

**ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE DUYGUSAL UYUMSUZLUĞUN
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

GÜLNUR YAĞICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Eskişehir Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs/2021

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖNSÖZ

Öncelikle tez yazım sürecimde yoğun çalışma temposu içerisinde bana vakit ayıran ve desteğini benden eksik etmeyen tez danışmanım Doç. Dr. Didem Paşaoğlu Baş hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Tez yazım sürecinde hep yanımda olan, kıymetli canım ailem, annem, babam, ablam ve varlığıyla beni motive eden, tez yazım sürecimi güzelleştiren minik yeğenim Ecrin Naz'ıma teşekkür ederim. Ayrıca, lisans eğitimimden beri hiçbir zaman yardımını esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Volkan Yüncü hocama, veri toplama sürecinde ve tez sürecinde yardımlarını esirgemeyen aile yakınlarıma, değerli çalışma arkadaşlarıma, bana çok şey katan, kazandıran canım hocam Dr. Öğr. Üyesi Burcu Aydın Küçük'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezime değerli yorum ve görüşleri ile katkıda bulunan Dr. Öğr. Üyesi Bahar Suvacı ve Dr. Öğr. Üyesi Musa Said Döven'e teşekkür ederim.

Son olarak, yoğun çalışma tempoları içerisinde ve bu zorlu süreçte çalışmama katkı sağlayan tüm sağlık çalışanlarına çok teşekkür ederim.

ÖZET

ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK VE DUYGUSAL UYUMSUZLUĞUN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Gölnur YAĞICI

İşletme Anabilim/Anasanat Dalı

YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim/Sanat Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2021

Danışman: Doç Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Bu tez çalışmasında öğrenilmiş güçlölük ve duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşme üzerinde etkisi ve bu etkinin yönü, anlamlılığı incelenmektedir. Yapılan literatür araştırmaları sonucunda öğrenilmiş güçlölüğün psikolojik sözleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olacağı düşünölürken duygusal uyumsuzluk durumunun ise psikolojik sözleşmeyi negatif olarak etkileyeceğı düşünölünmektedir. Araştırma, Türkiye genelinde çeşitli hastanelerde çeşitli pozisyonlarda yer alan toplam 203 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular (N=203), öğrenilmiş güçlölük ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Öte yandan, duygusal uyumsuzluk ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişki anlamsız olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Psikolojik sözleşme, Öğrenilmiş güçlölük, Duygusal uyumsuzluk

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEARNED RESOURCEFULNESS AND EMOTIONAL DISSONANCE ON THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT: RESEARCH ON HEALTHCARE PROFESSIONALS

Glnur YAĞICI

Department of MANAGEMENT AND ORGANIZATION

Programme in Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, MAY/2021

Advisor: Do. Dr. Didem PAĞAOĞLU BAĞ

In this thesis, the effects of learned resourcefulness and emotional dissonance on psychological contract and the direction and significance of this effect are examined. As a result of the literature researches, it is thought that learned resourcefulness will have a positive effect on psychological contract, while emotional dissonance is thought to affect psychological contract negatively. The research was carried out on a total of 203 healthcare professionals working in various positions in various hospitals throughout Turkey. In the study where convenience sampling method was used, Pearson Correlation analysis were used. Findings (N = 203) show that there is a significant relationship between learned resourcefulness and psychological contract. On the other hand, it has been observed that the relationship between emotional dissonance and psychological contract is meaningless.

Keywords: Psychological contract, Learned resourcefulness, Emotional dissonance

Tarih : 24/05/2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

İmza

GÜLNUR YAĞICI

Tarih : 24/05/2021

STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES

I hereby truthfully declare that this thesis is an original work prepared by me; that I have behaved in accordance with the scientific ethical principles and rules throughout the stages of preparation, data collection, analysis and presentation of my work; that I have cited the sources of all the data and information that could be obtained within the scope of this study, and included these sources in the references section; and that this study has been scanned for plagiarism with “scientific plagiarism detection program” used by Anadolu University, and that “it does not have any plagiarism” whatsoever. I also declare that, if a case contrary to my declaration is detected in my work at any time, I hereby express my consent to all the ethical and legal consequences that are involved.

İmza

GÜLNUR YAĞICI

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
STATEMENT OF COMPLIANCE WITH ETHICAL PRINCIPLES AND RULES.....	vi
TABLO DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	3
1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı	3
1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Tarihsel Gelişimi.....	7
1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri.....	11
1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri.....	13
1.4.1. İşlemsel sözleşmeler	15
1.4.2. İlişkisel sözleşmeler	17
1.4.3. Geçişsel sözleşmeler	18
1.4.4. Dengeli sözleşmeler	18
1.5. Psikolojik Sözleşme ile İlişkili Kuramlar	19
1.5.1. Sosyal mübadele kuramı.....	19
1.5.2. Eşitlik teorisi	22

1.5.3.	Karşılıklılık normu.....	23
1.5.4.	Vroom'un beklenti kuramı.....	24
1.5.5.	Porter-Lawler modeli.....	25
1.6.	Psikolojik Sözleşme İhlali	26
1.7.	Psikolojik Sözleşme Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	31
1.8.	Psikolojik Sözleşmenin Etkileri ve Önemi	33
2.	DUYGUSAL UYUMSUZLUK	35
2.1.	Duygusal Uyumsuzluk Kavramı.....	35
2.2.	Duygusal Uyumsuzluk, Derin Davranış ve Yüzeysel Davranış.....	40
2.3.	Duygusal Uyumsuzluk Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	43
2.4.	Duygusal Uyumsuzluğun Etki ve Sonuçları.....	45
2.5.	Duygusal Uyumsuzluğu Azaltmada Etkili Olan Faktörler	47
3.	ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK	50
3.1.	Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı ve Gelişimi	50
3.2.	Rosenbaum Self Control Modeli.....	54
3.3.	Yüksek-Düşük Öğrenilmiş Güçlülük	58
3.4.	Öğrenilmiş Güçlülük ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	59
3.5.	Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar	61
3.6.	Öğrenilmiş Güçlülüğün Kazanılması ve Geliştirilmesi.....	62
3.7.	Öğrenilmiş Güçlülüğü Etkileyen Faktörler	64
4.	YÖNTEM.....	67
4.1.	Araştırmanın Modeli, Amacı ve Araştırma Hipotezleri.....	67
4.2.	Araştırma Örneklemi ve Kısıtları.....	69
4.3.	Veri Toplama Araçları	70
4.4.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	71
4.4.1.	Frekans dağılımları.....	71

4.4.2. Ölçek ifadelerinin değerleri.....	73
4.4.3. Faktör ve güvenirlik analizi	76
4.4.5. Pearson korelasyon analizi	91
4.4.6. Regresyon analizi	91
SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA	
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	



TABLO DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Psikolojik sözleşmede bireyin ve örgütün yükümlülükleri	5
Tablo 1.2. Eski ve yeni psikolojik sözleşmenin karşılaştırmalı özellikleri.....	10
Tablo 1.3. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin karşılaştırılması	14
Tablo 4.1. Katılımcılara ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları	70
Tablo 4.2. Psikolojik sözleşme ölçeği standart sapma ve ortalama değerleri	72
Tablo 4.3. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği standart sapma ve ortalama değerleri	72
Tablo 4.4. Duygusal uyumsuzluk ölçek ortalama ve standart sapma değerleri.....	74
Tablo 4.5. Psikolojik sözleşme ölçeği güvenilirlik analizi sonucu.....	75
Tablo 4.6. 5 madde çıkarıldıktan sonra psikolojik sözleşme ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları	75
Tablo 4.7. Psikolojik sözleşme ölçeği KMO-Barlett test sonuçları.....	75
Tablo 4.8. Psikolojik sözleşme ölçeğine ait döndürülmüş bileşenler matrisi.....	76
Tablo 4.9. Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 1'e ait güvenilirlik analizi sonucu.....	76
Tablo 4.10. Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 2'ye ait güvenilirlik analizi sonucu.....	77
Tablo 4.11. Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 3'e ait güvenilirlik analizi sonucu.....	77
Tablo 4.12. Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 4'e ait güvenilirlik analizi sonucu	78

Tablo 4. 13. Psikolojik sözleşme ölçeğine ve alt faktörlerine ait özet tablo	78
Tablo 4. 14. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği güvenilirlik analizi.....	79
Tablo 4. 15. 11 madde çıkartıldıktan sonra öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu.....	79
Tablo 4. 16. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait KMO ve Barlett's test sonuçları	80
Tablo 4. 17. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği döndürülmüş bileşenler matrisi...80	
Tablo 4. 18. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 1'e ait güvenilirlik analizi sonucu	81
Tablo 4. 19. Madde 30 çıkarıldıktan sonra Rosenbaum öğrenilmiş güçlülüğü faktör 2'ye ait güvenilirlik analizi sonucu	82
Tablo 4.20. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 3'e ait güvenilirlik analizi sonucu	83
Tablo 4. 21. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 4'e ait güvenilirlik analizi sonucu	83
Tablo 4.22. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 5'e ait güvenilirlik analizi sonucu.....	84
Tablo 4. 23. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ve alt boyutlarına ait özet tablo	84
Tablo 4.24. Duygusal uyumsuzluk ölçeği güvenilirlik analizi sonucu	86
Tablo 4.25. 3 ifade silindikten sonra duygusal uyumsuzluk ölçeği için güvenilirlik analizi sonucu	86

Tablo 4.26. Duygusal uyumsuzluk ölçeği KMO ve Barlett's test sonuçları	86
Tablo 4. 27. Duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait döndürülmüş bileşenler matrisi	87
Tablo 4.28. Duygusal uyumsuzluk ölçeği faktör 1'e ait güvenilirlik analizi	87
Tablo 4.29. Duygusal uyumsuzluk ölçeği faktör 2'ye ait güvenilirlik analizi	88
Tablo 4.30. Duygusal uyumsuzluk ölçeğine ve alt boyutlarına ait özet tablo	88
Tablo 4.31. Psikolojik sözleşme ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine ait Pearson korelasyon analizi sonucu	89
Tablo 4.32. Psikolojik sözleşme ve duygusal uyumsuzluk değişkenlerine ait Pearson korelasyon analizi sonucu.....	89
Tablo 4. 33. Öğrenilmiş güçlülüğün psikolojik sözleşme üzerinde etkisine yönelik regresyon analizi sonucu	89
Tablo 4.34. Duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşme üzerinde etkisine yönelik regresyon analizi sonucu	90

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Bireyin Psikolojik Sözleşme Oluşumu	5
Şekil 1.2. Psikolojik sözleşme oluşum aşamaları	8
Şekil 1.3. Psikolojik sözleşmenin türleri	14
Şekil 1.4. Mübadele ilişkisi	20
Şekil 1.5. Beklenti kuramı	24
Şekil 1.6. Porter-Lawler Beklenti Modeli	25
Şekil 1.7. Psikolojik sözleşmenin ihlalinin gelişimi	27
Şekil 1.8. Psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesi	29
Şekil 1.9. Psikolojik sözleşme ihlaline çalışanların tepkileri	29
Şekil 3.1. Rosenbaum Self Control Modelinin Şeması	54
Şekil 4.1. Araştırma modeli	67

KISALTMALAR DİZİNİ

- vb.:** ve benzeri
vd.: ve diğerleri
TDK: Türk Dil Kurumu
s.: sayfa



GİRİŞ

Neo-Klasik yaklaşımla birlikte Klasik dönemde makine olarak görülen insanlar önemli hale gelmiş ve insan davranışları üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda da örgütler için sosyal sistemin bir parçası olarak görülen, verimlilik ve örgütlerin hedeflerine ulaşması üzerinde etki sağlayan insanlara işe alımda, çalışma hayatında önem verilmeye başlanmıştır (Koçel, 2020). Bu doğrultuda, örgütler ve kişiler arasında ilişkiler açısından önem taşıyan karşılıklı beklentiler oluşmaya başlamıştır. Örgütler ve kişiler arasındaki bu beklentiler, iş sözleşmelerinde yazılı olarak ortaya koyulmuştur. Ancak ilerleyen zamanlarda iş sözleşmeleri yetersiz hale gelmiş ve örgüt ve kişiler arasında açıkça ifade edilmeyen üstü kapalı sözleşmeler ortaya çıkmıştır. Bu sözleşmeler, psikolojik sözleşmeler olarak adlandırılmıştır. Psikolojik sözleşmelerde bireyler örgütlerden maaş, kariyer imkanları gibi beklentiler içinde olurken örgütler de bireylerden hizmetlerin kalitesi, sadakat, uyum vb. beklemektedir (Hrabok, 2003).

Örgütün, çalışanlarından beklentilerinden birini de güler yüzlü davranmalarını gerektiren duygu kuralları oluşturmaktadır. Artan rekabet ortamında sunulan hizmet, örgütler açısından önem kazanmıştır. Bu noktada, çalışanların müşterilerle iletişim kurarken olumlu davranışlar sergilemesi gerekli hale gelmektedir. Ancak çalışanlar her zaman iyi bir ruh halinde olmamakta bazen sergilemesi gerekenden farklı duygular hissetmektedirler. Çalışanlar, sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissettiklerinde bir uyum yakalarken, sergilemesi gerekenden farklı hissettikleri durumlarda duygusal uyumsuzluk durumu ortaya çıkmaktadır (Liu and Perrew, 2005).

Çalışmanın üçüncü değişkeni olan ve bir diğer üzerinde durulması gereken nokta öğrenilmiş güçlülüktür. Zaman zaman örgütler, çalışanlarından gerekenden fazla çalışmalarını isteyebilir. Örgütlerde değişimler gerçekleşebilir. Ayrıca, örgütler çalışanlarından uyum içerisinde olmayı bekleyebilir. Çalışanlar ise her zaman iyi durumda olmadıkları için ve bazen karşılaştıkları yenilikler vb. gibi değişikliklerde zorlanabilmektedirler. Bu doğrultuda, öğrenilmiş güçlülük çalışanların karşılaştıkları zorlu, stresli koşullarda bilişsel olarak kendi içlerinde düzenleme yaparak davranışlarını kontrol etmesini ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme kavramı duygusal uyumsuzluk kavramı ile araştırma konusu olmuş ancak öğrenilmiş güçlülük kavramı ile daha önce araştırılmamıştır. Ayrıca psikolojik sözleşme, duygusal uyumsuzluk ve öğrenilmiş

güçlölük kavramları daha önce bir arada ele alınmamıştır. Psikolojik sözleşmenin iki kavramla da ilişkili olacağı düşünülmektedir. Buna yönelik olarak öğrenilmiş güçlölük ve duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşme üzerindeki etkileri ve düzeyinin ne boyutta olduğunu araştıran bir çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı varsayılmaktadır.

Bu tez çalışması, öğrenilmiş güçlölük ve duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini açıklamayı amaçlamaktadır. Öğrenilmiş güçlölük düzeyi yüksek olan bireylerin hayata karşı daha umutla bakması ve mücadeleci bir ruha sahip olması bakımından psikolojik sözleşmeyi de olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Öte yandan, duygusal uyumsuzluk durumunda çalışanlar örgütlerin beklentileri doğrultusunda duygularını sergilemesi gerekeceğinden dolayı bu durum çalışanlar açısından özerkliklerini kısıtlayıcı olmakla birlikte çalışanlar açısından kendi çıkarlarına ters düşeceği algılanarak psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği hissine neden olabilir. Bu sebeple de duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşmeyi olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, özellikle hizmet sektöründe müşterilerle iletişim sürecinde ön plana çıkan duygusal uyumsuzluk ve Covid19'un zorlu süreci göz önünde bulundurulduğunda daha da önem kazanacak öğrenilmiş güçlölüğün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi ölüm-yaşam mücadelesinde önemli role sahip olan ve gün içerisinde olumsuz birçok durumla karşılaşan sağlık çalışanları üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, psikolojik sözleşmenin literatür araştırmasına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, duygusal uyumsuzluk kavramıyla ilgili literatür araştırması yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise öğrenilmiş güçlölük kavramıyla ilgili literatürde araştırması sonucu elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın son ve dördüncü bölümünde literatürü destekleyici nitelikteki araştırma konusuna, yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir.

1. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

Bu bölümde, psikolojik sözleşme değişkenine ait literatür araştırmasına yer verilecektir. Bu bağlamda, psikolojik sözleşmenin tanımı, psikolojik sözleşmenin oluşumu ve tarihsel gelişimi, psikolojik sözleşmenin özellikleri, psikolojik sözleşmenin türleri, psikolojik sözleşme ile ilişkili kuramlar, psikolojik sözleşme ihlali, psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar ve psikolojik sözleşmenin etkileri ve önemi konu başlıklarına yer verilecektir.

1.1. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı

Sözleşme kavramı TDK'da (sozluk.gov.tr, 2020) “Sözleşmek işi, kavil” ya da “Hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat” anlamına gelmektedir. Sözleşmeler, örgütlerde işveren ve çalışanlar arasındaki iş yükümlülüklerini belirleyici ve ilişkileri düzenleyici bir role sahip olmakla birlikte iş yaşamında, sözleşmelerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Ancak iş sözleşmeleri, konuları genel bir çerçeveden ele almaktadır ve uygulama kısmında yeterli olmamaktadır. Bu yüzden, iş sözleşmelerinin yetersiz kaldığı konularda algılara dayalı olarak psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008, s. 48).

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez 1960 yılında Argyris kullanmıştır. Daha sonra bu kavram Levinson ve diğerleri (vd.) ve Schein'in kullanımları ile yaygınlaşmıştır (Herriot, Manning ve Kidd, 1997, s. 151). Argyris 1960 yılında *Understanding Organizational Behavior* adlı kitabında, psikolojik sözleşmeyi, ustabaşı ve çalışan üzerinden psikolojik iş sözleşmesi adı altında açıklamıştır. Açıklamada çalışanlara iş güvencesinin verilmesi, maaşın yeterliliğinin sağlanması gibi beklentilerinin karşılanarak üretimi arttırmanın ve şikayetleri azaltmanın sağlanabileceği anlatılmıştır. Ayrıca ustabaşı, çalışanlarının informal kültürlerine saygı gösterip daha az liderlik davranışı sergilediği durumlarda da aynı doğrultuda geri dönüş alacağından bahsedilmiştir (s. 96).

Levinson vd., psikolojik sözleşmeyi “karşılıklı beklentilerin ürünü” şeklinde tanımlamaktadır. Levinson ve arkadaşları, çalışmalarında psikolojik sözleşmenin iki özelliğinden bahsetmektedirler. Bu özelliklerden ilki psikolojik sözleşmelerin açıkça dile getirilmemesidir. Bir diğer ifadeyle psikolojik sözleşme, örtüktür. Psikolojik sözleşmenin

ikinci bir özelliği ise sözleşmenin genellikle çalışan ve örgüt arasında önceden belirlenmiş olmasıdır (1962, s. 22).

Schein'in tanımlamasına göre psikolojik sözleşme, örgütteki her çalışanın yöneticiler ile arasındaki sürekli olarak devam eden yazılı olmayan inançlar bütünüdür. Psikolojik sözleşme, sürekli devam halinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yüzden, birey ve örgütün beklentileri zamana bağlı olarak sürekli değişim göstermektedir. Örneğin; kişi genç ve işe yeni başladığındaki beklentileri ile emekli olmaya yaklaştığı zamanlardaki beklentileri farklı olmaktadır. Kişi, işe yeni girdiğinde öğrenmeye açık, beceri ve yetenekleri ile işe katkı sağlayıp sağlayamayacağını öğrenmektedir. Gelişim sağlayabileceği alanı belirlemektedir. Kariyerin orta dönemleri ise kişilerin en verimli olduğu dönemdir. Kişiler bu dönemde ödüllendirme ve tanınma beklentileri içerisinde olmaktadır. Bir sonraki süreç olan ilerleyen kariyer döneminde ise kişilerin katkıları dışarıdan daha az görünmeye başlamaktadır. Bu yüzden, bu dönemlerde kişiler güvenlik ihtiyacı duymaktadırlar. Schein'e göre psikolojik sözleşme, örgütlerde davranışları belirleyici role sahip olduğu için önemli olmaktadır (1980, s. 22-24).

Kotter'e (1973) göre psikolojik sözleşme, kişi ve örgütlerin karşılıklı alıp verme beklentilerini oluşturan üstü kapalı sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır. Bireyler genellikle kariyer imkanları, maaş, unvan, çalışma ortamı gibi beklentileri karşısında bazı yetenekler, sadakat vb. gibi yükümlülükleri taahhüt etmektedirler. Birey ve örgüt arasındaki beklentiler her zaman aynı olmamakla birlikte tamamen farklı olabilmektedir. Örneğin; bir mühendis, işe yeni başladığında kendisine oda verilmesi beklentisi içinde olabilir. Mühendisin bu düşüncesi örgüt tarafından da düşünülüyorsa birey-örgüt beklentilerinde eşleşme oluşmaktadır. Ancak örgüt, mühendisle aynı fikri taşımıyorsa beklentiler arasında bir uyumsuzluk söz konusu olur (s.92).

Rousseau (1989) da psikolojik sözleşmeyi örgüt ve çalışan ilişkisinde karşılıklı yükümlülüğe dayalı kişisel inançlar olarak tanımlamaktadır (s.121). Kişi, örgüte fayda sağladığında beklenti içine girmekte ve bunun sonucunda psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır (s. 124). Rousseau'ya göre örgütlerin değil, kişilerin psikolojik sözleşmesi bulunmaktadır. Ancak örgütlerde çalışan bireylerin üstleri/yöneticileri psikolojik sözleşmeye sahip olabilmektedirler ve çalışanların beklentilerine karşılık verebilmektedirler (s. 126). Örgütler, psikolojik sözleşmeler için şartların oluşmasını

sağlamaktadırlar. Bu şekilde ast ve üstler arasında psikolojik sözleşmenin zeminini oluşturma görevini üstlenmektedirler (Millward ve Brewerton, 2015).

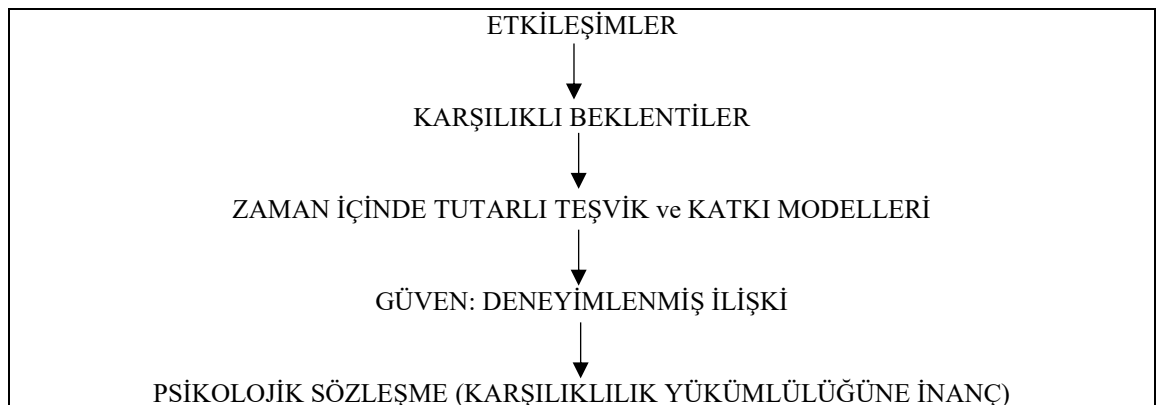
Psikolojik sözleşmede hem bireyin hem de karşı tarafın bazı beklenti ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu beklentiler birey ve örgüt olarak aşağıda Tablo 1.1. de şu şekilde gösterilmektedir;

Tablo 1.1. Psikolojik sözleşmede bireyin ve örgütün yükümlülükleri (Hrabet, 2003, s. 33, 35)

Bireyin yükümlülükleri	Örgütün yükümlülükleri
• Sadakat, bağlılık • Rekabeti destekleme • Mülkiyeti koruma • İşten ayrılma durumunda önceden bildirme • Diğer çalışanlar ile uyumlu olma • Özel durumlarda iş tanımının dışına çıkmaya istekli olma • İyileştirmeler için önerilerde bulunma ve patronuna karşı açık olma • İşini iyi yapma ve işyerine katkıda bulunma • İhtiyaç durumunda fazla mesai yapma ve gönüllü olma	• Yüksek maaş • Güvenli bir iş ortamı sağlama • Kariyer gelişiminde yardımcı ve destekleyici olma • Terfi ve başarıların takdir edilmesi • Bireysel destek • Kişisel ve özel durumlarda izin verme • Performansa göre ikramiye verme ve performans değerlendirmede adaletli olma • Herkese kurallar çerçevesinde eşit davranma • İş yapmak için kaynak sağlama ve gerekli eğitimi verme • İş yaparken çalışan özerkliğini engelleyici müdahalede bulunmama

Psikolojik sözleşme kavramı, kişinin örgüte bağlılığıyla ilişkilidir. Bu bağlılık, bireyin örgütte çalışmaya devam etme isteği, örgütün değerlerini kabullenme ve örgüt için çabalama arzusu olmak üzere üç faktörlüdür. Bu üç faktöre bağlı olarak kişinin bağlılık düzeyi şekillenmekte ve bunun sonucunda da bireyin inançları gelişmektedir (Rousseau, 1989, s. 125).

Bireyin, psikolojik sözleşme inancının oluşumu aşağıda Şekil 1.1. de şu şekilde gösterilmektedir;



Şekil 1.1. Bireyin Psikolojik Sözleşme Oluşumu (Rousseau, 1989, s. 125)

Şekil 1.1. ‘e göre örgüt ve çalışan arasında yaşanan etkileşimler doğrultusunda karşılıklı beklentiler oluşmaktadır. Oluşan bu beklentiler, zaman içerisinde karşılıklı katkı ve teşviklerinde zeminini hazırlayarak oluşumunu sağlamaktadır. Karşılıklı katkı ve teşvikler, bireyde yönetime güven oluşturmaktadır. Böylelikle kişi örgüte bir katkı sağladığında karşılığının olacağına inanmaktadır. Bunun sonucunda da psikolojik sözleşme ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler öznedir. Her iki tarafın zihninde de oluşmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 246) ve her birey için değişiklik göstermektedir (Anderson ve Schalk, 1998, s. 640). Ayrıca iş sözleşmesi gibi karşılıklı anlaşma yapmayı gerektirmemektedir. Bununla birlikte psikolojik sözleşmeler, bir kez değil çalışanın örgütte bulunduğu sürece devam etmektedir. Bu yönüyle de dinamik bir yapıya sahiptir. Örgüt içinde çalışan ve yöneticisi arasında ne kadar etkileşim olursa örgüte sağlanacak katkı, çalışana yapılacak teşvikler de o kadar artmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994, s. 246). Bu doğrultuda her iki taraf, beklentilerinin olumlu sonuçlanacağı düşüncesi ile karşılıklı olarak ilişkilerine yatırım yapmaktadırlar. Bu da psikolojik sözleşmenin karşılıklı vaatlere dayalı olduğunu açıklamaktadır (Anderson ve Schalk, 1998, s. 640).

Aynı anda birden fazla psikolojik sözleşme oluşabilmektedir. Bu sözleşmeler departmanla, takımla, üst yönetici gibi farklı kişi ve gruplarla olabilmektedir. Farklı birim ve kişiler ile oluşturulan her bir sözleşmenin ayrı ayrı beklentileri, yükümlülükleri ve de sonuçları olmaktadır.

Bireylerin gözünde psikolojik sözleşmenin nasıl olduğu önemli olmaktadır çünkü bireylerin psikolojik sözleşmeyi algılamaları doğrultusunda davranışları şekillenmektedir. Bu açıdan, oluşum, değişim, ihlal gibi farklı süreçleri bulunan psikolojik sözleşme, meydana gelen bu durumlar doğrultusunda bireylerin davranışlarına etki etmektedir (Millward ve Brewerton, 2015).

Psikolojik sözleşmenin bir diğer özelliği, iş sözleşmesinde yer almayan eksiklikleri tamamlayıcı nitelikte olmasıdır. Bu özelliği ile ilişkileri ve bireyin davranışlarının düzenlemesine, şekillenmesine katkı sağlamaktadır. Bireyler, kendi yükümlülüklerini ve örgütün kendisine karşı olan yükümlülüklerini kıyaslama yaparak davranışlarına bu doğrultuda yön vermektedir (Anderson ve Schalk, 1998, s. 640).

Rousseau'ya (1995) göre psikolojik sözleşmenin dört türü bulunmaktadır. Bunlar; işlemsel sözleşmeler, ilişkisel sözleşmeler, dengeli sözleşmeler ve geçişsel sözleşmeler. İşlemsel sözleşmeler, performans şartları iyi belirlenmiş sınırlı süreli sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır (s. 98). Bu sözleşmelerde, ekonomik faktörler ön planda olmaktadır. İkinci tür olan ilişkisel sözleşmeler, duygusal faktörlerin ön planda olduğu (Mimaroğlu, 2008, s. 58), performans şartları eksik ya da belirsiz, uzun süreli sözleşmelerdir (Rousseau, 1995, s. 98). Rousseau tarafından sonradan eklenen diğer iki türü, dengeli ve geçişsel sözleşmeler oluşturmaktadır (Mimaroğlu, 2008, s. 58) Dengeli sözleşmeler, performans şartları iyi belirlenmiş, uzun süreli sözleşmelerdir. Son tür olan geçişsel sözleşmeler ise kısa süreli, performans şartları eksik ya da belirsiz sözleşmelerdir (Rousseau, 1995, s. 98). Geçişsel sözleşmelerde çok çabuk değişimler yaşanmaktadır. Bu yüzden garantisi bulunmamaktadır (Mimaroğlu, 2008, s. 59).

Psikolojik sözleşmeler, çıktıları göz önüne alındığında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına göre sonuçlar değişiklik göstermektedir. Beklentilerin karşılandığı durumlarda olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Öncelikle, beklentiler karşılandığında bireylerin iş memnuniyeti yüksek olmaktadır. Bu da bireyin örgütte çalışmaya devam etme isteğini arttırmaktadır. Bununla birlikte birey beklentileri karşılandığı için işinde yüksek performans göstermektedir. Bu da hem örgüt için hem de birey için fayda sağlamaktadır. Beklentilerin karşılanmadığı durumda ise sonuçlar da tam tersi olmaktadır. Beklentiler karşılanmadığında bireylerin iş memnuniyeti düşmekte, performansları azalmaktadır. Ayrıca, bireylerin örgüte olan bağlılığı da azalmaktadır ve bireylerde örgütten ayrılmak isteme durumu oluşmaktadır. Aynı durum örgüt için de geçerli olmaktadır. Çalışanlar, müşterilerle iyi bir şekilde ilgilenirse, örgüte bağlılık ile yüksek performans sergilerlerse örgüt, çalışanıyla birlikte ilerlemeye devam etmektedirler ve terfi gibi olumlu geri dönüş sağlayabilmektedirler. Bunun aksine çalışan istenilen beklentileri karşılamıyorsa örgütler, işten çıkarma ya da çalışanın davranışlarını düzeltici eylemler gerçekleştirebilmektedirler (Newstrom, 2007, s. 77).

1.2. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşmenin kökenleri yıllar öncesine kadar dayandırılabilir (Wellin, 2007, s.33) ancak kavram olarak psikolojik sözleşme ilk kez 1960 yılında, pasif ve aktif liderlik davranışları üzerinden “psikolojik iş sözleşmesi” adıyla tanımlayan

Argyris tarafından kullanılmıştır (Roehling, 1997, s. 206). Argyris'ten sonra 1962 yılında Levinson vd. "çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı" şeklinde psikolojik sözleşmeyi tanımlamıştır (s. 22). Daha sonraki yıllarda Kotter, Schein gibi araştırmacıların tanımlamaları literatürde ilk çalışmalar arasında sayılmaktadır. Yapılan ilk çalışmalarda tanımlamalarda karşılıklı ilişki üzerinde durulmuştur. 1989 yılında Rousseau yapmış olduğu tanımlamasıyla psikolojik sözleşmelere yeni bir boyut kazandırmış, ilişki odaklı çalışmalar yerini birey odaklı çalışmalara bırakmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2-3).

Psikolojik sözleşmenin temelini algılanan yükümlülükler oluşturmaktadır (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994, s. 138). İşveren ve çalışanlar, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirme konusunda farklı düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu durum sadece çalışan ve işveren açısından değil bireyler arasında da farklı olabilmektedir. Psikolojik sözleşmeler yazılı olmadığı, algılara dayalı olduğu için psikolojik sözleşme oluşumunda, her bireyin örgütte yaşanan olayları farklı algılaması ve yorumlaması farklı psikolojik sözleşmelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000, s. 905).

Örgütlerde sözlü ve sözlü olmayan çok sayıda etkileşim gerçekleşmektedir. Bunun bir sonucu olarak da psikolojik sözleşme, dinamik bir ortamda ortaya çıkmaktadır (Shore ve Tetrick, 1994, s. 96).

Psikolojik sözleşmenin oluşumunu etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iç boyutta yer alan yönetim faktörüdür çünkü yönetim birden fazla alanda etkili olabilmektedir ve psikolojik sözleşmenin oluşumunda ana role sahiptir. Dış boyutta ise psikolojik sözleşmeyi sosyal ve ekonomik faktörler etkilemektedir. Bu faktörler örgütte birleşerek psikolojik sözleşmenin oluşumunda etki sağlamaktadır (Cullinane ve Dundon, 2006, s. 121). Sonuç olarak toplum ve kültürün etkisiyle birlikte örgütte ve bireyde meydana gelen karşılıklı etkileşimler doğrultusunda algılar oluşmaktadır ve bu doğrultuda psikolojik sözleşmenin gelişmektedir (Hrabok, 2003, s. 70).

