



**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI VE
DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ANTALYA
BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi
İbrahim AKÇA

Eskişehir 2023

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI VE DÜZENLEYİCİ
DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ANTALYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İbrahim AKÇA

DOKTORA TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2023

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İbrahim AKÇA'nın "Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Antalya Bölgesinde Bir Araştırma" başlıklı tezi .../.../2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, **Turizm İşletmeciliği** Anabilim dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL	
Üye	: Prof. Dr. Rıdvan KOZAK	
Üye	: Prof. Dr. Emre SEZİCİ	
Üye	: Doç. Dr. Ömer Zafer GÜVEN	
Üye	: Doç. Dr. Bahar SUVACI	

Prof. Dr. Saime ÖNCE
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI VE DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ANTALYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

İbrahim AKÇA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2023

Danışman: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Araştırmanın amacı, otel çalışma koşullarına ilişkin unsurların işten ayrılma niyetini (İAN) nasıl ve hangi şartlar altında etkilediğini belirlemektir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) ve üretkenlik karşıtı davranışların (ÜKD) seri aracılık; etik iklimin koşulsal (düzenleyici) rolü incelenmiştir. Bu ilişkilerin temellendirilmesinde kaynakların korunması, sosyal mübadele ve koşul bağımlılığı kuramlarından istifade edilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modeli analizi ile denetlenmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinde Smart PLS programından yararlanılmıştır. Veriler Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre PSİ ve ÜKD'nin otel çalışma koşulları olarak kabul edilen fiziki ortam koşulları, ücret ve düzensiz çalışma sürelerinin İAN ile ilişkisinde tam seri aracılık; terfi olanakları ve iş güvencesizliğinin İAN üzerindeki etkisinde ise kısmi bütünleyici seri aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Seri aracılık etkileri negatif yönlüdür. Öte yandan, PSİ ve ÜKD'nin mesleki eğitim imkanları ve İAN arasındaki ilişkide seri aracılık rolü tespit edilememiştir. Bununla birlikte etik iklimin düzenleyici rolü anlamlı değildir. Sonuç olarak, çalışma koşullarına ilişkin unsurlar (mesleki eğitim imkanları hariç) PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'yi olumsuz etkilemektedir.

Anahtar Sözcükler: Çalışma koşulları, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı davranışlar, etik iklim, otel endüstrisi.

ABSTRACT

THE ROLE OF MEDIATOR AND MODERATOR VARIABLES IN THE EFFECT OF WORKING CONDITIONS ON TURNOVER INTENTION IN HOTEL BUSINESSES: A RESEARCH IN ANTALYA REGION

İbrahim AKÇA

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Science, July 2023

Supervisor: Prof. A. Çiğdem KIREL (Ph.D)

The aim of this research is to determine how and under what conditions the factors related to hotel working conditions affect the turnover intention (TI). Accordingly, the serial mediating role of psychological contract breach (PCB) and counterproductive behavior (CWB); the moderator role of the ethical climate was examined. Conservation of resources (COR), social exchange (SOE) and condition dependency theory were used to justify these relations. Relationships between variables were checked with structural equation model analysis. The Smart PLS (v.4) program was used to test the research model. The data were obtained from employees of 5-star hotels in Antalya. The findings show that PCB and CWB are serially mediated in the relationship between physical environment conditions, wages, irregular working hours and TI, in addition, PCB and CWB have a partial complementary serial mediating role in the effect of promotion opportunities and job insecurity on TI. Serial mediation effects are negative. On the other hand, PCB and CWB do not have a serial mediating effect in the relationship between vocational training opportunities and TI. However, the moderator role of ethical climate is not significant. As a result, factors related to working conditions (excluding vocational training opportunities) negatively affect TI via PCB and CWB.

Keywords: Working conditions, turnover intention, psychological contract breach, counterproductive behaviors, ethical climate, hotel industry.

TEŞEKKÜR

Hayatım boyunca her alanda desteklerini her zaman yanımda hissettiğim **sevgili aileme** bu vesileyle en derin şükran ve minnetimi bildirmeyi büyük bir vefa borcu olarak görüyorum. Eğitim hayatımın bu evresini görmeye ömrü vefa etmeden aramızdan ayrılan **sevgili anneciğime** benim için yaptığı fedakârlıklarına edeceğim hiçbir teşekkürün onun emeklerine karşılık gelecek değerde olmayacağına inanıyor olsam da açık yüreklilikle ve sade bir şekilde burada **özel olarak minnetimi bildirmek isterim**.

Bununla birlikte mensubu olmakla her zaman iftihar ettiğim Berazi Konfederasyonu Aladini Aşireti mensubu Ağcan Ailesi ve değerli akrabalarımın destek ve duaları için şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, bu araştırmanın ortaya çıkmasında eserlerinden yaralandığım araştırmacılara; verilerin toplanmasında katkılarını esirgemeyen kıymetli otel yönetici ve çalışanlarına; değerli hocam Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL'e; savunma jürisinin seçkin üyeleri saygıdeğer hocalarım; Prof. Dr. Rıdvan KOZAK, Prof. Dr. Emre SEZİCİ, Doç. Dr. Ömer Zafer GÜVEN, Doç. Dr. Bahar SUVACI'ya katkıları için teşekkür ederim.

Sevgili anneciğim Üveys AKÇA'nın aziz hatırasına...

28/07/2023

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 çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı ile 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 sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İbrahim AKÇA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	İV
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	6
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	8
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. Çalışma Koşulları Kavramı	10
2.1.1. Otel işletmelerinde çalışma koşulları	11
2.1.1.1. Ücretler	12
2.1.1.2. Çalışma süreleri ve iş yükü	13
2.1.1.3. İş güvencesizliği, mevsimsellik ve sosyal güvenlik hakları.....	16
2.1.1.4. Mesleki eğitim ve terfi imkanları	17
2.1.1.5. Fiziki çalışma ortamı	18
2.1.2. Turizmde Çalışan Profili	20
2.2. Psikolojik Sözleşme	23
2.2.1. Psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri	24
2.2.1.1. Denge Kuramı (Equilibrium Theory)	25
2.2.1.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity).....	26
2.2.1.3. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory).....	28
2.2.1.4. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	29
2.2.1.5. Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory).....	31
2.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı	33
2.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları ve Türleri	39
2.2.3.1. İşlemsel (Transactional) sözleşmeler.....	39
2.2.3.2. İlişkisel (Relational) sözleşmeler.....	40
2.2.3.3. Geçişsel (Transitional) sözleşmeler	40

2.2.3.4. Dengeli (Balanced) sözleşmeler.....	40
2.2.4. PSİ (Psychological Contract Breach - Violation).....	41
2.2.4.1. Psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerine ilişkin araştırmalar.....	43
2.2.4.2. Turizm araştırmalarında PSİ'nin öncülleri	47
2.2.5. Psikolojik sözleşme ihlalinin ardılları	49
2.2.5.1. Turizm araştırmalarında PSİ'nin ardılları.....	53
2.3. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	56
2.3.1. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Kavramı	56
2.3.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışları Açıklamaya Yönelik Kuramlar.....	59
2.3.3. ÜKD'ye Yönelik Yaklaşımlar ve ÜKD'nin Boyutları	61
2.3.3.1. Çalışanlara karşı kötü davranma / kötüye kullanma.....	63
2.3.3.2. Sabote etme.....	64
2.3.3.3. Üretimden sapma.....	65
2.3.3.4. Geri çekilme.....	65
2.3.3.5. Çalma / Hırsızlık	66
2.3.4. Üretkenlik karşıtı davranışların öncülleri.....	66
2.3.4.1. Örgütsel Öncüller	69
2.3.4.2. Bireysel öncüller.....	73
2.3.5. Turizm araştırmalarında ÜKD'nin öncülleri.....	75
2.3.6. Üretkenlik karşıtı davranışların ardılları.....	79
2.3.6.1. Örgüt açısından ardılları.....	79
2.3.6.2. Birey açısından sonuçları	80
2.3.7. Turizm araştırmalarında üretkenlik karşıtı davranışların ardılları.....	81
2.3.7.1. Örgüt açısından ardılları.....	81
2.3.7.2. Birey açısından ardılları.....	82
2.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	83
2.5. Etik İklim	87
2.5.1. Etik İklim Türleri.....	88
2.5.1.1. Teorik etik iklim türleri	89
2.5.1.2. Deneysel/uygulamalı etik iklim türleri.....	91
2.5.2. Etik iklimin sonuçları	93
2.6. Araştırma Kurgusunun Genel Görünümü	95
3. ARAŞTIRMA PARADİGMASI.....	99

4. HİPOTEZ GELİŞİMİ	100
4.1. Çalışma Koşulları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi.....	100
4.2. ÇK, PSİ ve İAN Arasındaki İlişkiler	102
4.3. ÇK, ÜKD ve İAN Arasındaki İlişkiler	106
4.4. Çalışma Koşulları, PSİ, ÜKD İlişkileri ve Seri Aracılık Hipotezleri	110
4.5. Etik İklimin Koşulsal Rolü.....	113
5. YÖNTEM	115
5.1. Araştırma Evreni ve Örneklem	115
5.2. Ölçüm Değişkenleri.....	117
5.2.1. Çalışma Koşullarını Ölçmede Yararlanılan Ölçekler	117
5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği.....	118
5.2.3. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği.....	118
5.2.4. Etik İklim Ölçeği	119
5.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	119
5.2.6. Seri Aracılık Modeli.....	119
5.2.7. Düzenleyici Etki Modeli.....	120
5.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri.....	120
5.3.1. Pilot Araştırma	120
5.3.2. Ana Araştırma.....	122
6. BULGULAR.....	126
6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	126
6.2. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar	127
6.2.1. Araştırma Modeline İlişkin Doğrudan Etki Hipotezleri	131
6.2.2. Aracılık ve Seri Aracılık Hipotezleri.....	135
6.2.3. Düzenleyici Etki Hipotezi	142
7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	143
7.1. Sonuç ve Tartışma.....	143
7.2. Araştırmanın Teoriye Yönelik Katkıları	152
7.3. Uygulamaya Yönelik Katkılar	154
7.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler	157
KAYNAKÇA.....	159
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Çizelge 2.1. Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri Sınıfının Tüm Faaliyetler Karşısındaki Eğitim İşgücü İstatistikleri (%).....	23
Çizelge 2.2. Psikolojik Sözleşmenin Unsurları	38
Çizelge 3.1. Araştırma metodolojisinin genel görünümü.....	99
Çizelge 5.1. <i>Örneklem Sayısının Antalya İlçelerine Göre Dağılımı ve Anket Geri Dönüş Oranları</i>	117
Çizelge 5.2. Kaynak araştırmalarda ÇK ölçekleri ve ifade sayıları.....	118
Çizelge 5.3. Ayrışma Geçerliliğine ilişkin Sonuçlar (Fornell ve Larcker Kriteri)	124
Çizelge 5.4. HTMT Kriteri (Heterotrait-monotrait ratio).....	125
Çizelge 6.1. Katılımcılara ilişkin demografik istatistikler.....	127
Çizelge 6.2. Araştırma Modeli Katsayıları	129
Çizelge 6.3. Araştırma Modeli Doğrudan Etki Katsayıları	131
Çizelge 6.4. Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları ve Seri Aracılık Modeli Testleri	136

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı	37
Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu	42
Şekil 2.3. Örgüt İçinde Sapkın Davranışlar Tipolojisi	62
Şekil 2.4. Stres Yükleyici – Duygu Modeli.....	68
Şekil 2.5. Victor ve Cullen’nın (1988) Teorik Etik İklim Türleri	89
Şekil 2.6. Martin ve Cullen’in (2006) Deneysel Etik İklim Türleri	92
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	114
Şekil 5.1. Seri aracılık modelinin istatistiksel diyagramı	120
Şekil 5.2. Koşulsal etkinin istatistiksel diyagramı.....	120
Şekil 6.1. Yapısal Eşitlik Modeli.....	128
Şekil 6.2. Zhao vd. (2010)’nin Aracı Etki Karar Ağacı.....	139
Şekil 6.3. Etik iklim x ÜKD ---> İAN yolu Eğim Testi	142

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
CR	: Bileşik Yapı Güvenilirliği
ÇGSB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ÇK	: Çalışma Koşulları
Eİ	: Etik İklim
HTMT	: Heterotrait-Monotrait Ratio
İAN	: İşten Ayrılma Niyeti
KKK	: Kaynakların Korunması Kuramı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği
PLS	: Kısmi En Küçük Kareler
PSİ	: Psikolojik Sözleşme İhlali
SY-DM	: Stres Yükleyici - Duygu Modeli
ÜKD	: Üretkenlik Karşıtı Davranışlar
VIF	: Varyans Artış Faktörü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ARACI VE DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLERİN ROLÜ: ANTALYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. GİRİŞ

Bacasız sanayi olarak değerlendirilen ve bir hizmet sektörü olan turizm, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir istihdam kaynağı olmasına rağmen genellikle zayıf ve yetersiz insan sermayesi sorunuyla karşı karşıyadır (Liu ve Wall, 2006). Buna paralel olarak sektörün emek yoğun özelliği işgören devri konusunu her zaman yönetilmesi gereken en önemli süreç olarak turizm işletmelerinin karşısına çıkarmaktadır. Bu nedenle, sektördeki istihdam özellikleri ve çalışma koşullarının yanı sıra işgören devir hızı gibi temel sorunlarının çok iyi teşhis edilmesi gereklidir. Sektörde nitelikli personel istihdamı ve işgören devir hızı oranları ile ilgili birtakım sorunlar mevcuttur (Hinkin ve Tracey, 2000; Milman, 2003; Kazlauskaite, Buciuniene ve Turauskas, 2006; Martin, Mactaggart ve Bowden, 2006; Poulston, 2008; Silva, 2006; Chalkiti ve Sigala, 2010). Çalışanların kısa sürede işten ayrılmaları, düşük eğitimli personel istihdamı, yetersiz ve düşük ücretlendirme politikaları, turizm sektöründeki işlerin düşük statülü işler olarak algılanması bu durumun yaşanmasında önemli faktörlerdir. Yanı sıra, sektörün kıyı bölgelerde mevsimsellik göstermesi (iş güvencesizliği), uzun ve düzensiz çalışma saatleri gibi çalışma koşullarının uygunsuzluğu diğer önemli faktörlerdir. Bu durum, diğer koşullarla birlikte düşünüldüğünde çalışanların ve işletmelerin verimliliğini düşürmekte, aynı zamanda çalışanların örgütlerine yönelik birtakım olumsuz tutum geliştirmelerine neden olmaktadır. Tüm bu sorunlar sektörde dengeli ve güçlü bir istihdam yapısının oluşmasını zorlaştırmaktadır. Sektör, yapısı itibari ile yüksek istihdam oranlarına sahip olmakla beraber işletme ve çalışan verimliliğini düşüren çeşitli olumsuz koşulları da bünyesinde yaygın olarak barındırmaktadır. Bu nedenle Türkiye’deki mevcut durumu ve çözüm önerilerini ortaya koyan araştırmaların üzerinde yoğunlaşılması gerekmektedir (Kaya ve Atçı, 2015).

Çalışanların, bireysel becerilerine uygun işlerde çalıştırılmaması, yetersiz fiziksel çalışma ortamları, düşük ücret ve diğer ek gelirler, mesleki eğitim ve terfi gibi motivasyon

unsurları yönünden pek çok konuda örgütlerinde yaşadıkları uyumsuzluklar, çalışanların bireysel performanslarını olumsuz etkilediği gibi, onların örgütlerinden ayrılmasına neden olabilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014 s. 111). Düşük motivasyonla birlikte görev performanslarında yaşanan düşüş çalışanların örgütlerine bağlılıklarını etkileyerek işten ayrılmaya kadar sürükleyebilmektedir. Nitelikli bir çalışanın işten ayrılması ise örgüt açısından yetenek kaybı, yeni çalışan bulma, oryantasyon, zaman kaybı ve birtakım yönetim maliyetlerinin yanı sıra hizmet sunulmasının sektöre uğraması gibi sorunlara neden olduğundan, arzu edilen bir durum değildir (Karakaş, 2017, s. 84). İşgören devri, hem yeni işe alım süreçleri bakımından hem de işletme faaliyetinin sürekliliği ve verimliliği açısından pek çok yönüyle işletmeler için önemli mali yükler getiren bir husustur. İşgörenlerin performansının düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olması turizm sektörünün en önemli problemlerinden biridir (Kaya, 2007, s. 356). Bu nedendir ki, kalifiye iş gücünün örgüte çekilmesi, yetiştirilmesi ve uzun süreli istihdam edilmesi, sebep olacağı maliyetleri açısından konaklama sektörünün çözmesi gereken en önemli sorun olarak karşımızda durmaktadır. Hizmet üreten bir işletme olarak bir konaklama işletmesinin başarısı büyük ölçüde sahip olduğu iş gücüne bağlıdır. Bu gücü etkin ve verimli kılmanın yolu da tatmin olmuş, motivasyonu yüksek, örgütün temel prensiplerini benimsemiş, işine ve örgütüne bağlı çalışanları yaratmaktan geçmektedir. Hem ulusal hem de uluslararası düzeydeki araştırmalar, otelcilik sektöründeki işgören devir hızının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. İş gücü devrinin işletmelere asıl zararı ölçülemeyen veya göz ardı edilen etkilerinde meydana gelmektedir. Phillips'e (1990) göre bu etkiler; (a) işe yeni başlayacak olan çalışanın yetersizliği, (b) yeni çalışanın diğer çalışanların performansına olumsuz etkisi, (c) eski çalışanın işten ayrılış sürecindeki düşük performansı, (d) işten ayrılan çalışanın yakın çalışma arkadaşlarının performansının düşmesi, (e) yeni biri istihdam edilinceye kadar geçen sürede yaşanan iş kayıplarıdır.

Bir işletmede özellikle de bir hizmet işletmesinde çalışanlar işletmelerin iç müşterileri olarak değerlendirilir. İç müşterilerinizin dış müşterilere yeterli düzeyde, belirli bir standartta üstelik verimli olacak bir şekilde kaliteli hizmet sunmasında çalışma koşulları önemli bir etkidir. İşgörenlere sunulan çalışma koşulları ise kaliteli hizmetin sunulabilmesi için getiri ve götürüleri bakımından işletmelerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur. Literatürde, konaklama işletmelerindeki çalışma koşulları çalışma süreleri açısından uzun, düzensiz ve anti-sosyal gibi olumsuz sıfatlarla vurgulanmıştır

(Hampton ve Christensen, 2007; Jessica Hwang ve Lockwood, 2006; Chalkiti ve Sigala, 2010; Zopiatis, Kyprianou ve Pavlou, 2011; Boyne, 2012). Benzer doğrultuda sektörün mevsimsellik özellik göstermesi dolayısıyla çalışanların uzun dönemli iş güvencesinin olmaması gibi nedenlerle eğitimsiz ve düşük vasıflı çalışanların istihdamı yoluna gidilmekte ve sektördeki ücretler diğer sektörlerle göre daha düşük seviyelerde seyretmektedir. Yanı sıra konaklama sektörünün en yoğun tempoda olduğu dönemler genellikle diğer insanların çalışmadığı zamanlara denk gelmektedir. Bu nedenle çalışma zamanı konusu sektör yapısı gereği sorunludur.

Turizm sektöründeki çalışma koşulları ile ilgili olarak literatürde; uzun, düzensiz ve anti-sosyal çalışma saatleri ve iş-yaşam çatışması (Haldorai vd., 2019; Tan vd., 2020), düşük ücret (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019), aşırı iş yükü (Babakus vd., 2008; Zhao vd., 2016; Tan vd., 2020), kariyer gelişimi için sınırlı fırsatlar, becerilerde düşük uzmanlaşma (Kusluvan e Kusluvan, 2005; Pang, Kucukusta & Chan, 2015; Brown vd., 2015), iş güvencesizliği (Chen, Zou, Chen, 2021) gibi faktörlerin işten ayrılma niyetinin (İAN) temel belirleyicileri olarak ele alındığı görülmektedir. İAN'yi Kaynakların Korunması Kuramı (KKK, Conservation Of Resources Theory) ile açıklamak mümkündür. Buna göre yetersiz çalışma koşulları, bir çalışanın kaynak edinme ve koruma algılarını tehdit eder, kurumla olan ilişkilerine ilişkin inançlarını ve algılarını bozar (psikolojik sözleşme ihlal algısı vb.) ve bireylerin kaynak tahsisi konusunda saldırgan tepki vermelerine neden olur (üretkenlik karşıtı davranışlar vb.) (Persson ve Waieleski, 2015; Vantilborgh vd., 2016; Kaya ve Karatepe, 2020; Manolopoulos, Peitzika, Mamakou ve Myloni, 2022). Olumsuz çalışma koşullarının çalışanların işten ayrılma niyetini artırması muhtemeldir. Kurama göre çalışanlar kaynak kayıplarını yönetmek ve/veya kaynakları yeniden kazanmak için çeşitli başa çıkma stratejilerini kullanır (Halbesleben Harvey ve Bolino, 2009). Bu durumlarda kullanılan iki yaygın başa çıkma stratejisi vardır: (1) mevcut organizasyonda kalarak olumsuz bilişleri barındırmak ve düşmanca tutumlar sergilemek (örneğin ÜKD sergilemek (mevcut kaynaklarını korumak – koruma); (2) alternatif örgütlerde yeni kaynaklar elde etmek için organizasyondan çekilmek (yeni kaynaklar edinme – edinme) (Tziner ve Birati, 1996).

Çalışma koşulları (ÇK) ile psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma vardır (Lester ve Kickull, 2001; Vantilborgh vd., 2016; Sobaih vd., 2019; Kaya ve Karatepe, 2020; Gong ve Sims, 2022). Bu araştırmalar genel olarak, çalışma koşullarına ilişkin vaat edilen unsurların yerine getirilmemesi durumunda

PSİ duygusu oluşacağı, bu duygunun ise çalışanları örgütlerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlara sevk edeceğini rapor etmektedir. Literatürde genel olarak, psikolojik sözleşmeleri belirleyen faktörün büyük ölçüde bir organizasyonun insan kaynakları uygulamaları (örneğin, işe alım süreci, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler, gelir yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim gibi) olduğu kabul edilmektedir (Suazo vd., 2009). Örneğin, dar görev tanımları, sınırlı ek gelir imkanları ve eğitim fırsatları eksikliği içeren düşük bağlılık temelli İK uygulamalarının, çalışanların ücret artışı gibi hususlarla daha fazla ilgilenmesine neden olacaktır. Bu durum çalışanların işlemsel psikolojik sözleşmeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratacak ve onların örgütle kısa vadeli bir değişim ilişkisi sürdürmesi sonucunu doğuracaktır (Uen vd., 2009).

Sosyal mübadele kuramının; çalışanların elde ettiği kazanımlara karşılık olarak örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranış içinde olacakları varsayımı psikolojik sözleşmenin teorik temelini önemli bölümünü oluşturmaktadır (Gouldner, 1960). PS, mütekabiliyet esasına dayandığından çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin yansıması sosyal mübadele kuramı (social exchange theory) ile açıklanabilir. Genel anlamda, teori, bireylerin rasyonel hareket ettiğini ve örgüte katkılarına karşılık elde ettikleri kazancın değerinin eşitliğini karşıladıklarını öne sürer. İşgörenler, örgütlerinin payına düşenleri sağlayamadığını algıladıklarında (örneğin çalışma koşulları), sosyal mübadele ilişkisinde bir eşitsizlik meydana gelmiştir. PS ihlali, çalışanın, örgütünün beklentilerini karşılayamadığını algıladığında ortaya çıkar. Sosyal mübadele kuramının varsayımlarına göre örgüt-çalışan ilişkilerinde tatmin, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık duygularının zedelenmesi, işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Griep ve VentilBorgh,2018).

PSİ'nin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklamak için yürütülen çeşitli araştırmalarda kavramın örgütsel bağlılık, İAN ve üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD) gibi örgüt açısından önemli olduğu varsayılan kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Jensen vd., 2010; Hartman ve Rutherford, 2015; Chen ve Wu, 2017; Koden ve Roelofs,2019; Yang vd., 2020). Buna göre PS'ye konu olan vaatler karşılandığında çalışanlar tatmin olmakta, örgüt ve işlerine daha çok bağlanmakta, daha fazla olumlu davranış sergilemekteyken; PS'de dahilindeki sözler / vaatler ihlal edildiğinde ise çalışanlar daha fazla oranda olumsuz davranışlar ortaya koymakta ve işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Kutaula vd., 2020). PSİ oluştuktan sonra mübadele ilişkisinde dengeyi yeniden sağlamak için çalışanlar ya örgütlerine yaptıkları katkıları

azaltır (Robinson ve Rousseau, 1994; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005) ya da örgüte katkılarını olumsuz yönde değiştirir (iş yavaşlatma, sabotaj veya işi terk etme gibi). Bir başka anlatımla, ihlal algısı yüksek çalışanların işlerinden ve örgütlerinden ayrılmaya daha eğilimli olduğu raporlanmaktadır.

Diğer yandan, önceki araştırmacılar ÜKD'nin temelinde örgütsel stres faktörleri yattığını ifade etmişlerdir (Spector vd., 2006). Bireyler ne kadar az stresli bir örgütsel ortamda çalışırlarsa o kadar az ÜKD'ye sevk olurlar. Örneğin, iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014) ÜKD sergilenmesinin önemli nedenleri arasındadır. Turizm literatürüne göre ÜKD'nin örgütsel öncülleri iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı, iş yükü ve uzun çalışma saatleri, düşük ücret ve psikolojik sözleşme ihlali gibi faktörlerden oluşmaktadır (Belhassen ve Shani, 2012; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018; Goh ve Kong, 2018; Park ve Kim, 2018). ÜKD'nin belirleyicilerini anlamak için, çalışanların ÜKD sergilemesinin kuramsal temellerini açıklamada yardımcı olabilecek kuram ve modele değinmek yararlı olacaktır. Kaynakların Korunması Kuramı (KKK) ve Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM) bireylerin olumsuz duygular uyandıran koşullara davranışsal ve tutumsal tepkiler verdiğini belirtmektedir (Hobfoll, 1989; Spector, 1998). Kuram, bireyin değerli gördüğü kaynakların elde edilmesi, korunması ve artırılması için çaba gösterdiğini ifade etmektedir (Hobfoll, 1989, s.516). Yetersiz çalışma koşulları, bir çalışanın kaynak edinme ve koruma algılarını tehdit eder, kurumla olan ilişkilerine ilişkin inançlarını ve algılarını bozar (ihlal algısı-PSİ) ve bireylerin kaynak tahsisi konusunda saldırgan tepki vermelerine neden olur (üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti) (Persson ve Waieleski, 2015; Vantilborgh vd., 2016; Kaya ve Karatepe, 2020; Manolopoulos, Peitzika, Mamakou ve Myloni, 2022). Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM), ÜKD'nin işle ilgili stres faktörlerine verilen tepkiler olduğunu öne sürer. Bu anlamda, bireylerin saldırganlaşmasına neden olan şartlara odaklanarak ÜKD'yi, çalışanların örgüte karşı öfkelenmesi ve intikam alma duygusuyla hareket etmesine sevk eden durumlara yönelik geliştirilen tepkiler şeklinde ele almaktadır (Spector ve Fox, 2005: 156). Dolayısıyla, bu duyguların temel nedenleri belirlenebilirse, başka bir anlatımla ÜKD'nin öncülleri belirlenebilirse, davranışlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir. Bu perspektife göre ÜKD geliştirmenin temelinde bireyde strese neden olan örgütsel faktörler yatmaktadır. Bu bağlamda araştırmamızda, ÜKD'ye ilişkin temel öncüller olarak çalışma koşulları (fiziki çalışma ortamı, ücret, mesleki eğitim, terfi imkanları, düzensiz çalışma

süreleri, iş güvencesizliği) ve PSİ değişkenleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, ÜKD'nin bireylerin işle ilgili tutumları üzerindeki etkilerinden söz etmek mümkündür. Bir ÜKD unsuru olarak sapkın davranışların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Thoms, Wolper, Scott ve Jones, 2001; Demir ve Tütüncü, 2010; Ayazlar ve Güzel, 2013; Tian vd., 2014).

1.1. Araştırma Problemi

Literatürde konuyla ilgili farklı araştırmalarda, bu araştırma değişkenlerini oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiler genellikle iki kavram arasındaki ilişkilere bakılacak şekilde kurgulanmıştır. Kavramlarlar arası ilişkiler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı değişken kombinasyonları şeklinde (örneğin, ÇK'nın İAN üzerindeki etkisi ya da PSİ'nin İAN üzerindeki etkisi ayrı ayrı araştırmalarda) ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada kurgulanan teorik model daha bütüncül bir perspektifle kavramlar arası ilişkileri aynı araştırma kapsamında ele almaktadır. Bunun ötesinde değişkenler arası ilişkilerin nedensel önceliklerine göre test edilmesine olanak sağlayan ve geleneksel aracılık etkisinin ötesinde bağımlı değişken üzerindeki bağımsız değişkenlerin sıralı etkilerini ortaya koyan bir modeli incelemektedir. Araştırma bu yönüyle diğer araştırmalardan ayrılmaktadır. Öte yandan, çalışan çıktıları açısından çok önemli olan PSİ ve ÜKD gibi iki kavramın turizm araştırmalarında yeteri kadar işlenilmemiş olması araştırma sonuçlarının literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, turizm sektöründe faaliyet yürüten beş (5) yıldızlı otellerdeki çalışanların kaynakların korunması kuramı varsayımları doğrultusunda örgütlerindeki çalışma koşullarına ilişkin unsurların (bağımsız değişken) işten ayrılma niyetine (bağımlı değişken) etkisinde yine kaynakların korunması ve sosyal mübadele kuramı varsayımları doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlallerinin ve üretkenlik karşıtı davranışların seri olarak aracılık edip etmediği; ayrıca koşul bağımlılığı kuramı kapsamında üretkenlik karşıtı davranışların işten ayrılma niyetine etkisinin etik iklimle göre değişip değişmediği (koşulsal-düzenleyici etki) araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bahse konu olan ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluşacağı ve hangi şartlar altında psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşeceği, üretkenlik karşıtı davranışların tetikleyicilerinin neler olduğu literatürde tam olarak aydınlatılamamıştır. Araştırmacılar çalışma koşullarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğuna yönelik iş stresi (Akova,

Emiroğlu ve Tanrıverdi, 2015), düzgün çalışma koşulları (Kılıç ve Avcıkurt, 2020), aşırı iş yükü, sosyal statü, sosyal ilişkiler (Haldorai, Kima, Pillai, Park ve Balasubramanian, 2019), işyükü ve fazla mesai (Tan, Sim, Goh, Leong ve Ting, 2020), psikolojik sözleşme (Blomme, van Rheede ve Tromp, 2010), çalışma arkadaşı desteği (Self ve Gordon, 2019) gibi çok sayıda kanıt sunmuşlardır. Fakat çalışma koşulları ile psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma arasındaki etki süreci hakkında daha az bilgi bulunmaktadır. Bu değişkenler arasındaki sıralı etki süreci hakkında ise var olan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, çalışma koşulları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki zincirinin ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen koşulların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Buradan hareketle, mevcut araştırmada kaynakların korunması kuramı ve sosyal mübadele kuramının varsayımlarına dayanarak çalışma koşullarının psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar seri aracılık yoluyla işten ayrılma niyetine etkisi; koşul bağımlılığı kuramı doğrultusunda ise üretkenlik karşıtı davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etik iklimin algılanma düzeyine göre değişim gösterip göstermediğini ortaya koyacak bir araştırma modeli incelenmektedir. Çalışma koşulları ve işten ayrılma arasındaki ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluştuğu konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar aracı değişkenler olarak, duygusal tükenme, işin anlamlılığı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş stresi ve ödüllendirme adaleti, sinik davranışlar, örgütsel mesleki gömülmüşlük, adanma ve iş-yaşam dengesi, çalışma yaşam kalitesi, duygusal bağlılık, çalışma arkadaşı desteği, iyi oluş hali, işe gömülmüşlük gibi yapıları kullanmışlardır (Babakuş vd., 2008; Chang, 2008; Chen, Lin ve Lien, 2011; Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio ve Bernaud, 2016; Abugre, 2017; Dechawatanapaisa, 2017; Ferreira, Martinez, Lamelas ve Rodrigues, 2017; Rathi ve Lee, 2017; Pradhan ve Jena, 2018; Gordon, Tang, Day ve Adler, 2019; Yang, Guo, Wang ve Li, 2019; Ribeiro, Duarte ve Fidalgo, 2020). Fakat iki yapı arasındaki zincirleme ilişki mekanizması tam olarak ortaya çıkarılamamıştır. Bu eksikliği giderme gayesiyle, mevcut araştırma kapsamında çalışma koşullarından işten ayrılma niyetine uzanan ilişki zinciri [çalışma koşulları (X) → psikolojik sözleşme ihlali (M1) → üretkenlik karşıtı davranışlar (M2) → işten ayrılma niyeti (Y)] seri çoklu aracılık modeli yardımıyla incelenmektedir. Örgütsel davranış araştırmacıları belirli değere sahip çalışma koşullarının, işten ayrılma niyet ve davranışı ile ilişkili sonuçlar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu

belirterek, çalışanları olumsuz tutumlara sevk eden ilişki mekanizmalarını daha fazla araştırmaya çağırırlar.

Nitelikli iş gücünün örgüte çekilmesi ve bu gücün örgütte tutulması pek çok işletme için yönetilmesi en zor süreçlerden biridir. Sebep olduğu maliyetler dolayısıyla işletmeler çeşitli uygulama ve araçlarla çalışan tutum ve davranışlarını yönlendirerek işgören devir hızını kontrol altına almak isterler. İşgören devir hızının en temel göstergesi ise çalışanın işten ayrılma niyetidir. Bu durum, emek yoğun özellikte olan konaklama sektörü için diğer sektörlerle göre daha çok önem kazanmaktadır. Nitekim hizmet üreten otel işletmeleri işgören devir hızının en yüksek olduğu ve zor yönetildiği sektörlerden biridir. Önceki araştırmacılar, yüksek işgören devir hızının sektörün ayırt edici özelliği olduğunu sıklıkla ifade etmektedirler (Hinkin ve Tracey, 2000; Nadiri ve Tanova, 2010). Emek yoğun faaliyet yürüten ve her zaman insan kaynağına ihtiyaç duyacak olan otel işletmelerinde işgören devri meselesi, bugün olduğu gibi gelecekte de yönetilmesi gereken en önemli süreç olarak işletmelerin karşısına çıkacaktır. Dolayısıyla, güncelliğini koruyacağı öngörülen bu durumun sebeplerinin araştırılması ve bu konuda var olan bilgiye yeni katkılar sağlayarak anlayışın ileriye taşınması bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektöründe işgören devrinin yüksek olduğuna ilişkin genel bir kabul olmasına karşın Türkiye’de konuyla ilgili yapılan araştırmalar belirli değişkenlerle sınırlıdır. Bu konuda detaylı bilimsel veriler elde edebilmek için konuyla ilişkili yeni kavramların farklı bir yaklaşımla ve farklı araştırma metodları ile daha geniş alanları kapsayan araştırmalar yapılması gerekmektedir (Unur, Günay ve Çakıcı, 2019). Bu öneriler doğrultusunda, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinde yaşanan işgören devrinin nedenlerinin teorik ve kuramsal altyapıdan destekle Türkiye’nin en önemli turizm destinasyonlarından biri olan Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde konunun araştırılmasının hem literatüre hem de uygulayıcılara önemli çıktılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma, özgün teorik bir model sunması ve geleneksel regresyon analizlerinin ötesinde değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sıralı olarak test edilmesine imkan tanıyan farklı bir analiz yöntemi kullanılması yönüyle diğer araştırmalardan ayrılmaktadır.

Önceki bölümde ortaya konulan kuramsal çerçeveden yola çıkarak yukarıda belirtilen saiklerle kurgulanan bu araştırmanın amacı, konaklama sektöründe çalışan çalışanların çalışma koşullarına yönelik algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve üretkenlik karşıtı davranışların seri aracılık rolünü incelemek ve örgütteki etik iklimin üretkenlik karşıtı davranışlar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide koşulsal (düzenleyici) etkisini tespit edecek bir model önerisi sunmaktır. Bu doğrultuda turizm sektöründeki işgören devrinin nedenlerine ilişkin mevcut bilgiyi geliştirmek ve katkılar sunmak amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarıyla yüksek işgören devrinin nedenlerinin ortaya konulması ile ilgili istatistiki bilgilere sahip olunması, turizm sektörü profesyonellerine bilgi ve uygulama anlamında önemli kanıtlar sunması beklenmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, örgütlerin personel yönetiminde kullanabilecektir. Literatür taramasında araştırma değişkenlerine ilişkin uygulamaların sınırlı sayıda varlığı tespit edilmiş, yanı sıra, yürütülen araştırmaların genellikle sadece iki değişken arasındaki ilişkilerle sınırlı kaldığı görülmüştür. Çeşitli araştırma ve kuramların teorik ve ampirik altyapısından destekle oluşturulan özgün modelin seri aracı ve düzenleyici etkiyi incelemesi yönüyle tezin literatüre bir yenilik getireceğine inanılmaktadır. Bu anlamda araştırma mevcut olanlardan farklılaşmakta ve bu yönüyle önem taşımaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmada yararlanılan yöntem, kavramlar arası ilişkilerin incelenmesine yönelik metodolojik yaklaşımı tam olarak yansıtmaz. Araştırmacı tarafından kuramsal çerçevenin nasıl ele alındığı, değişkenlerle ilgili kuramlara neden yer verildiğinin izah edilmesi hususu yöntembilimsel görünümün önemli bir parçasıdır (Erdoğan, 2013,s.1; Gürlek, 2018, s.11). Bu doğrultuda, kuramsal çerçeve ortaya konulurken nasıl bir yol izleneceğine aşağıda değinilecek, araştırmada takip edilen felsefi paradigma ise ayrı bir bölümde izah edilecektir.

- İlk olarak, çalışma koşulları ile ne ifade edilmek istendiği, araştırmada çalışma koşullarını oluşturan faktörlerin ne olduğu ve turizm sektöründeki çalışma koşullarına ilişkin genel çerçeve irdelenecektir.
- İkinci olarak, araştırma kapsamında cevap aranan psikolojik sözleşmenin (PS) temelleri, ortaya çıkışı ve ardılları arasındaki ilişki mekanizmasını anlamamıza yardımcı olan kuramlara değinilecektir. Bu kuramların bir kısmı araştırmacıya hipotez gelişiminde kılavuzluk edecektir.
- Üçüncü olarak, üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD) ele alınacaktır. Üretkenlik karşıtı davranışlara ilişkin temel yaklaşımlar incelenecektir. Araştırmada, ÇK, PS ve ÜKD ilişki mekanizması incelendiğinden ÜKD'nin açıklanmasına odaklanan teorik modeller sunulacaktır. Bu teorik modellerden hipotez gelişiminde yararlanılacaktır. Yanı sıra, ÜKD'nin ÇK ve PS çıktılarının anlaşılması ve örgüte maliyetleri açısından önemi ortaya konulacaktır.
- Dördüncü olarak, çalışma koşulları, psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar zincirleme ilişkisinin önemli bir halkası olan ve çalışanın örgüte karşı tutumunu yansıtan işten ayrılma niyetine değinilecektir.
- Beşinci olarak, araştırmada etik iklim koşulsal bir değişken olarak ele alındığından etik iklim ve boyutları irdelenecektir.
- Son olarak, araştırma kurgusunun genel görünümüne yer verilecektir.

Araştırma kavramları arasındaki ilişkilerin teorik olarak temellendirildiği ve bu ilişki mekanizmasında var olan teorik boşluğu ortaya koyan hipotez gelişimi başlığı ayrı bir bölüm olarak verilecektir. Araştırmacının ele aldığı konuyu irdelerken yararlandığı felsefi paradigma yine ayrı bir başlıkta verilmiştir.

2.1. Çalışma Koşulları Kavramı

Çalışma koşulları kavramı ile bireyler ve davranışları üzerinde etkisi olan iş ve işle ilgili çalışma ortamına ait koşullardan bahsedilmektedir. Çalışma koşulları denilince genellikle; çalışma ortamının fiziksel özellikleri, çalışma süreleri, iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliği, ücret, özerklik, yöneticiler ve diğer meslektaşlarla ilişkiler, mesleki gelişim ve öğrenmenin teşvik edilmesi, fiziksel ve psikolojik güvenlik, etkili iletişim gibi

etkenleri de içinde barındıran çok çeşitli unsurlar anlaşılmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Szivas, Riley ve Airey, 2003; Zopiatis, Kyprianou ve Pavlou, 2011; Kaya ve Atçı, 2015; Qiu, Ye, Hung ve York, 2015; Koç ve Çelik, 2017; Seymen, Bolat, Bolat ve Kinder, 2017; İslamoğlu, Şimşek ve Tellioğlu, 2018). Bu araştırmada turizm sektöründeki otel işletmelerine odaklanıldığından çalışma koşulları kapsamı otel işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur.

Takip eden bölümde turizm sektörünün önemli bir bileşeni olan otel işletmelerindeki çalışma koşullarından ne ifade edilmek istendiği, otel işletmelerinde mevcut çalışma koşulları ve istihdam profili irdelenecektir.

2.1.1. Otel işletmelerinde çalışma koşulları

Turizm, yapısı itibari ile yoğun insan emeğine dayanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ne kadar ivme kazansa da sektörde her zaman insan faktörüne ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Özellikle, turizmde yüksek sezon olarak tabir edilen dönemlerde tatil yapan sayısının yoğunlaşması ve artan iş yükleri daha fazla sayıda personel çalıştırmayı gerektirmektedir (Kaya ve Atçı, 2015; Koç ve Çelik, 2017). Öte yandan, turizm sektöründeki işler genellikle herhangi bir bireyin çalışabildiği işlerden oluşmaktadır (Zopiatis vd., 2011). Turizm sektörü genel olarak mevsime bağlı yükseliş ve düşüşlerin yaşandığı istihdam oranlarına sahip bir yapıdadır. Bununla birlikte çağrı üzerine çalışma ve düzenli çalışma şartlarının yoksunluğu, sektördeki yasal düzenleme eksiklikleri gibi sorunlar nedeniyle daha çok eğitim seviyesi düşük işgücünün istihdam edildiği bir sektör konumundadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Qiu vd., 2015; İslamoğlu, Şimşek ve Tellioğlu, 2018). İşi yapacak kişinin nitelikli olmasına bakılmamasının birçok nedeni olabilir. Sektördeki işlerin toplumda sosyal statüsü düşük olarak algılanmakta, öte yandan çalışma sürelerinin uzun ve düzensiz olması, kıdem sürelerinin kısa olması, kariyer imkanlarının sınırlı olması ve mevsimsellik göstermesi gibi nedenlerle işgücü devir oranı yüksektir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Lyons, 2010; Brown, Thomas ve Bosselman, 2015; Kaya ve Atçı, 2015; Qiu vd., 2015). Ayrıca tempolu ve uzun süreli çalışmayı gerektiren işlerden oluşması nedeniyle; iş kazaları ve meslek hastalıklarından gerektiği gibi korunmayan, eğitim seviyesi düşük personel istihdamı, sektörün işçi sağlığı ve güvenliği konusundaki tablosuna da olumsuz yansımaktadır (Pelit ve Gülen, 2018, s. 768).

Yukarıda kısaca özetlenen araştırma sonuçları, çalışanların sektördeki çalışma koşullarına ilişkin genel olarak olumsuz ve yetersiz bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Konuyla ilgili araştırmalarda, turizm sektöründeki yapılan işler ve çalışma koşullarına ilişkin olarak; düşük ücretli (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Zopiatis vd., 2011; İslamoğlu vd., 2018) nitelik gerektirmeyen ya da düşük yetenek gerektiren personel istihdamı (Zopiatis vd., 2011), iş güvencesi olmayan (İslamoğlu vd., 2018), işgören devir hızının yüksek olduğu (Lyons, 2010; Qiu vd., 2015) kamuoyunda önemsiz işler olarak algılanan, düşük bir imaja sahip (Szivas vd., 2003), cinsiyet, etnik köken, eğitim durumu vb. yönlerden ayrımcılığa maruz kalınan (İslamoğlu vd., 2018), yarı-zamanlı, mevsimsel (Koç ve Çelik, 2017; Kaya ve Atçı, 2015) ve göçmen istihdamının yoğun olduğu (Kaya ve Atçı, 2015), kariyer ilerleme olanaklarının zayıf (Zopiatis vd., 2011; Qiu vd., 2015); sosyal statüsünün düşük olduğu (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Pizam, 1999; Tan vd., 2015), uzun ve düzensiz çalışma saatleri ile şekillenen (Kaya ve Atçı, 2015; Qiu vd., 2015; Koç ve Çelik, 2017; İslamoğlu vd., 2018), resmi tatil günlerinde çalışma gerektiren (Koç ve Çelik, 2017; İslamoğlu vd., 2018), aile ve sosyal yaşamı engelleyen (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Brown, Thomas ve Bosselman, 2015), sendikalaşma oranının çok düşük olduğu (İslamoğlu vd., 2018) vb. bir algılamının var olduğu görülmektedir. Öte yandan, Kavurmacı ve Demir'in (2015) Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerinin İyileştirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu'ndan (2011) aktarımına göre, sektördeki çalışma sürelerinin uzun ve düzensiz olması, dinlenme/mola sürelerinin ihlali, haftalık izinlerin ihlali, çalışan onayı almadan ve ücret ödenmeden resmi tatillerde çalışma, çalışma izni olmayan yabancı uyruklu işçilerin çalıştırılması ve kayıt dışı istihdam öncelikli olarak çözümlenmesi gereken hususlar arasında ifade edilmiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi pek çok araştırmacı tarafından turizm sektöründe özellikle otel işletmeleri için ortak olarak kabul gören *ücret, çalışma süreleri, iş güvencesizliği, mesleki eğitim ve terfi imkanları ile fiziki çalışma ortamı* bu çalışmada çalışma koşulları olarak belirlenmiştir.

2.1.1.1. Ücretler

Ücret, “çalışanın işverenden emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir” (Öge, 2016, s. 208). Ücretler; maaş karşılığı ücret (ana ücret), ek mesai ücretleri, prim ve promosyonlar, hafta tatili ücreti, genel tatil ücreti, yıllık izin ücretlerini kapsamaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s. 52- 53). Ana ücret, yapılan iş karşılığı alınan ücreti ifade

ederken, fazla mesai ücreti ise çalışanların haftalık yasal sürenin üzerindeki tüm çalışmalara karşılık elde edeceği ücreti ifade eder. Primler, fazla çalışmaya karşılık ödenen özendirmeleri; hafta tatili ücretleri, çalışanların kanunen tatilde olması gereken günlerde çalıştırılması karşılığında ödenen ücreti; genel tatil ücreti, resmi tatil ve bayramlarda çalıştırılmaya karşılık ödenen ücreti; kanun kapsamında yıllık izin günlerinde çalıştırılmaya karşılık ödenen ücretleri ifade eder. Dolgun ücret ve diğer birtakım maddi özendirmeler çalışan motivasyonunu arttırarak bireylerin örgütlerine bağlılıklarının sağlanmasında katkıda bulunmaktadır. Benzer, şekilde adil bir ücretlendirme sistemi örgüte olan güveni artırarak işgören bağlılığının sağlanmasına yardımcı olabilir. Buna karşılık, emeğinin karşılığını tam olarak alamadığına inanan çalışanlar tatminsizlik yaşayabilirler. konu ile ilgili gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde daha önce yapılan araştırmalarda turizm sektöründeki işlerin çalışanlar veya çalışan adayları tarafından düşük ücretli ve ek gelirler yönünden yetersiz işler olarak algılandığı sonucu ortaya konulmuştur (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2000; Duman, Tepeci ve Unur, 2006; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019). İslamoğlu vd. (2018) tarafından Antalya’da otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, araştırmaya katılan çalışanların %84,7’sinin asgari ücret veya asgari ücretin biraz üstünde bir ücret aldıkları beyan ettiği bildirilmiştir. Aynı araştırmada katılımcıların %78’i, elde edilen ücretlerin kendileri ve aileleri için yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Başka bir araştırmaya göre ise otel işletmelerinde çalışan her 5 kişiden yalnızca biri yapılan işe karşılık adil bir ücret aldığını düşünmektedir (İzgi ve Olcay,2008). Yenipınar (2005) ise İzmir ‘de araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarından yaklaşık %93’ünün ücret yetersizliğine bağlı olarak işi bırakma düşüncesinde olduğunu rapor etmiştir.

2.1.1.2. Çalışma süreleri ve iş yükü

Otel işletmeleri, olağanüstü bir durum söz konusu olmadıkça 365 gün 24 saat süre esasıyla kesintisiz hizmet verilen işletmelerdir. Bu durumun vardiyalı çalışma sistemini gerektirdiği açıktır. Vardiyalı sistem, döngüsel olarak günün farklı saatlerinde çalışmayı gerektirdiğinden çalışanların sosyal ve aile hayatı üzerinde olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Öte yandan, otel işletmeleri faaliyetlerin yoğunlaştığı dönemlerde mevsimsel olarak geçici personel istihdam edebilmekte veya gün içerisinde yoğunluğun yaşandığı süre zarfında faaliyetlerin aksamaması için esnek çalışma biçimi olarak aralı çalışma (antrakt) uygulayabilmektedir. Koç ve Çelik (2017) Antalya bölgesinde otel

Çalışanları ile yürüttükleri araştırmada katılımcıların tamamının antraktlı esnek çalışma biçimiyle günde 11-12 saat alıştırıldıklarını, %57,1'inin ise kanunen yasak olmasına rağmen 12 saatten fazla alıştırıldıklarını rapor etmişlerdir. Çalışanların %22,3' ise 14-20 saat arası çalıştırıldığını beyan etmiştir. Aynı araştırmada, çalışanların yaklaşık %25'inin haftalık iznini kullanmadığı ve yaklaşık %29'unun da normal aylık aldığı ortaya konulmuştur. İş Kanunu (m. 44, 53, 61) ara dinlenme sürelerini, haftalık çalışma süresini ve yıllık izin hükümlerini açıkça düzenlemektedir. Ancak, yukarıda ifade edildiği gibi işletmeler bu şartları yerine getirmemektedir. Araştırmacılar esnek çalışma saatlerinin bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra aile hayatları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015; Ziebertz vd.,2017). Öte yandan, işletmeler işgücü maliyetini düşürmek için yarı zamanlı istihdama yönelebilmektedirler (İzgi ve Olcay, 2008, s. 47). Otel işletmeleri yoğunluğun arttığı saatlerde yarı zamanlı çalışan istihdam edebilmektedir.

Otel işletmeleri genellikle resmi tatil ve bayramlarda yoğun çalışmayı gerekli kılmaktadır. Başka bir anlatımla, diğer insanların çalışmadığı zamanlar sektörün genellikle en yoğun olduğu dönemlerdir. Dolayısıyla alışma süreleri konusu sektörün kendine özgü durumu gereği sorunludur. Bu durum, talepteki yoğunluğunda etkisiyle çalışanların ara dinlenmelerinden, haftalık izinlerine hatta genel tatil izinlerine engel olabilmektedir. Nitekim, yapılan araştırmalar da otel çalışanlarından bir kısmının resmi tatillerde hiç izin kullanamadığını, bir kısmının ise bazen kullanabildiğini rapor etmektedir (Koç ve elik, 2017; İslamoğlu vd.,2018). Öte yandan, Brown vd. (2015) konaklama sektöründe eğitimi çalışanların en çok uzun saatlerden kaynaklı olarak işlerini bırakmak istediklerini rapor etmektedir. Pelit ve Türkmen (2008) otel çalışanlarının uzun ve düzensiz çalışma saatleri nedeniyle duygusal tükenmişlik yaşadıklarını rapor etmişlerdir.

Kaya ve Atçı'nın (2015) alışma saatleri ile ilgili yürüttükleri araştırmaya göre konaklama işletmelerinde çalışanların %67,7'si haftalık 46-60 saat arası, yaklaşık %14' ise 61-80 saat arası çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Elde edilen kanıtlar, konaklama işletmelerindeki çalışanların büyük çoğunluğunun fazla mesai yaptıklarına işaret etmektedir. Dahası önemli bir kesimin de aşırı çalıştırıldığı anlaşılmaktadır. Aynı araştırmada katılımcıların %57,3' asgari ücret dolayında bir ücret aldıklarını beyan etmişlerdir. Başka bir ifadeyle çalışanların fazla çalışmaları karşılığında herhangi bir ek ücret almadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırma çalışanların %65,2'sinin ilköğretim

ve altı düzeyinde bir eğitime sahip olduklarını göstermektedir. Buradan hareketle, otel işletmelerinde niteliksiz ve nispeten eğitimsiz iş gücünün istihdam edildiği ve bu çalışanların düşük ücretle daha fazla sürelerde çalıştırıldığı söylenebilir. İslamoğlu vd., (2018) tarafından yapılan araştırmada da benzer doğrultuda bir sonuç elde edilmiş ve araştırmaya katılan otel çalışanlarının %26,3'ünün haftada 50 saatten fazla çalıştıkları ortaya konulmuştur.

ILO'nun (2014) otel ve restoran istihdamını değerlendirmek üzere hazırladığı raporda Türkiye'deki çalışanların ortalama olarak haftalık 59,4 saatlik çalışma ile Endonezya (46,9), Filipinler (48,5), Paraguay (51,3), Ermenistan (52), Sri Lanka (54) gibi ülkelerin turizm sektörü çalışanlarından ortalama %23,5 oranında daha fazla çalıştığı, buna karşılık elde edilen gelir açısından karşılaştırma yapılan ülkelerin ortalamasından %18,5 daha az kazandığı ortaya konulmuştur (Tekin, 2014, s. 143).

Brown vd. (2015) yükseköğrenim eğitimi almış konaklama işletmeciliği çalışanları ile yürüttükleri araştırmada, katılımcılar en çok uzun çalışma saatleri ve iş-aile yaşamı dengesizliği nedeniyle sektör kariyerlerini bitirmek istediklerini beyan etmişlerdir. Çalışma yaşamı ve aile hayatı arasında bir denge sağlanması bireylerin iş dışında yeteri kadar boş zamana sahip olabilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, çalışanlar bir sosyal güvenceye sahip olmak, sağlık hizmetlerinden faydalanabilmek, aile yardımları ve diğer izinler gibi konulara önem vermektedir (Kuzu, 2015, s. 33-34). İş yerinde çalışma sürelerinin uzun ve düzensiz olması, vardiyalı çalışma sistemi, haftalık veya genel tatillerde çalışma zorunluluğu çalışanların yeteri kadar dinlenmelerine engel olmakta, özel hayatlarından fedakârlıklar gerektirmekte ve iş dışı yaşamlarındaki hayatlarını olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan çalışanlar açısından işte geçen sürelerin düzenlenmesi son derece önemli bir konudur.

Öte yandan sektör, uzun, düzensiz ve anti sosyal çalışma süreleri ve çoklu görev talepleri ile doğru orantılı olarak aşırı iş yükü yönünden şikayet edilen bir konumdadır (Tan, Sim, Goh, Leong ve Ting, 2020). Aşırı iş yükü, yüksek görev talebi nedeniyle konaklama endüstrisinde çalışanlar tarafından sıklıkla karşılaşılan bir stres etkenidir (Zhao, Ghiselli, Law ve Ma, 2016). Uzun ve düzensiz çalışma saatleri ve aşırı iş yükü gibi iş özellikleri turizm sektöründe yüksek işgören devrine neden olmaktadır (Mohamed, 2015; Haldorai, Kima, Pillai, Park ve Balasubramanian, 2019). Turizm sektörü uzun çalışma saatleri, gece çalışması, tekrarlayan görevler, yüksek duygusal talepler, düşük kontrol, vardiyalı çalışma, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iş özellikleri ile karakterize

edilmekte ve sayılan bu özellikler çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Babakus, Yavas ve Karatepe, 2008).

2.1.1.3. *İş güvencesizliği, mevsimsellik ve sosyal güvenlik hakları*

Turizmde işgücü piyasası genel olarak yüksek işgören devri, düşük ücret, niteliksiz işgücü, mevsimsellik gibi özelliklerle karakterize olmuştur (Kusluvan ve Kusluvan, 2000; Lyons, 2010; Zopiatis vd., 2011; Qiu vd., 2015; İslamoğlu vd., 2018). İş güvencesizliğine, nitelikli çalışanlardan ziyade kısmi süreli, sezonluk ve geçici çalışma gibi standart dışı çalışma biçimleriyle özdeşleşen niteliksiz çalışanların istihdam edildiği alanlarda daha sıklıkla rastlanılmaktadır (İzgi ve Olcay, 2008, s. 47). Bu kapsamda turizm sektörü, nitelik gerektirmeyen ya da yarı nitelikli işgücüne, yabancılara, genç işsizlere ya da uzun süre iş bulmakta zorlananlara istihdam imkanı sağlayan bir sektör konumundadır (UNWTO & ILO, 2014, s. 16).

İş güvencesizliği, kısaca bir faaliyet alanında istihdam sürekliliği ve güvenliğinin olmamasını, çalışanların her an işsiz kalabileceği korkusu içinde olması durumunu ifade eder. Dolayısıyla, işsizlik kaygısı, iş güvencesizliğinin önemli bir unsurudur. Günümüzde işletmelerin liberal politikalar izlemesi ve rekabet koşulları daha esnek işgücü uygulamalarını gündeme getirmiştir. Bu durumun iş güvencesizliğinin yaygınlaşmasında etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan, turizm hareketliliğine ilişkin talep oldukça esnektir. Terör olayları, doğal afetler, yangınlar, salgın hastalıklar vb. faktörler talebin üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Ayrıca, talep mevsimsel yoğunluk gösterdiğinden (örneğin yaz aylarında kıyı otellerine talep tepe noktalarına çıkarken; kış aylarında bu bölgeler genellikle boş kalmaktadır), kıyı kesimlerinde deniz, kum güneş turizmine yönelik destinasyonlarda mevsimsel istihdama yönelim daha fazladır. Bu durum, iş güvencesizliğinin yanı sıra eğitimsiz ve herhangi bir niteliğe sahip olmayan kişilerin istihdamını da beraberinde getirmektedir (Zopiatis vd., 2011). Bu nedenlerle, sektördeki ortalama ücret düzeyleri diğer sektörlerle göre daha düşük olmaktadır. Öte yandan, talebin dengesizliği yarı zamanlı çalışmayı gerekli kılabilirdiği gibi antraklı (aralıklı) çalışma uygulanmasına da sevk etmektedir. Ayrıca, otel işletmelerinde 24 saat kesintisiz hizmet verilmesi, vardiyalı çalışma sistemini zorunlu kılmaktadır.

Kaya ve Atçı (2015) tarafından konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat acentaları çalışanları üzerinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre çalışanların %31,2'sinin herhangi bir sigorta kaydı bulunmamaktadır. Aynı araştırmada, SGK'ya

kayıtlı çalışanların haftalık çalışma sürelerinin kayıtlı olmayanlara göre daha yüksek olduğu rapor edilmiştir.

Sektörün mevsimsellik özelliği çalışanlarda sürekli bir işini kaybetme korkusuna neden olmaktadır (Mütevellioğlu, 2013, s. 186). Nitekim, Koç ve Çelik (2017) tarafından Antalya bölgesindeki otel çalışanları ile yürütülen araştırmada, çalışanların %67'sinin belirli süreli sözleşmeli personellerden oluştuğu, %8,4'ünün de çağrı üzerine veya kısmi zamanlı sözleşmeli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmada katılımcıların %13,5'inin fazla çalışmaya bağlı yorgunluk ve dikkatsizlikten iş kazası geçirdiği, %33'ünün ise herhangi bir iş sağlığı ve güvenliği eğitimi almadıkları belirlenmiştir. Çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, ara dinlenme ihlalleri, fiziksel dayanıklılık ve dikkat dağınıklığına neden olabilmekte ve iş kazalarına sebebiyet verebilmektedir.

Tüzüncan'ın (2019, s. 67-84) TÜİK verilerinden aktarımına göre Türkiye'deki on yedi faaliyet alanına kıyasla konaklama ve yiyecek içecek hizmetlerinde istihdam edilen kadınların dörtte birinden fazlası, erkeklerin ise üçte biri herhangi bir sosyal güvenceye sahip değildir. Çalışanların sosyal güvenlik kayıtlarında yer almamasında faaliyetlerin mevsimsellik özellikte olması, aile veya şahıs işletmeciliği kapsamında ücretsiz istihdamın var olması, eğitimsiz çalışan sayısının fazla olması gibi nedenler etkili olabilmektedir. Aynı zamanda bu nedenler, düşük kazanç elde edilmesine de neden olmaktadır. Koo, Kurtis ve Ryan (2021) iş güvencesizliğinin çalışanların işten ayrılma niyetinin artması, işe adanmalarının ise azalması gibi olumsuz tutum tepkilerine neden olacağını ortaya koymaktadırlar. Benzer şekilde, Akgunduz ve Eryılmaz (2018) iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki ortaya koymuşlardır. Tian, Zhang ve Zou (2014) ise iş güvencesizliğinin üretkenlik karşıtı davranışlara neden olduğu ortaya koymaktadırlar.

2.1.1.4. Mesleki eğitim ve terfi imkanları

Sektörde mesleki eğitim ve terfi imkanları ile ilgili koşullar göz önünde bulundurulduğunda genellikle yetersiz eğitim olanakları ve kısıtlı terfi imkanlarından şikayet edildiği görülmektedir. Kusluvan ve Kusluvan (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası (% 53,2) işletmelerinin eğitim için yeterli parasal kaynak ayırmadığını, % 56,5'i, işe yeni başlayanlar için yeterli eğitim programlarının olmadığını, yaklaşık % 43'ü de eğitim için

yeterli zamanlarının olmadığını belirtmişlerdir. Aynı araştırmada, çalışanların üçte birlik bölümü ise çalıştıkları işletmenin bilgi ve becerilerini geliştirmek için yeterli ve düzenli bir eğitim programı düzenlemediğini, yönetimin personel eğitimine gerekli önemi vermediğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Koç ve Çelik (2017) tarafından yürütülen araştırmada, araştırmaya katılan çalışanların %33,5'inin herhangi bir eğitim almadan işe başladıklarını rapor edilmiştir.

Yapılan bir araştırmaya göre otel çalışanlarının %82,5'inin 5 yıldan az bir kıdeme sahip oldukları rapor edilmiştir (Kaya ve Atçı, 2015). Kusluvan ve Kusluvan (2005) ise yürüttükleri araştırmada katılımcıların üçte birinin terfilerin düzenli yapılmadığına, terfi olanaklarının kötü ve yetersiz olduğuna yönelik beyanlarını rapor etmişlerdir. Ayrıca, işletme içi terfilerin genelde yaygın olmadığı ve çalışanların en alt kademedan en üst kademeye yükselmenin mümkün olmadığına yönelik görüş paylaştıklarını belirtmişlerdir. Aynı katılımcıların yaklaşık % 20'si terfilerin adil olmadığını düşünmektedir. Rasheed, Okumus, Weng, Hameed ve Nawaz (2020) turizm sektöründe kariyer ilerleme olanaklarının zayıf olmasının çalışanların işinden ayrılma niyetlerine negatif etki ettiğini ortaya koymuşlardır.

İslamoğlu vd. (2018) ise 4 ve 5 yıldızlı bir otel zinciri çalışanları ile yürüttükleri araştırmada, sektörde terfi imkanlarının kısıtlı olarak algılandığı ve çalışanların tanıdıkları yoksa terfi alamayacaklarına inandıklarını rapor etmişlerdir. Buna karşılık, Tuna, Akça, Tuna ve Gürlek (2017) sektörde staj yapmış, turizm eğitimi alan lisans öğrencilerinin sektör tecrübelerinin terfi almasında etkili olduğuna inandıklarını rapor etmektedir. Pang, Kucukusta ve Chan (2015) Hong Kong'ta otel işletmeleri ile gerçekleştirdikleri araştırmada iş güvencesi, eğitim olanakları ve terfi fırsatlarının işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.1.1.5. Fiziki çalışma ortamı

İşgörenleri tatmin etmenin önemli yollarından biri de uygun çalışma ortamı sunmaktır. İşletmelerdeki iş ortamlarında gürültü, yüksek ısı, kötü havalandırma, yüksek nem oranı ve yetersiz aydınlatma gibi olumsuz koşullara rastlanmaktadır (Vischer, 2007). Örneğin, MacMillan (2012), herhangi bir çalışma yerinde yeterli aydınlatma veya uygun havalandırmanın olmamasının gerginliğe neden olacağını iddia etmektedir. Bir başka araştırmaya göre ise yüksek gürültüye neden olan etmenlerde sessizlik sağlandığında işteki hatalar azalır ve verimlilik artar (Bruce, 2008).

Konaklama işletmelerindeki fiziki çalışma ortamında gürültü, yetersiz aydınlatma, uygun olmayan ortam ısısı, nem oranı, yetersiz havalandırma konusunda eksikliklere rastlanmaktadır. Yeterli fiziki ortam koşulları sağlamayan iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının azlığı strese neden olarak düşük iş tatmini seviyelerine yol açmaktadır (Hofmann ve Stokburger-Sauer, 2017). Diğer yandan, olumsuz çalışma koşulları motivasyonu düşürmekte ve verimsizliğe neden olmaktadır (Koç ve Çelik, 2017, s. 604).

Otellerde kat hizmetleri görevlerinin yerine getirildiği çamaşırhane alanlarında, yetersiz aydınlatma ve havalandırma şikayetleri olduğu bilinmektedir. Diğer yandan otel genel alanları ve odalardaki dar çalışma alanları, elektrik enerjisi ile çalışan aletlerin kullanılması, ıslak ve kaygan zeminlerde çalışma fiziki ortama ilişkin riskleri oluşturmaktadır. Kat hizmetleri ve mutfak departmanlarında temizlik ve hijyen için kullanılan kimyasallar da bir diğer tehlike kaynağıdır. Bunun yanı sıra bulaşikhane ve mutfak üretim alanlarında, çamaşırhanelerde çalışanlar işleri gereği kullanılan araç-gereçlerden ve sıcak yiyecek ve içeceklerden kaynaklanan ısıya maruz kalabilir. Örneğin, mutfaklarda kullanılan ocak ve fırınlar, sıcak yiyeceklerin buharı, çamaşırhanedeki ütü makineleri otel işletmelerindeki ısı kaynaklarına örneklerdir (ILO, 1998, 2011). Bununla birlikte, özellikle kıyı bölgelerindeki otel işletmelerinde çalışanlar yaz döneminde sıcak iklim koşullarında açık veya kapalı alanlarda sıcaklık ve rutubetli ortamlarda çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Otel işletmelerinde eğlence amaçlı etkinlikler, bar ve restoranlardaki yüksek müzik sesi ve çamaşırhanelerde kullanılan makineler nedeniyle de çalışanlar yüksek gürültüye maruz kalabilmektedirler (ILO, 1998, 2011). Otellerde daha fazla yüksek gürültüye maruz kalan personeller ise genellikle yiyecek içecek servis alanlarındaki çalışanlar ile mutfak ve kat hizmetleri personelleri olmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinde ergonomi ile ilgili bir diğer unsur da uygun olmayan pozisyonda çalışmadır. Yapılan işlerde uzun süreler ayakta kalma, ağır yük taşıma ve kaldırma, sürekli tekrar eden hareketler yapma otellerdeki ergonomik risk faktörlerindendir (Roskams vd., 2008).

