau, Denise M. «New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts.» *Journal of Organizational Behavior*, 1990: 389-400.
- Rousseau, Denise M. «Psychological and Implied Contracts in Organizations.» *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989: 121-139.
- Rousseau, Denise M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Rousseau, Denise M. «Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001: 511-541.
- Rousseau, Denise M. «Why Workers Still Identify with Organisations.» *Journal of Organisational Behaviour*, no. 19 (1998): 217-233.
- Rousseau, Denise M., ve Kimberley Wade-Benzoni. «Linking Strategy and Human Resource practices: How Employee and Customer Contracts Are Created.» *Human Resource Management* 33, no. 3 (1995): 463-489.

- Rousseau, Denise M., ve P. J. McLean. «The Contracts of Individuals and Organizations.» *Research in Organizational Behavior*, no. 15 (1993): 1-43.
- Rusbult, Caryl E., Dan Farrell, Glen Rogers, ve Arch G. Mainous. «Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction.» *Academy of Management Journal* 31, no. 3 (1988): 599-627.
- Sackett, P. R. «The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance.» *International Journal of Selection and Assessment* 10 (2002): 5-11.
- Salancik, Gerald R., ve Jeffrey Pfeffer. «A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design.» *Administrative Science Quarterly*, 1978: 224-53.
- Salanova, M., S. Agut, ve J. M. Peiro. «Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalt: The Mediation of Service Climate.» *Journal of Applied Psychology* 90, no. 6 (2005): 1217-1227.
- Schalk, René , ve Robert E. Roe. «Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract.» *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2007: 167-182.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. Gonzalez Roma, ve A. B. Bakker. «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample ConfirmatoryFactor Analytic Approach.» *Journal of Happiness Studies* 3, no. 1 (2002): 71-92.
- Schaufeli, W. B., ve A. B. Bakker. «Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept.» *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, yazar A. B. Bakker ve M. P. Leiter, 25-38. New York, NY: Psychology Press, 2010.

- Schaufeli, W. B., ve M. Salanova. «Work Engagement: On How To Better Catch A Slippery Concept.» *European Journal of Work & Organizational Psychology* 20, no. 1 (2011): 39-46.
- Schaufeli, Wilmar B., ve Arnold B. Bakker. «Job Demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study.» *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004): 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker, ve Marisa Salanova. «The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire.» *Educational and Psychological Measurement* 66, no. 4 (2006): 701-716.
- Schein, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.
- Schermelleh-Engel, Karin, Helfried Moosbrugger, ve Hans Müller. «Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive Goodness-Of-Fit.» *Measures of Psychological Research Online* 8, no. 2 (2003): 23-74.
- Schmidt, F. L., ve J. E. Hunter. «Development of a Casual Model Processes Determining Job Performance.» *Current Directions in Psychological Science*, 1992: 84-92.
- Schmidt, Gordon B. «How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment.» *Employee Responsibilities and Rights Journal* 28, no. 1 (March 2016): 1-78.
- Schoemmel, Kristina, ve Thomas S. Jønsson. «Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance.» *Employee Relations* 36, no. 5 (2014): 516-534.
- Schwepker, C. H. «Ethical Climate's Relationship to Job satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. » *Journal of Business Research* 54, no. 1 (2001): 39-52.

- Seljegard, A. «Sustainable Engagement: Driving Strong Performance in a Volatile Environment, Global Workforce Study.» Towers Watson, 2013.
- Semerci, Çetin. «Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği.» *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2004.
- Shahpouri, Samira , Kourosh Namdari, ve Ahmad Abadi. «Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses.» *Applied Nursing Research* (Elsevier) 30 (2016): 216-221.
- Sharma, S., S. Mukherjee, A. Kumar, ve W. R. Dillon. «A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models.» *Journal of Business Research* 58, no. 1 (2005): 935-43.
- Sigler, T. H., ve C. M. Pearson. «Creating an Empowering Culture Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment.» *Journal of Quality Management*, 2000: 27-52.
- Sonnentag, S. «Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Non-work and Work.» *Journal of Applied Psychology* 88 (2003): 518-28.
- Sonnentag, Sabine, Judith Volmer, ve Anne Sychala. «Job Performance.» *Handbook of Organizational Behavior*, 2008: 427-447.
- Sonnentag, Sabine, ve Michael Frese. «Performance Concepts and Performance Theory.» *Psychological Management of Individual Performance* içinde. 2001.
- Sökmen, A., ve Yunus Bıyık. «Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma.» *Bilişim Teknolojileri Dergisi* 9, no. 2 (2016): 221-227.

- Sweetman, D., ve F. Luthans. «The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement.» *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* içinde, yazar A. B. Bakker ve M. P. Leiter, 54-68. New York, NY: Psychology Press, 2010.
- Tajfel, Henri. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology by Academic Press., 1978.
- Tajfel, Henri, ve John Turner. «An Integrative Theory of Social Conflict.» *The Social Psychology of Inter-Group Relations* içinde, yazar W. Austein ve S. Worchel. Chicago: Nelson Hall, 1979.
- Tak, Bilçim, ve B. A. Aydemir. «Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma.» *12.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 27 - 29 Mayıs 2004: 59-63.
- Telman, Nursel, ve Pınar Ünsal. *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2004.
- Tett, Robert P., ve John P. Meyer. «Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings.» *Personnel Psychology* 46 (1993): 259-293.
- Tomprou, Maria, ve Ioannis Nikolaou. «A model of psychological contract creation upon organizational entry.» *Career Development International* 16, no. 4 (2011): 342-363.
- Topçu, Mustafa Kemal . «Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü.» *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*. 2015.
- Turgut, Mehmet Fuat, ve Yaşar Baykul. *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM yayınları, 1992.

- Turgut, Tülay. «Çalışmaya Tutkunluk.» *Kurumlarda İyilik de Var* içinde, yazar Der. Güler İslamoğlu, 57-89. Nobel Yayın Dağıtım, 2010.
- Turgut, Tülay. «Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri.» *Atatürk Üniversitesi* 25 (2011): 155-179.
- Turner, J. C., ve H. Tajfel. «The Social Identity Theory of Intergroup Behavior.» *Psychology of Intergroup Relations*, 1986: 7-24.
- Turunç, mer, ve Mazlum Çelik. «Çalışanların Algıladıkları rgtsel Destek ve İş Stresinin rgtsel özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi.» *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010: 183-206.
- Tüzün, İpek Kalemci, ve İrfan Çağlar. «rgtsel zdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliđi İlişkisi.» *Journal of Yaşar University* 3, no. 9 (2008): 1011-1027.
- Tyler, T. R., ve S. L. Blader. «Identity and Cooperative Behavior in Groups.» *Group Processes Intergroup Relations* 4, no. 3 (2001): 207-226.
- nal, Zeynep Merve. «Does Affective Commitment Mediate the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Identification?» *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4, no. 3 (2014): 2222-6990.
- Van Dick, Rolf. «Identification in Organisational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organisation Psychology.» *International Journal of Management Review* 3, no. 4 (2001): 265-283.
- Van Dick, Rolf. «My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts.» *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, no. 19 (2004): 171-204.

- van Dijk, R., ve Rolf van Dick. «Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities.» *Journal of Change Management* 9, no. 2 (2009): 143-163.
- van Knippenberg, D., Rolf van Dick, ve S. Tavares. *Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from The Job*. Erasmus University, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2005.
- Van Knippenberg, Daan, ve Ed Sleebos. «Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange, and Job Attitudes.» *Journal of Organizational Behavior* (Wiley) 27 (2006): 571-584.
- Vargo, Stephen L., ve Robert F. Lusch. «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.» *Journal of Marketing* 68 (2004): 1-17.
- Viswesvaran, Chockalingam, ve Deniz S. Ones. «Perspectives on Models of Job Performance.» *International Journal of Selection and Assessment*, 2000: 216-226.
- Vos, De, Buyens, ve Schalk. «Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control.» *International Journal of Selection and Assesment*, 2005: 41-52.
- Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964.
- Wasti, Arzu, ve Ö. Can. «Bağlılık Odakları: Örgüte, Amire, Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık Ölçeklerinin Türkçe’de Geçerlemesi.» *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tebliğ Kitabı*, 2007: 735-744.
- Wegge, J., R.V.Dick, G.K.Fisher, C.Wecking ve K. Moltzen,. «Work Motivation, Organizational Identification and Well-Being in Call Centre Work.» *Work&Stress* 20, no. 1 (2006): 60-83.

- WeiBo, Zheng, Sharan Kaur, ve Tao Zhi. «A Critical review of Employee Turnover Model (1938 - 2009) and Development in Perspective of Performance.» *African Journal of business Management*, 2010: 4146-4158.
- Wellin, Michael. *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. England: Gower, 2007.
- Williams, R. S. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London, UK: Thompson Learning, 2002.
- Witemeyer, Hazen A. «Employee Engagement Construct and Instrument Validation.» *Dissertation, Georgia State University*. 2013.
- Wright Thomas A., ve Douglas G. Bonett. «The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation between Organizational Commitment and Job Performance. A meta-analysis» *The Journal of Applied Psychology* 87 (2002): 1183-1190.
- Yeh, Ching-Wen. «Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance.» *Journal of Air Transport Management* (Elsevier) 25 (2012): 67-70.
- Zehir, Cemal, Büşra Müceldili, ve Songül Zehir. « The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey.» *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Elsevier) 58 (2012): 734 – 743.

EKLER

EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu



T. C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anketler, yürütölmekte olan “Çalışanların Örgütsel Tutum ve Davranışlarının, İş Performansı ve İşten Kalma Niyeti Üzerine Etkisi: Psikolojik Sözleşmelerin Aracılık Rolü” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Araştırmaya veri sağlamanızda, firmanız ve sizin açınızdan güvenlik konusunda herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek, kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilecek sonuçlar akademik amaçlı kullanılacaktır. Sağladığınız bilgiler sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamında genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır.

Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine, Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyor ve bu amaçla anketteki tüm soruları yanıtlamanızla bize yardımcı olmanızı ümit ediyoruz. Anketteki sorulara yanıt verirken araştırmanın sağlıklı sonuç vermesi açısından hiçbir sorunun boş bırakılmamasını rica ediyoruz. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniğı açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Oya ERDİL

(Araştırma Danışmanı)

Reyhan BAŞARAN

(Araştırma Sorumlusu)

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz:

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

2. Eğitim Düzeyiniz:

- ☐ İlköğretim ve öncesi
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Lisansüstü ve üzeri

3. Doğum Yılıınız:

- ☐

4. Kaç yıldır şu anda çalıştığınız firmadasınız:

- ☐

5. İş deneyimi olarak kaçınıcı iş yeriniz:

- ☐

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, DUYGUSAL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Kesinlikle Katılmıyorum'dan Kesinlikle Katılıyorum'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)	1	2	3	4	5
01. Bu firmada ilerlemeyi bekliyorum					
02. Bu firmada kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum					
03. Bu firmanın, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum					
04. Sıkı çalıştığım takdirde bu firmada terfi edebilme imkanım var					
05. Çalıştığım firmada kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir					
06. Bu işyerinde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
07. Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu firmada yükselmeyi bekliyorum					
08. Gelecekte alacağım hak ve menfaatler karşılığında bu firmaya %100 katkıda bulunmaya hazırım					
09. Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim					
10. Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir					
11. Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle “biz” ifadesini kullanırım					
12. Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim					
13. Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim					
14. Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim					
15. Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmekten mutluluk duyarım					
16. Bu işyerinin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
17. Bu işyerine karşı “duygusal bir bağ” hissediyorum					
18. Bu işyerinde çalışmanın benim için “çok özel (kişisel)” bir anlamı var					
19. Bu işyerine karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissediyorum					
20. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
21. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
22. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
23. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					
24. İşimden ayrılmayı sık düşünürüm					
25. Mevcut işimi bırakmaya niyetliyim					
26. Daha iyi bir iş için sürekli olarak araştırma yapıyorum					

ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Hiçbir zaman'dan Her zaman'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğu Zaman (4) ve Her Zaman (5)	1	2	3	4	5
01. İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissederim					
02. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissederim					
03. İşimi hevesle yaparım					
04. İşim bana ilham verir					
05. Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum					
06. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissederim					
07. Yaptığım işle gurur duyarım					
08. Çalışırken işime dalıp giderim					
09. Yaptığım işe kendimi kaptırırım					

ÖZGEÇMİŞ

Reyhan Başaran, Uludağ Üniversitesi, İktisat bölümünde lisans eğitimini tamamladıktan sonra İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde Uygulamalı Psikoloji alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. City Westminster College, Londra, İngiltere'de iş idaresi alanında eğitim görmüş; London Chamber of Commerce and Industry, Business and Technology Education Council (BTEC), City & Guilds, Royal Society of the Arts (RSA) bünyesinde iş idaresi alanına yönelik mesleki sertifikasyon eğitimlerini tamamlamıştır. İş hayatına Doğuş Grubu – Osmanlı Bankası bünyesinde MT (Management Trainee) programıyla yönetici adayı olarak başlamıştır. Sonrasında Doğan Yayın Holding bünyesinde Hürriyet Gazetecilik'te insan kaynakları alanında çalışmaya başlamıştır. Daha sonra sırasıyla Doğan Yayın Holding, Yenibiriş.com, Altın Sayfalar – bravoo! bünyesinde İnsan Kaynakları alanında görev almıştır. Son olarak Doğan ve Egmont Yayıncılık bünyesinde insan kaynakları alanında çalışmaya devam etmektedir. Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi ana bilim dalında doktora programına kayıtlıdır. Akademik alanda yaptığı ve gelecekte yapacağı çalışmaların, hem akademik gelişimine hem de insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkıda bulunmasını amaçlamaktadır. Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji, psikolojik sözleşmeler, örgütsel tutum ve davranışlar ilgi alanları arasındadır.

Aday : Reyhan BAŞARAN