Rousseau'ya göre psikolojik sözleşmenin oluşumu aşağıda Şekil 1.2. deki gibi aşamalardan oluşmaktadır (2001, s. 512):

İstihdam Öncesi	İşe Alım	Erken Sosyalleşme	Sonraki Deneyimler	Değerlendirme (Revizyon/İhlal)
Profesyonel normlar	Aktif vaat değişimi	Vaat değişiminin devamı	Aralıklı vaat değişimi	Tutarsız bilgilerin değerlendirilmeye yol açması
		Çalışanlar ve temsilcilerden aktif bilgi arayışı	Çalışanlar ve temsilcilerden daha az bilgi arayışı	Teşvik ve maliyetlerin değişiminin revizyonu etkilemesi
Toplumsal inançlar	Hem firma hem çalışanın gözlemlerini değerlendirmesi	Firmadan birden fazla bilgi kaynağı	Firma sosyalleşme çabalarını azaltır	Değişiklikler genellikle mevcut psikolojik sözleşmeye dahil edilir.

Şekil 1.2. Psikolojik sözleşme oluşum aşamaları (Rousseau, 2001, s. 512)

Psikolojik sözleşmenin temelleri istihdam öncesinde, işe alım sürecinde ve erken sosyalleşme süreçlerinde büyük ölçüde oluşmaktadır. Bireyler işe başlamadan önceki süreçte zihinlerinde normlar ve toplumsal inançlar doğrultusunda belirli inançlar oluşabilmektedir. İşe alma aşamasında birey ve örgüt arasında vaatler şekillenmeye başlamaktadır. Sonraki erken sosyalleşme aşamasında ise yeni bilgiler eklenmeye devam etmektedir. İşe alım ve erken sosyalleşme aşamalarından sonra yaşanan deneyimler ile bireyin inançları netleşmeye başlamaktadır. Son aşamada ise bireyin beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasına göre revizyon ya da psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmaktadır (s. 512).

Psikolojik sözleşmeler için yapılan ilk tanımlamalar, karşılıklı beklentiler boyutuyla ele alınmaktaydı. Önceden örgütte çalışanlar için iş güvenliği büyük ölçüde sağlanmaktaydı. Bu bağlamda çalışanlar da örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görmekteydi ve buna yönelik zaman ve emek harcamaktaydılar. Bu çaba ve emeğin karşılığında örgüt de çalışanlara iyi bir maaş vermekteydi. Bu güvenlik ve iyi kurulmuş düzen çalışanların örgütsel bağlılığını da güçlendirmişti. Karşılıklı olarak kazanç elde edilen bir işveren, çalışan ilişkisi kurulmuştu ancak yaşanan çevresel değişimler, bilgi toplumuna geçiş örgütlerde de değişimlere neden olmuştur. Örgütler değişime ayak uydurmaya çalışmış, örgüt yapılarını da bu doğrultuda değiştirmiştir. Yaşanan bu değişiklikler psikolojik sözleşmenin de değişimine neden olmuştur ve eski, yeni

psikolojik sözleşme ortaya çıkmıştır (Yıldız ve Aykanat, 2017, s. 248; Hiltrop, 1995, s. 287).

Eski sözleşmede, örgütler açık bir yapıya sahipti. Çalışanlar gelecekteki yerlerini belirsiz olarak görmüyorlardı. Çalışanların göstermiş olduğu performans ve örgüte yöneik bağlılıkları doğrultusunda örgütler, belirli bir maaş, kariyerde ilerleme, çeşitli eğitim ve gelişim imkanları, ödüllendirme, çalışanın iş güvenliği gibi olanaklar sağlamaktaydı. Bu düzen, çalışanlarda güven ve istikrar yarattı. Kısaca, eski sözleşmede öngörülebilirlik, büyüme, kalıcılığa dayalı örgüt yapıları mevcuttu. Yaşanan çevresel değişimler, örgüt yapılarının da değişmesine neden oldu (Sharpe, 2003, s. 6). Bu değişimler ile örgütler işgücünde azalmaya gitmiş, çalışanlara sunulan kariyerde ilerleme, ödüllendirme, maaş artışı, eğitim, geliştirme, kalıcılık gibi şartların garantisini vermemeye başlamıştır. Ortaya çıkan bu belirsizlik, çalışanlarda huzursuzluğun oluşmasına neden olmuştur. Yaşanan bu değişimler sonucunda çalışanlar, kendi yükümlülüklerini revize etmişlerdir (Hiltrop, 1995, s. 287).

Yeni sözleşme daha zorlu şartlar sunmuştur. Yeni sözleşmede, roller ve sorumluluklar net olmamaktadır. Belirsizliğin hakim olduğu, güvenli olmayan bir ortam ortaya çıkmıştır. Yeni sözleşmenin dayanaklarına göre çalışanlardan işlerini yerine getirmeleri, kendi öğrenme süreçlerini yönetmeleri, öğrenmeye, iyileştirmeye katkıda bulunmaları beklenmektedir. Yani çalışanlar, iş yaşamlarını sürdürülebilir kılmak için planlama yapmalı ve kendi kariyerlerini yönetmelidir. Çalışanların kazançlarını statülerden ziyade örgüte sağlamış oldukları faydalar belirlemektedir. Sonuç olarak, iş güvencesinin olmadığı, çalışanların örgüte katkı sağladığı sürece örgütte sürdürülebilirliğin olacağı bir ortam oluşmuştur. Bu zorlu şartlar, örgütsel bağlılık ve sadakati tam olarak ortadan kaldırmasa da azalmasına neden olmuştur. Örgütler açısından da değişen koşullar ile birlikte durumlar eskisi gibi olmamaktadır. Örgütler de yetenekli çalışanları kendilerine çekmek ve var olan çalışanları ile sürdürülebilirliklerini sağlamak için uygun ortam hazırlamak durumunda kalmaktadırlar (Hiltrop, 1995, s. 289).

Eski, yeni psikolojik sözleşmenin özellikleri karşılaştırmalı olarak aşağıda Tablo 1.2. deki gibi gösterilebilir (Hiltrop, 1995, s. 290; Sparrow, 1996, s. 77);

Tablo 1.2. Eski ve yeni psikolojik sözleşmenin karşılaştırmalı özellikleri (Hiltrop, 1995, s. 290; Sparrow, 1996, s. 77);

Özellikleri	Eski Psikolojik Sözleşme	Yeni Psikolojik Sözleşme
Odak nokta	Güvenlik	İstihdam
Biçim	Yapılandırılmış	Esnek
Süre	Kalıcı, istikrarlı	Değişken
Kapsam	Geniş	Dar
Ortam değişimi	Sabit, kısa vadeli odaklanma	Devam eden değişim
Kültür	Paternalizm, zamana bağlı, bağlılık karşılığında teminat değişimi	İşini yapan, katkı sağlayanlar ödüllendirilir ve sözleşmesi geliştirilir.
Ödüller	Seviye, pozisyon ve statüye göre ödüllendirme yapılır.	Yapılan katkıya göre ödüllendirme yapılır.
Motivasyon kaynağı	Promosyon	İş zenginleştirme, yetkinlik geliştirme
Temel ilke	Geleneklere göre	Piyasa güçlerine göre
Amaçlanan çıktı	Sadakat ve bağlılık	Değer katmak
İşverenin temel sorumluluğu	İyi iş için adaletli ödeme yapma	Yüksek performans için yüksek ödeme yapma
Statü	Çok önemlidir.	Yetkinlik ve güvenilirlikle kazanılır.
Kişisel gelişim	Örgütün sorumluluğundadır.	İstihdam edilebilirliğini sağlamak adına bireyin sorumluluğudur.
Güven	Yüksek güven mümkündür.	İstenilir, ancak çalışanların projeye veya mesleğe daha fazla bağlı olmasını beklenir.
Çalışanın temel sorumluluğu	İşinde iyi performans göstermek.	Bir farklılık yaratmak.
İşverenin temel girdisi	Sabit gelir ve kariyer gelişimi	Kişisel gelişim fırsatları
Çalışanın temel girdisi	Zaman ve çaba	Bilgi ve yetenekler

Özetle, güvenli ve kalıcılığın olduğu bir ortam ortadan kalkmış yerine çalışanların katkı ve uyumluluklarıyla güven oluşturabileceği bir ortam oluşmuştur. Yeni sözleşme koşullarında esneklik ve değişimi takip edip, uyum sağlamanın önemi vurgulanmaktadır.

1.3. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülüğe dayanan bireysel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989, s. 121). Tanım, bireylerin algılarına dikkat çekmektedir. Tanımda vurgulanan bireyin inançları, açık ve örtük vaatlere ilişkin algılarından oluşmaktadır. Açık vaatler, sözlü ve yazılı anlaşmalardan oluşmaktadır. Örtük vaatler ise birey ve örgüt arasında önceki değişime dayalı davranışların tutarlı kalıplarına yönelik oluşan algılardır (Conway, 2015, s. 1). Psikolojik sözleşme, çalışanların algıları ve yorumları ile oluştuğu için doğası gereği meydana gelen, dinamik bir yapıya sahiptir (Abdullah, 2017, s. 52). Dinamik yapısıyla sözleşmeler oluşuktan sonra örgütte yaşanan tecrübelerle ilgili olarak sürekli değişim göstermektedirler (Öztürk, Arıkan ve Doğuç, 2017, s. 620). Bu değişim, sadece zamanla gerçekleşmez, aynı zamanda değişimin kendisi de sözleşmeyi değiştirmektedir ve değişen

sözleşme, taraflar arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Yaşanan değişimler ile tarafların eski beklentileri güçlenir ve gelecek için yeni beklentiler oluşur (Morrison, 1994, s. 355).

Psikolojik sözleşmenin önemli özelliklerinden birisi bireylerin karşılıklı olduğu inancında olmasıdır. Taraflar, ortak bir anlayış algısıyla hareket ve davranışlarını buna uygun bir şekilde düzenlemektedir (Abdullah, 2017, s. 52). Bununla beraber, psikolojik sözleşmede, örgüt taraf olmamaktadır, örgütü temsil eden kişi ya da gruplar çalışan karşısında taraf olarak bulunmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 229).

Psikolojik sözleşmenin içeriğini çalışanların beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler her şeyi kapsamamaktadır. Olması istenilen, hayali kurulan şeyler bu kapsamın dışında kalmaktadır. Beklentiler, sözleşmenin diğer tarafının ilerleyen dönemlerdeki hareketlerine istinaden oluşan beklentileri kapsamaktadır (Bilgin, 2001 s. 289).

Levinson vd. 1962 yılındaki yapmış olduğu çalışmalarında psikolojik sözleşmenin özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır;

- Psikolojik sözleşmeler örtüktür ve dile getirilmemektedir.
- Psikolojik sözleşmeler genellikle birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi önceden belirleyici özelliğe sahiptir (s. 22).
- Psikolojik sözleşmelerle birlikte çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentilere dayanan bir bağ oluşmaktadır.
- Psikolojik sözleşme statik bir yapıya sahip değildir. Karşılıklı beklentiler sürekli olarak değişim göstermektedir (s. 36).
- Psikolojik sözleşme sadece birey ve örgüt arasında oluşmamaktadır. Sözleşmeler, diğer bireyler ile, çalışma grupları ile de oluşmaktadır. Sözleşmeler, birey-örgüt ilişkisinde etkiye sahip olmaktadır (s.37-38).

Rousseau da 2004 yılında yapmış olduğu *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate* isimli çalışmasında psikolojik sözleşmenin altı özelliğinden bahsetmiştir. Bu özellikler (Rousseau, 2004, s.120-122);

- Gönüllü seçim. Psikolojik sözleşmede gönüllü seçim özelliği bireylerin vermiş olduğu sözler için motive edicidir. Gönüllü olarak verilmiş sözler daha fazla tutulma eğilimindedir. Örneğin; işe yeni başlayan ve işe başlarken bir yıllık sözleşme için taahhütte bulunan bir çalışan, birkaç ay sonra yeni bir iş teklifi aldığında reddetme

olasılığı daha düşüktür. Ancak herhangi bir taahhütte bulunmayan bir çalışan için ise reddetme olasılığı daha yüksek olmaktadır.

- Karşılıklı anlaşmaya olan inanç. Birey, örgütte yapmış olduğu karşılıklı anlaşmada kendi inancını yansıtmaktadır. Bireyler, doğruluğuna bakmadan kendi inançlarına göre davranmaktadır. Mesela işe başlarken haftada iki ya da üç gün seyahat edilmesi gerektiği söylenen bir çalışan, bu durumda haftada üç günden fazla seyahat etmeyeceğini düşünebilir. Bu yüzden karşılıklı ortak bir inancın oluşması önemli olmaktadır.
- Eksikliğin olması. Bireyler de örgütte psikolojik sözleşmenin başlangıcında sözleşmeyi tüm yönleriyle ele alamaz. Psikolojik sözleşmelerin etkileşimler sonucu gelişmesi dolayısıyla da bazı yönleri eksik kalır. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme sürekli olarak değişim göstermektedir. Bu yüzden zamanla psikolojik sözleşme detaylandırılmalıdır, eksik kalan yönler tamamlanmalıdır.
- Çoklu sözleşme yapıcılar. Bireylerin psikolojik sözleşmeleri patron, üst yönetici, insan kaynakları temsilcisi gibi çeşitli bilgi kaynakları tarafından şekillenmektedir. Örneğin; bireyler sürekli olarak patronlarıyla etkileşim halinde oldukları için psikolojik sözleşmeye yönelik çoğu işaretleri patronlarından almaktadırlar. Patronun işten ayrılma durumunda, çalışanın zihninde ortak anlayışın kaybolduğu düşüncesi oluşabilir.
- Sözleşmeler bozulduğunda zararların yönetilmesi. Birey ve örgütler psikolojik sözleşmeye güvenerek hareket ediyorsa bir tarafın vermiş olduğu bir taahhüdü yerine getirmemesi durumunda öfke, fesih, desteğin geri çekilmesi gibi güçlü tepkilere neden olabilir. Bu gibi durumlarda önemli olan zararların yönetilmesi için uğraşmaktır. Örneğin; önemli bir toplantıya belli nedenlerle katılamayan bir çalışan, performansının değişmediğini göstermek için özel bir çaba gösterebilir.
- İstihdam ilişkisinin modeli olarak sözleşme. Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgütte zihinsel, istikrarlı bir model oluşturduğu için bireyler gelecekte karşılıklı olarak ne beklendiğine dair bir anlayış oluşturmaktadır. Bu durum, her iki tarafa da rehberlik ederek verimliliğin oluşmasını sağlamaktadır.

1.4. Psikolojik Sözleşme Türleri

Literatürde, sözleşmeler üzerine tipoloji geliştirmeleri MacNeil ile başlamıştır. MacNeil sözleşmeleri, işlemsel ve ilişkisel olarak ele almıştır. İşlemsel ve ilişkisel

sözleşmeler birçok yönden birbirinden ayrılmaktadır. İşlemsel sözleşmeler, ekonomik değişkenlere odaklanırken, ilişkisel sözleşmeler tam tersine ekonomik ve sosyo duygusal değişkenlere odaklanmaktadır (Rousseau, 2000). İşlemsel sözleşmeler, kısa vadeli iken ilişkisel sözleşmeler daha uzun vadeli ve geniş kapsamlıdır (Raja, Johns ve Ntalianis, 2004, s.350). İşlemsel sözleşmeler, ekonomik mübadele ile ilişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele ile bağlantılıdır (Millward ve Hopkins, 1998, s. 1531). Rousseau 1994 yılındaki çalışmasında işlemsel ve ilişkisel sözleşmeleri, odak, kapsam, istikrar, zaman, resmiyet, somutluk ve faaliyet alanı gibi boyutlarla ele almıştır. Bu boyutlar daha detaylı bir şekilde Tablo 1.3. 'te gösterilebilir (s.467);

Tablo 1.3. İşlemsel ve ilişkisel sözleşmenin karşılaştırılması (Rousseau, 1994, s. 467)

Özellik boyutu	İşlemsel sözleşmeler	İlişkisel sözleşmeler
Odak	Ekonomik	Ekonomik, duygusal
Kapsam	Kısmi	Tüm kişileri
İstikrar	Statik	Dinamik
Zaman	Kapalı, belirli	Ucu açık, belirsiz
Resmiyet	Yazılı	Yazılı, yazısız
Somutluk	Açık, gözlemlenebilir	Bireysel, anlaşılabilir
Faaliyet alanı	Dar	Geniş

Psikolojik sözleşmeler, subjektif ve dinamik yapılarıyla doğaları gereği daha çok ilişkisel bir yapıya sahiptirler çünkü hem ekonomik hem duygusal yönleri ile ilişkisel sözleşmeler daha bütüncül, kapsayıcı olmaktadır (Guzzo, Noonan ve Elron, 1994, s.618).

İş sözleşmelerinin temeli, işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler üzerine kuruludur ancak çağdaşlaşma ile zaman ve performans gereklilikleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Zaman, istihdamı kısa ve uzun vadeli olarak süre bakımından ele almaktadır. Performans gereklilikleri ise performansı ne derece belirlenip belirlenmediğine yöneliktir. Bu iki özellik, sözleşmelerin yeniden düzenlenmesine etki ederek, işlemsel ve ilişkisel sözleşmelere ek olarak iki yeni sözleşme ortaya çıkarmıştır (Rousseau, 1995, s. 97). Performans (Belirli, belirsiz) ve zaman (kısa vadeli, uzun vadeli) yapılarına göre sözleşmeler Şekil 3. 'te gösterilmektedir;

PERFORMANS

		Belirli	Belirsiz
ZAMAN	Kısa vadeli	İŞLEMSEL	GEÇİŞSEL
	Uzun vadeli	DENGELİ	İLİŞKİSEL

Şekil 1.3. Psikolojik sözleşmenin türleri (Rousseau, 1995, s. 98)

Performans bakımından iyi belirlenmiş kısa vadeli sözleşmeleri işlemsel sözleşmeler oluşturmaktadır. İlişkisel sözleşmeler ise açık uçlu üyeliğe bağlı ancak performans gereklilikleri eksik ya da belirsizdir. Performans ve zamana bağlı olarak eklenen diğer iki sözleşmeden ilki olan geçişsel sözleşmeler, performans bakımından eksik ya da belirsiz kalmaktadır. Bu yüzden geçişsel sözleşmelerin garantisi bulunmamaktadır. İstihdamın ilerleyen dönemlerine yönelik taahhütlerin, teşviklerin az olduğunu ya da hiç olmadığını yansıtmaktadır. Son tür olan dengeli sözleşmeler, performans gereklilikleri iyi belirlenmiş, zamanla değişim gösterebilen ve ilişki odaklı bir yapıya sahiptir.

Literatürdeki bu dört çeşit sözleşme, sözleşmelerin evrenini tam anlamıyla açıklamamaktadır. Ancak modern toplumda yer alan birçok örgüt bu dört tür sözleşmelerden bir ya da birkaçına sahip bulunmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 468).

1.4.1. İşlemsel sözleşmeler

İşlemsel sözleşmeler kısa vadelidir ve ekonomi odaklı yapısıyla karşılıklılık ilişkisine dayanmaktadır (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014, s. 584). Kısa vadeli oluşu ile işlemsel sözleşmeler, taraflar arasında belirli bir zaman dilimi içinde belirli bir ücret karşısında çalışma ilişkisini, diğer bir ifade ile geçici istihdamı kapsamaktadır (Rousseau, 1990, s. 391). İşlemsel sözleşmeler, maaş, ücret gibi konulara odaklandığı için temel

bileşenini ekonomik boyut oluşturmaktadır ve genellikle işverenlerin temel yükümlülüğü olarak düşünülmektedir (Zhao, Wayne, Glibkowski ve Bravo, 2007 s. 657).

İşlemsel sözleşmede çalışanın örgütte devam etme yükümlülüğü bulunmamakla birlikte işveren de gelecek için vaat sunmaya mecbur değildir. Çalışan, kendisine ücret ödenen işi yapmaktadır. İşveren de karşılığında çalışanın gelişimi ve eğitimi konusunda bir taahhütte bulunmamaktadır. Bu yönüyle de işlemsel sözleşmeler dar bir yapıdadır (Rousseau, 2000). Dar bir yapıda olmasına rağmen işlemsel sözleşmeler, kısa zaman diliminde her iki taraf açısından da yeni kişiler ile farklı koşullarda yeni sözleşmelerin oluşması için esneklik sağlamaktadır.

İşlemsel sözleşmeler, kısa süreli olmaları bakımından deneme süresi olarak da düşünülebilir. İşlemsel sözleşmeler zamanla karşılıklı ilişkilerin oluşmasını sağlayarak uzun vadeli istihdama dönüşebilir. Bu şekilde riski ortadan kaldırarak bir avantaj sağlamaktadır (Rousseau ve McLean Parks, 1993, s.11).

Rousseau'ya göre (1995, s. 91) işlemsel sözleşmelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Ücret oranı gibi birincil teşvik olarak belirli ekonomik koşulları sağlama
- Sözleşme maddelerinin anlaşılır olması
- Düşük duygusal yatırım, daha az çalışmak gibi işe sınırlı yatırım yapma
- Gelişimin olmadığı, sadece mevcut becerilerin kullanımına dayanma
- Belirli bir zamanı kapsaması (Örneğin; mevsimlik çalışma)
- Esnekliğin az olması
- İyi belirlenmiş koşullarla taahhütlerin sınırlı olması

Özetle, işlemsel sözleşmeler, entegrasyonun zayıf olduğu, düşük belirsizlik içeren çalışanların kolayca ayrılabilceği sözleşme türüdür. İşlemsel sözleşmeler, yeni sözleşmelere girme konusunda esneklik sunmaktadır (Rousseau, 1995, s. 98). Kısa vadeli işlem sözleşmelerinde çalışanların işten ayrılmaları, yüksek bir ihtimal ve kolay olması bakımından çalışanların örgüte bağlılıkları da düşük olmaktadır (Demirkasımoğlu, 2014, s. 3).

1.4.2. İlişkisel sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin aksine uzun vadeli ve sadakat üzerine kurulmaktadır (Millward ve Brewerton, 1999, s. 256). İlişkisel sözleşmelerde karşılıklı değişimi oluşturan kaynaklar sosyo-duygusal özelliğe sahiptir (Yin ve Xu, 2008, s. 2). İlişkisel sözleşmede çalışanların sadakat ve bağlılığı karşısında işverenlerde çalışanlarına iş güvencesi vaadinde bulunmaktadır (McDonald ve Makin, 2000, s. 85).

İlişkisel sözleşmelerin temelini oluşturan iki önemli terim sadakat ve istikrardır. Çalışan, örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görerek çalışmalı ve bağlılık göstermekle yükümlü olmaktadır. İşveren ise bu doğrultuda çalışanın ve ailesini desteklemeyi vaat etmektedir. İlişkisel sözleşmelerde bir diğer öne çıkan kavram olan istikrarda ise çalışanlar örgütte sürdürülebilirliklerini sağlamak adına gerekeni yapmakla yükümlüdürler. İşverenler ise bunun karşılığında çalışanlarının ücretlerinde istikrar sağlayarak uzun vadeli istihdam taahhüdünde bulunmaktadır (Rousseau, 2000).

İlişkisel sözleşmeler, kariyer imkanları, eğitim, uzun vadeli olması gibi koşullara sahiptir. Karşılıklı etkileşimlere ve koşulların değişimine bağlı olarak sözleşmede değişimler yaşanmaktadır (Rousseau ve McLean Parks, 1993, s.12).

İlişkisel sözleşmede çalışanlar istekli olarak karşılığa bağlı olmadan ekstra çalışma, işverenlerinin yapmış olduğu değişimleri destekleme ve çalışma arkadaşlarına yardım etme eğilimi göstermektedirler (Rousseau, 2004, s. 122). İlişkisel sözleşmelerin sahip olduğu özellikler şu şekilde özetlenebilir (Rousseau, 1995, s. 92);

- Ekonomik olduğu kadar kişisel, aile konusu gibi duygusal desteğin de sağlanması
- Açık uçlu, süresiz zaman diliminin olması
- Dinamik ve değişebilen sözleşme yapısının olması
- Sözleşme içeriğinin üçüncü kişilerin anlayamayacağı şekilde öznel ve örtülü olması
- Hem yazılı hem de yazılı olmayan içeriğe sahip olması
- “İyi niyet ve adil iş yapma “değerlerine sahip olması (Rousseau ve McLean Parks, 1993, s. 12)
- Zamanla karşılıklı ilişkiyi devam ettirme motivasyonu ile yönetilmesi.

1.4.3. Geçişsel sözleşmeler

Geçişsel sözleşmeler, örgütün mevcut istihdam şartlarının meydana gelen değişimler ile yaşanan çelişkilerin sonucunu yansıtan bir kavramdır. Geçişsel sözleşmeler, tam anlamıyla psikolojik sözleşme değildir (Rousseau, 2000) çünkü her iki taraf için de temsil edilen bir taahhüde sahip değildir (Hui, Lee ve Rousseau, 2004, s. 312).

Geçişsel sözleşmeler, şirkette büyüme, küçülmeye gidilmesi birleşmelerin olması gibi durumlarda ilişkisel sözleşmelerin işlemsel sözleşmelere, işlemsel sözleşmelerinde ilişkisel sözleşmelere geçişi ile ortaya çıkmaktadır (Kıyık, 2011, s. 25).

Geçişsel sözleşmelerde örgütün çevresel koşullarına bağlı olarak sürekli değişimler meydana gelmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 10). Bu yüzden, geçişsel sözleşmelerin garantisi yoktur ve geleceğe yönelik istihdam vaadi bulunmamaktadır. Geçişsel sözleşmeler bu yönleriyle belirsiz ve istikrarsızdır (Rousseau, 1995, s. 98). Bu tür sözleşmeler, kısa vadeye dayalıdır ve performans gereklilikleri belirsizdir (Chien ve Chen Lin, 2013, s. 3).

Geçişsel sözleşmeleri “güvensizlik”, “belirsizlik” ve “erozyon” olmak üzere 3 kavram yansıtmaktadır. İlk olarak karşılıklı güvensizlik ortamı bulunmaktadır. Çalışan zihninde örgütün niyetleriyle ilgili olarak tutarsızlık olduğu inancındadır. Bu yüzden örgüte güvenmez. Aynı şekilde örgüt de çalışanlarına güvenmeyerek önemli bilgileri gizli tutmaktadır. İkinci olarak, belirsizliğin var olmasıdır. Örgüt çalışanına gelecek vaadi konusunda kararsız olurken çalışan da örgüte karşı olan yükümlülükleri konusunda kararsızdır. Bu da belirsizliğin olduğu bir ortam oluşmasına neden olmaktadır. Son olarak, çalışanlar önceki dönemde örgüte sağlamış olduğu katkıların getirisinin ilerleyen dönemlerde daha az olacağı ve zaman geçtikçe gelecekteki getirilerinin düşeceğini tahmin eder. Örgüt ise çalışanın tahminindeki gibi önceki yıllara kıyasla ilerleyen dönemlerde çalışanın sahip olduğu ücret ve haklarında düşüşe geçer (Rousseau, 2000).

1.4.4. Dengeli sözleşmeler

Dengeli sözleşmeler, ilişkisel ve işlemsel sözleşmelerin bir araya gelmesiyle oluşan karma yapıdaki sözleşmelerdir (Rousseau, 2004, s. 122). Dengeli psikolojik sözleşmeler, performans koşullarının dinamik olduğu, kariyer gelişimi, beceri ve yeteneklerin gelişiminin sağlandığı ortama sahiptir. Çalışanlar, işlerin ve örgütün başarılı olması

konusunda isteklidirler ve sürekli değişim gösteren şartlara ayak uydururlar (Yin ve Xu, 2008, s. 2).

Dengeli sözleşmeler, her iki taraf açısından da eşit oranda risk gerektirmektedir. Değişen koşullar ve ihtiyaçlar doğrultusunda sözleşmede de değişimler meydana gelir (Rousseau, 2004, s. 123). Bu açıdan dengeli sözleşmeler dinamik bir yapıya sahiptir ve sürekli olarak devam eden değişim ve gelişimi içermektedir (Rousseau, 1995, s. 98).

Dengeli sözleşmelerde işveren ve çalışanların yerine getirmesi gereken bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. İlk olarak, işveren, çalışanlarının kariyer gelişimleri için imkanlar sunmakla yükümlüdür. Aynı şekilde çalışanlar da mevcut becerilerini sürekli olarak geliştirmelidir. İşveren, çalışanı için kendi bünyesi içinde ve örgütün dışında uzun vadeli olarak istihdam edilebilirliğini taahhüt etmektedir. Çalışan da bu doğrultuda mevcut becerileriyle birlikte pazarlanabilir yeteneklerini de geliştirmelidir. Bu açıdan dengeli sözleşmeler dış istihdam avantajı sağlamaktadır. Son olarak, dengeli sözleşmelerde dinamik performans anlayışı ile çalışanlar, örgütün rekabetçi olması için değişen koşullara uyum sağlamalıdır ve gerekli hedefleri gerçekleştirme konusunda yükümlüdür. İşverenler de çalışanlar hedefleri yerine getirirken destekleyici davranmalı ve sürekli öğrenme konusunda teşvik edici olmalıdır (Rousseau, 2000).

Sonuç olarak dengeli psikolojik sözleşmeler, karşılıklı desteğin, sürekli gelişimin olduğu dinamik bir ortama sahiptir. Bunun sonucu olarak da örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır (Rousseau, 1995, s. 98).

1.5. Psikolojik Sözleşme ile İlişkili Kuramlar

Araştırmanın bu kısmında psikolojik sözleşme ile ilişkili kuramlardan bahsedilecektir. Bu çerçevede sosyal mübadele kuramı, eşitlik teorisi, karşılıklılık normu, Vroom'un beklenti kuramı, Porter-Lawler modeline yer verilecektir.

1.5.1. Sosyal mübadele kuramı

Sosyal mübadele kavramı “iki veya daha fazla birey arasında karşılıklı fayda için iş birliği” olarak tanımlanmaktadır (Robinson vd., 1994, s. 138). Bu kavramın ortaya çıkmasında George Homans, Peter Blau, John Thibaut ve Harold Kelley'in katkıları bulunmaktadır (Emerson, 1976, s. 335).

Homans (1958), mübadele ilişkisini, değişim olarak sosyal davranış şeklinde ele almıştır. Homans bu şekilde sosyal davranışı, maddi ve maddi olmayan malların değişimi şeklinde tanımlamıştır. Homans'a göre, başkalarına çok şey veren kişiler karşılığında çok şey isterler. Bununla birlikte çok şey alan kişiler kendilerini çok şey verme konusunda baskı altında hissederler (s. 606).

Blau (1964)'ya göre ise sosyal değişim kavramı, bireylerin getiri elde etme beklentisi ile motive olarak gönüllü yaptığı davranışlar olarak adlandırılmaktadır (s. 91). Sosyal değişim ekonomik değişimin aksine belirsiz yükümlülüklerden oluşmaktadır. Sosyal değişimde gelecek için beklenti vardır. Bu beklenti için pazarlık yapılamamaktadır. Geri dönüş, karşı tarafın takdirindedir (s. 93). Karşı tarafın geri dönüş sağlayacağının garantisi bulunmamaktadır. Bu yüzden sosyal değişim ilişkisi güvenmeyi gerektirmektedir (s. 94).

Sosyal mübadele ilişkisi, örgütte çalışan ve işveren için de ucu açık, çok geniş yükümlülükler gerektirmektedir. İşveren, maddi imkanların ötesinde çalışanına hem örgüt içinde hem örgüt dışında imkan sunarak refahını sağlamakla yükümlüdür. Çalışan ise işveren karşısında meslektaşlarına yardımcı olma, gerekli görüldüğünde iş transferlerini kabul etme, örgüte yönelik becerileri öğrenme gibi yükümlülüklerle sahiptir (Tsui, Pearce, Porter ve Tripoli, 1997, s. 1092, 1093).

Sosyal mübadele ilişkisinde, çalışan ve işveren olmak üzere iki taraf bulunmaktadır ve her iki tarafında ayrı ayrı yükümlülükleri olmaktadır. Bu yükümlülüklerin derecesi düşük ve yüksek arasında olabilmektedir. Mübadele ilişkisi Şekil 1.4.'te şu şekilde gösterilebilir;

İŞVERENİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

		Yüksek	Ortadan düşüğe
ÇALIŞANIN YÜKÜMLÜLÜKLERİ	Yüksek	Karşılıklı yüksek yükümlülükler	Çalışanın aşırı yükümlülüğü
	Ortadan düşüğe	Çalışanın az yükümlülüğü	Karşılıklı düşük yükümlülükler

Şekil 1.4. Mübadele ilişkisi (Shore ve Barksdale, 1998, s. 733-734)

“Karşılıklı yüksek yükümlülükler” ilişkisi, mübadele ilişkisinde çalışanın da işverenin de yükümlülüklerini yüksek algıladığı ilişkidir. Her iki taraf da birbirlerine karşı sözleşme şartlarını yerine getirme yükümlülüğünü algılamaktadır. Bu da sosyal açıdan güçlü ve dengeli bir ilişki ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Çalışan ve işveren, karşılıklı yükümlülüklerini ortadan düşüğe doğru algıladığında “Karşılıklı düşük yükümlülükler” ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Bu tür ilişkide, çalışan, sınırlı getiri elde edeceği algısıyla sınırlı bir şekilde yükümlülüklerini yerine getirir. Sonuç olarak da ortaya zayıf ve dengeli bir ilişki ortaya çıkar.

“Çalışanın aşırı yükümlülüğü” ilişkisinde çalışan, kendi yükümlülüklerini işveren yükümlülüklerinden yüksek olarak görmektedir. Bu tür ilişkide, çalışanlar kendilerini örgüte borçlu hissederek kuruluşun göstermiş olduğu iyi davranış karşısında yükümlülüklerini yerine getirmek için çaba gösterir. Çalışanın aşırı yükümlülüğü dengesiz bir ilişki yapısına sahiptir ancak çalışanın çaba içinde olması ilişkiyi dengeli hale getirmeye yardımcı olur.