Çalışma koşullarına ilişkin olarak fiziki ortam, mesleki eğitim ve terfi imkanları, çalışma süreleri, iş yükü, ücret, iş güvencesizliği ile ilgili bilgilerin yanı sıra işgücü profiline ilişkin genel görünümün nasıl olduğu da sektör hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Bu nedenle takip eden bölümde turizmde çalışan profili irdelenmiştir.

2.1.2. Turizmde Çalışan Profili

Turizm, hizmetler sektörü içinde makineleşmenin az, istihdamın yoğun olduğu bir sektördür. Sektör, 1990'lı yılların başından itibaren ülke ekonomisi içinde ağırlık kazanmaya başlamış, 2010'lu yıllarda ise özellikle kriz dönemlerinde ekonomideki ticaret açıklarını kapatmada ve istihdam sağlamada önemli bir konum elde etmiştir. Dünya'da her 10 kişiden biri turizm sektöründeki bir işte çalışırken (UNWTO, 2018, s.3), Türkiye geneli sigortalı çalışanların ise % 12,7'si konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe istihdam edilmektedir (İŞKUR, 2019, s. 18). Buradan hareketle, konaklama ve yiyecek içecek sektörünün Türkiye'deki yerleşiklerin istihdamında önemli bir rol üstlendiği söylenebilir.

Zaman içerisinde sektördeki istihdam gelişimine bakıldığında, Yiğitgüden'in (2005, s. 5) DİE verilerinden aktarımına göre, turizm sektöründeki doğrudan istihdam 1993 yılında 662 bin kişi iken, 2000 yılında 1 milyon kişiye ulaşmıştır. Öztürk'ün (2021, s. 7) TÜİK verilerinden aktarımına göre ise 2009 yılında turizm sektöründeki doğrudan istihdam 1 milyon 330 bin kişi ile toplam istihdamın %6,25'ine karşılık gelmekteyken, sektörün 2019 yılında 1 milyon 975 bin işgücünün doğrudan istihdamı ile toplam istihdamdaki payı %7,03'e yükselmiştir. Sektörün mevcut istihdam yaratma gücü ve yeni istihdam olanakları potansiyeli konusundaki önemine karşın, araştırmalar sektördeki çalışma şartlarının bu öneme yakışmayacak şekilde olduğunu ortaya koymaktadır.

2020-2021 yılları Pandemi yılı olduğundan ve bu satırlar yazılırken 2021 verileri henüz açıklanmadığından sektörün salgın öncesi dönem veriler üzerinden irdelenmesi daha doğru olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışan profiline ilişkin veriler salgın öncesi dönemden derlenmiştir. İŞKUR'un Türkiye genelinde (81 ilde) yürüttüğü araştırma sonunda yayınladığı İş Gücü Piyasası Araştırma Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri Raporu'na (2019, s. 14-41) göre sadece konaklama ve yiyecek hizmetleri sektörü kapsamına giren 124.123 adet işyerinde çalışan 1 milyon 24 bin 279 kişi tespit edildiği bildirilmektedir (Türkiye geneli hizmet sektörü toplam: 13 milyon 22 bin 547). Aynı raporda, 2019 yılında Türkiye'deki işyerlerinin %8'8'inin, çalışanların ise %7,9'unun konaklama ve yiyecek hizmetleri faaliyetlerinde yer aldığı ortaya konulmuştur. Bu çalışanların %69,8'u erkeklerden, %30,2'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Buna göre sektörde çalışan her 3 kişiden 1'i kadındır. Sektördeki kadın çalışan oranı diğer sektörlerdeki kadın çalışan ortalamasının üstündedir (Türkiye geneli ortalama: %27,4). Yanı sıra, konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründeki iş yerlerinin

%94'ünde 20'den az personel istihdam edildiği bildirilmektedir (s.6). Rapora kaynak teşkil eden iş yerlerinin sadece %5,9'u ise 20'den fazla personelin çalıştığı iş yerleridir.

Sosyal Güvenlik Kurumu İstatistik Yıllıklarındaki (2019) veriye göre 19.619 adet konaklama işletmesinin 19.414'ü daimi, 205'i geçici iş yeri statüsündedir. Bu iş yerlerinin çok büyük çoğunluğu özel sektöre ait iş yerleridir. İŞKUR tarafından 2019 yılında Türkiye geneli (81 ilde) yapılan araştırma sonucuna göre konaklama ve yiyecek hizmetleri faaliyet alanlarında faaliyet gösteren iş yerlerinin % 86,1'i 2 ile 9 kişi arasında çalışan istihdam eden iş yerlerinden oluşmaktadır. Sektörde işletmeler, genellikle küçük ölçekli işletmelerdir. Çalışan sayısı bakımından 10 ile 19 kişi arası istihdamlı iş yerlerinin toplam iş yerleri içindeki oranı % 7,9 iken; 20 ve daha fazla istihdamlı iş yeri sayısının toplam iş yerleri içindeki oranı ise % 5,9'dur. Konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründeki iş yerleri ağırlıklı olarak 2-9 arası istihdamlı iş yerleridir. Başka bir anlatımla, sektör büyük çoğunlukla küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Sektörde çalışanların %49,69'u ise 20+ (yirmi ve daha fazla) istihdamlı iş yerlerinde çalışmaktadır. Çalışanların % 37,07'si ise 2-9 arası istihdamlı iş yerlerinde çalışmaktadır.

Aynı rapora göre, sektörde faaliyet yürüten iş yerlerinin % 19,1'i vardiyalı sistemle çalışmaktadır. Çalışan sayısı bakımından 10-19 arası kişi istihdam eden iş yerlerinin % 49,5'i vardiyalı sistemle çalışırken; 20+ istihdamlı iş yerlerinin ise % 67,7'si vardiyalı çalışma uygulamaktadır. Türkiye geneli tüm sektörlerde vardiyalı çalışma oranı ise % 9,2'dir. Görüldüğü üzere sektör istatistikleri ortalamanın çok üstündedir. Diğer yandan, sektördeki iş yerlerinin % 13,9'u ise kısmi çalışma (yarı zamanlı çalışma-part time) gerçekleştiren iş yerlerinden oluşturmaktadır. Sektörde faaliyet gösteren ve 20+ istihdamlı iş yerlerinin ise % 31,9'lık kısmında yarı zamanlı çalışma yürütülmektedir. Yarı zamanlı çalışma sistemi uygulayan iş yerlerinde, kadın istihdamı toplam istihdamın % 33,8'ini oluşturmaktadır. Yarı zamanlı çalışma sistemi olmayan iş yerlerindeki kadın istihdam oranı ise % 28,4 olarak tespit edilmiştir. İş gücü piyasasında yeterli iş tecrübesi bulunmayan veya aile yükümlülükleri sebebiyle iş gücü piyasası dışında kalan kadınların kısmi zamanlı çalışmayı tercih ettiği düşünülmektedir. İstatistiklerde de görüldüğü üzere vardiyalı çalışma sistemi sektörde yaygındır.

Raporun devamında, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri sektöründe en fazla istihdam edilen meslek grubu hizmet ve satış elemanlarından oluştuğu ifade edilmektedir. Bu meslek grubu, sektördeki toplam istihdamın % 58,56'sını oluşturmaktadır. Bunu % 23,41 oranı ile Nitelik Gerektirmeyen Meslekler grubu takip etmektedir. En yoğun

istihdam edilen üçüncü grupta ise %6,23 oranı ile Yöneticiler meslek grubu yer almaktadır.

Sektörde erkeklerin % 50,51'i, kadınların ise % 40,03'ü en çok hizmet ve satış elemanları meslek grubunda çalışmaktadır. İkinci olarak en çok çalışılan meslek grubu nitelik gerektirmeyen mesleklerdir (kadınların % 34,65'i, erkeklerin ise % 18,55'i). Bu durum, turizm sektöründeki işlerin genel olarak sosyal statüsü düşük işler olarak algılanmasına somut bir örnektir.

Sosyal Güvenlik Kurumu İstatistik Yıllıklarındaki (2019) verilere göre konaklama işletmelerinde çalışanların günlük ortalama kazançları erkeklerde 135,80 TL iken, kadınlarda 119,67 TL'dir. Sektörde kadınların erkeklerden daha az ücret aldığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2018 yılı Kazanç Yapısı Araştırması'na göre konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetleri en düşük yıllık brüt kazanç elde eden sektör konumundadır (TÜİK, 2019). Bu durum sektördeki işlerin düşük ücretli işlerden oluştuğu algısına somut delildir. Ayrıca, yukarıda sektördeki çalışma koşulları kısmında çalışanların genellikle eğitim seviyesinin düşük olduğu ifade edilmiştir. TÜİK'in Hanehalkı İşgücü Anketleri sonuçlarında bu durum somut olarak ortaya konulmaktadır. Anket sonuçlarına göre 2014 yılında meslek lisesi ve yükseköğretim mezunlarının konaklama ve yiyecek içecek hizmeti sektörlerinde istihdam edilen toplam içindeki oranı %19 iken, 2018 yılında bu oran %24 olarak hesaplanmıştır (TÜİK, Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, 2014 ve 2018'den aktaran; Öztürk, 2021, s. 11). Aşağıda Çizelge 2.1'de konaklama ve yiyecek içecek hizmetlerinin tüm faaliyetler karşısındaki eğitimli işgücü istatistikleri verilmiştir. Sektördeki işlerin genellikle yüksek tempo gerektirmesi, çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması, iş güvencesinin olmaması, düşük ücret, kariyer olanaklarının sınırlı olması gibi nedenlerde daha çok genç işgücünün tercih ettiği bir yapıdadır. Sosyal Güvenlik Kurumunun 2012 yılı İstatistiklerine göre turizm sektöründe çalışanların %83,5'i 45 yaşından küçük, %54'ü ise 15-34 yaş arasındadır (Serter, 2015, s. 5-6). Bu durum, 45 yaş üstünün sektörde tutunamadığını göstermenin yanında gençlerin tatil dönemlerinde geçici olarak bu sektörde çalışmayı tercih etmesi, ağır çalışma koşullarına karşılık düşük ücret ve sosyal haklarla alakalı olabilir.

Çizelge 2.1. Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri Sınıfının Tüm Faaliyetler Karşısındaki Eğitim İşgücü İstatistikleri (%)

Ekonomik Faaliyet Sınıfı (NACE Rev.2)	İlkokul ve Altı		İlköğretim ve ortaokul		Lise		Meslek Lisesi		Yüksekokul ve üstü	
YILLAR	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018	2014	2018
Tüm Faaliyet Sınıfları	41,6	36,5	18,9	19,3	10,1	10,0	9,8	10,8	19,6	23,4
Konaklama ve Yiyecek Hizm. F.	39,9	35,4	28,1	27,9	12,8	12,6	9,9	12,0	9,1	11,9

Kaynak: Öztürk, Ş. (2021). Türkiye’de Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, s: 12.

Çizelge incelendiğinde, konaklama ve yiyecek hizmetleri faaliyet sınıflarında ilkokul ve ortaokul eğitim düzeyine sahip çalışan oranları diğer tüm faaliyet sınıflarına göre daha yüksektir. Başka bir anlatımla, konaklama ve yiyecek hizmetleri faaliyet sınıfındaki eğitim seviyesi düşük iş gücünün oranı diğer tüm sektör ortalamalarının üstündedir. Diğer yandan, sektörde lisans ve üstü bir dereceye sahip çalışanların oranı diğer tüm sektörlerdeki lisans ve üstü dereceye sahip çalışan sayısının oran olarak yarısı kadar daha azdır. Özetle, eğitim seviyesi düşük iş gücü daha çok, eğitim seviyesi yüksek iş gücü daha az istihdam edilmektedir.

Sektördeki istihdam yapısının bir diğer yönü olan çalışanların kıdem süreleri açısından duruma bakıldığında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın (ÇSGB) (2013, s. 30) Türkiye geneli 13 ilde 19.791 işgücü ile gerçekleştirdiği Konaklama ve Eğlence İş Kolunda Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesi Programlı Teftişi raporuna göre kaynak iş yerlerindeki işçilerin %61’i 1,5 yıldan daha az kıdeme sahiptir (%39’u 6 aydan az, %22’sinin kıdemi 6 ay-1,5 yıl arasındadır). İlgili örneklemdeki işçilerin %15’i 1,5-3 yıl arasında, %11’inin 3-5 yıl arasında kıdemi vardır. İşçilerin sadece %13’ünün 5 yıl ve daha fazla kıdemli olduğu rapor edilmiştir. 10 yıldan fazla kıdeme sahip çalışan oranı %4’tür. Bu durum, kıdemli işçi sayısının az olduğunu göstermektedir. Yukarıda verilen bilgiler sektördeki çalışma koşulları ve çalışan profiline ilişkin önemli kanıtlar sunduğundan burada yer verilmiştir. Bu anlamda, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışların nedenlerini anlamamıza yardım edeceği düşünülmektedir.

2.2. Psikolojik Sözleşme

Araştırmanın bu bölümünde, kuramsal ve kavramsal çerçevenin önemli bir bileşeni olarak psikolojik sözleşme ele alınmıştır. Aşağıda, psikolojik sözleşme kavramına ilişkin

literatür incelenmesinin bir özeti olan bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda; bir kavram olarak psikolojik sözleşmenin ortaya çıkması, tanımlanması ve temellendirilmesinde etkili olan kuramlara değinilmektedir. Bu bağlamda denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964), kontrol kuramı (Campion ve Lord, 1982) ve sosyal mübadele kuramı (Blau,1964, Homans,1958) ile ilgili bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca, psikolojik sözleşme içeriğinin hangi unsurlardan oluştuğu, psikolojik sözleşmenin oluşum süreci ve psikolojik sözleşme türleri açıklanarak kavramın öncülleri ve ardıları üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Psikolojik sözleşmenin kuramsal temelleri

İşgörenlerin örgütleri ile ilişkilerinde beklenti ve yükümlülüklerini esas alan psikolojik sözleşme (PS) kavramının antik Yunan filozofları tarafından ortaya atılan sosyal sözleşme kavramının bir devamı olduğu yönünde görüşler mevcuttur (Schein, 1980, s. 22). PS kavramının örgüt açısından önem kazanmaya başlaması ise 1960'lı yıllarda işveren-çalışan ilişkilerinin önem kazanması ile paralellik göstermiştir (Stredwick, 2005, s. 229). PS kavramı örgüt ve çalışan arasındaki yazılı olmayan “karşılıklı beklentileri” ifade eder. Bu anlamda, her iki tarafın da birbirinden almayı bekledikleri ve karşılamakla yükümlü olduğu unsurları kapsamaktadır. Dolayısıyla taraflar arasındaki ilişkide mutlak surette bir karşılıklılık beklendiği bilinmelidir. Başka bir deyişle müteakabiliyet PS'yi açıklamaya yardımcı olan temel kavramsal unsurdur.

PS'nin ana fikri karşılıklılıktır ve bu nedenle değiş tokuş üzerine kuruludur. Bu mübadele ilişkisinin temelleri denge kuramı (Barnard, 1938), karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), eşitlik kuramı (Adams, 1963), beklenti kuramı (Vroom, 1964), kontrol kuramı (Campion ve Lord, 1982) ve sosyal mübadele kuramına (Blau,1964, Homans,1961) dayanmaktadır. Örgüt ve çalışan arasında karşılıklılık esasına dayanan PS kavramını irdelemeden önce kavramın ortaya çıkmasında ve anlaşılmasında önemli rol oynayan kuramlara değinmek faydalı olacaktır. Kuramsal çerçeve ortaya konulurken araştırmacının kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamada hangi kuram ve teorik modellerden yararlandığını ifade etmesi araştırma metodolojisinin de önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Erdoğan, 2013, s. 1; Gürlek, 2018, s. 11). Takip eden kısımda PS kavramının teorik temellerine ilişkin kuramlar açıklanmıştır.

2.2.1.1. *Denge Kuramı (Equilibrium Theory)*

Chester Bernard (1938) “The Functions of The Executive” adlı eserinde örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi bir iş birliği sistemi olarak tanımlamıştır (Scott, 1993, s. 43). Ona göre bir örgütün varlığını sürdürmesi çalışanların örgüte sağladıkları katkı ve elde ettikleri doyum (satisfaction) arasındaki dengeye bağlıdır. Başka bir ifade ile çalışanların örgütten aldıkları teşviklere göre örgüte katkıda bulunabileceğine atıfta bulunmaktadır. Dolayısıyla işveren ve çalışan arasındaki psikolojik ilişkiler, taraflar arasında işbirliği ve karşılıklı değiş-tokuş süreci sonunda gerçekleşmektedir (Bernard, 1938). Bu doğrultuda, örgüt ya da yönetim çalışanların örgüte katkısını belirli teşviklerle maksimize edebilir.

Bernard’ın Denge Kuramına ilişkin çalışmalarından hareketle ve bu çalışmalara katkı sağlayarak geliştiren Herbert A. Simon (1945) “Bernard-Simon Denge Kuramı”nı ileri sürmüştür. Bu yeni yaklaşım kimi araştırmacılarca “Teşvik-Katkı Modeli” ya da “Örgütsel Denge Modeli” olarak da ele alınmıştır (March ve Simon, 1958; Coyle-Shapiro ve Shore, 2007). Modele göre çalışanlar, örgüt tarafından sağlanan teşviklerin kendi katkılarından fazla olduğunu algıladığında memnuniyeti artar. Diğer yandan, bu durumun tam tersi de mümkündür. İşgören elde ettiği teşviklerin katkılarından daha az olduğu yönünde bir algıya sahipse katkı sunmayı bırakır ve hatta örgütten ayrılabilir. Özetle, model örgüt teşvik ve çalışan katkısı arasındaki karşılıklı değişimi öngörmektedir.

Bernard-Simon’un Örgütsel Denge Modelinin temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Simon, Smithburg ve Thompson, 1950, s. 382; Tosi, 2008 s. 95):

1. Örgüt, pek çok çalışanın birbiriyle ilişkili sosyal davranışlarını içeren bir sistemdir.
2. Her çalışan katkılarına karşılık örgütten teşvikler almaktadır.
3. Çalışan, örgütün kendisine sunduğu teşviklerin kendisinin örgüte katkılarından daha fazla olduğunu algıladığı müddetçe örgütte kalmaya devam edecektir. Çalışanın hem ekonomik hem de ekonomik olmayan teşvikleri içeren bir değerlendirme sonucunda bu algı ortaya çıkmaktadır.
4. Çalışanların ortaya koyduğu katkılar, örgütün onlara vereceği teşvikleri üretip sağlayabilmesi için aynı zamanda bir kaynak niteliğindedir.
5. Örgüt, çalışan katkılarının sürdürülebilmesi için gerekli teşvikleri sağlama kudretine sahip olduğu sürece dengeyi sağlayabilecektir.

Kuramın temel varsayımları doğrultusunda; maaş, ikramiye, fiziksel koşullarda iyileştirmeler gibi işlemsel ödüllerin (teşviklerin) yanında moral desteği ve takdir edilme gibi ilişkiyel ödüllere (teşviklerle) çalışanların örgüte katkılarının artırılabilir. Diğer bir anlatımla, çalışanların örgüte katkıları ile örgütün çalışanlara

sağladığı teşvikler dengede olduğu sürece örgüt varlığını sürdürebilecektir. Öte yandan Bernard’a göre örgüt; tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, yöneticiler, yatırımcılar ve ilgili diğer topluluklardan oluşan bir bütün, bir sistemdir. Sistemi oluşturan unsurlardan birinin eksik olması dengenin bozulmasına neden olabilmektedir (Tosi, 2008, s. 95). Ortaya konulan bu modelde ilişkinin kiminle kurulacağı belirsiz olmasının yanında, karşılıklılığın esasları ve değiş-tokuşa konu olan bileşenlerin değeri de belirsizliğini korumaktadır (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007).

2.2.1.2. Karşılıklılık Normu (Norm of Reciprocity)

Teorik olarak psikolojik sözleşmenin temellendirilmesinde yararlanılan kuramlardan biri de Gouldner’e (1960) atfedilen “karşılıklılık normu”dur. Nitekim sözleşmeler karşılıklılık esasına göre oluşturulur. Özellikle, PS’de çalışanların örgüte katkıları karşılığında birtakım beklentileri olmaktadır. Gouldner (1960, s. 171) hemen hemen her kültürde menfaat sağlayana bir karşılık sunmanın ya da en azından ona bir minnet duyulmasının var olduğunu kabulü ile karşılıklılık normunu evrensel olduğunu varsayabileceğini ifade etmiştir. Araştırmacıya göre karşılıklılık normunun iki önemli bileşeni vardır. Buna göre, insanlar genellikle kendilerine yardım edenlere yardım ederek karşılık verir ve bu kişilere zarar vermekten kaçınırlar. Bu karşılıklılık durumu, evrensel düzeyde, geniş kitleler tarafından kabul gören ahlak kurallarının ve değer-yargı sistemlerinin de temel unsurları arasındadır (Gouldner, 1960, s. 171). Diğer bir anlatımla, Karşılıklılık Normu evrensel bir özelliğe sahiptir. Karşılıklılık Normuna göre elde edilen faydanın değeri yardım sağlandığı anda ihtiyacı olanın yardıma olan ihtiyaç yoğunluğu ile orantılıdır. Başka bir ifadeyle birinin yardımı sonucunda elde edilen kazancın değeri kişinin o andaki ihtiyacının yoğunluğuna göre değişmektedir (Gouldner, 1960, s. 173). Bu nedenle karşılıklılık normunun dayattığı yükümlülüklerin bireyin statüsüne göre değişkenlik gösterebileceği savunulmaktadır. Ancak, normun evrensel olduğunu ifade etmenin yanında şartsız özelliğine de vurgu yapmak gerekir. Buna göre karşılıklılık beraberinde şartsız olarak olası bir yükümlülük de getirir. Buradaki yükümlülük elde edilen yardıma karşılık niteliğindedir. Araştırmacı; yükümlülüklerin, içinde bulunulan şartlara, kişilik özelliklerine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir (Gouldner, 1960).

Malinovski (1932) de sosyal ilişkilerde karşılıklılık ilkesini ele almış ve karşılıklılığı, menfaat sağlayan ve menfaat sağlananın eşit kazanca sahip olduğu, uzun

sürekli dengeli seyreden, eşdeğer hizmetlerin takası olarak tanımlamıştır (Uhl-Bien ve Maslyn, 2003, s. 513). Gouldner (1960) ise Malinovski'nin karşılıklılık ilkesine yaklaşımından farklı olarak, bireyin duygusal yanının göz ardı edilmemesi ve içinde yaşadığı toplumun ahlaki değerlerinden soyutlanmaması gerektiğini savunduğu gibi bireyin sadece fonksiyonel ilişkiler kuran varlık olarak ele alınmasına karşı çıkmıştır. Bu anlamda araştırmacı, kavramın ahlaki kurallar ile ilişkilendirilmesinin önemine dikkat çekmiştir.

Kuramın, örgüt-birey arasında gerçekleşen değiş tokuş ilişkileri ve karşılıklılık esaslı çerçevesinde istihdam ilişkilerini açıklaması, örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılarında ilgisini çekmiş ve literatürde Karşılıklılık Normunun örgüt-çalışan ilişkisi konusundaki kuramsal açıklayıcı gücünden pek çok araştırmacı yararlanmıştır (Rousseau, 1989; Dabos and Rousseau, 2004; Mitchell and Ambrose, 2007; Griep and Vantilborgh, 2018a; Greco, Whitson, O'Boyle, Wang and Kim, 2019; Tilki, Güney ve Camgöz, 2021).

Karşılıklılık normunun temel savı olan; “katkıların karşılıklılığı ve bir tarafın katkılarının diğer tarafın davranışları üzerindeki bağlayıcı etkisi”, psikolojik sözleşme kavramının anlaşılması ve açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Rousseau, 1989, s. 128). Psikolojik sözleşmenin inşasında karşılıklılık normunun önemli bir rolü vardır. Daha spesifik olarak, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine veya ihlaline bağlı olarak farklı karşılıklılık biçimleri tespit etmek mümkündür. Gerçekten de, eğer psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, karşılıklı yükümlülükler saygı duyulan bir pozitif karşılıklılık örneği ise (Rousseau, 1989), psikolojik sözleşme uyumsuzluğu, karşılıklılık eksikliğinin meydana geldiği andır, psikolojik sözleşme ihlali ise intikamın gerçekleştiği olumsuz karşılıklılığın bir tezahürüdür (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000).

Karşılıklılık normunun istihdam ilişkileri örüntüsünü açıklamasında açıklayıcılığına örnek olması açısından eğer iş görenler; yönetimin adil davranması, örgütte yeterli çalışma koşullarının sağlanması gibi olumlu algılamalara sahipse, buna karşılık olarak çalışanlar da yöneticiye veya örgüte karşı olumlu davranışlar sergileme eğiliminde olacaklardır (Smith, Organ ve Near, 1983; Rosen, Chang, Johnson ve Levy, 2009). Aynı doğrultuda, örgüt için bir değer yaratan ve örgüt menfaatlerini koruyan olumlu çalışan davranışlarını algılayan örgüt temsilcisi yöneticiler de buna karşılık olarak çalışanını takdir etme, ödüllendirme veya terfi verme gibi bir davranış sergileyebilecektir. Buna karşılık olarak, çalışan beklentilerinin karşılanmadığı ve sunulan imkanların yeterli

bulunmadığı örgütlerde işe devamsızlıkların artabileceği ve hatta örgütten kopmaların yaşanabileceği düşünülebilir.

2.2.1.3. Beklenti Kuramı (Expectancy Theory)

Victor Vroom (1964) tarafından ortaya atılan Beklenti Kuramı, esasında bir motivasyon kuramı olmakla birlikte, çalışanları motive edecek öneriler sunmamakta; aksine iş yapma motivasyonunda etkili olan bireysel farklılıkları açıklayan zihinsel değişkenlerin yönetilmesine odaklanmaktadır.

Beklenti Kuramına göre, bireylerdeki, sıkı gayret sarf etmenin yüksek performansla sonuçlanacağı, yüksek performansın da arzu edilen ödüllerin elde edilmesine aracılık edeceği inancı kişileri motive etmektedir (Lunenburg, 2011). Beklenti kuramının dayandığı dört temel varsayım aşağıda belirtilmiştir (Koçel, 2011, s. 635);

- Bireyler; ihtiyaçları, geçmişten gelen deneyimleri ve onları güdüleyen diğer unsurlara dayalı beklentiler doğrultusunda örgütlere katılmaktadırlar. Bu durum, bireylerin davranışı üzerinde etkili olmaktadır.
- Bireylerin davranışları tamamıyla özgür iradelerine bağlı bilinçli seçimler sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bireyler, beklentilerine dönük kendi değerlendirmelerinin sonucuna göre davranışlar sergilemekte özgürdür.
- Her bireyin örgütünden beklentileri farklılaşabilmektedir. Bireylerin beklentileri; dolgun ücret, iş güvencesi, terfi etme, kişiye uygun iş verilmesi vb. olabilmektedir.
- Bireyler, alternatifler arasından kendileri için en fazla çıktıyı sağlayacak olanı seçeceklerdir.

Beklenti Kuramına göre birey sarf edeceği gayretle kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır. Yüksek performansa bağlı olarak bireyin değer atfettiği bir ödül elde edecek olması, kişinin motivasyonunu sağlayan temel beklentidir (Vroom, 1964, s. 13). İşgörenlerin elde edilecek her bir ödül için biçtiği değer farklılık gösterdiğinden ve bireylere göre ödüllerin göreceli çekicilikleri (valens) olduğundan, bireyler işe ilişkin harcadığı çabaların ya da davranışlarının bir ödüle dönüşme ihtimalini öngörmeye çalışırlar (Landy ve Conte, 2007, s. 346). Kurama göre elde edilen ödülün gerçek değeri kişinin ona verdiği değerdir. Örneğin, bir birey için ekonomik olarak ödüllendirilmek (ücret artışı gibi) daha önemliyken; diğeri için yetki devri daha önemli olabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışan talep ve ihtiyaçlarını çok iyi çözümleyebilmesi gerekmektedir.

Vroom'un (1964) ortaya koyduğu Beklenti Kuramı'nın Porter ve Lawler (1968) tarafından geliştirilmiş bir modeli de bulunmaktadır (Porter ve Lawler, 1998). Bu modelde kurama bazı eklemeler yapılmıştır. Porter ve Lawler'a göre bireylerin yüksek gayret göstermesi her zaman yüksek performansla sonuçlanmayabilir. Buna göre bir birey işinin gerektirdiği "bilgi ve yeteneğe" sahip değilse ne kadar yüksek gayret gösterirse gösterebilir, istediği performansı yakalayamayacaktır. Porter ve Lawler 'ın kurama ilişkin eklediği diğer bir değişken de "algılanan rol"dür. Buna göre çalışanların her birinin yaptığı işte yüksek performans göstermek için yapılan işe ilişkin uygun bir rol algısı olmalıdır. Aksi durumda rol çatışması yaşanabilir ve bu durum da yüksek performansın önüne geçebilir (Koçel, 2011, s. 635).

Porter ve Lawler elde edilen ödülleri de içsel ve dışsal ödül olmak üzere iki başlıkta incelemişlerdir. İçsel ödüller, bireyin bir işi bitirmek için fazla mesai yapması sonucu ya da sorunlara çözüm bulmaktan elde ettiği tatmin gibi kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödülleri; dışsal ödüller ise ücrette artış yapma, terfi ettirme, bir makam odasına sahip olma gibi örgüt tarafından verilen ödülleri ifade eder (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010 s. 6). Bu değerlendirmeler sonucunda birey sergilediği performansa karşılık elde etmeyi beklediği ödül ile aldığı ödülü karşılaştırarak durumun adil olup olmadığına karar verecektir. Beklenti ile gerçekleşen durum birbirine yakınsa birey tatmin olmakta, bireyin elde etmeyi beklediği ödül yerine başka bir ödülle ödüllendirildiğinde ise ödüllendirme yapılmış olsa bile birey tatmin olmamaktadır (Porter ve Lawler, 1998, s. 110).

2.2.1.4. Eşitlik Kuramı (EquityTheory)

J. Stacey Adams (1963; 1965) tarafından ortaya konulan Eşitlik Kuramı, örgütsel çevrede bireylerin adalet algılarının nasıl oluştuğu ve bu algının kişilerin davranışsal tepkileri üzerindeki etkilerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiştir (Yürür ve Yazıcı, 2019, s. 186). Eşitlik Kuramına göre bireyler örgütleri ile mübadele ilişkisinde öncelik olarak örgüte olan katkılarını ve bu katkılar karşılığında elde ettiklerini, daha sonra da kendi katkı/kazanım oranını kendisiyle aynı veya bezer işi yapan diğer bireyin katkılarını ve elde ettikleri ile karşılaştırmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2010, s. 94-101). Burada hemen belirtmelidir ki bu değerlendirmeler esasında bireyin örgütle psikolojik sözleşmesini değerlendirmesidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013, s. 166). Bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler aynı örgütteki bireyler olabileceği gibi başka bir örgütteki bireyler de olabilmektedir (Duane, 1998, s. 384). Bireyin katkı ve kazanımlarını

diğer bireylerle karşılaştırdığında kendisine adil davranıldığına yönelik algısı “eşitlik”, adil davranılmadığına yönelik algısı ise “eşitsizlik” olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2008, s. 179-180). Başka bir anlatımla, Adams’a göre birey, kendi çıktılarının girdilerine oranının ve diğerlerinin çıktılarının diğerlerinin girdilerine oranının eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik algılanmaktadır. Burada ifade edilmek istenen çıktılar, alınan maaş, terfi, gelişimi destekleme gibi kazanımları; girdiler ise tecrübe, eğitim, fiziksel çaba gibi katkıları ifade eder (Goodman ve Friedman, 1971, s. 271). Öte yandan, eşitlik algısına sahip çalışanların psikolojik sözleşmeleri pekişmekte ve örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranış geliştirmelerine öncülük ettiği ifade edilmektedir.

Eşitlik Kuramında, karşılaştırma yapan bireylerin eşitlik algılaması durumunda mevcut durumu sürdürme eğilimi olacakken; bir eşitsizlik algılaması durumunda hissettiği rahatsızlıktan kaynaklı olarak durumu düzeltmek için birtakım davranışlar sergileyeceği vurgulanmaktadır (Koçel, 2011, s. 635-636). Buna göre;

- ***Birey sarf ettiği çabayı değiştirebilir.*** Başka bir deyişle, girdileri değiştirebilir. Örneğin; daha az ya da daha fazla çalışmak gibi.
- ***Çıktıları değiştirebilir.*** Birey kazanımlarını artırmaya çalışabilir. Örneğin, daha yüksek ücret, terfi ettirilme, makam odası talebinde bulunabilir.
- ***Girdi ve çıktılara ilişkin mevcut algıları değiştirebilir.*** Somut olarak girdi ve çıktıları değiştirmek yerine girdi ya da çıktıya atfedilen algılamalarında değişikliğe gidebilir. Örneğin, elde ettiği kazanıma bakarak yaptığı işin aslında düşündüğünden daha önemli olduğunu algılamaya başlayabilir ya da aldığı ödülün aslında yaptığı işe göre makul olduğu kanaatine evrilebilir.
- ***Diğerlerinin sarf ettikleri çabaları değiştirmeye çalışabilir.*** Birey, diğerlerinin girdilerini azaltarak eşitliği sağlamaya çalışabilir.
- ***İşi terk edebilir.*** Birey var olduğuna inandığı eşitsizliği değiştiremeyeceğine inandığında çalıştığı birimi değiştirebilir ya da tamamen örgütten ayrılabilir.

Yukarıdaki bilgiler değerlendirildiğinde, katkı ve kazanımlara yönelik karşılaştırmalar sonucu varılan eşitlik ya da eşitsizlik algısının her bireyin öznel değerlendirmesine dayandığını söylemek mümkündür. Bu algılamaların ise kişiden kişiye değişen ihtiyaç ve beklentilere göre şekillendiği göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin durumu iyi analiz etmesi gerekecektir (Moorhead ve Griffin, 1995: 38). Yanı sıra bireylerin gerçek katkıları nispetinde ödüllendirilmeleri ve hak ettikleri derecede çıktı almaları sağlanmalıdır (Çevik Kılıç, 2016). Eşitlik Kuramı, örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı değişim ilişkilerini ve bu ilişkilerdeki dengenin önemini açıklaması yönüyle psikolojik sözleşme kavramının anlaşılmasında önemli bir kuramdır (Rousseau, 1989, s. 127).

2.2.1.5. *Sosyal Mübadele Kuramı (Social Exchange Theory)*

Sosyal mübadele kuramının temeli, toplumdaki bireyler arasındaki ilişkilerin incelenmesine odaklanan Homans'ın (1958,1961 s. 34) çalışmalarına dayandırılabilir. Kuramın örgütsel alana taşınması ve sosyal mübadele kuramı olarak isimlendirilmesi ise Blau (1960, 1964) tarafından gerçekleştirilmiştir (Bolat ve diğerleri, 2009). Örgütsel alanda sosyal mübadele kuramı ile özdeşleşen Blau ile birlikte, Gouldner (1960) ve Emerson (1962, 1976) gibi diğer araştırmacıların çalışmaları, kurama ilişkin bilgileri ileri taşıyarak örgütsel alanda sıklıkla başvurulmuş temel bir kuram haline getirmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874). Sosyal mübadele kuramı, bireylerin diğerleriyle bir fayda elde etmeye yönelik olarak ilişki kurduğuna dayanmaktadır. Bu fayda, taraflar arasında mütekabiliyet esasına göre gerçekleşmektedir. Diğer ifadeyle, sosyal mübadele teorisi karşılıklılık esasına dayanmaktadır (Blau, 1964). Kurama ilişkin öne sürülen pek çok görüş var olsa da, üzerinde hemfikir olunan ortak nokta sosyal mübadelenin karşılıklı yükümlülüklerle ilgili sosyal ilişkileri ortaya çıkaran bir kavram olduğudur.

Sosyal Mübadele Kuramını geliştiren Blau (1964), kuramı fayda maliyet açısından ele alarak (Cook ve Rice, 2003, s. 55) bireylerin sosyal ilişkiler geliştirirken ekonomik kazanımlar elde etmenin arzusunda olduklarına da vurgu yapar. Bireyler sosyal ilişkileri yürütme sürecinde katkılarını karşılık bir fayda beklentisi içerisinde ve ilişki sürecinde sonraki adımlarını elde edilecek faydaya göre atmaktadırlar (Blau, 1964, s. 48). Blau (1964), bireyler arası ya da birey örgüt arasında güçlü ilişkilerin sosyo-duygusal kaynakların karşılıklı takası ile başlatılıp geliştirilebileceğini savunmaktadır (Lynch, Eisenberger ve Armeli, 1999).

Sosyal Mübadele Kuramına (Blau,1964) göre sosyal takas sürecinde sosyal ve ekonomik olmak üzere iki tür ilişki biçimi vardır. Başka bir ifadeyle, sosyal mübadele kaynakları hem somut mal ve hizmet gibi çıktıları hem de sosyal açıdan kıymetli olan statü gibi çıktıları içermektedir (Homans, 1961). Öte yandan, sosyal mübadele ilişkisi herhangi bir kural ya da zorunluluğa bağlı değildir (Foa ve Foa, 1980, s. 55). Blau'ya (1964, s. 93) göre ekonomik ilişkinin aksine sosyal ilişkilerde mübadeleye konu olan yükümlülükler net değildir. Ekonomik mübadelede takasa konu olan mal ve hizmetlerin belirlenmiş bir değeri olmasının aksine sosyal mübadele sonucunda elde edilen kazanımın belirlenmiş kesin bir değeri bulunmamaktadır (Aydın, 2017, s. 549). Sosyal mübadelede bireyin üstlendiği yükümlülük sonucunda gelecekte belirli olmayan bir biçimde karşılık alacağı ifade edilmiştir (Blau,1964). Sosyal ilişkilerde mübadele genellikle dostça ve

yardımsız ilişkilerle simgeleştirilmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006, s. 54).

Sosyal mübadele ilişkisindeki aktörler fayda mübadelesi içerisinde olduğundan karşılıklı yükümlülüklerin dengeli bir şekilde yerine getirilmiş olması önem arz etmektedir. Dengeli bir mübadele ilişkisi varsa, çalışanlar psikolojik sözleşme kapsamında kendi yükümlülükleri ile örgütçe karşılanan beklentilerinin eşit düzeyde olduğu algısına sahiptir. Balu'ya (1964) göre sosyal ilişkilerde dengede olmayan yükümlülükler birtakım olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşgören yüksek yükümlülük algısına sahip ve karşılanan beklentiler (örgüt tarafından) düşükse ya da; çalışan düşük yükümlülük algısına sahip ve beklentiler yüksek düzeyde karşılanmışsa sosyal ilişkilerde bir dengesizlik mevcuttur. Araştırmacıya göre sosyal ilişkilerde hep bir denge arayışı vardır.

Sosyal mübadele kuramının mütakabiliyet esasına göre daha fazla değere kavuşturulan çalışan ekstra rol davranışı içerisinde yüksek performans sergileyerek ve daha az devamsızlık yaparak katkı sağlayacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492). Buna karşılık, yüksek yükümlülüklerine rağmen örgütten beklenen karşılığı alamadığı durumlarda olumsuz davranış ve tutumlar sergileyebileceği de bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda psikolojik sözleşme, algılanan yükümlülükler ve karşılanan beklentilere ait mükemmel bir karşılıklılık örneğini sergilemektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002, s. 72).

Kurama göre birey yükümlülüklerine ilişkin algısını oluştururken karşı tarafın sağladığı kaynağın değerini referans almaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 498). Başka bir deyişle, çalışanların tatminsizlikleri ve düşük performans sergilemeleri de yerine getirilmeyen bir yükümlülük olarak psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilebilir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492; Rousseau, 1995, 1990). Sosyal mübadele kuramında, çalışanların elde ettiği kazanımlara karşılık olarak örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranış içinde olacakları varsayımı psikolojik sözleşmenin teorik temelini önemli bölümünü oluşturmaktadır (Gouldner, 1960).

Çeşitli araştırmacıların katkılarıyla şekillendirilen sosyal mübadele kuramına ilişkin modelin temel unsurları şöyle sıralanabilir (Searle, 1990, s. 1):

1. *Davranışta rasyonellik*; çalışan, işe veya örgüte ilişkin davranışlarını sergilerken ödüllendirilme olasılığının yüksek olduğu davranışı sergilemektedir. Bunun yanında, belirli davranışın belirli ödülle sonuçlandığı mübadele ilişkisinde zamanla ödüle ilişkin algı

değersizleşecek ve birey farklı davranışlar yoluyla elde edilebilen alternatif ödüller arayacaktır.

2. *İlişkilerde mütekabiliyet*; mübadeleye konu değişim unsurları birbirine denk ve elde edilen kaynak taraflar için önemini koruduğu müddetçe taraflar birbirlerine fayda sağlamayı sürdürürler.
3. *Sosyal mübadele adalet ilkesi*; mübadele ilişkisinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için, tarafların adil bir ilişkinin yürütüldüğüne ilişkin inançlarının olması gerekir. Dahası, mübadele ilişkisi üçüncü veya dördüncü taraflarca da adil olarak değerlendiriliyorsa devam ettirilir.
4. *Maksimum kazanç elde etme isteği vardır*: mübadele ilişkisinde taraflar minimum çaba ve enerji sarf ederek yarar elde etmeyi sürdürmek isterler.
5. *Mübadele ilişkisi zorunlu değildir*. Bireyler zorunlu oldukları için değil, her iki tarafın da kazanımlar elde etmesi için değişim ilişkisine girerler. Bu anlamda sosyal değişim ilişkisinde zorunluluğun etkisinin en az düzeyde olduğunu belirtmek doğru olacaktır.

Araştırmacılar tarafından genel olarak birey-örgüt ilişkisinin anlaşılması ve açıklanmasında, özelde ise bu araştırmanın da değişkenlerinden olan PS ile ilişkili çalışan tutum/davranışların incelenmesinde sosyal mübadele kuramının anahtar bir kuram olduğu vurgulanmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995; Conway ve Briner, 2002; Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Yanı sıra psikolojik sözleşmeye ilişkin araştırmaların da kurama katkı sağladığını ifade eden araştırmacılar da mevcuttur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2002, s. 72).

2.2.2. Psikolojik Sözleşmenin Tanımı ve Kapsamı

Kavramın ortaya çıkışı ve temellendirilmesinde farklı yaklaşımların olması kavramla ilgili ortak bir tanım yapılmasına engel olmuştur. Psikolojik sözleşmelerin; algı, inanç, beklenti, vaat ve yükümlülük gibi soyut terimlerle ifade edilmesi (Rousseau, 1990) ortak bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır. Öte yandan, sektör ve endüstrilerin kendine has özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların yanı sıra çalışan – işveren bakış açılarına göre ayrım olması da ortak bir tanım yapılmasına engel olmaktadır. Bununla birlikte, araştırmacıların kavramı tanımlarken bazı ortak atıflara yer verdiği de belirtilmelidir. Kavrama ilişkin tanımlara geçmeden önce örgütsel alanda çalışan ve işveren arasında karşılıklı birtakım beklentilerin olduğunun vurgulanması gerekmektedir. Beklentilerin yalnızca bir kısmı yazılı ve formal iş sözleşmesinde yer alır. Çalışanlarla örgüt arasında yazılı olmayan örtük beklentiler ise literatürde psikolojik sözleşme (PS) olarak kavramsallaştırılmıştır.

PS kavramsallaştırılmasında örgütle çalışan arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok araştırmacının önemli katkısı olmuştur (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl, Sooley, 1962; Schein, 1965, Kotter,1973; Rousseau,1989,1995; Morrison ve Robinson, 1997; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Konuya ilişkin araştırmalar PS'yi, çalışan ve işveren arasındaki mübadeleye konu olan karşılıklı yükümlülüklerle ilgili beklentiler olarak tanımlamışlardır. Kavram ilk olarak Argyris (1960) tarafından kullanılmış olsa da popülerliğini Rousseau (1989) ile birlikte kazandığı belirtilmelidir. Nitekim, Rousseau (1989) kavramın çağdaş istihdam ilişkilerine göre yeniden şekillenmesinde önemli katkılar sunmuştur (Roehling,1997).

Kavrama ilişkin tanımlara bakıldığında, Levinson vd. (1962, s. 20) PS'yi,“*çalışanların örgütleriyle arasındaki karşılıklılık içeren yazıya veya söze dökülmeyen tüm beklentileri*” olarak tanımlarken; Schein (1980, s. 65) “*örgüt ile çalışan arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti*” olarak; Kotter (1973, s. 93) ise “*kişi ile içinde yer aldığı örgüt arasında söze dökülmemiş, örtük olan, tarafların istihdam ilişkileri kapsamında tarafların verilecek teşvik ve katkılar karşılığında elde edecekleri kazanımlarına dönük karşılıklı beklentileri içeren ve psikolojik yönü bulunan anlaşmadır*” şeklinde tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlar dikkatle incelendiğinde hepsinde ortak olarak çalışan ve örgütün (işverenin) karşılıklı beklentileri bakış açısıyla tanımlama yapıldığı görülmektedir. Rousseau (1989, s. 124) göre ise PS, bireyin örgütle arasındaki karşılıklı değişim anlaşması kapsamındaki yükümlülüklerle ilgili bireysel inançlarıdır. Bu bireysel inançlar, sözleşmedeki karşı tarafın bireye daha önce verdiği sözlere veya vaatlere göre şekillenir. Bu tanım, karşılıklılık ilkesini göz ardı etmeden örgütsel bakış açısından çok, çalışanların bireysel inançlarına odaklanmaktadır (Kutaula, 2014: 23). Başka bir anlatımla Rousseau (1989) PS'yi, yalnızca çalışanın bireysel inanç ve algıları etrafında şekillenen bir kavram olarak değerlendirmiştir (Coyle-Saphiro ve Conway, 2005). Bireysel algılara dayanan bir mübadele ilişkisini ifade eden PS, örgüt üyeleri arasında paylaşılmamakta, bireysel olarak algılanmaktadır (Rousseau, 1989, s. 124; Nikolaou vd., 2007, s. 650). Bir çalışanın örgütüyle veya işvereniyle belirli bir PS'ye sahip olduklarına inanıyor olması, işverenin, yöneticisinin veya örgütün diğer üyelerinin de aynı PS'ye sahip olacakları, aynı algılamada oldukları anlamına gelmemektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000, s. 905). Morrison ve Robinson (1997, s. 229) göre ise PS, bireysel inanç ve algılamalara dayandığından örgüt yöneticilerinin karşılıklı yükümlülüklerin çalışanlarca doğru anlaşıldığı ya da her zaman çalışanların algıladığı biçimde bir sözleşmenin var olduğunu onayladığı anlamını taşımadığına vurgu yapmaktadır. Kotter (1973, s. 92) ise tam da bu nedenle PS ile ilgili olarak örgüt ile iş gören arasındaki

karşılıklı beklentilerin dengelenmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir. Araştırmacı bu durumu işveren karşısında çok fazla sayıda bireyin bulunması ve her bireyin farklı beklentilerinin olması ile ilişkilendirmiştir. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte çalışan sayısı kadar PS içeriğinin var olabileceği anlaşılmaktadır. Buna göre örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülük ve beklentilerle ilgili algılamalardaki tutarlılık ne kadar yüksekse çalışanların verimlilik ve iş tatmini gibi olumlu tutumları o kadar yüksek olmaktadır.

Sosyal mübadele kuramına göre birey örgüte katkısının nasıl ve ne şekilde olacağını belirleyebilmek için öncelikle örgütün kendisine sağladığı teşviklerin değerini belirlemektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 498). Bu kapsamda çalışanların örgütlerine ve işlerine karşı olumsuz tutum ve davranışları (motivasyon eksiklikleri, tatminsizlikler ve düşük performans gibi) PS dahilinde örgütün yerine getirmediği yükümlülükleri ile ilişkilendirilebilir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492). Nitekim PS, örgüt ile çalışanların karşılıklı beklentileri noktasındaki başarıları kadar başarısızlıkların da sonuçlarını anlamamıza yardımcı olan, açıkça söze dile getirilmemiş, üstü kapalı bir anlaşmadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2).

Anderson ve Schalk (1998), PS kavramına ilişkin olarak bireysel ve örgütsel perspektiften bakıldığında farklı algılamaların olduğu varsayımından hareketle bu hususta karşılaştırmaların problemli olduğunu yanı sıra örgütü kimin temsil ettiği sorunu üzerinden eleştirilerini dile getirmiştir. Rousseau'nun (1990) PS'yi çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin çalışanın bireysel inançları şeklinde tanımlaması bu anlamda önemlidir. Bu tanımlamayla kavrama ilişkin görüş daha çok işveren-çalışan karşılıklı bakış açısından çalışanların tek taraflı bireysel algılamaları yaklaşımına kaymıştır. Başka bir ifade ile PS kapsamındaki yükümlülük ve beklentilerin örgütten çok bireyler tarafından nasıl algılandığı ön plana çıkmıştır. Örgütü kimin temsil ettiği problemine ilişkin olarak ise Rousseau (1998), çalışanın örgütteki bir yöneticisi veya amirinin kendisine verdiği bir sözü örgütün kendisine vermiş olduğu bir söz olarak algıladığını belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırmacılar, örgüt temsilcilerinin örgüt adına faaliyet yürüttüklerini ve çalışanla ilişkilerini kişisel olarak değil örgütsel olarak kurduklarını ifade ederek yönetici veya amirlerin vermiş olduğu sözlerin çalışanlar tarafından örgütün vermiş olduğu söz ve vaatler olarak algılandığını beyan etmektedirler. Durumun böyle algılanmasında ise işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında etkili olan

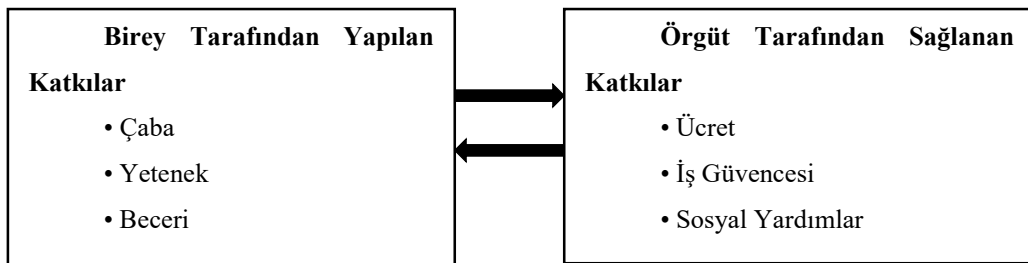
ve görevleri içeren örgüt politikaları, örgütsel norm ve kültürün etkili olduğu ifade edilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493).

Rousseau (1989) kendinden önceki araştırmacıların PS'ye yaklaşımlarından iki noktada ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, yukarıda ifade edildiği şekliyle PS'yi istihdam ilişkisi düzeyinde değil de birey düzeyinde inceler (Morrison ve Robinson, 1997, s. 228). Bu bağlamda PS'de, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin değerlendirmenin yalnızca çalışanın kişisel bakış açısından yapılan değerlendirilme ile ilgili olduğu söylenebilir. Buna göre birey çaba, yetenek, zaman ve bağlılık gibi katkılarını bireysel olarak değerlendirdiği gibi buna karşılık örgütün sağladığı ücret, iş güvencesi, kariyer gelişimi ve diğer ödüller gibi teşvikleri yine kendi bireysel bakış açısıyla değerlendirir (Cullinane ve Dundon, 2006). Araştırmacı ikinci olarak da PS'nin "beklentiler"den ziyade "yükümlülükler" ile ilgili bir kavram olduğunu ileri sürmektedir (Rousseau, 1989, s. 124). Burada esasen PS'nin vaat edildiği düşünülen beklentiler (Aggarwal ve Bhargava, 2009, s. 8) ya da gerçekleşeceğine inanılan beklentiler (Walker ve Hutton, 2006, s. 433) olarak kavramsallaştırılmasına vurgu yapılmaktadır. İkinci ayrıma ilişkin farklılık, bireyin sahip olduğu her beklentinin sözleşme unsuru olmayabileceği varsayımından ileri gelmektedir. Buna göre bir beklentinin PS unsuru olabilmesi için bu beklentinin bireylerin işvereni ile ilgili geçmiş deneyimlerine, işvereni tarafından verilen sözlere/vaatlere veya bireyin işiyle ilgili olmak üzere zihninde belli bir karşılıklılığa bağlı gelişmiş olması gerekmektedir (Persson ve Wasieleski, 2015, s. 371). Diğer bir anlatımla, bir beklentinin PS dâhilinde değerlendirilebilmesi için işverenin iş ilişkileri ile ilgili bir konuda yükümlülük oluşturabilecek söz, vaat veya imalarda bulunmuş olmasını gerektirmektedir (Roehling, 2008). Örneğin, A örgütü her yeni yılın başında bir defaya mahsus olmak üzere maaşlara %10 zam yapıyor olsun, birey, örgüt ile olan geçmiş dönemlere ait tecrübelerine dayanarak yılbaşında zamlı maaş alacağına inanmış ve bunun karşılığında aynı yıl içinde B örgütünden gelen iş teklifini geri çevirmiştir. Bu durumda birey zihninde karşılıklılık (mutuality) yapısı oluşturmuşsa beklenti artık bir yükümlülük olarak algılandığından durum PS kapsamına girmiştir. Öte yandan, aynı birey A örgütünden ayrılıp C örgütünde yeni bir işe başladığında, işveren (C örgütü) başlangıçta çalışanın beklenti içine girmesine neden olacak herhangi bir vaat veya imada bulunmadıysa, birey de maaş artışını göz önünde bulundurarak işverene herhangi bir ek katkı sunmadıysa çalışanın önceki işletmesindeki deneyimine bağlı olarak beklenti içine girmesi PS dahilinde değerlendirilmemektedir (Rousseau, 1996). Nelson ve Quick'e (1999, s. 514)

göre bir çalışan çalıştığı örgütten ayrılıp yeni bir örgütte işe başladığında önceki örgütte oluşturduğu PS sona erer. Bu araştırmada, Rousseau'nun (1989) kavramsallaştırması esas alınarak, PS, çalışan bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

Bazı durumlarda PS daha işe alınmadan önceki süreçte başlayabilir (Lane, 2012, s. 20; Shore ve Tetrick, 1994). Örneğin, bireyin işe başlayacağı örgüt çalışma koşulları açısından oldukça elverişli bir ortam olarak biliniyorsa ve çalışan koşulların iyi olacağına dair bir inanca sahipse işe başladığında bu koşulların kendisine sunulmasını bekleyebilir. Rousseau'ya (2001) göre ise PS oluşum süreci ile ilgili olarak PS'ye ilişkin karşılıklı yükümlülüklerin belli olmasında işe alım aşamasının belirleyici aşama olduğunu ifade etmektedir. Ancak, PS ilişkileri bireysel unsurlar ve bu unsurlardaki değişimden etkilendiği gibi örgütsel çevreden de etkilenerak değişim gösterebilmektedir (Rousseau, 1996; Persson ve Wasieleski, 2015, s. 369-371). Öte taraftan, mevcut iş arkadaşları çalışanın PS oluşmasında ve PS unsurlarının evrilmesinde etkili olmaktadır (De Vos ve Freese, 2011). Bu yönüyle PS, zaman içerisinde değişebilen dinamik bir yapıdadır.

PS, iş sözleşmelerinin doğal bir uzantısı niteliğinde olsa da tarafları hukuki açıdan bağlayıcı bir özelliği yoktur (Conway ve Briner, 2005). Aynı zamanda PS, algı, beklenti ve inançlardan oluştuğundan kişiden kişiye değişkenlik gösterebilir (Persson ve Waieleski, 2015, s. 371). Rousseau ve Parks'a (1993) göre PS'nin içeriği; istihdam ilişkisinin özelliğine, örgüt ile bireyin sözleşmeye konu ilişkilerinin süresine ve İK uygulamalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, Robinson, Kraatz ve Rousseau'ya 1994) göre çalışma süresi 2 yıldan az olan çalışanlar, 2 yıldan fazla olanlara göre örgüte (işverene) karşı daha az minnet duymaktadırlar. Aşağıda Şekil 2.1.'de Moorhead ve Griffin (1995) tarafından ortaya konulan PS'nin doğal yapısı yer almaktadır.



Şekil 2.1. Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı

Kaynak: (Moorhead, G., Griffin, R. W. (1995). Organizational Behavior Managing People and Organizations (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company. p.52)

PS, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerin açıklanmasında kullanılan bir kavramdır. Buna göre, örgütün belirli teşvikler sağlamasına karşılık (yüksek ücret, iş güvencesi gibi) çalışanın belirli katkılar sunması (çaba gösterme, yetenek kullanımı gibi) konusunda borçlu olduğuna inanması, inancı sözleşmeye dönüştürmektedir (Rousseau, 1990, s. 390). İşverenin PS dahilindeki yükümlüklerini yerine getirmemesi veya eksik yerine getirmesi durumunda ise psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Robinson 1997, s. 230). PSİ kavramı, sonraki bölümlerde irdelenmiştir.

PS içeriğini oluşturan unsurlar bireyden bireye değişmektedir (Rousseau, 1989). Dolayısıyla, her bir birey için farklı ve sınırsız sayıda sözleşme unsuru var olabilir (Kotter, 1973). Bu nedenle PS kapsamına giren unsurları listelemek hem mümkün değil hem de anlamsızdır. Ancak, Kickul'un (2001, s. 325) çalışmasında 5 faktör altında 23 unsur olarak incelediği PS kapsamındaki yükümlülük ve vaatler örgütlerde sözleşmeye hangi unsurların dahil edilebileceği konusunda örnek olması açısından aşağıda Çizelge 2.2'de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Psikolojik Sözleşmenin Unsurları

Faktör	Madde
Otonomi ve Gelişim	- Anlam ifade eden iş - Zorlayıcı ve ilgi çekici görevler - Çalışanın karar alma süreçlerine katılması - Yaratıcı olabilme özgürlüğü - Yeteneklerini geliştirme fırsatı - Artan sorumluluklar - İşe ilişkin otonomi ve kontrol sağlanması - Başarıların farkındalığı - Kariyer rehberliği ve mentorluk
Faydalar	- Sağlık hizmetleri - Tatil olanakları - Emeklilik olanakları - Eğitim ve öğretim olanakları
Ödül ve Fırsatlar	- Terfi ve meslekte ilerleme fırsatı - Bireysel gelişim imkanı - Performansa ilişkin ödül ve ikramiyeler - İş eğitimi - Sürekli mesleki eğitim
İş Özellikleri ve Sorumluluklar	- İyi tanımlanmış iş sorumlulukları - İş güvencesi - Gereksiz iş yükünün azaltılması
Çalışma Koşulları	- İhtiyaç duyulan araç gerecin sağlanması - İhtiyaç duyulan kaynağın sağlanması

Kaynak: Kickul J.(2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. Journal of Small Business Management. Cilt: 39. Sayı: 4, s. 325.

Yukarıda Kickul'un (2001) çalışmasında PS unsuru olarak değerlendirdiği beş faktör ve ilgili maddeler bu araştırmada çalışma koşulları değişkeni kapsamında incelenen örgütsel şartlarla ilgili olması bakımından ve önemli görüldüğünden burada

değinilmiştir. Ancak PSİ kapsamında ele alınacak faktörler yukarıda da ifade edildiği gibi çeşitlendirilebilir.

2.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Boyutları ve Türleri

PS türlerinin belirlenmesinde en çok kabul gören sınıflandırma Rousseau (1990) tarafından yapılmıştır. Rousseau (1990) sınıflandırma yaparken sözleşmelerin özelliklerini belirlemede yardımcı olabilecek; istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel olması (odak), ilişkilerde algılanan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olması (zaman), sözleşme şartlarının zaman içerisinde tekrar geliştirilip değiştirilebilmesi (durağanlık), sözleşme kapsamının dar veya genişliği (kapsam) karşılıklı ilişkilerin dengede olması (denge) şeklinde beş boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutlara göre sözleşmeler somut (yazılı) ya da soyut (yazılı olmayan) ilişkileri, sözleşme şartlarının zaman içerisinde tekrar geliştirilip değiştirilebilmesini, sözleşme süresinin kısa veya uzun dönemli olarak algılanması gibi özellikler taşımaktadır (Sels, Janssens ve Van Den Brande, 2004). Rousseau (1990), ilk olarak PS türlerini “işlemsel” ve “ilişkisel” olmak üzere iki temel gruba ayırmıştır. Daha sonra, örgütsel alandaki gelişmeler ve istihdam ilişkilerine eklenen yeni şartlar kısaca örgüt koşullarındaki değişimleri göz önünde bulundurarak mevcut sınıflandırmaya “geçişsel sözleşme” ve “dengeli sözleşme” olarak adlandırdığı iki sözleşme türü daha eklemiştir (Rousseau, 1995, s. 98; Rousseau, 2004, s. 123). Söz konusu sözleşme türleri aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

2.2.3.1. *İşlemsel (Transactional) sözleşmeler*

İşlemsel sözleşmeler, ekonomik kaynakların değişimi esasına dayanır (Rousseau, 1995, s. 92). Başka bir deyişle, taraflar arasındaki maddi yükümlülükleri ile ilgilidir. Bu sözleşme türünde çalışan örgütüyle duygusal bağlar kurmak yerine, elde edilecek finansal çıkarlara odaklanmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 466).

İşlemsel sözleşmelerin belirgin iki özelliği bulunmaktadır (Dabos ve Rousseau, 2004). Birinci özelliği, az sayıdaki çalışan yükümlülükleri çok açık bir şekilde tanımlanmış ve sınırlandırılmıştır (Rousseau, 1990, s. 390). İkincisi bu sözleşmeler kısa dönemlidir. İşgören örgütü uzun dönemli çalışma ortamı olarak görmemektedir. İşgören sadece üzerine düşen iş gereklerini yerine getirir ve ekstra rol davranışı sergilemez

varsayımına dayanır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994, s. 466). Araştırmacılar, ileri yaşlardaki çalışanlara göre genç çalışanların işlemsel sözleşmeyi daha yaygın kabul ettiklerini bildirmektedirler (Smithson ve Lewis, 2000).

2.2.3.2. İlişkisel (Relational) sözleşmeler

İlişkisel sözleşmeler, işlemsel sözleşmelerin dayandığı ekonomik değiş-tokuştan ziyade sosyal ve duygusal kaynaklarının değişimini esas alır (Rousseau, 1995, s. 91-92; Aselage ve Eisenberger, 2003). Bu sözleşme türünde bireyler örgütlerine yüksek bir bağlılık ve güven hissettikleri için rol davranışlarının ötesinde ekstra çaba sergileme eğilimindedir (Yin ve Xu, 2008, s. 3-4). İşlemsel sözleşmelerin aksine örtük ve öznel algılamalara dayalı bir yapıdadır (Janssens, Sels ve Van Den Brande, 2003, s. 1351). Bu sözleşmede örgüt taraf olarak çalışana yeteneklerini geliştirme ve çeşitlendirme olanakları sağlarken, buna karşılık çalışanlar da örgüte bağlılık göstermekte ve uzun dönem sorunsuz çalışma eğiliminde olmaktadır (Rousseau, 1995, s. 91-92).

2.2.3.3. Geçişsel (Transitional) sözleşmeler

Rousseau'ya (1995, s. 98) göre hızlı değişen çevresel şartlardaki örgütlerde karşılaşılan sözleşme türüdür. Güvensizlik, belirsizlik ve ilişkilerin erozyona uğraması sonucu oluşan bilişsel durumlarda ortaya çıkar (Ma ve Cheng, 2020, s. 121). İşgörenler bir örgütte uzun dönemli istihdam edilişlerine inanmamaktaysa ve bu nedenle bağlılık göstermemekteyse buna karşılık olarak da örgüt herhangi bir teşvik sunmuyorsa ortaya çıkan sözleşme biçimidir. Geçişsel sözleşmeler, genellikle işletmelerin el değiştirdiği, şirketlerin birleşmeye gittiği veya örgütsel küçülme yoluna gidilen dönemlerdeki belirsizlik ortamında daha sık görülmektedir.

2.2.3.4. Dengeli (Balanced) sözleşmeler

Dengeli sözleşmeler hem işlemsel hem de ilişkisel sözleşme özelliklerini eş zamanlı olarak içinde barındırır. Modern örgütler çalışanları ile arasında en çok bu sözleşme türünün var olmasını arzular. Başka bir deyişle, modern örgütlerce en çok kabul gören sözleşme türü olarak kabul görmektedir (Rousseau, 1995, s. 98). Karşılıklı ilişkilere ve zamana göre şekillenen, açık uçlu ve uzun dönemli ilişkileri temel alan sözleşmelerdir (Ma ve Cheng, 2020, s. 120). Dengeli sözleşmeler modern örgütlerin mevcut şartlarına

uygunluğu yönüyle, sosyal mübadele kuramında olduğu gibi güven esasına dayanan ilişkisel sözleşmelerle (Arnold, 1996, s. 513) ekonomik kaynakların değişimine ilişkin işlemsel sözleşmeleri eş zamanlı olarak bünyesinde barındırması yönüyle ön plana çıkmaktadır.

2.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali (Psychological Contract Breach - Violation)

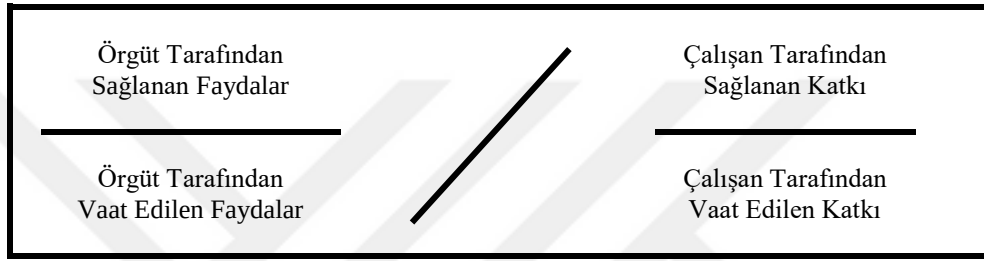
İşgörenlerin çalışanların yüksek performans göstermesine ve kaliteli hizmet sunmasına doğrudan etki edecek duygusal durumlar örgüt ve çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Duygusal bir durum olarak hayal kırıklığı ve ihanete uğrama gibi olumsuz duyguların yanında bağlılık ve tatmin duygularında da zedelenmeye neden olabilen psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) çalışanların performansına etki eden önemli kavramlardan biridir (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Robinson ve Morrison, 1995; Robinson, 1996).