Son değişim ilişkisi olan “Çalışanın az yükümlülüğü” ilişkisi de dengesiz bir yapıdadır. Çalışanın aşırı yükümlülüğü ilişkisinin aksine bu ilişkide de işverenin yükümlülükleri yüksek iken çalışan geçmişte yükümlülüklerinin çoğunu yerine getirdiği

düşüncesine sahiptir. Bu yüzden yükümlülükleri işverene göre düşük olmaktadır (Shore ve Barksdale, 1998, s. 734).

Sosyal değişim ilişkisi, işverenler çalışanları ile ilgilendiğinde ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da olumlu geri dönüşler elde edilir. Güçlü bir sosyal değişim ilişkisi kurulduğunda, çalışanlar işlerinde etkili davranışlar sergilerler (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 882). Aynı zamanda çalışan ve işveren arasında benimsenen mübadele kurallarına uyulan bir ilişki ile sosyal değişim ilişkisi sadık, güvenilir ve karşılıklı taahhütlere dayalı bir ilişkiye dönüşür (s. 875).

1.5.2. Eşitlik teorisi

Eşitlik teorisi, J. Stajey Adams (1963, s. 422) tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik teorisi, kişilerin örgüt içindeki diğer çalışanlarla birlikte aynı muamele görmek istemelerine dayanmaktadır (Koçel, 2020, s. 652). Bunun için de kişiler kendileri ile başkalarını karşılaştırarak değerlendirme yaparlar. Kişiler, eşitlik ya da eşitsizlikle sonuçlanan değerlendirmeyi dört aşamalı bir süreç halinde yaparlar. İlk olarak, örgütün kendilerine olan muamelelerini değerlendirirler. İkinci olarak, farklı bir departmanda çalışan, aynı çalışma grubunda olan ya da örgütteki biri ile kendilerini değerlendirirler. Daha sonra değerlendirme yapılan karşı taraf ile kendi koşullarını ele alırlar. Bunun sonucunda da eşitlik ya da eşitsizlik algısı oluşur ve bu doğrultuda davranışlarını sergilerler (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 101).

Kişilerin kendi ve karşılaştırmayı yaptığı diğer tarafın örgüte katkılarını ve elde ettikleri çıktıları oranlamalarıyla eşitlik ya da eşitsizlik olarak algıları oluşur.

$$\frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} \quad \text{Kıyaslama} \quad \frac{\text{Karşı tarafın çıktıları}}{\text{Karşı tarafın girdileri}}$$

Girdiler, sadakat, eğitim, çaba, deneyim gibi örgüte yapılan katkılardan oluşmaktadır. Çıktılar ise yapılan katkılar sonucunda elde edilen ödeme, tanınma, sosyal ilişkilerden oluşmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 101, 102). Girdilerde önemli kişilerin ilişkilerine katmış olduğu değerler olarak algılamasıdır. Çıktılar ise girdiler doğrultusunda kişiye değer, fayda kazandıran şeylerden oluşmaktadır (Pritchard, 1969, s. 177) İki taraf dengeli durumda ise eşitlik, dengesiz ise eşitsizlik ortaya çıkar. Eşitlik

olduğunda kişiler mevcut durumlarını sürdürürler (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 101, 102). Tam tersine eşitsizlik algısı oluştuğunda, kişiler bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için belirli davranışlar sergileyebilir. Bu davranışlar (Koçel, 2020, s. 652, 653);

- Bireyin girdilerinde değişiklik yapılması
- Sonuçlarda değişiklik yapılması
- Bireyin kendi algılarında değişiklik yapması
- Karşılaştırma yapılan tarafın girdilerinde değişiklik yapmaya zorlama
- Karşılaştırmada değişiklik yapılması
- İşten ayrılma

Özetle, eşitlik teorisinin süreci ilk olarak kişinin kendisinin ve karşılaştırdığı kişinin girdi ve çıktılarını oranlaması ile başlar. Daha sonra kişi bu oranlamaları değerlendirir. Eğer oranlamalar arasında fark olduğunu algıarsa eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algıladığı eşitsizliğin yoğunluğuyla doğru orantılı olarak sıkıntı hisseder. Kişi, bu ortaya çıkan eşitsizliği azaltmak için çaba gösterir, oranları eşitlemek için uğraşır ya da ilişkiye son verir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987, s. 222).

1.5.3. Karşılıklılık normu

Karşılıklılık normu, 1960 yılında Gouldner tarafından ortaya atılmıştır. Karşılıklılık normu da sosyal mübadele kuramı gibidir. Taraflar arasında birinin diğer tarafa bir şey yaptığında diğer tarafında karşılığında bir şey yapmasına dayanmaktadır (Gouldner, 1960, s. 175). Karşılıklılık normunda, yapılan yardımın faydası ve değeri, ihtiyacın yoğunluğuna, yardım eden kişinin imkanlarına göre değişir.

Ahlaki yapıya sahip olan normun iki temel ilkesi vardır. Bunlardan ilki, yardım eden insanlara yardım edilmelidir. İkincisi ise yardım eden insanlara zarar verilmemelidir (Gouldner, 1960, s. 171).

Karşılıklılık ilişkisinde yapılan yardım ile yardımın geri dönüşü eşit olmayabilir ya da geri dönüş yeterli görülmeyebilir. Bu durum, kişileri sadece yardıma geri dönüş yapabilecek durumda olan insanlar ile karşılıklılık ilişkisi kurması konusunda etkileyebilir (Gouldner, 1960, s. 177).

Güven ilişkilerinin yüksek olduğu akraba, yakın arkadaş arkadaş gibi sosyal çevrede karşılıklılık normu daha esnek olmaktadır. Ayrıca sosyal çevrede karşılıklılık seçenekleri daha fazladır (Uehara, 1995, s. 488).

Karşılıklılık normu genel olarak evrensel bir yapıya sahiptir. Ancak kültürel bağlamda farklı olan ülkeler arasında ufak tefek değişiklikler gösterebilmektedir (Gouldner, 1960, s. 171).

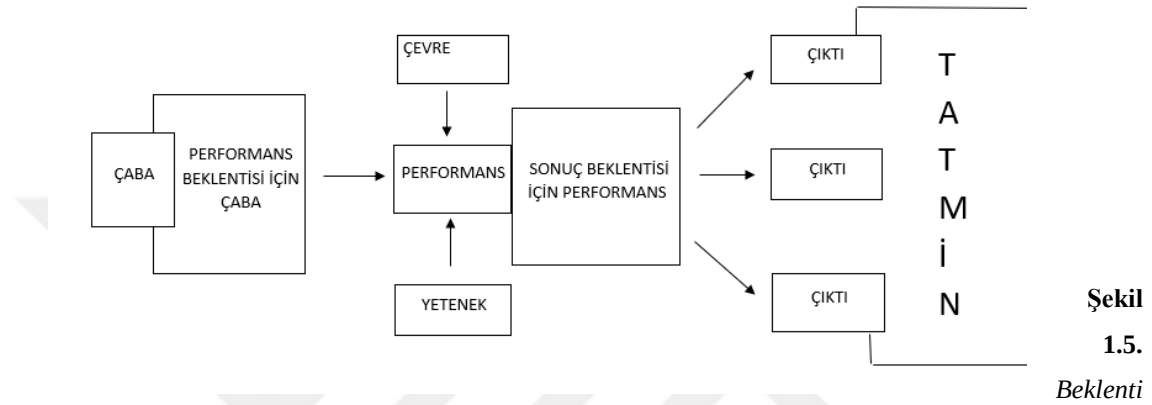
Karşılıklılık normu ile bireyler ve örgüt arasında olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örgüt, kariyer, gelişim fırsatları, ücret gibi belli imkanlar ile çalışanlarına iyi muamele gösterirse çalışanlarda örgüte karşı bağlılık oluşur. Çalışanlar, diğer kuruluşlarda daha iyi imkanlar ile karşılaşsalar bile örgüte karşı borçlu hissettiği sürece bağlılıkları devam eder ve örgüte karşı borcunu ödeme yükümlülüğü içinde olurlar. Bununla birlikte çalışanların işten ayrılma niyeti de daha az olur (Yao ve Wang, 2008, s. 248).

1.5.4. Vroom'un beklenti kuramı

Beklenti teorisinin kökenleri Tolman ve Lewin'in yapmış olduğu çalışmalara dayanmaktadır (Oliver, 1974, s. 244). Vroom (1964), beklenti teorisini örgütler üzerinde uygulamıştır. Bu yüzden beklenti teorisi, Vroom ile bilinmektedir. Beklenti teorisinin ana fikri, bireyin bir şeyi ne kadar istediği ve istediği şeyin gerçekleşme ihtimali ile motivasyonun oluşması üzerine kuruludur (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 104).

Beklenti teorisinin temelini oluşturan üç kavram bulunmaktadır. Bunlardan ilki, valens (valence) dir. Valens, bireylerin çabası ile kazanmak istediği ödülü ne kadar istediğini belirtmektedir. Bu istek, bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Bu yüzden, kişi ne kadar çok isterse o kadar çok çaba gösterir. İkinci kavram ise bekleyiştir. Bekleyiş ise bireyin kazanma ihtimalini ne kadar yüksek olarak algıladığı ile ilgilidir. Birey eğer kazanacağını düşünürse daha fazla çaba gösterir. Son kavram olan araçsallık, sonuçlardan oluşmaktadır. Bireyin, çaba ve performansı doğrultusunda birinci ya da ikinci derece ödüllendirilmesinden oluşmaktadır (Koçel, 2020, s. 649). Bu üç temel bileşenden bekleyiş ve araçsallık arasında farklılık bulunmaktadır. Bekleyiş, 0'dan 1'e kadar değer almaktadır. 0 değeri, isteğin olma ihtimali bulunmadığını açıklamaktadır. Ancak 1 değerine ulaştığında sonuç elde edilebileceğine dair kesinlik bulunur. Araçsallıkta ise 0 ile 1 yerine 1 ile +1 arasında değişen değer bulunmaktadır. 1 değerinde,

ikinci sonuç doğrudan elde edilebilmektedir. Bunun aksine +1 değerinde ikinci sonuca ulaşmak için öncelikle birinci sonuç elde edilmelidir (Filipova, 2016, s. 2).



kuramı (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 104)

Performans beklentisi için çaba, bireyin çabasıyla iyi bir performans elde edeceğine olan algısıdır. Sonuç beklentisi için performans ise bireyin sonuç elde edeceği beklentisi ile performans göstermesidir. Tüm bunlar çevre ve bireyin yetenekleri ile etkileşim halindedir. Elde edilen çıktı sonucunda bireyler motive olurlar (Griffin ve Moorhead, 2013, s. 104, 105).

1.5.5. Porter-Lawler modeli

Porter-Lawler modelinin temeli Vroom'un beklenti teorisine dayanmaktadır. Porter ve Lawler modele eklemeler yaparak geliştirmiştir (Koçel, 2020, s. 650).

Porter ve Lawler modelinde performans ve memnuniyet arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Performans, içsel ve dışsal ödülleri beraberinde getirir ve böylelikle bu ödüllerde memnuniyetin sağlanmasında rol oynar (Arnold, 1979, s. 220, 221). Bu sonuca ulaşırken de rol algılarının önemine dikkat çekmektedir. Araştırmaya göre eşit miktarda çaba ve yetenek ile doğru rol algısına sahip olanların daha iyi bir performansa

tanımlamalarda bulunmuşlardır. Morrison ve Robinson'a göre (1997) psikolojik sözleşme ihlali, "Bir kişinin örgütünün psikolojik sözleşmesini oluşturan bir veya birden fazla yükümlülüğü yerine getiremediği algısı" dır. Morrison ve Robinson'a göre bireyler, verilen vaatler karşılığında elde ettikleri arasında zihinsel bir değerlendirme yaparlar ve bunun sonucunda duygular açığa çıkar (s. 230).

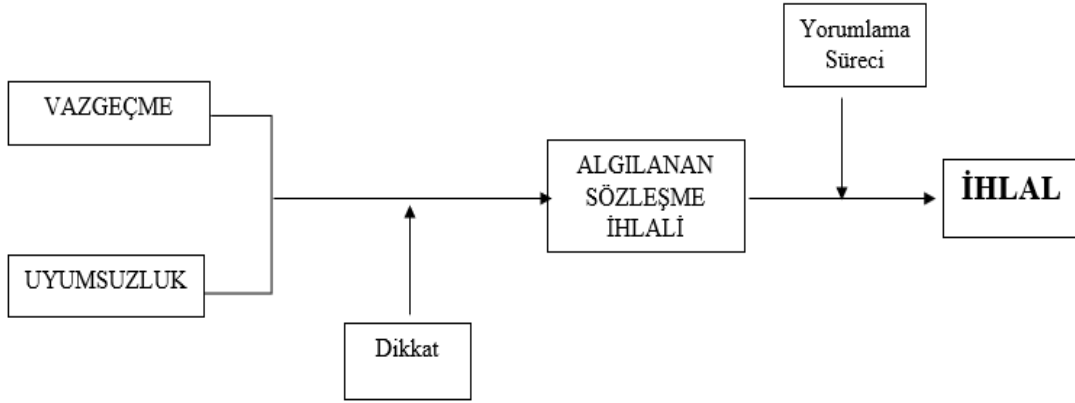
Bir başka tanımlama yapan Rousseau'ya göre (1989) psikolojik sözleşme ihlali, "Kuruluşların ya da diğer tarafların bir çalışanın katkısına, bireyin bunu yapmak zorunda olduğuna inandığı şekilde yanıt vermemesidir". Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, karşılıklı ilişkiye zarar verir. Güven ve iyi niyet duygularını olumsuz bir şekilde etkiler (s. 128).

Shore ve Tetrick (1994) ise psikolojik sözleşme ihlalinin "Çalışanın kuruluştan sözleşme koşulları dahilinde bir yükümlülüğün adil olmadığını öne süren bilgileri aldığı reaktif bir süreçtir" şeklinde tanımlamaktadır (s. 102). Bir başka tanımlamaya göre, "belirli koşullar altında, bir kuruluşun psikolojik sözleşmeyi yeterince sürdürmekte başarısız olduğu inancından kaynaklanabilecek duygusal ve etkileyici durumu ifade eder" (Meckler, Drake ve Levinson, 2003, s. 221).

Psikolojik sözleşme ihlalinin olduğu belirli davranışlar ile anlaşılabilmektedir. Aşağıdaki bu davranışlar ihlalin belirtisi olarak sayılabilmektedir (Rousseau, 1995, s. 133);

- Taraflardan birinin diğer tarafa göre ilişkiye daha az değer vermesi
- İlişkide güven eksikliği
- Geçmişte yaşanmış çatışma
- Örgütsel krizler gibi sözleşme ihlali için başka seçeneğin olmadığı algısı
- Sosyal mesafe ve bunun sonucunda her iki tarafın da birbirlerini anlayamaması

Psikolojik sözleşme ihlali oluşumuna neden olan 2 sebep vardır; vazgeçme ve uyumsuzluk. Bunlar psikolojik sözleşme ihlali sürecinin ilk basamaklarıdır. Psikolojik sözleşme gelişimi aşağıda Şekil 1.7. de şu şekilde gösterilebilir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 231);



Şekil 1.7. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Gelişimi (Robinson ve Morrison, 2000, s. 527)

Psikolojik sözleşme ihlalinin ilk nedeni olan vazgeçme, örgütlerin yükümlülüklerin bilincinde olmasına rağmen bile bile yükümlülüğü yerine getirmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu duruma örnek olarak, işverenlerin işe alım sürecinde açık bir şekilde vermiş olduğu vaadi yerine getirmemesi gösterilebilir (Robinson ve Morrison, 2000, s. 526). Vazgeçme durumu üç farklı sebeple oluşabilir. Bu sebepler; örgütün vaatlerini asla yerine getirmeyi amaçlamaması, örgütün belli sebeplerle bir süre sonra vermiş olduğu vaadi yerine getirmek istememesi, örgütün vaadini yerine getirememesi (Petersitzke, 2009, s. 42). Örgütün vermiş olduğu vaadi yerine getirmemek istememesi, çalışanın performansına bağlı olabilmektedir. Örneğin; örgüt, işe alım sürecinde belirli bir vaatte bulunmuştur ancak işe başladıktan sonra çalışan örgütün performans beklentisini yeterince karşılayamamıştır. Bu durumda örgütün vazgeçmesi ve buna bağlı olarak ihlalin oluşması muhtemeldir (Robinson ve Morrison, 2000, s. 529). Örgütün vaadini yerine getirememesi durumu ise örgüt içinde meydana gelebilecek beklenmedik durumlardan kaynaklanabilir. Örneğin; örgütün var olan kaynaklarda beklenmeyen düşüş yaşanabilir ya da iç-dış ortamın değişmesi örgütün vermiş olduğu vaadi yerine getirememesine neden olabilir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 233).

Psikolojik sözleşme ihlaline neden olan ikinci faktör uyumsuzluktur. Uyumsuzluk farklı algılardan dolayı oluşmaktadır. Çalışan ve örgüt, çalışan için verilen sözler konusunda farklı düşüncelere sahip olmaktadır. Bunun sonucunda da uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Turnley ve Feldman, 1999, s. 897). Uyumsuzluk, aslında psikolojik sözleşmenin algısal bir yapıya sahip olmasından da kaynaklanmaktadır. Uyumsuzluğun

ortaya çıkmasında karmaşıklık veya belirsizlik, iletişim ve farklı şemalar etkili olmaktadır. İlk olarak şemalar, bireylerin iş yaşamının gerekliliklerini anlamaya, verilen sözlerin yorumlanması ve hatırlanması konusunda yardımcı olur. Şemalar, kişiye özgüdür. Ayrıca şemalar, bireylerin deneyimleri ile meydana gelmektedir. Özellikle bireylerin önceden sahip olduğu deneyimler varsa bu durum farklı şemaların oluşma ihtimalini artırmaktadır. Bununla beraber kültürel farklılıkların olması da şemaların farklı olmasında etkili olmaktadır. Örnek verecek olursak, Amerikan firmasında, Japon bir yönetici çalışmaya başladığında, kurum içindeki Amerikalı çalışanlardan farklı şemalara sahip olabilmektedir. Sonuç olarak, bu durum uyumsuzluğun oluşmasına neden olmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 235-236). Uyumsuzluğun oluşmasında ikinci etkili faktör, karmaşıklık ve belirsizliktir. Karmaşık ve belirsizlik özellikle vaatler, üstü kapalı olduğunda oluşmaktadır. Örtük vaatlerde boşluklar ve eksiklikler olduğu için sözleşmenin her iki tarafı da bu boşlukları kendi yorumları ve algıları doğrultusunda doldurabilir. Bu da uyumsuzluğun oluşmasına neden olur. Son olarak, uyumsuzluğun oluşmasına neden olan bir diğer unsur iletişimdir. Çalışanlar, örgütteki temsilciler ile ne kadar etkileşim halinde olursa ve iletişim kurarsa o kadar iyi olmaktadır. İletişim fazla olduğunda vaatlerle ilgili tutarsızlıklar da az olmaktadır. Ancak tam tersi durumda vaatlere ilişkin tutarsızlık algıları oluşabilmekte ve buna bağlı olarak da uyumsuzluklar meydana gelebilmektedir (Robinson ve Morrison, 2000, s. 530).

Psikolojik sözleşme ihlalinin meydana gelmesinde bir diğer önemli unsur dikkattir. Bu unsur, örgütün psikolojik sözleşmesinin çalışan tarafından takip edilme konusundaki dikkatli olması ile ilgilidir. Çalışanın dikkati konusunda güven ilişkisi, belirsizlik ve son olarak yerine getirilmeyen sözlerin olası sonuçları etkili olabilmektedir. Örgütlerde oluşan belirsizlikler, bireylerin daha dikkatli olmasını sağlamaktadır. Böylelikle bireylerin oluşan psikolojik sözleşme ihlalinin algılamaları daha fazla olacaktır. Dikkatli olma konusunda bir diğer etkili faktör, güvendir. Çalışan, örgüte ne kadar az güvenirse o kadar çok sözleşmelerine dikkat edecektir. Dikkat konusunda etkili son faktör ise vaatlerle ilişkin potansiyel sonuçlardır. Bireyler, psikolojik sözleşme ihlalinin algılamasının kendileri için tehdit edici olarak görebilmektedir. Bu da dikkatli davranma konusunda olumsuz etkilenmelerine neden olmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000, s. 530-531).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün sağladığı faydaların, yine örgüt tarafından vaat edilmiş sözlere oranlanması, çalışanın sağlamış olduğu katkıların, çalışanların vermiş

olduğu vaatlere oranlaması ile kıyaslama yapılarak belirlenmektedir. Bu kıyaslama aşağıda Şekil 1.8. de gösterilmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240);



Şekil 1.8. Psikolojik sözleşme ihlalinin belirlenmesi (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240)

Bireyler, Şekil 1.8. deki denklemde eşitsizlik olduğunu algıladıklarında, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşüneceklerdir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 240). Bireyler, yaşanan durumları kendi içlerinde yorumlayacaklardır. Yorumlama, kişilerin durumları anlamlandırması olarak ifade edilmektedir. Bu anlamlandırma doğrultusunda ihlal durumu belirlenmektedir (Morrison ve Robinson, 1997, s. 242).

İhlal meydana geldiğinde, çalışanlar ihlale dört farklı şekilde karşılık vermektedirler. Bu dört yanıt aktif-pasif, yapıcı-yıkıcı bağlamında aşağıda Şekil 1.9'da şu şekilde gösterilmektedir (Rousseau, 1995, s. 135);

	Yapıcı	Yıkıcı
Aktif	SES	İHMAL/YIKIM
Pasif	SADAKAT/SESSİZLİK	ÇIKIŞ

Şekil 1.9. Psikolojik sözleşme ihlaline çalışanların tepkileri (Rousseau, 1995, s. 135)

Bireylerin ihlale karşı göstermiş olduğu tepkilerden ilki sestir. Bireyler, ihlalle ilgili yaşadığı kaygılarını dile getirir. Psikolojik sözleşmeyi tekrar oluşturmak için uğraşır (Gibson vd., 2011, s. 118). Sestin iki odak noktası bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kaybolan güven ilişkisini yeniden inşa etmek, diğeri ise kayıpları azaltmaktır (Rousseau, 1995, s. 136). Bir diğer yanıt sadakat/sessizliktir. Bu yanıt türü yapıcı ve pasif bir yapıya sahiptir. Sessizlik/sadakat durumunda bireyler olumsuz koşullara katlanmayı ya da kabullenmeyi tercih ederler. Bu yüzden sessizlik/sadakat ilişkiiyi devam ettirmeye

yöneliktir (Rousseau, 1995, s. 138). Üçüncü yanıt türü ihmal/yıkımdır. Bu durumda bireyler, şiddet, hırsızlık, işi yavaşlatma gibi tepkiler ile ihlale tepki gösterebilirler (Gibson vd., 2011, s. 118). Son yanıt türü ise çıkıştır. İşverenler, beklediği performansı göstermeyen çalışanları işten çıkarabilir ya da çalışanlar beklediklerini karşılamadıkları için işlerinden kendileri ayrılabilir. Bu durum ilişkiyi sonlandırmaya yönelik, yıkıcı bir yanıt türüdür (Rousseau, 1995, s. 135).

İhlalin sonuçları göz önüne alındığında çok önemli olduğu görülmektedir. Bu yüzden, ihlali azaltmaya yönelik her iki tarafın da uygulaması gereken belirli adımlar bulunmaktadır. Bu konuda iletişim büyük önem taşımaktadır. Her iki taraf da iletişim halinde olmalı ve sık sık etkileşim kurmalıdır. Bununla beraber, ihlali azaltmak için yine sağlam temelli ilişkiler önemli olmaktadır ve taraflar birbirleri için fedakarlık yapmalıdır. Bu da ihlalin oluşma durumunun azalmasına yardımcı olacaktır (Rousseau, 1995, s. 133).

1.7. Psikolojik Sözleşme Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Psikolojik sözleşme kavramı ile ilgili hem Türkçe literatürde hem de İngilizce literatürde yer alan mevcut çalışmalar oldukça çeşitlidir. Literatürde hem psikolojik sözleşme bağlamında hem de psikolojik sözleşme ihlali bağlamında yapılan çalışmalarda sanal kaytarma davranışları (Yıldız, Yıldız ve İyigün, 2016), örgütsel adalet (Erdem, 2016), örgütsel sinizm (Çetinkaya ve Özkara, 2015), örgütsel bağlılık (Cassar ve Briner, 2011), örgütsel destek ve yönetici desteği (Shi ve Gordon, 2019) gibi çeşitli konularla birlikte çalışılmıştır.

Türkçe çalışmalardan biri olan Yıldız vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sözleşme algısı ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişki araştırılmış ve buna yönelik olarak çeşitli sektörlerden 154 katılımcının dahil olduğu bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda sanal kaytarma davranışı ile psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ile bir ilişki bulunamamıştır.

Çetinkaya ve Özkara (2015) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm ilişkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda Kapadokya bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 720 birey üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ise örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında düşük ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel adalet ve alt boyutları ile ilişkiyi inceleyen çalışmada ise Elazığ'da yer alan özel banka çalışanları üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 278 banka çalışanı katılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ise psikolojik sözleşme ihlali ile hem örgütsel adalet hem de örgütsel adaletin alt boyutları (işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, bilgisel adalet, kişilerarası ilişkisel adalet) arasında negatif yönlü bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali, demografik açıdan özel banka çalışanlarının yaşları ile pozitif ilişkili olduğu sonucu da elde edilmiştir (Erdem, 2016).

Algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici desteği bağlamında psikolojik sözleşme ve işe bağlılık üzerindeki etkilerinin çalışıldığı Shi ve Gordon'a (2019) ait *Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement* isimli çalışmada konaklama işletmesi çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada yönetici desteği mi yoksa örgütsel destek mi daha önemli olduğunu araştırmak amacıyla yüksek örgütsel destek, düşük yönetici desteği ve düşük örgütsel destek, yüksek yönetici desteği olmak üzere iki senaryo tasarlanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda her iki durumda da psikolojik sözleşme ihlaline ve işe bağlılık duygusunun azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yin ve Xu (2008) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sözleşmenin üç türü olan işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme ve dengeli psikolojik sözleşme ile örgütsel çıktılar olarak ele alınan işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma Çin'in birkaç büyük şehrinde çalışan 454 birey üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda işlemsel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki saptanırken dengeli psikolojik sözleşme ile de örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, ilişkisel psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişki sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalardan görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar hem sayıca hem de çeşitlilik bakımından oldukça zengindir.

1.8. Psikolojik Sözleşmenin Etkileri ve Önemi

Psikolojik sözleşme, örgütler için birçok yönden büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerde, iş sözleşmeleri temel konuları ele almaktadır ve bu açıdan yetersiz kalmaktadır. Öte yandan, psikolojik sözleşme ise iş sözleşmesinde yer almayan konuları ele alarak iş sözleşmesindeki eksiklikleri kapatmaya yardımcı olur. Bu özelliği ile iş sözleşmelerini tamamlayıcı role sahiptir (Anderson ve Schalk, 1998, s. 640).

Psikolojik sözleşme, örgütlerde sosyal yaşamı düzenleyici rol oynar. Bireylerin iş yaşamının zor koşullarında ilişkileri düzenleyici olarak beklentilere ve bireylerin elde ettiği kazançlarına odaklanmaktadır. Özellikle karşılıklı ilişkilerde sorunlar yaşanmaması için örgütlerin psikolojik sözleşme yapılanması büyük önem arz etmektedir. Bu şekilde örgütlerde, bireylerin pratik sorunlarına çözüm getirmede yardımcı olur (Morrison, 1994, s. 356).

Psikolojik sözleşme, bireylerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıklarını şekillendirmektedir. Bağlılığın bir getirisi olarak da çalışanların örgütün değerlerini benimseme, örgüt için çaba gösterme ve örgütte kalma isteği gibi konular açısından da belirleyici olmaktadır (Rousseau, 1989). Bu noktada psikolojik sözleşme dahilindeki beklentilerin karşılanması durumunda bireyler de örgütlerine karşı daha bağlı olurken ihlal edildiğini algılandıklarında örgütlere olan bağlılıkları da azalma gösterir. Bunun sonucunda da işten ayrılma niyeti içinde olabilirler (Zhao vd. 2007, s. 651).

Psikolojik sözleşmenin önemi, özellikle sözleşmenin ihlal algısı oluşması ve ihlal edilmesi ile birlikte ortaya çıkan etkilerle daha da ortaya çıkmaktadır çünkü psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinin algılanması ya da ihlal edilmesi birçok yönden olumsuz etkiye neden olabilir. Bu etkilerden bahsedecek olursak, ilk olarak, ihlalin meydana gelmesi ile ortaya çıkan öfke, kızgınlık gibi olumsuz duygu durumları ihlal duygularını artırmaya neden olacaktır (Zhao vd. 2007, s. 650). Bu durum da çalışanları sendikalar tarafından düzenlenen toplu eylemlere katılmaya teşvik edebilir (Turnley vd. 2004, s. 426). Bir diğer ortaya çıkan etki de çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte memnuniyetsizlik duygusu hissetmeleri ve bunun sonucunda da performansını düşürerek, örgüte olan katkılarını azaltmasıdır (Robinson, 1996, s. 578). Psikolojik sözleşme ihlalinin neden olduğu olumsuz bir diğer etki de güvensizliktir. Bu bağlamda bireylerin çalıştıkları örgütlere karşı olan güven düzeyleri önemlidir. Bireyler eğer çalıştıkları örgütlere karşı güven duymuyorlarsa psikolojik sözleşmede yer alan beklentilerinin ihlal

edileceğini o kadar çok düşünmektedirler. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlali ile daha önceki çalıştıkları kurumlarda karşılaşmış olan çalışanlar, hali hazırda çalıştıkları örgütlere karşı daha temkinli davranırlar ve yöneticilerine fazla güvenmezler (Robinson ve Morrison, 2000, s. 531). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile karşılaşan çalışanlar içinde bulundukları örgüte karşı yaşadıkları güvensizlik nedeniyle şüpheli ve karşıt tavırlar sergilerler (Zhao vd. 2007, s. 650). İhlal, sadece karşılıklı ilişkiler açısından olumsuz etkilere sebep olmakla kalmaz, ekonomik açıdan da etkileyici olabilir. İhlal nedeniyle işten ayrılan çalışanların yerine yeni bir çalışan bulmak isteyen işverenlerin yeni birini işe seçme, eğitim verme gibi süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Tüm bu süreçler de işverenler açısından maliyet bakımından olumsuz etkiye neden olmaktadır (Zhao vd. 2007, s. 652).

Özetle, psikolojik sözleşmede temel kavram örgütler ve bireyler arasında oluşan karşılıklı beklentilerdir (Wellin, 2007, s. 10). Karşılıklı olarak her iki taraf için de beklentiler karşılandığında bir diğer ifade ile taraflar yükümlülüklerini yerine getirdiğinde her iki taraf açısından da pozitif çıktılar doğurur (Newstrom, 2007, s. 77). Ayrıca psikolojik sözleşmenin bireyler ve örgütler açısından nasıl algılandığı da son derece önem taşımaktadır. Bireylerin psikolojik sözleşme algılamaları davranışlarında belirleyici olmaktadır. Oluşum, ihlal gibi farklı aşamaları olan psikolojik sözleşmelerde içinde bulunulan durumlara göre de davranışlar değişiklik göstermektedir (Milward ve Brewerton, 2015). Nitekim, beklentilerin karşılandığı algılandığında daha olumlu sonuçlar ortaya çıkar. Bireyler, beklentileri karşılandığında tatminiye duygusu içinde olurlar. Bunun sonucunda da bireyler daha üretken davranışlarda bulunurlar. Bununla birlikte, bireylerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları artar ve çalışmaya devam ederler. Örgütler açısından bakıldığında ise beklentileri karşılanan örgütler, çalışanları ile yollarına devam etmeyi sürdürmekle beraber çalışanlarına ücret, terfi gibi çeşitli imkanlar da sunabilirler (Newstrom, 2007, s. 77).

2.DUYGUSAL UYUMSUZLUK

Araştırmanın bu bölümünde duygusal uyumsuzluk değişkeniyle ilgili literatürde yer alan bilgilere yer verilecektir. Bu bağlamda ele alınacak konu başlıkları şu şekildedir; duygusal uyumsuzluk kavramı, duygusal uyumsuzluk, derin davranış ve yüzeysel davranış, duygusal uyumsuzluk kavramı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar, duygusal uyumsuzluğun etki ve sonuçları, duygusal uyumsuzluğu azaltmada etkili olan faktörler.

2.1. Duygusal Uyumsuzluk Kavramı

Artan rekabet koşulları örgütleri rakipleri karşısında daha iyi hizmet sunmaya zorlamıştır. Algılanan hizmet kalitesinde müşteriler ile kurulan iletişimler büyük ölçüde etkili olduğu için yönetim de müşterilere yönelik davranışlara odaklanmıştır. Bu çerçevede hizmetlerin kalitesini artırmak için örgütler, çalışanlarının gelen müşterilere karşı uygun davranışlar sergilemesine önem vermişlerdir. (Morris ve Feldman, 1996a, s. 986).

Günlük yaşamımızda son derece önem verilen duygular, iş hayatı için de ayrı bir önem taşımaktadır çünkü özellikle müşteriler ile iletişim halinde bulunan çalışanların ruh halleri karşısındaki müşterilere de yansımaktadır. Özellikle müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olmayı gerektiren hizmet sektörü çalışanlarının duygusal açıdan ruh halleri müşterilere sundukları hizmetin kalitesinde belirleyici olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da müşterilerin memnuniyet düzeyi etkilenmektedir. Sıcak, samimi, güler yüzlü ve ilgili davranışların sergilenmesi, gelen müşterileri daha çok memnun etmekte ve bununla birlikte bir daha tercih etme sebebi sayılmaktadır (Robbins ve Judge, 2017, s. 161). Ayrıca duygular, örgütlere ruh kazandırmakta, canlılık katmaktadır ve örgütlerin yaptıkları işlerde ahlaki boyutta sergiledikleri tutumlar üzerinde belirleyici bir role sahiptir (Fischer ve Manstead, 2008, s. 605).

Sergilenen duygular, yüz, ses, beden ile gözlemlenebilmektedir. Bu yüzden duyguların yansıtılma şekli müşteriler üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır. Örneğin; bir satış temsilcisinin göstermiş olduğu duygular, müşterinin firmanın/kurumun samimiyeti ve niyetini belirleme konusunda etkili olmaktadır (Kapoor, 2015, s. 50). Bu yüzden, çalışan bireyler işleri gereği, gerçekten hissetmedikleri durumlarda bile hissettiklerinin tam tersi duygular göstermek durumunda olurlar ve duygusal uyumsuzluk ortaya çıkar (Özkalp, 2013, s. 64).

İşyerinde duyguları düzenleyen/çalışanların duygularını yansıtmada belirleyici olan duygu kuralları bulunmaktadır. Örgütlerdeki rollerin bir parçası olarak görülen duygu kuralları daha çok çalışanların işlerini yerine getirirken olumsuz duyguları sergilenmemesine yöneliktir. Duygu kurallarına özellikle belirli meslek gruplarında ya da belirli örgütlerde daha fazla rastlanmaktadır (Liu and Perrewe, 2005, s. 82). Örneğin; çağrı merkezi çalışanları için müşterilerle konuşurken isimleri ile hitapta bulunma, samimi ve dostça iletişim kurma, belirli bir süre zarfında görüşme gerçekleştirme gibi kurallar bulunabilir (Zapf vd., 2001, s.529). Bunun dışında, şüpheliler, vatandaşlar ile sık sık etkileşim içinde olan polislerden tarafsız olarak nötr (ne olumlu ne de olumsuz) davranışlar sergilenmesi beklenir. Bir diğer örnek olarak çocuk doktorları verilebilir. Çocuk doktorları, tedavi esnasında sempati göstererek hasta çocukların sakinleşmesini sağlayabilir. Verilen örnekler gibi belirli hizmet-işçi meslek grupları, kendi mesleklerine ya da örgütlerine uygun olarak sergilemeleri gereken duygular bulunmaktadır (Fischbach, Meyer-Gomes, Zapf ve Rank, 2006, s. 196). Bu kuralların belirlenmesinde, genellikle müşteri beklentileri ile ortaya çıkan toplumsal normlar etkili olmaktadır. Toplumsal normlar dışında mesleki ve örgütsel normlar da duygu kuralları üzerinde etkilidir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 91). Duygu kurallarına bağlı olarak örgütler tarafından sergilenmesi beklenen bu duygular ne kadar çok açık olursa yani beklenen duygular ne kadar net bir şekilde dile getirilirse duygusal uyumsuzluk da o kadar çok olmaktadır (Rubin vd., 2005, s. 198).

Hochschild (1983), duygusal uyumsuzluğun sergilenen duygular beklenen duygular ile aynı olduğunda ancak bireylerin kendi duyguları ile çatıştığında ortaya çıktığını ifade etmiştir (aktaran Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 32). Hochschild (1983) literatürde gösterilen duygular ile gerçek duygular/hiçbir şey hissetmeme arasında uyumsuzluğun negatif olarak etki edeceğini belirten ilk kişidir (aktaran Zapf vd., 1999, s. 385). Ayrıca Hochschild uzun vadede bireylerin hissettikleri duygular ile işlerinin bir parçası olarak numaradan sergiledikleri duyguların arasındaki farkı korumaya çalışmanın da gerginliğin oluşmasına neden belirtmiştir çünkü bireylerin hissettiklerinden farklı duygular sergilemek zorunda olması normal olarak zorluk oluştururken bu durumun uzun süreli olarak devam etmesi kişiler için daha zor hale gelir (1983, s. 90).

Abraham (1998, s. 137), duygusal uyumsuzluk kavramını “İfade edilen ve deneyimlenen duygular arasındaki çatışmadan kaynaklanan bir tür kişi-rol çatışmasıdır”

şeklinde tanımlamıştır. Bireylerin yaşamış olduğu bu kişi-rol çatışması, iki farklı açıdan etkiye neden olabilir. Bunlardan ilki, örgütün beklentileri doğrultusunda duygularını sergileyen çalışanlar, ikiyüzlülük duygusu hissedebilir çünkü çalışanlar etkileşim halinde bulundukları kişilere karşı hissettiklerinden farklı duygular sergilemek durumunda kalmaktadırlar. Tam tersi durumda yani örgütün beklentilerini karşılamak istemeyen çalışanlar ise örgüt tarafından baskı altında kalabilirler (Abraham, 1999, s.442). Abraham (1998), duygusal uyumsuzluğun olumsuz etkilerine de değinmiştir. Abraham'a göre duygusal uyumsuzluk bireylerde hissettiklerinden farklı duygular sergilemenin bir sonucu olarak iş tatminlerinde düşüş yaşamalarına, iş gerginliğine, hissetmedikleri duyguları sergilemenin bir sonucu olarak oluşan duygusal tükenme gibi konularda olumsuz olarak etki sağlayabilir (s. 137). Bu durumun aksine örgütün talep ettiği duygular, çalışanlar tarafından içselleştirildiğinde yani kendi içlerinde benimsendiğinde çalışanlar, daha az çaba gösterirler ve bunun sonucunda da daha az tükenmişlik yaşarlar (Morris ve Feldman, 1996b, s. 22).

Morris ve Feldman (1996a) duygusal uyumsuzluk kavramını duygusal emeğin bir boyutu olarak değerlendirmiştir. Morris ve Feldman'a göre duygusal uyumsuzluk kavramı “gerçekten hissedilmeyen örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etme zorunluluğunun sonucu olarak üretilen” şeklinde tanımlamıştır (s. 987). Bireylerin kurmuş oldukları iletişim ve etkileşimlerin ne kadar süre devam ettiği ve bu etkileşimlerin yoğunluğu duygusal uyumsuzlukta etkileyici olmaktadır. Bu doğrultuda iletişim ve etkileşimlerin süre ve yoğunluğu ne kadar çok artış gösterirse bireylerin yaşadıkları duygusal uyumsuzluk da o kadar artış göstermektedir (s. 994).

Middleton (1989) (aktaran Morris ve Feldman, 1996a), duygusal uyumsuzluğu “örgütlerde sergilenmesi gereken duygular ile gerçekte hissedilen duygular arasındaki çatışma” şeklinde tanımlamıştır (s. 992). Zerbe (2000) ise duygusal uyumsuzluğu “hissedilen duygular ile duygusal gösterimin dışsal beklentileri (sergileme kuralları) arasındaki fark” şeklinde tanımlamıştır. Buna ilaveten Zerbe'ye göre genel tanım olarak görülen gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki fark duygusal uyumsuzluk kavramının tanımını oluşturmamakta duygusal numara kavramını tanımlamaktadır (aktaran Brotheridge ve Lee, 2003, s. 375).

Duygusal uyumsuzluk durumuna onkoloji bölümünde çalışan sağlık çalışanları örnek verilebilir. Kanser tedavisi gören hastalar ile sürekli olarak ilgilenen sağlık

Çalışanları üzüntü, öfke gibi çeşitli negatif duygular içerisinde olurlar ancak işleri gereği hissettikleri negatif duyguları yansıtmamaları gerekir. Bunun sonucunda da duygusal uyumsuzluk yaşayabilirler (Kovcs, Kovcs ve Hegedüs 2009, s. 861). Bir diğer örnek ise sürekli olumsuz durumlar ile karşılaşan polis ve hemşirelerdir. Polis ve hemşireler, işleri gereği ölüm, şiddet, hastalıklar ile sık sık karşılaşırlar. Ancak işleri gereği bu durumlar karşısında hissettikleri duyguları yansıtmamalı ve duygularını içlerindeki rollerine uygun olarak düzenlemeleri gerekir. Sonuç olarak, duygusal uyumsuzluk yaşanır (Bakker ve Heuven, 2006, s. 427).

Duygusal uyumsuzluk üzerinde etkiye sahip olan konular şu şekilde sıralanabilir (Pala, 2008, s. 25, 26);

- İş zerkliği: iş özerkliği çalışanların yapmış oldukları işlerinde ne kadar zgr olduklarını diğer bir ifade ile rollerini yerine getirirken kontrolün ne ölçüde kendilerinde olduğu ile ilgilidir. Bu bağlamda duygusal uyumsuzluk ile ele aldığımızda iş özerkliği düşük olan çalışanlar, işlerini yerine getirirken çalıştıkları örgüte bağlıdırlar. rgtlerine bağlı olmanın bir sonucu olarak da örgütün beklentisi doğrultusunda duygularını sergilerler ve duygusal uyumsuzluk oluşur. Özetle, düşük düzeyde iş özerkliği duygusal uyumsuzluğun artmasına neden olmaktadır.
- Etkileşim şekli: etkileşim şekli, duygusal uyumsuzluk üzerinde etkiye sahip bir diğer etkendir. Bu doğrultuda yüz yüze kurulan etkileşimlerin fazla olması duygusal uyumsuzluğu artırmaktadır çünkü yüz yüze iletişimlerde bireyler hem beden dilini hem de sözlü ifadelerini kullanmaktadır. Bu durum da bireylerin her ikisinde de (beden dili, sözlü) duygu düzenlemesi yapmasını gerektirmektedir. Bu da bireyler için daha yorucu olmakla birlikte daha fazla abalamalarını gerektirdiği için duygusal uyumsuzluğu artırmaktadır.
- Olumlu-olumsuz duygular: bireylerin çalışırken hissettiği duygular ile sergilenmesi istenilen duygular bazen benzerlik gösterirken bazen de farklılık göstermektedir. Hissedilen ve sergilenmesi beklenen duygular benzer olduğunda çalışanlar yapmış oldukları işleri ile daha uyumlu olmaktadır. İş yerinde genellikle bireylerden olumlu duygular sergilenmesi beklenilir. Bu bağlamda, olumlu duygulara sahip bireyler, gerçek duyguları zaten olumlu olduğu için örgütün beklentilerini karşılamaları zor olmaz. Öte yandan, olumsuz duygulara sahip bireyler, göre gerçek duyguları ve

sergiledikleri duygular arasında oluşan fark nedeniyle duygusal uyumsuzluk durumu ile karşı karşıya kalırlar.

- Yaş: Kruml ve Geddes'e göre (aktaran Pala, 2008, s. 32) duygusal uyumsuzluk yaş ile ilişkilidir. Yaşı genç olanlara kıyasla ileri yaşlarda olan bireyler daha fazla çaba gösterirler ve sonuç olarak daha fazla duygusal uyumsuzluk yaşarlar.
- Müşteri etkisi: müşteriler de duygusal uyumsuzlukta etkili olmaktadır. Müşterilerin çalışanlara göstermiş olduğu duygular, çalışanları da doğru orantılı olarak etkiler. Örneğin; çalışanlar olumlu davranış gösteren müşterilerle karşılaştıklarında bu pozitiflik karşısında gerçekte de karşılığında pozitif duygular hissedecekleri için olumlu duyguları göstermekte zorluk yaşamayacaklardır. Bunun tersine, olumsuz duygular sergileyen müşterilerle karşılaşan çalışanlar, olumlu duygular hissetmeseler bile işlerini yerine getirirken olumlu duygular sergilemek zorunda kalacaklardır. Bu durum da duygusal uyumsuzluk yaşamalarına neden olacaktır (Kruml ve Geddes, 2000, s. 28).
- Etkileşimlerin sıklığı: çok uzun süreli ve sıklıkla kurulan etkileşimler çalışanların duygusal uyumsuzluk yaşamalarında etki sağlamaktadır çünkü artan etkileşimler çalışanların da daha fazla duygularını düzenlemelerini gerektirmektedir. Daha fazla kurulan etkileşimler de bireylerin kendi içlerinde yaşamış olduğu çatışmanın artmasına neden olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da daha fazla duygusal uyumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır (Zapf vd., 2001, s.531).
- Kültür: özellikle kollektif kültürlerde çalışanlar, duygularını düzenleme konusunda baskı altındadırlar (Härtel, 2008, s. 581). Örgütler, çalışanları belirli bir profile girmesi konusunda zorlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar kendi kişiliklerini bastırırlar ve duygusal uyumsuzluk ortaya çıkar. Duygusal uyumsuzluk da başka çeşitli sorunların oluşmasına neden olur. Bunlar; kimlik sorunu, hayal kırıklığı, kendi duygularını sergilemediklerinden dolayı yeterince bilinmeme ve bunun sonucunda ortaya çıkan değersizlik hissi, özgün davranamamadan dolayı ortaya çıkan endişe (Härtel, 2008, s. 579).
- Öz gözlemcilik: duygusal uyumsuzluk ile öz gözlemcilik birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Buna göre öz gözlemciliği yüksek olan bireyler, öz gözlemciliği düşük olan bireylere göre kendilerini tanıma ve ifade etme konusunda iyidirler ve sosyal

çevresini de kendilerine benzer kişilerden seçerek oluştururlar. Yüksek öz gözlemciliğe sahip bireyler, çalışma hayatında sosyal ilişkiler konusunda oldukça iyidirler. Bu yüzden yüksek öz gözlemci kişiler duygusal uyumsuzluktan etkilenmemektedir. Onların aksine düşük öz gözlemci bireyler duygusal uyumsuzluk durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Alan ve Erdoğan, 2014, s. 8).

- Cinsiyet: Kruml ve Geddes'e göre (aktaran Grandey, 2000, s. 106) cinsiyet de duygusal uyumsuzluk üzerinde etkiye sahiptir. Kadınlar, duygularını düzenleme konusunda erkeklere göre daha başarılı olmaktadır.

Özetle, bireyler işlerini yaparken iki tür duyguya sahip olabilmektedir. Bunlardan ilkinin hissetmiş oldukları gerçek duyguları oluşturmaktadır. Diğerisi ise örgütler tarafından gösterilmesi istenen yani dış faktörün etkili olduğu sergilenmesi istenen duygulardır. Hissedilen duygular, sergilenmesi beklenen duygular ile aynı da olabilir, farklı da olabilir (Robbins ve Judge, 2017, s. 152). Bu duygular (hissedilen ve sergilenen) aynı olduğunda uyum sağlanmaktadır. Bireylerin hissettikleri duygular ile sergilemek zorunda kaldıkları duygular arasında dengesizlik meydana geldiğinde ise duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; hissettiklerinden farklı duygular göstermesine bağlı olarak yaşanan duygusal yorgunluk, öfke, artan hayal kırıklığı. Uzun vadede devam ettiğinde ise sonuçlar da daha ciddi boyutlara gelebilmektedir. Bu doğrultuda uzun süreli yaşanan duygusal uyumsuzluk iş tatminini, performansı olumsuz olarak etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2017, s. 153). Ayrıca duygusal uyumsuzluk, bireylerin örgütlerine karşı bağlılığını da azaltarak işten ayrılma niyetlerinin artmasına sebebiyet verebilmektedir (Aşkun Çelik ve Ünler Öz, 2011, s. 2518).

2.2. Duygusal Uyumsuzluk, Derin Davranış ve Yüzeysel Davranış

Çalışanların duygu durumları her zaman rollerine uygun, sergilemesi gereken duygular ile uyuşmamaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanlar duygularını rollerine uygun olacak şekilde düzenlerler. Bu düzenleme içerden ve dışardan olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşir. Bireylerin kullanmış olduğu bu yöntemler literatürde derin davranış ve yüzeysel davranış olarak isimlendirilir (Grandey, 2003, s. 86, 87).

Yüzeysel davranış, bireylerin göstermesi gereken duygularına göre yani duygu kurallarına göre gerçek duygularını ve duygusal ifadelerini saklaması olarak

tanımlanmaktadır. Örneğin, bir işçinin gerçekten hissetmemesine rağmen müşteriye gülümsemesi gibi. Yüzeysel davranış, bireylerin sadece görünürde yani dışardan gözlemlenebilen şekliyle duygularının değiştirilmesidir. Derin davranış ise bireylerin gösterilmesi gereken duygu kurallarına göre gerçek duygularını düzenlemesidir yani bireyler, kendi içlerinde düzenleme yaparak sergilenmesi beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çalışırlar (Robbins ve Judge, 2017, s. 152).

Derin davranış, aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Aktif derin davranışta bireyler, iç duygularını sergilenmesi gereken duygulara göre düzenlemek için çaba gösterirler. Pasif derin davranışta ise bireyler, sergilenmesi gereken duyguları gerçekten hissettiğinden dolayı herhangi bir çaba göstermeleri gerekmez (Karatepe ve Aleshinloye, 2009, s. 349).

Yüzeysel ve derin davranış arasındaki fark, yüzeysel davranışın gösterilen duygularla ilgilenirken derin davranışın bireylerin gerçek duygularıyla ilgilenmesidir. Yani yüzeysel davranış duyguların dışarı gösterimini vurgularken derin davranışta içe odaklanmaktadır. Ayrıca derin davranış, genelde olumlu etkilere sahipken yüzeysel davranış olumsuz etkilere sahiptir. Bu doğrultuda derin davranış sergileyen bireyler, daha az tükenmişlik yaşarken, derin davranış, iş tatmini ve iş performansı ile da pozitif yönlü olarak ilişkilidir. Yüzeysel davranış ise iş tatmini ile negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Bununla birlikte, yüzeysel davranışta bireyler gerçek duygularını sergilemediği için stres, yorgunluk yaşamaktadırlar. Bununla birlikte yüzeysel davranışın günlük olarak gerçekleştiği yani daha yoğun yüzeysel davranışta bulunduğu iş-aile çatışması, uykusuzluk evde duygusal yorgunluk gibi olumsuz etkiler doğurmaktadır (Robbins ve Judge, 2017, s. 152).

Yüzeysel ve derin davranış, bireylerin gerçekten hissetmediği ama içinde bulundukları durumda uygun davranışlar göstermek için uyguladıkları strateji olarak ele alınabilir (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005, s. 340). Örneğin; bir uçuş görevlisi, kriz esnasında panik yaşanmaması adına sakin tavırlar sergileyerek yüzeysel davranışta bulunur. Uçuş görevlisi de aslında olumsuz duygu yaşar ancak işi gereği farklı duygular sergilemek durumunda kalır. Derin davranış durumunda ise oyuncuların rolleri için yaptıkları gibi çalışanlar da gerçekten duyguyu aktif olarak hissetmeye çalışır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 92,93).

Derin davranış da yüzeysel davranış da örgütlerde bulunan duygu kuralları ile pozitif yönlü olarak ilişkilidir. Bununla beraber, kurulan etkileşimler ne kadar çok artarsa çalışanlar da hem derin hem yüzeysel davranış biçimini kullanarak duygularını düzenlemeye o kadar çok ihtiyaç duyarlar (Lawrence, 2008, s. 80).

Derin davranış sergilerken çalışanlar örgütlere karşı iyi niyetli tutumla hareket etmektedirler. Gross (1998a), yapmış olduğu bir çalışmada katılımcıların verecekleri tepkileri ölçmek amacıyla tiksinti duygusu hissetmeye neden olacak bir video hazırlanmıştır. Katılımcıların bazılarını yeniden değerlendirme yapmaları söylenmiştir. Değerlendirme yapan katılımcılar, diğer katılımcı gruba göre içlerinde duygu düzenlemesi için kendilerine bildirimde bulunma seviyesi ve ifadelerde dışavurum daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (aktaran Grandey, 2000, s. 100).

Hoschchild (1983)'e göre 2 şekilde derin davranışta bulunulur. Bunlardan ilki, bireyin duyguları direkt olarak uyandırması, bir diğeri ise dolaylı olarak gerçekleşen eğitilmiş hayal gücüne dayalı yöntemdir. Eğitilmiş hayal gücü, bireylerin o duyguyu hissedebilmesi için ona yönelik şeyler düşünmesidir. Örneğin, olumlu duygu hissedebilmek için güzel, mutluluk veren şeylerin düşünülmesi gibi (s. 38).

Yüzeysel davranış, gerçek duyguları ifade etmeyen yanıt odaklı strateji, “kötü niyetli taklit” şeklinde anılmıştır. Yüzeysel davranış hem örgütler için hem de çalışanlar için olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çalışanların duygularında değişiklik meydana gelmediği için duygusal uyumsuzluk ortaya çıkar. Bireyler kendi içlerinde gerilim yaşarlar (Bennett, 2014, s. 36). Çalışanlar, duygusal olarak uyarılma yaşayabilirler. Bununla birlikte, bireyler gerçek duygularını sergilemediği için kendileri gibi davranamamaktan hoşlanmayabilir. Ayrıca uzun süren yüzeysel davranış, bireylerin çaba göstermesini gerektireceği için strese de neden olmaktadır (Grandey, 2000, s. 101).

Araştırmacılara göre çok fazla hissedilen negatif duyguların engellenmesi, sosyal etkileşimlerde kolaylık sağlamaya yardımcı olmaktadır. Yüzeysel davranışta bulunan bireyler genellikle olumsuz duyguların sergilenmemesi düşüncesiyle kendi içlerindeki duygulardan farklı duygular sergiledikleri için uyumsuzluk meydana gelmektedir. Bu yüzden yüzeysel davranış, duygusal uyumsuzlukla ilişkilidir. Yüzeysel davranışta bulunan bireyler duyguları sergileme konusunda her zaman başarılı olamayabilirler. Bunun aksine derin davranışta bulunan bireyler, kendi duygularını sergiledikleri

duygulara göre ayarladıkları için uyumsuzluk yaşamazlar. Bu yüzden derin davranışın duygusal uyumsuzluk ile arasında ilişki bulunmamaktadır ve derin davranış sergileyen bireyler zorluk yaşamamaktadırlar (Lawrence, 2008, s. 80).

Duyguları iyi bir şekilde yönetmek bakımından derin davranışta bulunmak önemli olmaktadır. Derin davranış sergileyerek bireyler, örgüt ve diğer bireyler üzerinde etkiye sahip olmaktadır (Kıral, 2016, s. 82). Derin davranış, duygusal uyumsuzluğun neden olduğu iş stresini ortadan kaldırmak için bir yöntem olarak kullanılabilir (Zapf vd., 1999, s. 381). Bununla birlikte yüzeysel davranış sergilemek olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, işten ayrılma niyetleri, derin davranışta bulunanlara göre yüzeysel davranışta bulunanlarda daha fazla olmaktadır. Ayrıca yüzeysel davranış sergileyen bireyler, düşük iş tatmine sahip olmaktadır (Kıral, 2016, s. 82).

Sonuç olarak, tüm örgütlerde hangi durumda nasıl davranılması gerektiğine ilişkin bazı duygu kuralları bulunmaktadır. Çalışanlardan bu duygu kurallarına uygun olarak davranılması beklenmektedir. Çalışanlar, bunu iki şekilde gerçekleştirirler; yüzeysel davranış ve derin davranış. Yüzeysel davranış durumunda çalışanlar, kendi gerçek duygularını değiştirmeden gözle görülebilen şekilde ifadelerinde değişiklik yaparak gerçek duygularını gizlerler. Örneğin; bir müşteriye istemeyerek gülümsemek gibi. Derin davranışta ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar, gerçek duygularını sergilemesi gereken duygulara göre ayarlamaya çalışırlar. Yani sergiledikleri duyguları içlerinde hissetmek için çaba gösterirler. Örneğin; bir müşteriyi sevmek için çabalamak (Heuven ve Bakker, 2003, s. 84). Yüzeysel davranış, hissedilen ve sergilenen duygular arasında uyumsuzluğa neden olduğu için duygusal uyumsuzluk için zararlı bir stratejidir çünkü iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik gibi olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Yozgat, Çalışkan ve Oben Ürü, 2012, s. 675). Yüzeysel davranışın aksine derin davranış ise duygusal uyumsuzluğu azaltmaya yardımcı olabilecek bir stratejidir çünkü çalışanlar, derin davranış ile içlerindeki duyguyu sergilenmesi uygun duyguya dönüştürürler (Crego, İnigo ve Tschan, 2013, 571).

2.3. Duygusal Uyumsuzluk Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Duygusal uyumsuzluk konusuyla ilgili Türkçe çalışmalar oldukça az sayıdadır. Türkçe çalışmalarda daha genel kavram olan duygusal emek konusu üzerinde durulmuştur. Öte yandan, Türkçe çalışmalara kıyasla literatürde İngilizce çalışmalar daha

fazladır. Yapılan İngilizce çalışmalarda duygusal uyumsuzluk konusu çeşitli konularla ele alınmıştır.

Türkçe çalışmalar arasında yer alan Alan ve Erdoğan'a (2014) ait çalışmada duygusal uyumsuzluk kavramı öz gözlemci kişilik özellikleri ve kendine yabancılaşma kavramları ile çalışılmıştır. Söz konusu çalışma Ankara'da 423 personele sahip bir kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. 151 çalışandan elde edilen bulgular sonucunda duygusal uyumsuzluk durumu ile artan kendine yabancılaşmanın öz gözlemcilik ile daha da güçlendiği sonucu elde edilmiştir.

Acaray ve Günsel (2017) tarafından yapılan çalışmada ise duygusal uyumsuzluk kavramı motivasyon, duygusal emek ve etkileşim yoğunluğu bağlamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışma örneğini Kocaeli ilinde yer alan dört büyük ölçekli imalat sektöründe yer alan kurum çalışanları kapsamaktadır. 216 kişilik bir veriden elde edilen sonuçlar ile Acaray ve Günsel (2017) içsel ve dışsal olarak ele aldıkları motivasyonun içsel boyutunun yüzeysel davranışa etki ettiği sonucuna ulaşırken dışsal motivasyonun hem yüzeysel davranışı hem de derin davranışı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yüzeysel davranışın duygusal uyumsuzluk üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Etkileşim yoğunluğunun var olmasının ise yüzeysel davranışın duygusal uyumsuzluk üzerindeki etkiyi hafiflettiği gözlemlenmiştir.

Duygusal uyumsuzluk ile ilgili yapılan İngilizce çalışmalar incelendiğinde hem sektörel olarak hem de konu yönünden çeşitliliğe sahiptir. Heuven ve Bakker (2003), duygusal uyumsuzluk ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kabin görevlileri üzerinde çalışma yapmışlardır. 220 kabin görevlisinden elde ettikleri sonuç ile duygusal uyumsuzluğun tükenmişliğe etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Empati, duygusal uyumsuzluk ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının bir arada çalışıldığı Pohl, Dal Santo ve Battistelli'ye (2015) ait çalışmada örneklemini hemşireler oluşturmuştur. Bu bağlamda İtalya'da yer alan iki hastaneden 222 hemşire dahil olmuştur. Pohl, Dal Santo ve Battistelli duygusal uyumsuzluk ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki var olduğunu düşünmemekle birlikte bazı moderatör değişkenlerin duygusal uyumsuzluk ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide rol oynadığını önermektedirler. Araştırma sonucunda ise empatinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Duygusal uyumsuzluk konusunu ele alan bir diğer çalışma Lewig ve Dollard (2003) tarafından yapılmıştır. Lewig ve Dollard (2003) yapmış oldukları çalışmalarında duygusal uyumsuzluğu duygusal tükenmişlik ve iş tatmini değişkenleri ile incelemişlerdir. Güney Avustralyalı 98 çağrı merkezi çalışanın dahil olduğu araştırmada duygusal uyumsuzluğun iş tatminini olumsuz etkilediği ve duygusal tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cheung ve Tang (2012) tarafından yapılan *The Effect of Emotional Dissonance and Emotional Intelligence on Work-Family Interference* isimli çalışmada duygusal uyumsuzluğu iş-aile bağlamında ele almışlardır ve duygusal zekanın bu ilişkideki etkisini araştırmışlardır. 155 kişiden iki ayrı zamanda toplanan veriler sonucunda duygusal uyumsuzluğun sadece iş yaşamını etkilemediği ayrıca aile yaşamının kalitesini de olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka bağlamında ise duygusal uyumsuzluğun iş-aile kalitesine olan olumsuz etkiyi hafifletmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Görüldüğü üzere hem Türkçe hem de İngilizce çalışmalar incelendiğinde çalışmalarda genellikle örneklem olarak hizmet sektörü seçildiği görülmektedir.

2.4. Duygusal Uyumsuzluğun Etki ve Sonuçları

Duygusal uyumsuzluk, örgütün normlarına uygun olan sergilenen duygular ile bireyin hissettiği duygular arasında meydana gelen bir çeşit kişi rol çatışmasıdır (Abraham, 1999, s. 442). Duygusal uyumsuzluk genellikle hizmet sektöründe sıklıkla karşılaşılan bir durum olmakla birlikte çalışan bireyler için üzerinde de çeşitli birçok olumsuz etkiye neden olmaktadır (Kundu, Gaba ve Gahlawat, 2016, s. 4).

Duygusal uyumsuzluk, çalışanların sürekli olarak çaba göstermesini gerektiren bir durum olduğu için ve çalışanların duygusal kaynaklarını tüketmesine neden olduğu için sağlık problemlerine ve bireylerin işlerinde motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Ayrıca çalışanların sürekli olarak duygularını yönetmesi, kontrol altında tutması enerjilerinin bitmesine de neden olur. Bu durum da çalışanların performanslarını olumsuz olarak etkiler (Wegge, Dick ve Bernstorff, 2010, s. 600).

Lipsky'e göre çalışanlar, işlerinde kontrol kendilerinde olmadığında (daha az yetkiye sahip olduklarında) robot gibi hissederler. Çalışma hayatında da örgütün beklentilerine bağlı olarak çalışan bireyler, kendilerini özgürce ifade edemezler. Bunun

sonucunda da çalışanların duygusal bağlılığı negatif yönde etkilenir (aktaran Miller-Fox, 2019, s. 472)

Duygusal uyumsuzluk durumu ortaya çıktığında bireyler iki çeşit duygu ile baş etmek durumunda kalırlar. Bunlardan ilki, çalışanların odaklanmış olduğu sergilenmesi gereken/beklenen duygunun deneyimlenmesi, ikincisi ise bu durumun bireylere vermiş olduğu huzursuzluk hissidir (Vennila ve Vivekanandan, 2017, s. 3).

Psikolojik boyutta değerlendirildiğinde ise duygusal uyumsuzluk, çalışanları psikolojik açıdan zorlamaktadır (Côté, Moon and Christopher, 2008, 288). Çalışanların psikolojik refahını etkileyen duygusal uyumsuzluk, bireylerde psikolojik gerilime de neden olur. Bununla birlikte duygusal uyumsuzluk ile psikolojik hastalıklar arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Cheung ve Tang, 2012, s. 50).

Duygusal uyumsuzluğu yoğun olarak yaşayan çalışanlar, aynı oranda negatif duyguya da sahip olacaktır. Duygusal uyumsuzluk, iş ve etkileşimlerin kalitesini olumsuz olarak etkileyebilir (Eide, 2006, s. 114). Bununla birlikte duygusal uyumsuzluk sadece çalışma hayatını değil bireylerin aile ve sosyal ilişkilerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. Çalışanlar, işyerindeki negatif duyguları evlerine de yansıttıklarında aile ilişkileri, sosyal ilişkileri, memnuniyet düzeyleri üzerinde olumsuz etkiler yaşanmasına sebebiyet verir (Cheung ve Tang, 2012, s. 55).

Duygusal uyumsuzluk, bireylerin kendilerine olan saygıları için zarar vericidir (Lewig ve Dollard, 2003, s. 368). Bireylerin özgünlük duygularını azaltır (Mishra ve Bhatnagar, 2010, s. 404). Bununla birlikte, depresyon, işe ve kendine yabancılaşma gibi ciddi sonuçlara da neden olabilir (Lewig ve Dollard, 2003, s. 368).

Kendine yabancılaşma, duygusal uyumsuzluğun bilinen etkilerinden biridir. Duygusal uyumsuzluk sonucunda bireyler kendilerine yabancılaşırlar. Kendilerine yabancılaşan bireyler, iradelerine dayalı öz kişiliklerini kaybederler. Ayrıca dış beklentiler nedeniyle kendi isteklerini diledikleri gibi özgürce gerçekleştiremezler. Bunun sonucunda da çalışanlar işlerine de yabancılaşırlar (Alan ve Erdoğan, 2014, s. 3).

Çalışanların duygusal uyumsuzluk sonucunda karşılaştıkları olumsuz etkilerden biri de duygusal tükenmişliktir. Duygusal uyumsuzluk kavramı, bireylerin kendi hissettikleri ile sergilenmesi beklenen duygulardan oluşan bir kişi-rol çatışmasıdır. Bu rol çatışması ve örgütler tarafından sergilenmesi beklenen duygular, çalışanlar üzerinde

baskıya neden olur. Çalışanlarda duygusal sıkıntı, hayal kırıklığına neden olan bu baskı çoğaldıkça duygusal tükenmişliği beraberinde getirir (Abraham, 1998, s. 138). Tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler, duygusal uyumsuzluk durumunu yaşamaya devam ettikleri sürece de diğer güçlü bireylere göre ekstradan daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir çünkü tükenmişlik duygusu hissettikleri için sergilemeleri beklenen duygularla arada çok büyük bir fark meydana gelir. Bu da daha fazla yüzeysel ve derin davranışta bulunmalarını gerekli kılar (Bakker ve Heuven, 2006, s. 435).