PS, çalışanın örgütüne karşı, örgütün de çalışana karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu unsurlar konusunda çalışanın bireysel algılarını ifade etmektedir (Robinson, 1996). Birey, örgütün kendisine sunduğu belirli teşviklere karşılık (ücret ve diğer gelirler, iş güvencesi gibi) örgütüne belirli katkılar (ekstra çaba, bağlılık, yetenek arzı) sağlama borcunun olduğuna inandığında, duruma ilişkin inancı sözleşmeye dönüşmektedir (Rousseau, 1990, s. 390). Bu doğrultuda, örgütler PS dâhilindeki yükümlülüklerinden bir veya birkaçını yerine getirmediğinde söz konusu durumda çalışanlar PSİ algılamaktadır (Morrison & Robinson 1997, s. 230).

PSİ, çalışanın yerine getirdiği yükümlülüklerine karşılık örgüt ya da temsilcisinin üzerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmekte başarısız olduğuna ilişkin çalışanın bireysel algılamalarını ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Başka bir ifadeyle, bireyin güven ilişkisi içerisinde örgüte katkılarına karşılık belirli kazanımlar elde edeceğine ilişkin somut beklentileri (sözler, vaatlere veya imalara dayanan), PS'nin temellerini oluştururken, örgüt tarafından verilen söz veya vaatlerin yerine getirilmediğini algılaması, çalışanda hayal kırıklığı ve benzeri olumsuz duygular yaratmakta, böylece çalışanın zihninde kurduğu sözleşme bozulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Robinson ve Morrison, 1995). Sosyal mübadele kuramı da çalışanların örgütleri ile kendileri arasında adil ve dengeli bir ilişki arayışında olduklarına vurgu yapar (Homans, 1961; Blau, 1964). İşgörenler, örgütlerinin payına düşenleri sağlayamadığını algıladıklarında, sosyal mübadele ilişkisinde bir eşitsizlik meydana gelmiştir. Buna göre,

PSİ oluştuktan sonra mübadele ilişkisinde dengeyi yeniden sağlamak için çalışanlar örgütlerine yaptıkları katkıları azaltır (Robinson ve Rousseau, 1994; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005). Başka bir ifade ile PS'nin ihlal edilmesi, örgüt- çalışan ilişkilerini, tatmin ve bağlılık duygularını zedelemekte ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996).

Morrison ve Robinson (1997) PSİ'nin oluşumuna ilişkin durumu bir denklem üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacılara ait PSİ formülasyonu aşağıda Şekil 2.2'de verilmiştir.



Şekil 2.2. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Formülasyonu

Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997, s. 230.

Ortaya konulan formülasyona göre çalışan ilk önce örgütün kendisine vadettiği faydalar ile somut olarak sağlanan faydaları oranlamakta, sonrasında ise kendisinin örgüte vadettiği katkılar ile gerçekten sunduğu katkıları oranlamakta, üçüncü olarak da bu oranları karşılaştırmasıyla değerlendirme yapmaktadır. İşgörenin sol taraftaki oranlamasına ait sonuç sağ taraftaki oranlamasına ait sonuçtan küçük olursa, sözleşmenin ihlal edildiği kanısına varacaktır. Ezcümle, çalışan örgüte katkılarının örgütün kendisine sağladığı faydalardan fazla olduğunu algılayorsa psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği kanısına varacaktır.

Literatürde iki farklı türde PSİ kavramı yer almaktadır. Bu kavramlardan ilki; psikolojik “*psychological contract breach*”, diğeri “*psychological contract violation*” kavramıdır (Morrison ve Robinson, 1997, s. 231). Bu iki kavram her ne kadar birbirinin yerine kullanılıyor olsa da Robinson ve Morrison (2000) kavramların birbirinden farklı yapıda olduklarını ifade etmiştir. Buna göre, PSİ'ye ilişkin algılamada iki durumun var olabileceği ifade edilmektedir: uyumsuzluk algısı ve ihlal. Psikolojik sözleşmede uyumsuzluk “(breach) algısı”, yerine getirilmemiş bir yükümlülüğün algılanmasındaki bilişsel duruma atıfta bulunurken; duygusal bir deneyim olarak “ihlal (violation)” ise bir çalışanın örgüt tarafından ihanete uğramış hissetme derecesini araştırmak için kullanılmaktadır (Suazo, 2009). Diğer bir anlatımla “breach” kavramıyla ifade edilmek

istenen; bireyin katkılarına karşılık örgüt tarafından adil bir şekilde karşılık bulamadığının farkındalığıdır. “Violation” kavramı ise farkındalık sonrası meydana gelen duygusal durumu ifade eder (Persson ve Waieleski, 2015, s. 373). Morrison ve Robinson'a (1997) göre ise sözünden dönme (reneging) ve uyumsuzluk (incongruence), çalışanların PSİ algılamasını sağlayan koşullardır. Sözünden dönme, işverenin açıkça bir söz vermesi ve bu sözü tutmaması ya da bilerek yerine getirmemesi, uyumsuzluk ise işveren ve çalışanın belirli bir yükümlülük ve içeriğine ilişkin farklı görüşlere sahip olmalarıdır (Morrison ve Robinson, 1997). Öte yandan, Persson ve Waieleski (2015) iki farklı kavram arasındaki ayrımı yaptıktan sonra “breach” kavramını ihlal yaşandığına ilişkin bir algı olarak tanımlamakta ve çalışanların sözleşme ortağına yönelik güvenini ve iş tatminini azaltıp, işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır.

PSİ kavramı, Rousseau (1989) ile popülerliğini kazandığından bu yana örgütsel davranış alanında çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmışsa da, turizm alanındaki çalışmalarda kavramın daha az sayıda işlendiği görülmektedir. PS kavramının tüm yönleri ile açıklanıp anlaşılması, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlara yönelten nedenlerin ortaya konulması ve uyumlu istihdam ilişkilerinin oluşturulup geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle PSİ'ye neden olan öncül ve ardılların irdelenmesi yararlı olacaktır. Takip eden kısımda PSİ'nin öncül ve ardıllarına yer verilmiştir.

2.2.4.1. *Psikolojik sözleşme ihlalinin öncüllerine ilişkin araştırmalar*

Psikolojik sözleşmenin öncüllerine ilişkin çeşitli gruplandırmalar yapılabilir. Sonuç itibari ile psikolojik sözleşme ile ilgili unsurlar bireysel ihtiyaçlardan (ücret, iş güvencesi, özerklik vb.), örgütsel faktörlerden (yönetimsel stratejiler, politikalar, teşvik sistemleri vb.) veya örgütün dışındaki faktörlerden birinden veya birkaçının birleşiminden kaynaklanabilir (Suazo, Martínez, ve Sandoval, 2009). Fakat bir başka bir bakış açısına göre ise psikolojik sözleşmeler dinamiktir. Bu nedenle değişen çalışan ihtiyaçları, organizasyonel faktörler ve örgüt dışı faktörlerin bir sonucu olarak sürekli olarak yeniden yaratılır. Bunun yanında, örneğin Rousseau (1989,1990), psikolojik sözleşmeyi, bireyin örgütle arasındaki karşılıklı değişim anlaşması kapsamındaki yükümlülüklerle ilgili bireysel inançları olarak tanımladığından örgütteki birey sayısı kadar PS unsuru olabilecek faktörden (öncülden) bahsedilebileceğini kastetmiştir. Ancak genel olarak, psikolojik sözleşmeleri büyük ölçüde belirleyen bir organizasyonun insan kaynakları

uygulamaları (örneğin, işe alım süreci, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler, gelir yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim gibi) olduğunu ifade eden araştırmacılar da mevcuttur (Suazo vd., 2009). Yukarıdaki hususlar göz önüne alındığında öncüllere ilişkin bir gruplandırma yapılmasının doğru olmayacağı düşüncesine sevk etmektedir. Bunun yerine bu kısımda önceki araştırmalarda ele alınmış ve araştırma konumuzla ilgili olabilecek öncüllere değinilmiştir.

Araştırmacılar, PSİ ile ilişkili olabilecek çok sayıda kavram incelemiştir (Robinson,1996; Lester ve Kickull, 2001; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Rosen, Chang, Johnson ve Levy, 2009; Arshad ve Sparrow,2010; Hartman ve Rutherford, 2015; Wei vd., 2015; Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Griep ve Hofmans, 2016; Huy ve Takahashi, 2017; Kodan ve Roelofs,2019; Kaya ve Karatepe, 2020). Konuya ilişkin araştırmalar incelendiğinde, PSİ algısının öncüllerinin iş veya çalışma koşullarına ilişkin unsurlar, liderlik tarzı, güven, örgütsel destek, adalet algısı, tatmin gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin Robinson (1996, s. 585), örgütlerde güven konusunun PSİ'nin önemli belirleyicilerinden olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre güven ile PSİ arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Başka bir deyişle güven arttıkça PSİ algısı düşmektedir. Bunun yanında, taciz edici denetim, adaletsizlik, güvensizlik algısı gibi negatif örgütsel davranışların PSİ üzerindeki etkisini araştıran araştırmalara rastlamak da mümkündür (Park ve Kim, 2019; Rosen vd., 2009; Gong ve Sims, 2022).

Kutaula, Gillani ve Budhvar (2020, s. 5) PSİ'nin öncül ve ardılları konusunda Asya kıtasında 1998-2019 yılları arasında yürütülen araştırmaların hangi konulara odaklandıklarını gruplandırmışlardır. Buna göre, söz konusu tarihler arasında PSİ'nin öncülleri olarak en çok İKY uygulamaları ve örgütsel destek kavramları üzerinde durulduğu rapor edilmiştir. Bu kavramların yanında, PSİ'nin öncülleri olarak kişilik özellikleri, liderlik tarzları, işle ilgili özellikler ve örgütsel adalet gibi kavramlarla ilişkilendiren çeşitli araştırmaların olduğu da rapor edilmiştir. PSİ'nin öncülü olarak İKY uygulamaları konusunda Uen ve diğerleri (2009), Tayvanlı bilgi teknolojileri şirketlerindeki çalışanlar ve yöneticilerle yürüttüğü araştırmada İK uygulamaları ile rol davranışı arasındaki psikolojik sözleşmelerin rolünü incelemiştir. Buna göre bir işletme, eğitim ve ödüller gibi faydaları genişlettiğinde, çalışanların örgütleri ile daha uzun vadeli bir ilişkiye girmektedirler. Aksi durumda ise, dar görev tanımları, sınırlı ek gelir imkanları ve eğitim fırsatları eksikliği içeren düşük bağlılık temelli bir İK uygulamalarının, çalışanların ücret artışı gibi hususlarla daha fazla ilgilenmesine

dolayısıyla da işlemsel psikolojik sözleşme üzerinde olumsuz bir etki yaratmasına, bu nedenle de çalışanların örgütle kısa vadeli bir değişim ilişkisi sürdürmesine neden olabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, araştırmada incelenmek istenen çalışma koşulları ile PSİ arasındaki durumu gözler önüne sermesi bakımından dikkat çekicidir. Araştırmacılar tarafından örgütlerde PSİ'nin ortaya çıkması ile ilişkili olduğu tespit edilen bazı kavramlara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Araştırma konumuzun da temel değişkeni olan çalışma koşulları ve PSİ arasındaki ilişkiyi inceleyen Lester ve Kickull (2001), çeşitli sektörlerde çalışan 268 yüksek lisans öğrencisi ile yürüttükleri araştırmalarında PS'yi oluşturan dört ana faktör belirlemişlerdir. Buna göre ilk faktör; iş yapma biçiminde özerklik, oto-kontrol sağlayabilme, iş ile ilgili kararlara katılım, sorumluluk verilmesi, işe ilişkin yeterli ekipman ve diğer şartların oluşturulmasını içeren kontrol ve otonomi faktörüdür. İkinci faktör; çalışma saatlerinin esnek olması, iş güvencesi, dolgun ücret ve iş güvenliği gibi unsurları içeren örgütsel ödüllerdir. Üçüncü faktör; sağlığı korumaya yönelik olanaklar, çalışma hayatı sonrası yaşam (emeklilik), haftalık, yıllık ve diğer günlerdeki tatil imkânları ve eğitim harcamalarına yapılan maddi katkıları da içeren örgütsel faydalardır. Dördüncü faktör ise kariyer gelişimine katkı, profesyonellerce mesleki eğitim ve kişisel gelişim imkanları gibi unsurları içeren gelişim ve ilerleme faktörüdür. Aynı araştırmada, PS ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar, PS yükümlülüklerinin yerine getirilmemesinin çalışanların iş tatmini düzeylerinde, rol davranışları algısında ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında olumsuz etki yarattığını yanı sıra işten ayrılma niyetlerinde bir artışa neden olduğunu tespit etmişlerdir (Lester ve Kickul, 2001, s. 16).

Rosen ve diğerleri (2009), karar verme ve kaynak tahsisi konusundaki örgütsel politikalar ile prosedürel adalet algısının PSİ algısı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, çalışanlar arasında terfi ve kariyer olanaklarının dağıtımında ya da ücretlendirme gibi ödüllerin dağıtımına ilişkin pozitif adalet algısı varsa PSİ azalmaktadır. Arshad ve Sparrow (2010), Coyle-Shapiro ve Conway (2005) da benzer şekilde yürüttükleri araştırmada, örgütsel destek algısının PS yükümlülüklerinin yerine getirildiği algısı üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durum, örgütleri tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların PSİ algılama durumunun örgütleri tarafından desteklenmediğini düşünenlere göre daha az olası olduğunu ortaya koymaktadır.

Hartman ve Rutherford (2015) PSİ'nin öncül ve ardılları ile ilgili araştırmasında satış personellerinden oluşan bir örneklemden elde edilen sonuçlar, özerklik-otonomi, katılım, performans geri bildirimi ve örgütsel hedeflerin netliği gibi işe veya çalışma koşullarına ilişkin unsurların psikolojik sözleşme ile ilgili hususlar olarak ele alınabileceğini göstermektedir. Araştırma çalışma koşullarına ilişkin bu kavramların PSİ'nin birer belirleyicisi olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Hemen belirtilmelidir ki araştırmada söz konusu çalışma koşullarına ilişkin kavramların tümünün PSİ ile negatif ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir anlatımla, çalışma koşulları ile ilgili algının kötü olması PSİ'nin oluşmasına etki etmektedir. PSİ ise iş tutumlarını olumsuz etkileyerek çalışanların örgütlerinden ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu manada sonuçlar, çalışanların işlerinde özerk davranabilme serbestisine sahip olmanın yanı sıra kararlara katılımı önemseydiğini, kendilerine görev performansı konusunda geri bildirim yapılmasını beklediklerini ve ortaya konulan örgütsel hedeflerin net olmasını istediklerini aksi durumda yani söz konusu hususlarda örgüt başarısız olduğunda çalışanlar ihlal algılamaktadır.

Wei vd. (2015) araştırmalarında iş gücü maliyetlerini düşürmeye yönelik örgütsel kararların çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algılamaları ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmaya göre işgücü maliyetlerinin düşürülmesi kararı yönetsel kararın hangi seviyede alındığına bağlı olarak kadınlarda daha güçlü psikolojik sözleşme ihlali duygularına yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işgücü maliyetlerinin azaltılmasının psikolojik sözleşme ihlali yoluyla çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki dolaylı etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir.

Vantilborgh vd. (2016), PSİ belirleyicisi olarak iş gereklerinin (iş yükü ve bilişsel yük) negatif, iş kaynaklarının (sosyal destek ve otonomi) ise pozitif yönde etkili olduğunu rapor etmişlerdir. Başka bir anlatımla, iş yükü gibi gereklilikler arttıkça çalışanlar bu yüke karşılık beklediklerini elde etmede daha çok zorluk çekebilirler. Bu durum ve katkı-kazanım dengesinde bozulmalar yaparak PSİ'ye neden olabilir. Buna karşılık, örgütlerinden destek görmeyen ve işi üzerinden özerklik sağlamanın çalışan beklentilerinin karşılanmasında olumlu etkileri olabilmektedir. Büyükyılmaz ve Çakmak (2013) ise akademisyenlerle yürüttükleri araştırmada, PSİ'nin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel destek algısının, psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi yumuşatmakta olduğunu tespit etmişlerdir.

Koden ve Roelofs (2019) ise Hollanda’da hukuk alanında çalışanlarla yürüttükleri araştırmada, güçlendirici liderlik algısı ile PSİ algısı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Huy ve Takahashi (2017) ise katılımcı performans değerlendirme sistemine sahip olmanın, liderin gücü algısı ve genel örgütsel performansın PSİ algısını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre güçlü liderler, örgütlerin çalışanlara vadettiklerini alırlar dolayısıyla ihlal engellenmiş olur. Yanı sıra, örgütün genel performansı iyiye vadedilen sözler daha kolay yerine getirileceğinden PSİ oluşturacak başarısızlıklar ortadan kaldırılmış olur.

COVID-19 salgını, çalışanların günlük aile yaşamlarını, iş görevlerini, çalışma koşulları ve çalışma programları (çalışma saatleri) açısından temelden değiştiren bir zincirleme reaksiyon yarattı ve pek çok çalışanın evden çalışmasına neden oldu. Bu süreci yaşayanlarla yürütülen bir araştırmada (Gong ve Sims, 2022) , uzun ve düzensiz çalışma saatlerinin yanı sıra evden çalışıyor olmanın sebep olduğu iş-aile çatışmasının PSİ üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere daha çok İKY uygulamaları (çalışma koşullarına ilişkin unsurlar), örgütsel destek, liderlik tarzı, örgütsel güven, adalet gibi kavramların PSİ ile ilgili araştırmalarda öncül olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak bu kavramların yanı sıra iş aile çatışması, işe ilişkin gereklilik ve iş kaynaklarının PSİ’nin öncülleri olarak ele alındığı da görülmektedir. Gerek iş gereklilikleri ve kaynaklarının gerekse İK uygulamalarının (ücret politikası, eğitim vb) birçok yönden çalışma koşulları ile alakalı olduğu göz önünde bulundurulduğunda işyerindeki çalışma koşullarının da PSİ’nin öncülleri arasında olduğunu ifade etmek mümkündür.

2.2.4.2. Turizm araştırmalarında psikolojik sözleşme ihlalinin öncülleri

Turizm sektöründe yapılan çok sınırlı sayıdaki araştırmada, PSİ’nin belirleyicileri olarak İKY uygulamaları (Sobaih, Ibrahim Gabry,2019), örgütsel destek algısı ve yönetici desteği (Shi ve Gordon, 2020), hizmetkar liderlik ve prosedürel adalet algısı (Peng, Jien ve Lin, 2016), dönüşümsel liderlik (Chen ve Wu, 2017) ve iş-yaşam dengesini (çalışma süreleri) (Kaya ve Karatepe, 2020) ele aldıklarına rastlanılmıştır. Buna göre liderlik tarzları ve yönetici davranışlarının PSİ üzerinde etkisi vardır. Bunun yanında, çalışma koşulları ile ilgili bir durum olan iş-yaşam dengesinin PSİ’nin belirleyicisi olduğu ampirik olarak ortaya konulmuştur. Turizm araştırmalarında PSİ’ye ilişkin sınırlı

sayıdaki araştırma işyerlerinde psikolojik sözleşmelerle ilgili ihlallerin oluşmasına etki eden faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için yeni araştırmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde, Chen ve Wu (2017) Tayvan’da otel çalışanları ile yürüttüğü araştırmada dönüşümsel liderliğin PSİ algısını zayıflattığını ortaya koymuşlardır. Kaya ve Karatepe (2020) ise Antalya’daki beş yıldızlı otellerde müşteri ilişkileri çalışanları ile yürüttükleri çalışmada iş yaşam dengesinin PSİ negatif yönlü bir ilişki olduğunu bir öncül olarak ortaya koymuşlardır. Buna göre iş yaşam dengesine ilişkin algı bozuldukça PSİ artmaktadır. Başka bir deyişle, anti sosyal, uzun ve düzensiz olarak nitelendirilen turizmdeki çalışma süreleri iş yaşam dengesini bozarak PSİ algısını olumsuz etkilemektedir.

Sobaih ve diğerleri (2019) Kızıldeniz bölgesindeki (Mısır) tatil beldesindeki 36 otelden çalışanlarla yürüttükleri araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKYU) ile iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (iş çıktıları) arasındaki ilişki üzerinde psikolojik sözleşmeleri yerine getirmenin etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, seçici işe alma, oryantasyon eğitimleri, kariyer planlama desteği, ücret, ek promosyonlar, performans değerlendirme, çalışma koşulları, iş güvencesi, iş güvenliği, iş-aile yaşamı dengesi ve kararlara katılım gibi hususlar yüksek performanslı İKY uygulamaları olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, psikolojik sözleşmeleri yerine getirmenin aracılık etkisi yoluyla yüksek performanslı İKYU'nun iş sonuçlarıyla anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre, İK yöneticilerinin, yüksek performanslı İKY uygulamaları marifetiyle otel çalışanlarının iş tatminini artırmaları ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın hale getirmelerinde psikolojik sözleşmeye konu olan unsurların yerine getirilmiş olması önemli bir aracılık etkisine sahiptir. Bu sonuçlar, araştırmamızdaki değişkenler arası ilişkilerin (çalışma koşulları, PSİ ve işten ayrılma niyeti) teorik temellerinin var olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Shi ve Gordon (2020) konaklama işletmelerindeki yöneticilerin örgütsel destek algısı (ÖDA) ve yönetici desteğini (YD) aynı anda ele aldıkları ve PSİ için hangisinin daha kritik olduğunu anlamaya çalıştıkları araştırmalarında, yüksek YD algısı & düşük ÖDA ile düşük YD & yüksek ÖDA'nın otel çalışanlarının psikolojik sözleşmesi ve işe bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemek için senaryo tabanlı deneysel bir tasarım yapmışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, yöneticilerin, daha düşük YD alma durumu altında, daha düşük örgütsel destek almaya göre nispeten daha yüksek PSİ algıladıkları ve daha

düşük iş bağlılığına sahip olduklarına işaret etmektedir. Başka bir ifade ile düşük YD algısının, düşük ÖDA'ya göre PSİ ve işe bağlılıkları üzerinde daha önemli etkileri vardır. Ayrıca, PSİ'nin daha düşük YD alınırken katılımcıların işe bağlılıkları üzerinde daha olumsuz bir etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir.

Park ve Kim (2019) otel işletmelerindeki taciz edici denetimin psikolojik sözleşme yoluyla hizmet sabotajına neden olduğu raporlamışlardır. Buna göre taciz edici denetim psikolojik sözleşme ihlalinin algısını olumsuz etkilemektedir. Buradan hareketle yönetici davranışları ve denetim uygulamalarından rahatsızlık duyan çalışanlar PS'nin ihlal edildiğine inanmaktadır. Bu durum ise sabotaj gibi birtakım olumsuz davranışla sonuçlanabilmektedir.

Peng ve diğerleri (2016) Tayvandaki bir restoran zincirinde yürüttükleri araştırmada, hizmetkar liderlik ve prosedürel adalet algısının PSİ yoluyla çalışan sapkın davranışları üzerindeki dolaylı bir etkiye sahip olduğunu raporlamışlardır. Buna göre hem liderlik tarzı hem de adalet algısı aynı araştırmada PSİ'nin öncülü olduğu deneysel olarak ortaya konulmuştur. İşgörenler işyerinde ödüller ve terfilerin dağıtımında izlenen prosedürlerin adil olup olmadığına bakarak ve aynı zamanda liderlerinin kendilerine yaklaşımlarını değerlendirerek de sözleşme unsurlarının ihlal edilip edilmediğine karar vermektedirler. Kişi izlenen prosedürlerin herkes için aynı olduğunu düşünüyorsa ve liderin kendisine yaklaşımından memnunsa ihlal algısı oluşmayacak, tam tersi durumda ise ihlal algılayacaktır.

Literatür incelendiğinde turizm sektöründe PSİ'nin öncüllerine yönelik araştırmaların var olduğu ancak, PSİ'nin bir öncülü olarak çalışma koşulları ile ilgili sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, hem örgüt hem de birey için olumsuz ve yıkıcı sonuçlara neden olabilen PSİ kavramına ilişkin bilginin ileriye taşınabilmesi ve turizm sektöründe kavramın öncül ve ardıllarının anlaşılıp açıklanabilmesi için PSİ ile ilgili farklı kapsam (çeşitli değişkenler) ve türde yürütülecek ampirik araştırmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. PSİ kavramının ardıllarına ilişkin ortaya konulan araştırma geçmişi sonraki bölümde özetlenmiştir.

2.2.5. Psikolojik sözleşme ihlalinin ardılları

PS, müteakibliyet esasına dayandığından çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin yansımaları *sosyal mübadele kuramı (social exchange theory)* ile açıklanabilir. Blau (1964)

tanımlamasına göre sosyal mübadele söze dökülmemiş yükümlülükleri içerir; bireyin yaptığı bir iyilik karşılığında bir kazanımı elde etme beklentisi vardır. PSİ ile çalışanların tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyip anlamaya çalışırken araştırmacıların sıklıkla sosyal mübadele kuramından yararlandığı görülmektedir (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, 2002).

Literatürde PSİ'nin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri açıklamak için yürütülen çok sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. PSİ ve ardıllarına ilişkin olarak diğer araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen önceki çalışmalarda kavramın güven (Bal, De Lange, Jansen, ve Van Der Veld, 2008), örgütsel bağlılık (Rousseau, 1990; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Bal vd., 2008; Hartman ve Rutherford, 2015), iş tatmini (Sutton ve Griffin, 2004; Tomprou, Nikolaou ve Vakola, 2012; Hartman ve Rutherford, 2015), işten ayrılma niyeti (Deepthi ve Baral, 2013; Chen ve Wu, 2017; Koden ve Roelofs, 2019; Yang, Chen, Roy ve Mattila, 2020; Bari, Qurrah, Abrar ve Fanchen, 2022), örgütsel vatandaşlık davranışı (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Arshad ve Sparrow, 2010), sapkın davranışlar (Peng vd., 2016; Balogun, Oluyemi ve Afolabi, 2018) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Jensen, Opland ve Ryan, 2010; Chao, Cheung ve Wu, 2011; Bari vd., 2022) başta olmak üzere örgüt açısından önemli olduğu varsayılan pek çok kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. PSİ'nin ardıllarına ilişkin araştırmaların çok çeşitli kavramlarla ilişkilendirildiğine rastlamak mümkündür. Genel olarak PSİ'nin sonuçlarının çalışanların örgütlerine yönelik tutum ve davranışları üzerine, örgüt performansı üzerine veya örgüt paydaşları üzerine etkileri olduğu söylenebilir. Ancak, bu araştırma PSİ'nin ardılları olarak ÜKD ve işten ayrılma niyetine odaklanıldığından bu kavramlar üzerinde durulmuştur.

Önceki bölümde de değinildiği üzere Kutaula vd. (2020, s. 6)'nin araştırmalarında PSİ'nin ardılları konusunda Asya kıtasında 1998-2019 yılları arasında yürütülen araştırmaların hangi konulara odaklandıklarını gruplandırmışlardır. Buna göre söz konusu tarihlerde araştırmacılar PSİ'nin sonuçları açısından en çok iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar kavramları üzerinde durulduğu rapor edilmiştir. Buna göre PS'ye konu olan hususlar karşılandığında çalışanlar tatmin olmakta, örgüt ve işlerine daha çok bağlanmakta, daha fazla olumlu davranış sergilemekteyken PS'de dahilindeki sözler / vaatler ihlal edildiğinde ise daha fazla oranda işten ayrılma eğilimi gösterip, sıklıkla üretkenlik karşıtı davranışlarına yönelmektedir. Özetle, PS unsurları karşılandığında örgüt çalışanlarından

olumlu çıktılar elde ederken, PS ihlal edildiğinde olumsuz karşılıklar almaktadır. Bu ve benzeri hususlardaki araştırma sonuçlarının bir kısmı aşağıda özetlenmiştir.

Bordia vd. (2008) Filipinlerdeki banka çalışanları ile yürüttükleri araştırmada, PSİ'nin intikam duygusu, ihlal duygusu, örgütsel ve bireysel sapma davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, PSİ'nin ihlal duygusu yoluyla intikam bilişini etkileyerek örgütsel ve bireysel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre ihlal algısı kişide intikam duygusuna dönüşerek sapkın davranışların ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu durum sosyal mübadele kuramının varsayımlarını doğrulamaktadır. Başka bir araştırmada ise Cohen ve Diamant (2019), PSİ'nin örgüte dönük ÜKD'de ile pozitif, bireylere yönelik ÜKD ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Jensen, Opland ve Ryan (2010) işlemsel ve ilişkisel sözleşme ihlali ile ÜKD'nin alt boyutları arasındaki ilişkilerini inceledikleri araştırmalarında, işlemsel ve ilişkisel sözleşme ihlal algısı ile ÜKD'nin kötüye kullanma boyutu arasında, ilişkisel sözleşme ihlali ile üretimden sapma davranışı ve geri çekilme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan işlemsel sözleşme ihlalinin hırsızlık ve geri çekilme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da raporlanmıştır. Araştırmanın uygulandığı örnekleme göre sonuçların değişebildiği göz ardı edilmeden genel olarak PSİ algısı ile ÜKD arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, sözleşme ihlali algılayan çalışanlar üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye daha eğilimli olmaktadır. Nitekim, işyerindeki sapkın davranışlar modeline göre ihlalin bilişsel bir değerlendirme olarak algılanması ve sonrasında duygusal bir tepki olarak çalışanlarda intikam arayışını başlattığı ifade edilmektedir (Bordia, Restubog ve Tang, 2008). Bu durumun eşitlenmesi için çalışan ÜKD, sergileme, düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlara sevk olabilmektedir.

Eşitlik kuramı temelinde, çalışanlar psikolojik bir sözleşmenin ihlal edildiğine inandıklarında, işe gitmemek veya işletme malzemelerini çalmak gibi uygun olmayan davranışlarda bulunarak eşitliği yeniden kazanmayı amaçlayabilirler. Başka bir deyişle, çalışanlar bir sözleşme ihlali algıladıklarında kendilerini rahatsız hissetmekte ve kişisel katkılarını düşürmek için daha az çaba harcamak veya işletmeye maliyeti artırmak için örgüte ait şeyleri çalmak gibi davranışlarla durumun adaletsizliğini gidermek istemektedirler (Chao vd., 2011).

Hartman ve Rutherford (2015) PSİ'nin öncül ve ardıllarını incelediği araştırmasında özerklik, katılım, performans geri bildirimi ve örgütsel hedeflerin netliği algılarının iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisine PSİ'nin aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Bunun yanında, iş tutumlarının ise PSİ'nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık ettiği rapor edilmiştir. Bulgular, PSİ'nin öncülleri olarak özerklik, katılım, performans geri bildirimi ve örgütsel hedeflerin netliğinin PSİ oluşturarak çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını etkilediğini ve bu durumun da işten ayrılma niyeti üzerinde negatif zincirleme etkilerini gösteren kanıtları sunmaktadır. Buna göre çalışma koşullarına ilişkin unsurları PSİ'yi etkilemekte, PSİ iş tutumları üzerinde belirleyici olmakta, iş tutumları ise işten ayrılma niyetini seri aracılar olarak etkilemektedir. Özerklik, katılım, performans geri bildirimi ve örgütsel hedeflerin açıklığı gibi psikolojik çalışma koşullarına ilişkin unsurların psikolojik sözleşme ve iş tutumları üzerinden işten ayrılma niyeti üzerindeki sıralı aracı etkilerin ortaya koydukları bu araştırmaları mevcut araştırmamızda oluşturulan modelin bir benzeri niteliğindedir. Bu anlamda oluşturduğumuz modelin teorik altyapısını bir kısmının bu araştırmada test edildiği ve elde edilen kanıtların modeli desteklediği ifade edilebilir.

Balogun vd. (2018) psikolojik sözleşme ihlal algısının, psikolojik sözleşme ihlal duyguları ve işyeri sapkınlığı ile pozitif ilişkisini raporlamıştır. Nijeryada kamu işletmelerinde yapılan araştırmada duygusal zekânın, psikolojik sözleşme ihlalinin işyeri sapkınlığı üzerindeki olumsuz etkisini önemli ölçüde düzenlediği belirtilmiştir.

Bari vd. (2022) banka çalışanları ile yürüttükleri araştırmalarında; araştırma konumuza benzer şekilde PSİ'nin ÜKD ve İAN ile ilişkilerini incelemişlerdir. Elde edilen kanıtlar ilişkisel psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, ancak işlemsel psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Başka bir araştırmada (Aykan, 2014) ise hem ilişkisel hem de işlemsel psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediği raporlanmıştır. Bununla birlikte, bari ve diğerleri, psikolojik sözleşme ihlalinin her iki biçiminin (ilişkisel ve işlemsel) de üretkenlik karşıtı iş davranışları anlamlı bir ilişkisi vardır. Aynı araştırmada, örgütsel sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali (ilişkisel ve işlemsel) ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği de raporlanmıştır. Elde edilen sonuçlar hem sosyal-duygusal hem de ekonomik kaynakların değiş tokuşuna ilişkin psikolojik sözleşme ihlallerinin işten

ayrılma niyetini ve üretkenlik karşıtı davranışları etkilediğini ampirik olarak kanıtlamaktadır.

PSİ ve İAN ilişkilerini inceleyen başka araştırmaların da benzer sonuçlar elde ettiğini görmek mümkündür. Örneğin Saeed (2019) kişilik özellikleri, PS ve İAN arasındaki ilişkileri incelediği araştırmada, PS'nin kişilik özelliklerinden duygusal kararlılık, vicdanlılık ve uyumluluk kişilik boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisinin olduğu raporlamıştır. Benzer şekilde, Monolopoulos, Peitzika, Mamakou ve Myloni (2022), iş tutumları, PSİ ve işten ayrılma ilişkilerini incelediği araştırmada, iş tutumlarının PSİ ile İAN arasında kısmen aracılık ettiğini raporlamıştır. PSİ'nin ÜKD ve İAN ile ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırma sayısını çoğaltmak mümkün olsa da konuya ilişkin teorik ilişkilerin nasıl kurulduğunun anlaşılmasına ilişkin yukarıdaki kanıtlar konunun özetlenmesi anlamında yeterli görülmüştür. Takip eden kısımda turizm araştırmalarında PSİ'nin ardıllarına ilişkin araştırmalar özetlenmiştir.

2.2.5.1. *Turizm araştırmalarında psikolojik sözleşme ihlalinin ardılları*

Ulusal ve uluslararası alanyazında turizm sektöründe PSİ ile ilgili yürütülen araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların kavramı örgütsel bağlılık (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2012) işi erken terk etme davranışı (Kaya ve Karatepe, 2020), iş tatmini (Koyuncu ve Katlav, 2014), işten ayrılma niyeti (Blomme, Tromp ve Rheede, 2008; Hemdi ve Rahim, 2011; Koyuncu ve Katlav, 2014; Yang, Chen, Roy ve Mattila, 2020; Kaya ve Karatepe, 2020), üretkenlik karşıtı davranışlar (Chao vd., 2011; Suarathana ve Riana, 2016; Park ve Kim, 2019), sapkın davranışlar (Peng vd., 2016), sinizm (Çetinkaya, 2018; Yang vd., 2020), tükenmişlik (Salha, Cinnioğlu ve Yazıt, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışı (Liu vd., 2013), örgütsel özdeşleşme ve iş performansı (Eşitti, 2017) gibi kavramlarla ilişkilendirdiği görülmektedir. Bu araştırmada, PSİ ardılları olarak ÜKD ve İAN'ye odaklanıldığından konuyla ilgili araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Hemdi ve Rahim'in (2011) Kuala Lumpur ve Malezyadaki otel yöneticileri ile yürüttükleri araştırma sonuçlarına göre psikolojik sözleşme içerikleri olarak sırasıyla işin içeriği, terfi fırsatları ve maaş faktörlerinin, otel yöneticilerinin işten ayrılma niyetlerindeki değişimin en önemli açıklayıcıları olarak ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bireyler işlerinin ne kadar zorlu, kapsamlı ve çeşitli görevler içerdiğini düşünürse, örgütlerinden ayrılma olasılıkları o kadar az olacağı ifade edilmektedir. Bu sonuçlar, çalışma koşulları kapsamında ele alınabilecek işin içeriği, terfi fırsatları ve maaş gibi

faktörlerin PSİ'yi önemli oranda açıkladığını ampirik olarak test etmiş olması bakımından önemlidir.

Tükeltürk vd. (2012) İstanbul'daki otel çalışanları ile yürüttükleri araştırmada PSİ ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre PSİ otel çalışanlarının örgütlerine gönülden bağlılıklarının önüne geçmektedir. Öte yandan aynı araştırmada PSİ ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya konulmuşken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Peng vd. (2016) Tayvan'daki bir restoran zincirinde yürüttükleri araştırmada, hizmetkar liderlik ve prosedürel adalet algısının PSİ yoluyla çalışan sapkın davranışları üzerindeki dolaylı bir etkiye sahip olduğunu raporlamışlardır. Buna göre sözleşme ihlali algılayan restoran çalışanların sapkın davranışlara daha eğilimli oldukları söylenebilir.

Suarthana ve Riana (2016) otelcilik sektöründeki araştırmalarında iş yükü, PSİ, ÜKD ve İAN arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre PSİ ile İAN üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak, iş yükü ve PSİ, iş stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda iş yükü İAN üzerindeki değişimleri açıklamada etkilidir. Oluşturulan modele göre iş stresi, PSİ ve iş yükü ile İAN arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Başka bir ifade ile gerek aşırı iş yükü gerekse de diğer hususlardaki PSİ'ler iş stresi yaratarak çalışanların işlerinden ayrılmasına neden olabilmektedir. Bu sonuçlar, araştırma modelimizde test edilmek istenen hipotezlerin bir kısmını ampirik olarak doğrulamaktadır.

Chao vd. (2011) aralarında restoran ve eğlence işletmelerinin olduğu çok sayıdaki katılımcıyla gerçekleştirdikleri araştırmada PSİ ile ÜKD arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle, çalışanlar karşılıklı değişim ilişkisinin bozulduğuna inandıklarında, örgütsel açıdan istenmeyen davranışlarda daha fazla bulunacaklardır. Bu bulgu, çalışanların örgütten katkılarına karşılık bir kazanım elde etmediklerini algıladıklarında, karşılıklılığı yeniden sağlamak için daha fazla ÜKD sergileceğini öne süren eşitlik kuramını doğrulamaktadır.

Eşitti (2017) Antalya'da beş yıldızlı otel çalışanları ile yürüttüğü araştırmada PSİ'nin çalışanların eşitlik duyarlılığı, duygusal bağlılığını, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı ile ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre ihlal algısı ile bahsedilen kavramların tümü negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, PSİ'nin, çalışanların örgütlerine bağlılıklarında azaltıcı etki yarattığı gibi iş performansını da aşağı çekmektedir. Bu durum işten geri çekilme boyutu yönüyle ÜKD ile ilişkilendirilebilir.

Buna göre PSİ olumsuz duyguları tetikleyerek istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir.

Park ve Kim (2019) taciz edici yönetici davranışlarının otel çalışanlarının hizmet sabotajına katılmaya nasıl ve ne zaman motive edebileceğini incelediği araştırmasında psikolojik sözleşme ihlalinin bu ilişkiye aracılık ettiğini raporlamaktadır. Araştırmaları, çalışanların amirlerini organizasyonun temsilcisi olarak algılama derecesinin taciz edici denetim ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi yumuşattığını ortaya koymaktadır. Birlikte ele alındığında, taciz edici denetimin psikolojik sözleşme ihlali yoluyla hizmet sabotajı üzerindeki etkisinin amirin örgüt temsilcisi olduğu algısı yüksek olduğunda daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Kaya ve Karatepe (2020) ise Antalya'daki beş yıldızlı otellerde müşteri ilişkileri çalışanları ile yürüttükleri araştırma kapsamında PSİ ile işi erken terk etme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, PSİ'nin, iş-yaşam dengesi ile işi terk etme ve görev performansı arasındaki ilişkilere aracılık ettiği ortaya konulmuştur. Sözleşmeye uyulmadığı takdirde görev performansında düşme meydana geldiği tespit edilmiştir.

Saleem, Rasheed, Malik ve Okumus (2021) Pakistan'daki otel çalışanları ile yürüttükleri ve kişi-örgüt uyumu ile kişi iş uyumunun işten ayrılma niyetine (İAN) etkisinde PSİ'nin rolü inceledikleri çalışmada, PSİ'nin söz konusu ilişki için düzenleyici rolü olduğunu rapor etmişlerdir. Buna göre, düşük örgüt ve iş uyumunun yüksek PSİ algısı ile birleştiğinde otel çalışanların İAN'ını artırmaya neden olmaktadır. Bu durum ise PSİ'nin İAN ve bağlılık eksikliğine neden olması ilişkilendirilmiştir.

Abdalla, Said, Ali, Ali ve Chen (2021) otel çalışanlarına yönelik COVID-19 döneminde PSİ'nin çalışanların duygusal tükenmesini artırarak ve çalışanların örgütlerine karşı güvensizliklerini artırdığını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar, PSİ'nin olumsuz duygusal tepkilere yol açtığını ve örgütsel güvensizliği artırdığını göstermektedir. Aynı çalışmada örgütsel güvensizliğin ise İAN ile pozitif ilişkili olduğu rapor edilmiştir.

Salha vd. ise (2017) yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının PSİ algılarının çalışanlarda duygusal yıpranmaya neden olarak tükenmişlik hissine kapılmalarına öncülük edebilmektedir. Tükenmişlik gibi olumsuz duyguların ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini tetiklediği söylenebilir. Öte yandan, Chen ve Wu (2017) Tayvan'daki otel çalışanlarının dönüşümsel liderlik algılarının PSİ ihlal algısını azalttığını, PSİ'nin ise

işten ayrılma niyetini önemli ölçüde açıkladığını ortaya koymuşlardır. Bütün bunlardan hareketle, literatürdeki araştırma sonuçları ile ilgili olarak genellikle pozitif örgütsel davranışa ilişkin kavramların PSİ ve İAN üzerinde olumlu etkileri olduğu, buna karşılık negatif örgütsel davranış kavramlarının ise olumsuz etkilere sahip olduğu yorumu yapılabilir. Ötesinde, PSİ'ye ilişkin ardılların örgütler için hiç istenilmeyen sonuçlar olduğu ve bu sonuçların örgütler için yıkıcı etkilere sahip olduğu gerçeği açıkça ortadadır.

2.3. Üretkenlik Karştı Davranışlar

Araştırmanın bu bölümünde Üretkenlik Karştı Davranışlar Kavramı, Üretkenlik Karştı, Davranışları Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar, Üretkenlik Karştı Davranışlara Yönelik Modeller, Üretkenlik Karştı Davranışların Boyutları, Üretkenlik Karştı Davranışların Öncülleri ve Turizm Sektöründe Üretkenlik Karştı Davranışlar başlıkları ele alınacaktır.

2.3.1. Üretkenlik Karştı Davranışlar Kavramı

İşle ilgili davranışlar, rol içi ve rol dışı davranışlar olmak üzere ikiye ayrılır (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010, s. 42). Rol içi davranışlar, çalışanlardan iş görevleri olarak beklenen davranışlardır ve bu davranışlar genellikle resmi iş tanımlarında yer almaktadır. Rol ötesi davranışlar ikiye ayrılır: örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve üretkenlik karştı iş davranışlar (ÜKD). Bu davranışlar, iş tanımlarında yazılmayan, çalışanların kendi isteğiyle gerçekleştirdikleri ve örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olabilen davranışlardır. ÖVD konumuzla ilgili olmadığından burada sadece ÜKD'ye değinilecektir.

Araştırmacılara göre çalışanların büyük çoğunluğu rol ötesi davranış gösterdiğinden (Harris ve Ogonna, 2002) ve bu davranışlardan biri olarak farklı türdeki ÜKD'nin dünyada her yıl milyarlarca dolarlık zarara neden olmasından (Harris ve Ogonna, 2006; Ones, 2008; Stewart, Bing, Davison, Woehr, ve McIntyre, 2009) örgütlerde ÜKD'ye neden olan etkenlerin belirlenip önlenmesi önem arz etmektedir.

Geçmişte zararlı örgütsel davranışlara değinip isimlendiren ilk araştırmacı olan Spector (1975) bu tür davranışları “örgütsel saldırganlık” olarak adlandırmıştır. Hollinger (1986) aynı davranışları “sapma” kavramı ile ifade etmiş, daha sonra ise Robinson ve

Bennett (1995) örgütlerdeki olumsuz davranışlara “işyerinde sapkın davranışlar” olarak değinmiştir. Örgütlerde görülen olumsuz davranışlar için "üretkenlik karşıtı davranış" (ÜKD) isimlendirmesi ise ilk olarak Spector ve Fox'un (1999) araştırmasında yer almıştır. Günümüzde bu kavramlar birbirinin yerine kullanılıyor olsa da yaygın olarak tercih edilen kavram ÜKD'dir. Öte yandan, Spector ve Fox'a (2002, s. 272) göre ÜKD, bilinçli bir şekilde örgüt kurallarına karşı gelerek doğrudan örgütü ve/veya paydaşlarını (örgütün yapısına, yöneticiler, çalışanlar, varlıklar) hedef alan zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Neuman ve Baron'a (2005, s. 18) göre ÜKD, birey ya da grupların algıladıkları olumsuzlukların nedeni olarak gördükleri kaynağa zarar verme niyeti ile geliştirilen davranışlardır. Kellovay, Francis, Prosser ve Cameron (2010, s. 19) da bu görüşü paylaşarak, ÜKD'nin örgütlerde bireysel veya kolektif şekilde yapılabilen bir tür protesto şekli olarak düşünülebileceğini belirtmişlerdir. Öcel (2009, s. 26) ise örgüte ait normların ihlal edilmesinin dolaylı sonucu olarak örgütün selameti için tehdit oluşturan tüm bilinçli davranışlara işaret etmektedir.

Sackett (2002), ÜKD'yi örgütün çıkarlarına yönelik yapılan olumsuz davranışlar olarak ifade etmektedir. Spector ve Fox (2002) göre ise ÜKD, örgüte veya çalışanlarına yönelik zarar verme amacındaki davranışlardır. İşgörenler, hırsızlık yaparak, işi veya kişileri sabote ederek, diğer çalışanlara karşı saldırganlık göstererek, işi yavaşlatarak ve söylentiler çıkarak örgüt veya çalışanlarına zarar vermektedir.

ÜKD'ye ilişkin en geniş tanımı, bugün de yaygın olarak kullanılan ve kabul gören Spector ve Fox'un (2005) tanımlamasıdır. Araştırmacılara göre ÜKD, çalışanlar tarafından örgüte ve paydaşlarına zarar veren veya zarar vermeyi hedefleyen davranışlardır. Araştırmacılar bu tanımla ÜKD'nin yalnızca örgüte ve üyelerine yönelik değil aynı zamanda paydaşlarına zarar veren davranışlar olabileceğini vurgulamışlardır. Burada paydaşlardan kasıt müşteriler, iş arkadaşları, tedarikçiler ve yöneticilerdir. Bu tanıma göre ÜKD, zaman israfı, sabotaj, devamsızlık, iş yavaşlatma, malzeme israfı ve dedikoduların yayılması gibi durumları içerebilir. Bu tanım üç açıdan önemlidir; ilk olarak tanıma göre zararlı davranışlar bilinçli olarak yapılıyor olmalıdır, kontrol dışı yapılan davranışlar bu kapsamda değerlendirilemez (Rotundo ve Spector, 2010). İkinci olarak, herhangi bir davranış zarar verme potansiyeli taşıyorsa ya da davranışın sonucu zarar vermeye dönükse, davranış zararlı sonuçlanmamışsa bile ÜKD içerisinde değerlendirilir. Üçüncü olarak da tanım, zararlı davranışları bireye yönelik ve örgüte

yönelik olarak kategorize etmektedir. Bu nedenlerle ve genele uygun olarak bu araştırmada da Spector ve Fox'un (2005) tanımı esas alınmıştır.

ÜKD, sadece imalat sanayinde değil turizm sektöründe de yoğun olarak gözlemlenmektedir (Lin, 2017). Hatta emek yoğun yapısı nedeniyle turizm sektöründe diğer sektörlerle göre daha fazla ÜKD görüldüğü söylenebilir. Örneğin Harris ve Ogbonna (2002) tarafından konaklama endüstrisinde yapılan bir çalışmada, çalışanların% 85'inden fazlasının araştırmadan bir hafta önce hizmetleri sabote ettiği ve çalışanların %100'ünün ise organizasyonda her gün hizmet sabotajı yapıldığını belirttiğini bildirmektedirler. Bireylerin ÜKD sergilemesinin örgütler için yıkıcı maliyetlere neden olması ve giderek daha yaygın hale gelmesi, bu davranışları açıklayan teorik çerçevelerin geliştirilmesi gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Örneğin ABD'de ÜKD'den kaynaklanan maliyetlerin yılda 200 milyar dolara kadar ulaşabileceği kaydedilmektedir (Harris ve Ogbonna, 2006). Bu bağlamda bireylerin davranışlarının karanlık tarafı giderek artan bir önemle araştırılmaya başlanmıştır (Robinson ve Bennett, 1995).

Örgütlerde istenmeyen davranışlar olarak görülen ve verimlilik açısından önemli olan ÜKD'nin öncüllerine değinmek faydalı olacaktır. Örneğin, Spector'a göre (2011, s. 343) ÜKD'nin "örgütsel ve bireysel" olmak üzere iki grup öncülü bulunmaktadır. Öncüllere ilişkin detaylı bilgi takip eden bölümlerde detaylı bir şekilde ayrı bir başlık olarak yer verilmiştir. Bununla birlikte, burada kısaca ÜKD'nin öncüllerine ilişkin çeşitli gruplandırmalar olduğu ifade edilebilir. Bireyler, işletmelerde ve çalışma ortamında kendilerini rahatsız hissetmişlerse veya kendilerini olumsuz etkileyen belirli durumlarla karşılaşmışlarsa, bir şekilde tepki verirler; ancak bunun nasıl olacağını tahmin etmek kolay değildir (Robbins ve Judge, 2013). Araştırmacılara göre ÜKD sergilenmesinin temelinde örgüte karşı intikam duygusu ve saldırganlık tutumları yer alırken bu durumun ortaya çıkmasında pek çok olumsuz neden olabilmektedir. Cooper, Dewe ve O' Driscoll'a (2001) göre ÜKD, örgütte var olan stres faktörlerine karşı şekillenen davranışsal tepkilerdir.

ÜKD kavramına ilişkin bu kısa girizgâhtan sonra takip eden bölümde bir kavram olarak ÜKD'nin ortaya çıkması, tanımlanması ve temellendirilmesinde etkili olan kuram ve yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.3.2. Üretkenlik Karşıtı Davranışları Açıklamaya Yönelik Kuramlar

Kavrama ilişkin yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere örgütlerde karşılaşılan ÜKD, genellikle örgüt normlarının veya güvenlik tedbirlerinin kasıtlı ihlali olabileceği gibi örgüt veya paydaşlarına yönelik yasa dışı ya da ahlak dışı gibi davranış olduğu anlaşılmaktadır. Spector'a (2011, s. 343) göre ÜKD'nin "örgütsel ve bireysel" olmak üzere iki öncülü bulunmaktadır. Adaletsizlik algısı, yönetici destek algısı, özerklik ve ergonomik koşullar örgütsel öncüllere örnektir (Spector ve Fox, 2005). Bu doğrultuda örgütlerde ÜKD'nin ortaya çıkışını açıklayan iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, durumsal yaklaşımdır. Buna göre, organizasyondaki fiziksel / çevresel koşullar ÜKD'nin ortaya çıkması ve yayılması üzerinde etkilidir. Örneğin, organizasyondaki mesleki stresin yaygınlığı, ÜKD'nin çoğalmasına zemin hazırlamaktadır. İkincisi, bireysel temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireylerin organizasyon içindeki ÜKD eğilimini etkileyen bireysel faktörlere odaklanır. Örneğin, bir çalışanın kişiliği, ÜKD sergilemesinde belirleyicidir (Henle, 2005).

Araştırmacıların, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan ÜKD'nin açıklanmasında çeşitli kuramlara başvurduğu görülmektedir. Bireylerin örgüte karşı ÜKD sergilemesinin açıklanmasında sosyal mübadele kuramı'ndan yararlanılması gerektiğini ifade eden araştırmacıların çoğunlukta olduğu görülmektedir (O'Boyle, Forsyth, ve O'Boyle, 2011; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001). Önceki bölümde açıklandığı haliyle sosyal mübadele kuramı müteakiliyet esasına dayanmaktadır (Blau, 1964). Buna göre çalışan, örgütün kendisine sağlamadığı yararlara karşılık kendisi de katkı sağlamayarak cevap verecektir.

Kavramı açıklamakta kullanılan bir diğer kuram da eşitlik kuramıdır. Eşitlik kuramına (Adams, 1963) göre, herhangi bir konuda eşitsizlik veya adaletsizlik yaşayan bir kişi, görev davranışlarını azaltarak, devamsızlık yaparak, örgüte ait eşyalara zarar vererek veya başka olumsuz davranışlar sergileyerek dengeyi yeniden sağlamaya çalışacaktır. Luthans, (2008, s. 179-180) göre, bireyler örgüte katkılarına karşılık elde ettiklerine bakarak durumlar arasında eşitlik ya da eşitsizlik algısına göre olumlu veya olumsuz davranışlar geliştirmektedirler. Kurama göre, eşitsizlik algısına kapılan birey örgütüne karşı olumsuz duygulara gark olup intikam alma niyetiyle davranış ve tutum geliştirileceği varsayılmaktadır.

ÜKD ile diğer kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamakta yararlanılan bir diğer kuram da bilişsel değerlendirme kuramıdır. Bilişsel değerlendirme kuramına (Tian,

Zhang ve Zou, 2014, s. 31) uygun olarak, çalışanların işleri hakkında olumlu değerlendirmeleri varsa, çalışanlar olumlu duygusal tepki göstereceklerdir. Dolayısıyla, olumlu duygusal bağlılık, daha fazla olumlu etki ortaya çıkarabilir ve ÜKD'nin oluşumunu azaltabilir. Benzer şekilde, düşük duygusal bağlılık, daha fazla olumsuz etki yaratabilir ve ÜKD'nin ortaya çıkışını artırabilir. Bazı ampirik çalışmalar da bu argümanı destekler niteliktedir. Örneğin, Dalal (2005) ve Gill vd. (2011), duygusal bağlılık ile ÜKD arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, düşük duygusal bağlılığın ÜKD sıklığını artırabileceğini önermek mantıklıdır. Çalışanlar, örgüte daha az bağlı olduklarında, örgütsel normlara uymak için daha az zorunlu hissedebilirler ve ÜKD gösterme olasılıkları daha yüksek olabilir. Özetlemek gerekirse, iş güvencesizliği duygusal bağlılığı azaltır ve bu da daha sonra verimsiz davranışlara yol açar.

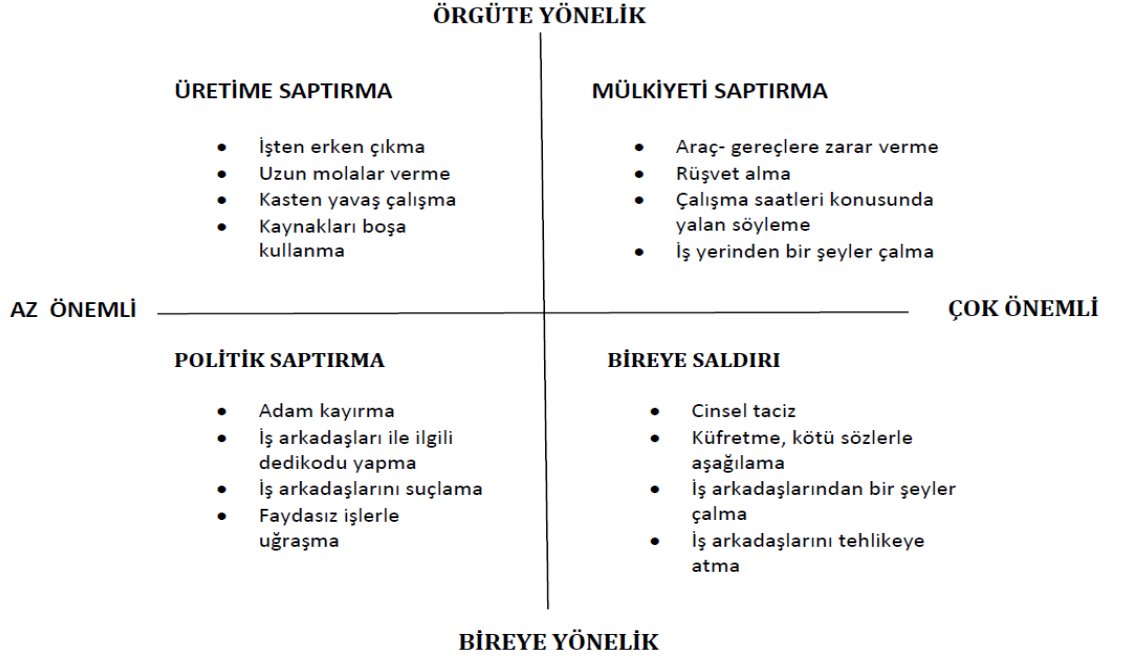
Örgütsel çevrede negatif davranışlar olarak ortaya çıkan ÜKD'deyi açıklamaya yönelik bir diğer kuram ise Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen “kaynakların korunması kuramı”dır (conservation of resources theory). Kuram, bireyin değerli gördüğü kaynakların elde edilmesi, korunması ve artırılması için çaba gösterdiğini ifade etmektedir (s. 516). Bu nedenle, kaynakların korunması kuramı, insanların fiziksel, kişisel veya sosyal kaynakların olası kaybına yol açabilecek durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, kaybedilen kaynakları (kaynak değişimi) telafi etmeye ve olası herhangi bir kaybetme potansiyelini en aza indirmeye çalıştıklarını öne sürer. Genel olarak, kaynakların korunması kuramı, üç koşul nedeniyle stresin ortaya çıkacağından bahseder: kaynaklar kaybedilme tehlikesi ile karşı karşıyaysa; kaynaklar kaybedildiğinde veya bireyler gelecek için yatırım yapmaya yeterli kaynakları elde edemediğinde... Bireyler bu üç durumdan biri nedeniyle stresli durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, mevcut kaynaklarını korumanın veya kayıplarını en aza indirmenin yollarını bulmaya çalışırlar. Bu nedenle, bu koşullara yanıt vermek için ÜKD'de bulunabilirler. Kuramın açıklayıcı gücünden yararlanan önceki araştırmacılar, kaynak kaybının ÜKD olarak değerlendirilebilen hizmet sabotajının bir nedeni olabileceğini öne sürmüşlerdir. Nitekim sabotaj, ÜKD'nin bir boyutu ve çalışanların sergilediği davranışlar arasındadır. Örneğin, Lee ve Ok (2014), Ferris vd. (2012) ve Wang ve arkadaşları (2011), müşterilerin, hizmet sektöründe çalışanlara kötü davranmasının, hizmet sabotajı gibi verimsiz davranışlara yol açan sürecin önemli bir bileşeni haline geldiğini ileri sürmüştür. Bu araştırmalarda, kendilerine kötü davranan müşterileri sabote etmenin, çalışanların kötü muamele nedeniyle kaybettikleri özsaygı ve özdeğeri geri kazanmanın bir yolu olduğu

belirtilmiştir. Bu araştırmada, ÜKD'nin daha çok örgütsel stres faktörlerinden kaynaklandığına dair görüş baskın olduğundan hipotez gelişiminde kaynakların korunması kuramından yararlanılmıştır.

2.3.3. ÜKD'ye Yönelik Yaklaşımlar ve ÜKD'nin Boyutları

ÜKD farklı çalışmalarda tek boyutlu veya çok boyutlu olarak incelenmiştir. Genel olarak ÜKD boyutları: bireye yönelik ÜKD veya örgüte yönelik ÜKD olarak sınıflandırılmıştır (Seçer & Seçer, 2009). Örgütlerde karşılaşılan ÜKD'ye ilişkin ilk yaklaşım, Hollinger ve Clark'ın (1982) davranışları “mülkiyet sapması” ve “üretim sapması”olarak gruplandırmasıdır. Buna göre mülkiyet sapması, iş yerine ait eşyaları çalmak veya sabotaj davranışı olarak nitelendirilmişken; işe devamsızlık, alkol ya da uyuşturucu kullanımı gibi davranışlar üretim sapması olarak değerlendirilmiştir(Hollinger ve Clark, 1983; Hollinger ve Clark, 1982; Hollinger, 1986).

Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark'ın (1982) yaklaşımını geliştirerek örgütsel alanda karşılaşılan ÜKD'yi dört boyutta incelemiştir. Bunlar üretimden sapma, mülkiyet sapması, politik sapma ve kişisel saldırganlık olarak sıralanabilir. ÜKD'ye ilişkin davranışları, önem düzeyine göre az önemliden çok önemliye doğru konumlandırırken; aynı zamanda davranışların kişilerarası boyutta mı yoksa örgüte yönelik mi olduğunu da sınıflandırmak istemişlerdir. Bu davranışların, hedefleri açısından bireyleri ve örgütü hedef alan davranışları kapsadığı söylenebilir (Di Stefano, Scrima ve Parry, 2017). Araştırmacılara ait sınıflandırma aşağıda Şekil 2.3'te yer aldığı şekliyle özetlenebilir.



Şekil 2.3. *Örgüt İçinde Sapkın Davranışlar Tipolojisi*

Kaynak: Robinson ve Bennet, 1995: 565.

Bir davranış örgüte dönük ve az önemli ise üretimden sapma boyutunda, çok önemli ise mülkiyet sapması boyutunda yer almaktadır. Eğer davranış, bireye yönelik ve az önemli ise politik saptırma boyutunda, çok önemli ise kişisel saldırganlık boyutunda yer almaktadır oluşturmaktadır. Bu tipoloji, zorbalık (LaVan ve Martin, 2008), sanal kaytarma (Blanchard ve Henle, 2008), işyeri şiddeti (Kelloway, 2006) ve Spector, Fox ve Miles'in (2001) ÜKD çalışmasını içeren çok sayıda çalışmanın kökenidir.

Baron ve Neuman (1996, s. 163-164) ve Neuman ve Baron (2005) ÜKD'ye ilişkin davranışları “fiziksel-sözel”, “doğrudan-dolaylı” ve “aktif-pasif” boyutları şeklinde gruplandırmıştır. Bu yaklaşıma göre, örneğin, işi bilerek yavaşlatmak pasif-doğrudan-fiziksel bir davranışken; hırsızlık yapmak aktif-dolaylı-fiziksel bir davranış ifade eder. Benzer şekilde, bağırma ve tehdit etme aktif-doğrudan- sözel bir davranışken; dedikodu yaymak, pasif-dolaylı-sözel bir davranış ifade eder. Araştırmacılar örgütlerde karşılaşılan diğer davranışları da bu üç boyuta göre kategorize etmiştir.

ÜKD'ye ilişkin bir diğer yaklaşım Gruys'a (1999) aittir. ÜKD, doğası gereği, örgüt içindeki rutin uygulamalara zarar vermek amacıyla gerçekleştirilir. Bu bağlamda, Gruys (1999) sapkın davranışlar olarak ÜKD'yi 11 farklı gruba ayırmıştır: (1) gayrimenkule zarar verme; (2) soygun ve benzer davranışlar; (3) zamanı yanlış kullanmak; (4) bilgi birikiminin kötüye kullanılması; (5) yetersiz katılım; (6) güvensiz davranışlar (tedbirlere uymama); (7) işyerinde alkol kullanımı; (8) düşük iş kalitesi (baştan savma iş yapma); (9)

uygun davranışlar göstermemek; (10) uyuşturucu kullanmak veya satmak ve (11) uygun olmayan fiziksel temas (saldırı veya taciz).

Son olarak Kelloway vd. (2010, s. 22) ise ÜKD'ye; örgütsel ya da bireysel hedeflere yönelik bireysel veya kolektif olarak başvurulmuş bir protesto şeklinde yaklaşmışlardır. Buna göre ÜKD (sabotaj, çalma, saldırganlık gibi), bireylerin belli amaçlarla ulaşmak için başvurdukları bir çeşit protesto yöntemidir. Araştırmacılar, davranışları bireysel ve kolektif davranışlar, davranış hedeflerini ise yine bireysel ve örgütsel olmak üzere gruplandırarak dört boyutlu bir yaklaşım sergilemişlerdir.

ÜKD'nin ne olduğunu açıklamak için eksiksiz bir tasarım oluşturmanın zorluğu ve bu kapsamda incelenecek kavramların belirsizliği, terimin açıklanmasını zorlaştırmaktadır. Buradaki kilit nokta, organizasyonlardaki ÜKD'lerinin çok geniş bir yelpazeye sahip olmasıdır (Lugosi, 2019). Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler (2006, 446), Gruys'un ifadelerine ek olarak diğer pek çok araştırmadan da maddeler ekleyerek bugün ÜKD'ye ilişkin literatürde en çok kabul gören 5 boyutlu yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Spector ve arkadaşlarına göre (2006), ÜKD beş grupta incelenebilir. Bunlar: diğer çalışanlara karşı kötü muamele (abuse against others), üretimden sapma (production deviance), sabotaj (sabotage), hırsızlık (theft), geri çekilme veya işten kaçma (withdrawal) olarak isimlendirilmiştir. Bu araştırmada, ÜKD'ye yönelik gruplandırma Spector ve arkadaşlarının (2006) kapsamlı gruplandırması esas alınmıştır. Bu gruplandırmaya ilişkin davranışlar aşağıda ele alınmıştır. Araştırmacılar, ÜKD'ye ilişkin boyutları birey ve örgüte ilişkin ayrı referans noktasından yaklaştıkları bilinmektedir (Bennett and Robinson, 2000; Mackey, McAllister, Ellen ve Carson, 2021; Götz, Bollman ve O'Boyle, 2019). Bu araştırmada referans grubu itibari ile örgüte dönük ÜKD'ye odaklanıldığından ve "abuse" (kötü muamele) boyutu bireylere dönük bir boyut olduğundan araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

2.3.3.1. Çalışanlara karşı kötü davranma / kötüye kullanma

Bu boyuttaki davranışlar genellikle bireye yönelik davranışlar olarak ele alınmaktadır. Doğrudan çalışma arkadaşlarına ve/veya paydaşlara zarar vermeye dönük aşağılama, tehdit etme, küçük düşürücü yorumlar yapma, taciz, korkutma, görmezden gelme ve açık ya da örtük biçimde bireyin etkin çalışmasına mani olma gibi fiziksel ve psikolojik eylemlerden oluşabilmektedir (Spector vd., 2006, s. 448; Polatçı ve Özçalık, 2015, s. 216). Bu boyuttaki davranışlar sözlü olabileceği gibi fiziksel davranışlar da

olabilmektedir. Ancak örgütlerde fiziksel davranışlarla nadir olarak karşılaşmaktadır (Spector vd., 2006). Diğer yandan, sözlü saldırılarla bireyin yalnızlaştırılması, itibarının zedelenmesi amaçlanmakta, dahası hakkında asılsız söylentiler çıkartarak örgütten uzaklaştırılması istenmektedir (Demirel, 2009, s. 125).