İşten ayrılma niyeti. Duygusal uyumsuzluğun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi iki farklı yolla gerçekleştiği öne sürülür. Bu durumlardan ilki, iş tatminidir. Duygusal uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan tatminsizlik (“İş tatminsizliği, örgütün değerlerine göre kişisel değerlerden ödün verme duygusundan ve örgütün duygusal çatışma çözme beklentilerini karşılamada algılanan başarısızlığından kaynaklanan mutsuz duygusal durumdur”) duygusu işten ayrılmaya ivme kazandırır. İkinci durumda ise hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık etkili olmaktadır. Bu durumda, duygusal uyumsuzlukla birlikte iş tatminsizliği ortaya çıkar. Ortaya çıkan iş tatmini de örgütsel bağlılığı zedeler. Bunun sonucunda da işten ayrılma niyeti oluşur (Abraham, 1999, s. 442, 443).

Sonuç olarak, duygusal uyumsuzluğun role ve kendine yabancılaşma, sinizm, özgün olmama, stres, duygusal sapma gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. (Guy, Newman ve Mastracci, 2008, s. 101). Bireylerin tükenmişlik duygusunu da yaşamalarına sebebiyet veren duygusal uyumsuzluk nihayetinde işten ayrılmalarına da neden olabilmektedir (Kundu, Gaba ve Gahlawat, 2016, s. 4).

2.5. Duygusal Uyumsuzluğu Azaltmada Etkili Olan Faktörler

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde duygusal uyumsuzluk kavramının duygusal tükenme (Lewig ve Dollard, 2003), iş tatminsizliği (Dal Santo Pohl ve Battistelli, 2013), motivasyon (Acaray ve Günsel, 2017), işten ayrılma niyeti (Abraham, 1999) gibi büyük ölçüde olumsuz etkileri görülmektedir. Nitekim yaşanan duygusal uyumsuzluk durumunun uzun vadede devam ettiğinde oluşacak etkilerin de daha ciddi boyutlarda olmasına neden olabilir. Bu nedenle, mümkün olduğunca duygusal uyumsuzluk durumunun azaltılması gerekmektedir.

Çalışanlar, duygusal uyumsuzluğu azaltmak için farklı stratejiler kullanabilirler. İlk olarak çalışanlar yeni duygular ekleyebilir ya da uyumsuzluğa neden olan duyguları

ortadan kaldırabilirler. Yani sergilenen duyguların iyi bir şekilde sonuçlandığını görmek, duygusal uyumsuzluğun neden olduğu performans ve refah gibi konulardaki negatif etkileri hafifletmede yardımcıdır. Örneğin; ölümcül hastaları keyiflendirmek için çabalayan hemşirelerin, hastaların ağrılarında olumlu sonuçlar meydana geldiğini gözlemlediğinde duygusal uyumsuzlukları azalabilir (Bakker ve Heuven, 2006, s. 436). Ayrıca çalışanların duygularını örgüte katkı sağladığı düşüncesi ile hareket ettiğinde iyi niyetle sergilerler. Örgüte karşı duygusal olarak bağlı olmak, duygusal uyumsuzluk nedeni ile zarar gören iş tatmininin olumsuz etkilerini azaltmada yardımcı olur (Dal Santo, ve diğerleri, 2013, s. 695).

Derin davranışta bulunmak da duygusal uyumsuzluğu engellemek ya da etkilerini hafifletmek için etkili bir yöntem olarak kullanılabilir. Derin davranış sergileyen bireyler, kendi duygularını örgütün beklentilerine göre içsel olarak ayarladığı için duygusal uyumsuzlukla durumu ile karşılaşmazlar (Lawrence, 2008, s. 80).

Duygusal uyumsuzluğun neden olduğu olumsuz etkileri azaltmanın bir diğer yolu, çalışanların sergilenmesi gereken duyguları ve bu duyguları neden sergilemesi gerektiği konusunda bilgilendirici eğitim verilmesidir. Bunun için duygu düzenlemesi bekleyen yönetim, çalışanlara duygu yönetimi yeteneklerini etkili bir şekilde gelişmesini sağlayan ve güven artırmaya yönelik eğitim desteği sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirmek için çalışanlar üzerinde strese neden olacak şekilde sergilemek yerine “çalışanların kendi rollerini oynayacak şekilde eğitildiği bir drama biçimi” şeklinde teşvik sağlanmalıdır (Vella, 2015, s. 1).

Örgütsel özdeşleşme, “çalışanların kendilerini örgütlerini tanımladıklarına inandıkları aynı özniteliklerle tanımlama derecesi olarak tanımlanır”. Örgütle özdeşleşen çalışanlar, örgüte katkı sağlamaya yönelik davranışlar sergileyecek, örgütün başarısını/başarısızlığını kendi başarısı/başarısızlığı olarak görecektirler. Yani örgütü kendi içinde benimseyecektirler. Örgütsel özdeşleşmeye sahip olan çalışanlar, örgütün beklediği duyguları benimserler (örgütün ilgi ve davranışlarına göre kendi ilgi ve davranışlarını düzenler ve içselleştirir) ve bu durum da duygusal uyumsuzluğun azalmasını sağlar. Öte yandan örgütsel özdeşleşme yaşayamayan çalışanlar, örgütten koparlar. Örgütsel özdeşleşme sadece duygusal uyumsuzluğu azaltmaya yardımcı olmaz. Aynı zamanda çalışanların duygusal refahını sağlamaya, duygusal uyumsuzluğun neden

olduğu özgün olmama problemini azaltmaya ve çalışanların işe katılım göstermesine yardımcı olur (Mishra ve Bhatnagar, 2010, s. 405, 406).

Sosyal destek, genellikle aidiyet, yakınlık, kontrol, öz değer duygusu gibi duygusal kaynakların, bilgilendirici kaynakların kaynağıdır. Bunlar, iş arkadaşı açısından görevlerde birbirlerini bilgilendirmesi, yardımlaşması, cesaretlendirmesi, örgütsel açıdan ise çalışanların fikirleri dinlemek, ödöl, eğitim, kariyer imkanları desteklerinden oluşur. Çalışanlar için duygusal uyumsuzluk durumunda iş arkadaşları ve örgütler tarafından sağlanan sosyal destek, çalışanlar için güven ortamı oluşturur. Bununla beraber, ortaya çıkan streste çalışanlar üzerindeki zararı hafifletir ve başa çıkmasını kolaylaştırmaya yardımcı olur (Sora ve Vera, 2020, s. 4).



3.ÖĞRENİLMİŞ GÜÇLÜLÜK

Bu bölümde, öğrenilmiş güçlülük ile ilgili literatür araştırmasına yer verilecektir. Bu doğrultuda, öğrenilmiş güçlülük kavramı ve gelişimi, Rosenbaum Self Control modeli, yüksek-düşük öğrenilmiş güçlülük, öğrenilmiş güçlülük ve öğrenilmiş çaresizlik, öğrenilmiş güçlülük kavramı ile ilgili literatürde yer alan kavramlar, öğrenilmiş güçlülüğün kazanılması ve geliştirilmesi, öğrenilmiş güçlülüğü etkileyen faktörler konu başlıklarına yer verilecektir.

3.1.Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı ve Gelişimi

Temelinin 1970’li yıllara dayandığı öğrenilmiş güçlülük kavramının uygulaması ilk kez başa çıkma yetenekleri kapsamında ele alan Meichenbaum (1977) tarafından yapılmıştır. Bununla beraber, öncesinde Meichenbaum, Goodman (1971) ile yapmış olduğu “Training impulsive children to talk to themselves: A means of developing self-control” isimli çalışmada da öğrenilmiş güçlülük kavramından öz denetim (self control) şeklinde bahsetmiştir. Meichenbaum ve Goodmann (1971) çocuklar üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında dış kaynaklı etkilerden bireyin iç kontrolüne doğru bir süreç olduğunu öne sürerken yetişkinlerin sergilemiş oldukları davranışların çocuklar üzerindeki etkisinden bahsetmişlerdir. Onlara göre çocuklar, çevrelerindeki yetişkinlerin davranışlarını gözlemlemektedirler. Zamanla bu gözlemleme sonucu daha önce sözlü olarak ifade ettiklerini düzenleyerek kendi içlerinde gizli konuşma yaparak bir kontrol mekanizması oluşturmaktadırlar (s. 116).

Öğrenilmiş güçlülük, Staat (1975)’in kişilik/davranış repertuarı ile arasında bazı benzerlikler barındırmaktadır. Staat (1975) tarafından sunulan kişilik/davranış repertuarında bireyler bazı becerilere sahiptir. Bu repertuara göre bireylerin sahip olduğu bu becerileri, şartlanma ilkeleri sonucunda gelişmektedir. Bu noktada, Rosenbaum (1983) ise bireylerin öğrenilmiş güçlülük becerisini sadece şartlanma ilkeleri ile değil eğitimle, model vasıtasıyla gibi farklı yöntemlerle de geliştirilebileceğini vurgulamıştır (aktaran Siva, 1991, s. 14).

Kanfer’e (1986) göre, kendi davranışlarını düzenleme, “refleks veya otomatik eylem dizileri mevcut olmadığında, kesintiye uğradığında veya neredeyse eşit olasılığa sahip birkaç yanıt dizisi çeliştiğinde” ortaya çıkmaktadır (aktaran Rosenbaum, 1989, s. 250). Öğrenilmiş güçlülük kavramını kendi davranışlarını düzenleme kavramıyla ele alan ve tanımlayan Kanfer, temeli öz denetime dayalı etkileşimsel modeli kurmuştur.

Kanfer'in kurmuş olduğu etkileşimsel modelin biyolojik, kendiliğinden meydana gelen ve durumsal olmak üzere üç ayrı değişkeni bulunmaktadır. Bu doğrultuda oluşabilecek özel bir durumda bireylerin nasıl davranacağı üzerinde bu üç değişken belirleyici role sahip olmaktadır (aktaran Siva, 1991, s. 15,16).

Kanfer'in kurmuş olduğu modele göre (1970) bireyin kendi davranışlarını düzenlemesi üç aşamalı bir süreçten geçmektedir. Bunlardan ilki, bireylerin durumları kendi içinde takip ettikleri izleme sürecidir. Bunu takiben değerlendirme süreci gelmektedir. Bu aşamada bireylerin kendi kendine izlemiş olduğu süreç sonucunda kendi içlerinde değerlendirme yapmaları söz konusudur. Son aşama ise bireyin kendini motive edici destek süreci yer alır. Bu noktada, bireyler eğer pozitif bir çıktı sağlayacağına inanırlarsa davranışlarını düzenleme yöntemini uygulamaktadırlar (aktaran Yıldız, 1997, s. 15).

Öğrenilmiş güçlölük kavramını kendi kendini düzenleme olarak ele alan Bandura (1991), öğrenilmiş güçlölüğün bireyin kendi kendini yönlendirmesine dayalı bir kavram olduğundan bahsetmiştir. Bandura'ya göre bireyler, içlerinde kendilerini motive edip, harekete geçirerek istenilen davranışları göstermeleri için etki sağlamaktadırlar. Bu yüzden bireylerin sadece istemeleri yeterli olmamakta, kendi kendilerini yönlendirebilecek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Bandura'nın yaklaşımı doğrultusunda bireylerin ruh hali durumu etkileyebileceğinden gerekli olan motivasyon, bireylerin ruh halleri ile ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda, bireyin ruh halinin iyi olması durumunda ortaya çıkacak sonuç da daha iyi olacaktır (Bandura, 1991, s. 249,250).

Öğrenilmiş güçlölüğü literatürde derinlemesine inceleyen ve farklı çalışmalarla ele alan Rosenbaum (1980) ise öğrenilmiş güçlölük kavramını önce öz denetim olarak ele almış ve bu doğrultuda bireylerin kendilerini yönetmek için kullanmış olduğu uygulamalara yönelik yatkınlıklarını değerlendirmek için öz denetim ölçeğini geliştirmiştir (s. 110). Rosenbaum daha sonra öz denetim kavramını geliştirerek öğrenilmiş güçlölük kavramını literatüre kazandırmıştır ve geliştirmiş olduğu öğrenilmiş güçlölük kavramını "bir kişinin bir hedef davranışın düzgün bir şekilde yürütülmesini engelleyen iç olayları (duygular, acı ve bilişler gibi) kendi kendine düzenlediği kazanılmış bir davranış ve beceri repertuarını ifade eder" şeklinde tanımlamıştır. Rosenbaum'un tanımında da değindiği gibi öğrenilmiş güçlölükte bireylerin sosyal,

entelektüel becerilerden ziyade bilişsel becerileri söz konusu olmaktadır (Rosenbaum ve Jaffe, 1983, s. 216).

Rosenbaum'un ele aldığı baş etme davranışının üç çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan biri bilinçdışı gerçekleşirken, diğer iki çeşit bilinçli olarak gerçekleşmektedir. Öğrenilmiş güçlülüğün ilk türü, bireyin kontrolü dışında otomatik olarak gerçekleşen fizyolojik işlevlerin homeostazını sürdürmeye yöneliktir. İkinci tür, onarıcı öz denetimdir. Onarıcı öz denetim, bireyin kontrolü altında, bilinçli bir şekilde gerçekleşmekle beraber aksayan normal fonksiyonları sürdürmeye yöneliktir. İkinci tür gibi bilinçli bir şekilde gerçekleşen ve son tür olan yenileyici öz denetim ise zararlı davranışlardan kurtulmaya ve etkili davranışları benimsemeye yöneliktir. Öğrenilmiş güçlülük, onarıcı ve yenileyici öz denetim davranışlarını içermektedir (Rosenbaum, 1989, s. 249).

Öğrenilmiş güçlülük, içeriğinde dört temel öz kontrol becerisi barındırmaktadır. Bunlar aşağıda şu şekilde sıralanabilir (Rosenbaum ve Ben Ari, 1985, s. 200);

- Bireylerin durumları kendi içlerinde düzenleyebileceklerine olan inanç
- Oluşabilecek fiziksel ve duygusal tepkilerin üstesinden gelebilmek için bireylerin bilişlerini ve kendini yönlendirme becerisi
- Planlama, problem tanımlama, alternatif seçenekleri değerlendirme, çıktı üzerinde öngörüye sahip olma gibi problemleri çözmeye yönelik stratejileri kullanma
- Bireylerin anlık zevk aldıkları şeyleri erteleyebilme becerisi.

Stresle mücadele etmeye yardımcı olan öğrenilmiş güçlülük, bireylerin tüm yaşamları boyunca var olan bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç, bireylerin çocukluğundan itibaren oluşmaya başlar ve hayatları boyunca gelişmeye devam ederek sürmektedir. Her birey farklı tecrübeler edindiği için öğrenilmiş güçlülük düzeyleri de kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir (Keleş, 2015, s. 133,134). Örneğin; seyirci karşısında performans sergileyecek iki birey eşit derecede kaygıya sahip olabilir. Ancak bireylerin geçmişte edinmiş oldukları becerileri farklılık gösterebilir. Yani iki birey de farklı öğrenilmiş güçlülük düzeyine sahip olabilir. Bu düzeyler doğrultusunda öğrenilmiş güçlülük düzeyi düşük olan birey endişesini saklayamayabilir ve seyirci karşısında endişesine yenik düşebilir. Öte yandan öğrenilmiş güçlülük düzeyi daha yüksek birey, bu

güçlülüğünü, performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkilerini minimuma indirmek için kullanabilir (Rosenbaum ve Jaffe, 1983, s. 216).

Bireyden bireye göre değişen öğrenilmiş güçlülüğün düzey farklılıkları olduğu durumlarda etkileri de önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyleri yüksek olan bireyler, düşük olan bireyler karşısında olumlu sonuçlar elde etmektedirler. Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, zorluklar karşısında pes etmek yerine mücadele ederek direnç gösterebilirler, sorunları çözmek için yeteneklerini kullanabilirler. Ayrıca bu bireyler olumsuz düşünmek yerine kendilerini motive edebilirler. Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireylerin aksine düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler ise başarısız olduklarında beceriye sahip olmadıklarını düşünerek sorunun kaynağını kendisi olarak görerek umutsuzluğa kapılırlar ve bunun sonucunda da zorluklara direnmek yerine pes etmeyi seçerler (Keleş, 2015, s. 133,134).

Öğrenilmiş güçlülüğün birçok yönden faydası bulunmaktadır. İlk olarak, öğrenilmiş güçlülük, bireylerin karşılaşmış oldukları zorlukların ortaya çıkardığı stresle mücadelede önemli derecede etki sağlamaktadır. Bununla birlikte, öğrenilmiş güçlülük bireylerin sağlıklı bir şekilde uyum sağlamasına da katkıda bulunmaktadır. Literatürde yapılmış olan araştırmalarda öğrenilmiş güçlülüğün epilepsi, deniz tutması, böbrek rahatsızlığı (Kennett ve Nisbet, 1998, s. 2), depresyon, kronik rahatsızlıklar gibi çeşitli sağlık sorunları ile başa çıkma durumunda olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Ngai, Chan ve Ip, 2009, s. 1299). Sadece sağlık sorunlarına katkı sağlamakla kalmayıp sağlık sorunları haricinde de öğrenilmiş güçlülük, bireylerin günlük yaşamlarına sağladığı katkılardan dolayı önem taşımaktadır. Bireyler, günlük yaşamlarının stresleri ile birtakım kötü alışkanlıklar edinebilirler. Bu bağlamda, öğrenilmiş güçlülük, bireylerin alkol, sigara gibi çeşitli zararlı alışkanlıklardan kurtulma konusunda bireylere yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, bireyler yaşamlarında gün içerisinde olumlu, olumsuz birçok duygu hissetmektedirler. Özellikle karşılaştıkları zor durumlarda yaşamış olduğu olumsuz duygular bireyler için yorucu olabilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin yaşamış olduğu bu olumsuz duyguların üstesinden gelmesinde destekleyici rol oynamaktadır (Kennett, Morris ve Bangs, 2006, s. 207).

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin iş yaşamlarında da olumlu getiriler elde etmesine yardımcı olmaktadır. İş yaşamlarında motivasyon, yüksek iş tatminine sahip olmak isteyen çalışan bireyler için öğrenilmiş güçlülük, avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte,

bireylerin iş yaşamlarında profesyonelce davranışlar sergilemesinde öğrenilmiş güçlülüğün payı küçümsenemeyecek derecede önemli olmaktadır (Keleş, 2012, s. 259).

Sonuç olarak, öğrenilmiş güçlülük bireylerin karşılaşmış oldukları zor durumlar karşısında kendi kendine çözüm üreterek, bireyin kendine yardım etmesini, daha sağlıklı davranışlarda bulunmasını kapsamaktadır (Chen, Palmer ve Lin, 2018, s. 525). Erken yaşlarda gelişmeye başlayan ve öğrenim süreci bireylerin tüm yaşamları boyunca devam eden bu davranış bireyler arasında farklılık göstermektedir (Kennett ve Ackerman, 1995, s. 197).

3.2. Rosenbaum Self Control Modeli

Uygulaması ilk kez Meichenbaum (1977) tarafından ele alınan öğrenilmiş güçlülük kavramı, Rosenbaum'un yapmış olduğu çeşitli çalışmalarla (örneğin; öz denetim ölçeği geliştirme (Rosenbaum, 1980), deniz tutması (Rosenbaum ve Rolnick, 1983), öğrenilmiş çaresizlik (Rosenbaum ve Jaffe, 1983), epilepsi (Rosenbaum ve Palmon, 1984), koşulsuz başarı ve başarısızlık (Rosenbaum ve Ben-Ari, 1985), stres (Rosenbaum, 1989) vb.) geliştirilmiş ve yeni bir boyut kazanmıştır.

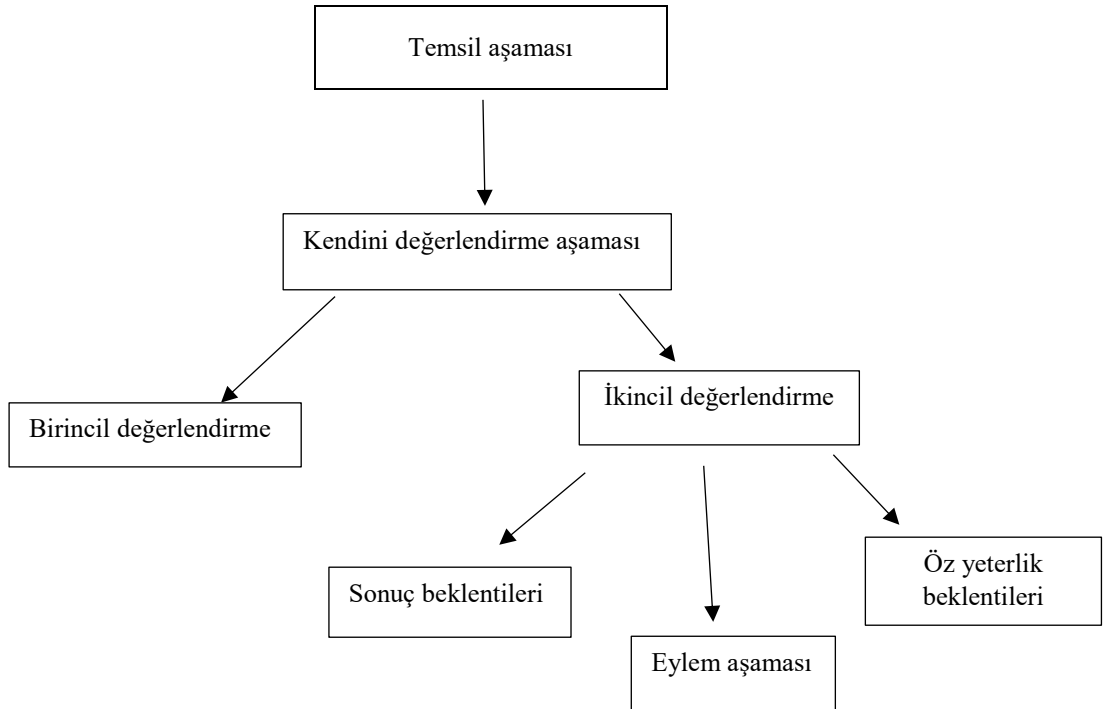
Rosenbaum, Rolnick (1983) ile yapmış olduğu çalışmasında öz denetimin deniz tutan bireyler üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Rosenbaum ve Rolnick (1983), çalışmalarının sonucunda fırtınalı bir denizde, deniz tutan düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireylerin, deniz tutan ve yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireylere kıyasla daha fazla performanslarında açıkların ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir. Bununla birlikte, yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip olan deniz tutan bireyler, deney sonucunda deniz tutması ile mücadele edebilmek için daha kapsamlı bir şekilde öz denetim yöntemlerinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir (s. 96).

Rosenbaum yapmış olduğu bir başka çalışmasında, nöbetlerini kontrol edemeyen epilepsi hastalarının yaratacağı olumsuz duygusal etkilerini azaltacağı düşüncesiyle, öğrenilmiş güçlülük ve epilepsi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu doğrultuda Rosenbaum ve Palmon (1984), çalışmalarında elli epilepsi hastası bireyi, yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip ve düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler olarak iki gruba ayırmışlardır. Bu gruplardan elde ettikleri gözlemler sonucunda özellikle orta ve düşük sıklıkta nöbet geçiren yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip hasta bireylerin daha az kaygılı ve hastalıkları ile baş edebildiklerini ve sağlıklı olma konusunda, nöbetlerini kontrol

edebildiklerine dair daha inançlı oldukları bulgularını elde etmişlerdir (Rosenbaum ve Palmon, 1984, s. 244, 245).

Öğrenilmiş güçlülüğü, başlangıçta öz denetim olarak ele alan Rosenbaum, bireylerin yaşamlarında karşılaşmış oldukları sorunların çözülmesine yönelik kendi kendilerini yönetme konusunda kullanılan yöntemleri uygulama eğilimlerini ele almak amacıyla öz denetim ölçeğini geliştirmiştir (Rosenbaum, 1980, s. 110). Rosenbaum öz denetim olarak ele aldığı kavramı sonrasında bireylerin öz denetim yeteneklerinin edinilen bilişsel, davranışsal repertuarını tanımlamak amacıyla öğrenilmiş güçlülük kavramını ortaya koymuştur (Rosenbaum, 1989, s. 253). Rosenbaum (1983) daha sonra geliştirmiş olduğu öz denetim ölçeğini de değiştirerek öğrenilmiş güçlülük ölçeği olarak isimlendirmiştir (Yıldız, 1997, s. 18) ve öğrenilmiş güçlülüğü, “bir kişinin bir hedef davranışın düzgün bir şekilde yürütülmesini engelleyen iç olayları (duygular, acı ve bilişler gibi) kendi kendine düzenlediği kazanılmış bir davranış ve beceri repertuarını ifade eder” şeklinde tanımlamıştır (Rosenbaum ve Jaffe, 1983, s. 215).

Rosenbaum’un (1988, 1990) Self Control Modeli aşağıda Şekil 3. 1.’de şu şekilde gösterilebilir;



Şekil 3.1 Rosenbaum Self Control Modelinin Şeması (aktaran Güloğlu, 2006, s. 25)

Rosenbaum'un Self Control Modeli (1988, 1990)'ndeki sürecin ilk basamağını temsil aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada bireyler çevrelerinde ya da kendi içlerinde meydana gelen değişikliklere karşı kendi kontrolleri dışında, otomatik olarak fiziksel ve duygusal olarak reaksiyon gösterirler. Bireylerin süregelen davranışlarında, beklenti ve planlarında kesintilerin meydana gelmesi otomatik olarak oluşan tepkileri tetikleyebilmektedir. Temsil aşamasını takiben kendini değerlendirme aşaması gelir. Bu aşamada ise bireyler, yaşanan kesintileri zihninde değerlendirmeye alır. Bilinçli olarak yapılan bu değerlendirmede bireyler, kesintilerin kendileri için önemli olup olmadığını göz önünde bulundurur (Güloğlu, 2006, s. 22).

Birincil ve ikincil değerlendirmenin yapıldığı bir sonraki süreçte bireyler içinde bulundukları zamana ve geleceğe göre olaylar hakkında “sıkıntıda mıyım yoksa benim için faydalı mı?”, “ne yapmalıyım?” şeklinde değerlendirmelerde bulunurlar. Birincil değerlendirmede bireyler, içinde bulundukları durumun değerlendirmesini yaparlar. Bu değerlendirmenin üç türü bulunmaktadır; ilgisiz, stresli, olumlu-iyi huylu. İlgisiz olaylar, kişinin iyiliği üzerinde tehlike oluşturmayan, önemli olmayan olayları içermektedir. Bir diğer tür olan olumlu-iyi huylu olay, pozitif sonuçlar olduğunun göstergesidir. Son tür olan stresli olay ise içeriğinde daha çok olumsuzluklar barındırmakla beraber, zarar/kayıp, tehdit, zorluk/meydan okuma olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Zarar/kayıplar, adından da anlaşılacağı üzere bireyler için oluşacak zarar ve kayıpları vurgulamaktadır. Tehditler, bireyler için potansiyel zarar ve kayıpları oluşturmaktadır. Zorluk/meydan okuma ise bireylerde olumlu duygular uyandıran kazanca, büyümeye odaklanır (Lazarus ve Folkman, 1984, s.32, 33).

İkincil değerlendirme, bireylerin karşılaştıkları durum karşısında ne yapabileceği ile ilgilidir. Birinci değerlendirme sonucunda bireyler tehditte olduklarını hissettiklerinde bir şeyler yapmalıdırlar. Karşılaştıkları stresli durumlarda bireyler tehlikede olan şeyleri ve bu durumda ne yapabileceklerinin değerlendirmesini yaparlar (Lazarus ve Folkman, 1984, s. 35). Aynı zamanda bireyler, ikincil değerlendirme aşamasında geleceğe yönelik beklentilerini geliştirirler. Bireyin geleceğe yönelik bu beklentilerini Şekil 3.1. 'de gösterilen öz yeterlik ve sonuç beklentileri oluşturmaktadır. Bandura'nın (1977) önerdiği bu iki beklenti davranışından biri olan sonuç beklentisi, bireylerin davranışlarının hangi sonuca yol açacağına dair tahminlerinden oluşan beklentileridir. Öz yeterlik beklentisi ise

bireylerin gerekli olan davranışı başarılı bir şekilde sergileyebileceğine olan inancıdır. Bu iki beklenti türü bir noktada birbirinden ayrılmaktadır. Bireylerin sonuç beklentileri pozitif yönde olabilir. Ancak bireyler öz yeterlik inancına sahip değilse davranışlar hiçbir şekilde etkilenmez. Bu yüzden öz yeterlik beklentisi ve sonuç beklentisi durum üzerinde etki sağladığı için önem taşımaktadır. Bireyler eğer kendilerinde yapabileceklerine olan inanca sahip değilse başa çıkamayacaklarını düşünürler, korkarlar ve bunun sonucunda da gereken davranışı sergileyemezler. Öz yeterlik inancına sahip oldukları durumunda ise bireyler eylem aşamasına geçerler (s. 193,194).

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin doğumundan itibaren oluşmaya başlayan ve zamanla gelişen, bireylerin stresli durumlar karşısında baş etmenin zemini oluşturan davranışsal bir repertuardır (Rosenbaum ve Palmon, 1984, s. 245).

Üç tür öz denetim bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır (Rosenbaum, 1989, s. 249-252);

- *Bireylerin kontrolü dışında otomatik olarak gerçekleşen fiziksel fonksiyonların homeostazını devam ettirmeye yönelik öz denetim.*
- *Onarıcı öz denetim*, bireylerin sekteye uğrayan normal fonksiyonlarını sürdürmeye yöneliktir. Onarıcı öz denetim, bireylerin kendileri tarafından bilinçli olarak gerçekleşmektedir. Örneğin; dişçi koltuğunda oturan endişeli bir diş hastası, kaygılarından kurtulmak için kendi iç sesinde “bununla başa çıkabilirim” şeklinde rahatlatıcı konuşma yapabilir. Bununla birlikte, plajda uzanma gibi kendine keyif veren, rahatlamasını sağlayacak ortamın hayalini kurabilir.
- *Yenileyici öz denetim*, yenileyici öz denetim de onarıcı öz denetim gibi otomatik olarak gerçekleşmeyen, bireyin kontrolüne bağlı olarak gerçekleşen öz denetim türüdür. Bireylerin alışkanlıklarını değiştirerek yerine daha etkili ve yeni davranışlar edinmesine yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda, bireylerin yaşamlarında herhangi bir etkiye sahip olmayan ve zarar veren alışkanlıklardan kurtulmaya çalışılır. Bireylerin anlık hazlarından vazgeçerek gelecekte daha iyi şeyler elde edeceği düşüncesiyle diyet, spor yapması yenileyici öz denetime örnek olarak verilebilir.

Öğrenilmiş güçlülük hem onarıcı öz denetim hem de yenileyici öz denetimi içermektedir. Bireyler içinde bulundukları duruma göre iki öz denetim türü arasında kalabilir. Örneğin; sigaradan dolayı sağlığı zarar gören bir hastaya doktoru sigara

kullanmaması gerektiğini söyleyecektir. Bunun sonucunda da hastanın duygusal olarak gerginliği artacaktır. Bu durum karşısında birey kendi iç sesinde “sigara kullanmak bana zarar vermez” şeklinde konuşabilir. Bu davranış, onarıcı öz denetimdir. Öte yandan, birey sağlığına zarar veren sigara alışkanlığının üstesinden gelmeyi tercih edebilir. Bu da yenileyici öz denetim kapsamına girmektedir. Sonuç olarak, birey iki seçenektan birini seçmek durumunda kalır. Birey, onarıcı öz denetim seçeneğini tercih ettiğinde hissettiği gerginliğini azaltarak duygusal anlamda rahatlama yaşayacaktır. Diğer yandan yenileyici öz denetimi seçtiğinde ise sağlığına zarar veren kötü alışkanlığından kurtulacaktır. Bireyler bu iki seçenek karşısında genellikle onarıcı öz denetimi tercih etmeye yatkındırlar çünkü yenileyici öz denetim, uzun süreli bir çaba ve bireyin sürekli kendini güçlendirmesini gerektirmektedir ve çıktıları uzun süren çaba sonucunda elde edilir. Yenileyici öz denetimin aksine onarıcı öz denetim ise kısa sürede sonuç sağlamaktadır (Rosenbaum, 1989, s. 249-252).

3.3. Yüksek-Düşük Öğrenilmiş Güçlülük

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin erken yaşlarından itibaren başlayarak tüm yaşamları boyunca sürmektedir. Her bireyin farklı yaşamlara sahip olmasının ve farklı tecrübeler edinmelerinin bir sonucu olarak öğrenilmiş güçlülük düzeyleri de bireyden bireye göre değişiklik göstermektedir. Kimi bireyler yüksek düzeyde öğrenilmiş güçlülüğe sahip olurken kimi bireyler de düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip olmaktadır (Kennett ve Ackerman, 1995, s. 197). Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler dört temel öz kontrol becerisini (hazzı erteleyebilme becerisi, bireyin olayları kendi içinde düzenleyebileceğine olan inancı, olaylar sonucu gelişen fiziksel ve duygusal tepkileri kontrol altına alabilmek için bilişlerini kullanabilmesi ve kendini yönlendirebilmesi, sorunları çözmek için stratejilerden yararlanması) iyi bir şekilde kullanabilirken düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler zorluk yaşamaktadırlar (Keleş, 2012, s. 259).

Yüksek öğrenilmiş güçlülük ve düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler arasındaki farklılıklar aşağıda şu şekilde sıralanabilir;

- Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, amaçları doğrultusunda pes etmeden, ısrarla çaba gösterirler, amaçları için sürekli mücadele ederler. Onların aksine düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, karşılaştıkları zorluklar, engeller karşısında kendilerini mücadele etmek için yetersiz görerek vazgeçme davranışını seçmeye meyil gösterirler.

- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler hem fiziksel hem de psikolojik anlamda daha sağlıklı bir hayat sürerler (Zauszniewski vd., 2006, s. 404).
- Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, öz denetim becerilerini etkili bir şekilde kullanarak durumun üzerlerinde yarattığı stresle mücadele edebilirler. Ayrıca, streslerinin performansları üzerindeki etkilerini hafifletebilirler. Düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler ise yoğun endişe duygusuyla streslerine yenik düşerler ve bunun sonucunda da performansları olumsuz olarak etkilenir (Keleş, 2012, s. 259).
- Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler kendi kendilerini motive edebilecek güce sahiptirler. Düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler ise yaşadıkları zorluklar karşısında umutsuzluğa kapılırlar (Keleş, 2015, s. 133, 134).
- Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, kendilerini değiştirmeye meyillidirler (Levesque, Gauvin ve Desharnais, 2003, s. 240).
- Yüksek öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireylere kıyasla yaşamlarındaki kötü alışkanlıklarından kurtulmada daha başarılı olmaktadır (Yürür, 2011, s. 111).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler, kendileri için sıkıcı olan ancak yapılması gereken görevleri yerine getirmede başarı sağlarlar (Polatçı ve Boyraz, 2010, s. 140).
- Öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler, olumsuz geribildirim elde ettiklerinde bunu kendilerine atfetmek yerine uygulamış oldukları yöntemlerin doğru olmadığına bağlarlar. Öte yandan, düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler durumun olumsuz sonucunu kendilerine atfederler (Erkal Çil, 2016, s. 31).

Karşılaştırmada görüldüğü üzere öğrenilmiş güçlülük düzeyinin yüksek olması bireylerin yaşamlarında etkileyici olması bakımından son derece önem taşımaktadır. Bu yüzden, düşük öğrenilmiş güçlülüğe sahip bireyler, yaşamlarındaki olumsuzluklar ile mücadele edebilmek adına öğrenilmiş güçlülük düzeylerini geliştirebilirler.

3.4. Öğrenilmiş Güçlülük ve Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, yaşanan olumsuz olaylardan sonra kişinin başarabileceğine olan inancını kaybetmesi olarak adlandırılmaktadır (Güleç 2015, s. 66). Öğrenilmiş çaresizlik kavramı, ilk kez 1967 yılında Overmeir ve Seligman tarafından yapılan bir

deney sonucunda ortaya atılmıştır (Maier ve Seligman, 1976, s. 3). Yapılan deneyde, köpekler kutuya kapatılarak elektrik şokuna maruz bırakılmıştır. Gelen şok ile birlikte kaçmaya çalışan köpekler, kaçış imkanları olmadığı için kapalı kalmışlardır. Birkaç kez kaçmayı deneyen köpekler, davranışlarının sonuç üzerinde bir etkisi olmadığını öğrendiklerinde yani durumun kendi kontrolünde olmadıklarını fark ettiklerinde kaçmaktan vazgeçmişlerdir. Seligman köpeklerin içinde bulunduğu bu durumu “öğrenilmiş çaresizlik” olarak adlandırmıştır (Seligman, 1972, s. 407,408). Öğrenilmiş çaresizlik, köpeklerden sonra kediler, balıklar, fareler, insanlar üzerine de deneyler ile araştırılmıştır (Maier ve Seligman, 1976, s. 3).

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin yaşamlarında karşılaşmış oldukları olayların performansları üzerindeki negatif etkilerini kontrol etmek amacıyla içsel olarak bilişlerini ve duygularını yönlendirmeye yardımcı olan beceri bütünüdür. Bu becerilere sahip bireyler, yaşamlarında karşılaşmış oldukları zor durumlarla sürekli çaba gösterme ve mücadele etme davranışı sergilerler (Zauszniewski ve Martin, 1999, s. 41).

Literatürde, öğrenilmiş güçlülük ve öğrenilmiş çaresizlik kavramları birbirinin karşıtı olarak görülmektedir. Tanımlarından da görüldüğü üzere öğrenilmiş güçlülük, mücadele kavramına atfedilirken, öğrenilmiş çaresizlik kavramı, vazgeçmeye dayalı içeriğe sahiptir. Rosenbaum, 1983 ve 1985 yıllarında yapmış olduğu çalışmaları ile öğrenilmiş çaresizlik ile öğrenilmiş güçlülük arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Rosenbaum ve Jaffe, 1983 yılında öğrenilmiş çaresizlik ve öğrenilmiş güçlülük arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapmış olduğu çalışmalarında, iki aşamalı bir deney uygulamışlardır. Yapılan deneyin ilk aşamasında, bireyler kaçamayacakları gürültülü bir ortama maruz bırakılarak öğrenilmiş çaresizlik bağlamında zayıf düşme düzeyleri incelenmiştir. Daha sonrasında ise bireylere çözebilecekleri anagram bulmaca verilmiştir. Bu doğrultuda ise Rosenbaum ve Jaffe (1983), iki hipotez belirlemiştir. Bunlardan ilki, deneyin ilk aşaması sonucu gürültülü ortama maruz kalan bireylerden öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin öğrenilmiş çaresizlik duygusu yaşamayacağı, diğeri ise başarısızlığını (kaçamama davranışını) dışsal sebeplere bağlayan bireylerin, kendine bağlayan bireylere göre daha az etkileneceğidir (s. 216, 217). Araştırma bulguları sonucunda, Rosenbaum ve Jaffe, deneyin ilk aşaması olan öğrenilmiş çaresizlik boyutunun sadece öğrenilmiş güçlülüğü düşük olan bireyleri etkilediğini gözlemlemişlerdir (s. 215).

Rosenbaum, Ben-Ari (1985) ile yapmış olduğu çalışmasında da önceki çalışmasındaki gibi katılımcılara iki aşamalı deney uygulamıştır. Deneyin birinci aşamasında katılımcılara çözülemeyen bulmacalar verilmiştir ve bireylerin çaresizliği incelenmiştir. Deneyin ikinci aşamasında ise katılımcılara çözebilecekleri anagram bulmacalar verilmiştir. Yapılan deneyler sonucunda öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler, düşük olan bireylere göre deneyin ikinci aşamasında daha fazla bulmaca çözmüşlerdir ve yaşadıkları çaresizlik boyutundan sonra çaba göstermeye devam etmişlerdir (s. 198).

3.5. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı İle İlgili Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Psikoloji alanında daha fazla ön plana çıkan ve çalışmalara araştırma konusu olan öğrenilmiş güçlülük kavramı literatürde hem psikoloji alanında hem de işletme alanında farklı konularla birlikte ele alınmıştır.

Türesin Tetik ve Köse (2015) tarafından yapılan çalışmada öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile paternalist liderlik algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma, özel ve kamu sektöründe çalışan mavi ve beyaz yakalı bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda orta düzeyde öğrenilmiş güçlülüğe sahip olan katılımcıların paternalist liderlik algılamaları yüksek olarak bulunmuştur.

Yürür ve Keser (2010) ise yapmış oldukları çalışmada öğrenilmiş güçlülüğü demografik değişkenler bağlamında incelemiş ve buna yönelik olarak öğretmenler üzerinde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya Yalova ilinde çalışan 350 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda öğrenilmiş güçlülük düzeyleri ile yaş, medeni durum, cinsiyet demografik özellikleri ile anlamlı bir farklılık bulunamaz iken mesleki kıdem ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenilmiş güçlülük ve iş stresi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada ise iş stresi ile mücadele etmede öğrenilmiş güçlülüğün rolü araştırılmıştır. Araştırmaya Aksaray Üniversitesi'nde çalışan akademisyenler katılmıştır. İş stresinin iki alt boyutunu oluşturan baskı ve aşırı yüklenme ile öğrenilmiş güçlülüğün alt boyutlarından bazıları ile düşük ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yıldırım, Gülpınar ve Uğuz, 2012).

Başoğul (2021) tarafından yapılan çalışmada öğrenilmiş güçlülük ile duygusal zeka arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 291 hemşirelik öğrencisi üzerinde test

edilmiştir. Katılımcıların duygusal zeka düzeylerinin düşük bulunduğu çalışmada öğrenilmiş güçlülük ile duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Yaycı, İlhan ve Sarıkaya (2018) tarafından yapılan çalışmada ise öğrenilmiş güçlülük ve yalnızlık arasındaki ilişkide problem çözme becerilerinin aracı rolü 211 üniversite öğrencisi üzerinde araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda öğrenilmiş güçlülüğün yalnızlık üzerinde etkileyici olduğu ve bununla beraber aracı role sahip olan problem çözme becerilerinin de ilişkide tam etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Kennett, Morris ve Bangs (2006) tarafından yapılan *Learned resourcefulness and smoking cessation revisited* isimli çalışmada öğrenilmiş güçlülük ile sigara bırakma ile ilgili ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya üniversite öğrencileri katılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan öğrenciler hiç sigara içmeyen, sigara bırakma konusunda başarılı olanlar ve sigara bırakma konusunda başarısız olanlar olmak üzere üç ayrı grup olarak değerlendirilmiştir. 69 hiç sigara içmeyen, 59 sigarayı bırakma konusunda başarılı olan ve 61 sigara bırakma konusunda başarısız olan bireylerden elde edilen bulgular sonucunda hiç sigara içmeyen ve sigara bırakma konusunda başarılı olan bireylerin sigara bırakma konusunda başarısız olan bireylere göre dikkate değer şekilde öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir

Literatürde öğrenilmiş güçlülük kavramıyla ilgili ele alınan çalışmalar incelendiğinde Türkçe çalışmalar hem işletme hem de psikoloji alanında oldukça fazla iken İngilizce çalışmalar ise daha çok psikoloji alanından oluşmaktadır.

3.6. Öğrenilmiş Güçlülüğün Kazanılması ve Geliştirilmesi

Sosyal bir varlık olarak insanlar, yaşadığı toplumu etkiler, etkilenir ve bu doğrultuda kendini şekillendirir. Bireylerin erken yaşlarda öğrenmeye başladığı öğrenilmiş güçlülük, içinde bulunduğu çevrede oluşur ve çevresiyle kurmuş olduğu etkileşimler sonucu gelişmektedir (Polatçı ve Boyraz, 2010, s. 140). Bu doğrultuda, bireylerin öğrenilmiş güçlülüklerinin oluşmaya başladığı erken yaşlarda, en çok aile ve okul ortamında vakit geçirmekte ve etkileşim halinde olmaktadır. Her birey, farklı aile ortamı ve okul çevresine sahip olduğu için de her bireyin öğrenilmiş güçlülük düzeyi birbirinden ayrı olmaktadır. Sonuç itibarıyla, bireylerin aile ve okul ortamı, bireylerin öğrenilmiş güçlülüklerinde belirleyici role sahip olduğu için son derece önem taşımaktadır (Keskinoğlu, 2014).

Keskinoglu'na (2014) göre ailelerin çocuklarının öğrenilmiş güçlölük düzeylerini geliştirmeye yönelik öneriler aşağıda şu şekilde sıralanabilir;

- Sağılıklı bir aile ortamı oluşturmak
- Sorumluluk bilincini yerleştirme
- Sevildiğini ve önemli olduğunu hissettirmek
- Yaşıyla orantılı işler vermek
- Başarılarında ödüllendirmek ve başarısız olduğu durumlarda abartmamak
- Örnek olabilecek başarılı insanları sevdirmek
- Yanlış bir davranışta bulunduğunda uyarmak ve doğru olanı göstermek
- Özgüvenli olmasını sağılamak
- Yargılayıcı davranışlardan kaçınmak
- Okuldaki arkadaş ortamında ilişkilerinin iyi olmasına yardım etmek
- Kendini ifade etmesine izin vermek
- Yaşına uygun davranmak
- Beslenme, uyku düzeni gibi yaşam kalitesine özen göstermek
- Uygun bir çalışma ortamı sunarak düzenli olarak ve belirli aralıklarla dinlenmesini çalışmasını sağılamak ve ara ara çalışmasına katılmak
- Cesaretlendirmek ve beraber konuşmak
- Kapasitesinden fazla beklenti içinde olmamak ve başkaları ile kıyaslama yapmamak
- Öğretmeni ile irtibat halinde olmak
- Mümkün mertebede birlikte vakit geçirmek

Okul, bireylerin aile yaşamından sonra üzerinde etkiye sahip olan girdiği ilk sosyal ortamdır. Bireylerin ailesi ile başlayan gelişim sürecine okulundaki eğitimciler de dahil olur. Bu noktada, bireylerin okul hayatında da öğrenilmiş güçlölük düzeylerini geliştirmek adına öğretmenlere ve yöneticilere birtakım görevler düşmektedir. Bunlar;

- Kendilerini ifade etmelerine izin vermek
- Örnek olacak davranışlarda bulunmak
- Yaşayarak ve uygulayarak öğretmek
- Ailesi ile iletişim halinde olmak
- Sert ve aşırı disiplinli olmamak
- Liderlik davranışlarını artırmaya yardımcı olmak
- Araştırmacı ve çalışmayı alışkanlık haline getirmesine yardımcı olmak
- Oyun oynamak ve spor faaliyetlerinde bulunmak adına gerekli ortamı sunmak
- Zihnini kirliletecek aktivitelerle ilgilenmemesini sağlamak
- Gerekli eğitim gereçlerini sunmak (Bekçi, 2009, s. 81)

Öğrenilmiş güçlülük, bireylerde stresle ve zor durumlarla mücadeleyi gerektirmektedir. Bu doğrultuda, pes etmeme, girişken olma, üstesinden gelme, iyi ilişkiler içinde olmak ile ilişkilendirilen yüksek benlik saygısının arttırılması (Güloğlu ve Kararımak, 2010, s. 76), öğrenilmiş güçlülüğün geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Son olarak, Polatçı ve Boyraz (2010) ise kurmuş olduğu model ile öğrenilmiş güçlülüğün kazanımını duygusal zekaya sahip olmak ve rol belirsizliğinin olmadığı bir ortam olması ile ilişkilendirmiştir.

3.7. Öğrenilmiş Güçlülüğü Etkileyen Faktörler

Öğrenilmiş güçlülük üzerinde etkisi bulunan çeşitli birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri ve belki de en temel etken ailedir. Bilindiği üzere öğrenilmiş güçlülük, bireylerin erken yaşlarından itibaren gelişmeye başlamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin çocukluk yaşlarından itibaren davranışlarının şekillenmesinde aile önemli bir yere sahiptir. Bireylerin sosyalleşme, çevreleriyle iletişim ve ilişkiler, düşünce ve inançları, bütüncül bir haliyle kişiliği ailesinin etkisiyle şekillenmektedir. Bu yüzden, ailelerin psikolojileri, davranışları önemli olmaktadır çünkü bireylerin öğrenilmiş güçlülüğü edinmeye başladığı ilk yıllarda aile, belirleyici role sahiptir (Coşkun, 2009, s. 106).

Öz yeterlik, öğrenilmiş güçlülük üzerinde etkiye sahip olan bir başka önemli değişkendir. Öz yeterlik, bireylerin kendinde başa çıkabileceğine, gerekli davranışı sergileyebileceğine ve sonuna kadar devam ettirebileceğine olan inancı olarak ifade edilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük, bireylerde zorluklar karşısında mücadele edebilmek için öz yeterlik inancına sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, öz yeterlik inancına sahip bireyler, karşılaştıkları zor durumlar karşısında kendine olan inancı sayesinde mücadele edebilir, başarısız olduğunda ise kendini suçlamak yerine uyguladığı yöntemlerin yanlış olmasına atfedebilir. Ancak düşük öz yeterlik durumunda, bireyler, zorluklar karşısında kendine inanmadığı için herhangi bir davranışta bulunmazlar. Sonuç olarak, öz yeterlik, öğrenilmiş güçlülük üzerinde önemli bir etki sağlamaktadır (Erkal Çil, 2016, s. 31).

Öğrenilmiş güçlülüğü etkileyen bir diğer faktör, duygusal zekadır. Duygusal zeka, bireylerin kendi ve çevresindeki bireylerin duygularını takip ederek tanımlayabilme ve bunun sonucunda düşünce ve davranışlarını kontrol edebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım doğrultusunda, öğrenilmiş güçlülük becerisine sahip bireyler, stresle baş edebilen ve olumsuz duyguları kontrol edebilme, sonuç itibarıyla bireylerin içlerinde kendilerini yönlendirerek davranışlarını şekillendirmesi bakımından etkiye sahip olabilmektedir. Polatçı ve Boyraz (2010), bu bağlamda, duygusal zeka ile öğrenilmiş güçlülük üzerindeki etkisini incelemiş ve bulgular pozitif çıkmıştır (s. 142).

Öz denetim sürecinde sosyal destek etkili olmaktadır. Özellikle yaşanan kişilerarası çatışma durumlarında bireyler için stresle mücadele etmek zorlayıcı olmaktadır. Bireyler, yaşamlarında karşılaştıkları zor durumlarla başa çıkma sürecinde çevrelerindeki kişilerden destek görmektedirler. Bu bağlamda, bireyler özellikle çevrelerindeki önemli kişiler ile çatışma yaşadıklarında gördükleri destek de azalmaktadır. Sosyal desteğin azalması sonucunda da öz denetimde başarısızlık oranı artmaktadır. Öğrenilmiş güçlülük de içeriğinde öz denetim becerilerini barındırmasından ötürü sosyal destek öğrenilmiş güçlülük üzerinde etkiye sahiptir (Kirschenbaum, 1987, s. 90).

Coşkun (2009) tarafından aynı yılda yapılan iki çalışma neticesinde cinsiyetin öğrenilmiş güçlülük üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın ilki ortaöğretim öğrencileri üzerinde yapılmıştır. Bir diğeri ise lise öğrencilerinden oluşmaktadır. Her iki çalışma sonucunda da kız öğrencilerin, erkek öğrencilere kıyasla öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yapılan iki çalışma

sonucunda da özel okuldaki katılımcıların, devlet okulundaki katılımcılara kıyasla öğrenilmiş güçlölük düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.

Öğrenilmiş güçlölüğü etkileyen faktörlerden biri de kontrol odağıdır. Kontrol odağı, “ödöl ve cezaların birey tarafından mı yoksa bireyin dışındaki diğler birtakım etkilerce mi denetlendiğine ilişkin genel bir beklenti” olarak ifade edilmektedir. Bir diğler ifadeyle bireylerin yapmış oldukları faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını kendine ya da dışsal faktöre bağlaması olarak açıklanabilir. Bu tanım doğrultusunda iki çeşit kontrol odağı mevcuttur. Bunlar; iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı. İç kontrol odağına sahip bireyler, davranışlarını ve sonuçlarını kendilerine atfederken, dış kontrol odaklı bireyler, davranışlarını ve ortaya çıkardığı sonuçlarını dış faktörlere atfetmektedirler. Ayrıca, iç kontrol odağına sahip bireyler, durumlar üzerinde kendilerinin rolü olduğunu varsayarken dış kontrole sahip bireyler dış faktörleri neden olarak gördüğü için zor durumlarda çaba göstermemektedirler (aktaran Güler, 2019, s. 46). Bu doğrultuda, Dağ (1992), tarafından yapılan bir çalışmada öğrenilmiş güçlölüğün, dış kontrol odağı ile ters yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kartal ve Gemlik (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada da benzer sonuçlara rastlanılmıştır (aktaran Güler, 2019, s. 46).

Rol stresörleri bağlamında yer alan rol belirsizliği ve rol çatışması da öğrenilmiş güçlölük üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Rol çatışması, çalışma hayatında çelişkili talep ve beklentiler ile karşılaşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği kavramı ise bireylerin işlerini tam olarak yapabilmesi adına edindikleri bilgileri eksik olarak algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. İki kavram da bireylerin performanslarına etki edebilecek ve aynı zamanda strese neden olabilecek etkendir. Bu doğrultuda, ortaya çıkabilecek rol çatışması ve rol belirsizliği öğrenilmiş güçlölüğü olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Polatçı ve Boyraz, 2010, s. 142).

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya ait bilgilere yer verilecektir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli ve amacı, araştırma örnekleme ve kısıtları, araştırma hipotezleri, veri toplama araçları ve son olarak araştırmada elde edilen bulgulara yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Modeli, Amacı ve Araştırma Hipotezleri

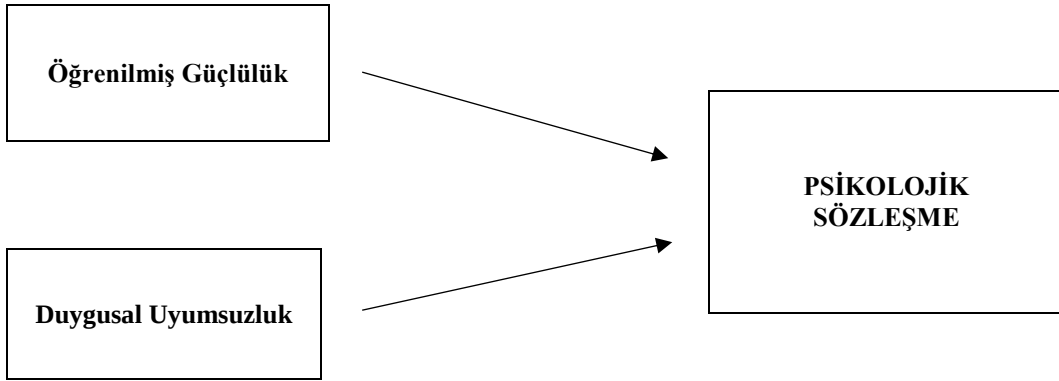
Bu araştırmanın konusu “Öğrenilmiş Güçlülük ve Duygusal Uyumsuzluğun Psikolojik Sözleşme Üzerindeki Etkisi” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik sağlık çalışanları üzerinde araştırma yapılacaktır. Literatür incelendiğinde, psikolojik sözleşme kavramının daha önce genel olarak duygular bağlamında ele alarak müşteri hizmetleri çalışanlarında (Castanheira ve Chambel, 2009) ve duygusal emek bağlamında konaklama işletme çalışanlarında (Guliyeva, 2018) yapılan çalışmalarda araştırılmıştır. Öte yandan, psikolojik sözleşme ile öğrenilmiş güçlülük kavramları arasında daha önce yapılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmamız göz önünde bulundurulduğunda psikolojik sözleşme, duygusal uyumsuzluk ve öğrenilmiş güçlülük kavramları daha önce bir arada çalışma konusu olmamıştır. Ayrıca, sektörel bazda ele alındığında tez çalışması uygulama olarak da literatüre yeni bir boyut kazandırmaktadır.

Bu tez çalışmasının sonunda duygusal uyumsuzluk ve öğrenilmiş güçlülüğün karşılıklı beklentilerin bir ürünü olan psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini inceleyerek, ne yönde bir etki olduğunu ve anlamlı olup olmadığını belirlemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik olarak bu çalışmada aşağıda yer alan araştırma soruları sorulmuştur;

1-Duygusal uyumsuzluk, psikolojik sözleşme üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

2-Öğrenilmiş güçlülük, psikolojik sözleşme üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Araştırmanın amacı ölçmek için sağlık çalışanları üzerinde nicel araştırma yöntemi kullanılarak sorulan ölçek soruları ile araştırma modeli test edilmiştir. Araştırmanın modeli, Şekil 4.1’deki gibidir;



Şekil. 4.1 *Araştırma modeli*

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentilere dayalı olarak oluşan üstü kapalı sözleşmelerden oluşmaktadır. Karşılıklı bu beklentilerde, çalışanlar yaşam ve kariyer koşullarına yönelik beklentiler içinde olurken, örgütler ise daha çok beceri, sadakat gibi beklentiler içerisinde olmaktadır (Kotter, 1973, s. 92). Örgütün bu beklentilerden biri de özellikle müşterilerle sürekli etkileşim halinde bulunan hizmet sektöründeki çalışanların duygularını sergilemelerine yönelik beklentilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda, bireyler her zaman örgütün istedikleri duyguları hissetmemekte bazen hissetmedikleri halde kendi duygu durumlarına karşıt duyguları sergilemek durumunda kalmaktadırlar. Bunun sonucunda da bireylerde duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Rubin vd., 2005, s. 198). Duygusal uyumsuzluk yaşayan bireyler kendi duygularını istediği gibi ifade edemediğinden dolayı özerkliklerinin kısıtlandığını, kendi çıkarlarına uygun düşmediğini düşünerek ihlal olarak algılayabilirler. Üçüncü bir değişken olan öğrenilmiş güçlülük ise bireylerin davranışlarını kendi içlerinde düzenleyerek kontrol edebilmesine olanak sağlayan becerilerden oluşmaktadır (Rosenbaum ve Jaffe, 1983, s. 216). Bu noktada ise öğrenilmiş güçlülüğü yüksek olan bireyler hayata karşı daha umutlu, daha mücadeleci oldukları için psikolojik sözleşme durumunda davranışlarını düzenleyerek daha olumlu sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak, literatür araştırmaları doğrultusunda bu tez çalışmasının sonunda, duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşmeyi olumsuz olarak etkileyeceği, öğrenilmiş güçlülüğün ise psikolojik sözleşme üzerinde pozitif etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H1: Öğrenilmiş güçlülük ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Duygusal uyumsuzluk ile psikolojik sözleşme arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

4.2. Araştırma Örneklemi ve Kısıtları

Bu araştırmanın evrenini Türkiye genelinde yer alan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma belirli bir hastanede yapılması planlanmış ancak Covid19 süreci nedeniyle genel katılımlı olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya 102 personele sahip Afyon Fuar Hastanesi ağırlıklı olmak üzere toplam 203 sağlık çalışanı birey katılmıştır. Araştırmaya katılan bireyler, özellikle Covid19'un etkisi ile tempolu çalışma koşulları içerisinde, dış faktörlerin yoğun bir şekilde etkili olduğu bir süreç içerisinde bulunmaktadır. Bu zorlu süreç altında bireyler ve çalışmış oldukları kurumlar da karşılıklı olarak beklenti içerisinde olmaktadır. Ayrıca, araştırma örnekleminde bulunan sağlık çalışanı bireyler, yaşamış oldukları bu zorlu koşullar altında işlerinin gerektirdiği koşullar nedeniyle duygusal anlamda etkilenmektedirler. Bu noktada, bireylerin duygularını dışavurumu ya da saklaması özellikle sürekli olarak hastalarla etkileşimde bulunmaları nedeniyle işleri üzerinde de etkileyici olmaktadır. Bir diğer nokta ise katılımcı olan sağlık çalışanı bireyler içinde bulundukları bu durumda bilişlerini ve davranışlarını kontrol ederek yaşadıkları süreçler karşısında güçlülük gösterebilmektedirler. Sonuç olarak, Covid19'un da getirmiş olduğu ekstra iş yükü ve zorlu bir süreçten dolayı duygusal uyumsuzluk ve öğrenilmiş güçlülüğün, psikolojik sözleşme olan ilişkisini belirlemede sağlık çalışanları örneklem olarak tercih edilmiştir.

Araştırmanın kısıtları değerlendirildiğinde, çalışmanın sadece sağlık çalışanlarına uygulanmış olması araştırma açısından kısıt oluşturmaktadır. Bununla birlikte, Covid19 gibi katılımcıların yoğun koşullar altında çalışmasından dolayı sağlık çalışanlara erişim sağlamak bir başka kısıt oluşturmaktadır. Tez çalışmasında çalışmaya kısıt oluşturan bir diğer neden ise, gönüllü katılıma dayalı olduğu belirtilen çalışmanın, fazla soru bulunması nedeniyle bu yoğun tempo sürecinde sağlık çalışanları tarafından yeterli düzeyde cevaplanamamış olmasıdır. Son olarak, daha çok kadın sağlık çalışanların katılım sağlaması cinsiyet açısından kısıt oluştururken, mesleki bağlamda ve tecrübe bağlamında daha genç sağlık çalışanlarının katılımı da bir başka kısıt oluşturmaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada araştırma verileri elektronik ortamda gerçekleştirilen anket ile toplanmıştır. Çalışma, dört ayrı bölümden oluşmaktadır ve demografik değişkenler dışında üç ayrı ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri 203 kişi üzerinde test edilmiştir.

Araştırma sorularının birinci bölümünü, katılımcı bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim, aylık gelir bilgilerini öğrenmeye yönelik kişisel bilgiler oluşturmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünü, psikolojik sözleşmeyi belirlemeye yönelik kullanılan 16 maddelik ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise öğrenilmiş güçlülük değişkenini ölçen 36 maddelik ölçek sorularına yer verilmiştir. Son bölümde ise katılımcıların duygusal uyumsuzluklarını belirlemeye yönelik 11 maddelik ölçek soruları yer almaktadır.

Araştırmanın modelinde yer alan psikolojik sözleşme değişkenini ölçmek için Rousseau'ya (2000 version 3) ait olan ve Türkçe'ye çevirisi Topçu ve Basım (2015) tarafından yapılan 16 maddelik psikolojik sözleşme algısı ölçeği sağlık çalışanlarına yönelik düzenlenerek kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipindedir ve “Kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değişen ifadelerden oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ile ilgili literatürde çeşitli ölçekler mevcuttur. Tez çalışmamızda kullanmış olduğumuz psikolojik sözleşme algısı ölçeği literatürde daha önce Korkmazıyrek (2018)'in çalışmasında kullanılmıştır.

*Örnek madde: İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.

Araştırmanın üçüncü bölümünde öğrenilmiş güçlülük değişkenine ait ölçek soruları yer almaktadır. Öğrenilmiş güçlülük ölçeği, Rosenbaum (1980) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması Siva (1991) ve Dağ (1991) tarafından yapılmıştır. Ölçek 36 maddeden oluşmaktadır ve “Hiç tanımlamıyor”, “Biraz tanımlıyor”, “İyi tanımlıyor”, “Oldukça iyi tanımlıyor”, “Çok iyi tanımlıyor” olarak arasında değişen 5'li likert tipindedir. Ölçeğin 11 maddesi ters olarak kodlanmıştır. Öğrenilmiş güçlülük ölçeği daha önce İsraili üniversite öğrencilerine uygulanmış ve tekrar test katsayısı ,86 olarak bulunmuştur. A.B.D üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise bu değer ,77 olarak bulunmuştur. Ölçeğe ait Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ise ,82 şeklinde bildirilmiştir. Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği literatürde öğrenilmiş güçlülük

çalışmalarında bilinen ve en çok kullanılan ölçektir. Bu bağlamda ölçek Coşkun (2009), Yürür (2011), Türesin Tetik ve Köse (2015) gibi çeşitli araştırmacılar tarafından kullanılmıştır.

*Örnek madde: Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancı düşünürüm.

Araştırmanın son bölümünde ise duygusal uyumsuzluk değişkenini ölçmeye yönelik 11 maddelik duygusal uyumsuzluk ölçeği kullanılmıştır. Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen ölçek, çevirisi yapılarak ve sağlık çalışanlarına yönelik uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeğin çevirisi yapıldıktan ve sağlık çalışanlarına yönelik olarak düzenlendikten sonra uygunluğunu belirlemek için uzman görüşüne başvurulmuştur. Duygusal uyumsuzluk ölçeği, “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” arasında değişen 5’li likert tipindedir. Ölçeğin orijinal çalışmasına ait Cronbach’s Alpha değeri ,89’dur. Duygusal uyumsuzluk ölçeği literatürde Karatepe (2011), Kırıl (2016), Aktaş Polat ve Polat (2016) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır.

*Örnek madde: Hastalarla etkileşim halindeyken iyi bir ruh halindeymişim gibi numara yaparım.

4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizine yer verilmiştir. Araştırmaya Afyon Özel Fuar Hastanesi çalışanları ağırlıklı olmak üzere çeşitli hastanelerde, çeşitli pozisyonlarda çalışan toplam 203 sağlık çalışanı katılmıştır. Sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin analizi IBM SPSS Statistics 26 programı ile gerçekleştirilmiştir.

4.4.1. Frekans dağılımları

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik bilgileri ve frekans dağılımları aşağıda tablo 4.1’de gösterilmektedir;

Tablo 4.1: Katılımcılara ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	142	70,0	70,0	70,0
	Erkek	61	30,0	30,0	100,0
	Toplam	203	100,0	100,0	
Medeni Durum	Evli	108	53,2	53,2	53,2
	Bekar	95	46,8	46,8	100,0
	Toplam	203	100,0	100,0	
Yaş	18-26	86	42,4	42,4	42,4
	27-35	62	30,5	30,5	72,9
	36-44	28	13,8	13,8	86,7
	45-53	14	6,9	6,9	93,6
	54 ve üstü	13	6,4	6,4	100,0
	Toplam	203	100,0	100,0	
Eğitim (En son mezun olunan)	Lise	23	11,3	11,3	11,3
	Önlisans	42	20,7	20,7	32,0
	Lisans	94	46,3	46,3	78,3
	Yüksek lisans	29	14,3	14,3	92,6
	Doktora	15	7,4	7,4	100,0
	Toplam	203	100,0	100,0	
Aylık Gelir	0-3000 TL	46	22,7	22,7	22,7
	3001-4000 TL	19	9,4	9,4	32,0
	4001-5000 TL	43	21,2	21,2	53,2
	5001 TL ve üstü	95	46,8	46,8	100,0
	Toplam	203	100,0	100,0	
Mesleki Deneyim	0-5 yıl	92	45,3	45,3	45,3
	6-10 yıl	52	25,6	25,6	70,9
	11-15 yıl	22	10,8	10,8	81,8
	16 ve üzeri	37	18,2	18,2	100,0
	Toplam	203	100,0	100,0	

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 182 sağlık çalışanından 142’sini (%70,0) kadınlar, 61’ini (%30,0) erkekler oluşturmaktadır. Araştırma katılımcılarının 108 (%53,2)’i evli bireylerden oluşurken 95 (%46,8)’ini bekar bireyler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çoğunluğu genç bireylerden oluşmaktadır. 18-26 yaş aralığındaki katılımcı sayısı 86 (%42,4)’dür. 27-35 yaş aralığındaki bireylerin sayısı 62 (%30,5)’dur. Katılımcılardan 36-44 yaş aralığındaki bireylerin sayısı 28 (%13,8), 45-53 yaş aralığındaki bireylerin sayısı 14 (%6,9), 54 yaş ve üstü bireylerin sayısı 13 (%6,4) kişiden oluşmaktadır. Beş kategorili olan katılımcıların eğitim düzeyinde ise lise mezunu bireylerin sayısı 23 (%11,3), önlisans mezunu bireylerin sayısı 42 (%20,7), lisans mezunu bireylerin sayısı 94 (%46,3), yüksek lisans mezunu bireylerin sayısı 29 (%14,3), doktora mezunu bireylerin sayısı ise 15 (%7,4)’dür. Katılımcıların

aylık gelir bilgisini öğrenmeye yönelik soru dört kategoriden oluşmaktadır. Buna göre, 0-3000 TL aralığında aylık gelire sahip bireylerin sayısı 46 (%22,7)'dir. 3001-4000 TL arasında gelire sahip bireylerin sayısı 19 (%9,4)'dur. Katılımcılardan 43 (%21,2) birey 4001-5000 TL aralığında aylık gelire sahip iken 95 (%46,8) birey 5001 TL ve üzerinde aylık gelire sahiptir. Son olarak, katılımcıların mesleki deneyimlerini öğrenmeye yönelik sorulan soruda 0-5 yıl aralığındaki deneyime sahip bireylerin sayısının 92 (%45,3), 6-10 yıl aralığında deneyime sahip bireylerin sayısının 52 (%25,6), 11-15 yıl aralığında deneyime sahip bireylerin sayısının 22 (10,8), 16 ve üzeri yılda deneyime sahip bireylerin sayısının 37 (%18,2) olduğu verileri elde edilmiştir.

4.4.2. Ölçek ifadelerinin değerleri

Araştırmada psikolojik sözleşme ölçeği, Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği ve duygusal uyumsuzluk ölçeği olmak üzere üç ayrı ölçek kullanılmıştır. 16 ifadeli psikolojik sözleşme ölçeğine ait değerlere tablo 4.2'de, 36 ifadeli Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait değerlere tablo 4.3'te, 11 ifadeli duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait değerlere ise tablo 4.4'de yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Psikolojik sözleşme ölçeği standart sapma ve ortalama değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.	2,68	1,328
Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.	3,49	1,260
İstediğim zaman izin kullanabilirim.	2,50	1,204
Bu hastanede uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim.	3,60	1,216
İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum.	3,64	1,216
Çalıştığım hastanenin sorunları ile yakından ilgilenirim.	3,60	1,036
Çalıştığım hastanenin imaj ve prestijini korurum.	3,92	,925
Çalıştığım hastane için her türlü fedakarlığı yaparım.	3,25	1,138
Sadece benden istenen sorumluluk ile ilgili işleri yaparım.	2,95	1,210
Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.	2,41	1,229
Mümkün olduğunca az sayıda sorumluluk üstlenmeye çalışırım.	2,27	1,169
Sadece iş sözleşmemde yazan görevleri yaparım.	2,37	1,226
Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimserim.	3,05	1,073
İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.	3,80	,864
Değişen performans ihtiyaçları normaldir.	3,19	1,052
Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.	3,46	,991

Tablo 4.2 incelendiğinde 2,27 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip ölçek maddesi “Mümkün olduğunca az sayıda sorumluluk üstlenmeye çalışırım’dır”. En

yüksek ortalama sahip ölçek maddesi 3,92 ortalama ile “Çalıştığım hastanenin imaj ve prestijini korurum” ifadesidir.

Tablo 4.3: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği standart sapma ve ortalama değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancı düşünürüm.	2,55	1,109
Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yenebileceğimi hayal eder, düşünürüm.	3,00	1,088
Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.	2,67	1,101
Sinirlilik ve gerginliğimi yardım almadan yenmek bana zor gelir.	2,07	1,141
Kendimi bedbin (üzüntülü) hissettiğimde, hoş olayları düşünmeye çalışırım.	2,65	1,148
Geçmişte yaptığım hataları düşünmekten kendimi alamam.	2,61	1,271
Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.	3,44	1,015
Birisi beni zorlarsa işimi daha çabuk yaparım.	1,80	1,073
Zor bir karar vereceksem bütün bilgiler elimde olsa bile bu kararı ertelerim.	2,12	1,124
Okuduğum şeye kendimi veremediğimi fark ettiğim zaman, dikkatimi toplamak için yeni yollar ararım.	3,20	1,090
Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan herşeyi ortadan kaldırırım.	2,87	1,140
Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir, diye araştırırım.	3,02	1,055
Beni sıkan bir düşünce karşısında, güzel şeyler düşünmeye çalışırım.	3,02	1,152
Günde iki paket sigara içiyor olsam, sigarayı bırakmak için muhtemelen başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.	2,15	1,358
Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.	2,73	1,313
Kendimi sinirli ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım.	1,44	,928
Bedbin (Üzüntülü) olduğumda, kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.	2,67	1,111
Hemen yapabilecek durumda bile olsam hoşlanmadığım işleri geciktiririm.	2,42	1,181
Bazı kötü huylarımdan vazgeçebilmem için başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.	2,02	1,085
Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.	2,94	1,133
Beni kötümser yapsa da, gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam.	2,76	1,272
Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.	3,35	1,190
Bedenimin herhangi bir yerinde ağrı hissettiğimde bunu dert etmemeye çalışırım.	2,75	1,190
Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.	3,85	1,095
Başarısızlıkla birlikte gelen kötü duyguları yenmek için, sık sık kendime bunun bir felaket olmadığını ve bir şeyler yapabileceğimi telkin ederim.	3,16	1,210
Kendimi patlayacakmışım gibi hissettiğimde, “Dur bir şey yapmadan önce düşün” derim.	2,98	1,149
Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.	2,94	1,221
Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.	3,28	1,145

Tablo 4.3: (Devamı) Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği standart sapma ve ortalama değerleri

Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım.	1,94	1,225
Önemli bir işi elimde olmayan nedenlerle geciktirdiğimde kendi kendime sakin olmayı telkin ederim.	2,85	1,116
Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.	2,84	1,189
Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.	3,47	1,157
Kısıtlı param olduğunda kendime bir bütçe yaparım.	3,40	1,236
Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.	3,13	1,195
Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yenemediğim olur.	2,76	1,196
Aç olduğum halde yemek yeme imkanım yoksa, ya açlığımı unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.	2,56	1,271

Tablo 4.3'e bakıldığında Rosenbaum öğrenilmiş güçlülüğüne ait 36 ifadeden ortalaması en düşük olan (1,44) madde "Kendimi sinirli ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım." İfadesidir. En yüksek ortalama sahip madde ise 3,85 ortalamalı "Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar." ifadesidir.

Tablo 4.4: Duygusal uyumsuzluk ölçek ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart sapma
Hastalarla etkileşim halindeyken iyi bir ruh halindeymişim gibi numara yaparım.	3,24	1,233
Hastalarla ilgilenirken sergilediğim duyguları numaradan yaparım.	2,18	,939
İşim için doğru duyguları sergilemek için maske takarım.	2,88	1,206
Hastalara sergilediğim duygular, gerçekten hissettiğim duygulardır.	3,54	1,045
Gerçekten hissettiğimden farklı bir şekilde davranırım.	2,54	1,040
Hastalarla uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	2,65	1,118
Hastalarla etkileşimim çok robot gibidir.	1,78	,986
Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	2,37	1,163
Hastalarla ilgilenirken gerçek duygularımı saklamak zorunda kalırım.	2,76	1,060
İşimi iyi yapabilmek için sergilemem gereken duyguları gerçekten hissederim.	3,53	1,118
Hissettiğim duyguları aynı şekilde hastalara sergilerim.	3,04	1,164

Tablo 4.4'te yer alan duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait ifadelerden en düşük ortalama sahip madde 1,78 ortalama ile "Hastalarla etkileşimim çok robot gibidir." ifadesidir. 11 maddeli ölçekten ortalaması en yüksek madde ise 3,54 ortalama ile "Hastalara sergilediğim duygular, gerçekten hissettiğim duygulardır." ifadesidir.

4.4.3. Faktör ve güvenilirlik analizi

Araştırmada kullanılan üç ayrı ölçek için de sırasıyla güvenilirlik analizi yapılmış sonrasında ise faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapıldıktan sonra her bir ölçeğin alt boyutu için de güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin faktör analizini yapabilmek için öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye ve anlamlılık düzeyine bakmaya yönelik olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Barlett testi yapılmıştır. Daha sonrasında ise ölçeklerin alt faktörlerinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Psikolojik sözleşme değişkenine ait her bir faktöre yönelik güvenilirlik analizi gerçekleştirildikten sonra ölçeğin tamamı için de ayrıca güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizine ait Cronbach's Alpha değeri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.5. Psikolojik sözleşme ölçeği güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,537	16

Yukarıda tablo 4.5'te görüldüğü üzere psikolojik sözleşme algısının Cronbach's alpha değeri düşük düzeydedir ve elde edilen verilere göre 5,9,10,11 ve 12. maddeler güvenilirliği düşürmektedir. Bu nedenle, bu ifadeler çıkartılarak tekrardan güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo. 4.6. 5 madde çıkarıldıktan sonra psikolojik sözleşme ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,739	11

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ölçeğine ait Cronbach's Alpha değeri ,739 olarak bulunmuştur. Bu değer kabul edilebilir düzeydedir. Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan psikolojik sözleşmenin ölçeğine ait KMO-Barlett testi aşağıda tablo 4.7'de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Psikolojik sözleşme ölçeği KMO-Barlett test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,719
Bartlett's	Ki-kare	598,368
	sd	55
	p	,000

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi psikolojik sözleşme ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,719’dur. KMO değeri 0,80’dan küçük ancak bu değere yakın bir değerdir. Bu yüzden KMO değeri orta düzeyde kabul edilebilir bir değerdir. Bartlett’s testinin anlamlılık değeri ise ,05’ten küçüktür ($p=,000$). Bu da ölçek maddeleri için faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir.

Sonraki aşamada toplam varyans değerleri incelenmiştir. Bunun sonucunda dört faktörün toplam varyansı %68,169 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.8: psikolojik sözleşme ölçeğine ait döndürülmüş bileşenler matrisi

Maddeler	Faktörler			
	1	2	3	4
Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.	,819			
İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.	,754			
Değişen performans ihtiyaçları normaldir.	,741			
Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimsenirim.	,645			
Çalıştığım hastane için her türlü fedakarlığı yaparım.		,829		
Çalıştığım hastanenin imaj ve prestijini korurum.		,816		
Çalıştığım hastanenin sorunları ile yakından ilgilenirim.		,780		
Bu hastanede uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim.			,873	
Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.			,828	
İstedğim zaman izin kullanabilirim.				,803
İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.				,668

Faktör analizinden sonra psikolojik sözleşme ölçeğinin dört faktörüne ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme ölçeğinin birinci faktörüne ait güvenilirlik analizi sonucu aşağıda tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9: Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 1’e ait güvenilirlik analizi sonucu

	Cronbach’s Alpha	İfade sayısı
	,746	4

İfadeler-Toplam İstatistikleri				
	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach’s Alpha değeri
Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimsenirim.	10,45	5,546	,467	,733
İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.	9,70	5,843	,590	,668
Değişen performans ihtiyaçları normaldir.	10,31	5,591	,473	,728
Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.	10,04	5,112	,660	,619

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere değişim ve performans ile ilgili ifadelerin yer aldığı faktör 1’e ait Cronbach’s Alpha değeri ,746’dır ve faktör 1’de bulunan dört ifadeden silinmesi durumunda Cronbach Alpha değerini artıracak madde bulunmamaktadır. Faktör 1 için içsel tutarlılık sağlanmaktadır.

Tablo 4.10: Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 2’ye ait güvenilirlik analizi sonucu

	Cronbach’s Alpha	İfade sayısı
	,783	3

İfadeler-Toplam İstatistikleri				
	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach’s Alpha değeri
Çalıştığım hastanenin sorunları ile yakından ilgilenirim.	7,17	3,477	,568	,763
Çalıştığım hastanenin imaj ve prestijini korurum.	6,84	3,599	,653	,683
Çalıştığım hastane için her türlü fedakarlığı yaparım.	7,52	2,895	,660	,667

Faktör 2'nin de Cronbach's Alpha değerinin iyi (,783) olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte özdeşleşme ile ilgili ifadelerin yer aldığı faktörde silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri artacak madde bulunmamaktadır. Faktör 2 için de içsel tutarlılık sağlanmaktadır. Aşağıda tablo 4.11'de faktör 3'e ait güvenilirlik analizi sonucuna yer verilmektedir.

Tablo 4.11: Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 3'e ait güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha		İfade sayısı
,711		2

İfadeler-Toplam İstatistikleri				
	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.	3,60	1,480	,552	.
Bu hastanede uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim.	3,49	1,588	,552	.

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere psikolojik sözleşme ölçeğinin üçüncü faktörüne ait içsel tutarlılık da sağlanmaktadır.

Tablo 4.12: Psikolojik sözleşme ölçeği faktör 4'e ait güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha		İfade sayısı
,594		2

İfadeler-Toplam İstatistikleri				
	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.	2,50	1,449	,329	.
İstedğim zaman izin kullanabilirim.	2,68	1,763	,329	.

Tablo 4.12 incelendiğinde çalışma süresi ile ilgili olan psikolojik sözleşme ölçeğinin dördüncü faktörüne ait Cronbach's Alpha değeri ,594'tür. Faktör 4 de içsel tutarlılık sağlamaktadır ancak faktör 4'ün güvenilirlik düzeyi oldukça düşüktür. Yapılan analizler sonucunda psikolojik sözleşme ölçeğine ait 4 faktör, ölçümlerine göre isimlendirilmiştir ve özet tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.13: Psikolojik sözleşme ölçeğine ve alt faktörlerine ait özet tablo

Faktör	Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Değişim ve performans ile ilgili ifadeler	Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimsenirim.	,819	20,969	,746
	İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.	,754		
	Değişen performans ihtiyaçları normaldir.	,741		
	Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.	,645		
Özdeşleşme ile ilgili ifadeler	Çalıştığım hastanenin sorunları ile yakından ilgilenirim.	,829	19,675	,783
	Çalıştığım hastanenin imaj ve prestijini korurum.	,816		
	Çalıştığım hastane için her türlü fedakarlığı yaparım.	,780		
Çalışma Taahhüdü ile ilgili ifadeler	Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.	,873	15,013	,711
	Bu hastanede uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim.	,828		
Sorumlulukla ilgili ifadeler	İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.	,803	12,512	,594
	İstedğim zaman izin kullanabilirim.	,668		
			68,169	

Psikolojik sözleşme ölçeğine ait geçerlilik ve güvenilirlik gerçekleştirildikten sonra araştırmanın ikinci değişkeni olan öğrenilmiş güçlülük değişkenine ait faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılacaktır.

Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği için bütün olarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonucu aşağıda gösterilmektedir

Tablo 4.14: *Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği güvenilirlik analizi*

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,874	36

Öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait 4, 6, 8, 9, 14, 16, 18, 19, 21, 29, 35 olmak üzere 11 ifade silinmesi durumunda güvenilirlik artacağından dolayı bu ifadeler çıkartılarak tekrardan güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 4.15: *11 madde çıkartıldıktan sonra öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonucu*

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,913	25

11 madde çıkartıldıktan sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucu ,913 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği için faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.16: *Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait KMO ve Barlett's test sonuçları*

KMO and Bartlett's		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,861
Bartlett's	Ki-kare	2107,290
	sd	300
	p	,000

Yapılan analiz sonucunda KMO değeri ,861 olarak gözlemlenmiştir. Barlett's p değeri de ,05'ten küçük olduğu için faktör analizi yapılması uygun olarak görülmektedir. Bununla birlikte, 36 maddelik Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin 6 faktör altında toplandığı, bu 6 faktörün toplam varyansı % 60,918 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Ölçekteki bazı maddeler, döndürülmüş bileşenler matrisinde aynı faktör altında yakın değer aldığı için 10, 23, 25, 26, 30 numaralı maddeler de çıkarılmıştır. Bu 5 ölçek ifadesi çıkarıldıktan sonra beş faktörün toplam varyansı % 60,771 oranında açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4.17: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği döndürülmüş bileşenler matrisi

Maddeler	1	2	3	4	5
Kısıtlı param olduğunda kendime bir bütçe yaparım.	,812				
Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.	,793				
Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.	,687				
Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.	,630				
Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.	,534				
Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan herşeyi ortadan kaldırırım.		,692			
Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir, diye araştırırım.		,640			
Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.		,607			
Bedbin (Üzüntülü) olduğumda, kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.		,600			
Beni sıkı bir düşünce karşısında, güzel şeyler düşünmeye çalışırım.		,597			
Kendimi bedbin (üzüntülü) hissettiğimde, hoş olayları düşünmeye çalışırım.		,542			
Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.		,512			
Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancı düşünürüm.			,810		
Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yenebileceğimi hayal eder, düşünürüm.			,694		
Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.			,609		
Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.				,800	
Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.				,764	
Aç olduğum halde yemek yeme imkanım yoksa, ya açlığımı unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.					,793
Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.					,728
Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.					,594

Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğinden sonra her faktör için güvenilirlik analizi yapılmıştır. İlk faktöre ait güvenilirlik analizi sonucu tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 1’e ait güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach’s Alpha		İfade sayısı	
,804		5	

İfadeler-Toplam İstatikler				
	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach’s Alpha değeri
Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.	13,85	14,001	,446	,810
Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.	13,35	13,793	,540	,781
Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.	13,72	12,300	,708	,729
Kısıtlı param olduğunda kendime bir bütçe yaparım.	13,80	12,122	,666	,741
Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.	14,07	12,857	,595	,765

Tablo 4.18’de görüldüğü üzere Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin birinci faktörüne ilişkin Cronbach’s Alpha değeri ,804’tür. Ancak faktör 1’de yer alan “Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.” maddesi silindiğinde ölçeğin güvenilirlik değeri artacağı görülmektedir. Ancak çok fazla artış göstermediği için maddenin silinmesine gerek görülmemiştir.

Tablo 4.19: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 2'ye ait güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha	İfade sayıları
,813	7

İfadeler-Toplam İstatistikler

	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Kendimi bedbin (üzüntülü) hissettiğimde, hoş olayları düşünmeye çalışırım.	17,75	22,526	,548	,788
Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.	16,96	23,464	,541	,790
Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan herşeyi ortadan kaldırırım.	17,53	23,221	,482	,800
Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir, diye araştırırım.	17,37	23,275	,533	,791
Beni sıkkan bir düşünce karşısında, güzel şeyler düşünmeye çalışırım.	17,38	20,949	,715	,758
Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.	17,67	21,767	,516	,796
Bedbin (Üzüntülü) olduğumda, kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.	17,73	22,919	,532	,791

Tablo 4.19'da görüldüğü üzere Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğinin ikinci faktörüne ait Cronbach's alpha değeri iyidir (,813) ve ifadenin silinmesi durumunda artış gösterecek bir ifade bulunmamaktadır. İçsel tutarlılık sağlanmaktadır.

Tablo 4.20: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 3'e ait güvenilirlik analizi sonucu

	Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
	,661	3

İfadeler-Toplam İstatistikler

	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancı düşünürüm.	5,67	3,270	,494	,535
Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yenebileceğimi hayal eder, düşünürüm.	5,22	3,299	,506	,520
Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.	5,55	3,536	,418	,635

Tablo 4.20 incelendiğinde Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 3'e ait Cronbach's Alpha değeri kabul edilebilir düzeyde (,661) güvenilirliklidir. İfadenin silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değerini artıran bir ifade bulunmamaktadır. İçsel tutarlılık sağlanmaktadır.

Tablo 4.21: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 4'e ait güvenilirlik analizi sonucu

	Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
	,776	2

İfadeler-Toplam İstatistikler

	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.	3,28	1,312	,635	.
Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.	2,94	1,492	,635	.

Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ait dördüncü faktörün Cronbach's Alpha değeri ,776 olarak tespit edilmiştir. Bu değer faktör 4'ün iyi düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.22: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 5'e ait güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,681	3

İfadeler-Toplam İstatistikler

	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.	5,39	4,398	,466	,623
Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.	5,50	4,073	,502	,577
Aç olduğum halde yemek yeme imkanım yoksa, ya açlığımı unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.	5,78	3,738	,518	,557

Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeği faktör 5'e ait Cronbach's Alpha değeri ,681 olarak bulunmuştur. Silindiğinde Cronbach Alpha güvenilirlik düzeyini artıracak herhangi bir madde bulunmaktadır.

Tablo 4.23: Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ve alt boyutlarına ait özet tablo

Faktör	Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Planlı davranma	Kısıtlı param olduğunda kendime bir bütçe yaparım.	,812	15,401	,804
	Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.	,793		
	Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.	,687		
	Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.	,630		
	Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.	,534		

Tablo 4.23: (Devamı) Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğine ve alt boyutlarına ait özet tablo

Ruh hali denetimi	Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan herşeyi ortadan kaldırıyorum.	,692	15,094	,813
	Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir, diye araştırırım.	,640		
	Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.	,607		
	Bedbin (Üzüntülü) olduğumda, kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.	,600		
	Beni sıkı bir düşünce karşısında, güzel şeyler düşünmeye çalışırım.	,597		
	Kendimi bedbin (üzüntülü) hissettiğimde, hoş olayları düşünmeye çalışırım.	,542		
	Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.	,512		
İyiye yorma	Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğimde elde edeceğim kazancı düşünürüm.	,810	10,412	,661
	Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yenebileceğimi hayal eder, düşünürüm.	,694		
	Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.	,609		
Dürtü denetimi	Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.	,800	10,341	,776
	Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.	,764		
Dikkati yönlendirme	Aç olduğum halde yemek yeme imkanım yoksa, ya açlığımı unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.	,793	9,523	,681
	Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.	,728		
	Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.	,594		
			60,771	

Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğinden sonra çalışmanın üçüncü değişkeni olan duygusal uyumsuzluk ölçeği için güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapabilmek için KMO-Barlett's değerinin hesaplaması yapılmıştır.

Tablo 4.24: *Duygusal uyumsuzluk ölçeği güvenilirlik analizi sonucu*

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,636	11

Tablo 4.24'de görüldüğü üzere duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait Cronbach's alpha değeri kabul edilebilir düzeydedir. Ancak 4, 10 ve 11. maddelerin silinmesi durumunda duygusal uyumsuzluk ölçeğinin güvenilirlik düzeyi artış gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle bu üç ifade çıkartılarak güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Tablo4.25: 3 ifade silindikten sonra duygusal uyumsuzluk ölçeği için güvenilirlik analizi sonucu

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,821	8

İkinci kez yapılan güvenilirlik analizi sonucu duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait Cronbach's alpha değerinin iyi düzeyde olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.26: *Duygusal uyumsuzluk ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları*

KMO and Bartlett's		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,850
Bartlett's	Ki-kare	509,578
	sd	28
	p	,000

Tablo 4.26 incelendiğinde duygusal uyumsuzluk ölçeğinin KMO değeri (,850) ve Bartlett's p değerinin (,000) analiz yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda duygusal uyumsuzluk ölçeğinin iki faktör altında toplam varyansın % 60,197 oranında açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 4.27: Duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait döndürülmüş bileşenler matrisi

Maddeler	1	2
Hastalarla etkileşimim çok robot gibidir.	,875	
Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	,698	
Hastalarla ilgilenirken sergilediğim duyguları numaradan yaparım.	,569	
Hastalarla ilgilenirken gerçek duygularımı saklamak zorunda kalırım.	,478	
Hastalarla etkileşim halindeyken iyi bir ruh halindeymişim gibi numara yaparım.		,809
İşim için doğru duyguları sergilemek için maske takarım.		,770
Hastalarla uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.		,584
Gerçekten hissettiğimden farklı bir şekilde davranırım.		,549

Duygusal uyumsuzluk ölçeğine ait faktörler belirlendikten sonra her faktör için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör 1'e ait güvenilirlik analizi aşağıda tablo 4.28'de verilmiştir.

Tablo 4.28: Duygusal uyumsuzluk ölçeği faktör 1'e ait güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,690	4

İfadeler-Toplam İstatistikler

	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Hastalarla ilgilenirken sergilediğim duyguları numaradan yaparım.	6,91	5,665	,543	,587
Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	6,72	5,052	,492	,615
Hastalarla ilgilenirken gerçek duygularımı saklamak zorunda kalırım.	6,33	5,858	,388	,679
Hastalarla etkileşimim çok robot gibidir.	7,31	5,710	,487	,617

Tablo 4.28'de görüldüğü üzere faktör 1'e ait Cronbach's Alpha değeri ,690'dır. Bununla birlikte, silindiğinde Cronbach's Alpha değerini artıracak bir ifade bulunmamaktadır.

Tablo 4.29: Duygusal uyumsuzluk ölçeği faktör 2'ye ait güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	İfadelerin sayısı
,762	4

İfadeler-Toplam İstatistikler

	İfadelerin silinmesi durumunda ölçek ortalaması	İfadenin silinmesi durumunda ölçek varyansı	Düzeltilmiş ifadeler-Toplam korelasyon	İfade silinmesi durumunda Cronbach's Alpha değeri
Hastalarla etkileşim halindeyken iyi bir ruh halindeymişim gibi numara yaparım.	8,06	7,165	,560	,707
İşim için doğru duyguları sergilemek için maske takarım.	8,42	7,612	,498	,741
Gerçekten hissettiğimden farklı bir şekilde davranırım.	8,76	7,884	,584	,696
Hastalarla uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	8,66	7,405	,612	,678

Tablo 4.29 incelendiğinde duygusal uyumsuzluk ölçeğinin ikinci faktörüne ait Cronbach's Alpha değerlerinin iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik analizi sonucunda her bir faktör, literatüre göre isimlendirilmiştir.

Tablo 4.30: Duygusal uyumsuzluk ölçeğine ve alt boyutlarına ait özet tablo

Faktör	Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Yüzeysel davranış	Hastalarla etkileşimim çok robot gibidir.	,875	30,311	,690
	Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	,698		
	Hastalarla ilgilenirken sergilediğim duyguları numaradan yaparım.	,569		
	Hastalarla ilgilenirken gerçek duygularımı saklamak zorunda kalırım.	,478		
Rol yapma	Hastalarla etkileşim halindeyken iyi bir ruh halindeymişim gibi numara yaparım.	,809	29,886	,762
	İşim için doğru duyguları sergilemek için maske takarım.	,770		
	Hastalarla uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	,584		
	Gerçekten hissettiğimden farklı bir şekilde davranırım.	,549		
			60,197	

4.4.5. Pearson korelasyon analizi

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Aşağıda tablo 4.31’de psikolojik sözleşme ile öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine ait korelasyon analizi sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 4.31: *Psikolojik sözleşme ve öğrenilmiş güçlülük değişkenlerine ait Pearson korelasyon analizi sonucu*

	N	r	p
Psikolojik sözleşme Öğrenilmiş güçlülük	203	,289	,000
* Korelasyon katsayısı 0.01 seviyesinde anlamlıdır.			

Sağlık çalışanları üzerinde öğrenilmiş güçlülüğün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda pozitif yönde, 0,01 seviyesinde anlamlı çok zayıf korelasyon olduğu gözlemlenmiştir. (Landau ve Everitt, 2004; Eymen, 2007).

Tablo 4.32: *Psikolojik sözleşme ve duygusal uyumsuzluk değişkenlerine ait Pearson korelasyon analizi sonucu*

	N	r	p
Psikolojik sözleşme Duygusal uyumsuzluk	203	-,068	,337

Tablo 4.32’ye bakıldığında duygusal uyumsuzluk ve psikolojik sözleşme arasında negatif yönde çok zayıf ancak anlamsız korelasyon olduğu gözlemlenmiştir.

4.4.6. Regresyon analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucu öğrenilmiş güçlülüğün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini ifade eden H1 hipotezi aşağıda tablo 4.33 ve duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini ifade eden H2 hipotezi tablo 4.34’te gösterilmiştir.

Tablo 4.33: Öğrenilmiş güçlülüğün psikolojik sözleşme üzerinde etkisine yönelik regresyon analizi sonucu

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	1,932	,258	7,491	,000
Psikolojik Sözleşme	,327	,076	4,279	,000
R=,289, R²= ,083; F= 18, 310				
Bağımlı Değişken: Öğrenilmiş Güçlülük				
Bağımsız Değişken: Psikolojik Sözleşme				

Tablo 4.33'e göre öğrenilmiş güçlülük, psikolojik sözleşmeyi % 8,3 oranında açıklamaktadır. Anlamlılık düzeyine baktığımızda ise öğrenilmiş güçlülük ve psikolojik sözleşme değişkenleri arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucu araştırmanın H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 4.34: Duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşme üzerinde etkisine yönelik regresyon analizi sonucu

Değişken	β	Std. Hata	t	P
(Sabit)	2,831	,297	9,517	,000
Psikolojik Sözleşme	-,085	,088	-.962	,337
R=,068, R²= ,005; F= ,926				
Bağımlı Değişken: Duygusal Uyumsuzluk				
Bağımsız Değişken: Psikolojik Sözleşme				

Tablo 4.34 incelendiğinde, duygusal uyumsuzluk psikolojik sözleşmeyi % 5 oranında açıklamaktadır. Duygusal uyumsuzluk değişkeninin anlamlılık düzeyi 0,05'ten yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu da ilişkinin anlamsız olduğunu göstermektedir. Duygusal uyumsuzluk ve psikolojik sözleşme ilişkisini araştıran H2 hipotezi reddedilmiştir.

H1: Öğrenilmiş güçlülük ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (*Hipotez kabul edilmiştir*).

H2: Duygusal uyumsuzluk ile psikolojik sözleşme arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (*Hipotez reddedilmiştir*).

SONUÇ

Bu tez çalışmasında, bireylerin duygularını, hissettiklerinden farklı bir şekilde dışavurum göstermeleri şeklinde tanımlanan duygusal uyumsuzluğun (Morris ve Feldman, 1996a)) ve bireylerin davranışlarını kontrol etmesini/düzenlemesini konu eden öğrenilmiş güçlülüğün (Rosenbaum ve Jaffe, 1983) psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Söz konusu etkiyi incelemek için ölüm-yaşam mücadelesinde önemli bir role sahip olan ve gün içerisinde çok fazla olumsuz durumla karşılaşan sağlık çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Özellikle Covid19 sürecinde etkin bir rol üstlendikleri düşünüldüğünde de sağlık çalışanları araştırma örneklemini için uygun görülmüştür. Online veri toplama yöntemi ile yapılan araştırmaya Türkiye genelinde çeşitli illerde, çeşitli hastanelerde görev alan 203 sağlık çalışanı birey katılmıştır.

Bulgular üzerinde yapılan analiz sonucunda öğrenilmiş güçlülüğün psikolojik sözleşmeyi düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yani sağlık çalışanları üzerine yaptığımız bu tez çalışmasında öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin psikolojik sözleşmeleri az da olsa etkilenmektedir. Öğrenilmiş güçlülük ile psikolojik sözleşme arasındaki sonucun zayıf çıkmasının nedeni Covid19 koşulları nedeniyle sağlık çalışanlarının yaklaşık bir yıldır yoğun çalışması olabilir. Bu süreçte sağlık çalışanları büyük sorumluluk üstlenmiştir ve artık sürecin hala devam etmesi sağlık çalışanlarını da tükenmişlik noktasına getirmiş olmasının sonucu olarak ilişkinin zayıf olmasında etken olabilir.

Literatürde yer alan diğer çalışmalar incelendiğinde öğrenilmiş güçlülüğün psikolojik sözleşme ile daha önce ele alınmadığı görülmektedir. Bu yönden araştırmaız literatüre katkı sağlamaktadır. Ancak öğrenilmiş güçlülük değişkeni üzerinde durulması gereken bir nokta kullanmış olduğumuz 36 maddelik Rosenbaum öğrenilmiş güçlülük ölçeğinden 16 maddenin çıkarılmış olmasıdır. Özellikle de ters kodlanmış olan maddelerin tamamının elenmiş olması şaşırtıcı görülmektedir. Öğrenilmiş güçlülük ile ilgili literatürde yer alan diğer çalışmalar incelendiğinde ise Bilgili ve Tekin (2019), Sobacı ve Polatçı (2014), Coşkun (2007) gibi diğer araştırmalara ait çalışmalarda genel olarak çoğu ölçek maddelerinin dahil olduğu, çıkartılması durumunda ise az sayıda madde çıkarıldığı görülmüştür. Bizim çalışmamızla benzerlik gösteren çalışma ise 22 madde ile analiz gerçekleştiren Türesin Tetik ve Köse (2015)'nin çalışması oluşturmaktadır. Çalışmamız göz önünde bulundurulduğunda zorlu çalışma sürecinde

sağlık çalışanlarının soruları yeterli düzeyde cevaplayamadığı ve bu durumun da büyük etkisinin olduğu düşünülmektedir.

İkinci bağımsız değişkenimizi oluşturan duygusal uyumsuzluğun psikolojik sözleşmeyi çok zayıf düzeyde negatif etkilediği ancak anlamsız bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Öğrenilmiş güçlülükte değişkenindeki gibi bu ilişkinin anlamsız çıkması üzerinde ise yine Covid19 koşullarının etkisi muhtemel olarak görülmektedir. Sağlık çalışanları uzun süredir devam eden bu süreçte çalışma koşulları ve üstlerindeki sorumluluk yükü ile çalıştıkları hastanelere karşı bağlılıklarında azalma yaşamış olabilirler. Bu durum da ilişkinin anlamsız çıkmasında olası bir etkidir.