Spector ve Fox'a göre (2005, s. 160) kötü muamele veya istismar etme davranışları iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Öte yandan, kişinin yaşadığı stres ile saldırgan davranışlar arasında bir ilişki bulunmakta ve stresten kaynaklı hissedilen baskı sonucu kişide psikolojik rahatsızlanmalar görülmektedir (Dalmış, 2018, s. 69). Fox ve arkadaşları, (2001) de bu görüşü desteklemişlerdir. Araştırmacılara göre, örgütsel alanda örgütten kaynaklanan stres faktörleri (kötü çalışma koşulları gibi) ile ÜKD arasında bir ilişki bulunmaktadır.

2.3.3.2. Sabote etme

Spector vd. göre (2006, s. 449) sabotaj, üretkenliğe sekte vurmak ve örgütsel zarara neden olması amacıyla örgüte ait eşyaların bilinçli olarak tahrip edilmesi veya bozulmasına neden olan davranışları kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile sabote etme eylemleri (kundaklama ve mülke zarar verme), örgütsel düzeni bozma ve işleyişine zarar verme ya da saptırmaya yönelik davranışlardır (Ambrose vd., 2002, s. 948). Ayrıca, örgüt hakkında asılsız ve olumsuz söylentiler çıkararak örgüt imajını zedeleme, iş ilişkilerini (network) bozma ya da müşteri ve çalışanlara zarar verme gibi olumsuz davranışlar da bu kapsam da değerlendirilmektedir (Ambrose vd., 2002, s. 948; Skarlicki vd., 2008, s. 1335). Bu doğrultuda, sabote etme davranışları bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak gerçekleştirilen örgüte yönelik olumsuz davranışları kapsadığı ifade edilebilir.

Spector vd., (2006, s. 449) sabote etme davranışının sergilenmesine neden olan durumu, bireyde kızgınlık ve düşmanlık duygularının gelişmesine neden olan birtakım faktöre bağlamışlardır. Buna göre, bireyler kişisel çıkar elde etmek, örgütte yaşanan sorunlara dikkat çekmek, değişime karşı gelmek, diğer çalışanların saygısını kazanmak gibi amaçlarla yapılabilmektedir (Ambrose Seabright ve Schminke, 2002,s. 948). Bu davranışları adaletsizlik algısıyla ilişkilendiren araştırmacılar da mevcuttur (Bolton, Becker ve Barber, 2010, s. 538). Birey herhangi bir konuda adaletsizlik algıladığında eşitliği sağlamak için sabotaj eyleminde bulunabilmektedir.

2.3.3.3. Üretimden sapma

Üretimle ilgili iş süreçlerinde olumsuz etki oluşturmak amacıyla bireylerin görev tanımlarındaki işleri bilinçli bir şekilde yanlış veya eksik yerine getirmesi, işi yapmaması, düşük iş performansı, işi ağırdan alma ve talimatlara uygun şekilde davranmama davranışlarını içermektedir (Spector vd., 2006, s. 449; Goh, 2006, s. 11). Üretimi saptırma davranışları örgüt ve amaçlarına yönelik davranışlardır. Bu davranışlar, sabotaj davranışına göre daha örtük bir şekilde yapıldığından bazı araştırmacılar tarafından sabote etmenin pasif bir türü olarak kabul edilmektedir (Spector vd., 2006, s. 449). Aktörleri tarafından örtük olarak sergilenmesi nedeniyle üretimi saptırma davranışlarının tespit edilmesi zordur.

2.3.3.4. Geri çekilme

Bu boyut, bireylerin bilinçli olarak iş yapılan süreleri sınırlandırarak üretimde kayıplara neden olan; devamsızlık, işe geç gidip erken ayrılma, mazereti olmadan sık sık izin alma, çalışma sürelerinde kişisel uzun telefon görüşmeleri yapma ve dinlenme aralarını gereğinden fazla uzatma gibi davranışları kapsamaktadır (Spector, 2000, s. 237-238; Spector vd., 2006, s. 450).

Bolton vd. (2010, s. 538) göre geri çekilme, iş tatminsizliği, karara katılım ve örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Bireylerin çalışma koşulları gibi örgütsel çevredeki stres faktörlerinden, adaletsizlik algısından, tatminsizlikten ya da olumsuz duygular yaratan durumların etkisini kendi lehine eşitlemek için kendi çıkarlarını artıramasa da örgüte katkılarını azaltması gayesiyle geliştirilen ve örgüte dolaylı olarak zarar verme potansiyeli olan davranışlardır (Spector, vd., 2006, s. 450). Geri çekilme boyutunda bireyler, doğrudan örgüte yönelik olumsuz bir eylemde bulunmazlar. Bunun yerine olumsuz duygular yaratan durumdan kaçınma davranışı göstererek üretkenliğe zarar vermektedirler (Spector, 2000, s. 237-238; Spector vd., 2006, s. 450).

Sanal kaytarma günümüz örgütlerinde bireylerin göstermiş olduğu bir geri çekilme davranışı olarak değerlendirilebilir. İşle ilgili olmayan amaçlarla internette sörf yapmak olarak tanımlanabilir. Bu durum, işin zamanında bitirilmesine engel olarak verimliliği etkilemektedir (Blanchard ve Henle, 2008, s. 1069).

2.3.3.5. *Çalma / Hırsızlık*

Bu boyut, bireylerin örgüt ya da diğer çalışanlara ait eşyaları izinsiz almasını ifade eder (Spector ve Fox, 2002, s. 271; Spector vd., 2006, s. 449). Burada amaç bilinçli olarak zarar vermektir.

Araştırmacılar göre bireyi, özdenetim eksikliği, adaletsizlik algısı, kişilik özellikleri, demografik özellikler ve stres gibi faktörlerden çalma davranışına yöneltebilmektedir (Mustaine ve Tewksbury, 2002, s. 113-114; Spector vd., 2006, s. 449). Smithikrai (2008, s. 258), kişilik özelliklerinin yanında bireyde saldırganlık eğilimine yola açan yetersiz çalışma koşulları gibi çevresel koşullar da davranış üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Spector vd. göre (2006, s.449) bireylerin örgüte ait eşyaları izinsiz alması (çalması) gelir elde etmek amacıyla değil, daha çok örgütü ekonomik olarak zarara uğratma düşüncesi etkili olmaktadır. Düşük çalışan ücretleri, hırsızlık ve hizmet sabotajı gibi davranışları artırır. Düşük ücretler, çalışanları hak ettikleri parayı elde etmek için hırsızlığa sürükler (Goh ve Kong, 2018).

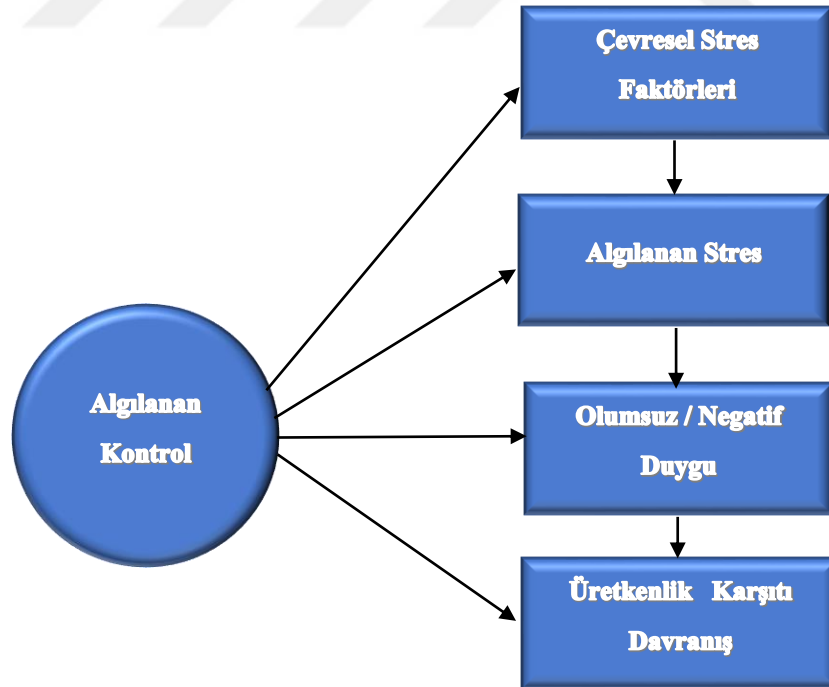
2.3.4. **Üretkenlik karşıtı davranışların öncülleri**

ÜKD'ye sebep olan belirleyiciler anlaşılırsa, örgütler çalışanlar arasında ÜKD görülme sıklığını azaltmanın yollarını bulabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle, birçok araştırmacı ÜKD'nin öncüllerini ilişkin araştırma yürütmüştür (Harris ve Ogbonna 2002; Chen, Hu ve King, 2018; Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Kozako, Safin ve Rahim, 2013; Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018; Yen ve Teng, 2013; Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014). Bu araştırmalarda ÜKD'nin ortaya çıkmasında pek çok öncülün etkili olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin bilgilerin analizini kolaylaştırmak için araştırmacılar bu öncülleri kategorilere ayırmışlardır. Literatürde öncüllere ilişkin yaygın olarak kabul edilen sınıflandırma, Spector ve Fox'un (2002) öncülleri iki kategoriye ayırdığı sınıflandırmadır. Buna göre ÜKD'ye ilişkin örgütsel (çevresel) ve bireysel öncüllerden bahsedilebilir. ÜKD'nin ortaya çıkmasında örgütsel öncüller sıklıkla incelenmiştir (Belhassen ve Shani, 2012; Goh ve Kong, 2018; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018). Ayrıca, bireysel öncüller de ÜKD'ye katılmanın önemli belirleyicileri olarak gösterilmiştir (örneğin Harris ve Ogbonna 2002; Chen, Hu ve King, 2018). Genel olarak bireysel öncüller; duygusal uyumsuzluk (Lee ve Ok, 2014), demografik faktörler (Harris ve Ogbonna 2002; Chen,

Hu ve King, 2018), kişilik özellikleri (Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Kozako, Safin ve Rahim, 2013), risk alma eğilimi, iş arkadaşları tarafından sosyal onay ihtiyacı ve organizasyonda kalma ve kariyer yapma arzusu (Harris ve Ogbonna, 2006) gibi değişkenleri; örgütsel öncüller ise iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen ve Shani, 2012), düşük ücret (Goh ve Kong, 2018), iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), İKY uygulamaları (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017), liderlik (Dai, Chen ve Zhuang, 2016; Gatling, Shum, Book ve Bai, 2017; Yeşiltaş ve Tuna, 2018) ve örgütsel adalet (Demir, 2011; Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014) gibi örgütsel faktörleri içerir. ÜKD'nin belirleyicilerini anlamak için, çalışanların ÜKD sergilemesinin kuramsal temellerini açıklamada yardımcı olabilecek kuram ve modele değinmek yararlı olacaktır. Bu çalışmada, ÜKD'nin öncüllerinin açıklanmasında Stres Yükleyici - Duygu Modeli (SY-DM) ve Kaynakların Korunması Kuramından (KKK) yararlanılmıştır. ÜKD'ye ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar olsa da bu çalışmada ÜKD belirleyicileri olarak çalışma koşullarına (örgütsel stres faktörlerine) odaklanıldığından bu model ve kuramın açıklayıcı gücünden yararlanılmıştır. KKK ve SY-DM bireylerin olumsuz duygular uyandıran koşullara davranışsal tepkiler verdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, bu duyguların temel nedenleri belirlenebilirse, başka bir anlatımla ÜKD'nin öncülleri belirlenebilirse, davranışlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir. Model ve kurama ilişkin açıklamalar aşağıdadır. Ayrıca takip eden başlıkta ÜKD'nin öncülleri ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

Spector (1998) tarafından ortaya konulan Stres Yükleyici – Duygu Modeli (Stressor-Emotion Model), örgütsel davranışları ve bunların mesleki stresle ilişkisini anlamamıza yardımcı olur. Bu model, duyguların stresli koşullar altında örgütsel davranışları nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Model, ÜKD'nin iş stres faktörlerine verilen tepkiler olduğunu öne sürer (bkz. Şekil 2.4.). Bu anlamda, bireylerin saldırganlaşmasına neden olan şartlara odaklanarak ÜKD'yi, çalışanların örgüte karşı öfkelenirip intikam alma duygusuyla hareket etmesine sevk eden durumlara yönelik geliştirilen tepkiler şeklinde ele almaktadır (Spector ve Fox, 2005, s. 156). Stres Yükleyici kavramı, olumsuz duygulara neden olma potansiyeline sahip çevresel koşulları ifade eder (Spector, 1998). Örneğin, rol çatışması ve rol belirsizliği (Kahn vd., 1964), iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014) ve örgütsel adalet (Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014) iş stresi kaynakları olarak

düşünülebilir. Bu modele göre bireyler, çevrelerindeki çevresel durumları izler ve değerlendirir (Spector, 1998). Çevresel durumların değerlendirilmesi sırasında bireyler, bir durumun stres etkeni olup olmadığını yorumlamaktadırlar. Bireyler durumu stres yükleyici olarak algılasa olumsuz duygular ortaya çıkar. Bu duygular davranışsal ve psikolojik değişiklikleri tetikler (Cartwright ve Cooper, 1997; Spector, 1998). Olumsuz duygular, psikolojik (örneğin, iş tatminsizliği), fiziksel (örneğin, baş ağrısı, artan kan basıncı gibi fizyolojik değişiklikler) veya davranışsal (örneğin, zorbalık, sabotaj veya işten çekilme) olabilir. Bu model için duygusal ruh hali önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü duygular, iş stresleri (çevresel faktörlerden oluşan stres yükleyicileri) ve ÜKD arasında aracı role sahiptir. Örneğin, kötü duygusal durumdaki bireylerin, aynı çevresel durumda iyi bir duygusal ruh halindeki bireylere kıyasla ÜKD'ye katılma eğilimleri daha fazladır. Bunun yanı sıra kontrol algısı da modelde ÜKD'nin belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Spector ve Fox, 2005, s. 158). Bu düşünceden hareketle, modele göre eğer, bir çalışanın çalışma ortamındaki bir olay hakkında düşük kontrol algısı varsa, aynı olaya ilişkin daha fazla kontrol algısına sahip olan meslektaşına kıyasla ÜKD katılma eğilimi daha fazladır.



Şekil 2.4: Stres Yükleyici – Duygu Modeli.

Kaynak: Spector, P. E. (1998). In C. L. Cooper (Ed.), Theories of organizational stress. Manchester, UK: Oxford University Press. (pp. 153-169)

Kaynakların Korunması Kuramı (KKK), SY-DM ile benzer şekilde iş stresine neden olan faktörler ile ÜKD arasındaki ilişkiyi açıklar. Ancak, KKK'nın bu ilişkiyi açıklama argümanları SY-DM'den farklıdır. Hobfoll (2001) tarafından kaynak kaybının stres sürecinin ana bileşeni olduğunu öngören bütünleştirici bir stres kuramı olarak sunulmuştur. KKK, bireylerin çevrelerinden gelen tehditlerle karşı karşıya kaldıklarında kaynaklarını korumayı veya kaynak kayıplarını en aza indirmeyi istediklerini öne sürer (Hobfoll, 1989). Başka bir deyişle, KKK teorisinin temel ilkesi, bireylerin kaynaklarını elde etmek, korumak ve geliştirmek istediklerini belirtir (Hobfoll, 2001). Bu kuram için kaynaklar; bireyler tarafından değer verilen nesneler, kişisel özellikler, koşullar veya çabalar olarak tanımlanır. Bu kaynaklar başarılı ve mutlu olmak için sürdürülmelidir (Hobfoll, 1989). Örneğin örgütsel adalet (Spector vd., 2006), ücret (Goh ve Kong, 2018) ve uygun çalışma koşulları (gerekli ekipman ve donanımına sahip olmak gibi) (Smithikrai, 2008) bir birey için kaynak olarak düşünülebilir. KKK'ya göre, bireyler mevcut kaynakları korumak için motive olurlar ve her zaman yenilerini kazanmaya çalışırlar. Stresli koşullarda gelecekteki kaynak kaybını önlemek için kaynak fazlası geliştirmek isterler. Kaynak fazlalığına sahip olmak veya kaynak kaybını önlemek, bireylerin davranışlarını şekillendirme potansiyeline sahiptir. Bireyler kaynak kaybı tehlikesi ile karşı karşıya kaldıklarında, kaynakları kaybettiklerinde ya da gelecek için yatırım yapacak kaynak elde edemediklerinde stresli durumlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durumda, mevcut kaynaklarını korumanın veya kayıplarını en aza indirmenin yollarını bulmaya çalışırlar. Bu nedenle, bu koşullara yanıt vermek için ÜKD sergilemede bulunabilirler. Lee ve Ok (2014) ile Wang, Liao, Zhan ve Shi (2011), bireylerin işle ilgili kaynaklarını kaybettiklerinde, ÜKD sergileme olasılıklarının yüksek olduğu ampirik olarak ortaya koymuşlardır.

2.3.4.1. Örgütsel Öncüller

Bireysel öncüller ÜKD'nın belirleyicilerinin sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, örgütsel öncüllerin de incelenmesi faydalı olacaktır. Örgütsel öncüller ikiye ayrılır: Örgütsel kısıtlar ve kişilerarası çatışmalar (Spector ve Fox, 2002).

Örgütsel Kısıtlar

Araştırmacıların, ÜKD'ye ilişkin örgütsel öncüller olarak daha çok iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), çalışma koşulları (Belhassen ve Shani, 2012), ücret (Goh ve Kong, 2018), psikolojik sözleşme ihlali (Park ve Kim, 2018), liderlik (Zhou

ve Dong, 2018), örgütsel adalet (Demir, 2011; Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014), İKY uygulamaları (Vatankhah, Javid & Raoofi, 2017), örgütsel destek (Colbert, Mount, Harter, Witt ve Barrick, 2004:599) gibi kavramlara odaklandıkları görülmektedir. Bununla birlikte, PSİ'nin de ÜKD geliştirilmesinde önemli bir öncül olduğunu ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Peng vd., 2016; Balogun, Oluyemi ve Afolabi, 2018; Jensen, Opland ve Ryan, 2010; Chao, Cheung ve Wu, 2011; Bari vd., 2022).

Kutaula vd. (2020: 6) Asya kıtasında 1998-2019 yılları arasında yürütülen araştırmalarda PSİ'nin ardılları konusunda en çok ilişkilendirilen kavramları neler olduğunu inceledikleri araştırmalarında, söz konusu tarihlerdeki araştırmaların PSİ'nin sonuçları açısından en çok üzerinde durduğu kavramlardan birinin de üretkenlik karşıtı davranışlar olduğunu rapor etmişlerdir. Buna göre PS'ye konu olan hususlar karşılanmadığında çalışanlar tatminsizlik yaşamakta, örgüt ve işlerine bağlılıkları düşmekte ve daha fazla ÜKD sergilemektedirler. Başka bir anlatımla, PS dahilindeki sözler / vaatler ihlal edildiğinde daha fazla oranda işten ayrılma eğilimi gösterip, sıklıkla üretkenlik karşıtı davranışlarına yönelmektedir. Örneğin, Bordia vd. (2008) Filipinlerdeki banka çalışanları ile yürüttükleri araştırmada, PSİ'nin intikam duygusu, ihlal duygusu, örgütsel ve bireysel sapma davranışları (ÜKD) üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, PSİ'nin ihlal duygusu yoluyla intikam bilişini etkileyerek örgütsel ve bireysel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre ihlal algısı kişide intikam duygusuna dönüşerek sapkın davranışların ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu durum sosyal mübadele/eşitlik kuramının varsayımlarını doğrulamaktadır. Başka bir araştırmada ise Cohen ve Diamant (2019), PSİ'nin örgüte dönük ÜKD'de ile pozitif, bireylere yönelik ÜKD ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Jensen vd. (2010) işlemsel ve ilişkişel sözleşme ihlali ile ÜKD'nin alt boyutları arasındaki ilişkilerini inceledikleri araştırmalarında, işlemsel ve ilişkişel sözleşme ihlal algısı ile ÜKD'nin kötüye kullanma boyutu arasında, ilişkişel sözleşme ihlali ile üretimden sapma davranışı ve geri çekilme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan işlemsel sözleşme ihlalinin hırsızlık ve geri çekilme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da raporlanmıştır. Araştırmanın uygulandığı örnekleme göre sonuçların değişebildiği göz ardı edilmeden genel olarak PSİ algısı ile ÜKD arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla,

sözleşme ihlali algılayan çalışanlar üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye daha eğilimli olmaktadır. Nitekim, işyerindeki sapkın davranışlar modeline göre ihlalin bilişsel bir değerlendirme olarak algılanması ve sonrasında duygusal bir tepki olarak çalışanlarda intikam arayışını başlattığını öne sürerler (Bordia, Restubog ve Tang, 2008) . Bu durumun eşitlenmesi için çalışan ÜKD, sergileme, düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlara sevk olabilmektedir.

Bireylerin ÜKD geliştirmesinde etkili olan örgütsel koşullardan biri çalışma koşullarıdır. Örneğin, Belhassen ve Shani (2012), aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatlerinin otel çalışanları arasında madde kullanımını artırmaktadır. Diğer yandan, iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014) ÜKD sergilenmesinin önemli nedenleri arasındadır. Spector ve arkadaşları (2006) ÜKD'nin temelinde örgütsel stres faktörleri yattığını ifade etmişlerdir. Bireyler ne kadar az stresli bir örgütsel ortamda çalışırlarsa o kadar az ÜKD'ye sevk olurlar. Bu doğrultuda Yean, Johari, Yahya ve Chin (2022) konu ile ilgili ampirik araştırmalarında, aşırı rol yükü, rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel kısıtların (ekipman yetersizliği ya da diğerlerinin desteği gibi) iş yerindeki ÜKD'nin belirleyicileri olduklarını raporlamaktadırlar. Diğer yandan yapılan işe karşılık alınan ücreti yetersiz algılayan çalışanların daha çok ÜKD sergilemeye eğilimli oldukları da başka araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir (Goh ve Kong, 2018).

Spector ve Fox'a (2005) göre ÜKD geliştirmesinin temelindeki stres faktörleri bireysel özelliklerden kaynaklanabileceği gibi düşük yönetici destek algısı, otonomi düzeyinin düşük olması, çalışma ortamına ilişkin ergonomik koşullar, iş için gerekli ekipmanın yetersizliği gibi faktörlere bağlı olarak da meydana gelebilmektedir. Griep ve Vantilborgh (2018b) ise PSİ kavramı ile ÜKD'arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar. Buna göre PSİ ihlal duygusu artıkça ÜKD daha fazla sayıda ÜKD sergilendiği rapor edilmiştir.

Birey çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa bu durum üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Öte yandan, ÜKD konusunda önemli konulardan biri de liderlik biçimidir. Zhou ve Dong'a (2018) göre astlarına yetki devreden bir liderin olduğu örgütte güçlendirici liderliği algılayan çalışanlar, kendilerini daha çok işe vererek daha az hizmet sabotajı gerçekleştirirler.

Örgütsel adalet veya adaletsizlik, bireylerin ÜKD sergilemesinin önemli bir belirleyicisidir. Dağıtımıcı, prosedürel ve etkileşimsel adalet, çalışanların bireylere (örneğin, iş arkadaşlarını suçlama ve iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma) ve organizasyona (üretim ve mülkiyet sapmaları) yönelik ÜKD'yi azaltır (Demir, 2011). Öte yandan, örgüt ortamında adaletsizliği algılayan çalışanlarda örgüte karşı intikam duygusu gelişir ve intikam alma isteği ÜKD'yi tetikler. Örneğin, çalışanların olumsuz etkileşim adaleti algıları, etik liderlik algısını azaltmakta ve dolayısıyla kişilerarası ÜKD'yi artırmaktadır (Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014). Örgütsel desek algısı da tıpkı adalet algısı gibi ÜKD ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017). Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh ve Kessler'e (2006) göre ise ÜKD'ye çalışanın saldırganlığı ve maruz kalınan adaletsizlik algısı neden olmaktadır. Bu davranışlar, genellikle bireylerin kapasitesinden veya istenilenden daha az çaba göstermesi, bilerek hata yapılması, şiddet eğilimi göstermesi, işle ilgili direktiflere uyulmaması, dinlenme aralarını olması gerekenden daha fazla uzatması, işyerindeki eşyalara bilinçli zarar vermesi ya da hırsızlık davranışı gibi olumsuzluk davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Spector vd., 2006, s. 456).

Bu araştırma, ÜKD'yi kaynakların korunması kuramı ve stres yükleyici – duygu modeli perspektifinden ele almaktadır. Bu perspektife göre ÜKD'nin temelinde bireyde strese neden olan çevresel faktörler yatmaktadır. Bu bağlamda araştırmamızda, ÜKD'ye ilişkin temel öncüller olarak çalışma koşulları (fiziki çalışma ortamı, ücret, eğitim ve terfi imkanları, çalışma süreleri, iş yükü, iş mevsimsellik, güvencesizliği) ve PSİ değişkenleri belirlenmiştir. Bu değişkenler örgütsel bir öncül olan örgütsel kısıtlar olarak ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalar bireysel öncüllere, ya da belirli kişilerarası çatışma unsurlarına veya diğer örgütsel öncüllere odaklanabilir.

Bireylerarası Çatışma

ÜKD'ye ilişkin bir diğer örgütsel öncül, bireylerarası çatışmadır (Penney ve Spector, 2005). Bu öncüller, çalışanlar arasındaki ilişkilere atıfta bulunur. İşyerlerinde çalışanlar arasında stresli sosyal etkileşimleri içerir. Kişiler arası çatışma, çalışanların işyerlerindeki psikolojik durumlarını etkiler. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, iş arkadaşlarıyla kavga etmeyi ve iş arkadaşlarına kötü muameleyi içerebilir. Kişiler arası çatışmalarla karşı karşıya kalan çalışanlar, işyerinde anlaşmazlık ve/veya kötü muamele deneyimi yaşarlar. Bu gizli veya açık olabilir. Örneğin, dedikodu yaymak örtülüdür; birbirlerine kaba davranmak ise aleni bir davranıştır (Spector ve Jex, 1998).

Öte yandan, iş yerinde dışlanma, çalışanları ÜKD sergilemeye yönlendirir. Dışlanmaya maruz kalan çalışanlar, doğrudan amirlerine ve iş arkadaşlarına karşı misilleme yapmaları halinde kariyerlerinin geleceğini tehlikeye atabileceklerine inandıklarından, amirlerinden ve iş arkadaşlarından çok daha uygun hedeflere (örgüte) yönelik düşmanlıklarını dile getirirler. Bu nedenle çalışanlar, işyerlerinde dışlanmaya maruz kaldıklarında sabotaj, işten ayrılma/geri çekilme ve hırsızlık gibi bazı ÜKD'yi benimsemektedir (Zhao, Peng ve Sheard, 2013).

2.3.4.2. Bireysel öncüller

ÜKD'nin ortaya çıkmasında bireysel öncüller olarak daha çok demografik faktörler (Ng ve Feldman, 2008; Goh ve Kong, 2018) ve görev süresi (Ng ve Feldman, 2010), kişilik özellikleri (Spector, 2011; Pletzer, Oostrom ve de Vries, 2020) ve işe yönelik tutumlar (Mount, Ilies ve Johnson, 2006) gibi çeşitli faktörler üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Aşağıda bu husustaki araştırmalara yer verilmiştir.

Daha önceki araştırmacılar demografik bir özellik olarak yaş ile ÜKD arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur (Ng ve Feldman, 2008). Buna göre yaşlı çalışanların saldırganlık, işe zamanında gelme ve devamsızlık sergileme olasılıklarının daha düşük olduğu gösterilmiştir. Harris ve Ogbonna (2002) ise daha yaşlı çalışanların daha az üretkenlik karşıtı davranış sergilediklerini raporlamışlardır. Bu bulgu Pletzer'in (2021) araştırması tarafından da desteklenmiştir. Buna göre yaş arttıkça ÜKD sergileme oranı düşmektedir.

Araştırmalar cinsiyet faktörü ile ÜKD arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır (Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupre, Inness, LeBlanc ve Sivanathan, 2007; Cohen, Panter ve Turan, 2013). Örneğin, Cohen, Panter ve Turan (2013) cinsiyetin ÜKD üzerinde etkili olduğunu ifade ederken; erkeklerin kadınlara göre daha fazla saldırganlık gösterdiklerini ifade etmektedirler. Goh ve Kong (2018) ise ÜKD sergileme davranışı ile ekonomik koşullar arasında ilişki tespit etmiştir. Araştırmacılar, ekonomik olarak zorluk içinde olan bireylerin yaşam standartlarını yükseltmek için ÜKD sergilemeye daha eğilimli olduğunu ortaya koymuşlardır. Ng ve Feldman (2012) göre ise bireylerin örgütteki görev süresi arttıkça ÜKD sergileme olasılığı düşmektedir. Uzun süre örgütte görev yapan bir bireyin bağlılık düzeyi daha yüksek olacağından yeni başlayanlara göre ÜKD sergileme olasılığı daha düşüktür.

Spector'a (2011, s. 343) göre örgütte yaşanan bazı olaylara karşı bireyler farklı farklı algılara ve dolayısıyla ÜKD geliştirme gibi eğilimlere sahip olunmasında bireylerin kişilikleri etkili olabilmektedir. Bu görüş Marcus ile Schuler (2004, s. 657) tarafından da paylaşılmaktadır. Araştırmacılara göre kişilik unsuru olarak öz-denetimin; hırsızlık, madde kullanımı, devamsızlık gibi birçok ÜKD negatif yönde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Benzer şekilde, Mount vd. (2006, s. 591) ise kişilik modelinin sorumluluk boyutuyla örgüte yönelik ÜKD sergileme arasında ilişki olduğuna vurgu yapmaktadır. Farklı araştırmacılar tarafından Büyük Beş Kişilik (The Big Five Personality Traits) özelliklerinin ÜKD'nin öncülü olduğu belirlenmiştir (Berry, Carpenter ve Barratt, 2012; Pletzer vd., 2020). Pletzer vd. (2020) özellikle dürüstlük-alçakgönüllülük vicdanlılık, uyumluluk, duygusallık ve dışadönüklük gibi kişilik özelliklerinin ÜKD'yi önemli ölçüde belirledikleri vurgulamaktadır. Yanı sıra, bir kişilik özelliği olarak narsizmin de ÜKD'yi etkilediği bilinmektedir (Fox ve Freeman, 2011).

Bireyler işe ve örgütlerine yönelik tutumlarına göre de ÜKD sergilemekten kaçınılırlar. Nitekim, Mount vd. (2006) iş tatmini ile ÜKD arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu nedenle tatmin gibi olumlu duygulara artıkça bireylerin ÜKD sergilemesi olasılığı azalmaktadır. Reynolds, Shoss ve Jundt (2015) örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve ÜKD arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Dirican ve Erdil (2016) da benzer bir sonuç elde etmişlerdir. Buna göre yaşça büyük kişiler daha çok ÖVD sergilerken daha az sayıda ÜKD sergilemektedirler. Gill, Meyer, Lee, Shin ve Yoon'un (2011) Koreli yönetici ve çalışanlarla gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre yönetici ve çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin ÜKD ile negatif, devam bağlılığı düzeylerinin ise ÜKD ile görece pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların daha düşük oranda ÜKD sergileyeceği söylenebilirken, kurumla devam bağlılığı düzeyinde ilişkileri olan çalışanların ÜKD sergileme oranları daha yüksek olduğu söylenebilir. Öte yandan, çalışanların adanmışlık ve ÖVD düzeyleri gibi pozitif tutumları ile ÜKD'ye ilişkin tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, pozitif tutumlar ile ÜKD arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir (Ariani, 2013). Araştırmacılar tarafından çalışanların işine ya da örgütüne ilişkin negatif tutuma sahip olması ile ÜKD gibi negatif davranışlar göstermesi arasında ilişki rapor edilmiştir. Örneğin, Leonard, Ugwu, Enwereuzor, Fimber ve Ugwu (2017) hemşirelerle yürüttükleri araştırmalarında tükenmişlik kavramının alt boyutları ile ÜKD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile ÜKD

arasındaki pozitif ilişkide duygusal zekanın koşulsal etkisini rapor etmektedir. Buna göre duygusal zekası düşük çalışanlar duygusal olarak tükenmiş veya duyarsızlaşmışlarsa, duygusal zekası yüksek çalışanlara göre daha çok ÜKD sergileme eğilimindedirler. Benzer şekilde tatminsizlik ve örgütsel adaletsizlik ile ÜKD arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar kavramlar arasında negatif ilişkiyi rapor etmektedirler (Piccoli, 2013; Yean vd., 2022). Bu sonuçlara göre pozitif örgütsel davranış tutumlarına sahip çalışanların ÜKD sergilemekten kaçınacaklarını söylemek mümkünken; buna karşılık negatif tutumlara sahip çalışanların ise ÜKD sergilemeye daha eğilimli olacağı söylenebilir.

2.3.5. Turizm araştırmalarında üretkenlik karşıtı davranışların öncülleri

Örgütlerde ÜKD'nin ortaya çıkışını açıklayan iki farklı yaklaşım vardır. Birincisi durumsal yaklaşımdır. Buna göre, organizasyondaki fiziksel / çevresel koşullar ÜKD ortaya çıkması ve yayılması üzerinde etkilidir. Örneğin, organizasyondaki mesleki stresin yaygınlığı, ÜKD'nin çoğalmasına zemin hazırlamaktadır. İkincisi, bireysel temelli yaklaşımdır (Yeşiltaş ve Gürlek, 2020, s. 311). Bu yaklaşım, bireylerin organizasyon içindeki ÜKD eğilimini etkileyen bireysel faktörlere odaklanır. Örneğin, bir çalışanın kişiliği, ÜKD sergilemesinde belirleyicidir (Henle, 2005).

Bu iki yaklaşım temelinde, turizm sektöründeki ÜKD'nin öncülleri iki kategoriye ayrılabilir: bireysel öncüller ve örgütsel öncüller. Turizm literatürüne göre örgütsel öncüller iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen ve Shani, 2012), düşük ücret (Goh ve Kong, 2018) ve psikolojik sözleşme ihlalinin (Park ve Kim, 2018) yanı sıra; iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), merkezileşme derecesi (Yen ve Teng, 2013), örgütsel adalet (Demir, 2011; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Suárez-Acosta, 2014), İKY uygulamaları (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017), liderlik (Dai, Chen ve Zhuang, 2016; Gatling, Shum, Book ve Bai, 2017; Yeşiltaş ve Tuna, 2018), iş yerinde dışlanma (Zhao vd., 2013), taciz edici denetim (Jian, Kwan, Qiu, Liu ve Yim, 2012; Pan, Sun, Sun, Li ve Leung, 2018; Park ve Kim, 2018), işyerinde kabalık (Cho, Bonn, Han ve Lee, 2016), algılanan dış prestij (Tuna, Ghazzawi, Yesiltas, Tuna ve Arslan, 2016), hizmet iklimi ve örgütsel etik değerler (Chen, Hu ve King, 2018) gibi faktörlerden oluşmaktadır. Öte yandan, bireysel öncül olarak; duygusal uyumsuzluk (Lee ve Ok, 2014), demografik faktörler (Harris ve Ogbonna 2002; Chen, Hu ve King, 2018), kişilik

özellikleri (Mount, Ilies ve Johnson, 2006; Kozako, Safin ve Rahim, 2013), risk alma eğilimi, iş arkadaşları tarafından sosyal onay ihtiyacı ve organizasyonda kalma ve kariyer yapma arzusu (Harris ve Ogbonna, 2006) gibi kavramlar farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan öncüllerdir.

Örgütsel Öncüller

Turizm sektöründe, işgören devir hızı ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bir sektördür. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olur ve bunun sonucunda çalışanları örgüte karşı misilleme yapmaya sevk eder. Çalışanlarda ortaya çıkan bu misilleme hissi, ÜKD'yi artırmaktadır (Tian, Zhang ve Zou, 2014).

Örgütsel adalet veya adaletsizlik, turizm çalışanlarının ÜKD sergilemesinin önemli bir belirleyicisidir. Örgütte var olan uygulamalara ilişkin adalet algısı çalışanların bireylere ve organizasyona (üretim ve mülkiyet sapmaları) yönelik ÜKD'yi azaltır (Demir, 2011). Öte yandan, örgüt ortamında adaletsizliği algılayan çalışanlarda negatif duygulanım gelişerek ÜKD'yi tetikler. Örneğin, çalışanların olumsuz etkileşim adaleti algıları, etik liderlik algısını azaltmakta ve dolayısıyla kişilerarası sapkın davranışları artırmaktadır (Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014). Ampirik araştırmalarda örgütsel destek algısının da tıpkı adalet algısı gibi ÜKD ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017). Buna göre yöneticilerinden veya çalışma arkadaşlarından destek algılayan çalışanlar daha az oranda ÜKD sergiler. Ayrıca araştırmalar iş yerinde dışlanmanın ÜKD'nin belirleyicisi olduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadır (Zhao vd., 2013; Gürlek, 2021). Buna göre dışlanma algısı arttıkça çalışanların ÜKD sergileme oranı artmaktadır.

İKY uygulamaları, ÜKD'nin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle performans değerlendirme uygulamalarının etkinliği turizm sektöründe çalışanlarda örgütsel adalet algısını güçlendirerek ÜKD'yi azaltmaktadır (Tüzün ve Kalemci, 2018). Ödüllendirme, güçlendirme ve terfiden oluşan yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel destek sayesinde örgütsel sapkın davranışların önüne geçmektedir (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017). Öte yandan, yöneticilerin uygun olmayan davranışları takipçilerin davranışları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu iddia eden araştırmalar da mevcuttur (Reynolds Kueny, Francka, Shoss, Headrick ve Erb, 2020). Bu durum etik liderlik tarzının ÜKD sergilenmesi noktasında olumlu etkileri olacağını işaret etmektedir (Brown,

Trevino ve Harrison, 2005). Amirlerin takipçi davranışları üzerindeki geniş ve kapsamlı etkisi göz önüne alındığında (Reynolds ve diğerleri, 2020) etkili liderlik tarzlarının sonuç üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

İş yükü ve uzun çalışma saatleri otel çalışanları arasında madde kullanımını artırmaktadır (Belhassen ve Shani, 2012). Ayrıca turizm sektöründe çalışanların stres ve zorlu çalışma ortamıyla baş edebilmek için alkol ve madde kullanımına yöneldiğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018). Diğer bir açıdan, turizm sektöründeki işler düşük ücretlerle yapılmaktadır. Düşük çalışan ücretleri, hırsızlık ve hizmet sabotajı gibi sapkın davranışları artırır. Düşük ücretler, çalışanları hak ettikleri parayı elde etmek için hırsızlığa sürükler (Goh ve Kong, 2018).

Turizm sektöründe örgütsel üretkenlik karşıt davranışların ortaya çıkmasına neden olan pek çok neden sayılabilir. İş gücü profilinin genel olarak düşük vasıflı olması, sektörde uyuşturucu kullanımı, uygun olmayan cinsel davranış ve küçük çaptaki hırsızlıklar gibi ahlaki sapmalara teşvik eden bir çalışma ortamının varlığı ve ihtiyacı karşılamayan çalışma koşullarının turizm işletmelerinde bireylerin sapkın davranışlara yönelmesi söz konusu sebepler arasındadır (Belhassen, 2012). Turizm sektörü, duygusal emeğin yüksek olduğu bir sektördür. Çalışanların beklentileri ve gerçekteki psikolojik durumları arasında bir denge kuramaması durumunda yorgunluk ortaya çıkar ve daha fazla hizmet sabotajı sergilerler. Turizm çalışanları, hizmet sabotajı ile duygusal uyumsuzluk arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri azaltmak için olumlu algılara ihtiyaç duymaktadırlar (Lee ve Ok, 2014). Ayrıca turizm sektöründeki sapkın davranışların nedenleri arsında çalışan-müşteri ilişkisi de ön plana çıkmaktadır. Turizm sektöründe müşterilerle güçlü bağlara sahip olma ihtiyacı ve gerekliliği, daha yakın ilişkiler kurma gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Müşteri ile hizmete dayalı etkileşim, çalışan-müşteri ilişkilerini daha ileri bir aşamaya taşır ve istenmeyen davranışları da beraberinde getirir. Örneğin, böyle bir durumda çalışan; müşteriye daha fazla yemek, daha fazla alkollü içecek veya bedava ürün sağlayabilir (Tresidder ve Martin, 2018). Bu davranışlar ilk bakışta normal görünse de görüldüğü kadar masum değildir çünkü bu tür davranışlar bireyin kendi çıkarlarına hizmet eder ve sonuçları kuruma zarar verir.

Bireysel Öncüller

Turizm çalışanlarının yaşadığı duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik, daha yüksek hizmet sabotajlarına neden olmaktadır. Turizm sektörü duygusal emeğin yüksek olduğu

bir sektördür. Çalışanların gerçek ve beklenen duyguları arasında bir denge kuramamaları, tükenmeye neden olarak daha fazla sabotaj davranışı sergilemelerine neden olabilir. Çalışanlar, hizmet sabotajı ve duygusal uyumsuzluk arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri azaltmak için güçlü duygusal zekaya ihtiyaç duyar (Lee ve Ok, 2014).

Sektörde birçok işveren, çalışan ve müşterinin sapkın davranışlar sergilediği bilinmektedir (Lugosi, 2019). Çalışanlar tarafından sergilenen üretkenlik karşıtı davranışlar çeşitli çalışmalarda detaylı bir şekilde incelenmiş ve yapılan çalışmalarda bu davranışların genel olarak yiyecek ve içecek birimlerinin mevcudiyeti nedeniyle hizmet sabotajı, hırsızlık, alkol tüketimi gibi farklı bileşenlerden oluştuğu, bunun yanında cinsel tacize varan eylemlerin görüldüğü rapor edilmektedir (Tresidde ve Martin, 2018). Turizm sektöründe çalışanlar sadece kuruma ve çalışma arkadaşlarına değil müşterilere de sapkın davranışlar sergilemektedir. Örneğin çalışanların aldatma, aşırı ücretlendirme, suistimal, kandırılma veya dolandırılma gibi davranışları müşterilere yönelttikleri bildirilmiştir (Harris, 2012). Turizm sektörü ile diğer sektörlerdeki sapkın işyeri davranışlarının etkileri arasındaki temel fark, turizm sektöründeki sapkın davranışların olumsuz etkisinin anında ortaya çıkması ve sapkın davranışların çalışanların tutumlarını ve müşterilerin organizasyon hakkındaki değerlendirmelerini anında etkilemesidir (Raman, Sambasivan ve Kumar, 2016).

ÜKD'nin bireysel öncülleri arasında demografik değişkenleri ele alan araştırmacılar bulunmaktadır. Bu konuyu ele alan bir araştırmada, genç çalışanların daha yaşlı olanlara göre daha fazla ÜKD sergilemeye eğilimli olduklarını ortaya konulmuştur (Harris ve Ogbonna, 2002). Öte yandan başka bir araştırmada daha düşük gelir elde eden çalışanların görece daha yüksek gelir elde eden çalışanlara göre daha fazla sapkın davranış sergiledikleri rapor edilmiştir (Chen, Hu ve King, 2018). Moore vd. (2009) tarafından kadın çalışanlara göre erkek çalışanların bir üretkenlik karşıtı davranış olarak alkolü daha çok tükettikleri raporlanmıştır.

Kişilere ait bireysel özellikler de ÜKD'nin diğer öncülleri arasındadır. Duygusal zeka düzeyi ÜKD sergilemede bir diğer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre duygusal zeka düzeyi yükseldikçe çalışanların işleriyle ilgili ÜKD sergileme oranları önemli derecede düşmektedir (Jung ve Yoon, 2012). Başka bir araştırmada, araştırmalar yüksek düzeyde heyecan ve heyecan arama arzuları ve düşük düzeyde öz denetime sahip bireylerin hırsızlığa veya uyuşturucu ve alkol kullanımına daha fazla meyilli olabileceğini göstermiştir (Lugosi,2019; Goh ve Kong, 2018). Bazı araştırmacılar ise kişilik

özelliklerinin ÜKD'nin belirleyicileri olabileceğini iddia etmektedirler. Örneğin, Zhao vd. (2013) politik yetenekler ve proaktif kişilik özelliklerinin ÜKD'nin belirleyici olduğunu raporlamışlardır. Buna göre düşük politik yeteneklere ve düşük proaktif kişiliğe sahip kişilerin daha fazla ÜKD sergileyecekleri test edilmiştir. Benzer şekilde Kozako, Safin ve Rahim (2013)de nevrozizm ve deneyime açıklığın, bireylere ve örgütlere yönelik sapkın davranışları artırdığını ortaya koymuşlardır.

Öte yandan bireylerin işlerine ve örgütlerine yönelik tutumları da ÜKD'nin belirleyicileri arasında yer almaktadır. Örneğin, tatmin, bağlılık gibi tutumların hizmet sabotajı üzerinde etkili olduğu rapor edilmiştir (Hu, Lai ve King, 2019).

2.3.6. Üretkenlik karşıtı davranışların ardılları

ÜKD, örgüte veya paydaşlardan birine zarar veren negatif davranışları kapsar (örneğin, organizasyon, müşteri, iş arkadaşı; Spector vd., 2006). Örgütler, para kaybı, iş kazaları ve kaybedilen iş günleri açısından maliyetli oldukları için ÜKD'yi önlemeye çalışırlar (Fleming, O'Brien, Steele ve Scherr, 2022). Bu doğrultuda araştırmacılar yukarıda değinildiği gibi öncüllerini belirleyip ÜKD'nin oluşumunu etkileyecek teorik mekanizmalar tasarlamışlardır (ör: Jung ve Yoon, 2012; Zhao vd., 2013; Vatankahah vd., 2017; Gürlek, 2021). Bu anlamda ÜKD'nin nedenlerinin belirlenmesi, sonuçlarının ortaya çıkmadan engellenmesi açısından önem arz etmektedir. Ancak, ÜKD'nin öncüllerine ilişkin var olan bilgi birikim örgütlerde bu tür davranışların ortaya çıkmadan önlenmesi açısından her zaman yeterli olamamaktadır. Bu nedenle örgütlerde ÜKD'nin çok çeşitli yıkıcı etkilerinden bahsetmek mümkündür. ÜKD'nin yıkıcı sonuçlarını çalışanlar ve örgütler açısından ayrı ayrı irdelemenin konunun boyutlarının her yönüyle anlaşılması açısından önemlidir (Robinson ve Bennett, 1995). Bu nedenle ÜKD'nin çıktıları çalışanlar ve örgüt açısından ayrı başlıklar altına ele alınmıştır.

2.3.6.1. Örgüt açısından ardılları

Önceki araştırmacılar, ÜKD'nin başta iş performansı olmak üzere çeşitli yönlerden örgütü olumsuz etkileyerek verimliliğini engelleyen bir unsur olarak ele almaktadır (Dalal, 2005). ÜKD'nin günümüzde işletmeler için yarattığı maliyetlerin milyarlarca doları bulduğu iddia edilmektedir (Harris ve Ogbonna, 2006; Stewart vd., 2009). Örneğin ABD'de ÜKD'den kaynaklanan maliyetlerin yılda 200 milyar dolara kadar ulaşabileceği

kaydedilmektedir (Harris ve Ogbonna, 2006). Bu doğrultuda Bennet ve Robinson (2000) araştırmalarında çalışanların %15'inin kuruluşlarından en az bir kez hırsızlık yaptığı ve çalışanların %33-75'inin hırsızlık, sabotaj ve dolandırıcılık gibi eylemlerde bulunduğu tahmin edildiğini bildirmektedirler.

Örgütler ayrıca, negatif davranışlarından etkilenen diğer çalışanların moralinin bozulması, refah ve performanslarının etkilenmesi gibi ÜKD'nin finansal olmayan sonuçlarını da yaşar (Ferris, Spence, Brown ve Heller, 2012; Jacobson, Marchiondo, Jacobson Kathryn ve Hood, 2020). Önceki araştırmaların ÜKD ardılları noktasında özellikle işletme performansı üzerine odaklandığı görölmektedir (Hershcovis ve Barling, 2010; Howlader, Rahman ve Uddin, 2018; Astuti, Maryati ve Harsono, 2020). Bu manasıyla işyerinde ÜKD olarak sapkın davranışların iş performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadırlar. ÜKD kapsamında değerlendirilen sapma davranışları, çalışma azmi ve kalitesinde azalma ile ilişkili olduğu gibi çalışılarak geçirilen zamanda azalma meydana gelmesi nedeniyle kaybedilen zamanın artmasıyla ilişkilidir (Ferguson ve Barry, 2011, s. 80).

ÜKD'ye maruz kalan çalışanlar, hem rutin hem de yaratıcı görevlerde daha kötü performans gösterirler ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Porath ve Erez, 2007, 2009). Örneğin devamsızlık yapan çalışma arkadaşları, işin yapısı gereği birbiri ile ilişkili olan süreçlerin başkaları tarafından üstlenilmesi veya iş arkadaşlarının yerinin doldurmasını gerektiren görevler, çalışma sürelerini etkileyebilir ve ek sorumluluklara bağlı sosyal yük duygularını (Yang, Liu, Nauta, Caughlin ve Spector, 2016) ve iş yükünü artırabilir (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2019).

2.3.6.2. Birey açısından sonuçları

Bireyler açısından bir ÜKD eylemi olarak sapma davranışına maruz kalmak, özellikle bireylerin stresi ve esenliği ile ilgili olmak üzere ciddi sonuçlara neden olabilir. Birey açısından sapma deneyiminin sonuçları psikolojik iyi oluşu ve iş doyumunu azaltabilir (Cortina, Magley, Williams ve Langhout, 2001). Araştırmacılar spesifik olarak, alışanların ÜKD sergilemiş olduğu günlerde, o gece uykularını baltalayan ahlaki eksiklikler yaşama eğiliminde olacaklarını varsayan hipotezlerinin çoğu için tutarlı destek sağladıklarını raporlamışlardır (Yuan, Barnes ve Li, 2018). Genel olarak ÜKD'ye yönelik davranışlara katılımın kişilerin kendi uyku sağlıkları için problem yaratabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca, ahlaki kimliği içselleştirmesi yüksek olanlar için bu etkilerin daha

güçlü olacağı varsayılmaktadır. ÜKD'ye benzer türde negatif davranışların sergilendiği örgütlerde çalışanların özsaygı ve özyeterlik düzeyinde düşüş (Duffy, Ganster, Shaw, Johnson ve Pagon, 2006; Low, Radhakrishnan, Schneider ve Rounds, 2007), depresyon ve kaygı düzeyinde artış (Berry, Carpenter ve Barratt, 2012; Duffy vd.,2006), stres (Berry vd., 2012) görüldüğüne yönelik pek çok araştırma mevcuttur.

Öte yandan, ÜKD'nin bireylerin işle ilgili tutumları üzerindeki etkilerinden söz etmek mümkündür. Bir meta analiz sonuna göre, iş arkadaşlarına dönük ÜKD'nin iş tatmini ve duygusal bağlılığı azalttığı buna karşılık işten ayrılma niyetine katkı sağladığı bildirilmektedir (Hershcovis ve Barling, 2010). ÜKD olarak çalışma arkadaşlarına dönük sapma davranışları, iyi oluşt (Low, Radhakrishnan, Schneider ve Rounds, 2007; Miner-Rubino ve Cortina, 2004), iş tatmini, iş arkadaşı ve amirinden tatmin düzeyinde azalmaya (Low vd., 2007) neden olabilmektedir. Ayrıca, daha düşük iş tatmini ve iş taleplerinde artışla birlikte, kişilerarası çatışmalarda ve iş güvencesizliğinde artış bildirilmektedir (Hauge, Skogstad ve Einarsen, 2007). İş yerinde kötü davranışlara maruz kalan (ör: zorbalık) çalışanların iş tatmini (Devonish, 2013), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine (Nielsen and Einarsen, 2012) ilişkin duygularının olumsuz etkileneceği ortaya konulmuştur.

2.3.7. Turizm araştırmalarında üretkenlik karşıtı davranışların ardılları

Turizm sektöründe ÜKD'nin neden olabileceği sonuçlar iki başlık altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Aşağıda ÜKD'nin örgüt ve bireyler açısından ardılları ayrı başlıklarda özetlenmiştir.

2.3.7.1. Örgüt açısından ardılları

ÜKD sadece imalat sanayinde değil turizm gibi hizmet sektörlerinde de sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (Lin,2017). Hatta emek yoğun özelliği dolayısıyla turizm sektöründe diğer sektörlerden daha fazla görüldüğü söylenebilir (Yeşiltaş ve Gürlek, 2021). Bu doğrultuda Harris ve Ogbanna (2002) yürüttükleri araştırmada çalışanların %85 ile %100 arasında hizmet sabotajı gerçekleştirdiklerini raporlamışlardır. Öte yandan sapkın davranışlar, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini azaltarak örgütün hizmet performansını olumsuz yönde etkiler (Dunlop ve Lee, 2004). Ayrıca turizm işletmelerinde hizmet sabotajı, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini, müşteri

sadakatini ve firma performansını düşürmektedir (Harris ve Ogbonna, 2002). Diğer yandan, çalışanların maruz kaldıkları sapkın davranışlar, onları sapkın davranışlar sergilemeye teşvik eder. Örneğin, işle ilgili zorbalık ve kişisel zorbalık, çalışanlar arasında verimsiz iş davranışlarını artırmaktadır (Jung ve Yoon, 2018).

Konaklama sektöründe ÜKD ile ilişkili sapma davranışları, kurumsal paydaşlar için çeşitli risk biçimlerini temsil eder. Personel veya tüketiciler tarafından ortaya konulan hileli veya taciz edici davranışlar gibi sapkın faaliyetler, araştırmalarda çoğunlukla olumsuz etkileri olması muhtemel mutlak risk biçimleri olarak kavramsallaştırılır (Lugosi, 2019). Örneğin, ÜKD'nin operasyonel verimliliği bozmanın yanında personel refahını baltaladığı gibi marka itibarını ve değerini zedeleyerek ve tüketici deneyimini olumsuz etkileyerek kârlılığın düşmesine neden olabilmektedir (Appelbaum, Semerjian ve Mohan, 2012; Gürsoy, Cai ve Anaya, 2017; Harvey, Martinko ve Borkowski, 2017; Hua ve Yang, 2017). Bu durum işletmenin uzun dönemdeki başarı ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyeceği aşîkardır.

Bununla birlikte, ÜKD olarak sapkın davranışların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu önceki araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Thoms, Wolper, Scott ve Jones, 2001; Demir ve Tütüncü, 2010; Ayazlar ve Güzel, 2013; Tian vd., 2014; Güzel ve Güripek, 2020). İşten ayrılma, örgüt açısından önemli maliyetleri olduğu için bu sonuç hem birey hem örgüt açısından bir sonuç olarak ele alınabilir.

2.3.7.2. Birey açısından ardılları

ÜKD'nin çalışanlar açısından yıkıcı sonuçlardan biri işyerinde cinsel tacizdir. Çalışanların maruz kaldıkları bu davranışlar, onları başka sapkın davranışlar sergilemeye itebilir. Örneğin, cinsel tacize maruz kalan otel çalışanları depresyona girmekte ve dolayısıyla sapkın çalışan davranışları ve sonuçları açısından aile içi tahribatlar artmaktadır (Zhu, Lyu ve Ye, 2019).

Madde kullanımı ise turizm araştırmalarında karşılaşılan bir diğer davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre madde kullanımı çalışanlarında işe yabancılaşmayı artırmakta ve iş doyumlarını azaltmaktadır. Belhassen ve Shani (2013) madde kullanan turizm çalışanlarının herhangi bir madde kullanmayanlara göre daha yüksek işe yabancılaşma ve daha düşük iş doyumuna sahip olduklarını bildirmiştir.

Birey açısından ÜKD'nin önemli sonuçlarından biri de işe ve örgüte yönelik tutumlarla ilgilidir. Araştırmacılar, ÜKD ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Güzel ve Güripek, 2020). Buna göre ÜKD arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Başka bir araştırmada, ÜKD'nin işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Fan, Zhang, Wei, Gursoy ve Zhang, 2021). Başka bir deyişle ÜKD, işe adanmadaki değişimin bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir. Turizm araştırmalarında kötü muameleye ilişkin davranışların sistematik literatür analizine dayalı araştırma sonuçlarına göre (Zhou, Mistry, Kim ve Cobanoglu, 2021, s. 312) cinsel taciz ve saldırgan davranışlar gibi nedenler düşük iş performansı, tükenmişlik, depresyon, iş ve yaşam tatminsizliği, iş stresi, düşük üretkenlik, işten ayrılma gibi sonuçlara neden olmaktadır.

2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, bir organizasyondan çekilmek isteyen bir kişinin davranışa dönüşmemiş tutumu olup aynı zamanda fiili (davranışsal) işten ayrılma davranışının etkili bir belirleyicisidir (Awang, Amir ve Osma, 2013). Başka bir ifade ile çalışanın gönüllü olarak kalıcı bir şekilde örgütten çekilmesine yönelik istekliliğini ifade eder (Memon, Salleh ve Baharom, 2015). Tett ve Meyer (1993, s. 262) tanımlarında “bireyin içinde bulunduğu örgütten farklı bir örgütte yer almak için alternatifleri bilinçli olarak araştırması” olarak tanımladıkları işten ayrılma niyeti, araştırmacılara göre bir çalışanın işinden gerçekten ayrılma konusundaki karar verme sürecinin son adımını oluşturmaktadır.

Konaklama sektöründeki işgücü devir oranları endişe verici derecede yüksektir ve bu durumun hem konaklama işletmesinin finansal performansı hem de çalışan morali üzerinde etkileri vardır (Brown vd., 2015). Yüksek devir, konaklama işletmesi için birçok dezavantaja neden olabilir. Örneğin, iş için artan maliyetler, deneyimli çalışanların uzmanlık kaybı, işyeri verimliliği ve hizmet kalitesi olumsuz etkilenmektedir (Cohen, Blake ve Goodman, 2015; Tan vd., 2020). Sektörde işgören devir oranı, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında genel olarak daha yüksek olduğu ifade edilmekte ve %60 ile %300 arasında değiştiği tahmin edilmektedir (Hemdi ve Rahim, 2011). İAN; yeni çalışanları işe alma ve eğitme, kıdem tazminatı ve yeni işe alınan çalışanların düşük performans göstermesiyle ilgili maliyetleri, dahası organizasyonel teknik bilginin kaybı ve ekip kültürünün zarar görmesi gibi dolaylı maliyetler içerir (Robinson, Kralj, Solnet, Goh ve

Callan, 2014). İşgören devrini azaltmak, eğitimden ve işe alım maliyetlerinden tasarruf sağlayabilir, müşteri hizmetlerinin kalitesinin artmasına yol açabilir ve personelin kısa zamanlı istihdamından kaynaklanan stresi azaltabilir (DiPietro ve Milman, 2008; Frye, Kang, Huh, Jae, 2020).

Dünya Seyahat & Turizm Konsülü'nün (World Travel & Tourism Council, WTTC, 2022a) verilerine göre COVID-19 salgını öncesinde, seyahat ve turizm (doğrudan, dolaylı ve uyarılmış etkileri dahil) dünya çapında yaratılan tüm yeni işlerin 4'te 1'ini, tüm işlerin %10,3'ünü (333 milyon) ve küresel GSYİH'nın %10,3'ünü oluşturuyordu (9,6 trilyon dolar). Öte yandan, turizm talebinin esnek olması ve Pandemideki kısıtlamalar nedeniyle sadece 2020 yılında, dünya genelinde sektörde 62 milyon iş kaybı yaşanmıştır. WTTC'nin 2022 yıllık araştırma raporu verilerine göre, 2021 yılında seyahat ve turizm harcamalarının Türkiye ekonomisine katkısı 58 milyar TL'den fazladır (Toplam Gayri safi Yurt İçi Hasılanın % 7,3'ü). Pandemi öncesi toplam ekonomik etkisi ise 96.3 milyar TL civarındaydı (%11). Türkiye'deki her 11 kişiden biri turizmle ilgili bir işte çalışmaktayken; turizm sektörü 2021 yılında 2 milyon 400 binden fazla iş imkanı yaratmış, toplam istihdamın ise %8,4'ünü oluşturmuştur (World Travel & Tourism Council, 2022b). Verilerden anlaşılabacağı üzere sektör Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için çok önemli bir konumdadır. Bu nedenle, emek yoğun bir sektör olan turizmin diğer yapısal problemlerle beraber işgören devri konusuna yönelik araştırmalar son derece önem arz etmektedir.

Unur, Günay ve Çakıcı (2019) Türkiye'de Doğu Akdeniz bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yürüttükleri araştırmada işgören devir hızının (yıldız sayısına göre sırasıyla %26,5 ve %29) yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırmada genç çalışanların yaşça büyük olan çalışanlara göre daha fazla işten ayrıldıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde işten ayrılanların yaklaşık %86'sının 1 yıldan az süredir istihdam edilenlerden olduğu rapor edilmiştir.

Turizm sektöründe yüksek işgören devri, geniş çapta araştırılan bir konudur ve birçok araştırmacı, çalışanların işten ayrılma niyetini olumlu veya olumsuz etkileyen belirleyicileri araştırmıştır. Park ve Min (2020) turizm araştırmalarında konuyla ilgili meta analiz çalışmalarında işten ayrılma niyetinin öncüllerini dokuz kategori altında gruplandırmışlardır. Buna göre işten ayrılmanın öncüllerini işe yönelik tutumlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, içsel motivasyon gibi) işe ilişkin güçlükler (iş stresi, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, mesleki yetersizlik gibi), İKY uygulamaları (eğitim ve

ödüllendirme gibi), rol stresörleri ve roller arası çatışma (rol çatışması, rol belirsizliği, iş-aile çatışması gibi), liderlik davranışı (yönetici desteği, lider-üye etkileşimi, dönüşümcü liderlik, taciz edici denetim gibi), duygusal emek (duygusal uyumsuzluk, derin oyunculuk gibi), performans (görev performansı, ekstra rol performansı gibi), organizasyonel bağlam (örgütsel destek, algılanan dağıtıcı-prosedürel-etkileşim adaleti, güçlendirme gibi) ve bireysel farklılıklar (öz yeterlilik, müşteri odaklılık, negatif duygulanım gibi) başlıkları altında toplanabilir. Bu gruplandırma, literatürdeki birçok faktörün belirli başlıklar altında sınıflandırmış olsa da çok sayıda araştırmacının İAN'nin öncülleri arasında çalışma koşullarına ilişkin faktörleri ele aldığını görmek de mümkündür. Örneğin literatürde turizm sektöründeki çalışma koşulları ile ilgili olarak uzun, düzensiz ve anti-sosyal çalışma saatleri ve iş-yaşam çatışması (Haldorai vd., 2019; Tan vd., 2020), düşük ücret (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019), aşırı iş yükü (Babakus vd., 2008; Zhao vd., 2016; Tan vd., 2020), kariyer gelişimi için sınırlı fırsatlar, becerilerde düşük uzmanlaşma (Kusluvan ve Kusluvan, 2005; Pang, Kucukusta ve Chan, 2015; Brown vd., 2015), iş güvencesizliği (Chen, Zou ve Chen, 2021) gibi faktörlerin İAN'nin temel belirleyicileri olarak ele alındığı görülmektedir. Yanı sıra, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında turizm daha düşük gelir elde edilen bir sektör olması İAN'yi olumsuz etkilemektedir (Buttner ve Lowe, 2017). Marinakou ve Giousmpasoglou (2019) sektörde kariyer ilerleme fırsatlarının yokluğu, nispeten düşük ücretler, işin mevsimsel doğası ve çalışanların organizasyon kültürüne uyum sağlayamamasının yüksek işgören devrinin belirleyicileri olarak ele almaktadır. Turizm alanında yürütülen başka bir araştırmada (Haldorai vd., 2019) iş yükü, düşük kariyer ilerleme imkanı, kişilerarası çatışma, iş-yaşam dengesi ve duygusal emeğin İAN ile pozitif ilişkili; topluluk uyumu, seyahat etme imkanı, yeni insanlar tanıma ve sosyal statünün ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık aynı çalışma düşük ücret ve çalışma saatleri ile İAN arasında pozitif bir ilişki tespit edilememiştir. Başka bir araştırma sonucuna göre ise amirlerinden daha yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların kuruluşlarından ayrılma olasılıkları daha düşüktür (Gordon vd.,2019). Bu anlamda bireyin örgütte var olan çalışma koşulları ve sosyal ilişkiler konusunda olumsuz algılara sahip olması onun işten ayrılma niyetine angaje olmasına yol açabilmektedir.

Diğer yandan, araştırma konumuzun da önemli değişkenlerinden olan PSI'nin (Chen ve Wu, 2017; Kodan ve Roelofs,2019; Koyuncu ve Katlav, 2014; Yang, Chen, Roy ve Mattila; 2020; Kaya ve Karatepe, 2020) ve ÜKD'nin (Hershcovis ve Barling,

2010; Nielsen ve Einarsen, 2012; Demir ve Tütüncü, 2010; Ayazlar ve Güzel, 2013; Güzel ve Güripek, 2020) işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Buna göre ihlal algısı yüksek çalışanların işten ve örgütlerinden ayrılmaya daha eğilimli olduğu raporlanmaktadır.

Literatürde benzer şekilde ÜKD ile işten ayrılma arasındaki ilişkileri inceleyen pek çok araştırmacıya da rastlamak mümkündür (Thoms, Wolper, Scott ve Jones, 2001; Demir ve Tütüncü, 2010; Ayazlar ve Güzel, 2013; Tian vd., 2014; Güzel ve Güripek, 2020). Örneğin, duygusal bağlılık ve ÜKD arasında negatif ilişki tespit eden araştırmacılar, duygusal bağlılığı düşük olan çalışanların örgüt normlarına daha az sadık kalarak daha çok ÜKD sergileme eğiliminde olduğu rapor edilmektedir (Tian vd., 2014). Güzel ve Güripek (2020) ise Türkiye'deki restoran çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında ÜKD ile İAN arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. Benzer sonuçlar Demir ve Tütüncü (2010) ile Ayazlar ve Güzel (2013) tarafından da raporlanmıştır. Buna göre ÜKD, İAN'nin önemli bir belirleyicisidir.

İşten ayrılma niyetini Kaynakların Korunması Kuramı (KKK, Conservation Of Resources Theory) ile açıklamak mümkündür. Kuram, bireyin değerli gördüğü kaynakların elde edilmesi, korunması ve artırılması için çaba gösterdiğini ifade etmektedir (Hobfoll, 1989, s. 516). Yetersiz çalışma koşulları, bir çalışanın kaynak edinme ve koruma algılarını tehdit eder, kurumla olan ilişkilerine ilişkin inançlarını ve algılarını bozar (ihlal algısı-PSİ) ve bireylerin kaynak tahsisi konusunda saldırgan tepki vermelerine neden olur (üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti) (Persson ve Waieleski, 2015; Vantilborgh vd., 2016; Kaya ve Karatepe, 2020; Manolopoulos, Peitzika, Mamakou ve Myloni, 2022).

Olumsuz çalışma koşullarının çalışanların işten ayrılma niyetini artırması muhtemeldir. KKK'ya göre, çalışanların psikolojik kaynakları üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olarak PSİ'ye yol açtığı söylenebilir (Deng, Coyle-Shapiro ve Yang, 2017). Bu tür kaynak tükenmesi, çalışanların kaynak kayıplarını yönetmek ve/veya kaynakları yeniden kazanmak için çeşitli başa çıkma stratejileri kullanmasına yol açar (Halbesleben Harvey ve Bolino, 2009). Bu durumlarda kullanılan iki yaygın başa çıkma stratejisi vardır: (1) mevcut organizasyonda kalarak olumsuz bilişleri barındırmak ve düşmanca tutumlar sergilemek (örneğin ÜKD sergilemek (mevcut kaynaklarını korumak – koruma); (2) alternatif örgütlerde yeni kaynaklar elde etmek için organizasyondan çekilmek (yeni kaynaklar edinme – edinme) (Tziner ve Birati, 1996). Başka bir bakış açısıyla, çalışanlar

çalışma koşullarına ilişkin olumlu algılara sahipse bu değerli kaynakları kaybedebilecekleri ve yeni organizasyona yerleşmek ve kaynakları yenilemek için çok zamana ihtiyaç duyacakları için organizasyondan veya işten çekilerek bu kaynakları kaybetme riskini almak istemezler. Bu nedenle, çalışma koşulları ve PSİ'ye ilişkin algı iyiyse işten ayrılma niyeti düşük olacaktır. Önceki araştırmacılar, turizm ve diğer alanlardaki araştırmalarında çalışma koşulları, PSİ ve ÜKD gibi kavramların İAN ile ilişkisini açıklamakta KKK'dan yararlanmışlardır (Wang vd., 2011; Lee ve Ok, 2014; Yang, Chen, Zhao Roy ve Matilla, 2020; Rubenstein, Peltokorpi ve Allen, 2020; Saleem, Rasheed, Malik ve Okumus, 2021; Guan, Gong ve Huan, 2022).

2.5. Etik İklim

Kavram olarak etik, *“davranışları ve ahlaki yargıları yönlendiren kurallar, bireysel davranışlara yerleşen ahlaki prensipler ve standartlar sistemi olarak tanımlanabilir”* (Kozak ve Nergiz 2009: 32). Etik kavramı, temel anlamda bireylerin eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisi ile ilgilenir (Zhu, May ve Avolio, 2004: 17). Başka bir anlatımla etik, bireylerin belirli durumlara karşı hangi davranışın doğru hangisinin yanlış olacağına karar verme biçimleri ile ilgilidir (Victor ve Cullen, 1988: 102). Etik iklim ise, 'etik içeriğe sahip tipik örgütsel uygulamalar ve prosedürlere ilişkin hakim algılar' olarak tanımlanmıştır (Victor ve Cullen, 1988). Olson (1998) ise etik iklimi *“tutum ve davranışları etkileyen ve çalışanların davranışlarına referans olarak hizmet eden örgüte ait bireysel algı”* olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımlama göre ise etik iklim, *“çalışanların kendi organizasyonlarında hakim olan etik prosedürler ve politikalar hakkında sahip oldukları algıyı içerir”* (Victor ve Cullen, 1988). Denison'a (1996) göre ise etik iklim örgüt kültürünün daha somut olarak gözlenebilir bir göstergesidir. Bu anlamda etik iklim, bireylerin etikle ilgili prosedür ve uygulamaları göz önünde bulundurarak nasıl karar vermesi gerektiğini belirler.

Etik iklim, çalışanlar için doğru ve kabul edilebilir davranış tanımlar. Bir organizasyonun etik çalışma ortamı, *“etik olarak doğru davranışın ne olduğu ve etik konuların organizasyonda nasıl ele alınması gerektiğine dair ortak algılar”* tarafından tanımlanır (Peterson, 2002, s. 50). Başka bir anlatımla etik iklim, örgütte ortaya çıkan durumlarla ilgili hakim olan etik düşünme biçiminin bir göstergesidir. Bununla birlikte, çalışanların görev yaptıkları pozisyona ve örgütte geçirdikleri sürenin uzunluğuna göre

etik iklimi farklı algılamaya neden olabileceği bildirilmiştir (Victor ve Cullen, 1988, s. 102). Benzer şekilde bir örgüt çeşitli fonksiyonları olan alt birimlerden oluştuğundan örgütlerde her alt birimde farklı etik iklim türleri hakim olabileceği iddia edilmektedir (Wimbush, Shepard ve Markham, 1997). Etik iklimin mevcudiyeti, örgütlerde karşılaşılan birtakım olaylara karşı geliştirilecek alternatif davranışların neye göre tercih edileceğine kılavuzluk ederek, çalışanların iş yaşamlarında kabul edilebilir veya edilemez davranış kalıplarının belirlenmesinde bir merceğe görevi görmektedir (Barnett ve Schubert, 2002, s. 281). Bu merceğe, etikle ilgili sorunların tespit edilmesine yardımcı olur. Etik iklimler, örgütsel çalışma iklimlerinden biridir ve birçok örgütsel sonuç üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Etik iklimin bireyin iş tutum ve davranışları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin önemi ve bu duruma sebep olan sorunların ortaya çıktığı ilk anda bertaraf edilmesi, etik kodların yerleşikliğinin sağlanması örgüt kültürünün sağlam temellere dayandırılması ile mümkündür. Etik iklimin çalışan davranışları üzerindeki belirleyici etkisi aynı zamanda yönetim süreçlerinde yöneticilere kolaylıklar sağlamaktadır. Yanı sıra karşılaşılan durumlarla ilgili doğru kararların alınmasına katkı sağlayarak görev performanslarını artırmaktadır (Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas ve Fontrodona, 2013). Bununla birlikte etik olmayan uygulama ve davranışların yaygın olduğu bir örgütte çalışanlar olumsuz tutum ve davranışları pekiştirerek üretkenlik karşıtı davranışlara sevk olabilirler (Demir ve Tütüncü, 2010). Bu nedenle etik iklim, iş hayatında çalışanların doğru davranışları takip etmelerine rehberlik etmektedir. Bu açıdan iş çıktıları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Etik iklimin sonuçlarına ilişkin bilgiler sonraki bölümde yer aldığından burada daha fazla üzerinde durulmamıştır. Bu noktada konuya ilişkin bir başka husus olan etik iklimin teorik boyutları ve etik iklim türlerinden bahsetmek gerekir.

2.5.1. Etik İklim Türleri

Literatürde etik iklimin türleri ile ilgili yaygın olarak iki gruplandırma ile karşılaşılmaktadır. Genel olarak etik iklim teorik ve deneysel olmak üzere iki tür gruplandırma altında incelenmektedir. Söz konusu etik iklim türleri aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1.1. Teorik etik iklim türleri

Victor ve Cullen'in (1988) ilk etapta ortaya koydukları ve teorik etik iklim türleri bir örgütte karşılaşılabilecek etik iklim türlerini göstermektedir. Victor ve Cullen, etik iklim türlerine ilişkin gruplandırma yaparken bir matristen yararlanmışlardır. Buna göre etik iklimin ne tür olduğuna karar vermek için matrisin bir kenarı etik ölçütler ile ilgili kriterler yerleştirilmişken diğer kenar karar alma süreçlerinde analiz düzeyi odağının ne olacağına ilişkin diğer kriterler yerleştirilmiştir. Söz konusu matris Şekil 2.5'te gösterilmiştir. Matrisin etik ölçütler kenarında egoistlik, yardımseverlik ve ilkelilik ölçütleri yer alırken diğer kenarda karar alma süreçlerinde odağın ne olacağını gösteren bireysel, örgütsel ve evrensel analiz düzeyleri bulunmaktadır. Şekil 2.5'e göre etik ölçütler ve analiz düzey matrisine göre dokuz (9) farklı iklim tipi oluşabilmektedir. Etik ölçüt kriteri ve analiz düzeyi referanslarına göre örgütlerde karşılaşılabilecek etik iklim tipleri; bireysel çıkar, örgüt çıkarı, verimlilik, arkadaşlık, ekip ruhu/takım çıkarı, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, örgütün kural ve yöntemleri, yasalar ve mesleki ilkeler iklim tipleridir.

		ANALİZ DÜZEYİ		
		BİREYSEL	ÖRGÜTSEL	EVRENSEL
ETİK ÖLÇÜTLER	EGOİZM	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Verimlilik
	YARDIMSEVERLİK	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sosyal sorumluluk
	İLKELİLİK	Kişisel ahlâk	Örgütün kuralları ve Prosedürleri	Yasalar ve Mesleki İlkeler

Şekil 2.5. Victor ve Cullen'nın (1988) Teorik Etik İklim Türleri

Kaynak: Victor, Bart and John B. Cullen (1988). The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 33, p.104.

Analiz düzeyi yukarıda belirtildiği üzere karar alma süreçlerinde referans alınacak odağın birey mi, örgüt mü yoksa örgüt dışı gruplar mı olacağını belirlemektedir (Victor ve Cullen, 1988, s. 104-106). Birey analiz düzeyindeki her bir grupta farklı roller yükleneceğinden davranışları referans grubuna göre şekillenecektir. Sözgelimi, bireysel grubu kaynak kabul eden bir tercihte davranış üzerinde belirleyici unsur bireysel etik, dolayısıyla kişisel ahlak ve değerlerdir (Victor ve Cullen, 1988, s. 105-106; Weber ve Seger, 2002, s. 72).

Bunun dışında örgütsel analiz düzeyinin referans alındığı durumda örgüte mensup diğer bireylerin benzer durumda daha önce vermiş olduğu kararlar ve meseleye yaklaşma biçimlerini göz önünde bulundurarak karar verir. Evrensel analiz düzeyinin esas alındığı durumda ise örgüt dışındaki ilkeler ve kabuller dikkate alınır (Victor ve Cullen, 1988, s. 106; Weber ve Seger, 2002, s. 72).

Etik ölçütler ise egoistlik, yardımseverlik ve ilkelilik kriterleri vasıtasıyla değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme kıstasında karar alıcı bireysel çıkar, diğerkamılık veya ilkelilik ölçütünden birine bağlı olarak değerlendirmede bulunur. Etik ölçüt ve analiz düzeyi eşleştirmeleri yapıldığında ortaya çıkan etik iklim türleri *egoist iklimler*, *yardımsever iklimler* ve *ilkeli iklimler* şeklinde sınıflandırılmıştır.

Egoist iklimlerde tekil çıkar maksimizasyonu karar alıcılar üzerinde etkili olmaktadır. Sınırlı etkileşimin olduğu bu iklimde karar alıcılar sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket eder, başkalarını düşünmezler. Burada karara ilişkin değerlendirme normu kendi menfaatlerini en üst seviyeye çıkaracak alternatifin seçilmesidir (Victor ve Cullen, 1988, s. 104-105). Bireysel anlamda, egoizm ile kişi menfaatini koruma, örgütsel anlamda egoizm ile stratejik avantaj elde etme gibi örgütsel çıkar ifade edilmişken, evrensel anlamda egoizm çok daha büyük bir kesimin çıkarına yönelik verimlilik sağlayan alternatifini ifade etmektedir (Victor ve Cullen, 1988, s. 104-105). Bu tür iklimlerde çalışan bireyler örgütün de etikle ilgili durumlarda toplumsal beklentilere aykırı davrandığını düşünür (Cullen Parboteeah ve Victor, 2003, s. 130).

Yardımsever iklimlerde, egoist iklimin tersine ortak çıkarların maksimizasyonu davranış üzerinde etkilidir. Burada karar alıcı diğerkamılık göstererek davranışlarını belirlerken sadece kendi çıkarını değil başkalarının menfaatlerini de göz önünde bulundurmaktadır. Bu iklim türünde alternatif davranış diğerlerinin de yararına karar alıcı tatminini düşürecek olsa bile ortak çıkara ilişkin olan alternatifini seçmektedir (Weber

ve Seger, 2002, s. 73) . Üyeler bu iklim türünde yardımlaşma ve iyilik yapmanın önemine vurgu yapılmaktadır. Bu iklim türünde ortak yarara ilişkin sosyal sorumlu davranış tipi görülür (Victor ve Cullen, 1988, s. 104-106). Bireysel düzeyde yardımseverlik örgüt dışı arkadaşlık ilişkisi ile ilgiliyken, örgüt düzeyin yardımseverlik takım olarak kazancına yöneliktir. Evrensel düzeydeki yardımsever iklimler ise sadece örgüt içindeki kişi veya grupları değil örgüt dışındaki bireylerin çıkarına ilişkin olan alternatiflerin arayışıdır (Victor ve Cullen, 1988, s. 107).

İlkel iklimlerde ise herkes tarafından kabul görmüş belirli ilklere dayanarak hareket edilir. Bireysel düzeyde etik ölçüt kişisel ahlakken, örgütsel boyutta konuyu değerlendirme kriteri örgütsel kural ve prosedürlerdir. Evrensel boyutta ise mesleki kodlar ve yasalar karar alıcının davranışını şekillenmektedir. Burada karar alıcılar sonuçlarını düşünmeden ilgili etik kritere göre doğru olan davranışları tercih etmektedir (Victor ve Cullen, 1988, s. 106-107).

Victor ve Cullen'in (1988) ortaya koyduğu dokuz iklim türünün var olabilecek yapıların tüm yönleriyle kapsamadığı, uygulamada karşılaşılan bazı yapıları, gerçekte var olan bazı hususları yeteri kadar temsil etmediğine yönelik eleştiriler vardır. Bu doğrultuda örgütsel alanda yukarıda belirtilen iklim türlerinin dışında yeni iklim tipleri ile karşılaşıldığı ortaya atılmıştır (Martin ve Cullen, 2006). Bu nedenle teorik sınıflandırmanın örgütlerde karşılaşılabilecek iklim türlerini tüm yönleriyle yansıttığı söylenemez. Aşağıda araştırmacılar tarafından ortaya atılan bir başka gruplandırmaya ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.5.1.2. *Deneyisel/uygulamalı etik iklim türleri*

Literatür incelendiğinde Victor ve Cullen'in teorik olarak ortaya koydukları dokuz adet iklim tipinin pratik/uygulamalı anlamda beş (5) farklı yapıda da ortaya konulduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile araştırmacılar uygulamada en çok rastlanılan beş etik iklim türü olduğu ileri sürmektedir (Martin ve Cullen, 2006). Buna göre deneyisel/uygulamalı etik iklim türleri; araçsallık, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık, kurallar, kanun ve kodlar şeklinde isimlendirilmiştir (Martin ve Cullen, 2006, s.178).

Etik iklimin Martin ve Cullen (2006) tarafından yeniden ortaya konulduğu, deneyisel etik iklim türleri Şekil 2.6'da verilmiştir.

		<i>Analiz Düzeyleri</i>		
		BİREYSEL	ÖRGÜTSEL	EVRENSEL
<i>Etik Ölçütler</i>	EGOİZM	Araçsallık (Instrumentalism)	Araçsallık (Instrumentalism)	-
	YARDIMSEVERLİK	Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)	Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)	-
	İKELİLİK	Bağımsızlık (Independence)	Kurallar (Rules)	Kanun ve Kodlar (Law And Codes)

Şekil 2.6. Martin ve Cullen'in (2006) DeneySEL Etik İklim Türleri

Kaynak: Martin, Kelly D. and John B. Cullen (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a metaanalytic review. Journal of Business Ethics, 69, p.178.

Teorik etik iklim türünde bireysel ve örgütsel düzeydeki “egoist etik iklim” tipinin deneySEL etik iklim türlerindeki karşılığına (her ikisine birden) “**araçsallık**” denilmiştir. “**Başkalarının iyiliğini isteme**” deneySEL etik iklim tipi, teorik etik iklim türlerinin altında yer alan bireysel ve örgütsel düzeydeki “yardımsever etik iklim” tipini kapsamaktadır. Teorik etik iklim türündeki “İkelilik” etik ölçütüne göre ise bireysel, örgütsel ve evrensel düzeyde üç farklı etik iklim tipi isimlendirilmiştir. İkelilik etik ölçütü açısından teorik etik iklim türünün bireysel düzeydeki karşılığına deneySEL etik iklim türlerinde “**bağımsızlık**”, örgütsel düzeydeki karşılığına “**kurallar**”, evrensel düzeydeki karşılığına ise “**kanun ve mesleki kodlar**” isimlendirmesi verilmiştir. Bir başka ifade ile uygulamada karşılaşılan deneySEL etik iklim türleri, etik ölçütler ve odaklandığı analiz düzeyi bakımından araçsallık, başkalarının iyiliğini isteme, bağımsızlık, kurallar, kanun ve mesleki kodlar şeklindedir. Martin ve Cullen'in (2006) ortaya koyduğu deneySEL etik iklim türleri aşağıda açıklanmıştır.

Bir örgütte **araçsal etik iklim** varsa, çalışanlar örgütlerinin kararlarını egoist bir bakış açısıyla aldığını varsayarlar (Martin ve Cullen, 2006). Araçsal etik iklimde örgütsel faydalar ve bireysel çıkarlar önemlidir. Araçsal iklimler egoizm üzerine kuruludur.

Davranış başkalarına zarar verse bile kişisel çıkar gözetilebilen iklim tipidir. En az istenen iklim tipinin bu olduğunu söylemek mümkündür.

Başkalarının iyiliğini isteme iklim tipi, yardımseverlik duygusu ve diğerkamlık gibi kavramlara dayanır. Bu iklimin yaygın olduğu örgütlerde birey davranışlarına karar verirken başkalarının iyiliğini düşenücek şekilde hareket eder (Martin ve Cullen, 2006). Bu iklim tipinde çalışanların karşılıklı çıkarları gözetileceğinden genel refahın yüksek olacağı örgüt tipi olacağı varsayılmaktadır. Araştırmacılar örgütler açısından en ilgi çekici iklim tipinin bu olduğunu ileri sürmektedirler (Victor ve Cullen, 2003).

Bağımsızlık etik ikliminde bireyler karar alırken kendi değer ve inançlarına göre hareket ederler. Başka bir deyişle bireysel olarak her bireyin sahip olduğu farklı ilkeler örgütsel olaylar karşısında davranışları şekillendirir. Bu etik iklim tipinde minimum dış etki vardır.

Kurallar etik iklim tipinde ise birey örgütlerde ortaya konulmuş kural ve prosedürlere göre hareket eder. Bireylerin davranışı örgütün sahip olduğu kurallar tarafından şekillenmekte ve bireyin karşılaşılan olaylarda takip edeceği prosedürler bulunmaktadır.

Kanun ve Mesleki kodlar iklim tipi, bu iklim türünde ise bireylerin davranışları kanun ve meslekte var olan kodlara göre şekillenir. Bu iklim türüne sahip örgütler, bireylerin yasalar, kutsal kitaplar ve mesleki bazı kurallara göre ilkeli davranmalarını bekler. Bu iklim tipinde maksimum dış etki vardır.

2.5.2. Etik iklimin sonuçları

Alanyazın incelendiğinde etik iklimin çalışanların iş ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Pek çok araştırmada etik iklimin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006; Martin ve Cullen, 2006; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Kızıloğlu, 2019; Simha ve Pandey, 2020). Buna göre etik iklim algısı arttıkça işten ayrılma niyeti düşmektedir. Başka bir anlatımla, etik iklim işten ayrılma niyetinin önemli bir kısmını açıklamamıza yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde iyi bir etik iklim atmosferine sahip olan örgütlerde, etik iklim çalışanların uygun davranışlar sergilemesine kılavuzluk edeceğinden negatif örgütsel davranışların ortaya çıkmasını engellediği söylenebilir. Buna göre etik iklim algısı düşük çalışanların üretkenlik karşısı iş davranışlarına yönelebileceği ampirik olarak ortaya konulmuştur (Doğan ve Kılıç, 2014). Farrell (2005) çalışanların kabul edilebilir

seviyelerde ücret almaları, düşük seviyede kalan sözleşme ihlalleri, karşılıklı güven ilişkisinin varlığı gibi hususların ise çalışanlardaki etik iklim algısının yüksek olmasını sağlayacak tetikleyiciler olarak ifade etmektedir.

Araştırmamızda ele alınan işten ayrılma niyeti işe yönelik bir tutum olarak değerlendirildiğinde etik iklim algısının çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (DeConinck,2010; Lau, Tong, Lien, Hsu ve Chong, 2017). Örneğin, DeConinck'in (2010) pazarlama satış personelleri ile yürüttüğü araştırmada, örgütteki sorumlu ve güven ikliminin örgütsel bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Lau vd. (2017) ise araştırmalarında benzer doğrultuda etik iklimin çalışanların örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarını ve müşteriler yönelik proaktif davranışlarını pozitif yönde etkilediğini rapor etmişlerdir. Öte yandan işten ayrılma niyetinin önemli belirleyicileri arasında örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları hemen akla ilk gelenlerdir. Literatürde etik iklimin, örgütsel güven ve bireysel performansı (Büte, 2011), iş tatminini (Çevirgen ve Üngüren, 2009; Elçi ve Alpkın, 2009), örgütsel bağlılığı (Akbaş, 2010; Ögüt ve Kaplan, 2011) etkilediği daha önceki araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur.

Martin ve Cullen (2006) etik iklime ilişkin meta-analiz çalışmasında, değişkenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu iş tutumlarıyla pozitif ilişkili olduğu rapor edilmiştir. Buna göre sonuçlar; yardımsever bir etik iklim atmosferine sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminin yüksek olduğunu, araçsallık ikliminin hakim olduğu örgütlerde ise örgüte bağlılığın ve iş tatminin düşük olduğu raporlanmıştır (Martin ve Cullen, 2006, s. 181). Benzer şekilde Yener, Yıldırım ve Ergun (2012) ise araştırmasında sosyal sorumluluk ikliminin yaygın olduğu örgütlerde çalışanların işlerine yönelik pozitif tutum içerisinde oldukları deneysel olarak test etmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre etik iklim işe adanma üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu sonuç etik iklim algısının çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik pozitif tutum içerisinde olmalarına etki ettiğini göstermesi bakımından önemlidir. Buradan hareketle etik iklim algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik negatif bir tutum içerisinde olabileceklerini söylemek de mümkündür. Diğer yandan, etik iklimin çalışanlara uygun davranışların hangileri olduğu konusunda net bir görüş sunarak belirsizlik ve stres düzeyinde azaltıcı etkiyle işten ayrılma niyetinde düşüşü sağladığı ampirik olarak ortaya konulmuştur (Jaramillo vd., 2006).

2.6. Araştırma Kurgusunun Genel Görünümü

Turizm sektöründe faaliyet yürüten beş (5) yıldızlı otellerdeki çalışanların otel çalışma koşullarına ilişkin algılarının (bağımsız değişken) işten ayrılma niyetlerine (bağımlı değişken) etkisinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin ve üretkenlik karşıtı davranışların aracı rolünün olup olmadığı, ayrıca üretkenlik karşıtı davranışlar ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin koşulsal (düzenleyici) etkisinin olup olmadığı araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bahse konu olan ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluşacağı ve hangi şartlar altında psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşeceği, üretkenlik karşıtı davranışların tetikleyicilerinin neler olduğu tam olarak aydınlatılamamıştır. Araştırmacılar farklı araştırmalar kapsamında çalışma koşullarının işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğuna yönelik olarak iş stresi (Akova, Emiroğlu ve Tanrıverdi, 2015), düzgün çalışma koşulları (Kılıç ve Avcıkurt, 2020), aşırı iş yükü, sosyal statü, sosyal ilişkiler (Haldorai, Kima, Pillai, Park ve Balasubramanian, 2019), işyükü ve fazla mesai (Tan, Sim, Goh, Leong ve Ting, 2020), psikolojik sözleşme (Blomme, van Rheede ve Tromp, 2010), çalışma arkadaşı desteği (Self ve Gordon, 2019) gibi kavramları çok sayıda kanıt sunmuşlardır. Fakat çalışma koşulları ile psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma arasındaki etki süreci hakkında daha az bilgi bulunmaktadır. Bu değişkenler arasındaki sıralı etki süreci hakkında ise var olan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Benzer şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar ile ardılları arasındaki ilişkide etik iklimin koşulsal rolünü inceleyen çok sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu nedenle, çalışma koşulları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki zincirinin ve bu ilişkiyi etkileyen koşulların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Buradan hareketle, mevcut araştırmada sosyal mübadele ve kaynakların korunması kurmalarına dayanarak ve stres yükleyici duygu modelinden yararlanarak çalışma koşullarının psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar yoluyla işten ayrılma niyeti ilişki mekanizması incelenmektedir. Yanı sıra üretkenlik karşıtı davranışlar ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde etik iklimin algılanma düzeyine göre değişim gösterip göstermediğini ortaya koyacak bir araştırma modeli incelenmektedir. Literatürde çalışma koşulları ve işten ayrılma arasındaki ilişkilerin incelendiği pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalar aracı değişkenler olarak, duygusal tükenme, işin anlamlılığı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini, iş stresi ve ödüllendirme adaleti, sinik davranışlar, örgütsel mesleki gömülmüşlük, adanma ve iş-yaşam dengesi, çalışma yaşam kalitesi, duygusal bağlılık, çalışma arkadaşı desteği, iyi oluş hali, işe gömülmüşlük gibi

yapıları kullanmışlardır (Babakuş vd., 2008; Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio ve Bernaud, 2016; Chang, 2008; Chen, Lin ve Lien, 2011; Abugre, 2017; Dechawatanapaisal, 2017; Yang, Guo, Wang ve Li, 2019; Rathi ve Lee, 2017; Ribeiro, Duarte ve Fidalgo, 2020; Pradhan ve Jena, 2018; Gordon, Tang, Day ve Adler, 2019; Ferreira, Martinez, Lamelas ve Rodrigues, 2017). Fakat iki yapı arasındaki zincirleme ilişki mekanizması tam olarak ortaya çıkarılamamıştır. Bu eksikliği giderme amacıyla, mevcut araştırma kapsamında çalışma koşullarından işten ayrılma niyetine uzanan ilişki zinciri [çalışma koşulları –fiziki ortam, eğitim, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları, iş güvencesizliği- (X) → psikolojik sözleşme ihlali (M1) → üretkenlik karşıtı davranışlar (M2) → işten ayrılma niyeti (Y)] seri çoklu aracılık modeli yardımıyla incelenmektedir. Örgütsel davranış araştırmacıları belirli değere sahip çalışma koşullarına ilişkin unsurların, işten ayrılma niyeti, psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar gibi pek çok olumsuz iş çıktıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirterek, çalışanları olumsuz tutumlara sevk eden ilişki mekanizmalarını daha fazla araştırmaya çağırmaktadırlar.

Birden fazla değişkenle kurgulanabilen seri aracılık modeli, iki veya daha fazla sayıdaki aracı değişkenin nedensel önceliklere göre zincirleme bir sırayı takip edecek şekilde birbiri ile olan ilişkilerinin modellenmesidir. Seri aracılık modeli, aracı değişkenlerin teorik altyapıdan elde edilen nedensel öncelikleri göz önünde bulundurarak, aracılık ilişkisini belirli bir sıraya göre test edilmesine olanak sağlaması ve klasik paralel aracılık modellerinin aksine, aracı değişkenlerin nedensel olarak birbirini etkilediği varsayımı yönüyle benzerlerinden avantajlıdır (Vartanian, Foreich ve Smyth, 2016, s. 100).

Bu araştırmada iki aracı değişkeni içeren bir seri aracılık modeli test edilecektir. Araştırmada kurgulanan teorik model, psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD) aracı değişkenleri ile çalışma koşullarının (ÇK) işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde üçer adet dolaylı birer adet doğrudan olmak üzere dörder (4) farklı etkiyi göstermektedir. Dolaylı etkiler, ÇK'dan İAN'ye bir veya iki aracı (PSİ, ÜKD) değişkenle ulaşılacak her bir yol takip edilerek elde edilebilmektedir. Buna göre (1) ÇK'nın PSİ üzerinden İAN'ye etkisi, (2) ÇK'nın ÜKD üzerinden İAN'ye etkisi ($X \rightarrow M1 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$) ve (3) ÇK'nın PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'ye seri aracı etkisi ($X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$) olabilmektedir. (4) ÇK'nın İAN üzerindeki etkisi ($X \rightarrow Y$) ise

doğrudan etkiyi temsil etmektedir. Şekil 5.1’de iki aracı değişkenden teşekkül eden seri çoklu aracılık modelinin istatistiksel diyagramı sunulmuştur (Hayes, 2018, s. 169).

Bu araştırmada, katılımcıların etik iklime ilişkin algılarının ÜKD’nin İAN üzerindeki etkilerinde düzenleyici (koşulsal değişken) bir etkiye sahip olabileceği varsayılmaktadır. Düzenleyici etki modeli, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin koşulsal bir değişkene göre değişip değişmediğine ilişkin sonuçları gösterir (Hayes, 2013). Buna göre test edilen etki düzenleyici değişkendeki değişime duyarlıysa koşulsal etki (conditional effect) ortaya çıkmaktadır (Hayes, 2018). Bu araştırmada koşulsal etki değişkeni etik iklimi algılama düzeyinden oluşmaktadır. Çalışanların örgütteki etik iklimi algılama düzeyi yüksek olduğu zaman, üretkenlik karşıtı davranışların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha düşük olacaktır. Bu ilişki modeli koşul bağımlılığı kuramından faydalanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Öte yandan, turizm sektöründe işgören devrinin yüksek olduğu yönünde literatürde fikir birliği olmakla beraber araştırmacılar bu konuda kapsamlı bilimsel veriler elde edebilmek için daha geniş alanları kapsayan araştırmalar yapılması gerektiğini bildirmektedirler (Unur, Günay ve Çakıcı, 2019). Bu öneriler doğrultusunda, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerinde yaşanan işgören devrinin nedenlerinin teorik ve kuramsal altyapıdan destekle Türkiye’deki önemli turizm destinasyonlarından birindeki otellerde araştırılmasının hem literatüre hem de uygulayıcılara önemli çıktılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma, özgün teorik bir model sunması ve farklı bir araştırma yöntemi kullanılması yönüyle diğer araştırmalardan ayrılmaktadır.

Bu araştırmanın alanyazına dört farklı şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. Birincisi, çalışma koşullarının (fiziki iş çevresi, mesleki eğitim olanakları, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi imkanları, iş güvencesizliği) işten ayrılma üzerindeki etkilerine, kaynakların korunması kuramı perspektiften yaklaşılmaktadır. Bununla birlikte, iki kavram arasındaki zincirleme ilişkilerin mahiyeti araştırılmıştır. Bu ilişkiler, değişkenlerin ayrı ayrı etkilerinin yanında birlikte etkileri için elde edilen sonuçların konaklama sektöründeki farklı hizmet kapsamına sahip otel işletmelerinin yöneticilerine ve alan araştırmacılarına önemli kanıtlar sunması öngörülmektedir. İkincisi, çalışma koşulları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki zincirine odaklanan bir seri aracılık modeli test edilmektedir. Üçüncüsü, psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışların bahse konu olan ilişki zincirindeki önemi teorik ve ampirik olarak ortaya

konulmaktadır. Dördüncüsü, etik iklim algılama düzeylerinin üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti ilişki örüntüsündeki koşulsal rolü incelenmektedir.



3. ARAŞTIRMA PARADİGMASI

Araştırma paradigması (Çizelge 3.1.) araştırma kapsamında benimsenen felsefi paradigma, yaklaşım ve yöntemlerin hangileri olduğu hakkında bilgi verir. Nitekim, araştırmacının konuya ilişkin felsefi paradigması benimsenen yaklaşım ve kullanılacak bilimsel yöntemi belirler (Jackson, 2013: 50). Bilim felsefesi açısından egemen olan iki paradigma bulunmaktadır. Bunlar, pozitivism ve yorumsamacılık paradigmalarıdır (Guba ve Lincoln 1994, s. 109-110). Pozitivist paradigma, nesnel gerçekliğin gözlemlenebilir ve ampirik olarak test edilebilir gerçeklerden müstesna olduğunu ileri sürerek deney ve gözleme dayanmayan diğer bilgi iddialarını reddetmektedir (Harney, 2009, s. 11). Yorumsamacı paradigma ise nesnel gerçekliğin kişilerin subjektif deneyimlerine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini dolayısıyla olguların dışarıdan gözlemleyen bakış açısı yerine olgunun içinde olanın bakış açısıyla daha iyi anlaşılacağını savunmaktadır (Leblebici, 2008, s. 347). Çoğu zaman hangi felsefi paradigmadan yararlanılacağına araştırma konusuna ilişkin olguların doğası ve kuramsal gelişim düzeyi belirleyici olmaktadır. Takip edilen paradigma araştırmanın nesnel gerçekliğin elde edilmesine ilişkin dünya görüşünü yansıtmaz. Bu çalışmada, çalışma koşulları ile işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerindeki aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkilerinin ne olduğunu ortaya konulabilmesi için tümdengelimci bir bakış açısıyla nicel yöntemlerin kullanılması tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında, var olan teorik düzlemi ortaya koyma, model inşa etme, test etme ve rafine etme sürecine dayanan (Creswell, 2003) pozitivist paradigma takip edilmiştir.

Çizelge 3.1. *Araştırma metodolojisinin genel görünümü*

Araştırma Felsefesi/Paradigması:	Pozitivism
Araştırma Yaklaşımı:	Tümdengelim
Araştırma Stratejisi:	Ampirik, ilişkisel
Zaman Ufku:	Kesitsel araştırma
Veri toplama Aracı:	Anket

4. HİPOTEZ GELİŞİMİ

Araştırma modelinin istatistiki ilişkilerini yansıtacak hipotezlerin oluşturulmasından önce kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan teorik çerçeve oluşturulmuş ve bu teorik dayanaklarla hipotezler geliştirilmiştir. Yukarıdaki teorik tartışmalara dayanarak, çalışma koşullarının Kaynakların Korunması Kuramı temelinde çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyeceği ve koşul bağımlılığı dâhilinde üretkenlik karşıtı davranışların işten ayrılma niyetine etkisinin algılanan etik iklim tarafından düzenleneceği (koşulsal etki), ötesinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide sosyal mübadele kuramı ve kaynakların korunması kuramının açıklayıcı gücüyle psikolojik sözleşme ihlalleri ile üretkenlik karşıtı davranışların seri aracılık rolünün oluşacağı iddia edilmekte ve aşağıdaki ilişkiler incelenmektedir.

4.1. Çalışma Koşulları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Literatürde, turizm sektörü için işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen çok sayıda kavrama rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda; ücret ve yan gelirler, yönetim ile ilgili süreçler (Su, 2014), uzun çalışma süreleri (Brown, Thomas ve Baselman, 2015), iş-yükü (Haldorai, Kim, Pillai, Park ve Balasubramanian, 2019), iş güvencesizliği (Jung, Jung & Yoon, 2021) gibi çalışma koşulları ile ilgili araştırmaların yanında; iş tatmini (Jang ve George, 2012), iş-aile çatışması (Brown vd., 2015), duygusal tükenme (Babakuş, Yavaş ve Karatepe, 2008), duygusal emek (Haldorai vd., 2019), tükenmişlik (Han, Bonn ve Cho, 2016), rol çatışması, örgütsel bağlılık (Kim, Im ve Hwang, 2015), işe adanma (Jung, Jung ve Yoon, 2021) gibi pek çok kavramla ilişkilendiren araştırmalar mevcuttur. Buradan da anlaşıldığı üzere, çalışma yaşam koşulları işten ayrılma niyetinin öncülleri arsındadır. Koo, Kurtis ve Ryan (2021) iş güvencesizliğinin çalışanların işten ayrılma niyetinin artması, işe adanmalarının ise azalması gibi olumsuz tutum tepkilerine neden olacağını ortaya koymaktadırlar. Benzer şekilde, Akgunduz ve Eryilmaz (2018) iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki ortaya koymuşlardır.

Turizm sektöründeki çalışma koşulları ile ilgili olarak literatürde; uzun, düzensiz ve anti-sosyal çalışma saatleri ve iş-yaşam çatışması (Haldorai vd., 2019; Tan vd., 2020), düşük ücret (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019), aşırı iş yükü (Babakus vd., 2008; Zhao vd., 2016; Tan vd., 2020), kariyer gelişimi için sınırlı fırsatlar, becerilerde düşük uzmanlaşma (Kuslvan ve Kuslvan, 2005; Pang, Kucukusta ve Chan, 2015; Brown ve diğerleri, 2015), iş güvencesizliği (Chen, Zou, Chen, 2021) gibi faktörlerin İAN'nin temel

belirleyicileri olarak ele alındığı görülmektedir. Yanı sıra, diğer sektörlerle karşılaştırıldığında turizm daha düşük gelir elde edilen bir sektör olması İAN'yi olumsuz etkilemektedir (Buttner ve Lowe, 2017). Marinakou ve Giousmpasoglou (2019) sektörde kariyer ilerleme fırsatlarının yokluğu, nispeten düşük ücretler, işin mevsimsel doğası ve çalışanların organizasyon kültürüne uyum sağlayamamasının yüksek işgören devrinin belirleyicileri olarak ele almaktadır. Turizm alanında yürütülen başka bir araştırmada (Haldorai vd., 2019); iş yükü, düşük kariyer ilerleme imkanı, kişilerarası çatışma, iş-yaşam dengesi ve duygusal emeğin İAN ile pozitif ilişkili; topluluk uyumu, seyahat etme imkanı, yeni insanlar tanıma ve sosyal statünün ise negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık aynı çalışma, düşük ücret ve çalışma saatlerinin yapısı(uzun ve düzensiz saatler) ile İAN arasında pozitif bir ilişki tespit edilememiştir.

İşten ayrılma niyetini Kaynakların Korunması Kuramı (KKK, Conservation Of Resources Theory) ile açıklamak mümkündür. Kuram, bireyin değerli gördüğü kaynakların elde edilmesi, korunması ve artırılması için çaba gösterdiğini ifade etmektedir (Hobfoll,1989, s. 516). Yetersiz çalışma koşulları, bir çalışanın kaynak edinme ve koruma algılarını tehdit eder, kurumla olan ilişkilerine ilişkin inançlarını ve algılarını bozar (ihlal algısı-PSİ vb.) ve bireylerin kaynak tahsisi konusunda saldırgan tepki vermelerine neden olur (üretkenlik karşıtı davranışlar vb.) (Persson ve Waieleski; 2015; Vantilborgh vd.,2016; Kaya ve Karatepe,2020; Manolopoulos, Peitzika, Mamakou ve Myloni, 2022). Olumsuz çalışma koşullarının çalışanların işten ayrılma niyetini artırması muhtemeldir. Kaynakların Korunması Kuramı'na göre kötü çalışma koşullarının, çalışanların psikolojik kaynakları üzerinde azaltıcı bir etkiye sahiptir ve bu durum PSİ'ye yol açtığı söylenebilir (Deng, Coyle-Shapiro ve Yang, 2017). Bu tür kaynak tükenmesi, çalışanların kaynak kayıplarını yönetmek ve/veya kaynakları yeniden kazanmak için çeşitli başa çıkma stratejileri kullanmasına yol açar (Halbesleben Harvey ve Bolino, 2009). Bu durumlarda kullanılan iki yaygın başa çıkma stratejisi vardır: (1) mevcut organizasyonda kalarak olumsuz bilişleri barındırmak ve düşmanca tutumlar (örneğin ÜKD sergilemek) sergilemek (mevcut kaynaklarını koruma); (2) alternatif örgütlerde yeni kaynaklar elde etmek için organizasyondan çekilmek (yeni kaynaklar edinme) (Tziner ve Birati, 1996). Başka bir bakış açısıyla, çalışanlar çalışma koşullarına ilişkin olumlu algılara sahipse bu değerli kaynakları kaybedebilecekleri ve yeni organizasyona yerleşmek ve kaynakları yenilemek için çok zamana ihtiyaç duyacakları için organizasyondan veya işten çekilerek bu kaynakları kaybetme riskini almak

istememezler. Bu nedenle, çalışma koşulları ve PSİ'ye ilişkin algı iyiye işten ayrılma niyeti düşük olacaktır. Önceki araştırmacılar, turizm ve diğer alanlardaki araştırmalarında çalışma koşulları, PSİ ve ÜKD gibi kavramların İAN ile ilişkisini açıklamakta KKK'dan yararlanmışlardır (Wang vd., 2011; Lee ve Ok, 2014; Yang, Chen, Zhao Roy ve Matilla, 2020; Rubenstein, Peltokorpi ve Allen, 2020; Saleem, Rasheed, Malik ve Okumus, 2021; Guan, Gong ve Huan, 2022). Yukarıdaki teorik tartışmaya dayanarak, Kaynakların Korunması Kuramı varsayımları doğrultusunda çalışma koşullarının çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyeceği iddia edilmekte ve bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler ileri sürülmektedir;

- H 1:** Fiziki ortam koşulları işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H2:** Mesleki eğitim olanakları işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H 3:** Ücret işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H 4:** Düzensiz çalışma süreleri işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H 5:** Terfi imkanları işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H 6:** İş güvencesizliği işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.

4.2. Çalışma Koşulları, Psikolojik Sözleşme İhlali ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Lester ve Kickull (2001), araştırmalarında PS'yi oluşturan ana faktörleri belirlemişlerdir. Buna göre çalışma saatlerinin esnek olması, iş güvencesi, dolgun ücret ve iş güvenliği gibi unsurları içeren örgütsel ödüller bu faktörlerden biridir. Diğer bir faktör ise kariyer gelişimine katkı, profesyonellerce mesleki eğitim ve kişisel gelişim imkanları gibi unsurları içeren gelişim ve ilerleme faktörüdür. Aynı araştırmada, PS ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar, PS yükümlülüklerinin yerine getirilmemesinin çalışanların iş tatmini düzeylerinde, rol davranışları algısında ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında olumsuz etki yarattığını yanı sıra işten ayrılma niyetlerinde bir artışa neden olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışma koşulları ile PSİ arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma vardır (Lester ve Kickull, 2001; Vantilborgh vd., 2016; Sobaih vd., 2019; Kaya ve Karatepe; 2020; Gong ve Sims, 2022). Örneğin, Vantilborgh vd. (2016), PSİ belirleyicisi olarak iş gereklerinin (iş yükü ve bilişsel yük) negatif, iş kaynaklarının (sosyal destek ve otonomi) ise pozitif yönde etkili olduğunu rapor etmişlerdir. Başka bir anlatımla, iş yükü gibi gereklilikler arttıkça çalışanlar bu yüke karşılık beklediklerini elde etmede daha çok zorluk çekebilirler. Bu durum katkı-kazanım dengesini bozarak PSİ'ye neden olabilir.

Literatürde genel olarak, psikolojik sözleşmeleri büyük ölçüde belirleyen faktörün bir organizasyonun insan kaynakları uygulamaları (örneğin, işe alım süreci, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler, gelir yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim gibi) olduğu kabul edilmektedir (Suazo vd., 2009). Bu doğrultuda Sobaih vd. (2019), otel çalışanlarıyla yürüttükleri araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKYU) ile iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (iş çıktıları) arasındaki ilişki üzerinde psikolojik sözleşmeleri yerine getirmenin etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, seçici işe alma, oryantasyon eğitimleri, kariyer planlama desteği, ücret, ek promosyonlar, performans değerlendirme, fiziki çalışma koşulları, iş güvencesi, iş güvenliği, iş-aile yaşamı dengesi ve kararlara katılım gibi hususlar yüksek performanslı İKY uygulamaları olarak ele alınmıştır. Bulgulara göre, İK yöneticilerinin, yüksek performanslı İKY uygulamaları marifetiyle otel çalışanlarının iş tatminini artırmaları ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın hale getirmelerinde psikolojik sözleşmeye konu olan unsurların yerine getirilmiş olması önemli bir aracılık etkisine sahiptir. Uen vd. (2009) ise İK uygulamaları ile rol davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmelerin rolünü incelemişlerdir. Buna göre bir işletme, eğitim ve ödüller gibi faydaları genişlettiğinde, çalışanlar örgütleri ile daha uzun vadeli bir ilişkiye girmektedirler. Aksi durumda ise, dar görev tanımları, sınırlı ek gelir imkanları ve eğitim fırsatları eksikliği içeren düşük bağlılık temelli İK uygulamalarının, çalışanların ücret artışı gibi hususlarla daha fazla ilgilenmesine neden olarak işlemsel psikolojik sözleşme üzerinde olumsuz bir etki yaratmasına, bu nedenle de çalışanların örgütle kısa vadeli bir değişim ilişkisi sürdürmesine neden olabileceği bulgusuna ulaşmışlardır.

Kaya ve Karatepe (2020) ise otellerde çalışanları ile yürüttükleri çalışmada iş yaşam dengesinin PSİ negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu rapor etmişlerdir. Buna göre iş yaşam dengesine ilişkin algı bozuldukça PSİ artmaktadır. Başka bir deyişle, anti sosyal, uzun ve düzensiz olarak nitelendirilen turizmdeki çalışma süreleri iş yaşam dengesini bozarak PSİ algısını olumsuz etkilemektedir. Benzer sonuçlar Gong ve Sims (2022) tarafında rapor edilmiştir.

Literatürde PSİ'nin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri açıklamak için yürütülen çok çeşitli sayıda araştırmaya rastlamak mümkündür. PSİ ve ardıllarına ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda kavramın örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgüt açısından önemli olduğu varsayılan kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Tükeltürk vd., 2012; Hartman ve Rutherford, 2015; Blomme vd., 2008; Hemdi ve

Rahim,2011; Deepthi & Baral, 2013; Chen ve Wu, 2017; Kodan ve Roelofs,2019; Yang vd., 2020). Buna göre ihlal algısı yüksek çalışanların işlerinden ve örgütlerinden ayrılmaya daha eğilimli olduğu raporlanmıştır.

Kutaula vd. (2020), PSİ'nin ardılları konusunda Asya kıtasında 1998-2019 yılları arasında yürütülen araştırmaların hangi konulara odaklandıklarını gruplandırmışlardır. Buna göre PSİ'nin ardılları ile ilgili araştırmaların söz konusu tarih aralıklarında en çok iş tatmini, bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı davranışlar kavramları üzerinde durduğu rapor edilmiştir. Sonuçlara göre PS'ye konu olan hususlar karşılandığında çalışanlar tatmin olmakta, örgüt ve işlerine daha çok bağlanmakta, daha fazla olumlu davranış sergilemekteyken PS'de dahilindeki sözler / vaatler ihlal edildiğinde ise daha fazla oranda işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Tükeltürk vd. (2012) İstanbul'daki otel çalışanları ile yürüttükleri araştırmada, PSİ ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna göre PSİ otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının önüne geçmektedir.

Hartman ve Rutherford (2015) PSİ'nin öncül ve ardıllarını incelediği araştırmasında elde edilen bulgular, PSİ'nin öncülleri olarak özerklik, katılım, performans geri bildirimi ve örgütsel hedeflerin netliği çalışma koşullarına ilişkin unsurların PSİ'yi etkilemekte; PSİ ise iş tutumları üzerinde belirleyici olmakta, iş tutumları ise işten ayrılma niyetini zincirleme etkilemektedir. Benzer doğrultuda, Hemdi ve Rahim'in (2011) Kuala Lumpur ve Malezyadaki otel yöneticileri ile yürüttükleri araştırma sonuçlarına göre psikolojik sözleşme içerikleri olarak ele alınan işin içeriği, terfi fırsatları ve maaş faktörlerinin, otel yöneticilerinin işten ayrılma niyetlerindeki değişimin en önemli açıklayıcıları olarak ortaya koymaktadır.

Sosyal mübadele kuramında, çalışanların elde ettiği kazanımlara karşılık olarak örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranış içinde olacakları varsayımı psikolojik sözleşmenin teorik temelini önemli bölümünü oluşturmaktadır (Gouldner, 1960). PS, müteakabiliyet esasına dayandığından çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin yansıması sosyal mübadele kuramı (social exchange theory) ile açıklanabilir. Genel anlamda, teori, bireylerin rasyonel hareket ettiğini ve örgüte katkılarına karşılık elde ettikleri kazancın değerinin eşitliğini karşılaştırdıklarını öne sürer. Blau'nun (1964) tanımlamasına göre sosyal mübadele, birey bir başkasına fayda sağladığında karşılığında bir kazanımı elde etme beklentisi vardır. PS ihlali, çalışanın, örgütünün beklentilerini karşılayamadığını algıladığında ortaya çıkar. İşgörenler, örgütlerinin payına düşenleri sağlayamadığını

algıladıklarında (çalışma koşulları gibi), sosyal mübadele ilişkisinde bir eşitsizlik meydana gelmiştir. Bu durumda birey kendi yükümlülüklerini yerine getirmek konusunda isteksiz hale gelir (iş yavaşlatma, sabotaj gibi). PSİ oluştuktan sonra mübadele ilişkisinde dengeyi yeniden sağlamak için çalışanlar ya örgütlerine yaptıkları katkıları azaltır (Robinson ve Rousseau, 1994; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005) ya da örgüte katkılarını olumsuz yönde değiştirir (iş yavaşlatma, sabotaj veya işi terk etme gibi). Başka bir ifade ile PS'nin ihlal edilmesi, sosyal mübadele kuramının varsayımlarına göre örgüt-çalışan ilişkilerini, tatmin, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık duygularını zedelemekte ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Griep ve VentilBorgh,2018). PSİ ile çalışanların tutum ve davranışlar arasındaki ilişki inceleyip anlamaya çalışırken araştırmacıların sıklıkla sosyal mübadele kuramından (Rousseau, 1995; Morrison ve Robinson, 1997; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Chao vd., 2011; Jien ve Lin, 2015; Park ve Kim,2019) yararlandıkları görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada PSİ'nin çalışma koşulları ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki rolü incelenirken sosyal mübadele kuramının açıklayıcı gücünden yararlanılmıştır. Bir başka anlatımla PSİ'nin öncül ve ardılları ile ilişkisini incelerken sosyal mübadele kuramından yararlanılmıştır. Yukarıdaki teorik tartışmalara dayanarak aşağıdaki varsayımları iddia ediyor ve şu hipotezleri ileri sürülmektedir;

- H7:** Fiziki ortam koşulları psikolojik sözleşme ihlali üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H8:** Mesleki eğitim olanakları psikolojik sözleşme ihlali üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H9:** Ücret psikolojik sözleşme ihlali üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H10:** Düzensiz çalışma süreleri psikolojik sözleşme ihlali üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H11:** Terfi imkanları psikolojik sözleşme ihlali üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H12:** İş güvencesizliği psikolojik sözleşme ihlali üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H13:** Psikolojik sözleşme ihlali işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H14:** Psikolojik sözleşme ihlali, fiziki ortam koşulları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H15:** Psikolojik sözleşme ihlali, eğitim olanakları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H16:** Psikolojik sözleşme ihlali, ücret ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H17:** Psikolojik sözleşme ihlali, düzensiz çalışma süreleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H18:** Psikolojik sözleşme ihlali, terfi imkanları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H19:** Psikolojik sözleşme ihlali, iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.3. Çalışma Koşulları, Üretkenlik Karşısı Davranışlar ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler

Literatürde ÜKD'nin öncüllerine ilişkin yaygın olarak kabul edilen sınıflandırma, Spector ve Fox'un (2002) öncülleri iki kategoriye ayırdığı sınıflandırmadır. Buna göre ÜKD'ye ilişkin örgütsel (çevresel) ve bireysel öncüllerden bahsedilebilir. Spector vd. (2006) ÜKD'nin temelinde örgütsel stres faktörleri yattığını ifade etmişlerdir. Bireyler ne kadar az stresli bir örgütsel ortamda çalışırlarsa o kadar az ÜKD'ye sevk olurlar. Örneğin, iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014) ÜKD sergilenmesinin önemli nedenleri arasındadır. Benzer şekilde, Yean, Johari, Yahya ve Chin (2022), aşırı rol yükü, rol çatışması, rol belirsizliği ve örgütsel kısıtların (ekipman yetersizliği ya da diğerlerinin desteği gibi) iş yerindeki ÜKD'nin belirleyicileri olduklarını raporlamaktadırlar.

Bu araştırmada örgütsel öncüllere odaklanıldığından burada bireysel öncüllere değinilmemiştir. ÜKD'nin ortaya çıkmasında örgütsel öncüller sıklıkla incelenmiştir (Belhassen ve Shani, 2012; Goh ve Kong, 2018; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018). Araştırmacıların örgütsel öncül olarak ise iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018), çalışma koşulları (Belhassen ve Shani, 2012), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen ve Shani, 2012), düşük ücret (Goh ve Kong, 2018), iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), İKY uygulamaları (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017) gibi kavramlara odaklandıkları görülmektedir.

Turizm literatürüne göre ÜKD'nin örgütsel öncülleri iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen & Shani, 2012), düşük ücret (Goh ve Kong, 2018) ve psikolojik sözleşme ihlali (Park ve Kim, 2018) gibi faktörlerden teşkil olmaktadır. Örneğin, turizm sektöründe çalışanların stres ve zorlu çalışma ortamıyla baş edebilmek için alkol ve madde kullanımına yöneldiğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018).

Birey çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa bu durum üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Turizm sektörü, işgören devir hızı ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bir sektördür. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az

örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. Çalışanlarda ortaya çıkan bu misilleme hissi, ÜKD'yi artırmaktadır (Tian, Zhang ve Zou, 2014). Ödüllendirme, güçlendirme ve terfiden oluşan yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel destek sayesinde örgütsel sapkın davranışların önüne geçmektedir (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017).

Turizm sektöründeki işler düşük ücretli olarak algılanmaktadır. Yapılan işe karşılık alınan ücreti yetersiz algılayan çalışanların daha çok ÜKD sergilemeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir (Goh ve Kong, 2018). Diğer bir açıdan, düşük çalışan ücretleri, hırsızlık ve hizmet sabotajı gibi sapkın davranışları artırır. Düşük ücretler, çalışanları hak ettikleri parayı elde etmek için hırsızlığa sürükler (Goh ve Kong, 2018).

ÜKD'nin belirleyicilerini anlamak için, çalışanların ÜKD sergilemesinin kuramsal temellerini açıklamada yardımcı olabilecek kuram ve modele değinmek yararlı olacaktır. ÜKD'ye ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar olsa da bu araştırmada ÜKD belirleyicileri olarak çalışma koşullarına (örgütsel stres faktörlerine) odaklanıldığından konuya ilişkin model ve kuramların açıklayıcı gücünden yararlanılmıştır. Kaynakların Korunması Kuramı (KKK) ve Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM) bireylerin olumsuz duygular uyandıran koşullara davranışsal ve tutumsal tepkiler verdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, bu duyguların temel nedenleri belirlenebilirse, başka bir anlatımla ÜKD'nin öncülleri belirlenebilirse, davranışlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir.

Kaynakların Korunması Kuramı (KKK), Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM) ile benzer şekilde iş stresine neden olan faktörler ile ÜKD arasındaki ilişkiyi açıklar. KKK, bireylerin çevrelerinden gelen tehditlerle karşı karşıya kaldıklarında kaynaklarını korumayı veya kaynak kayıplarını en aza indirmeyi istediklerini öne sürer (Hobfoll, 1989). Bu kuram için kaynaklar; bireyler tarafından değer verilen nesneler, kişisel özellikler, koşullar veya çabalar olarak tanımlanır. Bu kaynaklar başarılı ve mutlu olmak için sürdürülmelidir (Hobfoll, 1989). Örneğin örgütsel adalet (Spector vd., 2006), ücret (Goh ve Kong, 2018) ve uygun çalışma koşulları (gerekli ekipman ve donanımına sahip olmak gibi) (Smithikrai, 2008) bireyin algıladığı kaynak olarak düşünülebilir. KKK'ya göre, bireyler mevcut kaynakları korumak için motive olurlar ve her zaman yenilerini kazanmaya çalışırlar. Stresli koşullarda gelecekteki kaynak kaybını önlemek için kaynak fazlası geliştirmek isterler. Kaynak fazlalığına sahip olmak veya kaynak kaybını önlemek, bireylerin davranışlarını şekillendirme potansiyeline sahiptir. Bireyler kaynak kaybı tehlikesi ile karşı karşıya kaldıklarında, kaynakları kaybettiklerinde ya da gelecek için

yatırım yapacak kaynak elde edemediklerinde stresli durumlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durumda, mevcut kaynaklarını korumanın veya kayıplarını en aza indirmenin yollarını bulmaya çalışırlar. Bu nedenle, bu koşullara yanıt vermek için ÜKD sergilemede bulunabilirler. Lee ve Ok (2014) ile Wang, Liao, Zhan ve Shi (2011), kaynakların korunması kuramına bağlı olarak bireylerin işle ilgili kaynaklarını kaybettiklerinde, ÜKD sergileme olasılıklarının yüksek olduğu ampirik olarak ortaya koymuşlardır.

Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM) ise, ÜKD'nin işle ilgili stres faktörlerine verilen tepkiler olduğunu öne sürer. Bu anlamda, bireylerin saldırganlaşmasına neden olan şartlara odaklanarak ÜKD'yi, çalışanların örgüte karşı öfkelenmesi ve intikam alma duygusuyla hareket etmesine sevk eden durumlara yönelik geliştirilen tepkiler şeklinde ele almaktadır (Spector ve Fox, 2005, s. 156). Örneğin, rol çatışması ve rol belirsizliği (Kahn vd., 1964), iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014) ve örgütsel adalet (Zoghbi-Manrique-de-Lara ve Suárez-Acosta, 2014) iş stresi kaynakları olarak düşünülebilir. Bu modele göre bireyler, çevrelerindeki çevresel durumları izler ve değerlendirir (Spector, 1998). Çevresel durumların değerlendirilmesi sırasında bireyler, bir durumun stres etkeni olup olmadığını yorumlamaktadırlar. Bireyler durumu stres yükleyici olarak algılayorsa olumsuz duygular ortaya çıkar. Bu duygular davranışsal ve psikolojik değişiklikleri tetikler (Cartwright ve Cooper, 1997; Spector, 1998). Olumsuz duygular, psikolojik (örneğin, iş tatminsizliği), fiziksel (örneğin, baş ağrısı, artan kan basıncı gibi fizyolojik değişiklikler) veya davranışsal (örneğin, zorbalık, sabotaj veya işten çekilme) olabilir. Bu model için duygusal ruh hali önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü duygular, iş stresleri (çevresel faktörlerden oluşan stres yükleyicileri) ve ÜKD arasında aracı role sahiptir.

ÜKD'nin bireylerin işle ilgili tutumları üzerindeki etkilerinden söz etmek mümkündür. ÜKD olarak sapkın davranışların İAN üzerinde etkili olduğu önceki araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Thoms, Wolper, Scott ve Jones, 2001; Demir ve Tütüncü, 2010; Ayazlar ve Güzel, 2013; Tian vd., 2014; Güzel ve Güripek, 2020). Buna göre ÜKD arttıkça İAN da artmaktadır. Konuyla ilgili bir meta analiz sonuna göre, iş arkadaşlarına dönük ÜKD'nin iş tatmini ve duygusal bağlılığı azalttığı buna karşılık İAN'ye katkı sağladığı bildirilmektedir (Hershcovis ve Barling, 2010). ÜKD'ye maruz kalan çalışanlar, hem rutin hem de yaratıcı görevlerde daha kötü performans gösterirler ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Porath ve Erez, 2007, 2009). Bireyler, işe ve örgütlerine yönelik tutumlarına göre de ÜKD sergilemekten

kaçınabilirler. Nitekim, Mount vd. (2006) iş tatmini ile ÜKD arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu nedenle tatmin gibi olumlu duygular artıkça bireylerin ÜKD sergilemesi olasılığı azalmaktadır. Benzer şekilde, Gill vd. (2011) duygusal bağlılık düzeylerinin ÜKD ile negatif, devam bağlılığı düzeylerinin ise ÜKD ile görece pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların daha düşük oranda ÜKD sergileyeceği söylenebilirken, kurumla devam bağlılığı düzeyinde ilişkileri olan çalışanların ÜKD sergileme oranları daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bu araştırma, işten ayrılma niyetini açıklamada kaynakların korunması kuramından yararlandığı yukarıda ifade edilmişti. Bununla birlikte araştırmamız, bir diğer önemli değişken olan ÜKD'yi kaynakların korunması kuramı ve stres yükleyici – duygu modeli perspektifinden ele almaktadır. Bu perspektife göre ÜKD geliştirmenin temelinde bireyde strese neden olan örgütsel faktörler yatmaktadır. Bu bağlamda araştırmamızda, ÜKD'ye ilişkin temel öncüller olarak çalışma koşulları (fiziki çalışma ortamı, ücret, eğitim ve terfi imkanları, çalışma süreleri, iş yükü, iş mevsimsellik, güvencesizliği) belirlenmiştir. Bu değişkenler örgütsel bir öncül olan örgütsel kısıtlar olarak ele alınmıştır. Yukarıdaki teorik tartışmalara dayanarak aşağıdaki varsayımları iddia ediliyor ve şu hipotezleri ileri sürülmektedir;

- H20:** Fiziki ortam koşulları üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H21:** Eğitim olanakları üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H22:** Ücret üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H23:** Düzensiz çalışma süreleri üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H24:** Terfi imkanları üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H25:** İş güvencesizliği üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H26:** PSİ ÜKD üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H27:** Üretkenlik karşıtı davranışlar işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahiptir.
- H28:** Üretkenlik karşıtı davranışlar, fiziki ortam koşulları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H29:** Üretkenlik karşıtı davranışlar, eğitim olanakları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H30:** Üretkenlik karşıtı davranışlar, ücret ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H31:** Üretkenlik karşıtı davranışlar, düzensiz çalışma süreleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H32:** Üretkenlik karşıtı davranışlar, terfi imkanları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H33:** Üretkenlik karşıtı davranışlar, iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H34:** ÜKD, PSİ ile İAN arasındaki ilişkiye aracılık eder.

4.4. Çalışma Koşulları, PSİ, ÜKD İlişkileri ve Seri Aracılık Hipotezleri

Literatürde, çalışma koşulları ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilen çok sayıda kavrama rastlamak mümkündür. Bu araştırmalarda; ücret ve yan gelirler (Su,2014;), uzun, düzensiz ve anti-sosyal çalışma saatleri, iş-yaşam çatışması (Brown, Thomas ve Baselman, 2015; Haldorai vd., 2019; Tan vd., 2020), aşırı iş yükü (Tan vd., 2020), kariyer gelişimi için sınırlı fırsatlar, becerilerde düşük uzmanlaşma (Pang vd., 2015; Brown vd., 2015), iş güvencesizliği (Jung vd., 2021) gibi değişkenlerin İAN üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre söz konusu çalışma koşullarına ilişkin olumsuz algılar işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Öte yandan çalışma koşulları ile PSİ arasındaki ilişkiler de incelenmiştir (Lester ve Kickull, 2001; Hemdi ve Rahim, 2011; Vantilborgh vd., 2016; Sobaih vd., 2019; Kaya ve Karatepe; 2020; Gong ve Sims, 2022). Bu araştırmalar genel olarak, çalışma koşullarına ilişkin vaat edilen unsurların yerine getirilmemesi durumunda PSİ duygusu oluşacağı, bu duygunun ise çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlara sevk edeceğini rapor etmektedir. Örneğin, Hemdi ve Rahim'in (2011) psikolojik sözleşme içerikleri olarak ele aldıkları işin içeriği, terfi fırsatları ve maaş faktörlerinin otel yöneticilerinin işten ayrılma niyetlerindeki değişimin en önemli açıklayıcıları olarak ortaya koymaktadır.

Literatürde genel olarak, psikolojik sözleşmeleri büyük ölçüde belirleyen faktörün bir organizasyonun insan kaynakları uygulamaları (örneğin, işe alım süreci, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler, gelir yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim gibi) olduğu kabul edilmektedir (Suazo vd., 2009). Sobaih vd. (2019), İK yöneticilerinin, yüksek performanslı İKY uygulamaları (oryantasyon eğitimleri, kariyer planlama desteği, ücret, ek promosyonlar, fiziki çalışma koşulları, iş güvencesi, iş-aile yaşamı dengesi gibi hususlar) marifetiyle otel çalışanlarının iş tatminini artırmaları ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın hale getirmelerinde psikolojik sözleşmeye konu olan unsurların yerine getirilmiş olması önemli bir aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgütsel davranış literatürüne göre ÜKD'nin örgütsel öncülleri iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen ve Shani, 2012), düşük ücret (Goh ve Kong, 2018) iş güvencesizliği (Tian, Zhang ve Zou, 2014), İKY uygulamaları

(Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017) ve psikolojik sözleşme ihlali (Park ve Kim, 2018) gibi faktörlerden teşkil olmaktadır.

Birey çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa bu durum üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Turizm sektöründe, işgören devir hızı ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bir sektördür. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. Kaynakların korunması kuramı perspektife göre ÜKD geliştirmenin temelinde bireyde strese neden olan örgütsel faktörler yatmaktadır. Lee ve Ok (2014) ile Wang, Liao, Zhan ve Shi (2011), kaynakların korunması kuramına bağlı olarak bireylerin işle ilgili kaynaklarını kaybettiklerinde, ÜKD sergileme olasılıklarının yüksek olduğu ampirik olarak ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, ödüllendirme, güçlendirme ve terfiden oluşan yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel destek sayesinde örgütsel sapkın davranışların önüne geçmektedir (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017).

PSİ'nin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini açıklamak için yürütülen önceki araştırmalarda kavramın örgütsel bağlılık, İAN ve ÜKD gibi örgüt açısından önemli olduğu varsayılan kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Jensen vd., 2010; Hartman ve Rutherford, 2015; Chen vd. Wu, 2017; Koden ve Roelofs, 2019; Yang vd., 2020). Buna göre PS'ye konu olan vaatler karşılandığında çalışanlar tatmin olmakta, örgüt ve işlerine daha çok bağlanmakta, daha fazla olumlu davranış sergilemekteyken PS'de dahilindeki sözler / vaatler ihlal edildiğinde ise daha fazla oranda işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Kutaula vd., 2020).

PSİ oluştuktan sonra mübadele ilişkisinde dengeyi yeniden sağlamak için çalışanlar ya örgütlerine yaptıkları katkıları azaltır (Robinson ve Rousseau, 1994; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005) ya da örgüte katkılarını olumsuz yönde değiştirir (iş yavaşlatma, sabotaj veya işi terk etme gibi). Başka bir ifade ile PS'nin ihlal edilmesi, sosyal mübadele kuramının varsayımlarına göre örgüt-çalışan ilişkilerini, tatmin, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık duygularını zedelemekte ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Griep ve VentilBorgh, 2018).

PSİ'nin de ÜKD geliştirilmesinde önemli bir öncül olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Jensen vd., 2010; Peng vd., 2016; Bari vd., 2022). Jensen vd. (2010) işlemsel ve ilişkisel sözleşme ihlali ile ÜKD'nin alt boyutları arasındaki ilişkilerini

inceledikleri araştırmalarında, işlemisel ve ilişkisel sözleşme ihlal algısı ile ÜKD'nin kötüye kullanma boyutu arasında, ilişkisel sözleşme ihlali ile üretimden sapma davranışı ve geri çekilme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan işlemisel sözleşme ihlalinin hırsızlık ve geri çekilme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı da raporlanmıştır. Genel olarak sözleşme ihlali algılayan çalışanlar üretkenlik karşıtı davranış sergilemeye daha eğilimli olmaktadır. Nitekim, işyerindeki sapkın davranışlar modeline göre ihlalin bilişsel bir değerlendirme olarak algılanması ve sonrasında duygusal bir tepki olarak çalışanlarda intikam arayışını başlattığını öne sürerler (Bordia, Restubog ve Tang, 2008) . Bu durumun eşitlenmesi için alışan ÜKD sergileme, düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışlara sevk olabilmektedir.

Çeşitli araştırmalarda, bu araştırma değerkenlerini oluşturan kavramlar arasındaki ilişkiler genellikle iki kavram arasındaki ilişkilere bakılacak şekilde kurgulanmıştır. Kavramlarlar arası ilişkiler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı değerken kombinasyonları şeklinde (örneğin, K'nın İAN üzerindeki etkisi ya da PSİ'nin İAN üzerindeki etkisi) ele alındığı görölmektedir. Bu araştırmada kurgulanan teorik model daha bütüncül bir perspektifle kavramlar arası ilişkileri aynı araştırma kapsamında ele almaktadır. Bunun ötesinde değerkenler arası ilişkilerin nedensel önceliklerine göre test edilmesine olanak sağlayan ve geleneksek aracılık etkisinin ötesinde bağımlı değerken üzerindeki bağımsız değerkenlerin sıralı etkilerini ortaya koyan bir modeli incelemektedir. Araştırma bu yönüyle diğer araştırmalardan ayrışmaktadır. Öte yandan, çalışan ıktıları açısından çok önemli olan PSİ ve ÜKD gibi iki kavramın turizm araştırmalarında yeteri kadar işlenilmemiş olması araştırma sonuçlarının literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine önemli bir katkı sunacağı düşünölmektedir. Diğer yandan araştırmada, yukarıda açıklanan kaynakların korunması ve sosyal mübadele kuramının varsayımlarından hareketle çalışma koşullarının, PSİ ve ÜKD'den oluşan bir zincirleme ilişki yoluyla işten ayrılma niyetini etkileyeceğini iddia ediyor ve aşağıdaki hipotezleri ileri süröyoruz:

- H35:** Psikolojik sözleşme ihlali, fiziki ortam ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H36:** Psikolojik sözleşme ihlali, eğitim olanakları ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H37:** Psikolojik sözleşme ihlali, ücret ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder.

- H38:** Psikolojik sözleşme ihlali, düzensiz çalışma süreleri ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H39:** Psikolojik sözleşme ihlali, terfi imkanları ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H40:** Psikolojik sözleşme ihlali, iş güvencesizliği ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H41:** Psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar, fiziki ortam koşulları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.
- H42:** Psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar, eğitim olanakları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.
- H43:** Psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar, ücret ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.
- H44:** Psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar, düzensiz çalışma süreleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.
- H45:** Psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar, terfi imkanları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.
- H46:** Psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlar, iş güvencesizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye seri olarak aracılık eder.

4.5. Etik İklimin Koşulsal Rolü

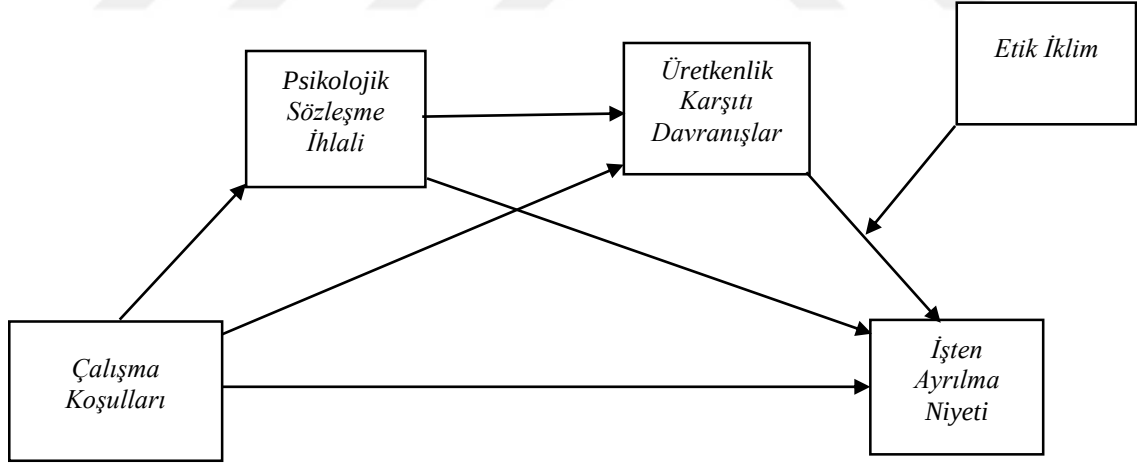
Alanyazın incelendiğinde etik iklimin çalışanların iş ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Etik iklim (Eİ) algısının çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (DeConinck,2010; Lau, Tong, Lien, Hsu ve Chong,2017). Pek çok araştırmada Eİ'nin İAN ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Jaramillo, Mulki ve Solomon, 2006; Martin ve Cullen, 2006; Tuna ve Yeşiltaş, 2014; Kızıloğlu,2019; Simha ve Pandey, 2020). Buna göre Eİ algısı arttıkça İAN düşmektedir. Başka bir anlatımla Eİ, İAN'nin önemli bir kısmını açıklamamıza yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde iyi bir Eİ atmosferine sahip olan örgütlerde, Eİ'nin çalışanların uygun davranışlar sergilemesine kılavuzluk edeceğinden negatif örgütsel davranışların ortaya çıkmasını engellendiği söylenebilir. Buna göre Eİ algısı düşük çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz davranışlara yönelebileceği ampirik olarak ortaya konulmuştur (Doğan ve Kılıç, 2014).

Martin ve Cullen (2006) etik iklime ilişkin meta-analiz çalışmasında, değişkenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu iş tutumlarıyla pozitif ilişkili olduğu rapor edilmiştir. Buna göre sonuçlar; yardımsever bir Eİ atmosferine sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminin yüksek olduğunu, araçsallık ikliminin hakim olduğu örgütlerde ise örgüte bağlılığın ve iş tatminin düşük olduğu raporlanmıştır.

Literatürde Eİ'nin kavramlar arasındaki ilişkilerde düzenleyici etki yarattığına dair sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Fournier, Tanner, Chonko ve Manolis, 2010; Köksal ve Gürsoy, 2019; Agnihotri, Bhattacharya ve Gupta, 2023). Araştırmalar, çalışan tutum ve davranışlarının Eİ algısına bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmektedirler. Örneğin Köksal ve Gürsoy'a göre Eİ'ye ilişkin algıların iyi olması istismarcı yönetim davranışının İAN üzerindeki etkisini zayıflatırken; Eİ'ye ilişkin algıların düşük olması bu etkiyi güçlendirmektedir. Diğer yandan, Fournier vd. (2010) aşırı iş yükünün performans üzerindeki etkisinin etik iklim algısına göre değiştiğini, buna göre düşük etik iklim algısına sahip yüksek performanslı katılımcıların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu rapor etmişlerdir.

Bu çalışmada üretkenlik karşıtı davranışların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin koşul bağımlılığı kuramı kapsamında etik iklim algısına göre değişebileceği iddia edilmekte ve aşağıdaki hipotez ileri sürülmektedir:

H 47: Algılanan etik iklim, üretkenlik karşıtı davranışlar ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynar: üretkenlik karşıtı davranışların çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumsuz etkisi, örgütteki etik iklim algısı düşük olduğu zaman, daha yüksek olacaktır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

5. YÖNTEM

Bu kısımda, araştırmada benimsenen metodolojik yaklaşıma uygun olarak araştırma evreninin belirlenmesindeki etkenler ve bu evrenden seçilen örneklemin hangi yöntemle neden seçildiğinin yanı sıra ölçüm değişkenlerine ilişkin bilgilere ve ölçüm değişkenlerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi ile ilgili sonuçlarına yer verilmiştir.

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evrenini 5 yıldızlı olmak üzere Antalya ilindeki sayfiye ve şehir otellerinde çalışan çalışanların tümü oluşturmaktadır. Türkiye’de turizm işletmelerinin tür ve sınıflarına göre çalıştırdıkları personel sayısının illere göre dağılımı hakkında herhangi bir resmi istatistik tutulmamaktadır. Bu nedenle araştırmanın evreninin büyüklüğünün belirlenmesi amacıyla ilk olarak söz konusu ildeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı bakanlıktan temin edilmiş, daha sonra çeşitli büyüklükteki 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanından alınan bilgiler ve önceki araştırmacıların takip ettikleri strateji (Aydın, 2016) doğrultusunda tesis başına düşen ortalama personel sayısı belirlenmiştir. Böylece araştırmanın evrenini oluşturan Antalya ve ilçelerinde bulunan 5 yıldızlı otellerdeki çalışan sayısı belirlenmiştir. Araştırmada, veri toplanacak bölgenin Antalya ili olarak belirlenmesinin temel nedeni Türkiye’nin en çok turist çeken ve en çok otel işletmesinin yer aldığı destinasyon olması etkili olmuştur.

Araştırma örneklemini tespit etmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından her yıl yayımlanan Bakanlık Belgeli Oteller Listesinden (2022) yararlanılmıştır. Bu liste Antalya İl Kültür Turizm Müdürlüğünün web sitesinde ilan ettiği istatistiklerden ve kurum ile yapılan yazışmalardan elde edilmiştir. Araştırmada yer alacak otel işletmelerinin belirlenmesinde yayınlanan/paylaşılan listelerden yararlanma önceki araştırmalar (Gürlek, 2018) tarafından da kullanılmıştır. Aydın (2016) yürüttüğü araştırmasında, Antalya bölgesindeki 5 yıldızlı tesislerin büyüklükleri ve yatak kapasitelerine göre 150 ile 550 arasında yani ortalama 350 çalışan çalıştırıldığını belirlemiştir. Otel işletmelerinde kaç çalışan bulunduğuna dair resmi bir istatistiki veri olmadığından araştırmamızda da bu yol izlenecektir. Antalya ilinde bakanlık belgeli 351 adet 5 yıldızlı otel veya tatil köyü yer almaktadır.

Araştırma Evreni: Antalya’daki 5 Yıldızlı Otellerde Toplam Ortalama Personel Sayısı: $351 \times 350 = 122.850$ kişi

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yaklaşık 122.850 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninin belirlenmesinin ardından, araştırma için veri toplanacak örneklem çerçevesinin belirlenmesi sürecine geçilmiştir. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak yerine evrenden seçilen bir örneklemde verilerin toplanması daha az maliyetli ve daha hızlı bir yol sunmaktadır. Bu nedenlerle araştırmada, özellikleri ve verdikleri cevaplar açısından evreni yansıtan bir örneklem belirlenmesi uygun görülmüştür. Araştırmada yer alması gereken örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, araştırmaya konu olan anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan hazır tablolardan yararlanılmıştır. Bu durumda bir milyona kadarki evren büyüklüğünde minimum 384 sayısına erişilmesi gerektiği önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 130). Belirlenen örneklem grubunun evreni temsil edebilmesi için katılımcıların 5 yıldızlı otel işletmeleri arasındaki dağılımının doğru belirlenmesi önemlidir. Bu amaçla araştırmada “oranlı kademeli rastlantısal örneklem” belirleme yaklaşımı benimsenmiştir. Kademeli rastlantısal örneklemede öncelikle popülasyon homojen alt gruplara ayrılır, sonra örneklem kesri belirlenir ($f=n/N$). Oranlı kademeli rastlantısal örneklemede aynı örneklem kesri bütün gruplara uygulanarak örneklemdaki oranları belirlenmiş olur (Erdoğan, 2007; Aydın, 2016, s.137).

Antalya’da faaliyet gösteren 351 adet 5 yıldızlı otel işletmesinin büyük çoğunluğu (325 tesis) kıyı şeridinde yer alan Manavgat, Alanya, Serik, Muratpaşa, Kemer, Aksu ve Konyaaltı ilçelerinde bulunmaktadır. Bu araştırmada evrenin alt gruplarını Antalya’nın bu 7 ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem kesri, $f=384/122.850=0,003$ olarak belirlenmiştir. Her bir ilçe için çalışan sayısı ile örneklem kesri çarpımı neticesinde, ilçelerin toplam örneklemdaki payı çıkartılmış ve anketler bu verilere göre dağıtılmıştır. Yapılan hesaplamalarda Antalya ilinden toplanması gereken minimum anket sayısı toplam 368 olarak belirlenmiş, ancak evrenin tam olarak bilinmediği durumlarda 1.000.000’a kadar olan evrende minimum 384 sayısına erişilmesi önerildiği için (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 130) her bir ilçeden elde edilmesi gereken örneklem sayısı %10 artırılmıştır. Bu durumda Antalya ilinden elde edilmesi gereken minimum örneklem sayısı 404 olarak belirlenmiştir (Çizelge 5.1.). Anketler 2023 Nisan ve Mayıs aylarında 2 aylık bir zaman dilimi içerisinde araştırmaya katılmayı kabul eden 32 otel işletmesinden elde edilmiştir. Dağıtılan 750 anketin geri dönüş oranları aşağıda Çizelge 5.1.’de verilmiştir. Buna göre 496 anket geri dönmüştür,

eksik veya hatalı kodlama yapılan 77 anket veri setinden çıkarılmıştır. Analizler 419 kullanılabilir anketle yapılmıştır. Anket geri dönüş oranı %66'dır.

Çizelge 5.1. Örneklem Sayısının Antalya İlçelerine Göre Dağılımı ve Anket Geri Dönüş Oranları

İlçe/Antalya	5* Otel Sayısı	Çalışan Sayısı	Gerekli Örneklem	Gerekli Örneklem (%10 artırılmış)	Dağıtılan Anket	Geri Dönen Anket	Geri Dönüş %
Aksu	21	7.350	22	24	50	25	50
Alanya	86	30.100	90	99	175	118	67
Finike	1	350	1		-		
Kemer	43	15.050	45	50	80	63	79
Konyaaltı	5	1.750	5	6	35	20	67
Kumluca	-	-	-	-			
Manavgat	128	44.800	134	147	250	185	74
Muratpaşa	11	3.850	12	13	25	15	60
Serik	56	19.600	59	65	135	70	52
Toplam	351	122.850	368	404	750	496	66

5.2. Ölçüm Değişkenleri

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçülmesinde 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Çalışma koşullarının ölçülmesinde yararlanılan düzensiz çalışma süreleri dışındaki ölçekler daha önce Türkçe'ye çevrilip ilgili alanyazında güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden oluşmaktadır. Düzensiz çalışma sürelerinin güvenilirlik ve geçerliliğinden önce dilsel geçerlilik sağlanmıştır. Bunun için ölçekteki ifadeler hem İngilizce hem de Türkçe bilen dört dil uzmanı tarafından Brislin'in (1976) önerdiği ters çeviri yöntemiyle Türkçeleştirilmiştir. İfadeler üzerinde hemfikir oluncaya kadar ters çeviri tekrar edilmiştir. Ayrıca, oluşabilecek anlam belirsizliklerinin önüne geçilmesi için ikisi sektör tecrübesi olan akademisyen, 8'i sektör staj tecrübesi olan öğrenci olmak üzere 10 katılımcıyla ifadelerin uygunluğu denetlenmiş, gelen önerilere göre küçük değişiklikler yapılmıştır. Bu aşamalar sonucunda 5 ifadeli özgün yapıyı koruyan ve aşağıda detayları yer alan düzensiz çalışma süreleri ölçeğine son şekli verilmiştir.

5.2.1. Çalışma Koşullarını Ölçmede Yararlanılan Ölçekler

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere turizm sektöründe çalışma koşullarına ilişkin değişkenlerin neler olduğu ile ilgili kamu kurumlarının sektörle ilgili raporlarından ve önceki araştırma sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmamızda ÇK'yı

ölçmek amacıyla otel işletmelerindeki *fiziksel çalışma ortamı, mesleki eğitim olanakları, düzensiz çalışma süreleri, iş yükü*, ücret, terfi imkanları ve iş güvencesizliği* değişkenlerinden yararlanılmıştır. Otel işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin bu kavramları bir arada ölçen bir ölçeğe rastlanılmadığından bu değişkenlerin ölçümü için faydalınılan ölçek önceki araştırmalardan adapte edilmiştir. Düzensiz çalışma süreleri ölçeği hariç (Ariza-Montes vd., 2019) diğer çalışma koşulları ölçekleri Kuşluyan ve Kuşluyan'nın (2005) araştırmasından elde edilmiştir. Kuşluyan ve Kuşluyan'nın (2005) Türkiye'de'ki turizm sektörü ile ilgili çalışma koşullarını ele almış olması, kültür bağlamının aynı olması ölçeklerin araştırmamız amaçları doğrultusunda bu araştırmadan elde edilmesine karar verilmesinde etkili olmuştur. Ariza-Montes vd. (2019) tarafından geliştirilen düzensiz çalışma süreleri ölçeği turizm örnekleminde geliştirilmiştir. ÇK'yı ölçmek için yararlanılan ölçekler ve kaynak araştırmalar aşağıda Çizelge 5.2'de verilmiştir.

Çizelge 5.2. Kaynak araştırmalarda ÇK ölçekleri ve ifade sayıları

Ölçülen Yapı ve Bileşenleri		Kaynak Araştırmadaki İfade Sayısı	Yararlanılan Araştırmalar
Çalışma Koşulları	<i>Fiziksel Çalışma Ortamı</i>	10	Kuşluyan ve Kuşluyan (2005)
	<i>Mesleki Eğitim Olanakları</i>	7	
	<i>Ücret</i>	8	
	<i>Terfi İmkânları</i>	8	
	<i>İş Güvencesizliği</i>	8	
	<i>Düzensiz Çalışma Süreleri</i>	5	Ariza-Montes, Hernandez-Perlines, Han ve Law (2019)

5.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği

Araştırmada Psikolojik Sözleşme İhlinin ölçümünde Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen iki (2) boyut ve dokuz (9) ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek boyutları algı (breach) ve ihlal (violation) olarak isimlendirilmiştir.

5.2.3. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ölçeği

Üretkenlik karşıtı davranışların ölçülmesinde Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, Öcel (2010) tarafından

Türkçeleştirilmiştir. Araştırmamızda soru formu, Öcel'in Türkçeleştirdiği haline sadık kalan Kurnaz ve Kökalan'ın (2020) araştırmalarında kullanıldığı şekli esas alınmıştır. Orijinal ölçek beş boyut ve otuz üç ifadeden oluşmaktadır. Araştırmamızda örgüte yönelik ÜKD'ye odaklanıldığından, dört (4) boyut ve on beş (15) ifadeden oluşan yapıdan yararlanılmıştır. Boyutlar, “sabotaj”, “üretimden sapma”, “geri çekilme” ve “çalma” şeklinde isimlendirilmiştir. Araştırmamızda bireye dönük “suistimal etme” boyutu kapsam dışı bırakılmıştır.

5.2.4. 5.2.4. Etik İklim Ölçeği

Etik İklim algısını ölçmek için Schwepker (2001) tarafından geliştirilen ve Kızıloğlu'nun (2019) araştırmasında kullandığı şekliyle ele alınmıştır. Ölçek tek (1) boyut sekiz (8) ifadeden oluşmaktadır.

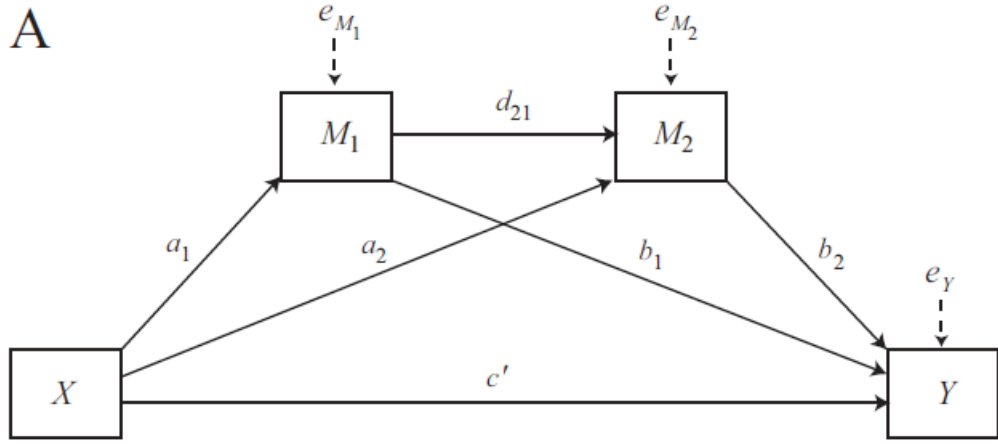
5.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen ve Avcı (2008) tarafından kullanıldığı şekliyle ele alınan işten ayrılma niyeti ölçeği tek (1) boyut beş (5) ifadeden oluşmaktadır. Ölçek konaklama işletmelerindeki araştırmalarda kullanılmıştır.

5.2.6. Seri Aracılık Modeli

Bu araştırmada iki aracı değişkeni içeren bir seri aracılık modeli test edilecektir. Araştırmada kurgulanan teorik model, psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD) aracı değişkenleri ile çalışma koşullarının (ÇK) işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde üçü dolaylı biri doğrudan olmak üzere dört (4) farklı etkiyi göstermektedir. Dolaylı etkiler, ÇK'dan İAN'ye bir veya iki aracı (PSİ, ÜKD) değişkenle ulaşılacak her bir yol takip edilerek elde edilebilmektedir. Buna göre (1) ÇK'nın PSİ üzerinden İAN'ye etkisi, (2) ÇK'nın ÜKD üzerinden İAN'ye etkisi ($X \rightarrow M1 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$) ve (3) ÇK'nın PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'ye seri aracı etkisi ($X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$) olabilmektedir. (4) ÇK'nın İAN üzerindeki etkisi ($X \rightarrow Y$) ise doğrudan etkiyi temsil etmektedir. Değişkenler arası dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığına bakılırken Smart PLS programı aracılığıyla önyükleme (bootstrapping) metodu kullanılmıştır.

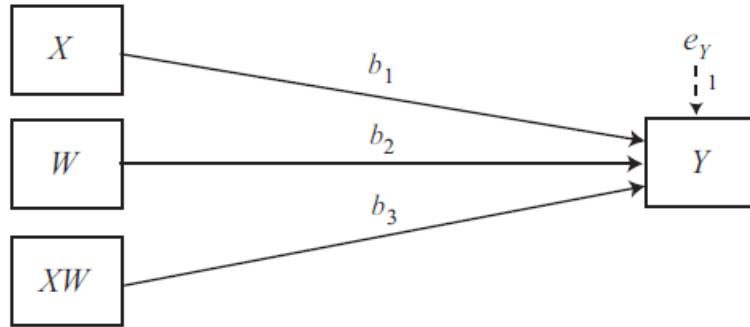
(Yıldız, 2018; Hair vd. 2022). Şekil 5.1.'de iki aracı değişkenden oluşan seri çoklu aracılık modelinin istatistiksel diyagramı sunulmuştur (Hayes, 2018, s. 169).



Şekil 5.1. Seri aracılık modelinin istatistiksel diyagramı (Hayes, 2018, s. 169)

5.2.7. Düzenleyici Etki Modeli

Düzenleyici etki modeli, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin koşulsal bir değişkene göre değişip değişmediğine ilişkin sonuçları gösterir (Hayes, 2013). Buna göre test edilen etki düzenleyici değişkendeki değişime duyarlıysa koşulsal etki (conditional effect) ortaya çıkmaktadır (Hayes, 2018, s. 223-227). Bu araştırmada koşulsal etki değişkeni etik iklimi algılama düzeyinden oluşmaktadır.



Şekil 5.2. Koşulsal etkinin istatistiksel diyagramı (Hayes, 2018, p. 227).

5.3. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

5.3.1. Pilot Araştırma

Ana araştırma analizlerine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Pilot araştırma, doksan altı (96)

katılımcıdan elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ölçeklere ilişkin içsel tutarlılıklar, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Analizler aşama aşama yapılmıştır. İlk önce ölçek güvenilirlikleri test edilmiş ardından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir. Önceki araştırmalardan adapte edilip bir araya getirilen çalışma koşulları ölçeğinin güvenilirlik (Alpha Katsayısı) analizi esnasında iş yükünü ölçmeye yönelik ölçeğin güvenilir olmadığı tespit edildiğinden çalışma koşullarını ölçmeye yönelik yapıdan tamamen çıkartılmıştır. Güvenirlik analizleri aşamasında ölçek genel güvenilirliğini bozan 15 ifade (iş yükü ölçek maddelerinin tamamı - 6 ifade, eğitim ölçeğinden 1 ifade – (egt12), ücret ölçeğinden 2-(ücr30 ve ücr36), terfi ölçeğinden 3 ifade (terfi41-42-43), iş güvencesizliği ölçeğinden 3 ifade (isg49-50-52-53) analizlerden çıkarılmıştır. İfadelerin ölçek genel güvenilirliğini bozup bozmadığına bakmak için ilgili ifadenin standardize edilmiş Cronbach Alpha Katsayısından daha büyük bir katsayıya sahip olup olmadığına bakılmıştır (Baş, 2001, s. 191; Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 333). Buna göre, her bir maddenin Alpha katsayısı, ölçek genel Alpha değerini geçmemeli, ölçek maddesi bu ölçüte uymuyor ve bu madde ölçekten çıkarıldığında genel alfa değeri yükseliyorsa, bu madde ölçekten çıkarılmalıdır. Söz konusu ifadeler standirdize edilen Cronbach Alpha katsayısından büyük bir Alpha katsayısına sahip olduğundan analizden çıkarılmıştır. Başka bir ifade ile ilgili ifadeler analizlerden çıkarılınca Alpha katsayısı büyüyorsa analizlerden çıkartılmışlardır. Ölçek genel güvenilirliğini bozan ifadeler teker teker analizden çıkarılıp analiz tekrarlanmıştır. İş yükü ölçeğine ait ifadeler tek tek analizden çıkartılmasına rağmen Alpha katsayısı 0,700'ün altında kaldığından ve bu durum içsel tutarlığı sağlamadığına işaret ettiğinden ilgili ölçek analizlerden tamamıyla çıkartılmıştır. İş yükü ölçeği güvenilirlik analizleri gibi doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da yapısal geçerliliği sağlamadığına işaret etmiştir. Ölçüm modelindeki diğer değişkenlere ait güvenilirlik testi sonuçlarına göre (Pilot araştırmada Alpha katsayıları 0,870-0,986 arasındadır) tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı oldukça yüksektir. Bu sonuçlar ölçeklerin içsel tutarlılığına işaret etmektedir. Güvenilirlik analizi aşamalarından sonra açıklayıcı faktör analizi aşamasına geçilmiştir.

Belirli bir olguyu ölçmeye yarayan birbiriyle ilişkili ifadelerin doğru şeyi ölçüp ölçmediğine bakarken yararlanılan bir diğer analiz de AFA analizidir. Bu analiz, araştırma değişkenlerini ölçmede yararlanılan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi ve aynı zamanda yapısal geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığını anlamamıza yardımcı olan bir analizdir. Güvenilirlik analizinde olduğu gibi bu analiz için değişkenler aşama aşama

analiz edilmiştir. ÇK ve diğer tüm ölçeklerin Kaiser-Mayer-Olkin örneklem büyüklüklerinin analiz yapılabilmesi için (> 0.70) yeterli ve test sonuçlarının ($p= 0.01$ düzeyinde) anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

AFA sonuçlarına düzensiz çalışma süreleri (dcs28), fiziksel çalışma ortamı (fo9) ve iş güvencesizliği (igs50) ölçeklerine ait birer ifade (toplam üç (3) ifade) düşük faktör yükleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizlerinden 15 ifade, AFA analizinde 3 ifade olmak üzere 18 ifade ölçek yapılarından çıkartılmıştır. ÇK'yı ölçmede yararlanılan ölçeklerin ayrı ayrı Alpha testi ve AFA sonucunda, ÇK'ya ilişkin ölçeklerin 6 alt ölçek (6 boyut) ve 34 ifadeden oluştuğu tespit edilmiştir. ÇK'yı oluşturan 6 ölçeğin toplu AFA sonuçlarına göre faktör yükleri 0,653-0,922 arasındadır. Diğer yandan araştırmamızın bir başka değişkeni olan etik iklim (7 ifade- 1 ifade düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarıldı-etik82) ve işten ayrılma niyeti (5 ifade) orijinalinde olduğu gibi birer boyutlu yapıdan oluşmaktadır. PSİ ölçeği her ne kadar orijinal ölçekte olduğu gibi iki boyutlu bir yapı oluştursa da psi57 numaralı ifade düşük faktör yükü nedeniyle analizden çıkarılmış; “algı” (breach) boyutunda yer alması gereken bir ifade ise orijinalinden farklı olarak “duygu” (violation) boyutuna yüklenmiştir (psi58). Öte yandan, orijinal ölçekte 4 boyutlu bir yapıdan oluşan ÜKD, araştırmamızda bir boyutlu yapı olarak elde edilmiştir. ÜKD'ye ait 15 ifade bir boyut altında toplanmıştır. Faktör yükleri 0,596 – 0,926 arasındadır. Böylece, ÇK'nın 6 boyut 34 ifade, PSİ'nin 8 ifade, ÜKD'nin 15 ifade ve etik iklimin 7 ifadeden oluşan bir yapı şeklinde doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir.

5.3.2. Ana Araştırma

Ana araştırma modelini test etmeden önce 419 veriyle bir kez daha ölçek güvenilirlik ve geçerlilikleri analiz edilmiştir. Buna göre pilot araştırmada olduğu gibi güvenilirlik ve AFA analizlerinde ÇK'yı ölçmede yararlanılan 6 adet geçerli ölçek olduğu bir kez daha teyit edilmiştir. Bu ölçekler fiziki ortam (9 ifade), eğitim olanakları (6 ifade), ücret (6 ifade), terfi ve yükselme imkanları (5 ifade), düzensiz çalışma süreleri (4 ifade) ile iş güvencesizliği (4 ifade) ölçekleridir. Güvenilirlik testleri ve AFA analizleri örneklem sayısına oldukça duyarlıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu nedenle ana araştırmada ölçeklere ilişkin analizler, pilot araştırma aşamasında silinen tüm ifadeler analizlere geri dahil edilip daha büyük örneklemle tekrar test edilmiştir. Söz konusu 6 ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve AFA analizlerinde pilot araştırmada olduğu gibi ölçek genel

güvenilirliğini bozan 18 ifade (iş yükü ölçek maddelerinin tamamı - 6 ifade, fiziki ortam ölçeğinden 1 ifade (fo9), eğitim ölçeğinden 1 ifade – (egt12), ücret ölçeğinden 2 - (ücr30 ve ücr36), düzensiz çalışma süreleri ölçeğinden 1 ifade (dcs28), terfi olanakları ölçeğinden 3 ifade (terfi41-42-43), iş güvencesizliği ölçeğinden 4 ifade (igs49-50-52-53) analizlerden çıkarılmıştır. ÇK 6 boyut 34 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada yer alan diğer değişkenler olan PSİ, ÜKD, İAN ve Etik iklim ölçeklerine ilişkin durum ise şöyle gerçekleşmiştir. PSİ ölçeği, orijinal ölçekte iki boyut dokuz ifadeden oluşmaktadır. Pilot araştırmada orijinal ölçekte olduğu gibi iki boyutlu bir yapı edilmiş olsa da, 419 veri ile yapılan analizler pilot araştırmada düşük faktör yükü nedeniyle analizlerden çıkartılan (psi57) ifadenin faktör yükünün düzeldiğini ve PSİ'nin dokuz (9) ifade tek boyutlu bir yapıdan oluştuğunu ortaya koymuştur. Yukarıda belirtildiği gibi faktör yükleri ve Alpha katsayısı örneklem sayısına oldukça duyarlıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

ÜKD ölçeği her ne kadar orijinal ölçekte on beş 15 ifade dört 4 boyutlu bir yapıdan oluşsa da hem pilot araştırmada hem ana araştırmada on beş (15) ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir. İAN ölçeği pilot araştırmada olduğu gibi ana araştırmada da beş (5) ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Son olarak etik iklim ölçeği, pilot araştırmada olduğu gibi yedi (7) ifade tek boyutlu bir yapıdan oluşmuştur. Ölçek ve ifadelerine ilişkin detaylı bilgiler EK 1'de verilmiştir.

Araştırma modelini test etmeden önce veri toplamada yararlanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; iç tutarlılık güvenirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliği (convergent validity) ve ayırma geçerliği (discriminant validity) değerlendirilmiştir. Cronbach's Alfa ve birleşik güvenirlik (CR=Composite Reliability) katsayıları iç tutarlılık güvenirliği için incelenmiştir. Birleşme geçerliği kontrol edilirken faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE=Average Variance Extracted) değerlerine bakılmıştır. İfadelere ait faktör yüklerinin $\geq 0,70$; Cronbach's Alpha ve birleşik güvenirlik katsayılarının $\geq 0,70$; açıklanan ortalama varyans değerinin de $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2022). Araştırma değişkenlerine ilişkin detaylı sonuçlar Ek. 2'de ölçüm modeli sonuçları gösterilmiştir.

Hair vd. (2022)'ne göre faktör yükleri $\geq 0,708$ olmalıdır. Yazarlar faktör yükü 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerektiğini; faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise AVE ya da CR değerlerinin eşik değerin altında

olması durumunda ölçüm modelinden çıkarılmasını önermektedir. Faktör yükü 0,40'ın altında olan fiziki ortam boyutunun 9, eğitim fırsatları boyutunun 12, düzensiz çalışma süreleri boyutunun 28, ücret boyutunun 30 ve 36, terfi imkanları boyutunun 41,42 ve 43, iş güvencesizliği boyutunun 49,50,52 ve 53 numaralı ifadeleri; etik iklim değişkeninin 82 numaralı ifadesi ölçüm modelinden çıkartılmıştır.

Modifikasyonlar yapıldıktan sonra terfi boyutunun 45, iş güvencesizliği boyutunun 51 ve psikolojik sözleşme ihlalindeki 57 numaralı ifadelerinin faktör yükleri 0,708'in altında hesaplanmıştır. Ancak, her bir ölçeğin AVE ve CR değerleri kabul edilebilir değerin üzerinde olması nedeniyle belirtilen ifadeler ölçüm modelinde tutulmuştur.

Ölçüm değişkenlerine ait Cronbach's Alfa katsayıları 0,780 ile 0,932 arasında; CR katsayıları ise 0,793 ile 0,933 arasındadır. Elde edilen değerler iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığına işaret etmektedir. Ek. 2'deki değerler incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,657 ile 0,926 arasında; AVE değerlerinin de 0,598 ile 0,777 arasındadır. Elde edilen değerler birleşme geçerliğinin sağlandığına işaret etmektedir.

Ayrışma geçerliğinin (discriminant validity) incelenmesinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT ölçütü kullanılmıştır. Fornell ve Larcker (1981) sonuçları Çizelge 5.3'te, HTMT katsayıları da Çizelge 5.4.'te gösterilmiştir.

Çizelge 5.3. Ayrışma Geçerliğine ilişkin Sonuçlar (Fornell ve Larcker Kriteri)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. f.o	,774									
2. eğt.	,686	,854								
3. ücr.	,365	,361	,841							
4. d.ç.s.	,597	,586	,287	,882						
5. terfi	,494	,485	,544	,404	,785					
6. işg.	,486	,462	,435	,447	,588	,777				
7. İAN	-,541	-,493	-,459	-,549	-,582	-,590	,840			
8. PSİ	-,561	-,495	-,481	-,541	-,556	-,570	,786	,825		
9. ÜKD	-,415	-,327	-,253	-,467	-,327	-,428	,676	,727	,873	
10. Eİ	,533	,513	,339	,528	,508	,537	-,677	-,690	-,542	,777

f.o=Fiziki Ortam, eğt= Eğitim Olanakları, ücr= Ücret, d.ç.s= Düzensiz Çalışma süreleri, işg=İş güvencesizliği, İAN= İşten Ayrılma Niyeti, PSİ= Psikolojik Sözleşme İhlali, ÜKD=Üretkenlik Karşıtı Davranışlar, Eİ=Etik İklim

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Çizelge 5.3'te kalın olarak belirtilen değerler AVE'nin karekök değerleri, diğer katsayılar değişkenler arasındaki korelasyon değerleridir. Çizelge 5.3'te görüldüğü üzere, değişkenlerin AVE değerinin karekökü, diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksektir. Ayırışma geçerliliğine ilişkin bir diğer ölçüt olan HTMT kriteri aşağıda Çizelge 5.4'te verilmiştir.

Çizelge 5.4. HTMT Kriteri (Heterotrait-monotrait ratio)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. f.o	1									
2. eğt.	0,745	1								
3. ücr.	0,398	0,387	1							
4. d.ç.s.	0,655	0,639	0,305	1						
5. terfi	0,562	0,545	0,612	0,453	1					
6. işg.	0,566	0,541	0,515	0,532	0,721	1				
7. İAN	0,591	0,539	0,499	0,609	0,656	0,698	1			
8. PSİ	0,592	0,525	0,509	0,581	0,611	0,659	0,855	1		
9. ÜKD	0,430	0,343	0,259	0,496	0,354	0,484	0,722	0,755	1	
10. Eİ	0,583	0,564	0,368	0,587	0,569	0,637	0,755	0,748	0,578	1
Ortalama	3,58	3,33	2,43	3,41	3,10	2,87	2,90	2,37	3,00	3,32
Standart Sapma	,92	1,03	1,00	1,17	,87	,90	1,05	1,23	1,14	,91

HTMT ölçütü, bir araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir (Henseler vd., 2015). Araştırmacılar HTMT değerinin; teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olmasını gerektiğini belirtmişlerdir(Henseler vd., 2015). Çizelge 5.4'e göre tüm katsayılar 0,90'nın altındadır. Fornell-Larcker ve HTMT ölçütlerine ilişkin sonuçlar ayırışma geçerliğinin sağlandığına işaret etmektedir.

6. BULGULAR

6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

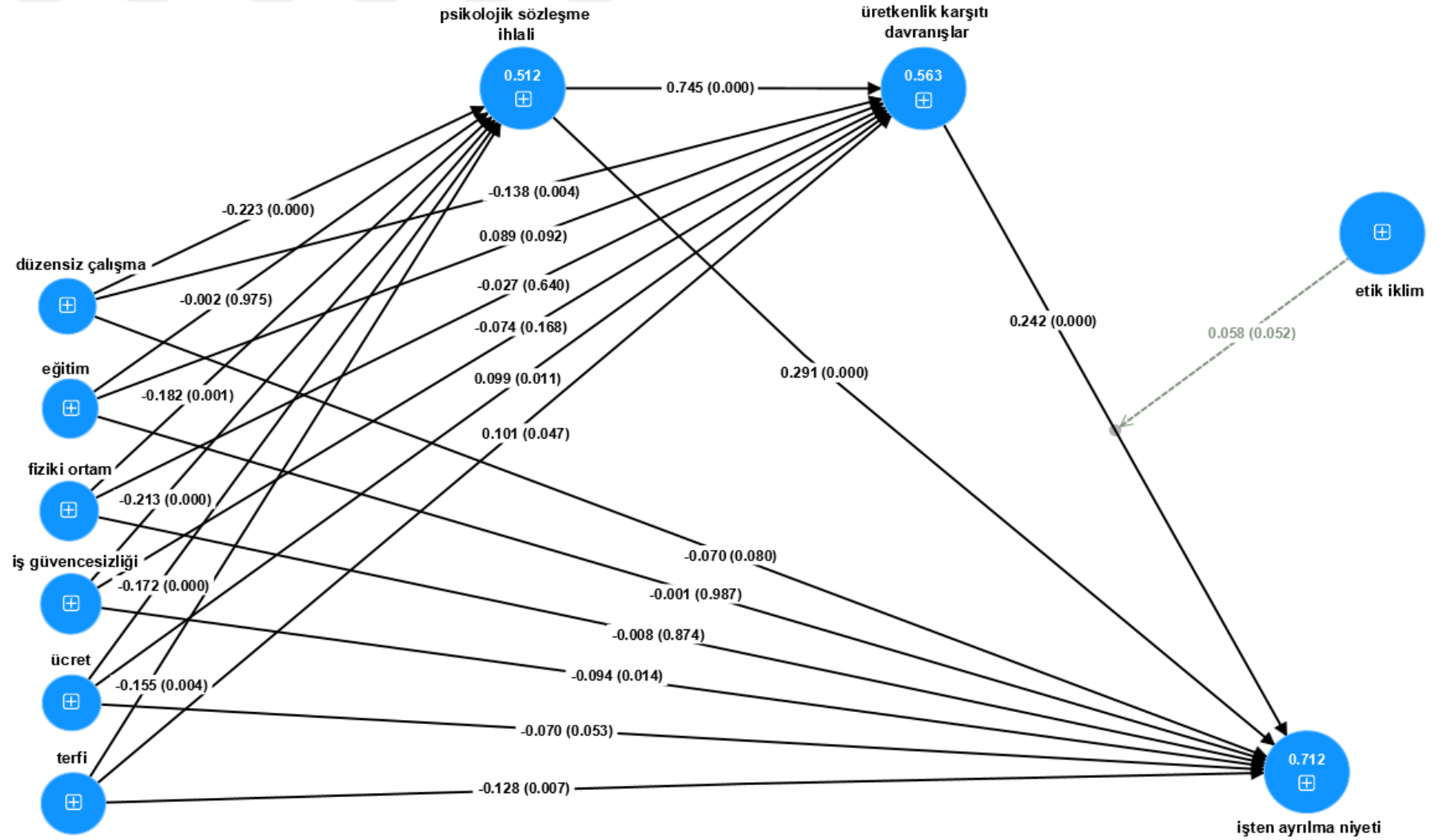
Katılımcılara ait demografik özellikler aşağıda Çizelge 6.1’de yer almaktadır. Çizelge 6.1’de görüldüğü üzere 419 otel çalışanının yaklaşık %54’ü erkektir. Katılımcıların yaklaşık %67’si ise 30 yaşından küçük, yaklaşık %54’ü bekârdır. Evli oranı % 39’dur. Mezuniyet bilgileri ile ilgili duruma bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun ilköğretim(%10) veya orta öğretim-lise (%47) mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunu çalışan oranı %25 dolayındadır. Turizm eğitimi alanların oranı %52’dir. Katılımcıların %95’i TC uyruklu olup, yaklaşık %65’i 10.000 TL ve altında bir ücret almaktadır. 12.000 TL’nin üzerinde ücret alanların oranı %10 dolayındadır. Katılımcıların %67’si işgören pozisyonunda, %22’si alt kademe yönetici, yaklaşık %10’u orta kademe yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Toplam sektör deneyimi 5 yıldan az olanların oranı %55 civarındadır. 10 yıl üstü sektör tecrübesi olan katılımcı oranı ise yaklaşık %20 civarındadır. Mevcut iş yerinde 1 yıldan az süredir çalışıyor olanların oranı %17 civarındayken, 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların oranı %52’dir. Çalışma süreleri bakımından 10 saat ve üzeri çalışan oranı yaklaşık %29 dur. Bunların %2,3’ü ise 13-15 saat arası çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun ise 7-9 saat arası çalışmaktadır. Katılımcıların %40’ı bağımsız otellerde, %30’u ulusal zincir otellerde, diğer %30’u da uluslararası zincir otellerde çalışmaktadır. Bu katılımcılar en çok yiyecek –içecek (%39), mutfak (%19), ön büro (%17), kat hizmetleri (%10) ve İKY (%10) departmanında çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Son olarak katılımcıların sadece %12’lik kısmı bir sendikaya üye olduğunu beyan etmiştir. Demografik özellikler göz önünde bulundurulduğunda literatürde otelcilik sektörüne ilişkin yapılan değerlendirmelerle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Çizelge 6.1. Katılımcılara ilişkin demografik istatistikler

Değişkenler	Örneklem (419)	Oran (%)	Değişkenler	Örneklem (419)	Oran (%)
Cinsiyet			Uyruk		
Erkek	225	53,7	TC	397	94,7
Kadın	194	46,3	Diğer	22	5,3
Yaş			Medeni Durum		
20 ve altı	81	19,3	Evli	165	39,4
21-29	199	47,5	Bekar	226	53,9
30-39	91	21,7	Diğer	28	6,7
40-49	33	7,9			
50 ve üstü	15	3,6			
Eğitim			Gelir		
İlköğretim	42	10,0	5000 TL ve altı	62	14,8
Ortaöğretim	195	46,6	5.001- 8.000 TL arası	83	19,8
Ön lisans	67	16,0	8.001-10.000 TL arası	125	29,8
Lisans	104	24,8	10.001-12.000 TL arası	106	25,3
Lisansüstü	11	2,6	Diğer	43	10,3
Görev			Kadro Durumu		
İşgören	281	67,1	Sezonluk	203	48,4
Alt Kademe Yönetici	92	22,0	Sürekli	143	34,1
Orta Kad. Yönetici	40	9,5	Part-Time	8	1,9
Üst Kademe Yönetici	6	1,4	Stajyer	65	15,5
Toplam deneyim			İş yerindeki deneyim		
1 yıldan az	44	10,5	1 yıldan az	69	16,5
1-5 yıl	187	44,6	1-3 yıl	217	51,8
6-10 yıl	106	25,3	4-6 yıl	88	21,0
11-15 yıl	44	10,5	7-9 yıl	20	4,8
16 yıl ve üzeri	38	9,1	10 yıl ve üzeri	25	6,0
Çalışma süreleri			Otel Sahiplik Durumu		
4-6 saat	7	1,7	Bağımsız Otel	169	40,3
7-9 saat	290	69,2	Ulusal Zincir	125	29,8
10-12 saat	112	26,7	Uluslararası Zincir	125	29,8
13-15 saat	10	2,3			
Departman			Turizm Eğitimi		
Ön Büro	70	16,7	Evet	218	52,0
F/B	163	38,9	Hayır	201	48,0
Kat Hizmetleri	40	9,5			
Mutfak	78	18,6	Sendika Üyeliği		
İKY	38	9,6	Evet	49	11,7
MİY	12	2,7	Hayır	370	88,3
Diğer	18	4,1			

6.2. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırma hipotezlerini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli (YEM) aşağıda Şekil 6.1’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS v.4 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir (Ringle vd., 2022; Yıldız, 2021). Araştırma modeline ilişkin; doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de PLSpredict analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada hem seri aracılık etkisinin analizinde hem de diğer aracılık etkilerinin analizinde SmartPLS programından istifade edilmiştir. Bu program değişkenler arasında etkileri tek tek olduğu gibi seri olarak (zincirleme) da test etmeye olanak sağlamaktadır (Hair vd., 2022). Program doğrudan ve dolaylı etkilerin analizini test etmede “bootstrapping” (yeniden örnekleme) yöntemini kullanmaktadır. Araştırmacılar dolaylı etkilerin anlamlılığını test etmede Baron ve Keny’nin (1986) geleneksel aracılık testine (sobel) göre daha duyarlı ve güçlü bir yöntem olan yeniden örnekleme yöntemini önermektedirler (Zhao, Lynch ve Chen, 2010; Gürlek, 2018). Araştırmada Zhao vd (2010)’nin aracılık etki yöntemi takip edilmiştir. Araştırma modeline ilişkin; VIF, R^2 , f^2 ve Q^2 değerleri Çizelge 6.2.’de, araştırma modeli etki katsayıları da Çizelge 6.3’te sunulmuştur.

Çizelge 6.2: Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler		VIF	R^2	f^2	Q^2
Fiziki ortam		2.257	0.512	0.030	0.492
Eğitim olanakları		2.179		0.000*	
Ücret		1.479		0.041	
Düzensiz çalışma süreleri	PSİ	1.765		0.057	
Terfi		1.958		0.025	
İş güvencesizliği		1.745		0.053	
Fiziki ortam		2.326	0.563	0.001*	0.262
Eğitim olanakları		2.179		0.008*	
Ücret		1.539		0.015*	
Düzensiz çalışma süreleri	ÜKD	1.867		0.023	
Terfi		2.007		0.012*	
İş güvencesizliği		1.838		0.007*	
PSİ		2.048		0.619	

Çizelge 6.2. (devam): Araştırma Modeli Katsayıları

Değişkenler	VIF	R ²	f ²	Q ²
Fiziki ortam	2.334	0.712	0.000*	0.558
Eğitim olanakları	2.256		0.000*	
Ücret	1.594		0.011*	
Düzensiz çalışma süreleri	1,933		0.009*	
Terfi	2.061		0.027	
İş güvencesizliği	1.910		0.016*	
PSİ	3.810		0.077	
ÜKD	2.327		0.087	
Etik iklim x ÜKD	1.080		0.010*	

*bir etki yok

Ölçüm modelindeki endojen değişkenler olan PSİ, ÜKD ve İAN'nin R² değerleri hesaplanmıştır. Çizelge 6.2. incelendiğinde PSİ'nin %51, ÜKD'nin %56 ve İAN de %71 oranında açıklandığı tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenirken değişkenlerin birbiri üzerindeki etki büyüklükleri incelenmiştir. Etki büyüklüğü katsayısı (f²) 0,02 düzeyinden düşük olduğunda bir etkiden bahsedilemez (Sarstedt vd., 2017). Bununla birlikte, katsayı 0,02 üzerinde bir değerde ise düşük; 0,15'den büyük değere sahipse orta; 0,35 üstünde bir değere sahipse yüksek etki büyüklüğü olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Çizelge 6.2'de yer alan (f²) değerleri incelendiğinde, PSİ değişkeni üzerinde fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi ve iş güvencesizliğinin düşük; ÜKD değişkeni üzerinde düzensiz çalışma sürelerinin düşük, PSİ değişkeninin etki büyüklüğü ise yüksektir. Son olarak, İAN değişkeni üzerinde terfi, PSİ ve ÜKD değişkenlerinin düşük seviyede etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma modeline ilişkin tahmin gücü analizi gerçekleştirilmiştir. Tahmin gücü araştırmada yer alan egzojen değişkenlerin endojen değişkenini tahmin etme gücüyle ilgili bilgi verir. Tahmin gücüne ilişkin değerler "Q²" katsayısı ile ifade edilir. Bu araştırmada PSİ, ÜKD ve İAN endojen değişkenlerdir. Bu değişkenler için hesaplanan Q² katsayılarının sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2022). Çizelge 6.2. incelendiğinde Q² değerleri

sıfırdan büyüktür. Bu doğrultuda araştırma modelinin PSİ, ÜKD ve İAN değişkenleri üzerinde tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

VIF (Variance Inflation Factor) araştırma değişkenleri arasında doğrusallık olup olmadığını kontrol etme ölçütlerinden biridir. Smart PLS 4 programı yardımıyla bu değerler ölçülebilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, VIF katsayılarının eşik değer olan 5'in altındadır. Bu durum değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2022).

6.2.1. Araştırma Modeline İlişkin Doğrudan Etki Hipotezleri

Araştırma modeline ait doğrudan etki katsayılarına Çizelge 6.3'te, dolaylı etki katsayılarına da Çizelge 6.4.'te yer verilmiştir.

Çizelge 6.3. Araştırma Modeli Doğrudan Etki Katsayıları

DEĞİŞKENLER		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	P
Fiziki ortam	----->	-0.182	0.056	3.246	0.001
Eğitim olanakları	----->	-0.002	0.053	0.031	0.975
Ücret	----->	-0.172	0.044	3.942	0.000
Düzensiz çalışma süreleri	----->	-0.223	0.053	4.218	0.000
Terfi	----->	-0.155	0.054	2.864	0.004
İş güvencesizliği	----->	-0.213	0.054	3.955	0.000
Fiziki ortam	----->	-0.027	0.059	0.468	0.640
Eğitim olanakları	----->	0.089	0.053	1.687	0.092
Ücret	----->	0.099	0.039	2.541	0.011
Düzensiz çalışma süreleri	----->	-0.138	0.047	2.895	0.004
Terfi	----->	0.101	0.051	1.984	0.047
İş güvencesizliği	----->	-0.074	0.053	1.380	0.168
PSİ	----->	0.745	0.047	15.777	0.000
Fiziki ortam	----->	-0.008	0.053	0.158	0.874
Eğitim olanakları	----->	-0.001	0.049	0.016	0.987
Ücret	----->	-0.070	0.036	1.932	0.053

Çizelge 6.3. (devam) Araştırma Modeli Doğrudan Etki Katsayıları

Düzensiz çalışma süreleri	----->	-0.070	0.040	1.749	0.080
Terfi	----->	-0.128	0.048	2.683	0.007
İş güvencesizliği	----->	-0.094	0.038	2.452	0.014
PSİ	----->	0.291	0.064	4.572	0.000
ÜKD	----->	0.242	0.050	4.813	0.000
Etik İklim x ÜKD	----->	0.058	0.030	1.944	0.052

Çizelge 6.3'teki değerler incelendiğinde,

- Eğitim olanaklarının PSİ üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bunun yanında, fiziki ortam ($\beta=-0.182$; $p<0,01$), ücret ($\beta=-0.172$; $p<0,01$), düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.223$; $p<0,01$), terfi olanakları ($\beta=-0.155$; $p<0,01$) ve iş güvencesizliği ($\beta=-0.213$; $p<0,01$) değişkenlerinin PSİ üzerindeki etkileri negatif ve anlamlıdır.
- Ücret ($\beta=0.099$; $p<0,01$), terfi imkanları ($\beta=0.101$; $p<0,01$) ve PSİ ($\beta=0.745$; $p<0,01$) değişkenlerinin ÜKD üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Buna karşılık, düzensiz çalışma sürelerinin ($\beta=-0.138$; $p<0,01$) ÜKD üzerindeki etkisi negatif yönlü ve anlamlıdır. Diğer yandan; fiziki ortam, eğitim olanakları ve iş güvencesizliğinin ÜKD üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p>0,05$).
- Terfi imkanları ($\beta=-0.128$; $p<0,01$) ve iş güvencesizliğinin ($\beta=-0.094$; $p<0,01$) işten ayrılma niyeti (İAN) üzerindeki doğrudan etkisi negatif ve anlamlı iken; fiziki ortam, eğitim olanakları, ücret ve düzensiz çalışma süreleri değişkeninin İAN üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Diğer yandan, PSİ ($\beta=0.291$; $p<0,01$) ve ÜKD ($\beta=0.242$; $p<0,01$) değişkenlerinin İAN üzerindeki etkisi ise pozitif yönlü ve anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre H5, H6, H7, H9, H10, H11, H12, H13, H22, H23, H24, H26 ve 27 hipotezleri desteklenmiş, H1, H2, H3, H4, H8, H20, H21, H25 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Araştırmaya dahil edilen kontrol değişkenleri cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet derecesi, turizm eğitimi alma durumu, otel sahiplik durumu, toplam deneyim süresi, departman ve işletmedeki görevleridir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerde kontrol değişkenlerine göre farklılık olup olmadığı kontrol edildiğinde farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre;

Cinsiyet değişkenine göre kadın çalışanların PSİ algısının İAN üzerindeki etkisi anlamlı değilken ($p>0,05$), erkek çalışanlarda bu etki anlamlıdır ($\beta=0.493$; $p<0,01$). Kadın

Çalışanlarda terfi imkanlarının İAN zerindeki etkisi anlamlı iken erkek çalışanlarda terfi imkanlarının İAN zerindeki etkisi anlamsızdır. Yanı sıra erkek çalışanlarda terfi imkanlarının PSİ zerindeki etkisi olumsuz ve anlamlıdır ($\beta=-0.256$; $p<0,01$). Bu durum, erkek çalışanların terfi imkanları açısından vadeliden sözler yerine getirilmeyince PSİ olarak algılamakta ancak, işsiz kalma korkusu, yeni iş bulamama ve aile geçim sorumluluğunun toplumumuzda erkeklerin sorumluluğunda olması nedeni ile işte kalmaya devam etme niyetinde olması ile ilgili olabilir.

Yaş grupları arasındaki farklılar incelendiğinde, 20 yaş altı grubundaki çalışanlarda, fiziki ortam koşulları PSİ algısını olumsuz ve anlamlı ($\beta=-0.296$; $p<0,01$) olarak etkilerken; 30-39 yaş arasındaki çalışanlarda düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.394$; $p<0,01$) ve iş güvencesizliği ($\beta=-0.345$; $p<0,01$) PSİ'yi olumsuz etkilemektedir. Literatüre paralel olarak yetişkin grubundaki çalışanlarda sosyal hayattaki sorumluluklar ve iş aile yaşamı dengesi hususundaki hassasiyetleri çalışma süreleri ve işsizlik endişesi bu durumun yaşanmasında etkili olmuş olabilir.

Medeni durum açısından bakıldığında, evlilerde iş güvencesizliği ($\beta=-0.290$; $p<0,01$) ve terfi imkanları ($\beta=-0.258$; $p<0,05$) PSİ üzerinde olumsuz ve anlamlı etkiye sahiptir. Dul grubundaki çalışanlarda ise sadece ücret değişkeninin PSİ zerindeki etkisi olumsuz ve anlamlıdır ($\beta=-0.565$; $p<0,05$). Ayrıca, sadece bekarlarda terfi imkanları İAN'yi olumsuz ve anlamlı etkilemektedir ($\beta=-0.160$; $p<0,01$). Bu durum bekar çalışanların kariyer yapma idealleri ile ilgili olabilir. Evli alışanların terfi imkanlarına ilişkin olumsuz algılar aile geçimi ile ilgili sorumlulukları nedeniyle İAN'ye dönüşmüyor olabilir.

Turizm eğitimi alma durumuna göre kontrol sağlandığına, turizm eğitimi alanlarda terfi imkanları algısının İAN zerindeki etkisi anlamlı iken ($\beta=-0.145$; $p<0,05$) turizm eğitimi almayanlarda bu etki anlamsızdır. Turizm eğitimi alan çalışanlar mesleki eğitimleri doğrultusunda terfi ve ilerleme imkanlarını daha çok önemsemekte ve bu durum işten ayrılma niyetlerini belirlemektedir.

Lisans eğitimi alanlarda ücret değişkeninin İAN zerindeki etkisi olumsuz ve anlamlı ($\beta=-0.265$; $p<0,01$) iken, ortaöğretim derecesine sahip çalışanlarda bu etki anlamlı değildir ($p> 0,05$). Eğitim düzeyi arttıkça ücret hassasiyeti artmaktadır. Aynı doğrultuda, lisans derecesine sahip çalışanlarda düzensiz çalışma süreleri değişkeninin KD zerindeki etkisi olumsuz ve anlamlı ($\beta=-0.290$; $p<0,01$) iken, ortaöğretim

düzeyinde bu etki anlamlı değildir ($p > 0,05$). Lisans derecesine sahip çalışanlarda ÜKD sergilenmesinin önemli etkenlerinden biri düzensiz çalışma süreleridir.

Otel sahiplik durumuna göre kontrol sağlandığında, uluslararası zincir otellerde terfi ($\beta = -0.245$; $p < 0,01$) ve mesleki eğitim olanaklarının ($\beta = -0.276$; $p < 0,05$) PSİ üzerinde olumsuz ve anlamlı etkisi vardır. Bu etki ulusal zincir ve bağımsız otellerde anlamlı değildir ($p > 0,05$). Buna ek olarak, uluslararası zincir otellerde terfi imkanlarının İAN üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi varken; diğer gruplarda bu etki anlamlı değildir. Öte yandan, ulusal zincir oteller düzensiz çalışma süreleri ($\beta = -0.172$; $p < 0,01$) ve ücret ($\beta = -0.179$; $p < 0,01$) İAN üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Diğer gruptaki çalışanlarda bu etkiler anlamlı değildir ($p > 0,05$). Buna göre uluslararası zincir otel çalışanlarında İAN üzerinde otelin terfi imkanları belirleyici iken; ulusal zincir otellerde düzensiz çalışma süreleri ve ücret koşulları İAN'nin belirleyicileri olarak görülmektedir denilebilir. Başka bir ifade ile bu durum otel gruplarının güçlü ve zayıf yönlerini işaret etmektedir.

Sektördeki toplam deneyim süresi açısından, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların terfi konusuna daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Buna göre bu gruptaki çalışanlarda terfi imkanları ile ilgili olumsuz algılar PSİ üzerinden ÜKD'yi olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = -0.617$; $p < 0,01$). 11 - 15 yıl arası ($\beta = -0.333$; $p < 0,05$) ve 6 – 10 yıl arası ($\beta = -0.280$; $p < 0,01$) toplam deneyime sahip çalışanlarda, iş güvencesizliği PSİ üzerinde olumsuz etkiye sahipken; 1-5 yıl ve 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlarda fiziki ortam koşulları (1-5 yıl: $\beta = -0.327$; $p < 0,01$; 1 yıldan az: $\beta = -0.280$; $p < 0,01$), ücret (1-5 yıl: $\beta = -0.142$; $p < 0,05$; 1 yıldan az: $\beta = -0.286$; $p < 0,01$) ve düzensiz çalışma süreleri (1-5 yıl: $\beta = -0.345$; $p < 0,01$; 1 yıldan az: $\beta = -0.299$; $p < 0,01$) PSİ üzerinde olumsuz ve anlamlı etkiye sahiptir. Bunun yanında, 6-10 yıl arası toplam deneyim süresine sahip çalışanlarda terfi imkanları ($\beta = -0.108$; $p < 0,05$) ve ücret koşulları ($\beta = -0.146$; $p < 0,05$) İAN'yi olumsuz olarak etkilemektedir. Toplam deneyim süresi arttıkça terfi imkanları ve iş güvencesizliği PSİ unsuru olarak daha çok önemslenmekteyken, 5 yıldan az tecrübeye sahip çalışanların PSİ konusunda fiziki ortam koşulları, düzensiz çalışma süreleri ve ücret konusunda daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu durum nispeten düşük deneyim sürelerine sahip çalışanların genç bireylerden oluşması ile alakalı olabileceği gibi, daha çok çalışma süresine sahip çalışanların sektördeki şartları daha çok kanıksamış olmaları ile ilgili de olabilir. İlginç bir şekilde, 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip gruptaki çalışanlarda mesleki eğitim olanaklarının ÜKD üzerinde olumlu ve anlamlı

etkisi tespit edilmiştir ($\beta=0.582$; $p<0,01$). Mesleki eğitim olanaklarına ilişkin olumlu algılar ÜKD sergilenmesinin önüne geçmektedir.

Departmanlar arası farklılıklar için kontrol değişkenleri analize dahil edildiğinde, yiyecek-içecek departmanında düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.244$; $p<0,01$) ve ücret ($\beta=-0.312$; $p<0,01$); kat hizmetleri departmanında iş güvencesizliği ($\beta=-0.404$; $p<0,01$); mutfak departmanında düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.317$; $p<0,01$) ve fiziki ortam koşulları ($\beta=-0.441$; $p<0,01$); ön büro departmanında ise düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.365$; $p<0,01$), terfi olanakları ($\beta=-0.338$; $p<0,01$) ve iş güvencesizliği ($\beta=-0.225$; $p<0,05$) PSİ üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Diğer yandan, yiyecek-içecek departmanında düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.181$; $p<0,01$); ön büro departmanında ise fiziki çalışma koşulları ($\beta=-0.281$; $p<0,05$) ÜKD'yi olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna karşılık, yiyecek-içecek departmanında ücret ($\beta=0.189$; $p<0,01$) ÜKD üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ücrete ilişkin pozitif algılar ÜKD sergilenmesini azaltmaktadır. Bu anlamda yiyecek-içecek departmanı çalışanları için ücret ÜKD'nin görülmemesinde belirleyici etkindir. Bu pozitif etki sadece yiyecek-içecek departmanına özgüdür, diğer departmanlarda böyle bir sonuca rastlanılmamıştır. Yanı sıra yiyecek-içecek departmanında düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.127$; $p<0,05$) ve terfi olanakları ($\beta=-0.164$; $p<0,01$) İAN'yi olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir. Yukarıda verilenler dışından diğer gruplardaki etkiler anlamlı değildir ($p>0,05$).

6.2.2. Aracılık ve Seri Aracılık Hipotezleri

Bu araştırmada iki aracı değişkeni içeren bir seri aracılık modeli test edilmiştir. Araştırmada kurgulanan teorik model, psikolojik sözleşme ihlali (PSİ) ve üretkenlik karşıtı davranışlar (ÜKD) aracı değişkenleri ile çalışma koşullarının (ÇK) her bir alt değişkeninin işten ayrılma niyeti (İAN) üzerinde üçer tane dolaylı, birer tane de doğrudan olmak üzere dörder (4) farklı etkiyi göstermektedir. Dolaylı etkiler, ÇK'dan İAN'ye bir veya iki aracı (PSİ, ÜKD) değişkenle ulaşılacak her bir yol takip edilerek elde edilebilmektedir. Buna göre (1) ÇK'nın PSİ üzerinden İAN'ye etkisi, (2) ÇK'nın ÜKD üzerinden İAN'ye etkisi ($X \rightarrow M1 \rightarrow Y$; $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$) ve (3) ÇK'nın PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'ye seri aracı etkisi ($X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$) olabilmektedir. (4) ÇK'nın İAN üzerindeki etkisi ($X \rightarrow Y$) ise doğrudan etkiyi temsil etmektedir. Değişkenler arası

dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadığına bakılırken SmartPLS v.4 istatistik programı aracılığıyla yeniden örnekleme (bootstrapping) metodu kullanılmıştır. Şekil 5.1.'de iki aracı değişkenden oluşan seri çoklu aracılık modelinin istatistiksel diyagramı sunulmuştur. Araştırma modeline ait dolaylı etki katsayılarına aşağıda Çizelge 6.4.'te yer verilmiştir.

Çizelge 6.4. Araştırma Modeli Dolaylı Etki Katsayıları ve Seri Aracılık Modeli Testleri

Değişkenler					Etki	SS	t değeri	p		
Fiziki Ortam	->	PSİ	->	İAN	-0.053	0.019	2.747	0.006		
Eğitim	->	PSİ	->	İAN	-0.000	0.016	0.031	0.976		
Ücret	->	PSİ	->	İAN	-0.050	0.016	3.052	0.002		
Düzensiz Çalışma süreleri	->	PSİ	->	İAN	-0.065	0.023	2.863	0.004		
Terfi	->	PSİ	->	İAN	-0.045	0.020	2.236	0.025		
İş Güvencesizliği	->	PSİ	->	İAN	-0.062	0.021	2.996	0.003		
Fiziki Ortam	->	ÜKD	->	İAN	-0.007	0.015	0.455	0.649		
Eğitim	->	ÜKD	->	İAN	0.022	0.014	1.513	0.130		
Ücret	->	ÜKD	->	İAN	0.024	0.011	2.177	0.030		
Düzensiz Çalışma süreleri	->	ÜKD	->	İAN	-0.033	0.015	2.290	0.022		
Terfi	->	ÜKD	->	İAN	0.024	0.013	1.830	0.067		
İş Güvencesizliği	->	ÜKD	->	İAN	-0.018	0.014	1.288	0.198		
Fiziki Ortam	->	PSİ	->	ÜKD	-0.136	0.044	3.104	0.002		
Eğitim	->	PSİ	->	ÜKD	-0.001	0.039	0.031	0.975		
Ücret	->	PSİ	->	ÜKD	-0.128	0.034	3.737	0.000		
Düzensiz Çalışma süreleri	->	PSİ	->	ÜKD	-0.166	0.038	4.327	0.000		
Terfi	->	PSİ	->	ÜKD	-0.115	0.041	2.805	0.005		
İş Güvencesizliği	->	PSİ	->	ÜKD	-0.159	0.042	3.788	0.000		
PSİ	->	ÜKD	->	İAN	0.180	0.038	4.763	0.000		
Fiziki Ortam	->	PSİ	->	ÜKD	->	İAN	-0.033	0.014	2.423	0.015
Eğitim	->	PSİ	->	ÜKD	->	İAN	-0.000	0.010	0.031	0.975
Ücret	->	PSİ	->	ÜKD	->	İAN	-0.031	0.010	2.969	0.003
Düzensiz Çalışma süreleri	->	PSİ	->	ÜKD	->	İAN	-0.040	0.012	3.314	0.001
Terfi	->	PSİ	->	ÜKD	->	İAN	-0.028	0.010	2.684	0.007
İş Güvencesizliği	->	PSİ	->	ÜKD	->	İAN	-0.038	0.013	2.865	0.004

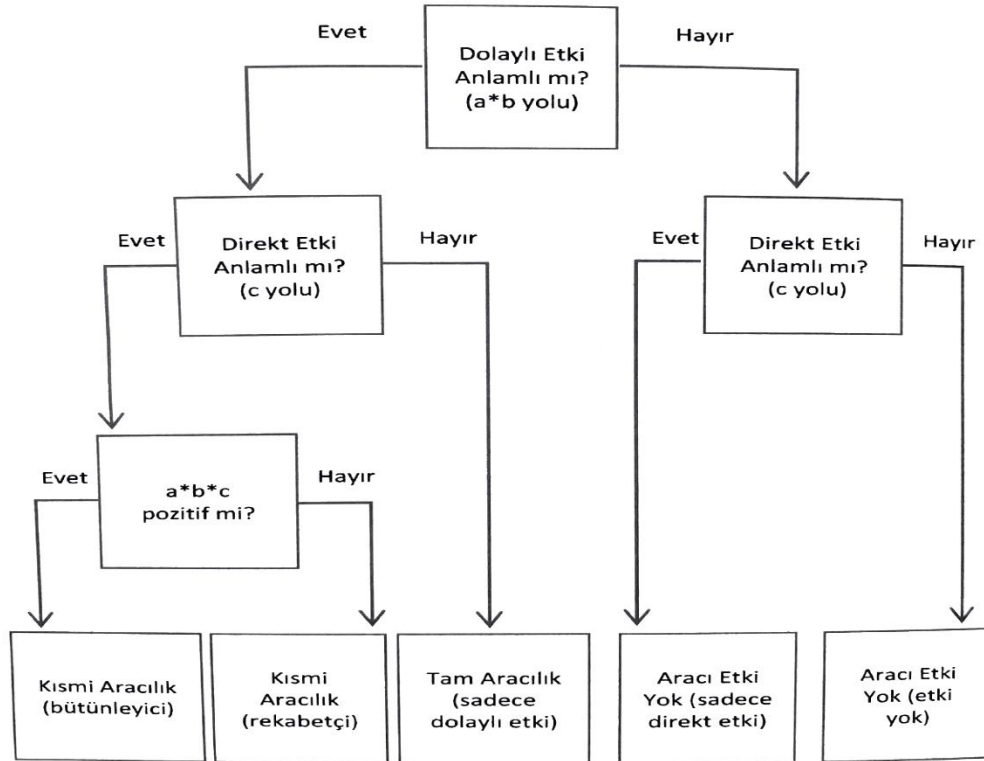
Etki= Standardize β , SS= Standart Sapma

Çizelge 6.4'teki değerler incelendiğinde,

- Fiziki ortam koşulları ($\beta=-0.053$; $p<0,01$), ücret ($\beta=-0.050$; $p<0,01$), düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.065$; $p<0,01$), terfi ($\beta=-0.045$; $p<0,05$) ve iş güvencesizliği ($\beta=-0.062$; $p<0,01$), PSİ üzerinden İAN'yi negatif etkilemektedir. Bununla birlikte, eğitim olanakları İAN ilişkisinde PSİ'nin aracılık etkisi yoktur ($p>0,05$).

- ÜKD, ücret ($\beta=0.024$; $p<0,05$) ve düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.033$; $p<0,05$) değişkenlerinin İAN ile ilişkisine aracılık etmektedir. Diğer yandan fiziki ortam, eğitim, terfi ve iş güvencesizliği değişkenleri ile İAN arasındaki ilişkide ÜKD'nin aracılık etkisi yoktur ($p>0,05$).
- Fiziki ortam ($\beta=-0.136$; $p<0,01$), ücret ($\beta=-0.128$; $p<0,01$), düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.166$; $p<0,01$), terfi ($\beta=-0.115$; $p<0,01$) ve iş güvencesizliği ($\beta=-0.159$; $p<0,01$) değişkenlerinin PSİ üzerinden ÜKD üzerindeki dolaylı etkileri olumsuz ve anlamlıdır. PSİ'nin eğitim olanakları değişkeni ile ÜKD arasındaki ilişkide dolaylı etkisi anlamlı değildir ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlara göre ÜKD, PSİ ile İAN arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir ($\beta=0.180$; $p<0,01$).
- Seri aracılık hipotezleri sonuçlarına göre, fiziki ortam ($\beta=-0.033$; $p<0,01$), ücret ($\beta=-0.031$; $p<0,01$), düzensiz çalışma süreleri ($\beta=-0.040$; $p<0,01$), terfi imkanları ($\beta=-0.028$; $p<0,01$) ve iş güvencesizliği değişkenleri ($\beta=-0.038$; $p<0,01$) PSİ ve ÜKD aracılığıyla İAN'yi seri olarak olumsuz etkilemektedir. PSİ ve ÜKD değişkenlerinin eğitim olanakları ile İAN arasındaki ilişkide ise seri aracılık rolü anlamlı değildir ($p>0,05$).

Araştırmamız seri aracılık ilişkileri üzerine odaklandığından bu kısımda seri aracılık rolünün türü ile ilgili bilgi verilmiştir. Yukarıda elde edilen bulgular doğrultusunda aracılık etkisinin türünü belirlerken Zhao vd (2010)'nin yönergesi takip edilmiştir. Bu doğrultuda aracılık etkisinin türlerinin belirlenmesinde Yıldız'ın (2021, s. 132) aracı etki karar ağacı direktiflerine göre hareket edilmiştir.



Şekil 6.2. Zhao vd. (2010)'nin Aracı Etki Karar Ağacı (Yıldız, 2021, s.132)

Fiziki ortam koşulları → PSİ → ÜKD → İAN; ücret → PSİ → ÜKD → İAN ve düzensiz çalışma süreleri → PSİ → ÜKD → İAN yollarındaki dolaylı etkinin anlamlı olması, fiziki ortam, ücret ve düzensiz çalışma süreleri değişkenlerinin her birinin İAN üzerindeki doğrudan etkisinin ise anlamsız olması nedeniyle PSİ ve ÜKD'nin bu yollardaki seri aracılık etkisi tam aracılık etkisidir (Zhao vd, 2010). Diğer yandan, terfi imkanları → PSİ → ÜKD → İAN ve iş güvencesizliği → PSİ → ÜKD → İAN yollarındaki dolaylı etkinin anlamlı olması, terfi imkanları → İAN ve iş güvencesizliği → İAN doğrudan etkilerin anlamlı olması ve yol katsayıları çarpımının pozitif olması nedeniyle seri aracılık etkisinin her iki yolda da bütünleyici kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

Elde edilen kanıtlarla, H14, H16, H17, H18, H19, H30, H31, H34, H35, H37, H38, H39, H40, H41, H43, H44, H45 ve H46 hipotezleri desteklenmiş; H15, H28, H29, H32, H33, H36 ve H42 hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Kontrol değişkenleri açısından etkiler incelenmiştir. İşgörenlerin medeni durumlarına göre kontrol değişkenleri analizlere dahil edildiğinde, bekar çalışanlarda düzensiz çalışma süreleri → PSİ → ÜKD → İAN ($\beta=-0.040$; $p<0,01$); fiziki ortam → PSİ → ÜKD → İAN ($\beta=-0.033$; $p<0,05$); iş güvencesizliği → PSİ → ÜKD → İAN ($\beta=-0.030$; $p<0,05$) ve ücret → PSİ → ÜKD → İAN ($\beta=-0.028$; $p<0,05$) seri aracılık etkisi olumsuz ve anlamlıdır. Diğer gruplarda bu etki anlamlı değildir ($p>0,05$).

Kontrol değişkeni olarak yaş analizlere dahil edildiğinde, 21 – 29 yaş arasındaki grupta yer alan çalışanların düzensiz çalışma süreleri → PSİ → ÜKD → İAN ($\beta=-0.037$; $p<0,01$) seri aracılık etkisi olumsuz ve anlamlıdır. Diğer gruplarda bu etki anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre genç çalışanların yoğunluğu oluşturduğu sektörde 21-29 yaş arasındaki çalışanların düzensiz çalışma sürelerini daha çok önemsediklerini söylemek mümkündür. Bu durum gençlerin sosyal yaşamda daha aktif olma istekleri ile ilgili olabileceği gibi bu yaş grubunun genellikle evliliklerin gerçekleştiği yaşam dönemine denk geliyor olması da iş aile yaşam dengesine atfedilen önemle ilgili de olabilir. Bu anlamda düzensiz çalışma süreleri, genç çalışanlarda PSİ algılanmasına, ihlal algısı ise örgüte dönük ÜKD ve İAN gibi olumsuz tutum ve davranışlara sevk etmektedir.

Turizm eğitimi alan çalışanlarda, terfi imkanları → PSİ → ÜKD → İAN seri aracılık etkisi anlamlı iken ($\beta=-0.034$; $p<0,05$); turizm eğitimi almayanlarda fiziki ortam → PSİ → ÜKD → İAN yolu anlamlıdır ($\beta=-0.046$; $p<0,05$). Buna göre, turizm eğitimi alan çalışanların terfi imkanları ile ilgili olumsuz algıları PSİ'ye neden olmakta, ihlal

algısı da zincirleme olarak ÜKD'yi etkileyerek işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Turizm eğitimi almayanlarda bu durum fiziki ortam koşullarına ilişkin olumsuz algılar üzerinden gerçekleşmektedir.

Eğitim derecesine göre karşılaştırma yapıldığında, lisans düzeyinde eğitim derecesine sahip katılımcıların düzensiz çalışma sürelerine daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Buna göre lisans mezunu katılımcılarda düzensiz çalışma süreleri, PSİ ve ÜKD üzerinden seri olarak İAN'yi olumsuz etkilemektedir ($\beta=-0.075$; $p<0,01$). Buna karşılık ortaöğretim mezunları terfi imkanları, iş güvencesizliği ve fiziki ortam koşullarını daha çok önemsemektedir. Ortaöğretim mezunları için hem terfi imkanları ($\beta=-0.036$; $p<0,05$) hem iş güvencesizliği ($\beta=-0.039$; $p<0,05$) hem de fiziki ortam değişkenleri ($\beta=-0.065$; $p<0,01$) değişkenleri, PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'yi olumsuz etkilemektedir. Buna göre terfi imkanları, iş güvencesizliği ve fiziki ortam koşullarına ilişkin olumsuz algılar, zincirleme olarak PSİ algısına neden olmakta, PSİ algısı ÜKD'ye sevk etmekte ve sonuç olarak İAN oluşmasını tetiklemektedir. Bu durum ortaöğretim mezunlarının, lisans düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanların kendilerine göre daha çabuk yeni bir iş bulabileceği veya terfi olanakları açısından şanslarının daha yüksek olmasına yönelik inançları ile ilgili olabilir. Nitekim yeni bir göreve yapılacak atamalarda genellikle daha yüksek düzeyde eğitim derecesine sahip çalışanların tercih edilmektedir. Yanı sıra sektöre erken atılan ortaöğretim mezunlarının terfi beklentileri bu durum üzerinde etkili olmuş olabilir. İlginç bir şekilde, ortaöğretim mezunları lisans mezunlarına göre fiziki çalışma ortamındaki şartlara daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir.

Otel sahiplik durumuna göre durum değerlendirildiğinde, hem bağımsız oteller ve hem de ulusal zincir otellerde iş güvencesizliği $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN (Bağımsız: $\beta=-0.050$; Ulusal zincir: $\beta=-0.072$; $p<0,05$) ve ücret $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN seri aracılık etkileri olumsuz ve anlamlı iken (Bağımsız: $\beta=-0.054$; Ulusal zincir: $\beta=-0.055$; $p<0,05$); uluslararası otellerde bu etkiler anlamlı değildir ($p>0,05$). Ulusal zincir ve bağımsız otellerdeki çalışanların ücret ve iş güvencesizliğine daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu otellerdeki çalışanlarda ücret ve iş güvencesizliğine ilişkin olumsuz algılar zincirleme olarak PSİ, ÜKD ve İAN ortaya çıkarmaktadır. Tüm bunlar otel işletmeleri için olumsuz sonuçları ifade eder. Öte yandan, daha kurumsal yapıdaki uluslararası zincir otellerde bu duruma ilişkin bir sonuca rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bu anlamda, beklenildiği şekilde uluslararası zincir otellerde iş güvencesizliği ve ücrete ilişkin çalışma koşullarındaki standartların daha iyi olarak algılandığı ifade edilebilir. Bununla birlikte, uluslararası

zincir grubundaki otel çalışanlarında terfi ($\beta=-0.151$; $p<0,01$) ve eğitim imkanlarının ($\beta=-0.170$; $p<0,05$) PSİ üzerinden ÜKD'yi olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna karşılık, bağımsız ve ulusal zincir otellerde bu etkiler anlamlı değildir ($p>0,05$). Uluslararası zincir otellerde kurumsallaşma düzeyi genellikle yüksek olduğundan ve bu işletmelerde nispeten nitelikli personelleri istihdam etmeye dikkat edildiği düşünüldüğünde yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların mesleki eğitim ve kariyer ilerleme olanakları konularında daha duyarlı olmaları daha muhtemeldir.

Diğer yandan, ulusal zincir ve bağımsız otellerde düzensiz çalışma süreleri (Bağımsız: $\beta=-0.106$, $p<0,05$; Ulusal zincir: $\beta=-0.226$; $p<0,01$), iş güvencesizliği (Bağımsız: $\beta=-0.192$; Ulusal zincir: $\beta=-0.254$; $p<0,01$) ve ücret (Bağımsız: $\beta=-0.208$; Ulusal zincir: $\beta=-0.194$; $p<0,01$) PSİ üzerinden ÜKD'yi olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir. Uluslararası zincir otellerde bu etkiler anlamlı değildir ($p>0,05$). Ek olarak, sadece bağımsız otel grubunda fiziki ortam koşulları ($\beta=-0.212$; $p<0,01$), PSİ üzerinden ÜKD'yi olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre bağımsız veya ulusal zincir otellerde durum birbirine benzemektedir. Şöyle ki bu gruplardaki çalışanlarda düzensiz çalışma süreleri, iş güvencesizliği ve ücret şartları PSİ unsuru olarak algılanırken; uluslararası zincir otellerde terfi ve mesleki eğitim imkanları daha çok PSİ unsuru olarak algılanmıştır. Ayrıca, PSİ unsuru bu koşullar ÜKD'nin belirleyicisidir.

Toplam deneyim süresine göre 6 – 10 yıl arası çalışanlarda iş güvencesizliği → PSİ → ÜKD → İAN yolu olumsuz ve anlamlıdır ($\beta=-0.058$; $p<0,05$). Diğer gruplarda bu yol anlamlı değildir. Bu gruptaki çalışanlarda iş güvencesizliği PSİ'ye neden olarak ÜKD ortaya çıkarmakta ve İAN'yi olumsuz etkilemektedir.

Departmanlar arası farklılıklar incelendiğinde yiyecek-içecek departmanında görev yapan çalışanlarda ücret → PSİ → ÜKD → İAN yolu olumsuz ve anlamlıdır ($\beta=-0.060$; $p<0,01$). Yiyecek-içecek departmanında yer alan çalışanların olumsuz ücret algıları PSİ algısının oluşmasına neden olarak ÜKD sergilenmesini tetikleyerek sonuç olarak İAN oluşmasına neden olmaktadır. Yiyecek içecek departmanında görev yapan çalışanların ücret koşullarına daha çok önem verdiği söylenebilir. Öte yandan, kat hizmetleri departmanında ise iş güvencesizliği → PSİ → ÜKD → İAN yolu olumsuz ve anlamlıdır ($\beta=-0.098$; $p<0,05$). Bunlar dışındaki seri aracılık etkileri hiçbir grup için anlamlı değildir ($p>0,05$). Buna göre kat hizmetlerindeki çalışanlar arasında iş güvencesizliği üzerinden İAN'ye uzanan zincirleme bir ilişki vardır. Bu gruptaki çalışanların iş güvencesizliği

algıları zincirleme olarak PSİ ve ÜKD oluşmasına katkı sağlayarak İAN'yi olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte, yiyecek içecek departmanında düzensiz çalışma süreleri hem ÜKD'yi ($\beta=-0.194$; $p<0,01$) hem de İAN'yi ($\beta=-0.044$; $p<0,05$) olumsuz ve anlamlı olarak etki etmektedir. Benzer şekilde, mutfak departmanı grubunda düzensiz çalışma süreleri ÜKD'yi ($\beta=-0.155$; $p<0,05$) olumsuz ve anlamlı etkilemektedir. Ön büro departmanındaki çalışanlarda düzensiz çalışma süreleri PSİ üzerinden hem ÜKD'yi ($\beta=-0.278$; $p<0,01$) hem de İAN'yi ($\beta=-0.197$; $p<0,05$) olumsuz ve anlamlı etkilemektedir. Benzer doğrultuda bu gruptakilerde terfi olanakları PSİ aracılığıyla hem ÜKD'yi ($\beta=-0.258$; $p<0,01$) hem de İAN'yi ($\beta=-0.183$; $p<0,05$) olumsuz ve anlamlı olarak etkilemektedir. Yukarıdaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere çalışanlar arasında düzensiz çalışma süreleri önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak katılımcıların işletmedeki görevlerine göre karşılaştırmalar yapıldığında, işgören olarak görev yapanlarda düzensiz çalışma süreleri $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.035$; $p<0,05$); fiziki ortam $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.038$; $p<0,05$); iş güvencesizliği $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.035$; $p<0,01$) ve ücret $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.033$; $p<0,01$) seri aracılık etkileri olumsuz ve anlamlıdır. Alt kademe yönetici grubunda sadece düzensiz çalışma süreleri $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.065$; $p<0,0$) yolu olumsuz ve anlamlıdır. Orta kademe yönetici grubunda ise iş güvencesizliği $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.494$; $p<0,01$) ve terfi $\rightarrow$ PSİ $\rightarrow$ ÜKD $\rightarrow$ İAN ($\beta=-0.315$; $p<0,05$) seri aracılık etkileri olumsuz ve anlamlıdır. Diğer seri aracılık etkiler istatistiki olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Üst ve orta kademe yöneticilere göre çalışanların düzensiz çalışma süreleri, fiziki ortam koşulları, iş güvencesizliği ve ücret konusunda daha duyarlı oldukları söylenebilir. Tıpkı işgörenler gibi operasyonel anlamda aktif olarak işlerde daha çok görev alan alt kademe yöneticilerin de düzensiz çalışma süreleri hem de ücret konusunda mustarip oldukları söylenebilir. Çünkü alt kademe yöneticilerde ücret koşullarının da hem önemli bir PSİ ($\beta=-0.191$; $p<0,05$) unsuru hem de önemli bir İAN belirleyicisi ($\beta=-0.138$; $p<0,05$) olduğu söylenebilir. Orta ve üst düzey yöneticilerin standart çalışma sürelerine sahip olması ve nispeten daha yüksek ücret alıyor olmaları söz konusu durumlar üzerinde etkili olabilir. Öte yandan, orta kademe yöneticilerin ise iş güvencesizliği ve terfi olanakları açısından PSİ algılayarak ÜKD ve İAN gibi olumsuz tutum ve davranışlara yöneldikleri anlaşılmaktadır. Bu durum üst pozisyonlara çıktıkça terfi beklentisinin artmasıyla ilgili olabileceği gibi, otel işletmelerindeki sınırlı sayıdaki yönetici kadrosunun bulunması nedeniyle işsizlik korkusuyla da ilgili olabilir.

6.2.3. Düzenleyici Etki Hipotezi

Araştırmada ÜKD ile İAN arasındaki ilişkinin etik iklim değişkeni tarafından düzenleneceği iddia edilmiştir. Bunun için SmartPLS programı aracılığıyla düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Düzenleyici etki analizine ilişkin bilgiler Çizelge 6.3'te verilmiştir. Buna göre Etik iklimin, ÜKD ile İAN arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü anlamlı değildir ($p>0,05$). Elde edilen bu sonuçla H47 hipotezi desteklenmemiştir. Düzenleyici etkinin varlığına basit eğim testine bakılarak karar verildiğinden SmartPLS programı tarafından oluşturulan eğim grafikleri Şekil 6.2'de gösterilmiştir. Şekilde her ne kadar değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin grafikler paralellik göstermese (düzenleyici etkiye işaret eder) de elde edilen sonuçlar araştırma örneklemini için istatistiki olarak anlamlı değildir.



Şekil 6.3. Etik iklim x ÜKD ----> İAN yolu Eğim Testi

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu kısımda araştırma modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular diğer araştırma sonuçları ile kıyaslanarak tartışılmış, söz konusu ilişkilere yönelik araştırmacı yorumlarına yer verilerek araştırmacı ve uygulamacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca, araştırmanın teoriye ve uygulamalarına katkıları ayrı alt başlıklarda ele alınmıştır. Son olarak araştırma sınırlılıkları ve gelecek araştırmalara önerilere yer verilmiştir. Bu başlıklara ilişkin hususlar aşağıda yer almaktadır.

7.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, araştırma hipotezlerinin çok önemli bir bölümünü açıkça desteklemiştir. Araştırma modelinin bağımlı değişkenleri olan PSİ'nin %51, ÜKD'nin %56 ve İAN de %71 oranında açıklandığı tespit edilmiştir. Otel işletmelerindeki çalışma koşulları unsurları olarak terfi olanakları ve iş güvencesizliğine ilişkin olumsuz algılar kaynakların korunması kuramı varsayımları doğrultusunda işten ayrılma niyetini artırmaktadır (H5, H6). Otel işletmelerinin düzenli bir terfi programına sahip olmaması ve/veya yapılan atamalarda adaletli bir sistemin var olmaması çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutum içinde olmasına yönelttiği anlaşılmaktadır. Yanı sıra turizmdeki işlerin mevsimsellik doğası uzun süreli istihdama engel olduğundan kariyer yapma önünde önemli bir engeldir. Elde edilen bu sonuç önceki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir (Kusluvan ve Kusluvan, 2005; Pang, Kucukusta ve Chan, 2015; Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019; Chen, Zou ve Chen, 2021). Diğer yandan, işletmelerin çalışanları ile uzun süreli istihdam ilişkisi yerine belirsiz hatta kısa dönemli ilişkiler kurmaya yöneldiğine ilişkin (iş güvencesizliği) çalışan algıları işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Benzer şekilde, Antalya bölgesindeki otellerdeki işlerin genellikle sezonluk olması çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayamaması ve kısa dönemli ilişkiler kurmasında etkili olabilir (Marinakou ve Giousmpasoglou, 2019). Örgütlerin belirli periyotlarla terfi işlemlerini gerçekleştirmeleri ve yapılacak atamalarda kurum içine öncelik vermesi bu durumu tersine çevirebilir. Bu araştırmada her ne kadar fiziki ortam koşulları, mesleki eğitim olanakları, ücret ve düzensiz çalışma sürelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı olmasa da (H1, H2, H3, H4) söz konusu değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde pek çok yönden dolaylı etkileri olduğu yukarıda ortaya konulmuştur.

Otel çalışma koşullarına ilişkin olumsuz algılar (mesleki eğitim olanakları hariç), sosyal mübadele kuramının varsayımları doğrultusunda PSİ'ye neden olmaktadır. Otel işletmelerinde iş çevresine ait ortamın temiz ve aydınlık olmasının yanında, uygun sıcaklık değerlerinde ve nemsiz bir ortamın sağlanması, sağlık açısından risklerin minimuma indirilmesi PSİ algısının oluşmaması üzerinde olumlu etkileri olacaktır. Aksi takdirde ihlal algısı oluşacaktır (H7). Bu araştırmada mesleki eğitim olanaklarının PSİ üzerindeki etkisi anlamlı değildir (H8). Diğer yandan, adil bir ücret politikasının takip edilmesi, yapılan işe ve gösterilen çabaya uygun ücret belirlenmesi PSİ oluşumunu engelleyebilir (H9). Öte taraftan, çalışan katkılarına karşılık adil olmayan ücretler ihlal algısı oluşturmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar katkılarına karşılık adil kazanımlar beklemektedirler (Blau,1964). İşletmeler günlük ve haftalık toplam çalışma sürelerinde belirli bir standarda uygun hareket etmediğinde PSİ algısı olumsuz etkilenebilir (H10). Turizmde uzun, düzensiz ve antisosyal olarak değerlendirilen çalışma süreleri iş-yaşam dengesini bozarak PSİ üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Kaya ve Karatepe,2020). Yukarıda belirtildiği üzere belirli periyotlarla terfilerin yapılması ve yapılan terfilerde adil prosedürlerin uygulanması PSİ oluşmasını önleyebilir. Aksi durumda PSİ algısı ortaya çıkacaktır (H11). Otel çalışanları ile işletmenin istihdam ilişkisi net olmadığında veya kısa süreli istihdam ilişkileri (iş güvencesizliği) algısı söz konusu olduğunda PSİ oluşmaktadır (H12). Günümüzde işletmelerin liberal politikalar izlemesi ve rekabet koşulları daha esnek işgücü uygulamalarını gündeme getirmiştir. Bu durumun iş güvencesizliğinin yaygınlaşmasında etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan, turizm hareketliliğine ilişkin talep oldukça esnektir. Terör olayları, doğal afetler, yangınlar, salgın hastalıklar vb. faktörler talebin üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Ayrıca, talep mevsimsel yoğunluk gösterdiğinden (örneğin yaz aylarında kıyı otellerine talep tepe noktalarına çıkarken; kış aylarında bu bölgeler genellikle boş kalmaktadır), kıyı kesimlerinde deniz, kum güneş turizmine yönelik destinasyonlarda mevsimsel istihdama yönelim daha fazladır. Bu durum, iş güvencesizliğinin yanı sıra eğitimsiz ve herhangi bir niteliğe sahip olmayan kişilerin istihdamını da beraberinde getirmektedir (Zopiatis vd., 2011). Bu nedenlerle, sektördeki ortalama ücret düzeyleri diğer sektörlerle göre daha düşük olmaktadır. Öte yandan, talebin dengesizliği yarı zamanlı çalışmayı gerekli kılabilirdiği gibi antraklı (aralıklı) çalışma uygulanmasına da sevk etmektedir. Ayrıca, işletmeler 24 saat kesintisiz verilen hizmetlerin sürekliliği için vardiyalı çalışma sistemini de gerektirebilmektedir. Lester ve

Kickull (2001), araştırmalarında PS'yi oluşturan ana faktörleri belirlemişlerdir. Buna göre çalışma saatlerinin esnek olması, iş güvencesi, dolgun ücret ve iş güvenliği gibi unsurları içeren örgütsel ödüller bu faktörlerden biridir. Diğer bir faktör ise kariyer gelişimine katkı, profesyonellerce mesleki eğitim ve kişisel gelişim imkanları gibi unsurları içeren gelişim ve ilerleme faktörüdür. Aynı araştırmada, PS ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar, PS yükümlölüklerinin yerine getirilmemesinin çalışanların iş tatmini düzeylerinde, rol davranışları algısında ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarında olumsuz etki yarattığını yanı sıra işten ayrılma niyetlerinde bir artışa neden olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir. Uen vd. (2009) İK uygulamaları ile rol davranışı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmelerin rolünü incelemişlerdir. Buna göre bir işletme, eğitim, düşük kariyer ilerleme fırsatları ve ödüller gibi faydaları genişlettiğinde, çalışanlar örgütleri ile daha uzun vadeli bir ilişkiye girmektedirler. Aksi durumda ise, dar görev tanımları, sınırlı ek gelir imkanları ve eğitim fırsatları eksikliği içeren düşük bağlılık temelli İK uygulamalarının, çalışanların ücret artışı gibi hususlarla daha fazla ilgilenmesine neden olarak işlemsel psikolojik sözleşme üzerinde olumsuz bir etki yaratmasına, bu nedenle de çalışanların örgütle kısa vadeli bir değişim ilişkisi sürdürmesine neden olabileceği bulgusuna ulaşmışlardır. Elde edilen sonuçlar önceki araştırma sonuçları ile büyük oranda örtüşmektedir. Bu araştırmada önceki araştırmalardan (Uen vd., 2009) farklı olarak mesleki eğitim olanaklarının PSİ üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir.

Araştırmada ücret koşulları üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Buna göre ücret ve gelirlere ilişkin olumlu algı ÜKD oluşmasının önüne geçmektedir. Buna karşılık düşük ve adil olmayan ücret algısı çalışanların kaynaklarını korumaya sevk ederek bir misilleme olarak ÜKD geliştirmesine etki etmektedir (H22). ÜKD işten geri çekilme olarak ortaya çıkabildiği gibi işletme varlıklarına zarar verme, üretimi saptırma veya hırsızlık şeklinde gerçekleşebilir. Benzer doğrultuda, düzensiz çalışma süreleri ÜKD'yi olumsuz etkilemektedir (H23). Kıyı otelciliğinde işletmeler yüksek sezon olarak tabir edilen yoğun dönemde uzun süreli ve tempolu çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum iş yoğunluğuna sebep olmakta ve sektördeki devamsızlık problemi de düşünöldüğünde iş yükünü artırmaktadır. Bu nedenle çalışma süreleri uzamakta, ekstra rol yükü üstlenilmekte ve molalar atlanabilmektedir. Stres yükleyici duygu modeline göre bireyler iş yerindeki durumu stres yükleyici olarak

algılsa ve bu durum üzerindeki kontrol algıları düşükse olumsuz duygular ortaya çıkar. Bu duygular davranışsal ve psikolojik değişiklikleri tetikler (Cartwright ve Cooper, 1997; Spector, 1998). Olumsuz duygular, psikolojik (örneğin, iş tatminsizliği), fiziksel (örneğin, baş ağrısı, artan kan basıncı gibi fizyolojik değişiklikler) veya davranışsal (örneğin, zorbalık, sabotaj veya işten çekilme) olabilir. Stres yükleyici duygu modeli ve kaynakların korunması kuramına göre işyerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı ÜKD'yi tetiklemektedir (Pidd, Roche & Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown & Cooper, 2018). Elde edilen sonuçlar önceki araştırmalarla örtüşmektedir. Diğer yandan, yeterli ve adil terfi - kariyer ilerleme imkanlarının varlığı ÜKD'ye rastlanmasının önüne geçmektedir (H24). Bununla birlikte PSİ ÜKD üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle PSİ ÜKD'yi artırmaktadır (H26). Bu araştırmada elde edilen sonuçlar önceki araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Turizm literatürüne göre ÜKD'nin örgütsel öncülleri iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche & Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown & Cooper, 2018), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen & Shani, 2012), düşük ücret (Goh & Kong, 2018) ve psikolojik sözleşme ihlali (Park & Kim, 2018) gibi faktörlerden teşkil olmaktadır. Turizm sektöründeki işler düşük ücretli olarak algılanmaktadır. Yapılan işe karşılık alınan ücreti yetersiz algılayan çalışanlar kaynaklarını korumak için daha çok ÜKD sergilemeye eğilimli olmaktadır (Goh & Kong, 2018). Kaynakların korunması kuramına bağlı olarak bireyler işle ilgili kaynaklarını kaybettiklerinde, kaynak kayıplarını telafi etmek veya örgütlerine katkılarını azaltmak için ÜKD sergiler (Wang, Liao, Zhan & Shi, 2011; Lee ve Ok;2014). Buna karşılık, ödüllendirme, güçlendirme ve terfiden oluşan yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel destek sayesinde üretkenlik karşıtı davranışların önüne geçmektedir (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017). Çalışanlarının ÜKD'ye katılmamasını isteyen işletmeler, çalışanlarına iş taleplerinin aşırı yüklenmemesini ve kaynaklarını tüketmemesini sağlamalıdır. Örgüt tarafından kendilerine verilen iş görevlerinin aşırı yüklenmesi nedeniyle çalışanların artan adaletsizlik algılarının bir sonucu olarak çalışanlarda yüksek ÜKD görülme oranlarına neden olabilir (Cohen ve Diamant, 2019).

Birey çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa bu durum üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Turizm sektörü, işgören devir hızı ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bir sektördür. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az

örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. Araştırmada fiziki ortama ilişkin koşullar, mesleki eğitim olanakları ve iş güvencesizliğinin ÜKD üzerinde doğrudan bir etkisi yoktur (H20, H21, H25). Bu sonuçlar önceki araştırma sonuçlarından farklılaşmaktadır (Tian, Zhang ve Zou, 2014). Bu durum araştırma yapılan örneklemelerin farklı kültürlerle sahip olması ile ilişkili olabileceği gibi sektörel bir farklılıktan kaynaklanabilir.

Psikolojik sözleşme ihlal algısı işten ayrılma niyetini artırmaktadır (H13). Çalışanlar örgütlerinin kendilerine vadettiklerine inandıkları sözleri/yükümlülükleri yerine getirmediğine inandığında işten ayrılma niyetleri artmaktadır. (Hemdi ve Rahim, 2011; Kutaula ve diğerleri, 2020) . Buna göre sosyal mübadele kuramının varsayımları doğrultusunda PS'ye konu olan vaatler karşılandığında çalışanlar tatmin olmakta, örgüt ve işlerine daha çok bağlanmakta, daha fazla olumlu davranış sergilemekteyken; PS dahilindeki sözler / vaatler ihlal edildiğinde ise daha fazla oranda işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Kutaula ve diğerleri, 2020). Bu sonuç, önceki araştırmaları doğrulamaktadır. Sosyal mübadele kuramında, çalışanların elde ettiği kazanımlara karşılık olarak örgütlerine yönelik olumlu tutum ve davranış içinde olacakları varsayımı psikolojik sözleşmenin teorik temelinin önemli bölümünü oluşturmaktadır (Gouldner, 1960). İşgörenler, örgütlerinin payına düşenleri sağlayamadığını algıladıklarında, sosyal mübadele ilişkisinde bir eşitsizlik meydana gelmiştir. Bu durumda birey kendi yükümlülüklerini yerine getirmek konusunda isteksiz hale gelir. PSİ oluştuktan sonra mübadele ilişkisinde dengeyi yeniden sağlamak için çalışanlar ya örgütlerine yaptıkları katkıları azaltır (Robinson ve Rousseau, 1994; Suazo, Turnley ve Mai-Dalton, 2005) ya da örgüte katkılarını olumsuz yönde değiştirir (iş yavaşlatma, sabotaj veya işi terk etme gibi). Başka bir ifade ile PS'nin ihlal edilmesi, sosyal mübadele kuramının varsayımlarına göre örgüt-çalışan ilişkilerini, tatmin, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık duygularını zedelemekte ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Griep ve VentilBorgh,2018).

Üretkenlik karşıtı davranışlar işten ayrılma niyetini artırmaktadır (H27). Spector ve arkadaşları (2006) ÜKD'nin temelinde örgütsel stres faktörleri yattığını ifade etmişlerdir. Bireyler ne kadar az stresli bir örgütsel ortamda çalışırlarsa o kadar az ÜKD'ye sevk olurlar. Kaynakların Korunması Kuramı (KKK), Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM) ile benzer şekilde iş stresine neden olan faktörler ile ÜKD arasındaki ilişkiyi açıklar. KKK, bireylerin çevrelerinden gelen tehditlerle karşı karşıya kaldıklarında kaynaklarını

korumayı veya kaynak kayıplarını en aza indirmeyi istediklerini öne sürer (Hobfoll, 1989). Stres Yükleyici Duygu Modeli (SY-DM) ise, ÜKD'nin iş stres faktörlerine verilen tepkiler olduğunu öne sürer. Bu anlamda, bireylerin saldırganlaşmasına neden olan şartlara odaklanarak ÜKD'yi, çalışanların örgüte karşı öfkelenmesi ve intikam alma duygusuyla hareket etmesine sevk eden durumlara yönelik geliştirilen tepkiler şeklinde ele almaktadır (Spector & Fox, 2005: 156). Örneğin, rol çatışması ve rol belirsizliği (Kahn vd., 1964), iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche & Kostadinov, 2014) ve örgütsel adalet (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Suárez-Acosta, 2014) iş stresi kaynakları olarak düşünülebilir. Bu modele göre bireyler, çevrelerindeki çevresel durumları izler ve değerlendirir (Spector, 1998). Çevresel durumların değerlendirilmesi sırasında bireyler, bir durumun stres etkeni olup olmadığını yorumlamaktadırlar. Bireyler durumu stres yükleyici olarak algılayorsa olumsuz duygular ortaya çıkar. Bu duygular davranışsal ve psikolojik değişiklikleri tetikler (Cartwright ve Cooper, 1997; Spector, 1998). ÜKD'nin bireylerin işle ilgili tutumları üzerindeki etkilerinden söz etmek mümkündür. ÜKD olarak sapkın davranışların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu önceki araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Thoms, Wolper, Scott & Jones, 2001; Demir ve Tütüncü, 2010; Ayazlar ve Güzel, 2013; Tian ve diğerleri, 2014; Güzel & Güripek, 2020). Buna göre ÜKD artıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Elde edilen sonuçlar önceki araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Psikolojik sözleşme ihlali; fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliğine ilişkin koşullar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere olumsuz ve anlamlı olarak aracılık etmektedir (H14, H16, H17, H18, H19). Buna göre söz konusu çalışma koşulları unsurlarına ilişkin olumsuz algılamalar mevcut olduğunda PSİ oluşmakta, PSİ ise işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar iş çevresine ait ortamın yeterince temizlenmemiş ve havalandırılmamış olduğunu algıladıklarında, yaptıkları işe ve gösterdikleri çabalarına karşılık elde ettikleri ücretin yetersiz olduğunu düşündüğünde, çalışma sürelerinin çok uzun ve antisosyal olarak algıladıklarında, kariyer ilerleme fırsatlarının sınırlı veya adil olmadığını algıladıklarında, örgütün kendileri ile kurduğu ilişkilerin kısa dönemli veya belirsiz olduğunu sezdiklerinde ihlal oluşmakta ve işten ayrılma niyeti artmaktadır. Mesleki eğitim olanakları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde ise PSİ'nin aracılık etkisi anlamlı değildir (H15). Bir diğer ifade ile otel çalışanları eğitim olanakları hariç diğer çalışma koşulları unsurlarını PSİ unsuru olarak algılamaktadırlar. Uen vd. (2009)'ne göre

yetersiz ek gelir imkanları ve kısıtlı mesleki eğitime bağlı düşük kariyer ilerleme fırsatları gibi düşük bağlılık temelli İKY uygulamaları çalışanların örgütle kısa dönemli değişim ilişkisi sürdürmesinde etkili olmaktadır. Buna göre bir işletme, eğitim, düşük kariyer ilerleme fırsatları ve ödüller gibi faydaları genişlettiğinde, çalışanlar örgütleri ile daha uzun vadeli bir ilişkiye girmektedirler. Aksi durumda ise, dar görev tanımları, sınırlı ek gelir imkanları ve eğitim fırsatları eksikliği içeren düşük bağlılık temelli İK uygulamalarının, çalışanların ücret artışı gibi hususlarla daha fazla ilgilenmesine neden olarak işlemsel psikolojik sözleşme üzerinde olumsuz bir etki yaratmasına, bu nedenle de çalışanların örgütle kısa vadeli bir değişim ilişkisi sürdürmesine neden olabileceği bulgusuna ulaşmışlardır. Literatürde genel olarak, psikolojik sözleşmeleri büyük ölçüde belirleyen faktörün bir organizasyonun insan kaynakları uygulamaları (örneğin, işe alım süreci, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler, gelir yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim gibi) olduğu kabul edilmektedir (Suazo vd., 2009). Bu doğrultuda Sobaih vd. (2019), otel çalışanlarıyla yürüttükleri araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKYU) ile iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (iş çıktıları) arasındaki ilişki üzerinde psikolojik sözleşmeleri yerine getirmenin etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, seçici işe alma, oryantasyon eğitimleri, kariyer planlama desteği, ücret, ek promosyonlar, performans değerlendirme, fiziki çalışma koşulları, iş güvencesi, iş güvenliği, iş-aile yaşamı dengesi ve kararlara katılım gibi hususlar yüksek performanslı İKY uygulamaları olarak ele alınmıştır. Bulgulara göre, İK yöneticilerinin, yüksek performanslı İKY uygulamaları marifetiyle otel çalışanlarının iş tatminini artırmaları ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın hale getirmelerinde psikolojik sözleşmeye konu olan unsurların yerine getirilmiş olması önemli bir aracılık etkisine sahiptir. Önceki araştırmalarda, psikolojik sözleşme içerikleri olarak ele alınan terfi fırsatları ve maaş faktörlerinin, otel yöneticilerinin işten ayrılma niyetlerindeki değişimin en önemli açıklayıcıları olarak ortaya konulmuştur (Hemdi ve Rahim,2011). Turizmde uzun, düzensiz ve antisosyal olarak değerlendirilen çalışma süreleri iş-yaşam dengesi bozarak PSİ üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Kaya ve Karatepe,2020). Bu araştırmada eğitim olanaklarının işten ayrılma niyetine etkisinde PSİ'nin aracı rolü tespit edilememiştir. Bu sonuç önceki araştırmalardan farklılaşırken elde edilen diğer sonuçlar önceki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, ücret ve düzensiz çalışma süreleri ile İAN arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (H30, H31). Buna göre çalışanların örgüte katkılarına karşılık

elde ettikleri ücretlere ilişkin olumsuz algılar ÜKD'ye neden olmakta, ÜKD ise işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Diğer yandan iş-yaşam dengesi açısından uzun ve düzensiz çalışma süreleri örgütün çalışanlarına vadettiği yükümlülükleri konusunda yetersiz kaldığı algısına neden olarak ÜKD oluşturmakta ve bu durum İAN'yi olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte, fiziki ortam, mesleki eğitim olanakları, terfi imkanları ve iş güvencesizliği ile İAN arasındaki ilişkilerde ÜKD'nin aracılık rolü yoktur (H28, H29, H32, H33). Turizm literatürüne göre ÜKD'nin örgütsel öncülleri iş yerindeki stres ve zorlu çalışma ortamı (Pidd, Roche & Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown & Cooper, 2018), iş yükü ve uzun çalışma saatleri (Belhassen & Shani, 2012) ve düşük ücret (Goh & Kong, 2018) gibi faktörlerden teşkil olmaktadır. Örneğin, turizm sektöründe çalışanların stres ve zorlu çalışma ortamıyla baş edebilmek için alkol ve madde kullanımına yöneldiğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018). Birey çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa bu durum üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Turizm sektörü, işgören devir hızı ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bir sektördür. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. Çalışanlarda ortaya çıkan bu misilleme hissi, ÜKD'yi artırmaktadır (Tian, Zhang ve Zou, 2014). Ödüllendirme, güçlendirme ve terfiden oluşan yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel destek sayesinde örgütsel sapkın davranışların önüne geçmektedir (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017). Ücret ve düzensiz çalışma için elde edilen sonuçlar önceki araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösterirken, fiziki ortam, iş güvencesizliği, terfi imkanları ve düzensiz çalışma süreleri konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Fiziki ortam koşulları, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliğinin PSİ üzerinden ÜKD üzerindeki dolaylı etkileri olumsuz ve anlamlıdır (H35, H37, H38, H39, H40). İşletmeler fiziki iş çevresi, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliği gibi çalışma koşullarındaki yükümlülüklerini yerine getirmediğinde PSİ oluşmakta, PSİ algısı ise istenmeyen bir sonuç olan ÜKD'yi tetiklemektedir. Mesleki eğitim olanakları ile ÜKD arasındaki ilişkide ise PSİ'nin aracılık etkisi yoktur (H36). Turizm sektöründeki işler düşük ücretli olarak algılanmaktadır. Yapılan işe karşılık alınan ücreti yetersiz algılayan çalışanların daha çok ÜKD

sergilemeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir (Goh & Kong, 2018). Diğer bir açıdan, düşük çalışan ücretleri, hırsızlık ve hizmet sabotajı gibi sapkın davranışları artırır. Düşük ücretler, çalışanları hak ettikleri parayı elde etmek için hırsızlığa sürükler (Goh & Kong, 2018). Turizmde uzun, düzensiz ve antisosyal olarak değerlendirilen çalışma süreleri iş-yaşam dengesi bozarak PSİ üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Kaya ve Karatepe, 2020). Turizm sektöründe çalışanların stres ve zorlu çalışma ortamıyla baş edebilmek için alkol ve madde kullanımına yöneldiğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır (Pidd, Roche ve Kostadinov, 2014; Giousmpasoglou, Brown ve Cooper, 2018). ÜKD'ye maruz kalan çalışanlar, hem rutin hem de yaratıcı görevlerde daha kötü performans gösterirler ve daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerler (Porath ve Erez, 2007, 2009). Örneğin devamsızlık yapan çalışma arkadaşları, işin yapısı gereği birbiri ile ilişkili olan süreçlerin başkaları tarafından üstlenilmesi veya iş arkadaşlarının yerinin doldurmasını gerektiren görevler, çalışma sürelerini etkileyebilir ve ek sorumluluklara bağlı sosyal yük duygularını (Yang, Liu, Nauta, Caughlin & Spector, 2016) ve iş yükünü artırabilir (De Clercq & Belausteguigoitia, 2019). Buna karşılık, ödüllendirme, güçlendirme ve terfiden oluşan yüksek performanslı iş sistemleri, örgütsel destek sayesinde üretkenlik karşıtı davranışların önüne geçmektedir (Vatankhah, Javid ve Raoofi, 2017). Birey çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa bu durum üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). İş güvencesizliği, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Turizm sektörü, işgören devir hızı ve iş güvencesizliğinin yüksek olduğu bir sektördür. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. Çalışanlarda ortaya çıkan bu misilleme hissi, ÜKD'yi artırmaktadır (Tian, Zhang ve Zou, 2014). Elde edilen sonuçlar önceki araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

PSİ ve ÜKD, fiziki ortam, ücret ve düzensiz çalışma süreleri ile İAN arasındaki ilişkiye seri olarak tam aracılık; terfi olanakları ve iş güvencesizliği ile İAN arasındaki ilişkiye ise seri olarak bütünleyici kısmi aracılık etmektedir (H41, H43, H44, H45, H46). Seri aracılık etkilerinin tümü negatif yönlüdür. Dolayısıyla, fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliğine ilişkin olumsuz algılar PSİ'ye neden olmakta, PSİ sonucu ÜKD gelişmekte ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti gelişmektedir. Başka bir ifade ile sosyal mübadele kuramının varsayımları doğrultusunda fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliğine ilişkin

koşullar göz önünde tutulduğunda birey örgüte katkılarına karşılık elde ettiği kazanımları karşılaştırmakta ve bir dengesizlik olduğunu algıladığında ihlal oluşmaktadır. Daha sonra fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliğine ilişkin olumsuz algıların neden olduğu PSİ'ye bağlı olarak çalışanlar kaynakların korunması kuramı doğrultusunda ÜKD'ye yönelmekte (geri çekilme, sabotaj, hırsızlık veya sapma davranışı gibi) ve yine KKK doğrultusunda örgütten çekilmektedir (işten ayrılma niyeti). Bireyler çalıştığı işte gelecekte işini kaybedeceği konusunda kaygılıysa, fiziki ortama ilişkin şartlardan memnun değilse, terfi alma konusunda ümitsizse ve çalışma sürelerine bağlı olarak iş-yaşam dengesinden memnun değilse söz konusu durumlar üzerinde baskı oluşturarak ÜKD'ye sevk edebilir (Tian, Zhang ve Zou, 2014). Çalışma koşullarına ilişkin bu unsurlar, çalışanlar üzerinde stres ve baskıya neden olarak örgüte karşı misilleme davranışını tetikler. Yüksek düzeyde iş güvencesizliği algılayan çalışanlar daha az örgütsel bağlılık göstermekte ve daha çok ÜKD sergilemektedir. Mesleki eğitim olanakları ve İAN arasındaki ilişkide ise PSİ ve ÜKD'nin seri aracılık etkisi tespit edilememiştir (H42).

Araştırmada üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etik iklimin düzenleyici rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ÜKD ile İAN arasındaki ilişkide etik iklimin düzenleyici rolünün istatistiki olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Başka bir anlatımla, ÜKD'nin İAN üzerindeki etkisi etik iklim algısına göre değişim göstermemektedir (H47).

7.2. Araştırmanın Teoriye Yönelik Katkıları

Otelcilik sektöründe faaliyet yürüten beş (5) yıldızlı otellerdeki çalışanların örgütlerindeki çalışma koşullarına ilişkin algılarının (bağımsız değişken) işten ayrılma niyetlerine (bağımlı değişken) etkisinde, psikolojik sözleşme ihlallerinin ve üretkenlik karşıtı davranışların seri aracı rolünün olup olmadığı, ayrıca üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde etik iklimin koşulsal (düzenleyici) etkisinin olup olmadığı araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bahse konu olan ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluştuğu ve hangi şartlar altında psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleşeceği, üretkenlik karşıtı davranışların tetikleyicilerinin neler olduğu literatürde tam olarak aydınlatılamamıştır. Çalışma koşulları ve işten ayrılma arasındaki ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluştuğu konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak bu araştırmalar aracı değişkenler olarak, duygusal tükenme, işin

anlamlılığı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi ve ödüllendirme adaleti, sinik davranışlar, örgütsel mesleki gömülmüşlük, adanma ve iş-yaşam dengesi, çalışma yaşam kalitesi, duygusal bağlılık, çalışma arkadaşı desteği, iyi oluş hali, işe gömülmüşlük gibi yapıları kullanmışlardır (Babakuş vd., 2008; Chang, 2008; Chen, Lin ve Lien, 2011; Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio ve Bernaud, 2016; Abugre, 2017; Dechawatanapaisal, 2017; Ferreira, Martinez, Lamelas & Rodrigues, 2017; Rathi ve Lee, 2017; Pradhan ve Jena, 2018; Gordon, Tang, Day & Adler, 2019; Yang, Guo, Wang ve Li, 2019; Ribeiro, Duarte ve Fidalgo, 2020). Fakat iki yapı arasındaki zincirleme ilişki mekanizması tam olarak ortaya çıkarılamamıştır. Bu eksikliği giderme gayesiyle, mevcut araştırma kapsamında çalışma koşullarından işten ayrılma niyetine uzanan ilişki zinciri [çalışma koşulları (fiziki ortam, eğitim olanakları, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi imkanları, iş güvencesizliği) (X) → psikolojik sözleşme ihlali (M1) → üretkenlik karşıtı davranışlar (M2) → işten ayrılma niyeti (Y)] seri çoklu aracılık modeli yardımıyla incelenmiştir. Örgütsel davranış araştırmacıları belirli değere sahip çalışma koşullarının, işten ayrılma niyet ve davranışı ile ilişkili sonuçlar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirterek, çalışanları olumsuz tutumlara sevk eden ilişki mekanizmalarını daha fazla araştırmaya çağırılmaktadırlar (Unur, Günay ve Çakıcı, 2019). Bu doğrultuda araştırma, bahse konu ilişki zincirini seri aracılık modeli vasıtasıyla test ederek literatüre katkı sağlamaktadır. Bir başka anlatımla, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olan kavramların (ÇK, PSİ, ÜKD) etkileri eş zamanlı olarak incelenmiştir. Ayrıca, araştırmada çalışma koşulları, psikolojik sözleşme ihlali, üretkenlik karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere kaynakların korunması ve sosyal mübadele kuramının yanı sıra stres yükleyici duygu modeli perspektifinden yaklaşılmaktadır. Turizm araştırmalarında çalışan çıktıları açısından önemli olan PSİ ve ÜKD gibi negatif örgütsel davranış konuları daha az işlenmiştir. Araştırma bu anlamda literatüre katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, mevcut araştırma otelcilik sektörünün başat problemlerinden olan işgören devrini ele almaktadır. Bu yönüyle, işten ayrılma niyetinin nedenlerine ilişkin anlayışın ileriye taşınmasına katkı sunmaktadır. Bu araştırma aşağıdaki sonuçlarla teoriye katkı sunmaktadır. Terfi olanakları ve iş güvencesizliğine ilişkin olumsuz algılar KKK varsayımları doğrultusunda İAN'yi artırmaktadır. Terfi imkanları, iş güvencesizliği, PSİ ve ÜKD, İAN'yi olumsuz etkilemektedir. Otel çalışma koşullarına ilişkin olumsuz algılar (mesleki eğitim olanakları hariç) sosyal mübadele kuramının varsayımları doğrultusunda PSİ'ye neden olmaktadır. KKK varsayımları doğrultusunda ücret ve terfi imkanları ÜKD

ile pozitif, düzensiz çalışma süreleri ise negatif ilişkilidir. Bunun yanında, fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi olanakları ve iş güvencesizliğinin PSİ üzerindeki etkileri negatif ve anlamlıdır. Sosyal mübadele kuramının varsayımları doğrultusunda fiziki ortam koşulları, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi imkanları ve iş güvencesizliği, PSİ üzerinden İAN'yi negatif etkilemektedir. ÜKD, ücret ve düzensiz çalışma süreleri değişkenlerinin İAN ile ilişkisine aracılık etmektedir. Kaynakların Korunması Kuramına göre yetersiz çalışma koşulları, bir çalışanın kaynak edinme ve koruma algılarını tehdit eder, kurumla olan ilişkilerine ilişkin inançlarını ve algılarını bozar (psikolojik sözleşme ihlal algısı vb.) ve bireylerin kaynak tahsisi konusunda saldırgan tepki vermelerine neden olarak (üretkenlik karşıtı davranışlar vb.) işten ayrılmasına neden olabilir. Benzer doğrultuda, sosyal mübadele kuramının varsayımları doğrultusunda fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi ve iş güvencesizliği değişkenlerinin PSİ üzerinden ÜKD üzerindeki dolaylı etkileri olumsuz ve anlamlıdır. Kurama göre, PSİ oluştuktan sonra mübadele ilişkisinde dengeyi yeniden sağlamak için çalışanlar ya örgütlerine yaptıkları katkıları azaltır ya da örgüte katkılarını olumsuz yönde değiştirir (iş yavaşlatma, sabotaj veya işi erken terk etme gibi). Diğer yandan, ÜKD, PSİ ile İAN arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Seri aracılık hipotezleri sonuçlarına göre, fiziki ortam, ücret, düzensiz çalışma süreleri, terfi imkanları, iş güvencesizliği değişkenleri PSİ ve ÜKD aracılığıyla İAN'yi seri olarak olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

7.3. Uygulamaya Yönelik Katkılar

Bu araştırma otel işletmelerindeki çalışanlarda çalışma koşullarının işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve üretkenlik karşıtı davranışlarının birlikte etkileri üzerinde durmaktadır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkilere ışık tuttuğu gibi otel işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin fiziki ortam koşulları, ücret, mesleki eğitim olanakları, düzensiz çalışma süreleri, terfi imkanları ve iş güvencesizliği unsurlarına ilişkin detaylı bilgiler sunmaktadır. Her şeyden evvel otel işletmelerindeki çalışma koşulları unsurlarının (mesleki eğitim olanakları hariç) PSİ, ÜKD ve İAN kavramlarının önemli birer öncülü olduğu deneysel olarak ortaya konulmuştur. Bahse konu olan ilişki mekanizmasının hangi değişkenlerden oluştuğu ve hangi şartlar altında psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiği, üretkenlik karşıtı davranışların tetikleyicilerinin neler olduğu araştırma sonuçlarının ışığı doğrultusunda yukarıda açıkça

aktarılmıştır. Buna göre çalışma koşullarına ilişkin unsurlar (mesleki eğitim olanakları hariç) PSİ ve ÜKD üzerinden seri olarak İAN'yi olumsuz etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışma koşullarına ilişkin olumsuz algılar PSİ'ye neden olmakta, PSİ sonucu çalışanlar ÜKD'ye yönelmekte ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti gelişmektedir. Bir başka anlatımla, çalışma koşullarına ilişkin unsurlar zincirleme olarak İAN'yi olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle PSİ, ÜKD ve İAN'ye neden olan faktörler bilinirse bu etkiler tersine çevrilebilir veya engellenebilir. Çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı etkileşimden gelişen PS, işe alım esnasında hatta bazı durumlarda daha öncesinden başlayıp çeşitli insan kaynakları uygulamalarından (ücret politikası, çalışma süreleri, terfi ve kariyer planlaması, iş güvencesi, ergonomi koşulları vb.) etkilenmektedir. Bu doğrultuda literatürde genel olarak, psikolojik sözleşmeleri büyük ölçüde belirleyen faktörün bir organizasyonun insan kaynakları uygulamaları (örneğin, işe alım süreci, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkiler, gelir yönetimi, performans değerlendirmesi, eğitim gibi) olduğu kabul edilmektedir (Suazo ve diğerleri, 2009). Bu doğrultuda Sobaih ve diğerleri (2019), otel çalışanlarıyla yürüttükleri araştırmada, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı (iş çıktıları) arasındaki ilişki üzerinde psikolojik sözleşmeleri yerine getirmenin önemini ortaya koymuşlardır. Bu anlamda, seçici işe alma, oryantasyon eğitimleri, kariyer planlama desteği, ücret, ek promosyonlar, performans değerlendirme, fiziki çalışma koşulları, iş güvencesi, iş güvenliği, iş-aile yaşamı dengesi ve kararlara katılım gibi hususlar yüksek performanslı İKY uygulamalarının hayata geçirilmesi önerilmektedir. Nitekim İK yöneticilerinin, yüksek performanslı İKY uygulamaları marifetiyle otel çalışanlarının iş tatminini artırmaları ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın hale getirmelerinde psikolojik sözleşmeye konu olan unsurların yerine getirilmiş olması önemli bir aracılık etkisine sahiptir. Çalışma koşullarına ilişkin unsurlar incelendiğinde (örneğin, ücret, mesleki eğitim, terfi, çalışma süreleri, fiziki iş çevresi ve iş güvencesi) söz konusu unsurların örgüt politikaları ve İKY ile ilgili uygulamalarla yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu araştırma çalışma koşullarına ilişkin olumsuz algıların önüne geçilmesinde örgüt yöneticilerine yüksek performanslı İKY uygulamalarının uygulanmasına çağrıda bulunmaktadır. Örneğin, işe ve mesleğe uygun personel seçimi; etkin, şeffaf ve adil ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemi, periyodik mesleki eğitim programları, düzenli ve adil görev terfi uygulamaları yeniden ele alınmalıdır.

İşletmeler işe uygun personeli seçip örgüte yerleştirerek ve çalışanlarına uzun dönemli kariyer yolu hazırlayarak hem iş güvencesizliğine ilişkin endişeleri giderip hem de mesleki uzmanlaşmayı maksimize edecek ve terfi edilmesi için uygun mesleki eğitim sistemleri kurarak işletme içinden personel yetiştirilmesine yönelebilir. Böylece örgütlerinin kendilerini desteklediğini gözlemleyen çalışanlar elde ettiği kazanımlara karşılık örgütlerine daha gönülden bağlılık göstererek örgüt için daha çok istenen olumlu örgütsel davranışlarla örgütlerine katkı sağlayabilir. Bulgular, görev sorumluluklarına bağlı olarak artan iş yükü ve düzensiz çalışma sürelerinin çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarında başarılı olmalarını sağlayan esnekliğe engel olması bu konuya daha fazla dikkat edilmesi gerekebileceğini düşündürmektedir. Diğer yandan işletmelerin belirli periyotlarla çalışanların iş tutum ve tercihleri ile beklenti ve ihtiyaçlarını gözden geçirecek ve çalışanların takibini sağlayacak değerlendirme sistemleri kurmaları yararlı olacaktır. Yanı sıra her bir çalışanın kendine özgü istek, ihtiyaç ve endişeleri olabileceği göz önünde bulundurularak atama ve yerleştirmeler yapılmalı, çalışanların kendilerine değerli hissedeceği adil yöntemler belirlenmelidir.

Diğer yandan stres yükleyici duygu modeline göre kontrol algısı düzeyi işyerindeki durumun stresli olup olmadığını belirlemede etkilidir (Spector, 1998). Bu nedenle çalışanların çalışma koşullarına ilişkin şartlar üzerinde söz hakkının olması durumun stres yükleyici olarak algılanmasına engel olabilir. Bunun için personellerin hem kendi hem de çalışma arkadaşlarının performanslarını değerlendirmeleri istenebilir. İş çevresine ilişkin fiziki ortam şartlarına ilişkin geri dönütler alınabilir. Hem kendi hem de çalışma arkadaşlarının örneğin, haftalık izinler veya çalışma saatlerinin, ücret düzeylerinin belirlenmesinde ya da kimin terfi edeceğine karar verilmesinde kararlara katılımı sağlanabilir.

Araştırmada yaş grubu açısından PSİ unsuru açısından farklılıklar ele alındığında, genç çalışanların fiziki çalışma ortamı ve ücret koşullarına daha çok duyarlı oldukları, buna karşılık yetişkin ve evli bireylerin iş güvencesi ve çalışma sürelerine duyarlı oldukları tespit edilmiştir. Buna karşılık bekar çalışanların terfi olanaklarına ilişkin beklentilerinin İAN ile sonuçlanması daha olasıdır. Diğer yandan kadın çalışanlarda erkek çalışanlara göre yine turizm eğitimi alanlarda almayanlara göre terfi konusundaki beklentilerin İAN'ye dönüşmesi daha yüksek olasılıktadır. Lisans düzeyinde bir dereceye sahip çalışanlarda ücrete ilişkin koşulların İAN ile ilişkisi; düzensiz çalışma sürelerinin

ise ÜKD ile ilişkisi daha çok önemsenmektedir. Lisans düzeyinde düzensiz çalışma süreleri PSİ, ÜKD ve İAN'yi seri olarak olumsuz etkilemektedir.

Toplam deneyim süresi açısından PSİ'ye neden olan unsurların önemi değerlendirildiğinde 5 yıldan daha az sektör deneyimi olan çalışanların fiziki ortam, ücret ve düzensiz çalışma sürelerine ilişkin koşullara yönelik olumsuz psikolojik sözleşme ihlal algısı yaşadıkları; buna karşılık 6 – 10 arası sektör deneyimine sahip çalışanların terfi imkanları ve ücret koşullarının İAN üzerinde olumsuz etkisi olduğu anlaşılmıştır. 11-15 yıl arası deneyime sahip çalışanların mesleki eğitim olanaklarına ilişkin algıları ÜKD üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Mesleki eğitim olanaklarına ilişkin olumlu algılar ÜKD'nin önüne geçmektedir.

Departmanlar arası farklılıklar açısından durum değerlendirildiğinde, yiyecek-içecek departmanında düzensiz çalışma süreleri ve ücret; kat hizmetleri departmanında iş güvencesizliği; mutfak departmanından düzensiz çalışma ortamı ve fiziki çalışma ortamı; ön büro departmanında ise terfi imkanları, düzensiz çalışma süreleri ve iş güvencesizliğinin PSİ üzerinde olumsuz etkilerine rastlanılmıştır. Yanı sıra yiyecek-içecek departmanında düzensiz çalışma süreleri ÜKD üzerinde; düzensiz çalışma süreleri ve terfi imkanları ise İAN üzerinde olumsuz etkilere sahiptir.

Otel sahiplik durumuna göre farklılıklar incelendiğinde, uluslararası zincir otellerde çalışanların terfi imkanlarına ilişkin algıları İAN ile ilişkili iken; ulusal zincir otellerde düzensiz çalışma süreleri ve ücret koşullarına ilişkin algılar İAN üzerinde belirleyici olmuştur. Hem ulusal zincir otellerde hem de bağımsız otellerde iş güvencesizliği ve ücret PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'yi seri olarak olumsuz etkilemektedir.

İşgörenler arasında düzensiz çalışma süreleri, fiziki çalışma ortamı, ücret ve iş güvencesizliği PSİ ve ÜKD üzerinden İAN'yi olumsuz etkilerken; alt kademe yöneticilerde düzensiz çalışma süreleri; orta kademe yöneticilerde terfi imkanları ve iş güvencesizliğinin İAN üzerindeki etkisinde PSİ ve ÜKD olumsuz olarak seri aracılık eder. Bu sonuçlar, uygulamacıların otel işletmelerinde hangi grupta nelere dikkat etmesi gerektiğine yönelik bilgiler sunması açısından burada yer verilmiştir.

7.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Araştırma belirli bir destinasyondaki belirli türdeki otel işletmelerindeki çalışanlarla yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliğinin önündeki sınırlılıkların ortadan kaldırılabilmesi için teorik model, sonraki araştırmalarda

konaklama endüstrisinin farklı türdeki işletmelerinde (seyahat acentaları, ulaştırma hizmetleri, yiyecek içecek işletmeleri vb.) veya şehir otelciliği ve kıyı otelciliği arasında karşılaştırmaları farklı ekonomik gelişmişlik düzeyindeki destinasyonlarda test edebilir. Araştırma; çalışma koşulları, PSİ, ÜKD, İAN ve etik iklim değişkenleri arasındaki ilişkilerle sınırlıdır. Gelecekteki araştırmalar çalışma koşulları ve İAN arasındaki ilişki örüntüsünü daha iyi anlamak için farklı değişkenleri (ÖR: yüksek performanslı İKY uygulamaları, ekstra rol davranışları, hizmet performansı, hizmet sabotajı, taciz, işyerinde zorbalık gibi) bu ilişki örüntüsüne dahil edebilir. Kesitsel bir araştırma olan bu araştırmaya alternatif olarak boylamsal araştırmalara yönelebilir. Araştırmada örgüte dönük ÜKD'ye odaklanıldığından bir başka araştırmada bireylere dönük ÜKD'ye odaklanabilir. Ayrıca, bu araştırma yalnızca otelcilik sektöründeki çalışma koşullarının ardıllarına yönelik tasarlanmıştır. Sonraki araştırmalar sektörler arası karşılaştırmalara olanak sağlayacak şekilde tasarlanabilir.

Araştırmada çalışma koşullarına ilişkin unsurların ölçülmesinde önceki araştırmalarda ortaya konulan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ancak, otelcilik sektöründeki çalışma koşullarının ölçülmesinde yararlanılan araştırmaların farklı kültürlerde ortaya atılmış olması ve sektörel özelliklerin ülkelere hatta bölgelere göre değişkenlikler göstermesi, otelcilik sektöründe kapsamlı ve yeni bir çalışma koşulları ölçeğinin oluşturulmasının gerekli kılmalıdır. Diğer yandan, otelcilik sektörünün özelliklerine göre tasarlanmış ve psikolojik sözleşme ihlaline konu olabilecek çalışma koşullarına yönelik unsurları içeren yeni bir psikolojik sözleşme ihlal algısı ölçeği de geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, M. J., Said, H., Ali, L., Ali, . F. And Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion, *Tourism Management Perspectives*, Volume 39, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>.
- Abugre, J.B. (2017), "Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 2, pp. 198-216.
- Adams, J.S. (1963). Towards An Understanding Of Inequality. *Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 11, 422- 436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aggarwal, U. & Bhargava, S. (2009). Exploring Psychological Contract Contents In India: The Employee And Employer Perspective. *Journal Of Indian Business Research*, 1(4), 238- 251.
- Agnihotri, A., Bhattacharya, S. and Gupta, S. (2023). Do morally disengaged employees withdraw from customer-oriented citizenship behavior in response to customers' uncivil behavior?, *Journal of Business Research*, Volume 165, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114027>.
- Akbaş, T. T. (2010). "Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 19, s. 121-137.
- Akgunduz, Y. & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 68, pp. 41-49.
- Akova, O. , Emiroglu, B. D. & Tanrıverdi, H. (2015). Satisfaction and turnover intent: a study at five star hotels in İstanbul . *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2 (4) , 0-0 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jmml/issue/32441/360787>
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965. [http://doi.org/10.1016/S0749- 5978\(02\)00037-7](http://doi.org/10.1016/S0749- 5978(02)00037-7)
- Anderson, N. Ve Schalk, R. (1998). "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Anthony G. Balogun, Taye S. Oluyemi & Olukayode A. Afolabi (2018) Psychological contract breach and workplace deviance: Does emotional intelligence matter?, *Journal of Psychology in Africa*, 28:1, 8-14, DOI: 10.1080/14330237.2018.1426808
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586–598.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL:Dorsey Press.

- Ariani, D.W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4, 46-56.
- Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: A Concept In Need Of Closer Scrutiny? *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5, pp. 511-520.
- Arnoux-Nicolas C, SovetL, Lhotellier L, Di FabioA and Bernaud J-L (2016) Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaningful Work. *Front. Psychol.* 7:704.
- Arshad, R. & Sparrow, P. (2010) Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:11, 1793-1815, DOI: 10.1080/09585192.2010.505080
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, Spec Issue), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Awang, A., Amir, A., & Osma, W. (2013). Job behavioral factors and turnover intention: A case study at Sime Darby Property Limited. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(6), p.103-115.
- Ayazlar, G. & Güzel, B. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 6-23.
- Aydın, E. (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma, *Uluslararası İktisadi ve idari incelemeler Dergisi (16. UIK Özel Sayısı)*, ss:547-562 ISSN 1307-9832
- Aydın, R. (2016). *Sözleşmeler ve çalışanların işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: Antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi.
- Aykan, E. (2014). Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, Pages 413-419, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.040>.
- Babakus, E., Yavas, U. & Karatepe, O. M. (2008) The Effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: a study in the Turkish hotel industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9:4, 384-404, DOI: 10.1080/15256480802427339
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Veld, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Baltescu, C.A. (2016). Graduates' willingness to build a career in tourism. a view point of the students in the tourism profile academic programmes from the transilvania university of Braşov, *Annals of the "Constantin Brancuşi" Universtiy of Targu Jiu, Economy Series*, 3, 36-39.
- Bari, M. W., Qurrah-tul-ain, Abrar, M., & Fanchen, M. (2022). Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism.

- Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 810–829.
<https://doi.org/10.1177/0143831X20958478>
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Cambridge, MA: Harvard.
- Barnett T. ve Schubert, E. (2002). “Perception of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 36, No: 3, p. 279-290.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161–173.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personallity and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182.
- Baş, T. (2001). *Anket: anket nasıl hazırlanır?: anket nasıl uygulanır?*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). “Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Belhassen, Y. (2012). Eilat syndrome: Deviant behavior among temporary hotel workers. *Tourism Analysis*, 17(5), 673–677. doi:10.3727/108354212X13485873914083
- Belhassen, Y., & Shani, A. (2012). Hotel workers’ substance use and abuse. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1292–1302. doi:10.1016/j.ijhm.2012.03.011
- Belhassen, Y., & Shani, A. (2013). Substance abuse and job attitude among hotel workers: Social labeling perspectives. *Tourism Management*, 34, 47–49. doi:10.1016/j.tourman.2012.03.008
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 349-360
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97, 613–636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Berry, C. M., Ones, D. S. ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control, *Computers in Human Behavior*, Volume 24, Issue 3, pp. 1067-1084, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.03.008>.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. Wiley: New York.
- Blomme, R.J., Tromp, D. M. & Rheede, A. (2008). Predictors of turnover intentions of highly educated employees in the hospitality industry. *Advances in Hospitality and Leisure*, Volume 4, 3–28.
- Blomme, R.J., van Rheede, A. & D.M. Tromp (2010) The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:1, 144-162, DOI: 10.1080/09585190903466954
- Bolat, O. İ., Bolat, ve T., Aytemiz S. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından

- Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, ss. 21-26.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1104–1117.
- Boyne, S. (2012). *Leadership and motivation in hospitality*, Unpublished Doctoral dissertation, Bournemouth University, School of Tourism.
- Brown, E.A., Thomas, N.J. & Bosselman, R.H. (2015). Are They Leaving or Staying? A Qualitative Analysis of Turnover Issues for Generation Y Hospitality Employees with A Hospitality Education, *International Journal of Hospitality Management*, Vol: (46), 130-137.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bruce. (2008). How much can noise affect your worker's productivity? *International Journal of Management and Technology*, Vol. 4, No. 5, pp. 165-169.
- Buttner, E., Lowe, K., 2017. Addressing internal stakeholders' concerns: the interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 143, 621–633. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2795-x>.
- Büte, M. (2011). “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, No: 1, s. 171-192.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A. F. (2013). Direct and indirect effects of psychological contract breach on Academics' turnover intention in Turkey, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol.2 (4), pp.50-66.
- Campion, M. A. & Lord, R. G. (1982). A Control Systems Conceptualization of the Goal Setting and Changing Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1997). Managing workplace stress (Vol. 1)
- Cavender, G., & Miller, K. W. (2013). Corporate crime as trouble: Reporting on the corporate scandals of 2002. *Deviant Behavior*, 34(11), 916–931. [doi:10.1080/01639625.2013.793578](https://doi.org/10.1080/01639625.2013.793578)
- Chang, S. (2008). Work Role Stressors and Turnover Intentions: A Study of IT Personnel in South Korea. *Zeitschrift Für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 22(3), 272-290.
- Chao, J. M. C., Cheung, F. Y.L. & Wu, A. M.S. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:04, 763-777, DOI: 10.1080/09585192.2011.555122
- Chen, C. T., Hu, H. H. S., & King, B. (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 1–8. [doi:10.1016/j.jhtm.2018.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.003)

- Chen, M. F., Lin, C. P. & Lien, G. Y. (2011) Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention, *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345, DOI: 10.1080/02642060903437543
- Chen, T.-J. and Wu, C.-M. (2017), "Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 7, pp. 1914-1936. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490>
- Cho, M., Bonn, M. A., Han, S. J., & Lee, K. H. (2016). Workplace incivility and its effect upon restaurant frontline service employee emotions and service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2888–2912. doi:10.1108/IJCHM-04-2015-0205
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. 2010, Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, ss. 1–16.
- Cohen, G., Blake, R.S. and Goodman, D. (2015), "Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36 No. 3, pp. 240-263.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114, 45-53. doi: 10.1007/s10551-012-1326-2.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A. & Barrick, M.R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *J Appl Psychol.* 89(4), pp.599-609. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.599.
- Conway, N.&Briner, R.B. (2002). A Daily Diary Study Of Affective Responses To Psychological Contract Breach And Exceeded Promises, *Journal of Organizational Behavior*, 23: 287-302.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Cook, K. S. & Rice, E. (2003). Social Exchange Theory. İçinde *The Handbook of Social Psychology* (Ed: J. Delamater), 53-76,. New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64 – 80.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7): 903–930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11:1, 69-86, DOI: 10.1080/13594320143000852
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781. doi:10.1037/0021-9010.90.4.774
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. and Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey *Journal of Management Studies*, 37 (7) (2000), pp. 903-930.

- Coyle-Shapiro, J.A-M. ve Shore, L.M. (2007). "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go From Here?" *Human Resource Management Review*, 17 (2), 166-179.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. ve Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46 (2), 127-141.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The Psychological Contract: A Critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113-129.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, (2013). *Konaklama ve Eğlence İşleri İşkolunda Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ve Sosyal Tarafların Bilinçlendirilmesi Programlı Teftişi Sonuç Raporu*, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı Ankara
- Çetin Fatih, Fıkrıkoca A, (2010) Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* 65(4): 41- 66.
- Çetinkaya, F., F. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 652-674.
- Çevik Kılıç, D.B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Volume: 19 - Number: 36, ss. 193-235.
- Çevirgen, A. ve Üngüren, E. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi", 10. Ulusal Turizm Kongresi, Mersin, Türkiye, s. 273-283.
- Dabos, G. & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and Reciprocity: Psychological Contracts In Research Teams. *Journal of Applied Psychology*, 89: 52-72.
- Dai, Y. D., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2016). Moderating effect of work–family conflict on the relationship between leader–member exchange and relative deprivation: Links to behavioral outcomes. *Tourism Management*, 54, 369–382. doi:10.1016/j.tourman.2015.12.005
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), s. 1241–1255.
- Daud, Z & Tumin, S. (2013). "The Relationship Between Employees' Need and the Formation of Trade Union: The Malaysian Manufacturing Company's Experience", *International Journal of Business and Social Science*, Vol:4, No:13, pp.124-134.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2019). Reducing the harmful effect of work overload on creative behaviour: Buffering roles of energy-enhancing resources. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 5-18. <https://doi.org/10.1111/caim.12278>
- De Vos, A. & Freese, C. (2011). Sensemaking During Organizational Entry: Changes In Newcomer Information Seeking And The Relationship With Psychological Contract Fulfillment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 84, pp. 288–314.

- Dechawatanapaisa, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38 (5), 696-711.
- Deepthi, U. & Baral, R. (2013). Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee's Cognitive Responses: Does Generational Difference Matter?. *Proceedings of 8th Asian Business Research Conference 1 - 2 April 2013*, ISBN: 978-1-922069-20-7.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 204-221. doi:10.1080/13032917.2011.597934
- Demir, M., & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırhlama işletmelerinde örgütsel sapma ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demirel, Y., (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), ss. 115- 132.
- Deng, H., Coyle-Shapiro, J., Yang, Q., 2017. Beyond reciprocity: a conservation of resources view on the effects of psychological contract violation on third parties. *Journal of Applied Psychology*, 103 (5), 561-577. <https://doi.org/10.1037/apl0000272>.
- Denison, D.R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Devonish, D. (2013), "Workplace bullying, employee performance and behaviors : The mediating role of psychological well-being", *Employee Relations*, Vol. 35 No. 6, pp. 630-647. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 1-22. doi:10.1080/09585192.2017.1326393
- DiPietro, R. ve Milman, A. (2008). Retention Factors of Tipped Hourly Employees in the Casual Dining Restaurant Segment: Exploratory Research in Central Florida, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9:3, 244-266, DOI: 10.1080/15256480802096019
- Dirican, A. H. and Erdil, O. (2016). "An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 235,. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.043
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R., (2015). "Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 375-398.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). "Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 1, s. 269-292.
- Duane, M. (1998). Applying Equity Theory In Compensation İçinde, (Jones, J.W.; Steffy, B.D.; Bray, D.W.). *Applying Psychology In Business: The Handbook For Managers And Human Resources Professionals*, Macmillan Inc. ISBN-13: 978-0669158380.

- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L. ve Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 105-126.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 67–80. doi:10.1002/job.243
- Edmondson, A. C., and McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Elçi, M. ve Alphan, L. (2009). “The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 84, No: 3, p. 297-311.
- Emiroğlu, B. D., Akova, O. & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: a study at five star hotels in Istanbul, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 207, 385-397.
- Erdoğan, İ. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: sorunlar ve çözümler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 1-12.
- Ermann, M. D., & Lundman, R. J. (1978). Deviant acts by complex organizations: Deviance and social control at the organizational level of analysis. *The Sociological Quarterly*, 19(1), 55–67. doi:10.1111/j.1533-8525.1978.tb02171.x
- Eşitti, B. (2017). Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları: Eşitlik Duyarlılığının Aracı Rolü. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 29(1).
- Fan, J., Zhang, M., Wei, X., Gursoy, D., ve Zhang, X. (2021). The bright side of work-related deviant behavior for hotel employees themselves: Impacts on recovery level and work engagement, *Tourism Management*, Volume 87, 104375, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104375>.
- Farrell, A. (2005). *Ethical issues in Research with Children*: Open University Press. McGraw-Hill Education (UK), ISBN: 0335216501, 9780335216505
- Ferguson, M., & Barry, B. (2011). I know what you did: The effects of interpersonal deviance on bystanders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 80–94. <https://doi.org/10.1037/a0021708>
- Ferreira, A.I., Martinez, L.F., Lamelas, J.P. and Rodrigues, R.I. (2017), "Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 248-267. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J., & Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance: The role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811. <https://doi.org/10.1177/01492063103722>
- Fleming, A. C., O'Brien, K., Steele, S. & Scherr, K. (2022) An Investigation of the Nature and Consequences of Counterproductive Work Behavior, *Human Performance*, 35:3-4, 178-192, DOI: 10.1080/08959285.2022.2102635
- Foa, U.G. ve E.B. Foa. (1980). *Resource Theory: Interpersonal Behavior As Exchange. Social Exchange*. Gergen, K.S., Greenberg, M.S., Willis, R.H (Ed.). *Advances In Theory And Research içinde*. New York: Plenum Pres, 77-94.

- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), s.39-50.
- Fournier, C., Tanner Jr, J. F., Chonko, L. B., & Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 7-22.
- Fox, S. and Freeman, A. (2011), "Narcissism and the Deviant Citizen: A Common Thread in CWB and OCB", Perrewé, P.L. and Ganster, D.C. (Ed.) *The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being* (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 9), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 151-196. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2011\)00000009009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2011)00000009009)
- Fox, S. Spector, P. E. & Miles, D. J. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6).
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. & Lee, M.J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 85, 102352, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>.
- Gatling, A., Shum, C., Book, L., & Bai, B. (2017). The influence of hospitality leaders' relational transparency on followers' trust and deviance behaviors: Mediating role of behavioral integrity. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 11–20. doi:10.1016/j.ijhm.2016.11.010
- Gill, H., Meyer, J. P., Lee, K., Shin, K.-H., & Yoon, C.-Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9165-0>
- Giousmpasoglou, C., Brown, L., & Cooper, J. (2018). Alcohol and other drug use in Michelin-starred kitchen brigades. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 59–65. doi:10.1016/j.ijhm.2017.11.003
- Goh, A. (2006). *An attributional analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida Graduate School, Florida.
- Goh, E., & Kong, S. (2018). Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft. *Tourism and Hospitality Research*, 18(4), 442–455. doi:10.1177/1467358416683770
- Gong B, Sims RL. (2022). Psychological contract breach during the pandemic: How an abrupt transition to a work from home schedule impacted the employment relationship. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.08.023.
- Goodman, P. S. and Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16, No. 3, pp. 271-288.
- Gordon, S., Tang, C.-H.(., Day, J. and Adler, H. (2019), "Supervisor support and turnover in hotels: Does subjective well-being mediate the relationship?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 496-512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0565>

- Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25, ss. 161-178.
- Götz, M., Bollmann, G., & O'Boyle, E. H. (2019). Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: A Systematic Review. *Small Group Research*, 50(1), 39–80. <https://doi.org/10.1177/1046496418790044>
- Greco, L. M., Whitson, J. A., O'Boyle, E. H., Wang, C. S., & Kim, J. (2019). An eye for an eye? A meta-analysis of negative reciprocity in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1117-1143. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000396>
- Griep, Y. and Vantilborgh, T. (2018a), Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. *J Occup Organ Psychol*, 91: 421-429. <https://doi.org/10.1111/joop.12201>
- Griep, Y. and Vantilborgh, T. (2018b). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 104, Pages 141-153, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.013>.
- Griffin, R.W. ve G. Moorhead. (2010). *Organizational Behavior*. USA: Houghton Mifflin Harcourt. 60, 94, 101.
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace* (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota, Minnesota.
- Guan, X., Gong, J. ve Huan, T.C. (2022). Trick or treat! How to reduce co-destruction behavior in tourism workplace based on conservation of resources theory?, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 52, Pages 42-49, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.016>.
- Guba, E. G., and Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 105-117.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*. (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 5. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46 (2021), pp. 336-346, [10.1016/j.jhtm.2021.01.012](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.012)
- Gürsoy, D., Cai, R., & Anaya, G. J. (2017). Developing a typology of disruptive customer behaviors: Influence of customer misbehavior on service experience of by-standing customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2341–2360.
- Güzel, B. & Güripek, E (2020). Örgütsel Adalet, Sapkın Davranış, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Karşılıklı Normu Yaklaşımı, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8 (2), 870-895.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

- Halbesleben, J.R.B., Harvey, J., Bolino, M.C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *J. Appl. Psychol.* 94 (6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G. & Park, T. E., Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees' attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, (83), 46-55.
- Hampton, M. P., & Christensen, J. (2007). Competing industries in islands a new tourism approach. *Annals of Tourism Research*, 34(4), 998-1020.
- Han, S. J., Bonn, M. A. & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 52, 97-106.
- Harney, B. (2009, January). *Exploring the road less travelled in HRM-Performance research: A critical realist alternative to big science. Proceedings of the Labor and Employment Relations*. Association 61st Annual Meeting LERA. San Francisco, California
- Harris, L. C. (2012). Ripping off tourists: An empirical evaluation of tourists' perceptions and service work (mis)behavior. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1070–1093. doi:10.1016/j.annals.2011.12.002
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163–183. doi:10.1177/1094670502004003001
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543–558. doi:10.1177/0092070306287324
- Hartmann, N. N. and Rutherford, B.N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention, *Industrial Marketing Management*, Volume 51, Pages 158-170, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Borkowski, N. (2017). Justifying deviant behavior: The role of attributions and moral emotions. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 779–795.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21, 220 –242.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: Guilford Publications.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2th edition)*. NY: Guilford Publications.
- Hemdi M. ve Rahim, A. 2011. The effect of psychological contract and affective commitment on turnover intentions of hotel managers. *International Journal of Business and Social Science*, 23(2): 76–88
- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247–263.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2015), A New Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multifoci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24 – 44.
- Hershcovis, S. M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan. 2007. Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 92: 228-238.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 41(3):14-21.
- Hobfoll S.E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *Am Psychol*. 44(3):513-24. doi: 10.1037//0003-066x.44.3.513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofmann, V., Stokburger-Sauer, N.E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: a study in the hospitality industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 65, 47–58.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*. 7(1), 53–75. <http://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333–343. doi:10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398–418. doi:10.2307/2578314 PMID:10264479
- Hollinger, R. C., Slora, K. B., & Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155–184. doi:10.1080/01639625.1992.9967906
- Homans, G. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace World
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior As Exchange. *American Journal Of Sociology*, 63: 597-606.
- Hu, H.-H. H. “Sunny,” Lai, H.-S. “Herman,” & King, B. (2020). Restaurant Employee Service Sabotage and Customer Deviant Behaviors: The Moderating Role of Corporate Reputation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(7), 1126–1152. <https://doi.org/10.1177/1096348020936331>
- Hua, N., & Yang, Y. (2017). Systematic effects of crime on hotel operating performance. *Tourism Management*, 60, 257–269.
- Humans, G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, Harcourt Brace.
- International Labour Organization (ILO). (1998,2011). Encyclopedia of Occupational Safety and Health, 4th Edition, Volume III, Part XVII: Services and Trade, 98. Hotel and restaurants. Geneva: ILO. Erişim Tarihi: 17.09.2022), <https://www.iloencyclopaedia.org/part-xvii-65263/hotels-and-restaurants>
- İnternet: Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). Yatırım İşletmeler genel Müdürlüğü, Turizm İstatistikleri, “Turizm işletme belgeli tesisler”. <https://yigm.ktb.gov.tr/Eklenti/78391,turizmistatistikleri2020-3-ceyrekpdf.pdf?0> adresinden 4 Aralık 2020’de alınmıştır.

- İslamoğlu, E., Şimşek, H. C. ve Tellioğlu, S. (2018). “Düzgün iş” bağlamında turizm sektöründeki çalışma koşulları üzerine bir araştırma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 147–161.
- İŞKUR, (2019). Raporlar, 2019 Yılı İşgücü Piyasası Araştırması, [https://media.iskur.gov.tr/35502/konaklama-ve-yiyecek-hizmeti-sektoru.pdf], Erişim Tarihi: 14 Kasım 2021.
- Jacobson, R. P., Marchiondo, L. A., Jacobson Kathryn, J. L., & Hood, J. N. (2020). The synergistic effect of descriptive and injunctive norm perceptions on counterproductive work behaviors. *JBE. Journal of Business Ethics*, 162(1), 191-209. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3968-1>
- Jang, J. & George, R. T.(2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 2, 588-595.
- Janssens, M., Sels, L. & Van Den Brande, I. (2003). Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-cluster Solution. *Human Relations*,56(11), pp. 1349-1378. doi:10.1177/00187267035611004
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Solomon, P. (2006). “The Role of Ethical Climate on Salesperson’s Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention and Job Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol: 26, No: 3, p. 271-282.
- Jensen, J.M., Opland, R.A. & Ryan, A.M. (2010) Psychological Contracts and Counterproductive Work Behaviors: Employee Responses to Transactional and Relational Breach. *J Bus Psychol.* 25, 555–568. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9148-7>
- Jessica Hwang, L. J., & Lockwood, A. (2006). Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs. Benchmarking: *An International Journal*, 13(3), 337-354.
- Jian, Z., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q., & Yim, F. H. K. (2012). Abusive supervision and frontline employees’ service performance. *Service Industries Journal*, 32(5), 683–698. doi:10.1080/02642069.2011.614338
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369–378. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.008>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Understanding workplace bullying: Its effects on response and behavior in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1453–1471. doi:10.1108/IJCHM-01-2017-0002
- Jung,H. S., Jung,Y. S. & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 92.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Karakaş, A. (2017). “Duygusal Emek, Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.

- Kaya, B. & Karatepe, O.M. (2020). Attitudinal and behavioral outcomes of work-life balance among hotel employees: The mediating role of psychological contract breach, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 42, pp. 199-209, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.003>.
- Kaya, İ. (2007). “Otel işletmeleri çalışanlarının iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 355-372.
- Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015). Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2): 23-47.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. J. H. R. M. R. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20 (1), pp.18-25.
- Kılıç, S. & Avcıkurt, C. (2020). Otel Çalışanlarının “Düzenli İş” Koşullarına Yönelik Algıları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19 (3) , 1402-1424. DOI: 10.21547/jss.678579
- Kızıloğlu, E (2019). İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi: *Algılanan etik iklimin aracı rolü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kickul J.(2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*. Cilt: 39. Sayı: 4, s. 325.
- Kim, S. S., Im, J. & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 48, 68-82.
- Koç, N.K. ve Çelik, P. (2017). Turizm Sektöründe Anraktif Çalışma Algısı: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Açısından Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 603-627.
- Kodden, B., & Roelofs, J. (2019). Psychological Contract as a Mediator of the Leadership- Turnover Intentions Relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2). <https://doi.org/10.33423/jop.v19i2.2046>
- Koo, B., Curtis, C. & Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 95, 102763.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract. *California Management Review*, 15, pp. 91-99.
- Koyuncu, M. ve Katlav, E. Ö., (2014) Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal Of Travel And Hospitality Management* 11 (2), 2014, 6-27.
- Kozak, M. A. ve Nergiz, H. G. (2009). *Turizmde Etik: Kavramlar, İlkeler, Standartlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z., & Rahim, A. R. A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181–187. doi:10.1016/S2212-5671(13)00233-5
- Köksal, K. & Gürsoy, A. (2019). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel etik ilkelerin düzenleyici ve aracı rolü, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 347-366.

- Kusluvan, S. & Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey”, *Tourism Management*, Cilt: (21), 251-269.
- Kuşluvan Z., Kuşluvan S.(2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (16), ss.183-203.
- Kutaula, S. (2014). *Antecedents And Outcomes Of Psychologicalcontract Fulfillment: An Empirical Study Conducted In India*. Phd Thesis, Cardiff.
- Kutaula, S., Gillani, A. And Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 4, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100707>.
- Kuzu, L., (2015). Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Landy, F. J. ve J. M. Conte. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 2. Baskı*. USA: Blackwell Publishing.
- Lau, P. Y. . Y. J., Tong, L.Y. T., Lien, B. Y.Y. Hsu and Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 35, Pages 20-26, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.004>.
- LaVan, H., Martin, W.M. Bullying in the U.S. Workplace: Normative and Process-Oriented Ethical Approaches. *J. Bus. Ethics.* 83, 147–165 (2008). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9608-9>
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (15), 345-360.
- Lee, J. J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees’ service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176–187. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.014
- Lester, S. W. ve J. Kickul. (2001). Psychological Contracts in the 21th Century: Employees Value Most and How Well Organizations are responding to These Expectations. *Human Resource Planning*. Cilt: 24. Sayı: 1, s. 10-21.
- Levinson, H., Price, C. R, Munden, K. J. Mandl, H. J. & Solley, C. M. (1962). *Men, Management And Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lin, Y. (2017). Constructing service sabotage management grid: An effective tool to reduce service sabotage behavior in service industry. *Journal of Service Science Research*, 9(1), 73–90. doi:10.1007/12927-017-0005-3
- Liu, A. and Wall, G. (2006), “Planning tourism employment: a developing country perspective”, *Tourism Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 159-170.
- Low, K. D., Radhakrishnan, P., Schneider, K. T. ve Rounds, J. (2007). The experiences of bystanders of workplace ethnic harassment. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2261-2297.
- Lugosi, P. (2019). Deviance, deviant behaviour and hospitality management: Sources, forms and drivers. *Tourism Management*, 74, 81–98. doi:10.1016/j.tourman.2019.02.014
- Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal Of Management, Business and Administration*, Volume 15:1.

- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior, 11th Edition*, Singapore: McGraw- Hill International Edition.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Lyons, K. (2010). Room to Move? The Challenges of Career Mobility for Tourism Education, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, Vol: 20 (2), 1-55.
- Ma, R. W. Y. & Cheng, E. C. K. (2020). Psychological Contracts, Work Behaviour and Turnover Intention in the Hong Kong Telecommunications Industry, *Universal Journal of Management* 8(4), pp. 119-130.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen, B. P. III, & Carson, J. E. (2021). A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research. *Journal of Management*, 47(3), 597–622. <https://doi.org/10.1177/0149206319862612>
- MacMillan, C. (2012). *The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator*. The University of Waikato.
- Manolopoulos, D., Peitzika, E., Mamakou, X. J. ve Myloni, B. (2022). Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 51, Pages 289-302, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.011>.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York.
- Marinakou, E. and Giousmpasoglou, C. (2019), "Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 10, pp. 3855-3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>.
- Martin, Kelly D. and John B. Cullen (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a metaanalytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, p.178.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, personorganization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313–320. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Millward, L.J. & Hopkins, L. (1998). Psychological Contracts, Organizational And Job Commitment. *Journal Of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2004). Working in a context of hostility toward women: Implications for employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 107–122.
- Mitchell, M.S. and M.L. Ambrose (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4) (2007), pp. 1159-1168.
- Mohamed, L.M., 2015. An exploratory study on the perceived work stress by individual characteristics: the case of Egyptian hotels. *J. Hosp. Tour. Manag.* 25, 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.08.001>.
- Moore, R. S., Cunradi, C. B., Duke, M. R. and Ames, G. M. (2009), 'Dimensions of problem drinking among young adult restaurant workers', *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 35:5, pp. 329–33.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Moorhead, G., Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, E., W. & Robinson, L., S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x
- Mustaine, E.E., R. Tewksbury (2002) “Workplace Theft: An Analysis of Student-Employee Offenders and Job Attributes”, *American Journal of Criminal Justice*, 27(1), 111-127. doi: 10.1007/BF02898973.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in Turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29(1):33-41.
- Nelson, D.L. ve C. Quick. (1999). *Organizational Behavior: The Essentials*, USA: West Group
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). *Aggression in the workplace: A social psychological perspective*. In S. Fox., & Spector, P. E. *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta- analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Ng, T., Feldman, D. C., & Butts, M. M. (2014). Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 537–553. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.766394>
- Nielsen, M.B. and Einarsen, S. (2012), “Outcomes of workplace bullying: a meta-analytic review”, *Work and Stress*, Vol. 26 No. 4, pp. 309-332.
- Nikolaou, I., Tomprou, M. ve Vakola, M. (2007). Individuals’ Inducement and the Role of Personality: Implications for Psychological Contracts. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, No. 7, 649-663.
- O’Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O’Boyle, A. S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, 36 (1), 39-69.
- Olson, L. (1998). Hospital Nurses’ Perception of Ethical Climate of Their Work Settings. *Journal of Nursing Scholarship*, 30 (4), 345-349.
- Ones, D. S. (2008). *Expanding the criterion domain: Counterproductive work behaviors*. Assessment Center Study Conference, Stellenbosch, South Africa.
- Organ, D.W., P.M. Podsakoff, & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, And Consequences*, London: Sage Publications.
- Öcel, H. (2009). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık ve üretim karşıtı iş davranışlarının nedenlerine ilişkin bir model önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Öge, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Yayınevi, Konya.

- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 1, s. 191-206.
- Öztürk, Ş. (2021). Türkiye’de turizm sektöründe istihdam sorunları, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 12 (2), 1-38.
- Pan, W., Sun, L., Sun, L. Y., Li, C., & Leung, A. S. (2018). Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: Test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2249–2267. doi:10.1108/IJCHM-04-2017-0212
- Pang, L., Kucukusta, D., and Chan, X. (2015). Employee Turnover Intention in Travel Agencies: Analysis of Controllable and Uncontrollable Factors. *International Journal of Tourism Research*, 17, 577–590.
- Park, J. ve Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 90, 102599, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>.
- Park, J., & Kim, H. J. (2019). How and when does abusive supervision affect hospitality employees’ service sabotage? *International Journal of Hospitality Management*. doi:10.1016/j.tourman.2019.02.014
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2013). “Motivasyon”. İçinde, s. Der. Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul 137-174.
- Pelit, E. ve Gülen, M. (2018). İş-çalışan sağlığı ve güvenliği kapsamındaki uygulamaların çalışanların kuruma güvenlerine etkisi üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 767-787.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008), Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(1), 117–139.
- Peng, J.C., Jien, J.-J. and Lin, J. (2016), "Antecedents and consequences of psychological contract breach", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 8, pp. 1312-1326. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2015-0383>
- Penney, L. M., Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Persson, S. and Wasieleski, D. (2015). The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship, *Human Resource Management Review*, Volume 25, Issue 4, pp. 368-383, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.02.003>.
- Peterson, D.K. (2002a), “Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 7, pp. 47-61.
- Phillips, D.J. (1990). “The price tag on turnover”. *Personnel Journal*, December: 58-61.
- Piccoli, B. (2013). Counterproductive work behaviors: Clarify the role of job dissatisfaction and organizational injustice as attitudinal predictors. *International Journal of Business Research*, 13(4), 91-98.
- Pidd, K., Roche, A., & Kostadinov, V. (2014). Trainee chefs’ experiences of alcohol, tobacco and drug use. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 108–115. doi:10.1016/j.jhtm.2014.10.001
- Pizam, A. (1999). The State of Travel and Tourism Human Resources in Latin America, *Tourism Management*, Cilt: (20), 575-586.

- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., & De Vries, R. E. (2020). HEXACO personality and organizational citizenship behavior: A domain- and facet-level meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1, 10335. <https://doi.org/10.5465/>
- Pletzer, J.L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences* (Vol. 173). doi:10.1016/j.paid.2020.110550
- Polatçı, S., ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 215-234.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50, 1181–1197.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 29 – 44.
- Porter, L.W. ve Lewis, K.M. (1998). "Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts". *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.
- Pradhan, S. & Jena, L.K. (2018), "Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study", *Evidence-based HRM*, Vol. 6 No. 2, pp. 137-152. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Purvis, J., L. & Cropley, M. (2003). The psychological contracts of national health service nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Qiu, H., Ye, B.H., Hung, K. & York, Q.Y. (2015). Exploring Antecedents of Employee Turnover Intention: Evidence of China's Hotel Industry, *Journal of China Tourism Research*, Vol: 11 (1), 53-66.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 25–37. doi:10.1016/j.rpto.2015.11.002
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98–107.
- Rathi, N. & Lee, K. (2017), "Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1605-1619.
- Reynolds Kueny, C.A., Francka, E., Shoss, M. K., Headrick, L. & Erb, K. (2020). Ripple effects of supervisor counterproductive work behavior directed at the organization: using affective events theory to predict subordinates' decisions to enact CWB. *Human Performance*, 33:5, 355-377, DOI: 10.1080/08959285.2020.1791871
- Reynolds, C.A., Shoss, M. K. ve Jundt, D. K. (2015). In the Eye of the beholder: a multi-stakeholder perspective of organizational citizenship and counterproductive work behaviors, *Human Resource Management Review*, Volume 25, Issue 1, Pages 80-93, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.002>.

- Ribeiro, N., Duarte, P. & Fidalgo, J. (2020), "Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Richardson, S. (2009). Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice, *International Journal of Hospitality Management*, 28, 382-388.
- Ringle, Christian M., Wende, Sven ve Becker, Jan-Michael. (2022). SmartPLS 4. Boenningstedt: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). London: Pearson Education.
- Robinson S.L. & Morrison E.W. (1995). Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective. *Journal Of Organizational Behavior* 16: 289-298.
- Robinson S.L. (1996). Trust And Breach Of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41:574-599.
- Robinson S.L., Kraatz M.S. & Rousseau D.M. (1994) Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy Of Management Journal* 37: 137-152.
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101–109.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, S.L., Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (5), pp. 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T).
- Roehling, M. V. (1997). The Origins And Early Development Of The Psychological Contract Construct. *Journal Of Management History*, 3(2),p. 204+.
- Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or "much to do about nothing?" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 261–290. <https://doi.org/10.1007/s10672-008-9085-z>
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 202–217.
- Roskams, N., Koukoulaki, T. Dienstbuehl, E. I., Michaelis R., Gervais, R. Ve Herpe, S. H. (2008). *Prevention report on protecting workers in hotels, catering and restaurants*. EN 5. Erişim: 17.09.2022 http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE7007132ENC_horeca/
- Rotundo, M., & Spector, P. E. (2010). *Counterproductive work behavior and withdrawal*. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 489–511). Routledge/Taylor & Francis Group.

- Rousseau (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, pp. 120-127
- Rousseau D.M. & Mclean Parks J. (1993). The Contracts Of Individuals And Organizations. *Research In Organizational Behavior*. 15: 1-47.
- Rousseau D.M. (1996). Changing The Deal While Keeping The People. *Academy Of Management Executive*. 10:1, 50-61.
- Rousseau DM. (1990). New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts. *Journal Of Organizational Behavior* 11: 389-400.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contracts. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Rousseau, D. M. ve K. A. Wade-Benzoni. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Crated. *Human Resource Management*. 33 (3), pp. 463-489.
- Rousseau, D., M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D., M., (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. Sage, Thousand Oaks.
- Rousseau, D.M. (1998). "Why Workers Still Identify with Organizations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, No. 3, 217-233.
- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V. ve Allen, D. G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on- and off-the-job embeddedness, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 119, 103413, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103413>.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173-188.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 5–11. doi:10.1111/1468-2389.00189
- Saeed, M. (2020), "Mediation effect of psychological contract between personality dimensions and turnover intention", *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 25 No. 50, pp. 205-219. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-06-2019-0101>
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M. ve Okumus, F.(2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 49, Pages 385-395, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.009>.
- Salha, H., Cinnioğlu, H. ve Yazıt, H. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 6(4).
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., Hair, J.F. (2017), Partial Least Squares Structural Equation Modelling, In C. Homburg, M.Klarmann, A.Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*, Heidelberg: Springer.

- Schein E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*, 3rd Edition, New Jersey, s. Prentice-Hall.
- Searle M. (1990). *Social Exchange Theory as a Framework for Understanding Ceasing Participation in Organized Leisure Activities*. In B.. Smalc (Ed.). Sixth Canadian Congress on Leisure Research. Ontario Research Council on Leisure; 1-5 p. [http://www.dl.edi-info.ir/Social%20Exchange%20Theory%20as%20a%20Framework%20for%20Understanding%20Ceasing%20Participation%20in.pdf]
- Seçer, B., & Seçer, H. Ş. (2009). *Counterproductive Work Behaviors in Organizations: Antecedents and Prevention* In A. Keser, G. Yılmaz, & Ş. Yürür (Ed.), *Behavior in Working Life* (pp. 425-462). Kocaeli: Umuttepe Publication.
- Self, T.T. & Gordon, S. (2019) The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18:3, 394-423, DOI: 10.1080/15332845.2019.1599789
- Sels, L., Janssens, M. & Van Den Brande, I. (2004). Assessing The Nature Of Psychological Contracts: A Validation Of Six Dimensions. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 461-488.
- Seymen, O., Bolat, T., Bolat, O. İ. & Kinter, O. (2017). Turizm sektöründe çalışma koşulları algısı, hizmet verme yatkınlığı ve mesleki yabancılaşma ilişkisi: turizm eğitimi alan öğrenciler açısından bir değerlendirme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(3), 401-430.
- Shi, X. and Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 87, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>.
- Shore, L. M.& Tetrick, L. E. (1994). *The Psychological Contract As AnExplanatory Framework In The Employment Relationship*. In C. L. Cooper D. M. Rousseau (Eds.), *Trends In Organizational Behavior* (Vol. 1, Pp.91-109). Chichester, England: John Wiley Sons.
- Simha A, Pandey J. (2020). Trust, ethical climate and nurses' turnover intention. *Nursing Ethics*, 1-9. doi:10.1177/0969733020964855
- Simon, H.A., Smithburg, D.W. & Thompson, V.A. (1950). *Public Administration*. New York: Knopf.
- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smithikrai, C. (2008). Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(4), 253–263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2008.00265.x>
- Smithson, J. & Lewis, S. (2000), Is Job Insecurity Changing The Psychological Contract? *Personnel Review* 29/6: 680-702.
- Sobaih, A E. E., Ibrahim, Y. and Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance, *Tourism Management Perspectives*, Volume 30, Pages 171-181, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>.

- Sosyal Güvenlik Kurumu (2019). Kurumsal, İstatistik (YENİ), SGK İstatistik Yıllıkları. [http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari] Erişim Tarihi: 14 Kasım 2021
- Spector, P. E. (1975), "Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reactions of Employees", *Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P. E. (1998). In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 153-169). Manchester, UK: Oxford University Press.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292. doi:10.1016/S1053-4822(02)00049-9
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-007
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.005
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2.b.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self-report measure of workplace deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207-215. doi:10.1037/a0012605 PMID:19186905
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction To Human Resource Management*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803.
- Su, H. W. (2014). The factors of turnover intention in hotel industry. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences* 2014 Vol.21 No.1 pp.31-38.
- Suarthana, J. H. P. and Riana, I. G. (2016). The Effect of Psychological Contract Breach and Workload on Intention to Leave: Mediating Role of Job Stress, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 219, Pages 717-723, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.056.
- Suazo, M. M., W. H. Turnley ve R. R. Mai-Dalton. (2005). The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Cilt: 12. Sayı: 1, s. 24-36.
- Suazo, M.M., (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and

- behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), pp. 136–160. <https://doi.org/10.1108/02683940910928856>.
- Suazo, M.M., Martínez, P.G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19, 154-166.
- Sutton, G. and Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 493–514
- Szivas, E., Riley, M. & Airey, D. (2003). Labor Mobility into Tourism: Attraction and Satisfaction, *Annals of Tourism Research*, Vol:30, No: 1, 64-76.
- Tan, K.-L., Sim, P.-L., Goh, F.-Q., Leong, C.-M., & Ting, H. (2020). Overwork and overtime on turnover intention in non-luxury hotels: Do incentives matter? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. doi: <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0104>.
- Tan, Z. M. A., Baharun, N., Wazir, N.M., Ngelambong, A.A., Ali, N.M., Ghazali, N. & Tarmazi, S.A.A. (2015). Graduates Perceptions on The Factors Affecting Commitment to Pursue Career in the Hospitality Industry, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol: (224), 416-420.
- Tekin, Ö. A. (2014). Sendikacılık ve Türkiye Turizm Sektörü, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 125-152.
- Tett, R.P. & J.P. Meyer (1993), “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intentions, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings,” *Personnel Psychology*, 46, Ss. 259- 291.
- Thoms, P., Wolper, P., Scott, K. S. & Jones, D. (2001). The relationship between immediate turnover and employee theft in the restaurant industry. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 561-577.
- Tian, Qi., Zhang, L. & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers – the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 40, Pages 29-36, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.005>.
- Tilki, T. Z., Güney, S., & Metin Camgöz, S. (2021). Yıldırma, örgütsel sinizm, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinde seri aracılık etkileri: Örgütlerde engelli çalışanlar üzerine bir araştırma. *Psikoloji Çalışmaları - Studies in Psychology*. <https://doi.org/10.26650/SP2020-0008>
- Tomprou, M., Nikolaou, I., & Vakola, M. (2012). Experiencing Organizational Change In Greece: The Framework Of Psychological Contract. *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(2), 385-405.
- Tosi, H.L. (2008). *James March and Herbert Simon, Organizations, In Theories of Organization* (Ed. Henry L. Tosi), Sage Publications, Inc, ISBN: 9781412924993
- Tran Huy, P. and Takahashi, K. (2018), "Determinants of psychological contract breach: an empirical study of Vietnamese employees", *Management Research Review*, Vol. 41 No. 1, pp. 29-45. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0244>
- Tresidder, R., & Martin, E. (2018). Deviant behaviour in the hospitality industry: A problem of space and time. *Hospitality & Society*, 8(1), 3–22. doi:10.1386/hosp.8.1.3_1
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). “Etik İklim, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 105-117.

- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366–396. doi:10.1108/IJCHM-04-2014-0182
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact Of Psychological Contract Fulfillment On The Performance Of In-Role And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 29(2), pp.187-206.
- Tuzun, I. K. & R. Kalemci, A. (2018). Workplace deviance and human resource management relations: A case study of Turkish hotel employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17:2, 137-153, DOI: 10.1080/15332845.2017.1340740
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. ve Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 93-110.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2019). Kazanç Yapısı Araştırması, 2018, [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kazanc-Yapisi-Arastirmasi-2018-30580] Erişim Tarihi: 14 Kasım 2021.
- Tütüncü Ö., Demir M. (2002); *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tüzünkan, D. (2019). Turizmde Kadın İstihdamı. İçinde (67-84): *Turizmde Kadın Olmak*. Editör: Ahmet Vatan. Değişim Yayınları, Sakarya.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: a revised approach. *Hum. Resour. Manage. R.* 6 (2), 113–122. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90015-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90015-7).
- Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S. ve Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence, *International Journal of Africa Nursing Sciences*, Volume 7, Pages 106-113, <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2017.11.004>.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532.
- Unur, K., Günay, M. & Çakıcı, C. (2019). Doğu Akdeniz Bölgesi dört ve beş yıldızlı şehir otellerinde işgören devir hızı üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16 (2), 319-339.
- UNWTO (World Tourism Organization) and ILO (International Labour Organization), (2014). *Measuring Employment in The Tourism Industries / Guide With Best Practices*, Madrid.
- Vantilborgh T, Bidee J, Pepermans R, Griep Y, Hofmans J. Antecedents of Psychological Contract Breach: The Role of Job Demands, Job Resources, and Affect. *PLoS One*. 2016 May 12;11(5):e0154696. doi: 10.1371/journal.pone.0154696.
- Vartanian, L. R., Foreich, F. V., and Smyth, J. M. (2016). A serial mediation model testing early adversity, self-concept clarity, and thin-ideal internalization as predictors of body dissatisfaction. *Body image*, 19, 98-103.
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107–115. doi:10.1016/j.jairtraman.2016.12.001

- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). "The Organizational Bases of Ethical Work Climate", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 33, No:1, p. 100-125.
- Vischer, J.C., (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), pp.175-184.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York.
- Walker, A., & Hutton, D. M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, 37(5), 433–441. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2006.06.001>
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., Shi, J., 2011. Daily customer mistreatment and employeesabotage against customers: examining emotion and resource perspectives.*Acad. Manage. J.* 54, pp. 312–334.
- Weber, J. ve Seger, J.E. (2002). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time. *Journal of Business Ethics*, 41 (1), 69-84.
- Wei, X., Ma, L., Zhang, Z.-X., Showail, S. J., Jiao, J., & Wang, X. (2015). Understanding psychological contract breach due to labour costs reduction: Contingent upon employee sex and managerial control. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 679–701. <https://doi.org/10.1111/joop.12092>
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M. ve Markham, S.E. (1997). An Emprical Examination of the Multi-Dimensionally of The Ethical Climate In Organizations'. *Journal of Business Ethics*, 16 (1), 67-77.
- World Travel & Tourism Council. (2022a). *Research, Country and Regions*, Economic Impact Report. (available from: <https://wttc.org/research/economic-impact>), Accessed date: 17.09.2022.
- World Travel & Tourism Council. (2022b). *Country and Regions*, Economic Impact Report, Turkey, 2022 Annual research: Key highlights. available from: https://wttc.org/DesktopModules/MVC/FactSheets/pdf/704/224_20220613171453_Turkey2022_.pdf: 17.09.2022.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao Roy, X., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, [102591]. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>
- Yang, C., Guo, N., Wang, Y. & Li, C. (2019), "The effects of mentoring on hotel staff turnover: Organizational and occupational embeddedness as mediators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 10, pp. 4086-4104. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0398>
- Yang, L., Liu, C., Nauta, M. M., Caughlin, D. E., & Spector, P. E. (2016). Be mindful of what you impose on your colleagues: Implications of social burden for burdenees' well-being, attitudes and counterproductive work behaviour. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32(1), 70-83.<https://doi.org/10.1002/smi.2581>
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *SAGE Open*, 12(3), 21582440221123289.
- Yen, C. H., & Teng, H. Y. (2013). The effect of centralization on organizational citizenship behavior and deviant workplace behavior in the hospitality industry. *Tourism Management*, 36, 401–410. doi:10.1016/j.tourman.2012.10.003

- Yener, M., Yaldıran, M. and Ergun, S. (2012). The Effect of Ethical Climate on Work Engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, pp. 724-733, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1050>.
- Yenipinar, U. (2005), Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 148-176.
- Yeşiltaş, M., & Gürlek, M. (2020). *Understanding the Nature of Deviant Workplace Behaviors*. In Ş. Aydın, B. Dedeoğlu, & Ö. Çoban (Ed.), *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry* (pp. 305-326). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch017>
- Yeşiltaş, M., & Tuna, M. (2018). The effect of ethical leadership on service sabotage. *Service Industries Journal*, 38(15-16), 1133–1159. doi:10.1080/02642069.2018.1433164
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, J., Lin, X., & Cong, 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*, doi:10.1109/WiCom.2008.1694.
- Yuan, Z., Barnes, C. M., & Li, Y. (2018). Bad behavior keeps you up at night: Counterproductive work behaviors and insomnia. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 383–398. <https://doi.org/10.1037/apl0000268>
- Yürür, Ş. ve Yazıcı, N. (2019). Bireylerin Adaletsizliğe Karşı Tepkileri: Eşitlik Kuramı Kapsamında Bir Analiz . *Fifth International Mediterranean Social Sciences Congress (MECAS V)*
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219–227. doi:10.1016/j.ijhm.2012.08.006
- Zhao, X, Lynch, J.G. ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research Inc.*, Vol. 37, No. 2, 197-206.
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R., Ma, J., 2016. Motivating frontline employees: role of job characteristics in work and life satisfaction. *J. Hosp. Tour. Manag.* 27, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>.
- Zhou, X., Ma, J., & Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64, 170–187. doi:10.1016/j.tourman.2017.06.016
- Zhou, Y., Mistry, T. G., Kim, W. G. ve Cobanoğlu, C. (2021). Workplace mistreatment in the hospitality and tourism industry: A systematic literature review and future research suggestions, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 49, Pages 309-320, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.024>.
- Zhu, H., Lyu, Y., & Ye, Y. (2019). Workplace sexual harassment, workplace deviance, and family undermining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 594–614. doi:10.1108/IJCHM-11-2017-0776
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol: 11, No: 1, p. 16-26.

- Ziebertz, C. M., Beckers, D. G., Van Hooff, M. L., Kompier, M. A., & Geurts, S. A., (2017). "The effect on sleep of being oncall: an experimental field study", *Journal of Sleep Research*. Vol:2015, 1-10
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M. A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 537–549. doi:10.1007/10551-013-1778-z
- Zopiatis, A., Kyprianou, G., & Pavlou, I. (2011). Occupational challenges facing chefs: The case of Cyprus. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(2), 104-120.



Ek.1: Anket Formu

ANKET FORMU						
Kıymetli katılımcı; Bu araştırma çalışma koşulları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Veriler anonim olarak derleneceğinden isim soy isim belirtilmesine gerek <u>yoktur</u>. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham eder, İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim. İbrahim AKÇA Kütahya Dumlupınar Üniversitesi						
Lütfen aşağıda çeşitli kavramlarla ilgili ifadeleri dikkatlice okuyup size en uygun seçeneği işaretleyiniz. 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum						
A-1	Fiziki ortam					
1	Çalıştığım ortamda aydınlatma yeterlidir	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım ortam yeterince temizdir	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım ortamda rahatsız olacağım derece gürültü yoktur	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım ortamda havalandırma yeterlidir	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işte ciddi iş kazası tehlikesi yoktur	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım ortamdaki ısı beni rahatsız etmeyecek derecededir	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım ortam rutubetli değildir	1	2	3	4	5
8	Sağlıklı bir ortamda çalışıyorum	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım işte fiziksel tehlike yaşamam*	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım iş ve ortamda bedensel olarak rahatsız olmayacak uygun pozisyonunda çalışıyorum	1	2	3	4	5
A-2	Mesleki eğitim olanakları					
11	İşletmeye yeni girenlere işlerinde gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için zorunlu eğitim programları vardır	1	2	3	4	5
12	Bu işletmede yöneticiler personelin eğitimine çok önem vermektedir*	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede personele düzenli olarak işleri ile ilgili eğitim verilmektedir	1	2	3	4	5
14	Daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için personele gerekli bilgi ve beceriyi kazandırıcı yeterli eğitim verilmektedir	1	2	3	4	5
15	İşimi daha iyi yapabilmem için gerekli eğitim işletme tarafından sağlanmaktadır	1	2	3	4	5
16	Bu işletmede personelin eğitimi için gerekli zaman ayrılmaktadır	1	2	3	4	5
17	Bu işletmede personelin eğitimi için yeterli para ayrılmaktadır	1	2	3	4	5
A-3	Düzensiz çalışma süreleri					
24	Her gün aynı sayıda saat kadar çalışıyorum (örnek; her gün 8 saat)	1	2	3	4	5
25	Her hafta çalıştığım gün sayısı aynıdır (örnek; her hafta 6 gün)	1	2	3	4	5
26	Haftalık toplam çalışma sürem her zaman aynıdır	1	2	3	4	5
27	İşe başlama ve bitiş saatlerim standarttır/değişmezdir	1	2	3	4	5
28	Vardiyalı çalışıyorum*	1	2	3	4	5
A-4	Ücret					
30	Yaptığım işe ve gösterdiğim çabaya göre aldığım ücret yetersizdir*	1	2	3	4	5
31	Aldığım ücret yeterince yüksektir					
32	Aldığım ücretle rahatlıkla geçinebiliyorum	1	2	3	4	5
33	Aldığım ücret düşüktür	1	2	3	4	5
34	İşteki başarıma göre aldığım ücret yeterlidir	1	2	3	4	5
35	Ücretim yaptığım işe göre adildir	1	2	3	4	5
36	Aldığım ücretle bir aileyi geçindirmek mümkün değil*	1	2	3	4	5
37	Hak ettiğim ücreti alabiliyorum	1	2	3	4	5
A-5	Terfi imkânları					
38	Bu işletmede terfiler düzenli bir şekilde yapılmaktadır	1	2	3	4	5
39	Bu işletmede yükselme (terfi etme) imkânı çok iyidir (yüksektir)	1	2	3	4	5

40	Bu işletmede en alt seviyedeki işten en üst seviyeye yükselme mümkündür	1	2	3	4	5
41	Bu işletmede işletme içinden yükselme yaygın değildir*	1	2	3	4	5
42	İlerleme (yükselme) imkânı olmayan bir işte çalışıyorum*	1	2	3	4	5
43	Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) adil değildir*	1	2	3	4	5
44	Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) kişilerin işteki başarısına göre yapılır	1	2	3	4	5
45	Bu işletmede işletme dışından ziyade işletmede çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilir	1	2	3	4	5
A-6	İş güvencesizliği					
46	Ben istediğim sürece bu işletmede çalışabilirim //	1	2	3	4	5
47	Bu işletmedeki işimde iş garantim var	1	2	3	4	5
48	Şu anda yaptığım iş ortadan kalksa bile bu işletme bana başka bir iş verir	1	2	3	4	5
49	İşletme ekonomik sorunlar yaşasa önce ben işten atılırım*	1	2	3	4	5
50	Çalıştığım işte iş garantim yok*	1	2	3	4	5
51	Bu işletmede işimi kaybetme (işten atılma) ihtimalim yok	1	2	3	4	5
52	İsteğim dışında işimden ayrılmak zorunda kalabilirim*	1	2	3	4	5
53	Yakın gelecekte işimden atılma ihtimali var*	1	2	3	4	5
B	Psikolojik sözleşme ihlali					
54	İşverenim, işe girdiğim sırada bana verdiği sözlerin hemen hemen hepsini şimdiye kadar yerine getirdi.	1	2	3	4	5
55	İşe girerken bana verilen sözlerin yerine getirilmesi için işverenimin gayret gösterdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
56	İşverenim şimdiye kadar bana vermiş olduğu sözleri yerine getirme konusunda oldukça başarılıdır.	1	2	3	4	5
57	Otele katkılarım karşılığında verilen sözlerin hepsi yerine getirilmedi.	1	2	3	4	5
58	Sözleşmede üzerime düşen görevleri yapmış olmama rağmen işverenim verdiği sözlerin çoğunu yerine getirmede.	1	2	3	4	5
59	Çalıştığım otele karşı büyük bir öfke hissediyorum.	1	2	3	4	5
60	Çalıştığım otel tarafından kendimi ihanete uğramış gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
61	Çalıştığım otelin aramızdaki sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
62	Çalıştığım otelin bana davranış şekli beni hayal kırıklığına uğrattıyor.	1	2	3	4	5
C	Üretkenlik karşıtı davranışlar					
63	İşverenimize ait araç ve gereçleri kasıtlı bir şekilde israf ettim/boşa harcadım.	1	2	3	4	5
64	İşyerinin mallarına bilerek zarar verdim.	1	2	3	4	5
65	Çalışma ortamımı/ofisimi kasıtlı olarak dağınık bıraktım/kirlettim.	1	2	3	4	5
66	İzinsiz olarak işime geç geldim.	1	2	3	4	5
67	İşyerinde belirlenen yemek ve dinlenme(mola) sürelerini izinsiz olarak aştım.	1	2	3	4	5
68	İzinsiz olarak mesaimden erken ayrıldım.	1	2	3	4	5
69	İşyerindeki kurallara kasıtlı olarak uymadım.	1	2	3	4	5
70	Hiçbir sağlık sorunum olmadığı halde, hastayım bahanesi yaparak o gün işe gitmedim.	1	2	3	4	5
71	İşimi kasıtlı olarak yanlış yaptım.	1	2	3	4	5
72	Kasıtlı olarak işi geciktirdim.	1	2	3	4	5
73	İşverenime ait olan bir şeyleri izinsiz olarak aldım.	1	2	3	4	5
74	İşyerine ait bazı araç-gereçleri izin almadan eve götürdüm.	1	2	3	4	5
75	Gerçekte çalıştığımdan daha fazla süre çalışmış gibi gösterip fazladan ücret almaya çalıştım.	1	2	3	4	5
76	İzin almadan işverenime ait parayı aldım/kullandım.	1	2	3	4	5
77	İşyerindeki birine ait bir şeyi izinsiz olarak aldım/yürüttüm.	1	2	3	4	5
D	Etik iklim					
78	Çalıştığım otelin resmi, yazılı etik kuralları vardır.	1	2	3	4	5
79	Otelimin tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeceğinin bilinmesini sağlamıştır.	1	2	3	4	5
80	Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek, liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.	1	2	3	4	5
81	Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.	1	2	3	4	5

82	Çalıştığım otelin etik kuralları tavizsiz bir biçimde uygulanmaktadır*	1	2	3	4	5
83	Etik ilkeler otel politikaları ile desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
84	Çalıştığım otelde çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir ortam yoktur.	1	2	3	4	5
85	Çalıştığım otelde bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.	1	2	3	4	5
E	İşten ayrılma niyeti					
86	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
87	Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum	1	2	3	4	5
88	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
89	Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
90	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

*kırmızı ile belirtilen ifadeler analizlerden çıkarılmıştır.

1.Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Uyruğunuz?

☐ Türkiye Cumhuriyeti ☐ Diğer

3. Yaşınız?

☐ 20 ve altı ☐ 21-29 arası ☐ 30-39 arası ☐ 40-49 arası ☐ 50 ve üstü

4. Medeni Durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer

5. En son mezun olduğunuz eğitim kurumu?

☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim (Lise) ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

6.Turizm eğitimi aldınız mı (lise, üniversite veya turizmle ilgili sertifika programı vb.)?

☐ Evet ☐ Hayır

7. Sektördeki toplam iş deneyiminiz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1- 5 Yıl ☐ 6 -10 Yıl ☐ 11 - 15 Yıl ☐ 16 Yıl ve üzeri

8. Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz?

☐ 1 yıldan az ☐ 1- 3 Yıl ☐ 4 -6 Yıl ☐ 7 - 9 Yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

9. Şu anki işletmenizde çalıştığınız departman?

☐ Ön Büro ☐ Yiyecek-İçecek (F/B) ☐ Kat Hizmetleri ☐ Mutfak ☐ İnsan Kaynakları

☐ Satış – Pazarlama ☐ Muhasebe – Finans ☐ Spa / Hamam ☐ Müşteri İlişkileri ☐ Teknik Servis

☐ Diğer

10. Bulunduğunuz birimdeki göreviniz?

☐ İşgören ☐ Alt kademe yönetici (Bölüm Şefi veya Bölüm Şef Yrd.)

☐ Orta kademe yönetici (Bölüm Müdürü veya Bölüm Müdür Yrd.) ☐ Üst kademe yönetici (Genel Müdür/G.M. Yrd.)

11. Bu işletmedeki kadro durumunuz?

☐ Sezonluk ☐ Sürekli ☐ Kısmi zamanlı (part-time) ☐ Stajyer

12. Aylık ortalama geliriniz?

☐ 5000 TL ve altı ☐ 5001-8000 TL arası ☐ 8001 TL-10.000 TL arası

☐ 1001 TL-12.000 TL arası ☐ Diğer

13.Günlük kaç saat çalışıyorsunuz?

☐ 4-6 saat ☐ 7-9 saat ☐ 10-12 saat ☐ 13-15 saat ☐ 16 saat ve üzeri

14. Çalıştığınız otelin sahiplik durumu?

☐ Bağımsız Otel ☐ Ulusal Zincir ☐ Uluslararası Zincir

15. Otel kaç yıldızlı?

☐ 4 yıldızlı ☐ 5 yıldızlı

16. Herhangi bir sendikaya kaydınız var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

Ek.2: Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
Fiziki ortam	f.o1	0.743	0.916	0.930	0.598
	f.o2	0.839			
	f.o3	0.754			
	f.o4	0.787			
	f.o5	0.748			
	f.o6	0.728			
	f.o7	0.790			
	f.o8	0.835			
	f.o10	0.728			
Eğitim	egt.11	0.791	0.925	0.942	0.730
	egt.13	0.861			
	egt.14	0.882			
	egt.15	0.850			
	egt.16	0.908			
	egt.17	0.829			
Ücret	ucr.31	0.870	0.917	0.935	0.706
	ucr.32	0.837			
	ucr.33	0.789			
	ucr.34	0.824			
	ucr.35	0.844			
	ucr.37	0.876			
Düzensiz Çalışma Süreleri	d.c.s24	0,922	0.903	0.933	0.777
	d.c.s25	0,780			
	d.c.s26	0,926			
	d.c.s27	0,891			
Terfi İmkânları	terfi38	0.866	0.843	0.888	0.616
	terfi39	0.831			
	terfi40	0.765			
	terfi44	0.788			
	terfi45	0.657*			
İş güvencesizliği	i.g.46	0.795	0.780	0.858	0.603

Ek.2 (devam): Ölçüm Modeli Sonuçları

	i.g.47	0.836			
	i.g.48	0.783			
	i.g.51	0.686*			
Psikolojik Sözleşme İhlali	psi.54	0.821	0.941	0.950	0.681
	psi.55	0.835			
	psi.56	0.816			
	psi.57	0.676*			
	psi.58	0.843			
	psi.59	0.836			
	psi.60	0.853			
	psi.61	0.887			
	psi.62	0.846			
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar	sab.63	0.881	0.978	0.980	0.762
	sab.64	0.905			
	sab.65	0.915			
	g.c.66	0.868			
	g.c.67	0.874			
	g.c.68	0.886			
	g.c.69	0.891			
	spm70	0.791			
	spm71	0.916			
	sapma72	0.895			
	clm73	0.900			
	clm74	0.887			
	clm75	0.840			
	clm76	0.811			
	clm77	0.822			
Etik İklim	etik78	0.719	0.890	0.914	0.603

Ek.2 (devam): Ölçüm Modeli Sonuçları

	etik79	0.746			
	etik80	0.839			
	etik81	0.802			
	etik83	0.807			
	etik84	0.772			
	etik85	0.745			
İşten Ayrılma Niyeti	IAN86	0.800	0.896	0.923	0.706
	IAN87	0.816			
	IAN88	0.862			
	IAN89	0.826			
	IAN90	0.894			

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı: İbrahim AKÇA

Yabancı Dil: İngilizce

Doğum Yeri / Yılı:

E-Posta:

Eğitim

Doktora: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2023 Eskişehir

Yüksek Lisans: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens., Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2018 Ankara

Lisans: Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Programı, 2014 Ankara

Lise: Bursa Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi, 2010 Bursa

İş Denevimi:

• 2014-(Devam), Araştırma Görevlisi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü

Yayınları:

• Akça, İ. (2021). *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Standartları*, içinde Kalite Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.

• Tuna, M. & Akça, İ. (2020). *Paradoxical Leadership Behavior*, in Readings in Management, Tampa: University of South Florida

• Akça, İ. & Tamer. E. T. (2020). Birden Fazla Örneklem Sahip Uluslararası Turizm Araştırmalarının Bileşenleri: Journal Of Travel Research'te Yayımlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi, *MTCON'20 Kıtalararası Turizm Yönetimi Konferansı*, 02.09.2020

• Akça, İ. & Tuna, M. (2019). Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi (İSARDER)*, 11(4),2972 - 2989.

• Akça, İ. & Tamer, E. T. (2018). İş Stresi ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Kütahya'daki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek-1),283 - 307.

• Tuna, M., Akça, İ., Akbaş, T. A. & Gürlek, M. (2017). Turizm Öğrenimi Gören Öğrencilerin Sektör Çalışma Koşullarını Algılamaları ve Sektörde Çalışmaya Yönelik Tutumları: Meslek Yüksekokulu, Yüksekokul ve Fakülte Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm Akademik*, 4(2),41 - 60.

• Tuna, M. & Akça, İ. (2017). *Konaklama Hizmetleri ve Organizasyonu*, Otel İşletmelerinde Konaklama Hizmetleri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları

• Akça, İ., Güçer, E. & Okyay, F. (2015). Havayolu Firmalarının Seçiminde Marka Kişiliği Algısı ve Tüketici Etnosantrizmi: Yerli Havayolu Markası ve Yabancı Menşeli Havayolu Markası Üzerine Bir Araştırma, *14.Geleneksel Turizm Paneli*, 16.04.2015





ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Çalışma Koşullarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Aracı ve Düzenleyici Değişkenlerin Rolü: Antalya Bölgesinde Bir Araştırma
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL
TEZ YAZARI:	İbrahim AKÇA
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Saime ÖNCE (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN (Açıköğretim Fak.)
Prof. Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (İletişim Bil. Fak.)