Literatürde daha önce çalışılan konularla birlikte değerlendirildiğinde psikolojik sözleşme kavramı önceki yıllarda Castanheira ve Chambel (2009) tarafından duygular bağlamında 220 müşteri hizmetleri çalışanı üzerinde incelenmiş ve bunun sonucunda psikolojik sözleşme ve duygusal uyumsuzluk arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta = -0.15$, $p < .05$). Yapılan bir başka çalışmada psikolojik sözleşme kavramı duygusal emek ile konaklama işletme çalışanları üzerinde ele alınmış ve anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Guliyeva, 2018). Örücü ve Korkmaz (2018) tarafından psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal emek ilişkisini sağlık sektöründe 118 katılımcı üzerinde araştıran çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlalinin duygusal emeğin alt boyutlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç itibarıyla, literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme ile duygusal emek ve duygusal uyumsuzluk ilişkisi konusunda çeşitli sonuçlar mevcuttur. Tez çalışmamızdaki sonuç değerlendirildiğinde ise çalışanların zorlu bir çalışma sürecinden geçtiği göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın sonucu üzerinde içinde bulunulan Covid19'un etkisi olduğu düşünülmektedir. Guliyeva (2018) ve Castanheira ve Chambel (2009) ile kendi çalışmamızı karşılaştırdığımızda farklı örneklemeler üzerinde çalışma yapılması ve çalışılan kurum da sonuçlar üzerinde etkileyici olabilir. Örücü ve Korkmaz (2018)'in çalışması ile karşılaştırdığımızda ise Örücü ve Korkmaz (2018) tarafından yapılan çalışma Balıkesir çevresinde Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak bizim çalışmamızda yer alan katılımcıları doktor, hemşire, sağlık teknisyenleri, tıbbi laboratuvar çalışanları vb. gibi çeşitli pozisyonlarda yer alan katılımcılar oluşturmakla birlikte örneklemin büyük çoğunluğunu da Afyon ve İstanbul çevresinde çalışan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bununla birlikte bizim çalışmamız genel düzeyde diğer

alışmalar ile karşılaştırıldığında farklı lme araçları kullanılması ve özellikle Covid19 gibi çalışanların yoğun olarak çalıştığı süreç göz önünde bulundurulduğunda soru sayılarında da değişiklik olmasının sonuçlardaki farklılığın bir diğer nedeni olabileceğini düşünülmektedir.

Özetle, araştırmamızın  değişkenini ele aldığımızda psikolojik sözleşme kavramı daha önce duygusal uyumsuzluk kavramı ile ele alınmasına rağmen literatürde sektörel olarak da sonuç olarak da farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda, içinde bulunan koşullar göz önünde bulundurulduğunda elde ettiğimiz bulgular itibariyle literatüre farklı bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme, duygusal uyumsuzluk ve öğrenilmiş güçlülük kavramları daha önce birlikte ele alınmamıştır. Bu açıdan da, tez çalışmamız literatüre farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda bu konuda çalışmak isteyenlere çeşitli öneriler sunulabilir. İlk olarak, daha doğru ve güçlü sonuçlar elde etmek için araştırma belirli bir il ya da hastane bağlamında gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, Covid19 sürecinin çalışma üzerinde büyük oranda etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bu süreç bittikten sonra daha rahat koşullar altında araştırma yapılabilir. Son olarak, çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, farklı sektörlerde ya da sağlık sektöründe belirli bir meslek grubunda çalışarak literatüre farklı katkılar sağlayabilirler.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A. B. M. (2017). Managing the psychological contract: Employee relations in South Asia. Palgrave Macmillan/Springer Nature.
- Abraham, R., 1998. Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 124 (2), 229-246.
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209–224.
- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon, duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma, *Social Sciences Research Journal*, 6 (4), 83-98.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Aktaş Polat, S. ve Polat, S. (2016). Investigation of emotional labor presentations styles and self-acceptance values of tour guides, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1612-1618.
- Alan, H. ve Erdoğan, A. (2014). İşgörenlerde Duygusal Uyumsuzluk, Kendine Yabancılaşma ve Öz Gözlemci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, 2. *Uluslararası Davraz Kongresi*, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(SI), 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey.
- Arnold, K. K. (1979). *An Investigation of the Applicability of Maslow's Need Hierarchy Theory and the Porter-Lawler Model of Motivation*, Louisiana State University (LSU), Historical Dissertations and Theses.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H., 1993. Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review* 18 (1), 88-115.

- Aşkun Çelik, D. ve Ünler Öz, E. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30, 2515-2519.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Başoğlu, C. (2021). Learned resourcefulness and emotional intelligence of nursing students: A descriptive and cross-sectional study, *Sağlık ve Toplum*, 31 (1), 119-127.
- Bekçi, V. (2009). *Mesleki ve Teknik Eğitim Gören Öğrencilerin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerinin Megep’de Alan-Dal Seçimi ile İlişkisinin İncelenmesi (Şişli İlçesi Örneği)*, Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Bennett, J. (2014). *The Impact of Emotional Labor and Dissonance on Job Satisfaction Upon Criminal Case Managers*, Doktora tezi, Wilmington University.
- Bilgili, H. ve Tekin, E. (2019). Örgütsel stres, örgütsel bağlılık ve öğrenilmiş güçlülük ilişkisi üzerine bir araştırma, *Ulusal Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2165-2200.
- Bilgin, L. (2001). İşçi-İşveren İlişkilerinde Psikolojik Sözleşme, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 287-296.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: J. Wiley.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 14 (4), 83-596.

- Cassar, V. ve Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation, *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283-289.
- Castanheira, F. ve Chambel, M. J. (2009). Emotion work, psychological contract, and their relationship with burnout, (ed: Morin, E., Ramalho, N., Neves, J. and Savoie, A) içinde *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*. Montreal: Criteos/HEC-Montreal.
- Chen, M.-C., Palmer, M. H. ve Lin, S.-Y. (2018). Creating a conceptual model for family caregivers of older adults intervention research: A narrative review of learned resourcefulness, resourcefulness, and the transtheoretical model, *Geriatric Nursing*, 39, 521–527.
- Cheung, F. Y.-l., & Tang, C. S.-k. (2012). The effect of emotional dissonance and emotional intelligence on work–family interference. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(1), 50–58.
- Chien, M. S. & Chen Lin, C. (2013) Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (1), 1-14.
- Chu, K. H-L. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale, *Tourism Management* 27, 1181–1191.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1–16.
- Conway, N. (2015). Psychological Contract. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4.
- Coşkun, Y. (2007). Lise öğrencilerinde öğrenilmiş güçlülük ve kontrol odağı algılama düzeyi ilişkisinin incelenmesi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 25 (25), 71-85.
- Coşkun, Y. (2009), Ortaöğretim Öğrencilerinin Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri ve Aile İçi İlişkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2), 104-118.

- Coyle-Shapiro, J. A-M. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.
- Côté, S., Moon, S. ve Miners, C. T. H. (2008). Emotion regulation in the workplace içinde (ed: Neal M. Ashkanasy ve Cary L. Cooper) *Research Companion to Emotion in Organizations*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Crego, A., Iñigo, D. M. ve Tschan, F. (2013). Moderating effects of attributions on the relationship between emotional dissonance and surface acting: A transactional approach to health care professionals' emotion work, *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 570-581.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cullinane, N. ve Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review, *International Journal of Management Reviews*, 8 (2), 113-129.
- Çetinkaya, F. F. ve Özkara, B. (2015). Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 72-91.
- Dağ, İ. (1991). Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği'nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2, (4), 269-274.
- Dal Santo, L., Pohl, S. ve Battistelli, A. (2013). Emotional Dissonance and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organisational Commitment and Task Significance, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(13), 691-698.
- Demirkasımoğlu, N. (2014). Teachers' psychological contract perceptions and person-environment fit levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 56, 1-24.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-359.
- Eide, D. (2006). Care in Organizations: A Conceptual Lens to Study Emotions and Capability içinde *Research on Emotions in Organization: Individual and Organizational*

- Perspectives on Emotion Management and Display* (cilt 2), (eds. Wilfred J. Zerbe, Neal Ashkanasy ve Charmine Härtel).
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Erdem, H. (2016). Özel banka çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel adalet etkileşimi: Elazığ ilinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-18.
- Erkal Çil, Ö. (2016). *Okulöncesi Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançları, Örgütsel Adalet ve Destek Algıları, Öğrenilmiş Güçlülük ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi*, Yüksek lisans tezi, Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, İstatistik Merkezi Yayın No: 1.
- Filipova A.A. (2016) Expectancy Theory in Organizations içinde Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
- Fischbach, A., Meyer-Gomes, K., Zapf, D. ve Rank, J. (2006). Emotion Work Across Cultures: a Comparison Between The United States and Germany, (ed. Wilfred J. Zerbe, Neal Ashkanasy ve Charmine Härtel) içinde *Research on Emotions in Organizations* cilt 2 Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display.
- Fischer, A. H. ve Manstead, A. S. R. (2008). Functions of emotion from an organizational perspective içinde (ed: Neal M. Ashkanasy ve Cary L. Cooper) *Research Companion to Emotion in Organizations*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations Behavior, Structure, Processess*, McGraw-Hill (14. Baskı).
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.

- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Cengage Learning (11. Baskı).
- Guliyeva, D. (2018). *Psikolojik sözleşme, kişi örgüt uyumu, örgütsel çekicilik ve duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi; Konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma*, Doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Guy, M. E., Newman, M. A. ve Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor : putting the service in public service*, Armonk, N.Y. : M.E. Sharpe.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. ve Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract, *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 617-626.
- Güleç, M. (2015), *Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Güler, B. (2019). *Psikolojik İklimin Çalışan Performansına Etkisinde Öğrenilmiş Güçlülük ve İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Doktora tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniveristesi.
- Güloğlu, B. (2006). *The Effect of a Cognitive Behavioral Group Counseling Program on the Learned Resourcefulness Level and Automatic Thought Patterns of Elementary School Students*, Doktora tezi, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Güloğlu, B. ve Kararımak, Ö. (2010). Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlamlık, *Ege Eğitim Dergisi*, 11 (2), 73–88.
- Härtel, C. E. J. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture içinde (ed: Neal M. Ashkanasy ve Cary L. Cooper) *Research Companion to Emotion in Organizations*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81–100.
- Hiltrop, J.-M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s, *European Management Journal*, 13 (3), 286-294.

- Hochschild, A.R., (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Hrabok, A. (2003). *The Psychological Contracts of Experienced College Instructors*, Doktora tezi, Saskatoon: College of Education University of Saskatchewan.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311–321.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.
- Kapoor, A. (2015). *Consumer Experiences and Emotion Management*, (ed: Naresh Malhotra).
- Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44 – 65.
- Karatepe, O. M. ve Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 349–358.
- Keleş, H. N. (2012). A Research on Perceived Learned Resourcefulness' Levels of Turkish Academic Staff, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 258-262.
- Keleş, H. N. (2015). The Relationship Between Learned Resourcefulness and Job Satisfaction: A Research on Staff of Higher Education in Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 132 – 135.
- Kennett, D. J. ve Ackerman, M. (1995). Importance of learned resourcefulness to weight loss and early success during maintenance: preliminary evidence, *Patient Education and Counseling*, 25, 197-203.
- Kennett, D. J., Morris, E. ve Bangs, A. M. (2006). Learned resourcefulness and smoking cessation revisited, *Patient Education and Counseling*, 60, 206–211.

- Kennett, D. J. ve Nisbet, C. (1998). The influence of body mass index and learned resourcefulness skills on body image and lifestyle practises, *Patient Education and Counseling*, 33, 1–12.
- Keskinoğlu, M.Ş. (2014). (http://www.antitezakademi.net/?Syf=15&blg=1&ncat_id=2830369&pt=%C3%96%C4%9Frenilmi%C5%9F+G%C3%BC%C3%A7l%C3%BCl%C3%BCk) Erişim tarihi: 2021)
- Kıral, E. (2016). Psychometric properties of the emotional labor scale in a Turkish sample of school administrators. *Eurasian Journal of Educational Research*, 63, 71-88.
- Kıyık, G. (2011). *Psikolojik Sözleşme Kavramının, Türkiye’de Medya Sektörü Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Analizi*, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kirschenbaum, D. S. (1987). Self-regulatory failure: A review with clinical implications. *Clinical Psychology Review*, 7(1), 77–104.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayınları (18. Baskı).
- Korkmazıyürek, Y. (2018). Sosyal ağ’da güçlü bağlar geliştirme ve ilişkisel psikolojik sözleşme ilişkisi akademisyenler üzerine bir çalışma, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 1-23.
- Kotter, J.P. (1973) The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15, 91-99.
- Kovács, M., Kovács, E., & Hegedűs, K. (2010). Is emotional dissonance more prevalent in oncology care? Emotion work, burnout and coping. *Psycho-Oncology*, 19(8), 855–862.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild’s Work, *Management Communication Quarterly*, 14 (19), 8-49.
- Kundu, S. C., Gaba, N. ve Gahlawat, N. (2016). Effects of Emotional Dissonance and Display of Positive Emotions on Employees Intention to Quit: A Study of Indian Service Firms, *Journal of Management and IT*, 7(2), 3-11.
- Landau, S. ve Everitt, B. S. (2004). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*, Chapman & Hall/CRC Press LLC.

- Lawrence, S. A. (2008). The case for emotion-induced toxicity: making sense of toxic emotions in the workplace içinde (ed: Neal M. Ashkanasy ve Cary L. Cooper) *Research Companion to Emotion in Organizations*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*, New York: Springer Publishing Company.
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366–392.
- Levesque, L., Gauvin, L. ve Desharnais, R. (2003). Maintaining exercise involvement: the role of learned resourcefulness in process of change use, *Psychology of Sport and Exercise*, 4, 237–253.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. ve Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press
- Liu, Y. ve Perrewe, P. L. (2005), The Role of Emotion in Employee Counterproductive Work Behavior: Integrating the Psychoevolutionary and Constructivist Perspective, (ed. Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy) içinde *Emotions in Organizational Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: London.
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105(1), 3–46.
- McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84 – 91.
- Meckler, M., Drake, B. H. ve Levinson, H. (2003). Putting Psychology Back Into Psychological Contracts, *Journal of Management Inquiry*, 217-228.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*. New York: Plenum Press.
- Meichenbaum, D. H., & Goodman, J. (1971). Training impulsive children to talk to themselves: A means of developing self-control. *Journal of Abnormal Psychology*, 77(2), 115–126.

- Miller-Fox, G. A. (2019). The USA içinde *The Palgrave Handbook of Global Perspectives on Emotional Labor in Public Service*, (eds: Mary E. Guy, Sharon H. Mastracci ve Seung Bum Yang). Palgrave Macmillan (1. Baskı).
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556.
- Millward, L. ve Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their Psychological Contracts, *British Journal of Management*, cilt 10, 253–274.
- Millward, L. ve Brewerton, P. (2015). Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty-First Century? içinde *Personnel Psychology and Human Resources Management: A Reader for Students and Practitioners* (editörler: Ivan T. Robertson ve Cary Cooper), WileyBlackwell([https://ebrary.net/13848/psychology/personnel_psychology_and_huma
n_resource_management](https://ebrary.net/13848/psychology/personnel_psychology_and_human_resource_management)) (erişim tarihi: 2021).
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*, Doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Mishra, S. K. ve Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: A study of medical representatives in India, *Human Resource Management*, 49(3), 401-419.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological Contracts and Change, *Human Resource Management*, 33 (3), 353-372.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Morris, J.A., Feldman, D.C., 1996a. The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review* 21 (4), 986-1010.
- Morris, J.A., Feldman, D.C., 1996b. The Impact of Emotional Dissonance on Psychological Well-Being: The Importance of Role Internalisation as a Mediating Variable, *Management Research News*, 9 (8).
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior (12th Ed.)*. New Delhi: Tata McGraw.

- Ngai, F-W., Chan, S. W.-C. ve Ip, W.-Y. (2009). The effects of a childbirth psychoeducation program on learned resourcefulness, maternal role competence and perinatal depression: A quasi-experiment, *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1298–1306.
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy theory predictions of salesmen's performance. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 243–253.
- Örücü, E. ve Korkmaz, E. (2018). Psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal emek ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(40), 337-349.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini içinde (ed. Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoş) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Öztürk, Z., Arıkan, G. ve Doğuç, E. (2017). Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, ASEAD II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Antalya, 4(12), 617-632.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, Yüksek lisans tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract Management*, Gabler (1. Baskı).
- Pohl, S., Dal Santo, L. ve Battistelli, A. (2015). Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 65, 295–300.
- Polatcı, S. ve Boyraz, E. (2010). Öğretmenlerin Öğrenilmiş Güçlülüklerinin Kaynak ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 137-154.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 176–211.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23–37.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.

- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Pearson (17. Baskı).
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Roehling, V. M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct, *Journal of Management History (Archive)*, 3 (2), 204–217.
- Rosenbaum, M., & Ben-Ari, K. (1985). Learned helplessness and learned resourcefulness: Effects of noncontingent success and failure on individuals differing in self-control skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 198–215.
- Rosenbaum, M., & Jaffe, Y. (1983). Learned helplessness: The role of individual differences in learned resourcefulness. *British Journal of Social Psychology*, 22, 215- 225.
- Rosenbaum, M., & Rolnick, A. (1983). Self-control behaviors and coping with seasickness. *Cognitive Therapy and Research*, 7(1), 93–97.
- Rosenbaum, M., & Palmon, N. (1984). Helplessness and resourcefulness in coping with epilepsy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 52(2), 244–253.
- Rosenbaum, M. (1980). A schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior Therapy*, 1 1, 109- 121,
- Rosenbaum, M. (1989). Self-control under stress: The role of learned resourcefulness. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 11(4), 249–258.
- Rousseau, D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Rights and Responsibilities*, 2, 121- 139.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created, *Human Resource Management*, 33 (3), 463-489.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report (version 3).
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate, *Academy of Management Perspectives*, 18 (1), 120-127.
- Rousseau, D.M. ve McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rubin, R. S., Tardino, V. M. S., Daus, C. S. ve Munz D. C. (2005). A Reconceptualization of the Emotional Labor Construct: On the Development of an Integrated Theory of Perceived Emotional Dissonance and Emotional Labor, (ed. Charmine E. J. Härtel, Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy) içinde *Emotions in Organizational Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: London.
- Schein, E.H. (1980), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schuster, J. R., Clark, B., & Rogers, M. (1971). Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 187–195.
- Seligman, M. E. P. (1972). Learned Helplessness, *Annual Reviews Med.*, 23, 407-412.
- Sharpe, A. (2003). The psychological contract in a changing work environment. 1-29.
- Shi, X. (Crystal) ve Gordon, S. (2019). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-9.

- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Özel sayı), 731–744.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*. Trends in organizational behavior, cilt 1 (s. 91–109). John Wiley & Sons.
- Siva, N. A. (1991). *İnfertilite’de Stresle Başetme, Öğrenilmiş Güçlülük ve Depresyonun İncelenmesi*, Doktora tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Sobacı, F. ve Polatçı, S. (2014). Öğrenilmiş güçlülük: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 17-38.
- Sora, B. ve Vera, M. (2020). Emotional Dissonance in the Spanish Services Sector: The Role of Support in the Workplace, *The Spanish Journal of Psychology*, 23, s. 1-14.
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions In the Psychological Contract: Some Evidence From the Banking Sector, *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.
- Türk Dil Kurumu, sozluk.gov.tr (erişim tarihi: 2020).
- Topçu, M. K. ve Basım, N. (2015). Kobi’lerde çalışanları kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü, *Turkish Studies*, 10, 861-886.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2004). The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 421–428.
- Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Human Relations*, 52(7), 895-922.

- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalist liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26), 29-56.
- Uehara, E. S. (1995). Reciprocity reconsidered: Gouldner's "moral norm of reciprocity" and social support. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12(4), 483–502.
- Wegge, J., Dick, R. V. ve Bernstorff, C. (2010), Emotional dissonance in call centre work, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 596 – 619.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Business Performance*, Gower Publishing Limited, England.
- Vella, J. (2015). Emotional Dissonance, *Wiley Encyclopedia of Management*, 9, 1-2.
- Vennila, M. ve Vivekanandan, K. (2017). A Study on How Emotional Dissonance Impact Work Exhaustion, Job Satisfaction and Turnover Intention Among It' Professionals, *International Journal of Management (IJM)*, 8 (1), 1-12.
- Yao, X. ve Wang, L. (2008). Socially oriented values and reciprocity norm predict organizational commitment, *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 247–252.
- Yaycı, L., İlhan, T. ve Sarıkaya, Y. (2018). The mediation role of problem solving skills on the relationship between learned resourcefulness and loneliness, *European Journal of Education Studies*, 5(6), 1-14.
- Yıldırım, M. H., Gülpınar, Ş. ve Uğuz, Ş. (2012). İş yaşamında öğrenilmiş güçlülük ile iş stresi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 133-144.
- Yıldız, Ç. (1997). *Yüksek ve Düşük Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyine Sahip Bireylerin Başarı ya da Başarısızlık Durumlarına İlişkin Nedensel Yüklemleri*, Yüksek lisans tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Yıldız, H., Yıldız, B. ve İyigün, N. Ö. (2016). Psikolojik sözleşme algısının sanal kaytarma davranışları üzerindeki etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 147-165.

- Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2017). Psikolojik Sözleşme Kavramının Evrimsel Gelişiminin Bilimsel Haritalama Yöntemiyle İncelenmesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 243-263.
- Yin, J. L. ve Xu, C. W. (2008). The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes, *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 1-5.
- Yozgat, F., Çalışkan, S. C. ve Oben Ürü, F. (2012). Exploring Emotional Dissonance: On Doing What You Feel and Feeling What You Do, *8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 673-682.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 107-126.
- Yürür, Ş. ve Keser, A. (2010). Öğrenilmiş güçlülük: Öğretmenler üzerinde bir uygulama, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(1), 59-70.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). "Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout". *Psychology and Health*, Vol 16, 527-545.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., Isic, A., (1999). Emotion work as a source of stress: the concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (3), 371-400.
- Zauszniewski, J. A., Eggenschwiler, K., Preechawong, S., Roberts, B. L. ve Morris, D. L. (2006). Effects of teaching resourcefulness skills to elders, *Aging & Mental Health*, 10(4), 404-412.
- Zauszniewski, J. A. ve Martin, M. H. (1999). Developmental Task Achievement and Learned Resourcefulness in Healthy Older Adults, *Archives of Psychiatric Nursing*, 13 (1), 41-47.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Psikolojik Sözleşme'nin Öğrenilmiş Güçlülük ve Duygusal Uyumsuzluk ile Arasındaki İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Araştırma

Değerli katılımcı,

Bir yüksek lisans tezi araştırması için olan bu ölçek soruları psikolojik sözleşmenin öğrenilmiş güçlülük ve duygusal uyumsuzluk ile arasındaki ilişkiyi belirlemek için oluşturulmuştur. Birinci bölümünde demografik değişkenlere yönelik ölçek sorular yer almaktadır. Araştırma sorularının ikinci bölümünde, psikolojik sözleşmeyi ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde ise öğrenilmiş güçlülüğü belirlemeye yönelik ölçek sorularına yer verilmiştir. Araştırmanın son (dördüncü) bölümde ise duygusal uyumsuzlukla ilgili sorular yer almaktadır. Gerçek durumu belirleyebilmek açısından ankete içtenlikle cevap vermeniz büyük önem arz etmektedir. Araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu formlardan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Bu yüzden lütfen kimsenin baskısı altında olmadan soruları cevaplayınız. Araştırmaya katılımınız ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç Dr. Didem Paşaoğlu Baş

Gülnur Yağıcı

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Medeni durumunuz?

☐ Evli

☐ Bekar

3. Yaşınız?

☐ 18-26

☐ 27-35

☐ 36-44

☐ 45-53

☐ 54 ve üstü

4. Eğitim durumunuz? (En son mezun olunan)

☐ Lise

☐ Önlisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

5. Aylık kişisel geliriniz?

☐ 0 - 3000 TL

☐ 3.001 - 4.000 TL

☐ 4.001 - 5.000 TL

☐ 5.001 TL ve üstü

6. Mesleki deneyim?

☐ 0-5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16 ve üzeri

2. BÖLÜM

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi istediğim zaman bırakabileceğimi biliyorum.					
2. Patronuma karşı uzun süreli çalışacağıma dair verilmiş bir taahhüdüm yoktur.					
3. İstedğim zaman izin kullanabilirim.					
4. Bu hastanede uzun süre çalışacağıma dair kimseye herhangi bir söz vermedim.					
5. İşimi yaparken hep kendimden taviz verdiğimi düşünüyorum.					
6. Çalıştığım hastanenin sorunları ile yakından ilgilenirim.					
7. Çalıştığım hastanenin imaj ve prestijini korurum.					
8. Çalıştığım hastane için her türlü fedakarlığı yaparım.					
9. Sadece benden istenen sorumluluk ile ilgili işleri yaparım.					
10. Ne için maaş alıyorsam, sadece o işi yaparım.					
11. Mümkün olduğunca az sayıda sorumluluk üstlenmeye çalışırım.					
12. Sadece iş sözleşmemde yazan görevleri yaparım.					
13. Beni zorlayan performans standartlarını derhal benimsenirim.					
14. İşin gereklerinden dolayı değişen performans ihtiyaçlarına uyum sağlarım.					
15. Değişen performans ihtiyaçları normaldir.					
16. Yeni ve farklı performans taleplerini benimserim.					

3. BÖLÜM

	Hiç Tanımlamıyor	Biraz Tanımlıyor	İyi Tanımlıyor	Oldukça İyi Tanımlıyor	Çok İyi Tanımlıyor
1. Sıkıcı bir iş yaparken işin en az sıkıcı yanını ve bitirdiğinde elde edeceğim kazancı düşünürüm.					
2. Beni bunaltan bir iş yapmak zorunda olduğumda, bunaltımı nasıl yenebileceğimi hayal eder, düşünürüm.					
3. Duygularımı düşüncelerime göre değiştirebilirim.					
4. Sinirlilik ve gerginliğimi yardım almadan yenmek bana zor gelir.					
5. Kendimi bedbin (üzüntülü) hissettiğimde, hoş olayları düşünmeye çalışırım.					
6. Geçmişte yaptığım hataları düşünmekten kendimi alamam.					
7. Güç bir sorunla karşılaştığımda düzenli bir biçimde çözüm yolları ararım.					
8. Birisi beni zorlarsa işimi daha çabuk yaparım.					
9. Zor bir karar vereceksem bütün bilgiler elimde olsa bile bu kararı ertelerim.					
10. Okuduğum şeye kendimi veremediğimi fark ettiğim zaman, dikkatimi toplamak için yeni yollar ararım.					
11. Çalışmayı planladığımda, işimle ilgili olmayan herşeyi ortadan kaldırırım.					
12. Kötü bir huyumdan vazgeçmek istediğimde, bu huyumu devam ettiren nedir, diye araştırırım.					
13. Beni sıkan bir düşünce karşısında, güzel şeyler düşünmeye çalışırım.					
14. Günde iki paket sigara içiyor olsam, sigarayı bırakmak için muhtemelen başkasının yardımına ihtiyaç duyarım.					
15. Kendimi kötü hissettiğimde neşeli görünmeye çalışarak ruh halimi değiştiririm.					
16. Kendimi sinirli ve gergin hissettiğimde, sakinleştirici ilacım varsa bir tane alırım.					
17. Bedbin (Üzüntülü) olduğumda, kendimi hoşlandığım şeylerle uğraşmaya zorlarım.					
18. Hemen yapabilecek durumda bile olsam hoşlanmadığım işleri geciktiririm.					
19. Bazı kötü huylarımdan vazgeçebilmem için başkalarının yardımına ihtiyaç duyarım.					
20. Oturup belli bir işi yapmam güç geldiğinde, başlayabilmek için değişik yollar ararım.					
21. Beni kötümser yapsa da, gelecekte olabilecek bütün felaketleri düşünmekten kendimi alamam.					
22. Önce yapmam gereken işi bitirip, daha sonra gerçekten hoşlandığım işlere başlamayı tercih ederim.					
23. Bedenimin herhangi bir yerinde ağrı hissettiğimde bunu dert etmemeye çalışırım.					
24. Kötü bir huyumu yendiğimde kendime olan güvenim artar.					

25. Başarısızlıkla birlikte gelen kötü duyguları yenmek için, sık sık kendime bunun bir felaket olmadığını ve bir şeyler yapabileceğimi telkin ederim.					
26. Kendimi patlayacakmışım gibi hissettiğimde, “Dur bir şey yapmadan önce düşün” derim.					
27. Birine çok öfkelensem bile davranışlarımı kontrol ederim.					
28. Genellikle bir karar vereceğim zaman, ani kararlar yerine bütün ihtimalleri göz önüne alarak sonuca varmaya çalışırım.					
29. Acilen yapılması gereken şeyler olsa bile, önce yapmaktan hoşlandığım şeyleri yaparım.					
30. Önemli bir işi elimde olmayan nedenlerle geciktirdiğimde kendi kendime sakin olmayı telkin ederim.					
31. Bedenimde bir ağrı hissettiğim zaman, ağrıdan başka şeyler düşünmeye çalışırım.					
32. Yapılacak çok şey olduğunda genellikle bir plan yaparım.					
33. Kısıtlı param olduğunda kendime bir bütçe yaparım.					
34. Bir iş yaparken dikkatim dağılırsa, işi küçük bölümlere ayırırım.					
35. Sık sık beni rahatsız eden nahoş düşünceleri yeneemediğim olur.					
36. Aç olduğum halde yemek yeme imkanım yoksa, ya açlığımı unutmaya ya da tok olduğumu düşünmeye çalışırım.					

4. BÖLÜM

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Hastalarla etkileşim halindeyken iyi bir ruh halindeymişim gibi numara yaparım.					
2. Hastalarla ilgilenirken sergilediğim duyguları numaradan yaparım.					
3. İşim için doğru duyguları sergilemek için maske takarım.					
4. Hastalara sergilediğim duygular, gerçekten hissettiğim duygulardır.					
5. Gerçekten hissettiğimden farklı bir şekilde davranırım.					
6. Hastalarla uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.					
7. Hastalarla etkileşimim çok robot gibidir.					
8. Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.					
9. Hastalarla ilgilenirken gerçek duygularımı saklamak zorunda kalırım.					
10. İşimi iyi yapabilmek için sergilemem gereken duyguları gerçekten hissederim.					
11. Hissettiğim duyguları aynı şekilde hastalara sergilerim.					

Katılımınız ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

EK 2: ÖLÇEK İZİNLERİ

**Dr. Mustafa Kemal Topcu**

Teşekkürler

Saygılarımla.

**Dr. Mustafa Kemal Topcu • 22:19**

Gölnur hocam selamlar. Psikolojik sözleşme literatürüne katkılarınız için simdidenden tesekkür ederim. Olcek kullanımı konusunda ihtiyaç duydukca desteğe hazır olduğumu bilmenizi isterim. Kariyerinizde basarılar, işlerinizde kolaylıklar dilerim.

**Gölnur Yağıcı • 22:39**

Çok teşekkür ederim.

**Dr. Mustafa Kemal Topcu**

**Gölnur Yağıcı • 21:39**

Psikolojik sözleşme ölçek kullanım izni

Merhaba Mustafa Bey,

Ben Anadolu Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda İstanbul Aydın Üniversitesi'nde İşletme İngilizce bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım. Yüksek lisans tezimde psikolojik sözleşme üzerine çalışmaktayım.

Kusura bakmayın size ait iki mail buldum. Onlara mail attım ama ikisinde de iletilemeyince buradan yazıyorum.

İzniniz olursa, Türkçe'ye çevirisini yapmış olduğunuz Rousseau'ya (2000, version 3) ait ölçeği kullanmak istiyorum.

Teşekkürler

Permission to use emotive dissonance scale Gelen Kutusu X

 **Gülner Yağcı** [Redacted] 2 Şubat Sal 14:37 (1 gün önce) ☆ ↶ ⋮

Alici: kchu

Hello Mrs. Chu,

I am a master student at Anadolu University in Turkey. I study emotional dissonance on my master thesis. If you permit, I want to use your emotive dissonance scale that you developed with Suzanne K. Murmann on your study called "Development and validation of the hospitality emotional labor scale".

Thank you
Yours Sincerely,

 **kchu** 08:07 (14 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Alici: ben

Dear Gulnur

You are very welcomed to adopt the scale in your study. I wish you all the best in your thesis writing!

Regards,

Kay Chu

寄件者: Gülner Yağcı [Redacted]
寄件日期: 2021年2月2日 下午 07:37
收件者: kchu
主题: Permission to use emotive dissonance scale

Rosenbaum Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği (Türkçe Uyarlaması) Kullanım İzni Gelen Kutusu X

 **Gülner Yağcı** [Redacted] 2 Şubat Sal 20:35 (1 gün önce) ☆ ↶ ⋮

Alici: ihsandag

Merhaba İhsan Bey,

Ben Anadolu Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon bölümü tezi yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda İstanbul Aydın Üniversitesi'nde İşletme İngilizce bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım. Yüksek lisans tezimde öğrenilmiş güçlülük konusu üzerine danışmanım Doç. Dr. Didem Paşaoğlu Baş ile çalışmaktayım. Ayşe Hanımın iletişim bilgilerini araştırdım ama herhangi bir mail adresi bulamadığım için size mail atıyorum. İzininiz olursa sağlık çalışanları üzerine siz ve Ayşe Siva Hanım tarafından Türkçeye uyarlanmış olduğunuz Rosenbaum Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğini kullanmak istiyorum.

Teşekkürler
Saygılarımla.

 **İhsan Dağ** 10:33 (11 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Alici: ben

Sayın Gülner Yağcı,

Çalışmanızda, uyarlamasını yaptığım Rosenbaum'un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeğini (RÖGÖ) kullanabilirsiniz. Ölçek ve makalesi ektedir. Başarılar dilerim.

Prof. Dr. İhsan Dağ

[Redacted]

[Redacted]

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Gülnur YAĞICI

Yabancı Dil : İngilizce

Doğum Yeri ve Yılı :

E-Posta : _____

Eğitim:

Lisans: Devam ediyor, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Sağlık Yönetimi

Lisans: 2018, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme

Lise: 2013, Afyon Fatih Anadolu Lisesi

Mesleki Geçmişi: (2020-Devam ediyor), Araştırma görevlisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme