

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Veysel Mehmet GÜLTEKİN

Danışman: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY

GAZİANTEP
EKİM 2022

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Psikolojik Sözleşme İhlalinin Performansa Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir
Araştırma**

Veysel Mehmet GÜLTEKİN

Tez Savunma Tarihi: 25.10.2022

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Mehmet SOĞUKÖMEROĞULLARI
SBE Müdürü

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. İbrahim Halil EKŞİ
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN

Doç. Dr. Ömer Faruk RENÇBER

Dr. Öğr. Üyesi B. Dilek ÖZBEZEK

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞERBETÇİ

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu Doktora Tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25/10/2022

Veysel Mehmet GÜLTEKİN



Mehmet Vefa'ma,

ÖZET

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN PERFORMANSA ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

GÜLTEKİN, Veysel Mehmet
Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY
Ekim 2022, 180 sayfa

Psikolojik sözleşme, işveren ile çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı olan “yazılı olmayan sözleşme” veya “çalışan ve işveren arasındaki ilişkiye ilişkin yazılı olmayan beklentiler dizisi” olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı son yıllarda araştırmacılar tarafından örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerin anlaşılabilmesi için en fazla araştırılan konuların başında gelmektedir. Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe psikolojik sözleşmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi bunun yanında psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ölçeği, çalışan performansı ölçeği ve sosyodemografik sorulardan oluşan anket formu Antalya’nın Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarına uygulanmıştır. 2021 yılının Haziran, Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarında toplamda 494 çalışandan toplanan anket formları değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinin yapılması için SPSS 25 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için bağımlı örneklem t testi (Paired Sample t test), bağımsız örneklem T testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve psikolojik sözleşme karşılama düzeyinin çalışan performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan diğer analizler sonucunda ise çalışanların demografik ve işe ait özelliklerinin psikolojik sözleşme beklenti ve karşılama düzeyleri puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Performans, Çalışan Performansı, Turizm İşletmeleri,

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT VIOLATION ON PERFORMANCE: A RESEARCH IN TOURISM ENTERPRISES

GÜLTEKİN, Veysel Mehmet

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY

October 2022, 180 pages

The psychological contract is defined as the “unwritten contract”, which is the sum of mutual expectations between employer and employees, or “unwritten set of expectations regarding the relationship between employee and employer”. The concept of psychological contract is one of the most researched topics in recent years by researchers in order to understand the relationship between the organization and the employee. The aim of this research is to determine the effect of psychological contract on employee performance in the tourism sector, as well as to investigate the relationship between psychological contract and employee performance. Within the scope of the research, a questionnaire consisting of psychological contract scale, employee performance scale and sociodemographic questions was applied to the employees of the five-star hotel in Alanya, Antalya. Questionnaire forms collected from 494 employees in total in June, July, August and September of 2021 were evaluated. SPSS 25 statistical package program was used for statistical analysis of the obtained data. Paired sample t-test, independent sample t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation analysis, and simple linear regression analyzes were used to test the research hypotheses. As a result of the analysis, it was concluded that there is a significant relationship between the level of satisfaction with the psychological contract and the performance of the employee, and the level of meeting the psychological contract affects the performance of the employee. As a result of other analyzes, it has been determined that there are significant differences between the demographic and job characteristics of the employees and the scores of the psychological contract expectation and satisfaction levels.

Keywords: Psychological Contract, Performance, Employee Performance, Tourism Enterprises

ÖN SÖZ

Bu çalışmada, turizm sektöründe psikolojik sözleşmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bununla beraber psikolojik sözleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin araştırılması amaçlanmıştır. İnsan ihtiyaç ve isteklerinin sürekli arttığı günümüz dünyasında çalışan performansını etkileyen birçok unsur olsa da psikolojik sözleşme çalışan davranışlarının anlaşılmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda bu tez çalışmasında elde edilen sonuçların hem araştırmacılara hem de işletmelere katkı sağlamasını temenni ederim.

Her çalışmada olduğu gibi bu tez çalışmasına da doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan birçok kişi bulunmaktadır. Değerli katkılarını benden esirgemeyen bu kişilere burada değinmek ve onlara teşekkür etmek benim için son derece mutluluk verici bir durumdur.

Doktora eğitimime başladığım ilk günden itibaren bana güvenerek çalışmalarına yön veren, tez çalışmamın doğru planlanmasını ve yürütülmesini sağlayan, yaptığı çalışmalarda bana da yer vererek gelişmemi destekleyen saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY hocama çok teşekkür ederim.

Tezimin başlangıç sürecinden itibaren sürekli iletişim içinde olduğum, ihtiyaç duyduğum her anda benden desteğini ve bilgisini esirgemeyen, yaptığı yönlendirmeler ile işlerimi kolaylaştıran değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Belkıs Dilek ÖZBEZEK'e teşekkürlerimi ve minnettarlığımı iletmek isterim. Yine değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞERBETÇİ'ye tezimin hazırlanması sürecinde verdiği destek ve yönlendirmeleri için, tez savunma jürime katılarak değerli katkılarını sunan Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN ve Doç. Dr. Ömer Faruk RENÇBER hocalarıma çok teşekkür ederim.

Tezimin fikir aşamasından itibaren yönlendirme ve desteklerini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Caner Güçlü ve Doç. Dr. Bilal Çankır hocalarıma, oldukça yoğun ve stresli geçen bu süreçte bana her türlü desteği sağlayan değerli abim Tamer KILINÇ'a, çok değerli arkadaşlarım Selçuk KURT, Kaya Ali YEŞİLKAYA, Cuma KÖSE ve İsmail YÜKSEL olmak üzere işlerimi kolaylaştıran, yardımlarını esirgemeyen tüm mesai arkadaşlarıma ayrıca teşekkür ederim.

Yaptığım her çalışmada desteklerini hep hissettiğim anneme, babama, kardeşlerime ve dualarını üzerimde hiç eksik etmeyen babaanneme minnet ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak doktora süreci boyunca çalışmalarımı en verimli şekilde yapabilmem için her türlü fedakarlığı yapan sevgili eşime, çok istemese de beni rahat bırakmaya çalışan biricik oğlum Vefa'ma ve biricik kızıma, Ayşıl'ıma, sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Veysel Mehmet GÜLTEKİN
Gaziantep, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖN SÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLoların LİSTESİ	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	ix
GRAFİKLER LİSTESİ	x

GİRİŞ

A. Çalışmanın Önemi.....	3
B. Çalışmanın Amacı.....	5
C. Çalışmanın Planı	6

I. BÖLÜM

LİTERATÜR ÇALIŞMASI

1.1.Konu İlişkili Önceki Çalışmalar	7
1.2.Psikolojik Sözleşme.....	14
1.2.1. Sözleşme	15
1.2.2. Kavram Olarak Psikolojik Sözleşme	17
1.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişimi	20
1.2.4. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Kuramlar	24
1.2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi	24
1.2.4.2. Karşılıklılık Normu	26
1.2.4.3. Eşitlik Teorisi	27
1.2.4.4. Beklenti Teorisi.....	28
1.2.4.5. Porter ve Lawler'ın Beklenti- Değer Modeli	29
1.2.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci	31
1.2.6. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri	33
1.2.7. Çalışanların ve İşletmelerin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Karşılıklı Beklentileri.....	34
1.2.8. Psikolojik Sözleşme Türleri	36
1.2.8.1. İlişkisel Sözleşme.....	38
1.2.8.2. İşlemsel Sözleşme	39

1.2.8.3. Dengeli Sözleşme.....	40
1.2.8.4. Geçişsel Sözleşme.....	41
1.2.9. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	41
1.2.10. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Sonuçları	45
1.3. Performans.....	47
1.3.1. Kavram Olarak Performans.....	47
1.3.2. Çalışan Performansı (İş Performansı)	49
1.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler	52
1.3.4. İş Performansı Boyutları	57
1.3.5. Performans Türleri	60
1.3.5.1. Görev Performansı	61
1.3.5.2. Bağlamsal Performans	63
1.3.6. Örgütsel Performans.....	64
1.3.7. Performans Yönetimi	65
1.3.8. Performans Yönetiminin Amaçları	68
1.3.9. Performans Değerlendirme	69
1.3.10. Performans Değerlendirme Yöntemleri	72
1.3.11. Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri.....	74
1.4. Turizm	76
1.4.1. Kavram Olarak Turizm	76
1.4.2. Turizm Sektörü ve Özellikleri.....	77
1.4.3. Turizm İşletmeleri	82
1.4.4. Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları ve Sorunları	83

II. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Etik İzin	86
2.2. Ana Kütle Ve Örneklem	86
2.3. Ölçekler.....	89
2.3.1. Psikolojik Sözleşme Ölçeği.....	89
2.3.2. Çalışan Performansı Ölçeği.....	90
2.3.3. Pilot Uygulama.....	90
2.4. Araştırma Modeli.....	90
2.5. Araştırmanın Hipotezleri	91
2.6. Verilerin Analizi	93

III. BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. Katılımcıların Demografik ve Çalışma Özellikleri.....	95
3.1.1. Katılımcılara Ait Sosyo- Demografik Özellikler	95
3.1.2. Katılımcılara Ait Çalışma Özellikleri	98
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	100
3.3. Faktör Analizi	101

3.3.1. Psikolojik Sözleşme Beklenti Düzeyi Ölçeği'ne ait Faktör Analizi	102
3.3.2. Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi Ölçeği'ne ait Faktör Analizi	103
3.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği'ne ait Faktör Analizi	105
3.4.Bağımlı Örneklem T Testi (Paired Sample T Test).....	106
3.5.Tanımlayıcı İstatistikler	109
3.6.Bağımsız Örneklem T- Testi Sonuçları	111
3.7.Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları	115
3.8.Korelasyon Analizi	129
3.9.Regresyon Analizi	131
3.10.Hipotez Sonuçları ve Tartışma	134

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKLAR	150
EKLER	164

TABLOLARIN LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. 1: Psikolojik sözleşme kavramı tanımları.....	19
Tablo 1. 2: Yeni ve Eski Psikolojik sözleşmelerin Karşılaştırılması (Hiltrop, 1996: 39)	22
Tablo 1. 3: Çalışanların ve İşverenlerin Karşılıklı Beklentileri (Wellin, 2007; Akt. Ülker, 2019: 3100)	36
Tablo 1. 4 : Performans yönetiminde yapılması ve yapılmaması gerekenler (Armstrong ve Taylor, 2014: 349).....	67
Tablo 2. 1. 2019 yılı Antalya ve ilçelerine gelen turist sayısı.....	87
Tablo 2. 2. Örneklem Büyüklükleri	88
Tablo 3. 1. Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları.....	100
Tablo 3. 2. Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları	102
Tablo 3. 3. Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları	104
Tablo 3. 4. Çalışan performansı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları.....	105
Tablo 3. 5. Psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutları çalışan beklenti düzeyi, işletme karşılama ve ihlal düzeyleri	106
Tablo 3. 6. Psikolojik sözleşme ölçek maddeleri çalışan beklenti düzeyi, işletme karşılama ve ihlal düzeyleri	107
Tablo 3. 7. Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğine dair betimsel istatistikler	110
Tablo 3. 8. Çalışan performansı ölçeğine dair betimsel istatistikler.....	110
Tablo 3. 9. Çalışanların cinsiyet değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri.....	112
Tablo 3. 10. Çalışanların medeni durum değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri.....	113
Tablo 3. 11. Çalışanların çalışma şekli değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri.....	114
Tablo 3. 12. Çalışanların yaş değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri.....	115
Tablo 3. 13. LSD testi: Psikolojik sözleşme yaş grupları	117
Tablo 3. 14. Çalışanların öğrenim durumu değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri.....	118
Tablo 3. 15. LSD testi: Psikolojik sözleşme öğrenim durumu	119
Tablo 3. 16. Çalışanların sektörde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri	120
Tablo 3. 17. LSD testi: Psikolojik sözleşme sektörde çalışma süresi	121
Tablo 3. 18. Çalışanların işyerinde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri	123

Tablo 3. 19. LSD testi: Psikolojik sözleşme işyerinde çalışma süresi.....	124
Tablo 3. 20. Çalışanların işyerinde çalıştığı departman değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri	125
Tablo 3. 21. LSD testi: Psikolojik sözleşme işyerinde çalışılan departman	126
Tablo 3. 22. Çalışanların aylık gelir değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri.....	128
Tablo 3. 23. Korelasyon katsayı tablosu	129
Tablo 3. 24. Korelasyon analizi sonuçları.....	130
Tablo 3. 25. Psikolojik sözleşme karşılama düzeyinin performans üzerindeki etkisi	132
Tablo 3. 26. Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi boyutlarının performans üzerindeki etkisi	133



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. 1: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Arnold ve Feldman, 1986; Akt. Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 17)	27
Şekil 1. 2: Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli (Koçel, 2020: 650).....	29
Şekil 1. 3: Lowler- Porter Beklenti- Değer Modeli (Koçel, 2020: 650).....	30
Şekil 1. 4: Bireyin Psikolojik Sözleşmesinin Gelişimi (Rousseau, 1989: 125).....	32
Şekil 1. 5: Psikolojik sözleşme uyumsuzluk ve ihlal algısı süreci (Morrison ve Robinson, 2000: 527).....	45
Şekil 1. 6: Psikolojik sözleşmenin ihlalinin neden ve sonuçları (Koçak ve Koç, 2019: 50)	46
Şekil 2. 1. Araştırma Modeli.....	91
Şekil 3. 1. Kabul Edilen Hipotezlerle Araştırma Modeli.....	136

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 3. 1. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların sayısı	95
Grafik 3. 2. Yaş değişkenine göre katılımcıların sayısı	96
Grafik 3. 3. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların sayısı.....	96
Grafik 3. 4. Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcıların durumu	97
Grafik 3. 5. Aylık gelir değişkenine göre katılımcıların sayısı.....	97
Grafik 3. 6. Sektörde çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların sayısı.....	98
Grafik 3. 7. İşyerinde çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların sayısı.....	98
Grafik 3. 8. İşyerinde çalışma şekli değişkenine göre katılımcıların sayısı.....	99
Grafik 3. 9. İşletmede çalıştığı departman değişkenine göre katılımcıların sayısı ..	99

GİRİŞ

İletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesi (küreselleşme/ globalleşme) sonucunda küresel anlamda artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve bu piyasada işletme gelirlerini arttırarak büyümenin gerçekleşebilmesi işletmelerin sahip olduğu insan kaynağını verimli bir şekilde kullanmasına bağlı hale gelmiştir. Değişen insan davranışları ve sosyal yapı da dikkate alınırsa işletmelerin sahip oldukları beşeri unsurların yönetimi maddi kaynakların yönetiminden çok daha zor bir hal almaktadır.

Psikolojik sözleşme, bir kişinin kendisi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim sözleşmesinin hüküm ve koşullarına olan inancı olarak tanımlanır. Resmi veya önerilen sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşme algısaldir. Organizasyonel bir ortamda, bir çalışan ile işvereni birbirine bağlayan belgesiz bir anlaşmadır ve iki taraf arasında karşılıklı anlaşmayı belirler (Li vd., 2016: 2). Bu anlaşma ile örgüt, çalışanlarından örgüt kurallarına uymayı, olumlu iş tutumu sergilemelerini, örgütün misyon ve vizyonunu benimsemelerini, işletmeye karşı sadık kalmalarını ve verilen görev ve rollerini eksiksiz yerine getirmelerini beklerken çalışanlar ise örgütten adil bir yönetim, kariyer planlaması, eğitim, insanca bir davranış ve gelecekleri ile ilgili bir güvence beklerler. Bu beklentilerin karşılıklı bir şekilde yerine getirildiği durumlarda personelin de bir iş performansının iyileşmesi beklenebilir.

20. yüzyılın başlarında Frederick Winslow Taylor'ın öncülüğünü yaptığı Klasik Yönetim Yaklaşımı işletmelerde çalışanların beşeri özelliklerini görmezden gelirken daha sonraları ortaya atılan Davranışsal Yaklaşım ile başlayan ve günümüze kadar süre gelen yönetim yaklaşımlarıyla işletmelerin sahip olduğu beşeri unsur gittikçe önemli hale gelmiştir. Çalışanlar, üretkenliğin arttırılmasında ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önemli bir faktör olarak dikkate alınmaktadır.

Koçel, günümüzde yöneticilerin bireysel olarak başarılı olabildiğini, bir takım halinde diğer insanlarla birlikte çalışabilmesine ve onlara liderlik yapabilmesine

bağlamıştır. Çünkü yöneticiliğin çalışanlarla beraber hedeflere ulaşma işi olduğunu, dolayısıyla başarının, yöneticinin sadece kendi geleceği ile ilgili olmadığını aynı zamanda beraber çalıştığı insanların da bireysel olarak performans ve başarılarına bağlı olduğunu vurgulamıştır (Koçel, 2020:505).

Çalışan performansının artırılması günümüz işletmeciliğinin ya da günümüz işletme yöneticiliğinin odak noktası olmuştur. İşletmeler özellikle orta düzeyde yöneticilerini seçerken insan ilişkileri yüksek, çalışanları motive etme becerisi olan, sahip oldukları liderlik vasıflarıyla personeli istenilen şekilde yönlendirebilen dolayısıyla personelden istenilen verimi alırken çalışanın da çalışma ortamında mutlu olmasını sağlayabilen kişileri tercih etmektedirler.

İşletmelerde insan kaynakları birimleri tarafından yapılan hemen hemen bütün çalışmalar personel verimliliğinin artırılmasını sağlamaya dönük çalışmalar haline gelmiştir. Geçmiş yıllara baktığımızda personelin ücretinin zamanında ödenmesi bile çalışan açısından o işletmeyi tercih etmede bir sebep iken bugün bu durum işletme seçiminde değerlendirilmeye dahi alınmamaktadır. Dahası ücret miktarlarındaki küçük farklılıkların işletme seçiminde diğer kriterlere göre geri planda kaldığı görülmektedir.

Psikolojik sözleşme genellikle bir kişinin, işletmeye karşı sorumluluklarını ve işletmenin o kişinin gereksinimlerini karşılama şeklini anlaması olarak kabul edilir. Çalışanların kendilerini bütün çabaları ile işlerinde mükemmelleşmeye adanmaları ve kuruluşun hedefleriyle özdeşleşmeleri hem kuruluşun hem de işverenin her ikisinden de beklenen katkıların yerine getirilmesi büyük ölçüde aralarındaki psikolojik sözleşmeye bağlı kalmaları ile doğrudan ilişkilidir (Li vd., 2016: 1).

Personeli iyi bir şekilde çalışmaya motive etmek ve işlerine bağlı halde çalışmalarına devam etmelerini sağlamak için psikolojik sözleşmeye karşılıklı olarak uymak daha da önemli hale gelmiştir. Psikolojik sözleşmenin gücü, her iki tarafın beklentilerinin karşılanma derecesinde yatmaktadır. Çalışanlar, işletmenin kendilerine adil davrandığını, çabalarının veya işlerinin hakkını verdiğini, performanslarını takdir ettiğini ve onları gerektiği gibi ödüllendirdiğini hissetmelidir. Çalışanlar da buna karşılık çok çalışarak ve organizasyondan ayrılma düşüncelerinden kaçınarak işlerinde her zaman daha iyisini yapmaya çalışmalıdır (Chakrabarti vd., 2020: 213).

Psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan araştırmaların sayısı ülkemizde henüz çok azdır. Gerek çalışan gerekse işletmeler açısından önemli bir konu haline gelen psikolojik sözleşme iş performansının

arttırılması açısından bütün kurum ve kuruluşları ilgilendirmektedir. Yapılan bu çalışma sonucunda turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından iş gören performansı üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin etkileri araştırılacak ve işletmelere bu konu hakkında neler yapılabileceği ile ilgili önleyici tedbirler ve çözümler sunacaktır.

A. Çalışmanın Önemi

İnsan (çalışan), işletmeler için en önemli kaynak olduğundan, çalışanın performansı, işletme performansı açısından örgütteki en büyük etkiye sahip olan faktör durumundadır. İnsan kaynakları konusunda araştırma yapan bilim insanlarının en çok üzerinde durduğu konuların başında performans ya da çalışan performansı gelmektedir (Almachi ve Erdem, 2019: 171).

Bakan (2014), organizasyonların küresel ölçekte başarılı olabilmesinin yolunun insan kaynaklarının değerini anlamak ve önemini yansıtan bir kalitede yönetmekten geçtiğini belirtmiştir. Bir kaynağa sahip olmanın, o kaynağın en iyi şekilde kullanıldığı anlamına gelmediğini, kaynak zengini olduğu halde az gelişmiş ya da gelişmekte olan dünyada birçok ülkenin olduğunu söylemiştir. Örgüt hedeflerine uygun olarak işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanmanın önemli olduğunu ve bunu başarmanın tek yolunun da bu kaynağı modern ilke, yöntem ve standartlara göre yönetmek olduğunu dile getirmiştir.

Yetenekli ve sadık çalışanlara sahip olmak her sektör ve işletme için çok önemlidir. Otomasyonun çok düşük olduğu ve emeğin son derece yüksek oranda kullanıldığı turizm işletmelerinde personel devir hızının maalesef çok yüksek olduğunu ve kalifiye personel sayısının çok düşük olduğunu düşünürsek sahip olunan personelden maksimum performansı almak gerek müşteri memnuniyetini sağlamak ve gerekse işletme gelirlerini arttırmak açısından oldukça önemlidir.

İnsan unsurunun çok aktif bir şekilde rol aldığı hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe personel performansını ve bu performansa olumlu ya da olumsuz bir şekilde etki yapan unsurların araştırılması misafire verilen hizmetin kalitesinin arttırılması ve misafirin sürekli müşteri haline getirilebilmesi açısından son derece gerekli görülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlali diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektörü açısından da personel performansını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazılı almasa da karşılıklı beklentilerin yerine getirilmemesi

personel üzerinde olumsuz bir etki yaparak turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin düşmesine sebep olacak ve zamanla müşteri kaybı olarak işletmelerin karşısına çıkacaktır.

İşletmelerde çalışan istihdamı yapılırken personel ile işletme arasında ileride anlaşmazlıkların yaşanmaması adına çalışma şartlarını ve karşılıklı taahhütleri içeren yazılı bir sözleşme yapılarak işe başlanır. Yapılan bu sözleşme ile personelin genel olarak hangi şartlarda çalışacağı belirlenmiş olur. Bu sözleşme işletme ile personel arasında hukuki anlamda yapılması zorunlu olan bir sözleşmedir. Oluşabilecek olumsuzluklarda gerek işletme gerekse personel için hukuk karşısında esas alınacak sözleşme yapılan bu yazılı sözleşme olacaktır. Yasal olarak esas kabul edilen sözleşme bu olsa da çalışan performansının belirlenmesi ya da çalışanın nasıl bir performans ortaya koyacağının garanti altına alınabilmesinde bu sözleşme tek başına yeterli olmayacaktır. İşte tam bu noktada “Psikolojik Sözleşme” diye yazılı olmayan başka bir sözleşme devreye girecektir. Psikolojik sözleşme iki taraf arasında yani işletme (yetkili) ve çalışan arasında yazılı olmayan fakat karşılıklı beklentileri içeren bir anlaşmadır. Dolayısıyla bu sözleşme iki taraf arasında yazılı olmayan bir dizi vaadi kapsamaktadır. Bu vaatler gerçekleşmediğinde karşılıklı olumsuzluklara sebep olabilmektedir.

Günümüzde yoğunlaşan rekabetin de etkisiyle değişen tüketici beklenti ve davranışları hemen her sektörde kendini göstermektedir. Mevsimsellik, emek- yoğun, ürünlerin depolanamaması, hizmet standardizasyonun zor olması gibi turizm sektörünün kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bunun yanında işletmeye gelen misafirlerin bir yılın bütün yorgunluğunu atmak ve sorunsuz ve mutluluk dolu birkaç gün geçirmeyi düşünmesi ya da yoğun iş temposu ve stres içindeki insanların ev ve ailelerinden uzak olarak mecburen orada olmaları gibi etkenler turizm işletmelerinde çalışan performansının hep maksimum düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır. Üretim ve tüketimin eş zamanlı olması da göz önüne alındığında turizm işletmelerinde çalışan kişilerin diğer sektörlerle karşılaştırıldığında çalışma esnasında daha istekli ve mutlu olmaları hizmet kalitesinin artmasında çok büyük bir rol oynamaktadır. Çünkü çalıştığı ortamda mutsuz olan bir çalışanın müşteriyi mutlu edebilmesi pek de beklenen bir durum değildir. Bu bağlamda da işletme ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin herhangi bir ihlal olmadan devam ettirilmesi özellikle işletme açısından son derece elzemdir.

B. Çalışmanın Amacı

Çalışma organizasyonları, istenen hedeflere ulaşmak için belirli amaçlarla birbirleriyle etkileşime giren bireyler arasındaki yapılandırılmış ilişkilere güvenir. Resmi roller, yönetim ve çalışanlar tarafından üzerinde anlaşılan ve imzalanan yazılı sözleşmelerle tanımlanır (Abela ve Debono, 2019: 1). İmzalanan bu sözleşmelerden sonra tüm kuruluşlar, çalışanlarını elde tutmak için ellerinden geleni yapar. Personeli işyerinde tutmak için işletme tarafından her şey yapıldıktan sonra dahi sebebi bilinmeyen bir durumdan dolayı çalışanların bu sözleşmeyi bozabileceği söylenebilir (Chakrabarti vd., 2020: 213). Bu durumun farkında olan işverenlerin ise, resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçmeye istekli çalışanları arzuladıkları kesindir (Morrison, 1994; Bynum, 2011: 1).

Psikolojik sözleşme, bireyin kendisi ile organizasyon arasındaki değişim anlaşmasının koşullarına ilişkin, organizasyon tarafından şekillendirilen inanç sistemini ifade eder. Bir kişinin bir organizasyondaki deneyimi, işe alınması ile başlar ve performans değerlendirme, eğitim ve sosyal haklarının yönetimi gibi personel eylemleriyle şekillenir. Bu aşamaların her biri kuruluşun insanlara nasıl davranacağını, kimin işe alınacağını, kime terfi verileceğini, kimin ne kadar zam alacağına veya yardımlara erişeceğine ilişkin bir seçimi temsil eder. Bununla birlikte, her birinin, özellikle organizasyonla ilgili olarak yaptıkları seçimler açısından, bireylerin içinde neler olup bittiği üzerinde de güçlü bir etkisi vardır: kararlara katılma/katılmama, çalışanın işletme için ne kadar çaba sarf edeceği, neyi öğrenmeye istekli olduğu, diğer insanlara göre işletmede ne kadar kalacağı veya kalma yolunu arayacağı gibi... (Rousseau, 1989; Rousseau & Parks, 1993).

Bu çalışmanın amacı hizmet üretiminde emeğin oldukça yoğun olarak kullanıldığı turizm işletmelerinde çalışan personellerin psikolojik sözleşme açısından işletmeden beklentilerinin neler olduğu ve işletme tarafından bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığı, bu beklentilerin karşılanma düzeyi ile çalışan performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunun araştırılarak elde edilen sonuçların ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklarda yer alan çalışmalar incelenecek ve turizm işletmelerinde yapılacak bir alan çalışması ile elde edilen veriler sunulacaktır.

C. Çalışmanın Planı

Bu çalışmaya genel olarak çalışmanın öneminin, amacının ve planının yer aldığı “Giriş” başlığı altındaki bölümlerin anlatımı ile başlanmıştır.

İkinci bölüme konu ile alakalı yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar ve sonuçları incelenerek başlanacak ve daha sonra psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali, performans, çalışan performansı, örgütsel performans ve bu performans türlerine etki eden faktörler ile turizm işletmelerinin genel olarak özellikleri anlatılacaktır.

Üçüncü bölümde ‘Psikolojik Sözleşme İhlalinin Performansa Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma’ başlığı altındaki çalışmamızla ilgili turizm işletmelerinde bir saha çalışması gerçekleştirilecektir. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler, araştırmanın pilot uygulaması, araştırma modeli, araştırma hipotezleri ve verilerin analizi ile ilgili genel bilgiler bu bölümde yer alacaktır.

Dördüncü bölümde çalışma ile alakalı toplanan veriler için yapılan analizler sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde, psikolojik sözleşme çalışan beklenti ve işletme tarafından karşılanma düzeyleri çalışanlara ait sosyodemografik özelliklere göre incelenmiştir. Yine psikolojik sözleşmenin çalışan performansı ile ilişkisi, psikolojik sözleşmenin çalışan performansına etkisi düzenlenen tablolar eşliğinde detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise yapılan bütün analizler sonucunda elde edilen veriler kapsamlı bir şekilde yorumlanmış ve çalışan ve işletmelere konu ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

LİTERATÜR ÇALIŞMASI

1.1. Konu İlişkili Önceki Çalışmalar

Psikolojik sözleşme ve ihlali ile alakalı yerli ve yabancı literatür incelendiğinde daha çok psikolojik sözleşmenin işlemsel ve ilişkisel boyutunun araştırıldığı gözükmektedir. Araştırılan çalışmalarda psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işletmeye bağlılıklarında, örgüte duydukları aidiyette, iş tatmin düzeylerinde, işten ayrılma niyetlerinde, işe adanmışlık düzeylerinde, iş performanslarında, işyerlerine duydukları güven gibi konularda olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmüştür. Yerli ve yabancı literatürde psikolojik sözleşme ile ilgili yapılan çalışmalara ve sonuçlarına dönük bilgiler aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

Büyükyılmaz ve Çakmak, (2014) kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre psikolojik sözleşmenin ilişkisel türünde yer alan faktörlerin personelin işten ayrılma düşüncesinde anlamlı bir etki olmasına rağmen psikolojik sözleşmenin işlemsel türündeki faktörlerin ise işten ayrılma düşüncesinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçla personelin işten ayrılma niyetinde maddi unsurlarda karşılaşılan ihlalden ziyade manevi unsurlarda karşılaşılan ihlalin daha etkili olduğu vurgulanmıştır.

Kanbur ve Ay, (2020) Kastamonu Üniversitesinde çalışan idari personelin psikolojik sözleşme algılarının işe adanmışlık davranışları üzerindeki etkiyi ölçmek düşüncesiyle bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 250 personele uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda psikolojik sözleşme algısının çalışanların işe adanmışlık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir etki gösterdiği ve bu etkinin psikolojik sözleşmenin ilişkisel sözleşme türünden kaynaklandığı saptanmıştır.

Ayrıca ulaşılan sonuçların idari personellerin yaptığı çalışmalar neticesinde kurumdan beklentilerinin karşılanmaması durumunda kuruma karşı olumsuz bir tavır sergileyebilecekleri bu durumda kuruma adanma yerine kurumdan ayrılma niyetinin oluşabileceği belirtilmiştir.

Nam, (2018) çalışanların statüleri bakımından psikolojik sözleşmeleriyle iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere Sakarya’da faaliyetlerine devam eden özel sektör işletmelerinde çalışan personeller üzerine anket yöntemini kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda mavi yakalı çalışanların psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutuyla iş tatmini arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunurken ilişkisel boyutuyla anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Beyaz yakalı çalışanlarda ise psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutuyla iş tatmini arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki, psikolojik sözleşmenin işlemsel boyutu açısından ise orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine elde edilen sonuçlara göre iş tatmininin kariyer, eğitim ve geliştirme gibi psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutuyla anlamlı ilişkileri olduğu belirtilmiştir.

Acaray, (2019) psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansı üzerindeki etkisini ve duygusal bağlılığın bu etkideki aracılık rolünü incelemek amacıyla 227 tam zamanlı banka çalışanına anket yöntemini uygulayarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansını ve çalışan sesliliğini olumsuz bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Psikolojik sözleşme ihlali algılamasının çalışanlar tarafından zorunlu olarak yapılması gereken işlerde ve gönüllü olarak gösterilen davranışlarda azalmaya sebep olduğu belirtilmiştir. Duygusal bağlılığın psikolojik sözleşme ihlalinin performansa bu etkisi üzerinde tam ve çalışan sesliliğine etkisi üzerinde ise kısmi olarak aracılık rolü üstlendiği vurgulanmıştır.

Akbaba, (2018) Gaziantep’te bulunan turizm işletmelerinde çalışanlar üzerinde psikolojik sözleşmenin işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Elde edilen verilere göre otel işletmelerinde psikolojik sözleşme türlerinden olan işlemsel sözleşme arttıkça işe yabancılaşmanın artmakta olduğu örgütsel özdeşleşmenin azaldığı, psikolojik sözleşmenin diğer bir türü olan ilişkisel sözleşme arttıkça ise işe yabancılaşmanın azalmakta olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin arttığı belirtilmiştir.

Çankır, (2016) Eskişehir ilinde çalışan kamu personeli üzerine yaptığı çalışmada elde ettiği verilere göre, kamu personelinin psikolojik sözleşme ihlali

algısı yaşadığında çalıştığı kuruma ve yöneticilerine karşı duyduğu güvenin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Ülker, (2019) psikolojik sözleşme algısını ve bunun farklı organizasyonlarda yenilikçi iş davranışıyla ilişkisini irdelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların psikolojik sözleşmeden haberleri olmadığını vurgulanmıştır. İşlemsel sözleşmenin yenilikçi yaklaşıma herhangi bir etkisinin olmadığını belirtilmesine rağmen ilişkisel sözleşmenin çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemeleri noktasında etkisinin olduğunu saptamıştır.

Koçak ve Koç, (2018) Ankara’ da kamu ve özel sektör çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılamaları durumunda çalıştıkları işletmeye karşı duydukları güven ve bağlılıklarının nasıl etkilendiğini araştırmak üzere bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında psikolojik sözleşme ihlali algısıyla örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve zıt yönde bir ilişki olduğu vurgulanarak örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında da güçlü ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Tarakçı ve Akın, (2017) psikolojik sözleşme ihlaliyle örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin durumunu araştırmak üzere Çorum ilinde bulunan dersane öğretmenlerine anket yöntemini uygulayarak bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında psikolojik sözleşme ihlalleri arttığında örgütsel sinizm düzeyinin de arttığı vurgulanmıştır.

Polat, (2020) psikolojik sözleşme ihlalinin üretkenlik karşıtı iş davranışına etkilerini araştırmak amacıyla Kahramanmaraş ilinde tekstil fabrikalarının çalışanları üzerine bir çalışma yapmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda ulaşılan veriler doğrultusunda psikolojik sözleşme ihlallerinin üretkenlik karşıtı davranışları pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir.

Akar, (2020) düşük maaşla işe alınan yeni mezun olmuş mühendislerin psikolojik sözleşme kapsamında kimi ve kimleri karşı taraf olarak algıladıklarını ve psikolojik sözleşmeye dair algıların ve karşılıklı beklentilerin nasıl oluştuğunu ortaya koymak adına yüz yüze görüşme yöntemini kullanarak bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda çalışmaya katılan yeni mezun öğrencilerin daha çok genel müdürleri ve birim yöneticilerini karşı taraf olarak gördüklerini belirtmiştir. Psikolojik sözleşmeye dair algılarının ise diğer çalışanlardan, yöneticiler arasındaki ilişkiler üzerinden yaptıkları gözlemlerden, yöneticilerle kurdukları iletişim

süreçlerinden, işyerinin insan kaynakları politikalarından ve işletmedeki bireysel deneyimleri sonucunda oluştuğu vurgulanmıştır. Yine araştırmaya katılan yeni mezun mühendislerin üstlerinden beklentilerinin psikolojik sözleşme kapsamında değer, saygı, sorumluluk verilmesi, takdir görmek, gelişim olanaklarına sahip olmak, daha iyi çalışma koşulları ve örgütsel adalet gibi beklentiler olduğu ortaya konmuştur.

Örücü ve Korkmaz, (2018) psikolojik sözleşme ihlali ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Balıkesir ve ilçelerinde Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarının çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre iş görenlerin psikolojik sözleşme ihlali algılamalarının sergiledikleri duygusal emek davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı vurgulanmıştır.

Tokmak, (2019) psikolojik sözleşmeyle pozitif ses davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla kamu da güvenlik hizmetlerinde çalışanlar üzerinde anket yöntemini kullanarak yapmış olduğu çalışma sonucunda psikolojik sözleşme ile pozitif ses davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Koyuncu ve Katlav, (2014) otel personellerinin psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali algılarını araştırmak ve çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkiyi ortaya koyma düşüncesiyle Nevşehir’deki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına anket uygulayarak bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen verilere göre psikolojik sözleşme ve iş tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmış olup psikolojik sözleşme ile işten ayrılma niyeti arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ve işten ayrılma niyetiyle de anlamlı ve düşük bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Hatipoğlu ve Akduman, (2019) çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlal algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmak ve kişilik özelliklerinin oluşan bu etki üzerindeki aracılık rolünü belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada psikolojik sözleşme ihlal algısı ile bireysel ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, kişilik özellikleri bakımından ise psikolojik sözleşme ihlali algısı ile dışa dönük, uyumlu, sorumlu ve deneyime açık kişilik özellikleri arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Galić, Grabovac, Gotvald ve Jerneić, (2016) Hırvat çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları üzerine yaptıkları araştırma sonucunda elde edilen verilere göre

katılımcıların sahip olduğu özelliklere bağlı olarak psikolojik sözleşme ihlali algısında iş tutumları ve iş performanslarının olumsuz bir şekilde etkilendiğini belirtmişlerdir. Psikolojik sözleşme ihlalinin sebep olduğu sonuçlardan dolayı işletmeler tarafında yönetilmesi gerektiğini, yerine getirilmeyen vaatlerin çalışanın işi ve çalıştığı işletme ile alakalı tutumlarının olumsuz olarak değişebileceği ve bu durumun işletmeye yeni gelenleri de olumsuz etkileyerek işletmeye daha büyük zararlar verebileceğini vurgulamışlardır.

Bashir ve Nasir, (2013) Pakistan’ da konaklama sektöründe çalışan personeller arasında psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ve sendikal bağlılık arasındaki ilişkiyi 279 çalışan üzerinde incelemişlerdir. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin konaklama sektörü çalışanları arasında sendikal bağlılığa yol açtığını ve bu ilişkide örgütsel sinizmin aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca yönetimin kariyer beklentileri ve diğer faydalar hakkında verdiği yanlış vaatlerin psikolojik sözleşmelerin ihlali ile sonuçlandığına ve psikolojik sözleşme ihlalinin nihayetinde örgütsel sinizm yoluyla sendikal bağlılıkla sonuçlandığını belirtilmiştir.

Coyle-Shapiro ve Kessler, (2000) psikolojik sözleşmenin içeriğini ve durumunu hem çalışan hem de işveren açısından incelemek üzere bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada çalışanların çoğunun sözleşme ihlali yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların işverenlerin süreç içerisindeki vaatlerini yerine getirmemiş olarak algıladıklarında, işyerine olan bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık algılarının azaldığını belirtmişlerdir.

Duran, Bishopp ve Woodhams, (2019) psikolojik sözleşme ihlali algıları ile işle ilgili stres, kaygı ve depresyon arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla itfaiyeciler üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda itfaiyecilerin, yerine getirilmeyen yükümlülüklerden kaynaklanan ihlal duygularının işle ilgili stres, endişe ve depresyona neden olduğu belirtilmiştir.

Agarwal ve Bhargava, (2013) çalışanların psikolojik sözleşme ihlali ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ölçmek için yaptıkları çalışmada çalışanların eğitim düzeyinin psikolojik sözleşme ihlaline karşı tepkilerini önemli ölçüde etkilediğini ortaya konmuştur. Yüksek eğitilmiş çalışanların işe bağlılıkları açısından ihlal vakalarına beklentileri yüksek olduğundan daha duygusal tepki verdiğini, eğitim seviyesi daha düşük insanların belki de daha az iş alternatifine sahip oldukları için psikolojik sözleşme ihlaline daha az tepki verdiğini belirtmiştir. Yine bu çalışmada

işletmede görev süresi daha kısa olan çalışanlar üzerinde psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz etkilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Garcia, Bordia, Restubog ve Caines, (2017) yaşlı işçiler arasında psikolojik sözleşme ihlali ve uykusuzluk arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere yapmış oldukları araştırmada psikolojik sözleşme ihlali algılarının psikolojik sıkıntı ve uykusuzluğa katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yaşlı işçilerden daha iyi verim alabilmek ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak için psikolojik sözleşmelerin daha iyi yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Niesen, Hootegeem, Elst, Battistelli ve Witte, (2018) iş güvensizliği ve yenilikçi iş davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapmış oldukları çalışmada iş güvensizliği ile fikir üretme arasında ve iş güvensizliği ile psikolojik sözleşme ihlali yoluyla fikir uygulama arasında dolaylı bir ilişki olduğunu belirtmişler. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali ile fikir üretme ve fikir uygulama arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Din ve Hessewi, (2019) psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel kimlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma bulgularına göre, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel kimlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini hissettiğinde, düşük bir örgütsel kimlik duygusuna sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bunun beklenen bir sonuç olduğunu, çünkü kişilerin işyerinde ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını tatmin etmediğinde, çalıştıkları yere daha az bağlanacağını bu nedenle organizasyonunun özelliklerini daha az yansıtacağını vurgulamışlardır. Aynı zamanda bu çalışma sonucunda, organizasyonel çevikliğin, işlemsel psikolojik sözleşme ve ilişkisel psikolojik sözleşme ve ayrıca örgütsel kimlik ile önemli negatif ilişkilere sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Abela ve Debono, (2019) psikolojik sözleşme ihlaliyle örgütsel vatandaşlık davranışı, kuruma güven ve işi bırakma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda, psikolojik sözleşme ihlalinin güven ile negatif yönde, işten ayrılma niyetiyle ise pozitif yönde ilişkili olduğu, özellikle kadın çalışanlar arasında psikolojik sözleşme ihlaliyle güven arasındaki negatif ilişkinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlaliyle işten ayrılma niyeti arasında olan pozitif ilişkinin, daha uzun görev süresine sahip işçiler arasında daha güçlü olduğu belirtilmiştir.

Zungbay, Ntow ve Sovu, (2017) psikolojik sözleşmenin ilişkisel ve işlemsel türlerinin çalışanların performansı üzerindeki etkilerini belirlemek için yapmış oldukları çalışmada ilişkisel sözleşme ile çalışanın performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, ancak işlemsel sözleşme ile çalışanın performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varmışlardır. Duygusal ve soyut faktörlerdeki ihlalin performans düzeylerini artırmada etkili olduğu, ancak somut ve ekonomik ilişkili faktörlerin çalışanların performansı üzerinde pek etkili olmadığı sonucuna varıldığı belirtilmiştir. Genel olarak artan psikolojik sözleşme ihlali ile çalışan performansının düştüğü vurgulanmıştır.

Soares ve Mosquera, (2019) yapmış oldukları çalışmada hem ilişkisel hem de dengeli sözleşmelerin işe bağlılık üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğu, hem işlemsel hem de geçişsel sözleşmelerin ise çalışanların işe bağlılığı üzerinde önemli ölçüde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre sosyo-duygusal (ilişkisel sözleşme) ve gelişimsel destek (dengeli sözleşme) sağlayan psikolojik sözleşmeler daha yüksek iş bağlılığına yol açarken, bu unsurların olmadığı psikolojik sözleşmelerin daha düşük iş katılımına yol açacağını belirtmişlerdir.

Jafri, (2011) çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve işverene olan güvenine etkisini anlamak amacıyla özel banka çalışanları üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada ulaşılan bulgulara göre psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışını ve güvenini önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. İşletmelerin çalışanın psikolojik sözleşmesini doğru bir şekilde anlaması ve yönetmesi gerektiği, aksi takdirde ihlali algılaması çalışanın vatandaşlık davranışını tehlikeye atabileceği ve işverene olan güvenini de etkileyeceği ve bu durumun da iş performansını olumsuz etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yang ve Chao, (2016) psikolojik sözleşmenin çalışanların örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol katkısını nasıl etkilediğini araştırmak için bir çalışma yapmışlardır. Elde edilen sonuçların, psikolojik sermayenin, psikolojik sözleşmenin ihlali ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve psikolojik sözleşmenin ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği belirtilmiştir. Yine çalışma verilerine göre örgütsel kimliğin, psikolojik sermayeyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği vurgulanmıştır.

Reimann ve Guzy, (2017) psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemek üzere bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların hem zihinsel hem de fiziksel sağlığını etkilediğini, ancak çalışanların ruh sağlığını daha fazla tehdit ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca ruh sağlığının, psikolojik sözleşme ihlalinin fiziksel sağlık üzerindeki etkilerine kısmen aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, çalışma sonuçlarının psikolojik sözleşme ihlalinin işyerinde çalışan sağlığı için çok önemli bir risk teşkil eden stres etkeni olarak bulunduğunu vurgulamışlardır.

Li, Wong ve Kim, (2016) yapmış oldukları çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin kurumsal kimlik ve duygusal bağlılık ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu belirterek, kurumsal kimlik ve duygusal bağlılığın iş performansı ile önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaştıklarını vurgulamışlardır.

1.2. Psikolojik Sözleşme

Ürün yaşam döngülerinin gittikçe kısalması, bilgi kaynaklarına hızlı ve eksiksiz erişim sağlanabilmesi ve ulusal ve uluslararası işletmeler arasında müthiş bir rekabetin olması, işletmelerin hayatta kalmasını, çalışanların görevi yerine getirmeleri bir yana, ortalamanın üzerinde performans göstermesine bağlı hale getirmiştir. Bu süreçte işletmelerde sadık çalışanlar, organizasyonlar için hayatta kalma ve iş başarısı açısından kritik kaynak olarak gözükmektedir (Agarwal ve Bhargava, 2013:13).

Kuruluşun ve çalışanın karşılıklı bir şekilde yerine getirmesi gereken yükümlülükleri içeren ve genellikle çalışanın algılarına bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşmeler; çalışanlar açısından kuruma olan güveni ve çalışanın kuruma bağlılığını artırır (Ülker, 2019: 3110). Çalışanlarından daha az kaynakla daha fazlasını üretmesini isteyen işletmeler açısından ise bu durum son derece önemli hale gelmiştir.

Çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkinin düzeyini incelemek amacıyla kullanılan psikolojik sözleşme, sadece istihdam ilişkilerinin anlaşılmasındaki rolü nedeniyle değil, aynı zamanda çalışanların performansları üzerindeki etkileri nedeniyle de önemlidir (Guo, 2015: 16)

Bu bölümde işletme ile personel arasındaki iş ilişkisinin başlamasını sağlayan, resmi (yazılı) olarak imzalanan sözleşmeden ve resmi (yazılı) olmayan fakat karşılıklı

beklentilerden oluşan psikolojik sözleşme ve ihlali ile ilgili kavramlar açıklanacak, psikolojik sözleşmenin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ile ilgili bilgi verilecektir.

1.2.1. Sözleşme

Sözleşmeler, istihdam ilişkilerinde dayanak oluşturur ve bir organizasyona üyelik için gerekli olan temel usul ve esasları sağlar. İster yazılı ister sözlü olsun, sözleşmeler belirli bir ücret veya tazminat karşılığında verilen ve uygulanıp uygulanmadığı yasalar tarafından takip edilen taahhütlerdir (Rousseau, 1989; 391).

Robinson ve Rousseau'ya (1994) göre bir kişiye gelecekte yapacağı eylemler için taahhüt edilen bir dizi vaat olarak tanımlanan sözleşmeler, istihdam ilişkilerinin gerekli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Geleceğe dönük olarak yapılan bir değişim vaadi olmadan, taraflar birbirlerine herhangi bir katkıda bulunmaya teşvik edilemez ve bu ilişki devam etmeyebilir. Sözler kendi başına bir sözleşme oluşturamaz, belirli bir değerlendirme karşılığında verilen vaatler genel olarak sözleşmeyi oluşturur (Robinson ve Rousseau, 1994:245).

Sözleşme, birden çok kişinin birbirine karşı haklar kazanıp bir yükümlülük altına girmek için yaptıkları anlaşma diye tanımlanabilir. Sözleşme aynı zamanda, böyle bir anlaşmanın geçerliliğini kanıtlayan resmi ya da gayri resmi belge, mukavelename, kontrat nüshası anlamlarında da kullanılır (Doğan, 2006).

Türk Borçlar Kanunu, madde 1'e göre sözleşme, tarafların iradelerini karşılıklı ve birbirine uygun olarak açıklamalarıyla kurulur. İrade açıklaması, açık veya örtülü olabilir. Bu açıklamaya göre bir sözleşmenin hukuki işlem niteliğini alabilmesi için dört temel unsurun (koşul) bir arada var olup gerçekleşmesi gerekir:

a. İrade: Akdin asıl unsurunu oluşturur. İrade yoksa, sözleşme de yoktur.

b. Karşılıklı irade açıklaması: Var olan iradenin dışa vurulması şarttır.

Değilse, düşünce alanında ve niyet ya da tasarı boyutunda kaldığı süreçte hukuki bir sonuç doğurması mümkün değildir. Ne var ki, varolan iradenin dışa vurulmuş, bir başka ifadeyle sözleşmeyle ilgili tarafların yalnızca biri ya da her ikisinin irade açıklamasında bulunmuş olması, sözleşmenin doğması açısından yeterli değildir. Bu konuda her iki tarafın karşılıklı olarak irade beyanlarına ihtiyaç vardır.

c. İrade beyanlarının uyuşması: Çeşitli biçim ve vasıtalarla beyan dışa vurulan (beyan) iradelerin birbirine uygun olması da, taraflar arasında

sözleşmeyle kurulacak olan akdî bağın sıhhat şartı bakımından temel koşuldur

d. Konu: Taraflarca birbirine uygun ve karşılıklı yapılmış irade açıklamalarının belirli bir hukuki sonuca yönelmiş olması gerekir. Amaçsız bir sözleşmeye hukuk düzenince cevaz verilmez (Doğan, 2006).

Türk Borçlar Kanunu’nda sözleşmelerin içeriğinin neleri kapsayabileceği ile ilgili madde 26 ve 27’ de şu şekilde bilgi verilmiştir;

Madde 26: Taraflar, bir sözleşmenin içeriğini kanunda öngörülen sınırlar içinde özgürce belirleyebilirler.

Madde 27: Kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan sözleşmeler kesin olarak hükümsüzdür.

Türk Borçlar Kanunu’nun Genel Hizmet Sözleşmesi başlığı altında yer alan 393. maddesinin ilk fıkrasında, iş sözleşmesinin tanımı, “Hizmet sözleşmesi, işçinin işverene bağımlı olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana veya yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir” şeklinde yapılmıştır. Aynı maddenin ikinci fıkrasında ise “işçinin işverene bir hizmeti kısmi süreli olarak düzenli biçimde yerine getirmeyi üstlendiği sözleşmeler de hizmet sözleşmesidir” denilmiştir.

İşverenler ile bir iş sözleşmesi doğrultusunda çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamlarına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenleyen İş Kanunu madde 8’de iş sözleşmesini “İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tâbi değildir” olarak tanımlamıştır. Aynı maddenin ikinci fıkrasında süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir.

Türk Dil Kurumu (TDK) ise güncel sözlüğünde sözleşme kelimesini üç farklı şekilde tanımlamıştır;

- Sözleşmek işi, kavil.

- Hukuki sonuç doğurmak amacıyla iki veya daha çok kişinin, kuruluşun karşılıklı ve birbirine uygun irade beyanlarıyla gerçekleşen işlem, bağıt, akit, mukavele, kontrat.

- Bu işlemi gösteren belge, mukavelename (Türk Dil Kurumu, 2020).

1.2.2. Kavram Olarak Psikolojik Sözleşme

Örgütsel araştırmalarda ve teoride, "psikolojik sözleşme" kavramı genel olarak çalışanlar ve işletme yöneticileri arasında işleyen ve yazılı olmayan beklentileri ifade etmek için kullanılmıştır (Rousseau, 1989:126). Çoğunlukla "katılım" sürecinin bir parçası olarak tanımlanan bu beklentiler, açıklık açısından farklılık gösterir ve zaman içinde örgütsel roller değiştikçe veya birey olgunlaşıp farklı ihtiyaçlar geliştirdikçe değişebilir. Schein'a göre, psikolojik sözleşme hem bireyler hem de kuruluşlar tarafından yapılır. Karşılıklı, dinamik ve sürekli yeniden müzakere edilmesi gerekir. Yazılı olmasa da, psikolojik sözleşme örgütlerdeki davranışların güçlü bir belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989:126).

Chris Argyris 1960'lı yılların başından itibaren yaptığı çalışmalarla genellikle psikolojik sözleşmeyi dile getiren ilk araştırmacı olarak anılır. Özellikle Argyris, bir çalışan ile ustabaşı arasında gelişen gayri resmi ilişkiyi çalışma grubunun normlarına göre tanımlamak için "psikolojik iş sözleşmesi" terimini kullanmıştır. Ustabaşı, çalışanın sözleşmede yer almayan beklentilerini garanti eder ve bunlara saygı gösterirse, yeterli maaş aldıklarından ve güvenli işlere sahip olduklarından emin olan çalışanların üretim düzeylerinin yüksek, iş ile ilgili şikayetlerinin düşük olacağını ve çalışanların ihtiyaçlarının tam da bu olduğunu belirtmiştir (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Argyris, psikolojik sözleşmenin, yöneticinin liderlik tarzını belirli çalışma grubunun gereksinimlerine uyacak şekilde şekillendirdiğini savunmuştur. Böylece, psikolojik sözleşme, uygun liderlik davranışı için parametreleri belirleyerek çalışan-yönetici ilişkisini basitleştirmiştir (Suazo, 2002; 2).

Levinson ve arkadaşları (1962), psikolojik sözleşme tanımlarını, 874 çalışanla görüşerek topladıkları verilere dayandırdılar. Psikolojik sözleşmeyi bir çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı beklentileri içerecek şekilde tanımladılar. Bu beklentilerin bilinçsiz güdülerden kaynaklanabileceğini ve bu nedenle taraflardan her birinin kendi beklentilerinin farkında olmasa da diğer tarafın beklentilerinin farkında olabileceğini belirttiler (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 4).

Kotter (1973), psikolojik sözleşmeyi "bir birey ile örgütü arasındaki ilişkilerinde birbirlerinden ne vermeyi ve almayı beklediğini belirleyen örtük bir sözleşme" olarak tanımlar. Kotter, buna ek olarak, psikolojik sözleşmelerin emek veya istihdam sözleşmelerinden farklı olduğunu, çünkü kuruluşların yasal olarak psikolojik sözleşmenin bir parçası olan teşvikleri sağlamakla yükümlü olmadığını, psikolojik

sözleşmelerin, bir çalışan ile organizasyon arasındaki günlük etkileşimlerden kaynaklanan örtük inançlara dayandığını belirtmiştir (Kotter, 1973: 92).

Rousseau (1989) psikolojik sözleşme kavramını, “bir bireyin, söz konusu kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin inançları” olarak ifade eder. Rousseau’ya göre buradaki temel konular, bir sözün verildiği inancı ve bunun karşılığında teklif edilen, tarafları bazı karşılıklı yükümlülöklere bağlayan bir düşüncedir (Rousseau, 1989:123). Rousseau’nun yaptığı bu tanımlama ile beraber psikolojik sözleşme kavramının odağı, karşılıklı ilişki boyutundan birey boyutuna çekilmiş ve bu tanımlamadan sonra yapılan çalışmalarda genellikle Rousseau’nun tanımı dikkate alınmıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 3).

Rousseau (1989) ilk olarak bir psikolojik sözleşmenin doğasını, bir sözleşmenin nasıl geliştiğini, sözleşmeyi sürdürmek için neyin gerekli olduğunu ve bir psikolojik sözleşmenin nasıl ihlal edilebileceğini tanımladı. Rousseau, psikolojik bir sözleşmenin ilk gelişimi sırasında, örgütün çalışanına işletmeye vereceği hizmet karşılığında bir bedel ödemeyi kabul ettiğini ya da gelecekle ilgili bir değerlendirme sunduğunu belirtmektedir. Verilen sözler ve yapılan değerlendirmeler öznel ve çalışan normal olarak sözleşmenin iyi niyetle, adil bir şekilde ve güven çerçevesinde yapıldığını varsayar. Bu sözleşmenin bir parçası olarak kuruluş, bir çalışana bir dizi sorumluluğu yerine getirmesi için ücret ödeyeceğini ve çalışanın da işletmede belirli bir rolü yerine getirmek için sahip olduğu beceri ve yeteneklerini en etkin şekilde kullanacağını varsaymaktadır (Ballou, 2013: 2).

Rousseau (1989) psikolojik sözleşmenin çalışanın deneyimine odaklandığını, bireylerin psikolojik sözleşmelerinin olduğunu kurum ve kuruluşların ise olmadığını dile getirmiştir. Örgütlerin psikolojik sözleşmenin oluşmasını sağlayan bir taraf olmasına rağmen üyeleriyle psikolojik sözleşme yapamayacağını belirtmiştir (Rousseau, 1989:126).

Psikolojik bir sözleşme, iş başvurusunda bulunan bir kişinin sahip olduğu özne bakış açısıyla başlar ve iş başvurusunda bulunan kişi işe alındığında karşılıklılık olacağı inancıyla gelişir (Ballou, 2013: 2). Psikolojik sözleşme, bireyin örgüte bağlılığına bağlıdır. Bağlılığın var olduğunun söylenebilmesi için ise kişi tarafından örgütün değerlerinin kabul edilmesi, örgüt adına çaba gösterme isteğinin ve örgütte çalışan olarak kalma arzusunun olması gerekmektedir (Rousseau, 1989:125).

Yukarıdaki açıklamalar da dikkate alındığında Rousseau (1989) psikolojik sözleşmenin genel olarak şu dört özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir;

- Çalışan ve işveren (yönetici) arasında karşılıklı olarak yükümlülöklere dair kişisel inançlar söz konusudur,
- Bir tarafın verilen taahhüt karşılığında yükümlölüklerini yerine getirmek için çaba göstermesi,
- Taahhütlerin ve düşüncelerin (inançların) öznel olması,
- Psikolojik bir sözleşmeye inanmış olan kişi/kişiler iyi niyet, adil iş yapma ve güvene ilişkin beklenti içine girerler (Rousseau, 1989:128; Özücü ve Korkmaz, 2018: 339).

Psikolojik sözleşme kavramı yaklaşık altmış yıllık süreç içerisinde bir çok yazar ve araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda da psikolojik sözleşme ile ilgili bazı araştırmacıların bu tanımlamalarına yer verilmiştir.

Tablo 1. 1.

Psikolojik sözleşme kavramı tanımları

Araştırmacılar	Psikolojik Sözleşmeye Ait Tanımlar
Argyris (1960)	Psikolojik sözleşme, bir bölüm yöneticisi ile ekip üyeleri arasındaki örtük bir anlaşmadır.
Levinson, Price, Munden, Mandl and Solley (1962)	Psikolojik sözleşme, bir çalışan ile bir organizasyon arasındaki ilişkiyi yöneten bir dizi karşılıklı beklentilerin tamamıdır.
Schein (1965)	Psikolojik sözleşme, örgütün her bir üyesi ile organizasyondaki diğerleri arasında her an mevcut olan ve yazılı olmayan beklentilerdir.
Kotter (1973)	Psikolojik sözleşme, çalışan ile kuruluş arasında ne verileceği ve ne alınacağıyla ilgili örtük bir sözleşmedir.
Rousseau (1989)	Psikolojik sözleşme, bir bireyin, söz konusu kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin inançlarıdır.
Guest ve Conway (2000)	Psikolojik sözleşme, organizasyon ve bireyin ilişkide ima edilen karşılıklı vaat ve yükümlölöklere ilişkin algılarıdır.
Freese, Schalk ve Croon (2011)	Psikolojik sözleşme, bir çalışanın kurumla ilişkisi bağlamında ortaya çıkan, bu ilişkiyi şekillendiren ve çalışanın davranışını yöneten karşılıklı yükümlölöklere olan inancı olarak kavramsallaştırılmıştır.

1.2.3. Psikolojik Sözleşmenin Tarihsel Gelişimi

Psikolojik sözleşme kavramının ortaya çıkışı yaklaşık 60 yıl öncesine kadar dayanmaktadır. Bu süreçte bilim adamları tarafından psikolojik sözleşme ile ilgili birçok farklı tanım ortaya atılmıştır. İlk olarak Chris Argyris tarafından ortaya atılan bu kavram daha sonrasında birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve araştırmalarına konu olmuştur.

Chris Argyris'in "psikolojik sözleşme" kavramını araştıran ilk araştırmacı olmasına rağmen bu kavrama kitaplarında yer vermediği için, psikolojik sözleşmeler literatürünün "babası" olarak kabul edilen kişi Harry Levinson'dur. Levinson ve arkadaşları, (1962) psikolojik sözleşmeyi, bir çalışan ile bir organizasyon arasındaki ilişkiyi yöneten bir dizi karşılıklı beklentilerin tamamı olarak tanımlamışlardır. Burada psikolojik sözleşmenin, istihdam ilişkisinin somut olmayan yönlerine odaklanan, çalışan ile organizasyon arasında yazılı olmayan bir anlaşma olduğu fikrine vurgu yapılmıştır. Kavram, işveren ile çalışan arasındaki ilişkiyi önceden belirleyen örtük ve söylenmemiş beklentileri vurgulamak için kullanılır. Bazı beklentiler diğerlerinden daha bilinçli bir şekilde ortaya konarken (maaşla ilgili beklentiler), bazıları ise (uzun vadeli terfi beklentileri) daha bilinçsizdir ve yalnızca dolaylı olarak ortaya çıkar (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Levinson ve arkadaşları gibi psikolojik sözleşmelerle ilgili çalışma yapan Edgar Henry Schein'da (1965), psikolojik sözleşmenin, örgütün her bir üyesi ile organizasyondaki diğerleri arasında her an mevcut olan yazılı olmayan beklentiler olarak tanımlamıştır. Schein'e göre psikolojik sözleşme bireysel ve örgütsel olarak iki seviyeye sahiptir. Schein, psikolojik sözleşmenin yazılı olmamasına rağmen, örgütlerdeki davranışın önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtiyor. Schein, psikolojik sözleşmeyi, bir çalışanın organizasyonun yetki sistemini kabul etme istekliliğinden ve çalışanın organizasyonel uygulamaları etkileme yeteneğine sahip olduğuna dair inancından kaynaklandığını ifade eder. Schein ayrıca, psikolojik sözleşmenin resmi olarak bir anlaşmaya yazılmayan beklentilere dayandığını, ancak davranış belirleyicisi olarak güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir (Anderson ve Schalk, 1998: 638).

Psikolojik sözleşmeye yönelik bu yaklaşımlar, işveren ile çalışan arasında bir karşılıklı fikir alışverişi ilişkisini varsayar; bu ilişkide, bir uzlaşma veya görüş eşitsizliği olup olmadığını belirlemek için her iki tarafın beklenti ve yükümlülüklerinin dikkate alınması gerekir. Bu biraz sorunludur. Çünkü farklı düzeylerdeki (organizasyonel ve bireysel) beklentiler karşılaştırılır. Dahası, organizasyon tarafında,

organizasyonu kimin veya neyin temsil ettiği sorunu vardır: bir organizasyon, tek tip bir beklentiler dizisi olarak kabul edilemez; daha ziyade, bir dizi aktör tarafından tutulan çeşitli ve farklı beklentilerin çoklu bir kolektifidir (Anderson ve Schalk, 1998: 639).

1980'lerden itibaren küresel rekabet ve yeni teknolojilerin tanıtımı, birçok çalışan için "eski" psikolojik sözleşmeyi etkili bir şekilde ortadan kaldıran bir yeniden yapılanma ve işletmelerde küçülme dalgasıyla sonuçlandı. Bu nedenle, psikolojik sözleşmedeki bazı değişiklikler, çoğu kuruluşun karşılaştığı ekonomik ve rekabetçi baskılar tarafından zorunlu kılındı. İş gücünün değişen demografik yapısının da etkisiyle psikolojik sözleşmede başka değişiklikler de gerekli hale geldi. Örneğin, işgücündeki kadın sayısının giderek artması, evli çiftlerin her ikisinin de iş hayatında yer alması, bu nedenle annelik ve babalık izni, çocuk bakımı ve yardımı, esnek çalışma saatlerinin planlanması gibi konular “yeni” psikolojik sözleşmede daha fazla önem arz etmeye başladı (Suazo, 2002: 7).

1980'lerin sonunda Rousseau'nun (1989) psikolojik sözleşme üzerine ilk çalışması, bu kavram üzerine olan ilginin yeniden doğmasını sağladı. 1990'ların başlarında, psikolojik sözleşmeler öncelikle istihdam ilişkisinin değişen doğası bağlamında tartışıldı (ör. Rousseau, 1990; Guzzo & Noonan, 1994; Parks & Kidder, 1994). Yapılan bu araştırmaların çoğu, "eski" ile "yeni" psikolojik sözleşmeyi karşılaştırma üzerine yapılmıştır (ör. Kissler, 1994; Sims, 1994). Örneğin Kissler (1994) "eski" psikolojik sözleşmelerin bağımlılık ve istikrara dayandığını ve bu durumun çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkinin babacan doğası sayesinde gerçekleştiğini ve işletmelerin çalışanlarına kuruluşa bağlılıkları karşılığında temelde kariyer gelişimi ve uzun vadeli iş güvenliği sözü vererek başarıldığını dile getirmiştir (Suazo, 2002: 6).

1989 yılında psikolojik sözleşmeyi yeniden tanımlayan Rousseau çalışan ve işveren gibi bir ilişkinin iki tarafını oluşturan kişilerin, psikolojik bir sözleşmenin varlığı ve şartları konusunda farklı inançlara sahip olabileceğini belirtmiştir. Psikolojik sözleşme algısının her çalışanda mevcut olduğunu ve bunun bireysel düzeyde, psikolojik sözleşmelerdeki inançların hem tutumları hem de davranışları etkilediğini ortaya koyarak psikolojik sözleşmede karşılıklılığın zorunlu bir koşul olmadığını vurgulamıştır (Rousseau, 1990; 391).

Kissler (1994), “yeni” psikolojik sözleşme kapsamında çalışan kişilerin daha bağımsız hareket ettiklerini, kendilerine güvendiklerini ve kendi çıkarlarını ön planda

tuttuklarını öne sürmektedir. Hem çalışanların hem de işverenlerin, istihdam ilişkisinin ancak karşılıklı fayda sağladığı sürece sürmesini beklediklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla “yeni” psikolojik sözleşme kapsamında taraflar bir sosyal değişim ilişkisinde eşit ortaklar olarak tasvir edilmektedir. Örneğin, çalışanların artık uzun vadeli iş garantisi beklemediğini bunun yerine, kuruluşlarından çalışanların becerilerini güncel tutmaya yardımcı olan ve diğer işleri aramaya karar vermeleri (veya buna ihtiyaç duymaları) halinde veya karşılıklarına daha iyi fırsat çıktığında onları daha pazarlanabilir hale getirmeye yardımcı olan kişisel gelişim eğitimlerinin (ör. Ebadan & Winstanley, 1997; Rajan, 1997; Martin, Staines ve Pate, 1998) önemsendiğini belirtmiştir (Suazo, 2002: 8).

Argyris ve Levinson tarafından 1960'larda istihdam ilişkisinin öznel doğasını karakterize etmek için kullanılan psikolojik istihdam sözleşmesini tekrar yorumlayan Rousseau (1994), psikolojik sözleşmeyi “insanların yapılan taahhütlere ilişkin kendileri ve örgütleri arasında yazılı veya yazılı olmayan anlayışları olarak tanımlamıştır”. İşlevsel bir bakış açısıyla, psikolojik sözleşmelerin iki görevi yerine getirdiği söylenebilir:

- İşverenlerin çalışanlardan ne tür çıktılar alacağını tahmin etmeye yardımcı olurlar,
- Organizasyona zaman ve emek harcayarak çalışanın ne tür ödüller alacağını tahmin etmeye yardımcı olurlar (Hiltrop, 1996: 36).

Hiltrop (1996) sosyal ve ekonomik çevrenin hızla değiştiği düşünüldüğünde yeni psikolojik sözleşmeleri eskisiyle karşılaştırmak amacıyla Lozan'daki Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'ndeki bir çalışmaya katılan 104 orta düzey yöneticiye aşağıdaki soruları yöneltmiştir;

- İnsanların kendileri ile örgütleri arasında yaptıkları taahhütlere ilişkin yeni anlayışları nedir?
- Bu yeni psikolojik sözleşme geçmiş psikolojik sözleşmelerle nasıl karşılaştırılır?

Tablo 1. 2.

Yeni ve Eski Psikolojik sözleşmelerin Karşılaştırılması (Hiltrop, 1996: 39)

Eski Sözleşme	Yeni Sözleşme
Uzun vadeli	Anında sonuçlar
Güvenlik	Esneklik

Tahmin edilebilirlik	Belirsizlik
Eşitlik	Bireysellik
Kesinlik	Yüksek risk
Geleneksel	Sürekli değişim
Adalet	Kişisel kazanç
İstikrar	İstihdam edilebilirlik
Dayanışma	Özgüven
Karşılıklı güven	Fırsatçılık
İşletme sadakati	Profesyonel sadakat
İyi yapmak	Daha iyi yapmak
Ortak sorumluluk	Kişisel hesap verebilirlik
Unvan ve rütbe	Bir farklılık yaratmak
Statü için ödeme yapma	Sonuçlar için ödeme yapma
Hoşgörü	Sabırsızlık
Karşılıklı saygı	Korku

Çalışmaya katılan yöneticiler tarafından işveren ve çalışan arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılan anahtar kelimeler yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Verilen cevaplara bakıldığında eski sözleşmeyi tanımlamak için kullanılan anahtar kelimelerin istikrar, kalıcılık, öngörülebilirlik, adalet, gelenek ve karşılıklı saygı iken yeni sözleşmeyi tanımlamak için kullanılan kelimelerin esneklik, kendine güven ve anında sonuçlara ulaşma vurgusu ile öncelikle kısa vadeli bir iş ilişkisi olmuştur (Hiltrop, 1996: 39).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak psikolojik sözleşmelerle ilgili yapılan araştırmalar üç aşamada ilerlemiştir. Yapılan bu araştırmaların ilk aşamasında -Argyris, 1960, Levinson ve diğerleri, 1962; Schein, 1965; Kotter, 1973- daha çok yapının teorik gelişimiyle ilgilenildi. Psikolojik sözleşmenin hem çalışanın hem de örgütün beklentilerinden oluştuğu iddia edildi. Araştırmanın ikinci aşaması Rousseau'nun yapıyı yeniden tanımlamasıyla başladı. Rousseau (1989, 1995), psikolojik sözleşmenin yalnızca çalışanın beklentilerinden oluştuğunu öne sürdü. Rousseau'nun çalışması, psikolojik sözleşmenin değişen doğasına -Kissler, 1994; Sparrow, 1996- ve psikolojik sözleşmenin istihdam ilişkilerindeki rolüne -Sugalski, Manzo, & Meadows, 1995; Guzzo, Noonan ve Elron, 1993- odaklanan bir dizi çalışma ortaya çıkarmıştır. Bu alandaki araştırmanın üçüncü aşaması, öncelikle yerine getirilmemiş psikolojik sözleşmelerin sonuçlarına odaklanmıştır. Örneğin Robinson (1996) yerine getirilmemiş psikolojik sözleşmeler ile çalışan devir hızı ve performans

arasındaki ilişkiyi incelerken, Tumley ve Feldman (1999) karşılanmamış psikolojik sözleşme yükümlülüklerinin işten ayrılma, ses, sadakat ve ihmal davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır (Suazo, 2002; 2). Son dönemlerde ise çalışan davranışlarını incelemek üzere psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlali kavramlarına araştırmacılar tarafından gösterilen ilgi her geçen gün artmaktadır.

1.2.4. Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Kuramlar

Psikolojik bir sözleşme, temelde bir istihdam ilişkisinde iki taraf, yani çalışan ve işveren arasında algılanan bir değişim ilişkisini ifade eder. Örgütsel sosyal değiş tokuşlar, bir tarafın iyi niyete dayalı eylemlerinin diğer taraf tarafından gelecekte bir zamanda karşılanmasının beklendiği güvenine dayanır (Walker, 2010: 315). 1960'lı yılların başlarında ortaya çıkan psikolojik sözleşme teorisinin temelleri, sosyal değişim kuramına (Blau, 1964), karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960), eşitlik teorisine (Adams, 1963), beklenti teorisine (Vroom, 1964) ve Porter ve Lowler'in beklenti- değer modeline (1968) dayanmaktadır.

1.2.4.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, işyerinde insan davranışlarını anlamak ve açıklamak için kullanılan en etkili teorik paradigmalardan biridir. Sosyal değişim teorisinin özü, “sosyal değişimin, zaman içinde karşılıklı ve ödüllendirici işlemler ve ilişkiler sağlayan, başkalarının ödüllendirici tepkilerine bağlı eylemleri içermesidir” (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874).

Sosyal değişim teorisinin kökleri antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinler arasında köprü kurarak 1920'lere kadar uzanabilmektedir. Sosyal değişim teorisi ile ilgili farklı görüşler ortaya çıkmış olsa da, teorisyenler sosyal değişimin yükümlülükler üreten bazı etkileşimleri kapsadığı konusunda aynı fikirdedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875).

Malinowski (1922) ve Mauss'un (1925) çalışmalarından etkilenecek erken psikolojik sözleşme çalışmalarına paralel ve bağımsız olarak çalışan Homans (1958), Gouldner (1960) ve Blau'un (1964) çalışmaları, sosyal değişim teorisinin başlangıcı olarak kabul edilir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 6).

Thibaut ve Kelly, (1959) sosyal değişim teorisinin temelinde ödüllerin, kaynakların ve maliyetlerin olduğunu ve bir sosyal değiş tokuşla ilgili faydaları tanımlamak için hem kaynakların hem de ödüllerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Sosyal değişim teorisindeki kaynaklar, bir değişim sırasında davranışsal olarak

aktarılanlardır. Blau (1964), sosyal değişimin hem bireyler hem de gruplar arasındaki ilişkilerin altında yatan sosyal yaşamın merkezi olduğunu ileri sürmektedir (Bynum, 2011; 10).

Blau (1964), sosyal değişim teorisine göre, iyi bir çalışan/ işveren ilişkisi, her iki tarafın da belirli değişim kurallarına uyduğunda gerçekleşir ve zamanla karşılıklı taahhütlere dönüşür. Bu kurallar doğası gereği tamamen ekonomik veya sosyal içerikli olabilir ve değişim sürecinin ana hatları olarak hareket ederler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Belki de en yaygın kabul gören değişim kuralı karşılıklılık veya geri ödemedir. Buna bağlı olarak Blau'nun (1964) ifadeleri değişim ve sosyal etkileşimlerde karşılıklılık üzerine odaklanmış ve bireylerin bu sosyal alışverişte kendi çıkarlarını ilerletmek için motive olduklarını öne sürmüştür. Durum böyleyse, bir çalışan organizasyondan gördüğü olumlu davranışlara karşılık vermezse, gelecekte bu olumlu örgütsel davranışı kaybetme riski olacaktır (Bynum, 2011; 11).

Blau (1964) ekonomik değişimde, her bir tarafın yükümlülüklerinin belirlendiğini, bu yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlayacak mekanizmanın ise resmi sözleşme olduğunu ve bu değişim ilişkisinin sınırlı bir zaman çerçevesine sahip olduğunu belirtmiştir. Sosyal değişimde ise bir tarafın diğerinden alınan faydaya karşılık vereceği ve fayda sağlayacağı düşünülür. Faydaların karşılıklı olarak kullanılması, güvenilirliği artırır ve bu da, uzun vadede karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesini kolaylaştırır. Kısacası, sosyal değişim teorisi, sosyal değişim ilişkilerinin “kişisel yükümlülükler, minnettarlık ve güven duyguları” yaratarak nasıl geliştiğini inceler (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 7).

Teori, öncelikle sosyal etkileşimlerin, tarafların karşılıklı eylemlerine bağlı olarak gerçekleştiğine yönelik bir varsayıma sahiptir. Sosyal değişim teorisinin en önemli unsurlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yağcı ve Çabuk, 2018: 18-20):

- Kişilerin karar süreçlerinde genellikle rasyonel davrandıkları; herhangi bir etkileşimden elde edecekleri kazançlar ile o kazancı elde etmek için katlanacakları maliyetleri kıyaslayarak harekete geçtikleri varsayılır.
- Kişiler, en fazla kazancı en az maliyetle sağlamak istemektedir. Burada maliyetler sadece maddi unsurlar değil, sarf edilen zaman ve enerji de göz önünde bulundurulur.
- İlişkiler, karşılıklılık ve eşitlik esasına dayanmaktadır. Etkileşim, karşılıklı faydalar devam ettiği sürece devam eder.

- Kişiler, gönüllü olarak değişim sürecinde yer alır. Neticede bir zorunluluğun olması süreci olumsuz etkileyebilecektir.
- Sosyal değişim hakkaniyet ilkesine dayanmaktadır. Etkileşimin ve kazançların adil olarak değerlendirilmesi ilişkinin devamlılığı için önemli bir rol oynar.

Yukarıda ele aldığımız beş maddeyi dikkate aldığımızda sosyal değişim teorisine göre değişimde yer alan her kişi bireysel getirilerini, diğer kişilerin getirileri veya diğer ilişki alternatiflerini dikkate alarak değerlendirecektir.

1.2.4.2. Karşılıklılık Normu

Psikolojik sözleşmenin temelini oluşturan normlardan olan karşılıklılık normu Gouldner (1960) tarafından öne sürülmüştür. Gouldner insanların, kendilerine yardım edenlere karşı zarar vermekten kaçınacağını ve bu kişilere benzer bir şekilde yardımla karşılık verme eğiliminde olduklarını ve bu karşılıklılığın, evrensel olarak kabul edilen ahlak kurallarının ve değer sistemlerinin de temelini oluşturan yapı taşlarından biri olduğunu belirtmiştir (Çolakoglu ve Aydın, 2016; 20).

Karşılıklılık normu genellikle, başka bir tarafa kaynak veya fayda sağlayan tarafın, diğer tarafı iyiliğe karşılık vermeye zorladığı bir işlemle ilgili sosyal olarak kabul edilmiş bir dizi kuralı ifade eder. Gouldner'ın teorik analizine dayanarak, yönetim bilim adamları, çeşitli işyeri ilişkilerinin çalışan ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini açıklamak için geniş çapta karşılıklılık normunu kullanmışlardır (Wu vd., 2006: 378).

Gouldner'a (1960) göre bireyler, başkaları bir iyilik yaparsa, karşılığında onlara yardım ederler ve onlara zarar vermezler. Benzer şekilde, beklentileri karşılanan bireylerin de yükümlülüklerini yerine getirme konusunda daha istekli olmaları beklenir. Örgütlerde, insanlar üstler tarafından adil bir şekilde muamele görmeyi beklerler. Adil muameleyi algıladıklarında bunun karşılığında örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlar sergilerler. Örneğin işyerinde çalışan personelin organizasyonun yararını düşünerek hareket ettiğini gören bir yönetici, bu davranışına bir terfi fırsatı ile karşılık verebilir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 18).

Gouldner (1960), karşılıklılık teorisinin evrensel olduğunu ancak psikolojik sözleşmede olduğu gibi, onu da etkileyen kişisel veya çevresel faktörler olabileceğini söylüyor. Karşılıklılık normu bir kişiden diğerine göre değişiklik gösterebilir. Çünkü her bir durumun koşulları farklıdır ve kişiler farklı özelliklere sahiptir. Örneğin, bir

kuruluşun, çalışan performansını değerlendirdiğini ve çalışanın görev süresini dikkate almadan, sadece çalışan başarısı ile ilgili periyodik raporlara dayanarak kariyer planladığını varsayarsak; bu sistem, işe yeni başlayanlara (gençlere) kuruluştaki çalışırken adil görünecek, ancak yaşlılara adil olmayacaktır. Böyle bir durumda, genç olanlar adil muameleyi karşılıklılık teorisine göre telafi etmek isterler; yaşlıların performansı ise psikolojik sözleşme ihlali algıladıkları için düşebilir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 18).

1.2.4.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bir işyerinde ve daha geniş anlamda toplumda adalet algılarının önemi hakkında yararlı fikirler ortaya koymaktadır. Teori, 20. yüzyılın en etkili motivasyon teorileriyle eşit düzeyde insan motivasyonunun anlaşılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır. Eşitlik teorisi, bir işyerinde bireylerin sergilediği performansla ilgili kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslamaları sonucu elde ettikleri girdi ve çıktı oranlarını nasıl algıladıklarına dönük olarak insan motivasyonunu hakkında bilgi verir. Kişilerin algıladıkları girdi ve çıktılar kendilerini karşılaştırdıkları kişilere benzer olduğunda, eşitlik duyguları devam eder. Bunun aksine, kişinin algılanan girdi ve çıktıları ile karşılaştırma yaptığı kişinin farklı olduğu yerlerde eşitsizlik duyguları ortaya çıkar. Bir değişim sürecinde göreceli adaletin varlığına ilişkin bu varsayım, çalışanların örgütsel veya sosyal bağlamda kendilerini nasıl hissedebilecekleri ve nasıl hareket edebilecekleri konusunda önemli çıkarımlar sağlar (Ryan, 2016: 1988).

<u>Öz Değerlendirme</u>	<u>Başkalarının Değerlendirilmesi</u>
<i>Kendi Çıktıları</i> Ödeme, Ödüller, Farkındalık, Mesleki Güvenlik, Kişisel Gelişim, Sosyal Haklar, Saygı, Takdir	<i>Başkalarının Çıktıları</i> Ödeme, Ödüller, Farkındalık, Mesleki Güvenlik, Kişisel Gelişim, Sosyal Haklar, Saygı, Takdir
<i>Kendi Girişleri</i> Zaman, Çaba, Akademik ve Profesyonel Eğitim, Deneyim, Fikirler, Beceri ve Yetenekler	<i>Başkalarının Girişleri</i> Zaman, Çaba, Akademik ve Profesyonel Eğitim, Deneyim, Fikirler, Beceri ve Yetenekler

Şekil 1. 1: *Eşitlik Teorisi (Equity Theory)* (Arnold ve Feldman, 1986; Akt. Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 17)

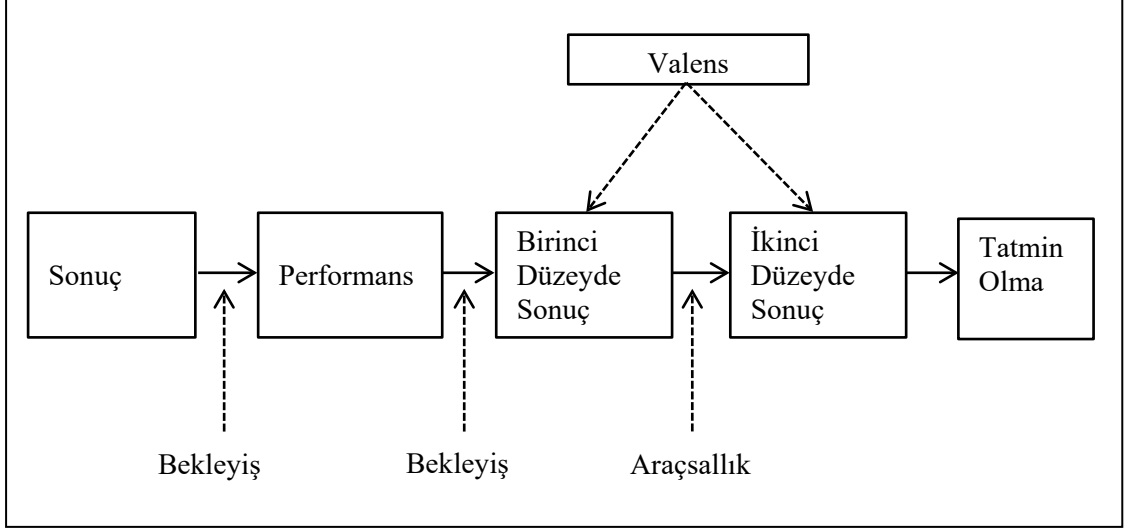
Yukarıdaki şekilde olduğu gibi, Arnold ve Feldman'ın (1986) verdiği girdi-çıkı ve örneklerin karşılaştırılmasıyla Eşitlik Teorisi denklemi oluşturulabilir. Bireylerin kendi psikolojik sözleşmelerini oluştururken aynı kavramlara vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu teori, çalışanın kendi psikolojik sözleşmesini değerlendirme süreci şeklinde düşünülebilir (Bekaroğlu ve İslamoğlu, 2011: 17). Bireyin kendi yaptıklarını bir başka çalışanın yaptıkları ile karşılaştırma düşüncesi hem objektif verilere (örneğin, maaş) hem de kişinin algılarına göre (örneğin, farkındalık) olmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010:5).

1.2.4.4. Beklenti Teorisi

Yıllar boyunca, motivasyona farklı perspektiflerle yaklaşan birçok teori olmuştur. Bununla birlikte, çoğu teori, motivasyonun bir eylemde bulunma arzusunu, hareket etme yeteneğini ve bir hedefe sahip olmayı gerektirdiği konusunda hemfikirdirler. Victor Vroom'un beklenti teorisi, Klitzner ve Anderson'un (1977) belirttiği gibi, motivasyonun üç faktörün çarpımı olarak görüldüğünden, süreç teorileri kategorisine aittir. Beklenti teorisi, insanların beklenen sonuçları elde etmek için istenen kombinasyonlarını üretecek şekilde davranmaya motive olduklarını savunur (Suciu vd., 2013; 183).

Vroom beklenti teorisini, değerlik (valance), araçsallık (instrumentality) ve beklenti (expectancy) olmak üzere üç temel faktör etrafında oluşturur. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanır (Önen ve Kanayran, 2015: 52- 53):

- Değerlik (Valence): Çalışanların kazanılması olası getirilere ve ödüllere verdikleri değerdir. Ödül ve getirilere verilen değer her kişi değişiklik gösterebilmektedir.
- Araçsallık (Instrumentality): Çalışanların yöneticilerin verdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri halinde taahhüt edilen ödülü elde edeceklerine olan inançlarıdır.
- Beklenti (Expectancy): Çalışanlar tarafından gösterilen çaba sonucunda yüklenilen görev ve sorumlulukların yerine getirilebileceğine olan inancın kuvvet derecesidir.



Şekil 1. 2: Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli (Koçel, 2020: 650)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere bir çalışan belirli bir düzeydeki çabanın belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağı inancına sahipse (bekleyiş), bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş), aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için (hedefler) gerekli görüyorsa (araçsallık) ve çalışan hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa motive olacaktır (Koçel, 2020: 649- 650).

Vroom beklenti teorisinde motive edilmiş davranışı, hedef odaklı olarak ifade etmeye çalışır. Vroom (1964) insanların en yüksek kişisel faydayı sağlayacak eylemleri tercih ederek rasyonel bir şekilde hareket etme eğiliminde olduklarını savunur. Beklenti teorisi, kişinin belirli bir şekilde hareket etme isteğinin, ulaşılmak istenen sonucun belirli bir eylemin ardından geleceğini ve elde edilecek bu sonucun bireye çekici geldiğini savunmaktadır. Sonuç olarak, sergilenen davranışlar, beklenen ve bireysel hedeflere yöneliktir (Suciu vd., 2013; 183).

Vroom'un beklenti teorisi, "bir kişinin alternatif eylem yolları arasından yaptığı seçimlerin, davranışla eşzamanlı olarak meydana gelen psikolojik olaylarla ilişkili olduğunu" belirtir. Bu durumdan dolayı kişiler alternatifler arasından bilinçli bir biçimde seçimini yapar ve bu seçimler sistematik bir şekilde psikolojik süreçlerle, özellikle de algı, inanç ve tutumların oluşumu ile ilişkilidir (Suciu vd., 2013; 184).

1.2.4.5. Porter ve Lawler'ın Beklenti- Değer Modeli

Lyman Porter ve Edward Lawler (1968), Vroom'un çalışmasını genişleten bir motivasyon beklentisi modeli geliştirdiler. Bu modelde, çaba, bir ödülün algılanan

1.2.5. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Süreci

Psikolojik sözleşme teorisi bilişsel, sosyal ve örgütsel psikoloji tarafından değerlendirilir. Psikolojik sözleşmeler, nitelikleri ve dinamikleri psikolojik ilkelere dayanan bilişsel yapılardır. Aynı zamanda, sözleşmenin içeriği ve kaynakları sosyal ve organizasyonel ortamlardaki deneyimleri yansıtır (Rousseau, 2011: 194). Psikolojik sözleşme ile ilgili çağdaş dönem araştırmalarının öne çıkan bir kolu sözleşme ihlalinin sonuçlarına odaklanmış olsa da, diğer iki araştırma dalı da psikolojik sözleşmenin oluşumu ve içeriğini dikkate almaktadır (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 8).

İşe alım öncesi deneyimler, bireysel eğilimler ve örgütsel etkiler, oluşum aşamasında psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Bir kez oluşturulduktan sonra, psikolojik sözleşmeler oldukça istikrarlı ve değişime dirençlidir (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008: 13).

Rousseau (2001), psikolojik sözleşme, bir birey ile istihdam eden işletme ve temsilcileri arasındaki değişim anlaşmasına ilişkin öznel inançları içerir. Bu sözleşme vaatlere dayalıdır ve zamanla zihinsel bir model veya şema biçimini alır, bu diğer çoğu şema gibi nispeten istikrarlı ve dayanıklıdır. Bu sözleşmelerin önemli bir özelliği, bireyin bir anlaşmanın karşılıklı olduğuna, yani ilgili tarafları belirli bir hareket tarzına bağlayan ortak bir anlayışın var olduğuna olan inancıdır (Rousseau, 2001, 512).

Rousseau (1994), psikolojik sözleşmeler tanımını gereği isteğe bağlı, öznel, dinamik ve gayri resmi olduğundan, bir sözleşmenin oluşturulduğu anda tüm ayrıntılarını açıklamak neredeyse imkansızdır. İnsanlar çalıştıkları süre boyunca boşlukları doldururlar ve bazen bunu tutarsız bir şekilde yaparlar (Hiltrop, 1996: 36). Bu eklemeler, organizasyon için pek çok anlamı olan bir gerçekliktir. Kolb ve arkadaşları (1991), “aldıklarından çok daha fazlasını bekleyen 'aldatılmış' kişilerden oluşan bir işletmenin başı belaya girer” diye belirtmiştir (Hiltrop, 1996: 36).

Psikolojik sözleşmeler bir bireyin karşılıklı yükümlülöklere ilişkin inançlarıdır. Bireyler, belirli teşvikler (yüksek ücret, iş güvenliği) karşılığında işverene belirli katkılar sağlamaya (sıkı çalışma, sadakat, fedakarlık) borçlu olduğuna inandığında, inançlar sözleşmeye dayalı hale gelir. İşveren tarafından bundan sonraki durum çalışanın sergileyeceği eylemlere bağlıdır. Belirlenen deneme süresini başarıyla tamamlayan personellerin “kalıcı çalışanlar” olarak belirlenmesinden sonra gösterilen bir miktar eylem ve çaba karşılığında taahhüt edilen vaatler psikolojik sözleşmenin temelini oluşturur (Rousseau, 1990; 390).

Rousseau'ya (1989) göre kişi, örgüte yaptığı katkıların beklenti (karşılıklı) için yeterli olduğunu algıladığında, psikolojik bir sözleşme ortaya çıkar. Karşılıklı beklentilerin gerçekleşeceğine olan inanç, psikolojik bir sözleşmenin geliştirilmesinin habercisi olabilir. Sözleşmeyi oluşturan, bireyin karşılıklı yükümlülüğüne olan inancıdır. Bu inanç tek taraflıdır, belirli bir kişi tarafından benimsenir ve diğer tarafların görüşleri ilişkiyi sınırlamaz. Verilen bir söz ne kadar açık (bilgisayar eğitimi taahhüdü) ve doğrulanabilir (tanıkların önünde) olursa bir sözleşmenin varlığına olan inanç da o kadar güçlü olacaktır. Yine örgütün istek ve vaatleri ne kadar istikrarlı ve tutarlıysa, çalışanın da yükümlülükleri ve yetkileri hakkında net ve tutarlı bir algı oluşturma olasılığı o kadar yüksektir. Aşağıdaki şekilde Rousseau bireyin psikolojik sözleşmesinin nasıl geliştiğini süreç halinde aktarmıştır (Rousseau, 1989:124-125).

İşletme ve çalışan arasındaki karşılıklı etkileşim	Karşılıklı beklentileri →	Zaman içinde oluşacak teşvik ve katkı modeli	Güven: Deneyimlenmiş ilişki →	Psikolojik Kontrat (Karşılıklı yükümlülüğe olan inanç)
Örnek; İş teklifi, kabul ve işe yerleştirme	Sıkı çalışmanın sürekli istihdamla sonuçlanacağı inancı →	Zamanla tatmin edici çalışanların elde tutulması, düşüncesiyle, çalışan tarafından sıkı çalışma	Organizasyona ve yönetimine güven →	İşverenin yükümlülükleri ni gelecekte de yerine getireceği inancı

Şekil 1. 4: Bireyin Psikolojik Sözleşmesinin Gelişimi (Rousseau, 1989: 125)

Psikolojik sözleşmelerin sübjektif olarak sahip olunan sınırsız bir yükümlülükler paketi olarak yorumlanmaması için, psikolojik sözleşmeyi, verilen sözler veya karşılıklı yükümlülüklerdeki inançlar olarak tanımlarız. Bir şekilde söz verildiği ve sözleşmenin hüküm ve koşullarının her iki tarafça kabul edildiği inancından oluşur. Bunların vaatler ve kabulle ilgili inançlar veya algılar olduğu unutulmamalıdır. Tarafların her biri, her iki tarafın da vaatlerde bulunduğu ve her iki tarafın da sözleşme şartlarını aynı şekilde kabul ettiğine inanır. Fakat bu, her iki tarafın da bütün sözleşme şartlarına ilişkin ortak bir anlayışa sahip olduğu göstermez. Psikolojik sözleşmeler öznel ve "bakanın gözünde" bulunur. Karşılıklı yükümlülükler olan inançlar bir sözleşme oluştursa da, iki tarafın her birinin bir

sözleşmenin var olduğuna inanması için anlaşması gerekmez (Robinson ve Rousseau, 1994: 246).

1.2.6. Psikolojik Sözleşmenin Özellikleri

Psikolojik sözleşmeler, birey ile kuruluşlar ya da temsilcileri arasındaki değişim anlaşması ile ilgili ifade edilen veya ima edilen vaatlere dayanan inançlardır. Modern kuruluşlar istihdam ettikleri kişileri kendi misyonlarına ve hayatta kalma çalışmalarına katkıda bulunmaya ikna etmedikleri sürece başarılı olamazlar. Bu yüzden işçi ve işverenlerin, işçilerin işletmeye yapacakları katkılar konusunda anlaşmaları gerekmektedir. Bu durumda psikolojik sözleşmeleri anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek, kuruluşların amaçlarına ulaşması açısından son derece önemlidir (Rousseau, 2004: 120).

Psikolojik sözleşmelerde sözlerin açıkça verilmesi gerekmez. Weick (1981), iki tarafın kurdukları etkileşimle birbirlerinin ne yapacağını tahmin edebildiklerinde (geçmiş uygulamaların hem çıkarımına hem de gözlemine dayanarak) bu davranışları gelecekte de sürdürmek adına bir sözleşmenin ortaya çıktığını ve bu durumun kişilerin gelecekteki ilişkilerini de yapılandırıldığını savunur. Bu nedenle, gelecekteki karşılıklılık kalıplarına ilişkin etkileşimler sırasında oluşan beklentiler, ilişkiye taraf olan bir birey için psikolojik bir sözleşme oluşturabilir. Daha genel olarak, bireysel çalışanların belirli bir şekilde davranmak veya performans göstermek zorunda olduklarına inandıklarında ve ayrıca işverenin kendilerine karşı belirli yükümlülükleri olduğuna inandıklarında bireylerin psikolojik bir sözleşmeye sahip olduğu söylenebilir (Rousseau, 1990; 390).

Psikolojik sözleşmenin özellikleri Rousseau (1995) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Psikolojik sözleşmede esas olan gönüllülüktür. Kişiler sözleşmeye hür iradeleriyle katılır.
- Anlaşmada bireysel bir inanç vardır.
- Sürekli değişen bir yapıya sahiptir.
- Psikolojik sözleşmelerde çeşitli yükleniciler (yöneticiler, çalışanlar, denetçiler) vardır.
- Psikolojik sözleşmenin ihlali, diğer bir deyişle verilen sözlerin gerçekleştirilmemesi organizasyonlarda kayıplara yol açmaktadır.

- Psikolojik sözleşmeler, gelecekteki kuruluşlara rehberlik eden bir istihdam ilişkisinin zihinsel bir modelini ortaya çıkarır (Ülker, 2019; 3099).

Conway ve Briner (2005) ise psikolojik sözleşme üzerine yazdıkları kitaplarında, psikolojik sözleşmenin dokuz unsurunun olduğunu belirtmişlerdir. Bu unsurlar şunlardır;

- Psikolojik sözleşme, çalışanların vaatler ve yükümlülükler hakkındaki inançlarından oluşur.
- Psikolojik sözleşme hem örtülü olarak hem de açık olarak dile getirilen yükümlülüklerden oluşur.
- Psikolojik sözleşme doğası gereği öznel; yani, "bakanın gözünde" vardır. Bu, psikolojik sözleşmenin çalışanlar tarafından algılandığı şekliyle oluşturulması anlamına gelir.
- Psikolojik sözleşme, çalışan ile organizasyon arasındaki gerçek anlaşmadan ziyade algılanan anlaşmaya dayanmaktadır.
- Psikolojik sözleşme iki taraf arasındaki değiş tokuşla ilgilidir.
- Psikolojik sözleşme, değişim ilişkileri ile ilgili tüm inançlar dizisidir ve bu nedenle yasal veya istihdam sözleşmesinden çok daha geniştir.
- Psikolojik sözleşme, her bir tarafın birbirlerine verilen vaatleri yerine getirmesinin tekrarlanan döngüleri ile karakterize edilen, devam eden bir değişimdir.
- İlgili iki taraf vardır: çalışan ve organizasyon (Bal, 2009: 9).

1.2.7. Çalışanların ve İşletmelerin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Karşılıklı Beklentileri

Psikolojik sözleşme organizasyon tarafından şekillendirilir. Bu, çalışanların önceki işlerinden kaynaklanan beklentileri olsa bile, psikolojik sözleşmeyi oluşturan inançların mevcut organizasyondan kaynaklanması veya şekillendirilmesi gerektiği anlamına gelir (Matthijs, 2009: 9).

Son zamanlarda yapılan araştırmalara bakıldığında, işe alınan yeni bir kişinin beklentileri işletmenin beklentileri ile uyumlu değilse, bu durumun işletme açısından üretimin azalmasına, memnuniyetsizlik düzeylerinin yükselmesine ve gelir kaybına sebep olacağı belirtilmiştir (Kotter, 1973: 99).

Her bireyin çalıştığı kurum ya da kuruluştan temelde bir takım beklentileri vardır. Aşağıda yer alan beklentilerle ilgili bireyin o alanda organizasyonun kendisine

ne sunacağına veya ona ne vereceğine dair bir beklentisi olacaktır. Çalışanların genel olarak bir örgütten beklentilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalıştığı işin anlamının veya amacının ne olduğu,
- Kişisel gelişim fırsatları,
- Yapılan işin kişide uyandıracığı merak ve heyecan miktarı,
- Çalışmanın zorluk düzeyi,
- İşteki güçlük ve sorumluluk durumu,
- İyi bir iş çıkarabilmek için tanınmak ve onaylanmak,
- İşteki statü ve prestij,
- İnsanların samimiyeti, çalışma grubunun cana yakınlığı,
- Maaş,
- Ortamın genel yapısı (genel uygulamalar, disiplin, düzenlemeler),
- Güvenli bir çalışma ortamı,
- İlerleme fırsatları,
- Geri bildirim ve değerlendirmenin miktarı ve sıklığı (Kotter, 1973: 93).

Bireyin kuruluştan beklentileri olduğu gibi kuruluşların da bireyden beklentileri olmaktadır ve bu beklentilerin ne olduğunu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Bir dereceye kadar teknik bilgi ve beceri gerektiren işle ilgili görevleri yerine getirme yeteneği,
- İsteyken bir pozisyonun çeşitli yönlerini öğrenme yeteneği,
- Görevleri yerine getirmenin yeni yöntemlerini keşfetme yeteneği; yeni problemleri çözme yeteneği,
- Bir fikri veya bakış açısını etkili ve ikna edici bir şekilde sunma becerisi,
- Kişi ve gruplarla verimli bir şekilde çalışabilme becerisi,
- Yazılı ve sözlü olarak iyi organize edilmiş, anlaşılır sunumlar yapabilme becerisi,
- Başkaları tarafından yapılan çalışmaları yönetme ve denetleme yeteneği,
- Başkalarından yardım almadan sorumlu kararlar alma becerisi,
- Kendisi veya başkaları için çalışma çabalarını planlama ve organize etme yeteneği,
- Zamanı ve enerjiyi işletmenin yararına kullanma becerisi,
- Kişisel çıkarlarla çatışan işletme taleplerini kabul etme yeteneği,
- İşletmenin diğer üyeleriyle iş dışındaki sosyal ilişkiler,

- İş performansı ile doğrudan ilgisi olmayan alanlarda organizasyonun veya çalışma grubunun alışkanlıklarına uymak,
- İş ile ilgili eğitim çalışmalarının iş dışında da devam ettirilmesi,
- İşletmenin kamuoyunda iyi bir imajının olmasını sağlamak,
- İşletme değerlerini ve hedeflerini kendi değer ve hedefleri gibi benimsemek,
- İşe uygun olarak neyin yapılması gerektiğini görme ve işe uygun faaliyeti başlatma yeteneği (Kotter, 1973: 93).

Wellin (2007) ise hem çalışanların hem de işverenlerin birbirlerinden karşılıklı beklentilerini aşağıdaki tabloda listelemiştir.

Tablo 1. 3.

Çalışanların ve İşverenlerin Karşılıklı Beklentileri (Wellin, 2007; Akt. Ülker, 2019: 3100)

Çalışanların Kuruluşlarından veya İşverenlerinden Beklentileri	Kuruluşun veya İşverenlerin Çalışanlarından Beklentileri
Organizasyondaki çalışanların görevlerinin ve hedeflerinin açıklanması	Hedeflere ulaşılması hatta aşılması
İşçiler için fiziksel bir alan belirlenmesi	Çalışma saatleri veya sorumlulukları konusunda esnek olunması
Uzun vadeli istihdam sağlanması	Sürekli öğrenme (Beceri ve bilginin geliştirilmesi)
Çalışanlara performanslarından ötürü takdir gösterilmesi	Takım çalışmasına yatkın olunması
Çalışma ortamında sinerji oluşturulması	Performansı artırmak için yeni fikirler oluşturulması
Ücretler konusunda adil davranılması	Maksimum performansa ulaşmak için bilginin iş arkadaşlarıyla paylaşılması
İşçilere başkalarına liderlik etme fırsatı verilmesi	Kuruluşun itibarını artırmak için uygun şekilde davranılması
Çalışanların gelişimi için bir fırsat oluşturulması	Sorunların çözümü için çalışılması
İşçilerin iş ve sosyal yaşam dengesine saygılı olunması	Organizasyona sadık olunması

1.2.8. Psikolojik Sözleşme Türleri

Macneil (1985) ile başlayarak araştırmacılar, sözleşmelerin alabileceği biçimleri kavramsallaştırmak için tipolojiler önermişlerdir. Macneil, sözleşmeleri ilişkisel ve işlemsel bir süreklilik üzerine kavramsallaştırmıştır. İşlemsel sözleşmelerin

odak noktası yüksek derecede parasal veya ekonomik olan kısa süreli düzenlemeleri içerirken, ilişkisel sözleşmeler sosyo-duygusal ve ekonomik terimleri içeren açık uçlu düzenlemeleri ifade etmektedir (Rousseau, 2000: 2).

Her psikolojik sözleşme bireysel ve benzersiz olmasına rağmen, genel olarak iki tür psikolojik sözleşme vardır: işlemsel sözleşmeler ve ilişkisel sözleşmeler. Aşağıda açıklandığı şekliyle bu sözleşmelerin, sözleşmenin odak noktası, zaman çerçevesi, istikrar, kapsam ve somutluk açısından beş önemli boyutta farklılık gösterdiği ileri sürülmüştür (Rousseau ve McLean-Parks, 1993: 11; Akt. Anderson ve Schalk, 1998: 641);

Odak, çalışanlar için önemli olan yönlerle ilgilidir: örneğin, yalnızca ekonomik, dışsal yönler (para) var mı, yoksa diğer (sosyal-duygusal) ihtiyaçlar da karşılanıyor mu?

Zaman çerçevesi, sözleşmenin uzunluğunu ifade eder: belirli bir bitiş noktası var mı, yoksa uzunluk belirsiz mi, yani açık uçlu mu?

İstikrar, kararlaştırılan görevlerin doğasıyla ilgilidir; işlemsel sözleşmelerde bu sabittir ve esneklik yoktur, ilişkisel sözleşmelerde ise daha esnek ve dinamik bir yapıdadır.

Kapsam, işin çalışanın kimliği ve öz saygısı üzerindeki etkisini yansıtır. İlişkisel sözleşmelerin işlemsel sözleşmelere göre, çalışanların özel yaşamlarıyla ilgili olabilecek daha fazla yönü içermesi muhtemeldir.

Somutluk, ilişkisel sözleşmelerde, çalışanların sorumluluklarını neyin sınırlandığı genellikle pek belirgin değildir. Daha öznelirler. İşlemsel bir sözleşmede, sınırların nerede olduğu gözlemciler için daha açıktır.

Rousseau (1990, 1995), işlemsel psikolojik sözleşmeleri kısa vadeli, kapsamı dar, statik olarak nitelendirir ve temel olarak ekonomik terimlerle tanımlar. Buna karşılık, ilişkisel psikolojik sözleşmeleri uzun vadeli, geniş kapsamlı, dinamik olarak ve hem ekonomik (yani parasal) hem de ekonomik olmayan (yani kariyer gelişimi) terimlerle tanımlamıştır (Suazo, 2002; 8).

Çalışanlar ve işverenleri arasındaki "yeni" psikolojik sözleşme, doğası gereği "eski" psikolojik sözleşmeden daha fazla işlemsel olarak değerlendirilebilir. Yani, eskiden çalışanlar ve işverenleri arasında var olan uzun vadeli ataerkil ilişkinin aksine, yeni psikolojik sözleşme, ekonomik nitelikteki kısa vadeli değişimlere daha fazla odaklanma eğilimindedir. Bununla birlikte, istihdam ilişkilerindeki genel eğilim daha çok işlemsel psikolojik sözleşmelere doğru görünürken, çok sayıda çalışan hala

işverenleri ile ilişkisel bir psikolojik sözleşmeye sahiptir. Özellikle, çalışanın mesleği ve istihdam eden örgütün kültürü, birey ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin doğasını büyük ölçüde etkilemektedir (Souza, 2002: 9).

Literatürde psikolojik sözleşmeler uzun bir süre daha çok ilişkisel ve işlemsel olarak iki çeşit olarak değerlendirilmiş ve karşılaştırmalar bu iki sözleşme türleri üzerine olmuştur. Rosseau (2000), istihdam ilişkilerinde düzenlemelerin işlemsel, ilişkisel veya melez bir biçimde olabileceğini belirtmiştir. Süre, performans ve ödül gibi istihdam düzenlemelerini karakterize eden durumların insanlar ve işletmeler arasında psikolojik sözleşmelerde gözlemlenen farklılıkları yansıttığını söylemiş ve psikolojik sözleşme türlerine “dengeli” ve “geçişsel” olarak iki tür daha eklemiştir. Her bir psikolojik sözleşme türü için ayırt edici alt boyutlar belirleyerek, bu sözleşme türlerinin nasıl karşılık bulacağını da özetlemiştir (Rousseau, 2000: 3- 5; Rousseau, 2004: 122- 123);

1.2.8.1. İlişkisel Sözleşme

Karşılıklı güven ve sadakate dayalı olarak uzun vadeli veya açık uçlu istihdam düzenlemelerini içerir. Ödüller sadece genel performansa bağlı değildir, üyelik ve organizasyona katılımdan kaynaklanır.

Rousseau (1995), ilişkisel sözleşmeyi karşılıklı ilişkinin ve sürenin belirsiz olduğu, yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılığın ve işten ayrılmaya yönelik engellerin olduğu, maddi değişim kadar duygusal katılım durumunun da önem arz ettiği, dinamik ve değişime açık olan ve maddelerin örtük ve öznel olduğu sözleşmeler olarak tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9).

İlişkisel sözleşmeye bağlı olarak çalışanlar, ücretli olsun ya da olmasın fazla mesai yapmaya, iş arkadaşlarına işte yardımcı olmaya ve işverenlerinin gerekli gördüğü örgütsel değişiklikleri desteklemeye daha istekli olma eğilimindedir. İlişkisel bir sözleşmeye sahip işçilerin sözleşmeleri ihlal edildiğinde, bu duruma üzülmeleri muhtemel olsa da, bu tür sözleşmelerde yer alan bağlılık çoğu zaman işçilerin işveren ile ilişkilerini sürdürecektir. Durumun düzeltilmemesi tipik olarak gelirlerin azalmasına veya çalışan işte kalırsa, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında performansının/katkısının azalmasına ve istihdam ilişkisinin daha da aşınmasına neden olur.

İlişkisel psikolojik sözleşmeler, sadakat/bağlılık (işçi veya işveren diğerinin ihtiyaçlarını karşılamayı taahhüt eder) ve istikrar (geleceğe dönük olarak açık uçlu bir taahhüt) gibi terimleri içerir;

İstikrar: Çalışan, işverenin taahhüt ettiği istikrarlı ücret ve uzun vadeli istihdama karşılık işletmede kalmak ve işi sürdürmek için gerekeni yapmakla yükümlüdür.

Bağlılık: İyi bir kurumsal vatandaş olmak adına işverenin, çalışanların ve ailelerinin refahını ve çıkarlarını desteklemeyi taahhüt etmesine karşılık, çalışanların da işletmeye ve işletme çıkarlarına bağlılık göstermeleri gerekmekte olup işletmeyi desteklemeye yükümlüdürler.

1.2.8.2. İşlemsel Sözleşme

Kısa vadeli ya da sınırlı süreli olarak yapılan, öncelikli olarak ekonomik değiş-tokuşa odaklanan istihdam düzenlemelerini içerir. Belirli ve dar kapsamlı görevlerde görülür ve personelin organizasyona katılımı sınırlıdır.

Rousseau (1995), işlemsel sözleşmeleri kısa süreli ekonomik değişimlerin olduğu, belirlenmiş ekonomik şartların sağlanmasını gerekli kılan, bireysel katkının sınırlı olduğu, belirli bir süre içerisinde gerçekleşen, iyi tanımlanmış şartlara bağlı olan, esnekliğin az olduğu, kişisel yeteneklerin kullanılmasını öngören ve maddeleri net ve anlaşılır olan bir sözleşme türü olarak tanımlamıştır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 9).

İşlemsel sözleşmeye dayalı olarak çalışanlar, belirli şartlara uyma ve koşullar değiştiğinde veya işverenler sözleşme şartlarına uymadığında başka yerde iş arama düşüncesindedir. Hem işçi hem de işveren, ihtiyaçların karşılanmadığı bir durumda yapılan anlaşmayı feshetme eğilimindedir.

İşlemsel sözleşmeler, ekonomik belirsizliklerden doğabilecek riski işverenden işçilere kaydırır. Ve başka yerlerde iş bulma noktasında çok fazla alternatiflere sahip olmayan çalışanlar için risk özellikle daha önemli olabilir. İşlemsel sözleşmelerde işçiler, istenilen görevleri gerçekleştirmek için aldıkları katkılarla tutarlı bir şekilde performans gösterme eğilimindedir. Bu tür sözleşmeler, çalışanların bireysel olarak işletmeye sağlayacakları katkı açısından etkili olabilir. Çünkü performans açıkça izlenebilir. İşlemsel sözleşmelerin, ihlal edilen veya kötü yönetilen ilişkisel sözleşmelerin etkisiyle işlevi azalabilir. Bu gibi durumlar, çalışanlar veya işverenlerin diğerine olan güvenini yitirmesine sebep olur ve bu da daha temkinli bir işçi işveren ilişkisini ortaya çıkarır.

İşlemsel psikolojik sözleşmeler, dar görevler ve sınırlı veya kısa vadeli gibi terimleri içerir;

Dar/Sınırlı: İşveren, çalışana organizasyona sadece sınırlı katılım, çok az eğitim veya gelişim imkanı sunmayı taahhüt etmiştir. Çalışan kendisine yapılan ödeme karşılığında sabit veya sınırlı bir dizi görevi yerine getirmekle yükümlüdür.

Kısa vadeli: Çalışanın işletmede kalma yükümlülüğü yoktur; sadece sınırlı bir süre için çalışmaya yükümlüdür. İşveren, yalnızca belirli veya kısa bir süre için istihdam imkanı sunar, gelecekle ilgili bir taahhüt söz konusu değildir.

1.2.8.3. Dengeli Sözleşme

Dinamik ve açık uçlu istihdam düzenlemelerini içerir. İşletmenin ekonomik başarısına bağlı olarak çalışanın kariyer gelişimini önemser. Hem çalışanlar hem de işletme, birbirlerinin öğrenimine ve gelişimine büyük katkı sağlar. Çalışanlara verilen ödüller, performansa ve işletmeye sağlanan katkılara dayanmaktadır.

Dengeli sözleşmeler, çalışanların esnek olacağını ve ekonomik koşullar değiştiğinde uyum sağlamaya istekli olacağını öngörürken, işveren çalışanlarının gelişmesi için gerek işletme içerisinde gerekse başka yerde imkan sunar. Dengeli sözleşmeler, oluşabilecek riski işçi ve işveren arasında paylaştırır. Dahası, bu tür sözleşmeler, ekonomik koşullar ve işçi ihtiyaçları değiştiği zaman yeniden müzakere yapmayı öngörür.

İşlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme türleri, uzun yıllar boyunca kuruluşlarla geniş ölçüde ilgili olduğunu kanıtlamış ve buna göre önceki psikolojik sözleşme çalışmalarının çoğunda odak noktası olmuşsa da, çağdaş istihdam düzenlemeleri çoğunlukla dengeli bir psikolojik sözleşmenin özelliklerini taşımaktadır. Çünkü günümüz çalışanları ilk olarak kariyer ve mesleki gelişimlerini daha fazla önemser hale gelmiştir. Öte yandan kuruluşlar da bu süreçte sürdürülebilirlikleri için daha nitelikli, bilgili ve yetenekli çalışanlara güvenmektedir. Dengeli psikolojik sözleşmelerde, bir işverenin sürekli çalışan eğitimi ve gelişimine olan uzun vadeli bağlılığı, çalışanların organizasyonun rekabetçi olmasına ve rekabet gücünün devam etmesine yardımcı olacak yeni ve daha zorlu görevleri yerine getirme becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesine neden olmaktadır (Tufan vd, 2018: 3).

Dengeli sözleşmeler, işletme dışı istihdam edilebilirlik, iç ilerleme ve dinamik performans gibi terimleri içerir;

İşletme dışı istihdam edilebilirlik: İşveren, işçinin uzun vadeli istihdam edilebilirliğini hem kuruluşun dışında hem de kendi içinde artırmayı taahhüt etmiştir. Çalışan buna karşılık pazarlanabilir beceriler geliştirmekle ve dış işgücü piyasasında da kariyer gelişimi için yükümlüdür.

İç ilerleme: İşveren, işletme içinde çalışan için kariyer geliştirme fırsatı sağlamayı taahhüt etmiştir. Çalışan, bu mevcut durumda işveren tarafından değer verilen beceriler geliştirmekle yükümlüdür.

Dinamik performans: İşveren, öğrenmeyi sürekli bir şekilde teşvik ederek çalışanların artan performans gereksinimlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olmayı taahhüt etmiştir. Buna karşılık çalışan, işletmenin rekabetçi olmasına ve rekabetçi kalmasına yardımcı olmak adına gelecekte tekrar tekrar değişebilen yeni ve daha büyük hedefleri başarıyla gerçekleştirmekle yükümlüdür.

1.2.8.4. Geçişsel Sözleşme

Kendi başına bir psikolojik sözleşme değildir, daha önceden yapılmış bir istihdam düzenlemesi ile çelişen örgütsel değişim ve geçişlerin sonuçlarını yansıtan bilişsel bir ifadedir. Geçiş sözleşmeleri, gelecekteki istihdama ilişkin taahhütlerin yokluğunu ve açık performans taleplerinin veya koşullu teşviklerin çok az olduğunu veya hiç olmadığını yansıtan ve esasen sözleşmelerdeki bir aksaklıktan dolayı ortaya çıkan bir durumdur.

Geçişsel sözleşmeler, güvensizlik, belirsizlik ve erozyon gibi terimleri içerir;

Güvensizlik: İşveren, çalışanlarından önemli bilgileri saklamıştır ve çalışanlarına güvenmiyor. Çalışan ise işletmenin niyetleriyle ilgili olarak tutarsız ve karışık sinyaller gönderdiğine inanır ve çalışan da işletmeye güvenmiyordur.

Belirsizlik: Çalışan, işletmeye karşı kendi yükümlülüklerinin niteliği konusunda kararsızdır. İşverenin ölçüsü, çalışanın işverenin kendisine gelecekteki taahhütleri konusunda kararsız olduğunu değerlendirir.

Erozyon: İşveren, çalışan ücretlerini ve sosyal haklarını düşüren, çalışma yaşamının kalitesini önceki yıllara göre azaltan değişiklikler başlatır. Çalışan ise geçmişe kıyasla işletmeye yaptığı katkılardan gelecekte daha az getiri almayı bekler; gelecekte de düşüşlerin devam edeceğini tahmin etmektedir.

1.2.9. Psikolojik Sözleşme İhlali

İstihdam ilişkisinin önemli bir kurucu unsuru, çalışanlar ve kuruluşları arasındaki psikolojik sözleşmelerdir (Bal, 2009: 29). Psikolojik sözleşmeler üzerine,

giderek artan bir araştırma topluluğu olmasına rağmen, ihlalin ne olduğu veya nasıl geliştiği konusunda literatürde çok az çalışma yer almaktadır. Bundan dolayı da yöneticilerin, çalışanların ihlal duygularını tetikleyen faktörler hakkında nispeten daha az şey bildiğini söyleyebiliriz (Morrison ve Robinson, 1997: 229).

İhlal kelimesini Türk Dil Kurumu “bozma, zarar verme” ve “yasa ve düzene uymama” olarak tanımlamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali ise literatürde işverenin bireyin psikolojik sözleşmesinde bir veya daha fazla yükümlülüğü yerine getirmediği algısı olarak tanımlanmıştır. Bu ihlal görüşü, bireylerin kendilerine vaat edildiğini algıladıklarına kıyasla aldıklarını değerlendirdiklerini ima eder (Bynum, 2011: 21).

Bir ilişkideki taraflardan biri diğerinin vaat edilen yükümlülükleri yerine getirmediğini algıladığında ihlal oluşur. Sözleşmeler iyi niyet ve adil iş yapma varsayımları altında ortaya çıktığından ve tarafların diğerinin vaatlerine güvenmesini içerdiğinden, ihlaller ilgili taraflar için ciddi sonuçlara yol açabilir (Robinson ve Rousseau, 1994; 247).

Bies’e göre (1987) bir ilişkideki bir taraf diğerinin bir anlaşmayı ihlal ettiğine (örtük veya açık) ya da mağdur olduğuna inandığında öfkelenir, adaletsizliğe uğradığı ve haksız yere zarara uğratıldığı duygusuna kapılır. Tepkinin yoğunluğu, yalnızca belirli ödüllerin veya faydaların karşılanmamış beklentilerine değil, aynı zamanda kişilere karşı duyulan saygıyla, genel davranış kuralları ve güvene dayalı ilişkilerle de doğrudan ilgilidir. Bu duygular kontrol edilmediğinde ve öfke azalmadığında kişilerin arasındaki ilişkiye ilişkin değişen bir bakış açısı oluşur ve zamanla geri dönülemez bir nitelik taşır (Rousseau, 1989:128-129).

Psikolojik sözleşmenin işleyişini anlamamanın en iyi yolu bir psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğinde ne olacağı incelenerek anlaşılabilir. Bir sözleşmeyi bozmak, şartlarını yerine getirmemek demektir. Psikolojik bir sözleşmenin şartlarını karşılayamama, karşılanmamış beklentilerden fazlasını üretir. Organizasyon ile birey arasındaki ilişkide bir zararı işaret eder. Bir psikolojik sözleşmenin temelinde, işletmeye yapılan katkılara karşılık verileceği ve bir tarafın yaptığı eylemlerin diğerininkilere bağlı olduğu bir ilişkinin var olduğu inancından gelişen güven vardır. Hasar görmüş bir ilişkiyi kolay bir şekilde düzeltmek oldukça zordur (Rousseau, 1989:128).

Bir kişi bir bankayı soyar ve yakalanırsa, parayı geri vermek, tipik olarak o soygun ile ilgili toplumu rahata kavuşturmak için yeterli bir tazminat olarak görülmez. Yapılan hasar, alınan paradan daha fazlasını oluşturmuştur. Benzer şekilde, bir

psikolojik sözleşmenin ihlali de, çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi, güven ve iyi niyet gibi bir ilişkinin ortaya çıkmasını sağlayan faktörlerin zayıflatıldığı bir travmaya maruz bırakır. Bu ilişkinin restorasyonu, muhtemelen ilişkiyi başlangıçta yaratan sürecin tekrarlanması yoluyla güvenin yeniden kurulması ile mümkündür (Rousseau, 1989:128).

Rousseau (1989), psikolojik bir sözleşmenin doğası gereği öznel olduğunu, çünkü psikolojik sözleşmenin yerine getirildiğinin veya ihlalinin çalışan tarafından algılanıp ve yine onun tarafından karar verileceğini belirtmiştir. Daha spesifik olmak gerekirse psikolojik sözleşmede üstü kapalı inançlar ve açık vaatler vardır. Örtülü inançlar, bir çalışanın kendisine ne teklif edilmesi gerektiğini ve yöneticinin hangi vaatleri vermesi gerektiği konusundaki beklentilerini ifade eder. Açık vaatler ise, bir yönetici tarafından verilen gerçek vaatleri ifade eder. Bununla birlikte, çalışan beklentileri (inançları) ile yönetici vaatleri bazen birbiriyle uyuşmaz. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmenin ihlali meydana gelebilir. Çalışan, sahip olduğu üstü kapalı inançlarını ve yöneticinin açık vaatlerini karşılaştırabilir ve bu karşılaştırma sonucunda psikolojik sözleşmesinin yerine getirilip getirilmediğine veya ihlal edilip edilmediğine karar verebilir (Guo, 2015: 36).

Rousseau ve Robinson (1994) tarafından yapılan araştırmada verilen cevaplar sonucunda psikolojik sözleşme ihlalinin işletme içinde hangi konularda ortaya çıktığı aşağıdaki şekilde kategorize edilerek sunulmuştur:

- *Eğitim ve geliştirme*; personelin gelişimi için işletme tarafından vaat edilen eğitimin hiç olmaması veya yeterince gerçekleşmemesi.
- *Ödenen ücretler/ tazminat*; taahhüt edilen ve gerçekleşen ücret ve ikramiyeler arasındaki tutarsızlıklar.
- *Ödüllendirme*; söz verilen ilerleme ve ödüllendirme programının söylenen şekilde gerçekleşmemesi.
- *İşin doğası*; işverenler tarafından çalışılacak bölümlerin ya da işin yapısının yanlış söylenmesi.
- *İş güvenliği*; iş güvenliğinin vaat edilene bağlı olarak beklenen derecede gerçekleşmemesi.
- *Geribildirim*; geribildirim ve değerlendirmelerin vaat edilenlere kıyasla yetersiz yapılması.

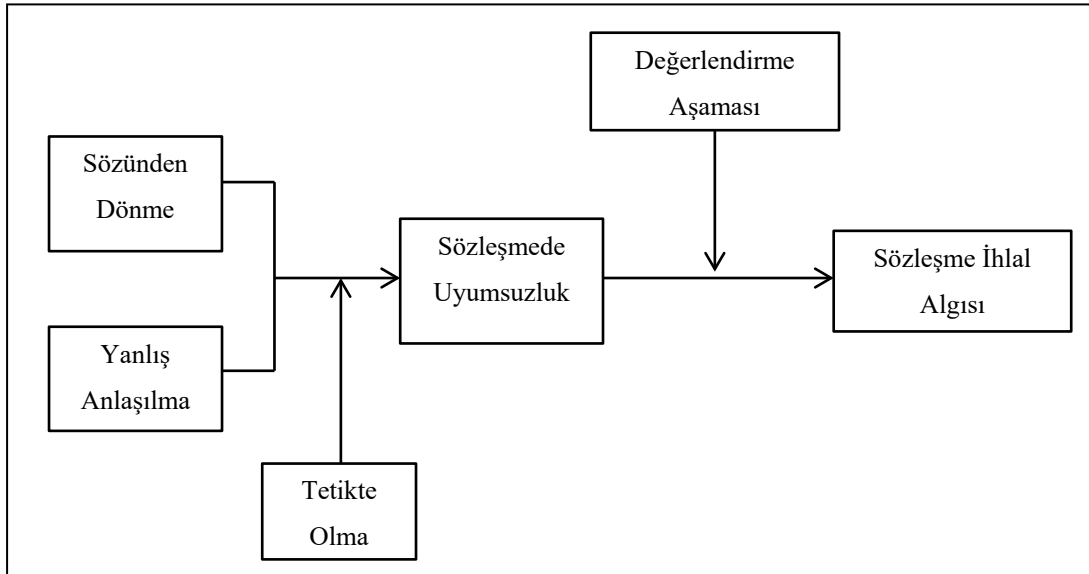
- *Değişim yönetimi*; işletmede meydana gelen değişimlerle ilgili çalışana gerekli bilgilerin verilmemesi ya da vaat edildiği gibi kullanılacak girdilerde yapılan değişikliklerle ilgili çalışanın fikrinin dikkate alınmaması.
- *Sorumluluk*; çalışanlara taahhüt edilenden daha az sorumluluk verilmesi veya sorumluluk verilmemesi.
- *Bireyler*; işveren ya da yöneticilerin, organizasyon içerisinde yer alan diğer çalışanları, sahip olduğu uzmanlıkları, itibarları veya iş stilleri gibi konularda yeni başlayan çalışanlara yanlış tanıtması.
- *Diğer*; yukarıdaki kategorilere uymayan ve işveren tarafından yerine getirilmeyen diğer vaatler (Robinson ve Rousseau, 1997: 256).

Morrison ve Robinson (1997) tarafından yapılan çalışmada, algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin iki temel nedeni olduğu belirtilmiştir. Bunlar;

Sözünden Geri Dönme (vazgeçme) ve Uyumsuzluk (yanlış anlama/ anlaşılmama); kuruluşun temsilcilerinin bir yükümlülüğün var olduğunu fark etmeleri (bilmeleri) ve bilerek bu yükümlülüğü yerine getirmemesidir.

Uyuşmazlık; çalışan ve organizasyon temsilcilerin belirli bir yükümlülüğün var olup olmadığı veya verilen bir taahhüdün niteliği hakkında farklı anlayışlara sahip olmasıdır. Aşağıdaki şekilde psikolojik sözleşme uyumsuzluk ve ihlal algısı süreci verilmiştir.

Bir çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiğini algılamasına neden olabilecek en açık koşul, kuruluşun bir istihdam vaadinden fiilen geri dönmüş olmasıdır. Koşullar değiştikçe, bir noktada yaratılan yükümlülüklerin sonradan yerine getirilmesi zorlaşabilir. Yükümlülükler iyi niyetle yaratılmış olsa da, mevcut kaynaklarda beklenmedik bir azalma bu yükümlülüklerin yerine getirilmesine engel olabilir. Bu mantık, bir kuruluşun yakın zamanda olduğu gibi iyi bir performans göstermediğinde veya performansı beklenenden daha kötü olduğunda, verilen sözden dönmenin daha muhtemel olacağını göstermektedir. Bu koşullar altında, kuruluşların taahhüt edilen yükümlülükleri yerine getirmesi daha zor olacak ve dolayısıyla sözlerinden vazgeçme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Bu geri dönüş, sırayla, çalışanların sözleşme ihlali algılarına doğrudan katkıda bulunacaktır.



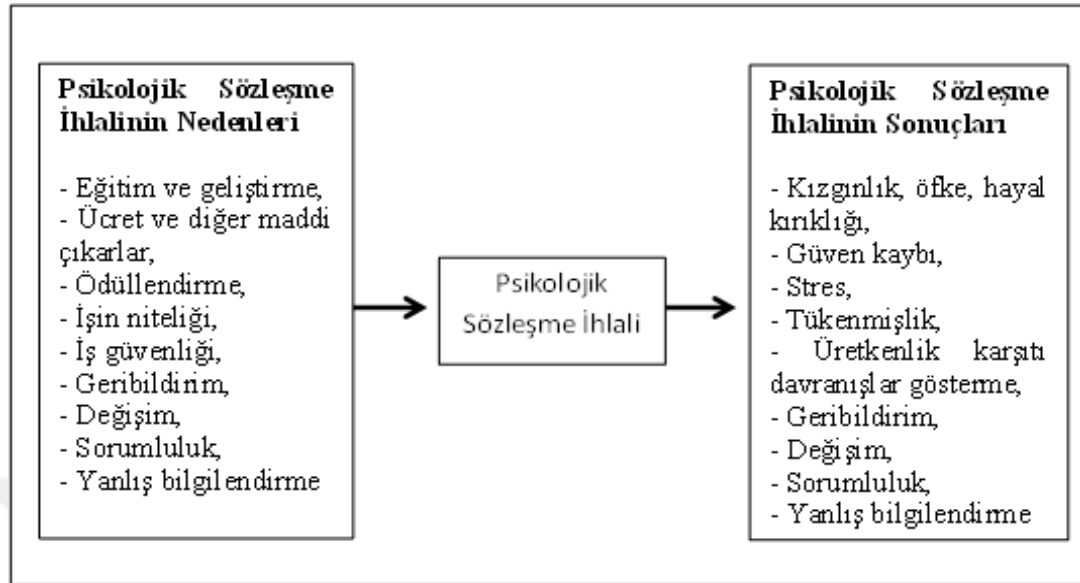
Şekil 1. 5: Psikolojik sözleşme uyumsuzluk ve ihlal algısı süreci (Morrison ve Robinson, 2000: 527)

İşveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisinde bazı durumlarda kuruluş, bir çalışana karşı yükümlülüğünü yerine getirdiğini düşünürken çalışan aksini düşünebilmektedir. Aradaki bu uyuşmazlık, psikolojik sözleşme ilk oluştuğunda var olabilir veya zamanla psikolojik sözleşme geliştikçe gelişebilir. Bu uyuşmazlığa sebep olan üç temel faktör vardır. Bu faktörler, çalışan ve kuruluşun temsilcilerinin istihdam yükümlülüklerine ilişkin farklı bilişsel şemalara sahip olması, aralarındaki algılanan yükümlülüklerin karmaşıklığı veya belirsizliği ve yükümlülüklerle ilgili iletişim eksikliğidir (Morrison ve Robinson, 2000: 526- 527).

1.2.10. Psikolojik Sözleşme İhlinin Sonuçları

Psikolojik sözleşme ihlalleri büyük ölçüde karşılanmamış beklentiler ve iş tatminsizliği duygusuyla ortaya çıkar. Psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında genel olarak birbiriyle tutarlı sonuçlar çıktığı gözlemlenmektedir. Psikolojik sözleşme ihlallerinin, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde genel olarak olumsuz bir etkiye sahip olabileceğine, rol içi iş görevlerinin ihmalinin artmasına, kurumu destekleyici gönüllü davranışlarda bulunma istekliliğini azalttığına ve organizasyondan tamamen ayrılma fikrine sebep olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz sonuçları, çalışanlar tarafından hissedilen incitici duyguların ve hayal kırıklığının ötesine geçerek

örgütsel verimliliğe zarar veren davranışlarla da sonuçlanabilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 40).



Şekil 1. 6: *Psikolojik sözleşmenin ihlalinin neden ve sonuçları* (Koçak ve Koç, 2019: 50)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, psikolojik sözleşmenin ihlali ile ilgili bir düşünce ortaya çıktığında çalışan bunun sonucu olarak çalıştığı kuruma dönük olarak tutumsal, davranışsal ve duygusal olarak bazı olumsuz tepkiler gösterebilmektedir (Koçak ve Koç, 2019: 50). Rousseau, Robinson, Morrison ve Kraatz gibi araştırmacıların psikolojik sözleşme ihlalleri ile ilgili yaptığı çalışmalar psikolojik sözleşme ihlalinin nispeten yaygın olduğunu ve çeşitli olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Psikolojik sözleşme ihlali algısından dolayı azalan iş tatmini, azalan örgütsel güven, azalan ciro, kişinin işverenine karşı yükümlülük hissinin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma isteğinin azalması ve azalan iş performansı ortaya çıkması muhtemel sonuçlar arasında gözükmektedir (Turnley ve Feldman, 2000: 26).

Psikolojik sözleşme ihlalinin etkileri, büyük ölçüde çalışanlar üzerinde tetiklediği duygusal tepkiye bağlıdır. Çalışanların beklentilerinin öznel yapısı gereği, bir ihlal durumunda verdikleri tepkiler farklılık gösterebilir ve çalışanların bir kısmının kuruluş adına güçlü bir adaletsizlik duygusuna sahip olmasına sebep olurken bir kısmı durumdan daha az etkilenebilir. Çalışanlar sözleşmenin ihlal edildiğini algıladıklarında, ortaya çıkabilecek sonuçlar şunlardır:

- **Çıkış:** Çalışan, psikolojik bir sözleşme ihlali algılaması durumunda işini bırakma yolunu seçebilir.

- **Ses:** Duyguları dile getirmek, kayıpları azaltmaya ve güveni yeniden kazanmaya yardımcı olur.
- **Sessizlik:** Olumsuz koşullara dayanma veya iyileşme umuduyla kabul etme istekliliğini yansıtan bir yanıt vermeme biçimi.
- **İmha:** Bu durum, kişinin görevlerini ihmal etmesinden, hırsızlık ve iş yavaşlatma gibi ters etki yaratan davranışlar sergileyerek örgütün zarar görmesine kadar değişiklik gösterebilir.

Çalışanın psikolojik sözleşme ihlal algısında bazı sonuçlar olabileceği gibi, bir işveren de çalışanın psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini algılayorsa, bunun da bazı sonuçları olacaktır:

- **İşten Çıkarma:** Genellikle, çalışan kuruluşun misyonu ve stratejileri açısından tamamen kabul edilemez şekillerde davrandığında uygulanır.
- **Dile Getirme:** Bu durum, ihlalin ciddiyetine bağlı olarak sözlü bir kınama veya yazılı uyarı veya uzaklaştırma yoluyla yapılabilir.
- **Sessizlik:** Birkaç nedenden ötürü, kuruluş işlerin daha iyi olacağı umuduyla herhangi bir eylemde bulunmamaya karar verebilir.
- **Aşağılama:** Çalışana ya diğer işçilerin gözünde saygınlığını zedeleyen alt düzey işler ya da başaramayacağı zor görevler verilebilir (Zungbey vd., 2017: 36- 37).

1.3. Performans

1.3.1. Kavram Olarak Performans

İşletmelerde, çalışanların kendilerine verilen iş ve görevleri ne ölçüde yerine getirdiği konusunun daha da önemli hale gelmesiyle beraber performans kavramı da daha fazla konuşulmaya başlanmıştır (Özler, 2018: 113). Son dönemlerde birey, grup ve kurumsal açıdan planlı bir şekilde belirli bir amaca dönük olarak yapılan çalışmaların değerlendirilmesi eskiye oranla daha önemli bir hal almıştır. Yapılan bu çalışmaların değerlendirilmesi doğrultusunda elde edilen sonuçların ölçülmesi, gelecekte yapılacak olan çalışmaların da temelini oluşturmaktadır (Kayabaşı ve Bilginer, 2007: 98).

İşletmeler ister mal üretsinler isterse hizmet, önceden belirlenmiş bir takım görev ve amaçların gerçekleştirilmesi üzere kurulurlar. İnsan kaynağının etkin ve

verimli bir şekilde kullanılması işletmenin göstereceği performans düzeyi ile de yakından ilişkilidir (Şimşek ve Çelik, 2019: 93). Fransızcada “performance” kelimesinden dilimize geçmiş olan performans sözcüğü, Türkçede “başarım” anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Performans, belirli bir amaca ulaşmak için gerçekleştiren çalışmaların nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Sınırları ve içeriği net bir şekilde ortaya konmadığı için performans kavramıyla alakalı yazında genel olarak ifade edilen sabit bir tanım yoktur (Şahin ve Çalışkan, 2018: 116).

Performans kavramı, bir kişinin, grubun veya organize edilmiş bir yapının iş yapma seviyesi şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise performans, belirli koşullar altında bir işin gerçekleştirilme seviyesi ya da ortaya konan sonuçlar şeklinde söylenebilir. Bir işletmenin performansı ise örgütün sahip olduğu kıt ekonomik kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanarak amaç ve hedeflerine ulaşma becerisi olarak açıklanabilir. Bu anlamda bir iş sisteminin performansı, belirli bir süre içerisinde meydana getirilen çıktı veya çalışmanın sonucu olarak söylenebilir. Elde edilen bu netice ise kişi ya da örgüt misyonunun veya amacının gerçekleşme derecesi şeklinde de algılanabilir (Şimşek ve Çelik, 2019: 93).

Campbell (1990), performansın üç belirleyicinin sonucu olduğunu öne sürmüştür (Armstrong ve Taylor, 2014: 335):

- Gerçekler ve şeyler hakkında bilgi (bildirimsel bilgi olarak adlandırılır),
- İşlerin nasıl yapıldığı ve bunları yapma becerileri hakkında bilgi (prosedürel bilgi ve beceriler olarak adlandırılır),
- Harekete geçmek, çaba harcamak ve ısrar etmek için motivasyon.

Birçok yazar, performansı kavramsallaştırırken kişinin eylem (davranışsal) yönü ile performansın sonuç yönü arasında ayrım yapması gerektiği konusunda hemfikirdir. Davranışsal yön, bir bireyin iş durumunda ne yaptığını ifade eder. Bir araba motorunun parçalarının montajı, kişisel bilgisayar satılması, ilkökul çocuklarına temel okuma becerilerinin öğretilmesi veya kalp ameliyatı yapılması gibi davranışları kapsar. Her davranış, performans kavramının altında toplanmaz, sadece örgütsel hedeflerle ilgili olan davranışlar performans kavramı içerisinde değerlendirilebilir. Campbell ve arkadaşları (1993) performansı, organizasyonun kişiden yapmasını istediği ve kişinin iyi yaptığı şey olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla performans, eylemin kendisiyle değil, yargılayıcı ve değerlendirici süreçlerle tanımlanır. Dahası, yalnızca ölçeklenebilen, yani ölçülebilen çalışmaların performansı oluşturduğu kabul edilir. Performansın sonuç yönü ise, kişinin davranışının sonucunu

ya da ürün ile ilgili rakamsal verileri ifade eder. Yukarıda açıklanan davranışlar, monte edilen motor sayısı, satış rakamları, öğrencilerin okuma yeterliliği veya başarılı kalp ameliyatlarının sayısı gibi sonuçlarla sonuçlanabilir. Performansın sonuç yönleri, bireyin davranışı dışındaki faktörlere de bağlıdır. Örneğin, mükemmel bir okuma dersi veren (performansın davranışsal yönü), ancak öğrencilerinin bir veya ikisinin yine de zihinsel eksiklikleri nedeniyle (performansın sonuç yönü) okuma becerilerini geliştirmeyen bir öğretmeni hayal edin. Veya telekomünikasyon sektöründe, potansiyel müşterilerle doğrudan etkileşimde (performansın davranışsal yönü) vasat bir performans gösteren, ancak yine de cep telefonları ve cep telefonu ekipmanları için var olan yüksek talep nedeniyle yüksek satış rakamına ulaşan (performansın sonuç yönü) bir satış çalışanını hayal edin (Sonnentag, 2002: 5).

Performans, bir personelin belirli bir süre içerisinde kendisine verilmiş olan görevi yerine getirmek suretiyle ulaşılmış olduğu sonuçlardır. Ulaşılan bu sonuçlar olumluysa, çalışana verilen görev ve sorumlulukların başarılı olarak yerine getirildiği ve böylece yüksek performansa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ulaşılan neticeler olumsuz ise personelin başarısız olduğu ya da düşük performansa sahip olduğu anlaşılabılır (Gök ve Akgemci, 2020: 47).

Performans sözcüğü genel olarak, yapılandırılmış bir iş dolayısıyla gösterilen çabanın gözlemlenmesi üzerinden tanımlanmaktadır. Yapılan işin, verilen görevin gerekliliklerinin yerine getirilip getirilmemesine bağlı olarak yapılan bir değerlendirmedir. Başka bir bakış açısıyla ise performans, bir görevi yerine getiren bireyin, bir grubun veya bir işletmenin o işle belirlenen hedefe dönük olarak nereye ulaşabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel bir şekilde ifade edilmesidir (Övgün vd., 2018: 76).

1.3.2. Çalışan Performansı (İş Performansı)

İşletmeler belirledikleri hedeflere ulaşabilmek ve faaliyetlerini sürdürdükleri alanda sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olabilmek için, yaptıkları işte yüksek performans ortaya koyan çalışanlara her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Çankır ve Çelik, 2018: 56). Bir çalışan için performans verilen bir iş ya da görevi ne seviyede başarıyla gerçekleştirdiğinin bir göstergesiyken yöneticiler bakımından performans ise, personellerinin başarılarıyla ilgili değerlendirmelerde bulunabilmelerine imkan veren bir ölçüt olarak ortaya konmaktadır (Özler, 2018: 113).

İşletmeler küreselleşmenin de etkisiyle dünya çapında, şiddetli bir rekabetle karşı karşıyadır. Bu durum işletmeleri hayatta kalmak için rekabet avantajı yaratmaya ya da piyasadan uzaklaşmaya zorlamıştır. Bu nedenle, genel olarak kuruluşlar, organizasyonlarda rekabet avantajı olarak var olan insan kaynağının ne kadar önemli olduğunun farkına varmıştır. Çalışanlar, performansları aracılığıyla işletmeler için rekabet avantajı yaratırlar, bundan dolayı organizasyonlar genellikle sahip oldukları personellerin mümkün olan en yüksek performans düzeylerine ulaşmalarının yollarını aramaktadırlar (Dahkoul, 2018: 11).

Performans, işletmeler açısından önemli olduğu kadar çalışan için de oldukça önemlidir. Verilen iş ve görevleri yerine getirmek ve yüksek düzeyde performans ortaya koymak, ustalık ve gurur duyguları ile çalışanlar için bir tatmin kaynağı olmaktadır. İstenilen seviyede olmayan performans ve belirlenen hedef ve amaçlara ulaşamama, tatminsizlik hatta bireysel olarak bir başarısızlık şeklinde değerlendirilebilir. Dahası, gösterilen performans organizasyon içinde yer alan diğer kişiler tarafından fark edilirse genellikle mali ve diğer faydalarla ödüllendirilebilir. Aynı zamanda performans gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasında başarı için tek ön koşul olmasa da çalışan için önemli bir göstergedir. İstisnalar olsa da, yüksek performans gösterenler bir organizasyon içinde daha kolay terfi alırlar ve çoğunlukla düşük performans gösterenlere nazaran daha iyi kariyer fırsat ve imkanlarına sahip olurlar (Sonnentag, 2002: 4).

Campbell (1990) tarafından ‘örgütün hedefleriyle ilgili davranışlar veya eylemler’ olarak tanımlanan bireysel iş performansı, uygulamada olduğu kadar çok sayıda araştırma alanında da kullanılan (kabul gören) önemli bir kavramdır. Campbell tarafından yapılan bu tanımlamayı incelediğimizde iş performansı ile ilgili üç farklı özellik ortaya çıkmaktadır (Koopmans vd., 2011: 856; Tuncer ve Kunday, 2019: 19):

- İş performansı, sonuçlardan çok davranışlar açısından tanımlanmalıdır,
- İş performansı, sadece organizasyonun hedefleriyle ilgili davranışları içerir,
- İş performansı çok boyutludur.

Davranış ve sonuçları ayırt etmek zor olduğundan, bazı araştırmacılar iş performansı tanımlarına ‘sonuçları’ da dahil etmişlerdir. Örneğin, Visvesvaran ve Ones (2000) iş performansını örgütsel hedeflerle bağlantılı olan ve bunlara katkıda bulunan çalışanların katıldığı veya ortaya çıkardığı ölçeklenebilir eylemler,

davranışlar ve sonuçlar olarak tanımlamışlardır (Koopmans vd., 2011: 856; Tuncer ve Kunday, 2019: 19).

Motowidlo ve arkadaşlarına göre (1997) davranış, performans ve sonuç kavramları birbiriyle aynı şeyler değildir. Davranış, insanların isteyken yaptığı şeydir. Performans, bireysel veya örgütsel etkinlik için olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilen, değerlendirme bileşeni olan davranıştır. Sonuçlar ise performansla değişen ve sonuç olarak örgütsel hedefin başarısına katkıda bulunan veya onu azaltan insanların veya diğer etkenlerin durumları veya koşullarıdır. Sonuçlar, bir bireyin performansının bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu veya bu hedefe ulaşmayı engellediği yoldur ve bu durum bireysel performansı değerlendirirken sonuçlara odaklanmayı gerekli kılan şeydir (Motowidlo, 1997: 72-73).

Motowidlo, (2003) iş performansını örgütsel hedeflere katkıda bulunan ve görev performansı ve bağlamsal performanstan oluşması gereken bireysel davranışların etkinliği olarak değerlendirmiştir. Organ (1998) ayrıca, iş performansının, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarına ne ölçüde dahil olduğu ölçüsünde ölçülmesi gerektiğini öne sürmüştür. Sarmiento ve Beale (2007) iş performansını, bir çalışanın sahip olduğu yetenek ve beceriler (doğal veya edinilmiş) ile bunları daha iyi bir iş yapmak için kullanma motivasyonundan oluşan iki unsurun sonucu olarak ifade etmektedir. Jex ve Britt'e (2008) göre performans ise çoğu kez finansal rakamlar açısından ve ayrıca beklenen davranış ve görevle ilgili yönlerin kombinasyonu yoluyla değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak ortaya konmuştur (Bashir vd., 2020: 10).

Suhartini'ye (1995) göre çalışan performansı, personelin çabalarının, yeteneklerinin ve görev algısının karşılıklı bir sonucudur. Çalışan performansının iyi olması, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda atılan önemli bir adımdır. Bu nedenle, çalışan performansını iyileştirmek için daha fazla çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Swasto (1996) ise çalışan performansının, bireyler tarafından belirli bir süre içinde yapılan eylemler veya görevlerin tamamlanması olduğunu söylemiştir (Chebet, 2015: 16).

Literatür incelendiğinde iş performansı ile alakalı birçok farklı tanıma ulaşılması mümkündür. Campbell (1983) iş performansını, bir kişinin bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardım etme derecesi olarak tanımlamıştır. Motowidlo ve arkadaşlarına göre (1997) iş performansı, çalışanların belirli bir dönemde ortaya koydukları davranışlardan beklenen genel değerdir. Borman ve Montowildo (1997) iş

performansını bir işte gösterilen kişisel performans olarak da değerlendirilebileceğini ve esas olarak, iş performansının ölçülebilen bir şey olduğunu belirtmişlerdir. Sonnentag 'a göre (2002) bireysel iş performansı, insanların bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına rol oynayan eylemleri olarak tanımlamıştır. Banerjee ve arkadaşları (2016) iş performansının, insanların işlerindeki görevlerini nasıl yerine getirdikleriyle ilgili olduğunu söylemiştir. Bozionelos ve Singh (2017) ise iş performansının, bir çalışanın işini ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirip getirmediğini tanımlayan ve çalışanların üretimini ifade eden bir kavram olarak tanımlamışlardır (Bajraktari, 2020: 40-41).

Çalışma organizasyonları, yüksek düzeyde üretkenlik, verimlilik, etkinlik ve iş tatmini elde etmek için en önemli işletme kaynağı olan çalışanın iş performansını optimize etmeye çalışır (Chiu vd., 2006: 132). Gitongu ve arkadaşları (2016), çalışan performansının, örgütsel başarıya önemli katkılar sağlayan kritik öneme sahip faktörler arasında olduğunu ve öğrenen organizasyonların çalışanlarına verdikleri eğitimler sayesinde gelişme sağlayarak çalışan performansının yükseltilmesinde önemli rol oynadıklarını belirtmişlerdir. Mackay ve arkadaşları (2004), çalışan performansını değerlendirmek için belirlenen yönetim standartlarının, gerçek performansın resmini çekerek ve bunun kıyaslama kriterleriyle uyumunu sağlayarak çalışan performansının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığını dile getirmişlerdir. Harter ve arkadaşları (2002) ise çalışanların performansının, işlerine yönelik olarak kendi iç memnuniyetlerine de bağlı olduğunu ve çalışanların, yaptıkları işten ve işletmelerinden memnun olduklarında, organizasyonel hedeflere ulaşmada daha iyi performans gösterme noktasında daha da istekli olacaklarını vurgulamışlardır (Dahkoul, 2018: 11).

1.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

İş performansı, “örgütsel hedeflerle bağlantılı olan ve bunlara katkıda bulunan, çalışanların katıldığı veya ortaya çıkardığı ölçeklenebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlar” anlamına gelir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216). İş performansı hem çalışan düzeyinde hem de kurumsal düzeyde elde edilen sonuçlarla ilişkilidir. Elde edilen bu sonuçlar da örgütsel performans ifade etmektedir (Pandey, 2019: 263). Birçok araştırmaya konu olan, çalışan performansına etki eden faktörler konusu, araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında değerlendirilmiştir.

Bireyin çalışmayla ilgili davranışlarını ortaya koyan değişkenler ele alındığında genel olarak çalışan performansını belirleyen değişkenlerin yetenek, işe duyulan ilgi, yapılan iş tarafından elde edilen gelişme ve ilerleme imkanları, iyi bir şekilde tanımlanmış hedefler, çalışan faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli olan kaynaklara ulaşabilme yetkisi gibi değişkenler olduğu söylenebilmektedir (Baştürk, 2003: 70; Örücu ve Kanbur, 2008: 88).

Muda ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmada, iş performansını etkileyen faktörler genel olarak iş stresi, motivasyon ve iletişim olarak ifade edilmiştir;

İş Stresi: French (1975), işletmelerin belirli bir iş seviyesine ulaşabilmek için çalışanlarından daha fazla iş üretmelerini talep edebildiklerini fakat çalışanların her zaman bu taleplerle başa çıkamayacağını belirtmiştir. Bu durumda mevcut kaynakların ve iş taleplerinin kişisel yeteneklerle uygun şekilde koordine edilemediğinde iş stresinin oluşacağını vurgulamıştır. Lu (1997) ise iş stresinin evrensel olarak, çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak rahatsız eden ve sağlıklarını bir bütün olarak etkileyen sosyal bir sorun olarak ifade etmiştir (Muda vd. 2014: 74).

Tuten ve Neidermeyer (2004), iş stresini oluşturan faktörlerin çevresel, örgütsel ve bireysel (çalışan) gibi üç açıdan ortaya çıkabileceğini ve stresin kişinin performansını etkileme olasılığının yüksek olabileceğini belirtmiştir. Feddock ve arkadaşları (2007), her bireyin hem işte hem de kişisel yaşamında, sonuçta iş performansını etkileyen bir dizi strese maruz kaldığını söylemişlerdir. Sullivan ve Baghat (1992), stresin kişinin performansını arttırmada motivasyon sağladığını ve stres olmadığında performans artışı için motivasyon sağlanmadığını; Raeissi ve Tavakoli (2002) ise işletmelerde çalışanlar üzerindeki az miktardaki baskının personelin verimliliğinde artışa neden olabileceğini, baskının artması durumunda ise bu durumun olumsuz zihinsel ve fiziksel değişikliklere yol açabileceğini belirtmişlerdir (Muda vd. 2014: 74).

Motivasyon: Kavram olarak motivasyon, bireylerin belirlenmiş bir amaca ulaşabilmek için kendi arzu ve istekleriyle göstermiş oldukları davranış ve çabaları olarak ifade edilebilir (Koçel, 2020: 637). İşçilerin işyerlerinden aldıkları belli bir ücret karşılığında ortaya koydukları verimlilik olarak tanımlanan iş performansı, çalışanın motive olma durumuyla yakından ilişkilidir (Keskin, 2020: 19). Çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmalar, büyüklüklerine bakılmaksızın tüm sektörlerde faaliyet gösteren günümüz işletmelerinde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu

işletmeler, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanların motive edilmesine dönük olarak yapılan eylemlerinin ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. Motive olmuş çalışanlar, daha kaliteli iş ortaya konmasında, organizasyonlarda verimliliğin yükselmesinde ve işletmeler arasında rekabet avantajının elde edilmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Motivasyon, işi daha anlamlı ve ilgi çekici hale getirerek işe bağlılığı artırdığı gibi, çalışanların daha üretken hale getirmesi bakımından daha sonraki iş performanslarının iyileştirmesinde de önemlidir (Muda vd. 2014: 74).

İletişim: İletişim (haberleşme) süreci, organizasyonların etkin olmasında (amaçlara ulaşma derecesi) rol oynayan en önemli süreçlerden biridir (Koçel, 2020: 539). İletişim belirli bir yapı içerisinde insanların anlaşmaları ve ilişkilerini sürdürmeleri için gerekli temel unsurdur (Güney, 2007:259; Bakan, 2014: 550). İletişim kısaca bilgi, anlam ve anlayış iletmeye bireyler arasındaki eylem, temas veya etkileşimi ifade eder (Muda vd. 2014: 75).

Etkili iletişime sahip olan bir işletme, organizasyon içerisinde yer alan ekipler veya birimler arasında iyi bir koordinasyona sahip olabilir. Bu sayede işleri yürütürken ortaya çıkabilecek sorunları veya bireyler arasında oluşabilecek anlaşmazlıkları ciddi bir hasara sebep olmadan çözebilir. İletişim süreçlerinde yer alan kişilerin temel iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde bilgilerin uygun şekilde anlaşılması veya ilgililere yanlış aktarılması gerek işletme gerekse çalışan performansını olumsuz etkileyecektir (Muda vd. 2014: 75).

Pandey (2019) tarafından yapılan çalışmada iş performansını etkileyen unsurlar genel olarak bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler, örgütsel faktörler ve sosyal faktörler olarak dört başlık altında incelenmiştir;

Bireysel Faktörler; Bireysel faktörler genel olarak fiziksel, bilişsel, duygusal ve diğer faktörler olarak değerlendirilebilir. İş özelliklerine göre kişinin fiziksel uygunluğu, birçok iş için hayati öneme sahip bir faktör halindedir. Schmidt ve Mckune (2012) iş performansı ile ilgili çeşitli fiziksel uygunluk göstergelerini, yağsız kas kütlesi, genel zindelik, kuvvet ve dayanıklılık gibi durumlarla örneklendirmişlerdir. Barros ve arkadaşları (2014), bilişsel olarak zihinsel yeteneğin iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğu belirtmişlerdir. Gonzalez-Mulé ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan bir meta analiz çalışması sonucunda genel zihinsel yeteneğin aslında görev performansının ve genel iş performansının en önemli faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Borman ve arkadaşları (2014) ise bireyin sahip olduğu bilişsel yönlerin öneminin, yetenek, beceri ve bilginin performans üzerindeki etkisini araştıran

çalışmalarla açıkça görüldüğünü vurgulamışlardır. Duygusal faktörler, duygusal yeterlilik ve duygusal zeka olarak ifade edilebilir. Zeigler-Hill ve arkadaşları (2015), bireyin sahip olduğu duyguların istikrarlı olmasının, sergileyeceği iş performansı ile de olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu dile getirmişlerdir (Pandey, 2019: 267- 269).

Judge ve Zapata (2015), Zeigler-Hill ve arkadaşları (2015) yaptıkları çalışmalarda, iş performansı açısından bireyin kişiliğinin birinci derecede önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bir bireyin iş yerinde nasıl davrandığı, performans üzerinde önemli bir rol oynar. Psikolojik sermaye ve motivasyon ile birlikte karakter gücü gibi bireysel niteliklerin de iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bilinmektedir. Birey tarafından harcanan çaba miktarı, iş performansını etkileyen önemli bir faktördür; bununla birlikte, hem teknik hem de organizasyonel becerileri içeren işle ilgili diğer beceriler de iş performansında ortaya konan çabaları tamamlaması açısından son derece önemlidir. Ek olarak, bazı işler daha fazla beceri çeşitliliği ve yeterlilik gerektirebilir. Hızla değişen bir iş ortamında, sözel, sayısal ve mekansal yeteneğin iş ile ilgili ihtiyaç duyulan yaratıcılığı da tamamlayacağı söylenebilir (Pandey, 2019: 269).

Geçmiş araştırmalar, yüksek performanslı çalışanların kurumun misyonuna doğrudan katkıda bulunanlar olduğunu göstermiştir. Bir bireyin iş ile ilgili sahip olduğu deneyimin, pozitif iş performansı için paha biçilmez bir kaynak olduğu da bilinmektedir. Bireyin işi ile alakalı olumlu düşünceleri ve sahip olduğu umudun dahi iş performansını olumlu yönde etkilemede önemli bir faktördür. Bireye inisiyatif verilmesi, ücretin adil olması, geri bildirimleri zamanında alma gibi durumlarda bireysel iş performansının artırılmasına yönelik olarak çalışan açısından önem arz etmektedir (Pandey, 2019: 270).

İş/ İşyeri İle İlgili Faktörler; Kişisel faktörlerle birlikte, iş/ işyeri ile ilgili faktörler, iş performansının önemli belirleyicileridir. İş tutumları açısından bakıldığında, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı performans üzerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bir kişinin işe uygunluğu ve iş ile ilgili yapılan kontrollerin iş performansına olumlu katkı yaptığı bilinmektedir. Bireylerin çalışma ortamında beraber çalıştığı grup ile yakaladığı uyum, işbirliği ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler, iş performansının arttırılmasında son derece önemlidir. Çalışma esnasında iş güvenliği tedbirlerinin yeterli seviye de alınması da performansı olumlu etkileyecek başka bir unsurdur (Pandey, 2019: 270).

Günümüzün çalışma ortamı geçmişe göre farklı ve sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Eskinin tipik işveren/ işçi ilişkisi altüst olmuştur. İşçiler büyüyen bir ekonomide yaşıyorlar ve neredeyse sınırsız iş fırsatlarına sahip durumdadır. Bu faktör kombinasyonu, işletme tarafından çalışanlarına, çalışanların işe ihtiyaç duyduğundan daha fazla ihtiyaç duyduğu bir ortamı ortaya çıkartmıştır. İş sözlüğüne göre, "çalışma koşulları, çalışma ortamını ve işyerinde emeği etkileyen, iş saatleri, fiziksel yönler, yasal hak ve sorumluluklar, organizasyon kültürü, iş yükü ve eğitim gibi mevcut tüm durumları ifade eder". İşyeri ortamı, günümüz iş dünyasında bir çalışanın memnun kalmasında en kritik faktördür (Chebet, 2015: 26). Çalışma ortamında memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağının beklenmesi muhtemel bir durumdur.

Örgütsel Faktörler; Kuruluşların psikolojik ortamı olarak değerlendirilen örgütsel iklim, işletmede hakim olan durumu ifade eder ve söz konusu bu durum işyerindeki arkadaşlık, çalışana verilen örgütsel destek, güven, liderlik tarzı, motivasyon ve iletişim gibi faktörlerden etkilenir. Bireylerin başarı duygularını ve performanslarını yükseltmek adına işletme yönetimi tarafından örgüt ikliminin olumlu algılanmasını sağlayacak önlemlerin alınması gerekmektedir. Alınan bu önlemlerin sonucunda çalışanların örgütsel iklim ile ilgili algı düzeyleri de yükselecektir. Örgütsel iklim algı düzeyleri yüksek olan çalışanların işletmelerine karşı aidiyet duygusu ve onu sahiplenme istekleri daha yüksek olacaktır (Tutar ve Altınöz, 2010: 215). Bu durumun ise iş performansını arttırdığı bilinmektedir.

İşyeri iletişiminin kuvvetli olması ve bilgi paylaşımının etkili bir şekilde gerçekleşmesi gibi faktörler iş performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel adalet, performans endeksli yapılan ödemeler, kârdan pay verme veya belirli dönemlerde verilen ikramiyeler, çalışan performansına dönük olarak verilen örgütsel ödüller, iş performansının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. İlave olarak birey ve organizasyon arasındaki hedef birlikteliği, örgütsel özdeşleşme, iş performansının önemli belirleyicilerindendir (Pandey, 2019: 271- 272).

Her birey, bir organizasyon içinde belirli rollere sahiptir; bu roller zaman zaman stres yaratır ve iş performansını yavaşlatır. Rol belirsizliği ve rol çatışması ise işle ilgili bilgi eksikliğini yansıtır ve bu durumun iş performansı ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu söylenebilir. Bir organizasyondaki ödüller ve cezalar performansla yakından ilişkilidir. Bir işletmede çalışanların bir kısmının toplu olarak işten çıkarılması, psikolojik sözleşmenin ihlali gibi faaliyetler, işteki değişkenlik ve

işyerinde diğer çalışanların oluşturduğu olumsuz algılar, gerek işin doğasında olan gerekse yönetim tarafından oluşturulan baskı ve stres iş performansını olumsuz bir şekilde etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Pandey, 2019: 273).

Sosyal Faktörler: Örgütler ve toplum birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler, bu nedenle toplumsal faktörler iş performansını etkileyen unsurlar olarak gözükmemektedir. Bunun yanında aile, iş performansını etkileyen önemli bir faktördür. İş ve aileyi dengelemek, bir bireyin toplumla entegre gelişmesi açısından çok önemlidir (Pandey, 2019: 273).

1.3.4. İş Performansı Boyutları

Harbert Toops (1944) tarafından yapılan çalışma, iş performansı açısından kalite (doğruluk/ hata miktarı) ile çıktı hacmi (miktar) arasındaki farkı tartışarak, iş performansının yapısını hangi boyutların oluşturduğunu ortaya koymak için yapılan ilk çalışmalardan biridir. Toops (1944), yaptığı bu çalışmada üretim birimlerini, iş kalitesini, görev süresini, denetleme ve liderlik yeteneklerini bireysel iş performansının boyutları olarak belirtmiştir. Wherry (1957) ise iş performansının altı boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar: çıktı, kalite, kaybedilen zaman, devir, eğitim süresi veya terfi edebilirlik ve memnuniyettir (Visvesvaran, 2002: 113).

Bernardin ve Beatty (1984) performansı, belirli bir süre boyunca belirli bir iş veya faaliyette üretilen sonuçların kaydı olarak tanımlamışlardır. Bir kişinin iş performansının bazı yetenek, motivasyon ve durumsal kısıtlamaların kombinasyonuna bağlı olsa da, yalnızca bazı sonuçlar açısından ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Bernardin ve Beatty, her iş fonksiyonunun altı boyuta göre değerlendirilebileceğini ve bu boyutların kalite, miktar, zamanında üretim, maliyet etkililik, denetim ihtiyacı ve kişilerarası etkiden oluştuğunu vurgulamışlardır. Bernardin ve Russell (1998) ise performansın altı boyutu arasındaki karşılıklı ilişkilere vurgu yaparak yeterli miktar ve nitelikte gerçekleştirilen ancak zamanında yapılmayan bir iş faaliyetinin kuruluş için faydalı olmayabileceğini dile getirmişlerdir (Visvesvaran, 2002: 114).

Organ (1988), yönetim teorisine dayanarak, örgütsel vatandaşlık davranışını performansın önemli bir bileşeni olarak önermiş ve bunu bir iş tanımının bir parçası olmak zorunda olmayan, işbirlikçi olma, diğer insanlara yardım etme, ideal olmayan çalışma koşullarını hoş görmek, asgari gerekliliklerin çok ötesine geçmek, kuruluşun hedeflerini belirlemek ve örgütsel yönetişim ve idareye gönüllü olarak katılmak

yoluyla örgütün etkili işleyişini teşvik eden isteğe bağlı davranış olarak tanımlamıştır (Campbell, 2015: 51).

Murphy (1989) ve Campbell (1990), genel iş performansının ana boyutlarını belirleyerek bireysel iş performansı alanını tanımlayan ilk kişiler arasında yer almaktadır. Murphy'ye göre, iş performansı alanı aşağıdaki dört boyut kullanılarak modellenebilmektedir (Koopmans vd., 2011: 858):

- **Görev davranışları:** Öngörülen rol faaliyetlerini yerine getirmeye odaklanır.
- **Kişilerarası davranışlar (başkalarıyla iletişim ve işbirliği):** Başkalarına yardım etme, takım çalışması ve toplum yanlısı davranışlar anlamına gelir.
- **Kesinti davranışları (işten kaçınma davranışları):** Gecikmeye, geç kalmaya, devamsızlığa veya genel olarak görevdeki olumsuz süreye (yani, bir bireyin iş üzerinde sarf ettiği çaba) işaret eder.
- **Yıkıcı/ tehlikeli davranışlar:** İşyerinde şiddete, örgütün hedeflerine ters etki yapan, net bir verimlilik kaybı riskine yol açan davranışlar, hasar veya diğer aksaklıkları ifade eder.

Campbell (1990) ise iş performansının yapısını tanımlamak üzere sekiz boyutlu bir model önermiştir:

- **İşe özel görev yeterliliği:** Bir kişinin bir işin merkezinde olan ve bir işi diğerinden ayıran temel maddi veya teknik görevleri gerçekleştirebilme derecesi olarak tanımlanır.
- **İşe özgü olmayan görev yeterliliği:** Belirli bir işe özgü olmayan ancak kuruluşun tüm üyelerinden beklenen görevlere atıfta bulunmak için kullanılır.
- **Yazılı ve sözlü iletişim:** İş performansının, görevlinin konunun doğruluğundan bağımsız olarak (yazılı veya sözlü) iletişim kurma yeterliliğine atıfta bulunan bileşenini yansıtır.
- **Çaba gösterme:** Bireylerin görevi tamamlamak için tutarlılığını veya azmini ve yoğunluğunu ifade eder.
- **Kişisel disiplini sürdürme:** İşte olumsuz davranışlardan (kural ihlalleri gibi) kaçınmayı ifade eder.
- **Akran ve takım performansını arttırma:** Çalışanın arkadaşlarını ne kadar desteklediği, onlara ne kadar yardımcı olduğu, takım çalışmasına verdiği katkıyı ifade eder.

- **Denetim/ nezaret etme:** Üstlerin astlarını ne kadar iyi etkilediği ile ilgilidir.
- **Yönetim ve idare:** Örgütü yönetmeye yönelik, denetim veya liderlik rollerinden farklı olan performans davranışlarını içerir (Koopmans vd., 2011: 858; Viswesvaran, 2002: 143).

Campbell (2012) 1980'lerin sonlarından itibaren performansın yapısıyla alakalı modellemeler üzerindeki olup bitenleri göz önünde bulundurarak, bir iş rolündeki bireysel performansı genel bir düzeyde tanımlamak için daha önce ileri sürdüğü modeli revize etmiş ve aşağıdaki gibi bir model sunmuştur (Campbell ve Wiernik, 2015: 53- 55):

- **Teknik Performans:** Hemen hemen tüm işlerin veya iş rollerinin teknik performans gereksinimleri olduğunu kabul edilir. Bu tür gereksinimler, temel alana ve alandaki karmaşıklık veya zorluk düzeyine göre değişebilir.
- **İletişim:** Açık, anlaşılır, ilgi çekici ve iyi organize edilmiş bilgiyi iletme yeterliliğini ifade eder. Konunun uzmanlığından bağımsız ve dolayısıyla ayrı bir faktör olarak tanımlanır ve resmi iletişimle sınırlı değildir. İki ana alt faktör sözlü ve yazılı iletişimdir ve önemi iş rolleri arasında büyük ölçüde değişebilir.
- **İnisiyatif, sebat ve çaba:** Tipik olarak fazladan çalışma, gönüllü olarak ek görevler üstlenme, öngörülen sorumlulukların ötesine geçme veya aşırı veya olumsuz koşullar altında çalışma şeklinde belirtilebilir. Bu faktör, daha çok bağlamsal performans ve yönetim performansı kavramları içerisinde değerlendirilir.
- **Verimsiz iş davranışı (üretkenlik karşıtı iş davranışı):** Bireysel kontrol altında olan ve birimin veya kuruluşun hedefleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olan bir bireysel eylem veya davranış kategorisini ifade eder. Üretkenliğe aykırı iş davranışının davranışsal tanımı, “çalışanların örgütsel hedeflerden veya refahtan uzaklaştıran ölçeklenebilir eylemler ve davranışlardır. Kuruluş veya paydaşları için istenmeyen sonuçlar doğuran davranışları içerir ” (Ones ve Dilchert 2013: 645).
- **Denetleyici, yönetsel, yönetici (hiyerarşik) liderlik:** Bu faktör, hiyerarşik bir ilişkideki liderlik performansını ifade eder. Aynı zamanda liderlik ve yönetimi birbirinden ayırır. Liderlik, kişileri etkileme sürecini ifade eder.

Aynı zamanda liderlik bir dizi karşılıklı süreci içerir. Bireylerin, “liderin” kişileri etkileme girişimlerine farklı tepkiler verebileceği de söz konusudur.

- **Hiyerarşik yönetim performansı:** Hiyerarşik bir organizasyon içinde, kişiler arası etki olarak liderlikten farklı olan bu faktör, hedeflerine en iyi şekilde ulaşmak için organizasyonun kaynaklarını üretme, koruma ve tahsis etme ile ilgili eylemleri içerir.
- **Akran/ekip üyesi liderlik performansı:** Bu faktörün içeriği, hiyerarşik liderliği oluşturan eylemlere paraleldir. Tanımlayıcı özellik, bu eylemlerin akran veya ekip üyesi ilişkileri bağlamında olması ve söz konusu akran/ekip ilişkilerinin herhangi bir organizasyon düzeyinde (örneğin, üretim ekiplerine karşı yönetim ekipleri) olabilmesidir. Hiyerarşik liderliğin bir parçası olmayan kişisel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunu oluşturan (örneğin yardım etme, işbirliği yapma, nezaket, motive etme) birçok davranış da buraya aittir.
- **Akran/ ekip üyesi yönetim performansı:** Yüksek performanslı çalışma ekibinin belirleyici bir özelliği, ekip üyelerinin planlama ve problem çözme, ekip koordinasyon gereksinimleri ve iş yükü dengesi içinde belirleme ve ekip performansını izleme gibi birçok yönetim işlevini yerine getirmesidir. Buna ek olarak, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar hem birimi hem de kuruluşu dış paydaşlara temsil etmenin hem de kuruluşun politika ve prosedürlerine bağlılık ve uyum göstermenin herhangi bir örgütsel düzeyde kritik performans faktörleri olduğunu güçlü bir şekilde göstermektedir.

Yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, performans kavramının boyutlarını açıklamak için genelde Borman ve Motowidlo’nun görev performansı ve bağlamsal performans ayrımının kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da bu ayrım esas alınarak devam edilmiştir.

1.3.5. Performans Türleri

Performans genel olarak bakıldığında çok boyutlu bir kavramdır. En temel düzeyde, Borman ve Motowidlo (1993) performansı görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki farklı grupta incelemiştir. 1993 yılında ABD hava kuvvetlerinde çalışan 421 teknisyen üzerine yapılan çalışmada elde edilen verilere göre hem görev performansı hem de bağlamsal performansın birbirlerinden bağımsız

olarak genel performansa katkıda bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda ‘deneyim’ daha çok görev performansı ile ilişkiliyken ‘kişilik özellikleri’ daha çok bağlamsal performans ile ilişkili bulunmuştur. Ulaşılan sonuçların görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı desteklediği ve performansın çok boyutlu olduğunu onayladığı belirtilmiştir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475).

Görev performansı, bir çalışanın, işletmenin "teknik çekirdeğine" katkı sağlayan faaliyetleri yerine getirme konusundaki yeterliliği olarak değerlendirilir. Bu katkı hem doğrudan (örneğin, üretim işçileri söz konusu olduğunda) hem de dolaylı (örneğin, yöneticiler veya diğer personeller söz konusu olduğunda) olabilir. Bağlamsal performans ise işletmenin “teknik çekirdeğine” katkı sağlamayan fakat organizasyonel hedeflerin takip edildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen faaliyetleri ifade eder. Bağlamsal performans, yalnızca iş arkadaşlarına yardım etme veya kuruluşun güvenilir bir üyesi olma gibi davranışları değil, bunun yanında iş prosedürlerindeki iyileştirmelerin nasıl yapılacağına dair tavsiyelerde bulunmayı da içerir (Sonnentag, 2002: 6).

Borman ve Motowidlo, performansın bu iki boyutunun birbirini tamamlayıcı nitelikte olsalar da birbirlerinden farklı olduklarını belirtmişlerdir. Borman ve Motowidlo’ya göre bu iki performans türü arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Görev performansı ile ilgili faaliyetler, yapılan işler arasında farklılık gösterirken, bağlamsal performans ile ilgili faaliyetler yapılan işler arasında benzerlik göstermektedir,
- Görev performansı daha çok yetenek ile ilgiliyken, bağlamsal performans kişilik ve motivasyon ile alakalıdır,
- Görev performansı önceden belirlenen rol ve davranışlardan oluşurken, bağlamsal performans genelde isteğe bağlıdır ve belirlenen rol dışı davranışlarla ilgilidir (Walu vd., 2020: 2908).

1.3.5.1. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların, kuruluşların teknik çekirdeğine katkı sağlayan faaliyetleri veya teknolojik süreçlerin bir bölümünü doğrudan yaparak ya da ihtiyaç duyulan malzeme ve hizmetleri sunarak dolaylı bir biçimde katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştirme etkinliği olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99; Yabacı ve Perçin, 2020: 23). Yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı üzere,

görev performansının daha çok çalışanın yaptığı iş ile alakalı olarak mesleki yeterlilikleriyle ilgili olduğu söylenebilir (Evren ve Çakıcı, 2020: 51).

Görev performansı, doğrudan mal veya hizmet üretiminde yer alan davranış kalıplarını veya kuruluşun temel teknik süreçleri için dolaylı destek sağlayan faaliyetleri içerir. Yani çalışanlar bir görevi gerçekleştirmek için teknik becerilerini ve bilgilerini kullandıklarında, görev performansı ile ilgili faaliyetlerle meşgul olmuş olurlar (Van Scotter vd., 2000: 526).

Borman ve Motowidlo (1993) iki tür görev performansı tanımlamışlardır. Bunlardan birincisini, çalışanın hammaddeleri mamul ve hizmete dönüştürmesidir. Görev performansının bu türüne; herhangi bir perakende işletmesinde ürünlerin satılmasını, okuldaki öğretmenin verdiği eğitimi, hastanedeki doktorun yaptığı ameliyatları, bir banka çalışanın gelen çeki bozması örnek olarak verilebilir. Ayrıca bir konaklama işletmesinde görev yapan resepsiyon çalışanın misafirin giriş-çıkış işlemlerini gerçekleştirmesi, kat hizmetleri çalışanın görev alanındaki odaları temizlemesi, servis elemanının siparişleri alması veya mutfakta çalışan bir aşçının depodaki malzemelerin kontrolünü yapması da bu tür görev performansı içerisinde yer alabilmektedir. Görev performansının diğer türüne ise hammadde ikmali yapmayı, ürünlerin dağıtımının yapılmasını ya da planlanmasını, koordine edilmesini örnek olarak verebiliriz. İşletme açısından bu faaliyetlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, beklenen örgütsel değerin elde edilmesinde istenilen davranış dizisini oluşturur. Çünkü bu durum işletmenin ürün ve hizmetlerinin ortaya konmasını daha da kolaylaştırmaktadır (Evren ve Çakıcı, 2020: 51).

Borman ve Moltowildo (1993) sonrasında yapılan bireysel iş performansı çalışmalarının tümü, görev performansını tanımlamak için bir boyut içermiştir. Murphy'nin çalışmasında, görev davranışları olarak adlandırılan ilk boyut, görev performansı olarak görülmektedir. Campbell tarafından yapılan modellemedeki ilk iki boyutun, işe özgü görev yeterliliğinin (temel iş görevleri) ve işe özgü olmayan görev yeterliliğinin (belirli bir işe özgü olmayan, fakat tüm çalışanlardan beklenen görevler) görev performansını temsil ettiği belirtilmiştir. Viswesvaran'ın ifade ettiği ilk üç boyut, üretkenlik, kalite ve iş bilgisi görev performansı olarak değerlendirilebilir (Koopmans vd., 2011: 858).

Tabii ki, temel iş görevlerini oluşturan şeyler işten işe, meslekten mesleğe farklılık gösterebilir. Genel çerçevelerin aksine, işe özgü çalışmalar, görev performansı ile ilgili tanımlama yapmak için çoğunlukla birden fazla, özel boyut

kullanır. Örneğin, Arvey ve Mussio, doğru çalışmanın boyutlarını kullanarak, zamana, ayrıntıya ve planlamaya ilgi göstererek büro çalışanlarının görev performansını tanımlamıştır. Jiambalvo, serbest muhasebeciler için görev performansını, işi anlamak, planlamak ve gözden geçirmek olarak tanımlamıştır. Engelbrecht ve Fischer, yöneticiler için görev performansını, eylem yönelimi (örneğin, işleri halletme, kararlılık), görev yapılandırma (örneğin, liderlik, planlama) ve araştırma, sentez ve muhakeme olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca, Tett ve arkadaşları, yöneticiler için görev performansını geleneksel işlevler (örneğin, karar verme, planlama) ve mesleki zekâ ve endişeler (örneğin, iş bilgisi, nicelik ve nitelik kaygısı) olarak ikiye ayırmıştır (Koopmans vd., 2011: 858- 861).

1.3.5.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, örgütlerde teknik çekirdeğin işlemesi için gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamın desteklenmesi için sergilenen bireysel davranışlar şeklinde ifade edilebilir. İşe özgü olmayan görev yeterliliği, ekstra rol davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı veya kişilerarası ilişkiler gibi davranışlar bu boyut içinde değerlendirilmektedir. Bununla birlikte bağlamsal performans, fazladan görevler üstlenme, inisiyatif gösterme veya işe yeni başlayan çalışanlara koçluk yapma gibi resmi olarak belirlenmiş iş hedeflerinin ötesine geçen davranışları da ifade eder (Koopmans vd., 2011: 861) .

Bağlamsal performans, görev etkinliklerinin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıplarını içermektedir. Çalışanlar, başkalarının bir görevi tamamlamasına yardımcı olduğunda, amirleriyle işbirliği yaptığında veya organizasyonel süreçleri iyileştirmenin yollarını önerdiğinde, bağlamsal performansla ilgili faaliyetlerle meşgul olmuş olurlar (Van Scotter vd., 2000: 526).

Bağlamsal performans, resmi olarak yapılan işin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmek için gönüllü olmayı ve görevlerin yerine getirilmesi için organizasyondaki diğerlerine yardım etmeyi ve onlarla iş birliği yapmayı içerir. Aynı zamanda bağlamsal performans, iş arkadaşları, yöneticiler veya müşteriler ile olan etkileşimlerin yanında öz disiplin, sabır ve çaba gösterme istekliliği gösteren davranışlarla ilişkilidir (Van Scotter vd., 2000: 527). Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı beş kategori içerisinde değerlendirmişlerdir;

- a. Resmi olarak işin bir parçası olmayan görevle ilgili faaliyetleri yerine getirmek için gönüllü olmak.

- b. Kişisel olarak iş ile ilgili görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekirse ekstra bir istekle çalışmakta ısrar etmek.
- c. Diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak.
- d. Bireysel olarak sakıncalı olsa da organizasyon kurallarına ve prosedürlerine uymak.
- e. İşletme hedeflerini onaylamak, desteklemek ve savunmak (Motowildo ve Van Scotter, 1997: 476).

1.3.6. Örgütsel Performans

Küreselleşme süreci sonucunda birbirlerine her geçen gün daha bağımlı hale gelen işletmeler, küresel ekonomik ve finansal ortamda ayakta kalabilmek ve dahası pazar payını arttırabilmek adına eskisinden daha yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermektedirler. Bu yoğun rekabet içerisinde, örgütsel performans, organizasyonel hedeflere ulaşmak için alınan yönetsel kararlarda, devamlılığın sağlanmasında ve rekabet üstünlüğü sağlama noktasında çok önemli bir rol oynar. Örgütsel teörinin merkezinde olan performans kavramı, işi gerçekleştiren kişi, ekip ya da organizasyonun; işin sonunda ulaşmak istediği hedefle ilgili olarak nereye ulaşıldığının nitel veya nicel olarak ifadesidir. Tanımdan da ifade edildiği gibi, performans, organizasyonlarda çalışandan başlayarak her düzeyde çaba gerektiren bütünsel bir durumdur (Öztürk, 2019: 240).

Yönetim alanında performans kavramının bireysel ve örgütsel performans olarak iki düzeyde değerlendirildiği görülmektedir. Bireysel düzeyde performans değerlendirmesi, organizasyondaki çalışanların başarısını ölçmeyi içerirken; örgüt bakımından performans, organizasyonun yürüttüğü faaliyetler sonucunda üretilen mal ve hizmetlerin verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik kriterlerine göre değerlendirmesidir (Öztürk, 2019: 240).

Örgütsel performans, organizasyonun kaynaklarının daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğinin ve müşteri memnuniyetinin yalnızca yeniliklerin takip edilmesiyle değil, aynı zamanda müşteri ihtiyaç ve beklentilerini analiz ederek ne ölçüde elde edildiğinin saptanmasıdır. Örgütsel performans, örgütsel hedeflere ulaşılma derecesinin tespit edilmesi için bir ölçüm aracı olmasıyla beraber örgütlere potansiyel sorunların nedenlerini belirlemeleri, başarı ya da başarısızlığın ana nedenlerini belirlemeleri ve gerekli önlemleri almaları için yararlı bilgiler sağlar (Öztürk, 2019: 240- 241).

Performans, bireylerin sahip oldukları uzmanlık ve becerileri doğrultusunda gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarını içerir. İşletmelerde, çalışanların performansı, amaç ve hedeflere ulaşmaya dönük olarak örgütsel verimliliğe katkı sağlayan bütün çalışanların beceri, gayret ve yeteneklerinin birikmiş bir neticesidir. Yöneticiler, yükseltilmiş çalışan performansı sonucunda etkili ve verimli bir biçimde kurumsal hedeflere ulaşmaya çalışır. İşletmeler arası rekabetin çok şiddetli olması nedeniyle, kuruluşlar ayrıca piyasadaki rekabet avantajını yakalayabilmek için başkalarının en iyi performans gösteren çalışanlarını da kendi işletmelerine çekmeye çalışırlar, böylece kuruluşların mevcut çalışanlarını ellerinde tutmaları da çok önemli bir hal almaktadır (Dahkoul, 2018: 11).

Kuruluşlar, personele dönük olarak gerçekleştirdikleri eğitim ve çeşitli geliştirme çabaları sonucunda çalışanlarından en iyi sonucu çıkarmak için kaynaklarını harcamaktadırlar. Eğitimli çalışanların kuruluşlar için önemli bir varlık olduğunu bilen hiçbir kuruluş varlıklarını bir başkasına vermek istemez. Bu tür varlıklar ise işlerinden ve çalıştıkları kurumlardan memnun oldukları sürece kuruluşlarından ayrılmazlar. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanlarından daha iyi bir performans alabilmek için çalışan memnuniyetini en üst düzeyde tutmak ve onların gelişimini sağlayacak çalışmalara daha fazla odaklanmak zorundadır (Dahkoul, 2018: 11).

1.3.7. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, "performans" kelimesinin ne anlama geldiğinin anlaşılmasına dayanmaktadır. Performans, sonuçları sağlayan davranış olarak tanımlanır. Brumbach'a (1988) göre performans hem davranışlar hem de sonuçlar anlamına gelir. Davranışlar, çalışandan kaynaklanır ve performansı soyutlamadan eyleme dönüştürür. Davranışlar yalnızca sonuçlara ulaşmak için araç değil, görevlere uygulanan zihinsel ve fiziksel çabanın ürünü olarak da kendi başlarına sonuçlardan ayrı olarak değerlendirilebilir. Bu performans kavramı, bireylerin performansını değerlendirirken ve bireyleri ödüllendirirken hem çıktılar (sonuçlar) hem de girdiler (davranış) dahil olmak üzere bir dizi faktörün dikkate alınması gerektiği sonucuna götürür. Performansı yönetmeye yönelik herhangi bir girişim, bunun karmaşık bir kavram olduğunu da akılda tutmalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014: 334).

Aguinis (2005), performans yönetimini, bireylerin ve ekiplerin performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi ile performansı kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmenin sürekli bir süreci olarak tanımlamış ve

performans yönetiminin beş unsurunun anlaşma, ölçüm, geri bildirim, olumlu pekiştirme ve diyalog olduğunu söylemiştir. Cappelli (2008), çalışanların işlerinde başarısız olduğunda, organizasyonun da kısmen başarısız olacağını, performans yönetiminin, bu olasılığı ortadan kaldırmayı veya en azından önemli ölçüde azaltmayı amaçladığını belirtmiştir (Armstrong ve Taylor, 2014: 334).

Performans yönetimi, işin tamamlandığı anahtar süreçtir. Kuruluşların beklentileri nasıl ilettiği ve önemli hedeflere ulaşmak için davranışları nasıl yönlendirdiği; aynı zamanda organizasyonların, geliştirme programları veya diğer personel eylemleri için etkisiz performans gösterenleri nasıl belirlediğiyle de ilgilidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 334).

Çalışanların, organizasyonun performansının yükselmesine katkıda bulunduklarından, örgütlerin stratejik hedeflere ulaşmadaki rollerini anlamalarına yardımcı olacak bireysel bir performans yönetim sisteminin mevcut olması son derece önemlidir. McCarthy ve Garavan (2001), çalışanların kendi performansları hakkında sürekli destek ve geri bildirim almaları ve öğrenme ve geliştirme programları aracılığıyla rollerinde daha fazla uzmanlık kazanma fırsatlarına sahip olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca performans yönetiminin, her bölüm yöneticisinin çalışanlarını nasıl motive edeceğini ve yeterli öğrenme ve geliştirme kaynaklarını nasıl sağlayacaklarını gerçekten anladığında başarılı olabileceğini belirtmişlerdir (O'Boyle, 2013: 158).

Hill (2007), etkili performans yönetiminin, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabileceğini ve bunun personel davranışları ile kuruluşun hedeflerinin ilişkilendirilerek gerçekleştirilebileceğini belirterek performans yönetiminin, örgütlerin her çalışandan ne beklediğini tanımlanması ile başlayacağını dile getirmiştir. Bu beklentilerin ise ne kadar karşılanıp karşılanmadığını belirlemek için her çalışanın performansının ölçülmesi gerektiğini ve bu ölçümün, kuruluşun eğitim, teşvik veya disiplin gibi düzeltici önlemleri almasına yardımcı olacağını belirtmiştir. Hill, performans yönetiminin amacına, ölçütlerin gerçekten örgütsel hedeflere göre belirlendiğinde ve performans ile ilgili yapılan ölçümler sonucunda elde edilen verilerin personele geri bildiriminin yapıldığında ulaşabileceğini vurgulamıştır (Ismael ve Erdoğan, 2017: 47).

Performans yönetiminin çalışanları geliştirme hedefi vardır. Etkili geribildirim sağlayan işletmeler, çalışanlarını sahip oldukları güçlü yönleri ve geliştirilmeye ihtiyaç duydukları alanlar ile ilgili haberdar eder. Personel için zayıf yönlerinin tartışılması

rahatsız edici olsa da performans yönetiminin amacının çalışanların gelişimini sağlamak olduğundan, bu durum gerekli görülmektedir (Ismael ve Erdoğan, 2017: 48).

Armstrong ve Baron (1998, 2004) tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda, performans yönetimi ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Armstrong ve Taylor, 2014: 335);

- Performans yönetimi insanları nasıl yönetildiği ile ilgilidir, sistem değildir.
- Yöneticilerin yaptığı doğal bir yönetim sürecidir.
- Yöneticilerin yönetmesine yardımcı bir yönetim aracıdır.
- Kurumsal amaç ve değerler tarafından yönlendirilir.
- Performans yönetiminde amaç işe yarayan çözümler elde etmektir.
- Sadece bir şeyler yapabileceği ve gözle görülür bir gelişme elde edebileceği durumlarla ilgilenir.
- Evrak işlerinden çok davranışı değiştirmeye odaklanır.
- Kabul edilen ilkeye dayanır ancak esnek bir şekilde çalışır.
- Performans yönetimi, gelişime odaklanır, ödemelere değil.

Tablo 1. 4.

Performans yönetiminde yapılması ve yapılmaması gerekenler (Armstrong ve Taylor, 2014: 349).

Performans Yönetiminde Yapılması Gerekenler	Performans Yönetiminde Yapılmaması Gerekenler
• Danışmak /dahil etmek, • Eğitim sağlamak, • İletişim (süreç ve faydalar), • Üst yönetimden destek almak, • Organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması ve bunlarla uygunluğu sağlamak, • Basit tutmak, • Net amaç ve süreçler sağlamak, • İzlemek ve değerlendirmek, • Kültüre uyum sağlamak, • Dikkatle planlamak ve hazırlamak, • Diğer İK süreçleriyle uyum sağlamak, • Bir pilot program yürütmek, • Ödül ile bağlantısını netleştirmek,	• Sadece form doldurma olarak görmemek, • Çok karmaşık hale getirmemek, • Yeni bir sistemde acele etmemek, • Tanıtmak için gereken zamanı kısa tutmak, • Sistemi sürekli olarak değiştirmeye devam etmemek, • Yöneticilerin gerekli becerilere sahip olmadığını düşünmek, • Ödeme ile ilgili bağlantı kurmamak, • Başkalarını körü körüne takip etmemek,

• Bir iş süreci olarak ele almak,	• İletişimi, danışmayı ve eğitimi ihmal etmemek,
• Değişimin hızı konusunda gerçekçi olmak,	• Herkesin bunu istediğini varsaymamak.
• Performans beklentilerini tanımlamak.	

E-Reward tarafından 2005 yılında yapılan anket çalışmasına yanıt verenler tarafından performans yönetiminin başlatılması veya mevcut bir şemada önemli değişiklikler yapılması konusunda nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması gerektiği ile alakalı dikkate alınması gereken tavsiyeler ortaya çıkmıştır. Bu tavsiyeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 349).

1.3.8. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong ve Taylor (2014) aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- Performans yönetimi planlanmış hedefler, belirlenmiş standartlar ve yetkinlik gereksinimleri çerçevesinde kararlaştırılan bir program içerisinde bireylere iyi performans gösterebilmeleri amacıyla araçlar sağlayarak daha iyi sonuçlar elde etmenin bir yoludur.
- Başarılabilecek olan şeyin ne olduğu ve nasıl başarılabileceği konusunda ortak bir fikir geliştirmeyi içerir.
- Bireylerin beklentileri karşılama ve aşma kapasitesini geliştirerek kendilerinin ve kuruluşun yararına tam potansiyellerini ortaya koymalarını amaçlar.
- Bireysel hedefleri işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu hale getirerek, kişilerin işletme hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkı sağlayacaklarının beklendiğini açıklamayı amaçlar.
- Performans yönetimi, kişilerin bireysel gelişimi açısından bir temel oluşturur, fakat daha da önemli olan, aynı zamanda çalışanların kendilerini geliştirmek ve daha iyi bir hale getirmek için ihtiyaç duydukları destek ve rehberliğin hazır olmasını sağlamak ile ilgilidir.
- Performans yönetimi, çalışanlara olumlu geri bildirim ve başarılarının takdir edilmesini sağlayarak çalışanların ödüllendirilmesinde önemli bir rol oynar.
- Performans yönetimi, ödemelerle ilgili kararları bildiren derecelendirmeler oluşturmak için de kullanılabilir (Armstrong ve Taylor, 2014: 335- 336).

Shields (2007), bir performans yönetim sisteminin dört aşamalı bir amacı olduğunu açıklamıştır:

- *Stratejik İletişim*: İnsanlara iyi bir iş yapmanın ne anlama geldiğini ve neyi gerektirdiğinin anlatılması gerekmektedir.
- *İlişki Kurma*: Performans başarılarını gözden geçirmek için yöneticileri ve yönettikleri kişileri düzenli olarak bir araya getirerek daha güçlü iş ilişkileri oluşturmak gerekmektedir.
- *Çalışan Gelişimi*: Güçlü ve zayıf yönlerin ve iyileştirme alanlarının ortak analizi için temel olarak performans geri bildirimi ve kişisel gelişim planı ve öğrenme sözleşmesi üzerinde bir anlaşma sağlamak gerekmektedir.
- *Çalışan değerlendirme*: İşin yeniden atanması, terfi veya performansla ilgili ödülle alakalı alınacak kararlar için temel olarak çalışanların performansının değerlendirilmesi gerekmektedir (Shields, 2007: 24).

Jones ve arkadaşları (1995) ise performans yönetiminin örgüt içerisinde nelere katkı sağlayabileceğini şu şekilde belirtmişlerdir;

- Uygun liderlik ve yönetim tarzlarının oluşturulmasına ve desteklenmesine yardımcı olmak için organizasyon genelinde ortak bir vizyon iletir.
- Tüm çalışanların kendilerinden beklenen girdiler ve çıktılar açısından bireysel gereksinimlerini ve beklentilerini tanımlayarak kafa karışıklığını ve belirsizliği azaltır.
- Ekiplerin gelişmesi ve başarılı olması için bir çerçeve ve ortam sağlar.
- Ödülü destekleyen ortamı ve sistemleri sağlamak ve insanların ve kuruluşun gelişmiş performansa nasıl ulaşabileceği hakkında gerekli bilgiyi sağlar,
- İnsanların belirsizliği yönetmelerine yardımcı olur (Armstrong ve Taylor, 2014: 346).

1.3.9. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla çalışan ve işletme performansını büyük ölçüde iyileştirme ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için gereken kontrolü, yönetime sağlama potansiyeline sahip olduğu için önemli bir yönetim işlevi olarak kabul edilmiştir (Chiu vd., 2006: 132).

Cardy (2004), performans, istenilen sonuçlara ulaşmayı hedeflerken yapılan planları uygulamak anlamına gelir. Performans değerlendirme, performans

yönetiminin kalbi olmasına rağmen bir bireyin veya bir organizasyonun performansı, bir organizasyonun tüm organizasyonel politikalarına, uygulamalarına ve tasarım özelliklerine bağlıdır (Jagannathan, 2014; 309).

Grote (2002) performans değerlendirmesinin tanımı ile ilgili olarak “performans değerlendirme, bir bireyin bir organizasyondaki performansının kalitesinin değerlendirilmesini sağlayan resmi bir yönetim sistemidir” demiştir. Mathis ve Jackson (2000) ise performans değerlendirmeyi, “çalışanların yaptığı işlerini önceden belirlenmiş bir dizi standartla karşılaştırarak ne kadar iyi performans gösterdiklerini değerlendirme ve ardından bu bilgileri bu çalışanlara iletme süreci” olarak açıklamışlardır (Prasetya ve Kato, 2011: 20).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisi olan performans değerlendirme, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda ve belirli bir süre içerisinde ortaya koydukları sonuçların analiz edilmesi ve bazı alanlarda (terfi, ücret belirleme vb.) kullanılmasıdır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 190). Literatürde, performans değerlendirmesiyle alakalı pek çok farklı tanımla karşılaşabilmektedir. Bu tanımlamalar dikkate alındığında performans değerlendirmesi (Uygur ve Sarıgül, 2015: 190);

- Bir gözlem ya da ölçümden, başka bir ölçüte kıyasla yorum çıkarma,
- Uygulama ile alakalı başarı düzeyini objektif bir şekilde ortaya koyma,
- Elde edilen ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu şekilde, ölçme sonucu ile belirlenmiş olan özelliklerle ilgili bir karara ulaşma işlemidir.

Yapılan bu tanımlamalardan performans değerlendirmesinin iki aşamada gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015: 190):

Birinci aşama; değerlendirme için ihtiyaç duyulan veriler ile yani farklı ölçme araç ve tekniklerini kullanarak ulaşılan ölçüm sonuçları ile alakalıdır. Bu bilgiler, yapılan çalışma ile ilgili bulguların ve etkinliğin neticesini ortaya koymaktadır.

İkinci aşama; Ölçme sonucunda ortaya çıkan verilerin işlenerek elde edilen sonuçları, işletme amaçları ile beklenen değer ve normlarla karşılaştırılarak yorumlanıp bir sonuca ulaşılır.

İyi bir performans değerlendirme sisteminin formüle edilmesinde genel olarak cevap verilmesi gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bu sorular şunlardır (Prasetya ve Kato, 2011: 21);

- Performans değerlendirmenin amacı nedir?
- Performans değerlendirme kapsamında kimler değerlendirilmeli?

- Performans değerlendirmeyi kim yaptı?
- Performans değerlendirme ne sıklıkla yapılmalıdır?
- Çalışan performansını değerlendirirken hangi yöntemler kullanılıyor?
- Performans değerlendirme kapsamında görüşmeler nasıl yapıldı?

Bireysel iş performansı verileri işletmelerde çeşitli şekillerde kullanılabilir. Cleveland, Murphy ve Williams (1989), bireysel iş performansı verilerinin çeşitli kullanımlarını/ kullanım alanlarını belirleyerek bu kullanımları dört kategoriye ayırmışlardır (Viswesvaran, 2002: 110):

- **Kişilerarası Kararlar:** Maaşların (ücretlerin) belirlenmesi, terfi kararlarının verilmesi ve ödüllendirme gibi durumlarda bireysel iş performansı verilerinin kullanımını içermektedir.

- **Kişisel Kararlar:** Personelin bireysel olarak güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olarak, çalışanlar için verilecek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin/ faaliyet alanlarının belirlenmesi için kullanılan ve onlara geri dönüşüm sağlayan verileri içermektedir.

- **Sistem Bakımı:** İnsan kaynakları planlaması ve kuruluşlardaki yetki yapılarının güçlendirilmesi için bireysel iş performansı değerlendirmelerinin kullanımını ifade eder.

- **Belgeler:** Bireysel iş performansı verileri yasal dokümantasyon amacıyla kullanılır.

Ölçülmemiş olanı anlayabilmek, anlaşılmamış olanı kontrol edebilmek, kontrol edilmemiş olanı iyi hale getirmek olası gözükmemektedir. Performans sonuçları ölçülemediğinde ve değerlendirilemediğinde başarılıyla başarısız olan arasında ayırım yapmak oldukça zor hale gelecektir. İşletme açısından bireysel iş performansı oldukça önemlidir. Kişisel olarak çalışanların performanslarının yeterli veya yetersiz olması durumunda kişiler kadar kurumun da etkilenmesi muhtemeldir. Performans değerlendirme süreci iyi bir şekilde planlandığında yöneticiye, personele ve genel olarak işletmeye sağlayacağı birçok yararı bulunmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde elde edilen sonuçların örgüte sağlayabileceği faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 191).

- Performans değerlendirmesi, yöneticiye yapılan iş ve bunu yapan kişiler hakkında değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- Yönetici ve çalışan arasında işyeri beklentileri ve sonuçları hakkında iyi bir iletişim olduğunda, yeni yönetim tarzları ve fikirler için fırsatlar oluşur.

- Organizasyonun amaç ve misyonunu uygulamaya yardım eder.
- Yapılacak işin ne olduğu konusu açıklığa kavuşur.
- Ücret kriterlerini belirlemek ve başarı artışlarında ödüllendirme yapmak daha kolay ve objektif olur.
- Terfi kararlarını ve yeni atamalar ve transferler için nitelikli personel seçimini kolaylaştırır.
- Çalışanların hedeflerine ne ölçüde ulaştığı izlenir. Bu şekilde bireysel ve kurumsal düzeyde bir kontrol sağlanmış olur.
- Tüm organizasyonun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü bireylerin performans seviyesi, organizasyonun performansı için nihai olarak çok önemlidir.
- Performans değerlendirmenin amacı, bireye yaptığı iş hakkında bilgi vermektir. Bu bilgi, bireyin ve organizasyonun gelişiminde önemli bir rol oynar.

1.3.10. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme amacıyla sürekli olarak gelişen ve değişen birçok performans değerlendirme metodu kullanılmıştır. Bu bağlamda, performans değerlendirme aşamalarının başarılı bir biçimde devam edebilmesi için tercih edilen değerlendirme metodunun kuruluşun özellikleri ile uyumlu olması ve işletmeye olumlu bir şekilde katkı vermesi beklenir (Bakan, 2014: 247).

Çalışan performansını değerlendirmek için kullanılan her yöntemin kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Bu noktada "en iyi yol budur" demek doğru değildir. Performansı değerlendirilen çalışanların nitelik ve niceliğine, performans değerlendirme çalışmasının tamamlanma zamanına ve mevcut finansal yeteneklere bağlı olarak, aşağıda özetlenen performans değerlendirme yöntemlerinden bir veya daha fazlasını uygulamak mümkündür (Özler, 2018: 125). Literatürde, kullanılan performans değerlendirme yöntemleri incelendiğinde en fazla kullanılan başlıca yöntemler şu şekildedir:

Karşılaştırma (Sıralama) Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirici astlarını çalışma performanslarına göre sıralar. Çalışanların çalışma performansı karşılaştırılır ve ardından en iyiden en kötüye doğru bir sıralama yapılır. Her astın çalışma performansını diğer astlarla karşılaştırmayı içeren astların eşleştirilmiş karşılaştırması da bu yöntemin bir versiyonudur (Turgut ve Mert, 2014: 172).

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde yöneticiler, kendi gözetiminde bulunan çalışanlarla ilgili belirli bir dönem içerisinde not aldığı bazı yaşanan gerçek olaylarla alakalı, çalışanların sergiledikleri olumlu ve olumsuz tutum ve davranışları tekrar çalışanlarla konuşarak kişisel olarak değerlendirir (Pelit ve Çetin, 2019: 176).

Kontrol Listesi: Bu yöntemde çalışanların işyerindeki başarılarını ve niteliklerini belirleyen ifadeler bulunmaktadır. Çalışanlara uygun olan ifadeler işaretlenir. Ağırlık puanı, ifadenin önemine bağlı olarak değişebilir. Yapılan değerlendirmeden sonra, toplanan puanlar bir ölçeğe yerleştirilir (Pelit ve Çetin, 2019: 176).

Grafik Dereceleme Yöntemi: Belirli bir projenin başarılı bir şekilde çalışması için önemli olduğu düşünülen niteliklerin en kötünden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru bir ölçekte sınıflandırılması ilkesine dayanır (Tunçer, 2013: 97). En eski ve en yaygın kullanılan metot olan grafik derecelendirme ölçekleri, değerlendiricinin astın çalışma performansını basitçe kontrol ettiği formlardır (Turgut ve Mert, 2014: 172).

Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişiye her faktör için olumlu ve olumsuz tanımlayıcı cümlelerden oluşan bir form verilir ve değerlendirici, çalışana en uygun seçeneği işaretleyerek değerlendirmeyi gerçekleştirir. Bu şekilde çalışanın durumu tanımlanan ifadelerin hiçbirisiyle uyuşmasa bile, değerlendirmeyi yapan kişi en uygun tanımlayıcı cümlelerden birini seçmelidir (Keklik, 2018: 74).

Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği: Bu yöntem, bir bireyin performansını farklı boyutlar veya kriterler kullanarak ölçmeye çalışır. Çalışanlar, belirli iş gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayan bir davranış sergileyip sergilemediklerine göre değerlendirilir (Tunçer, 2013: 98).

Takım Bazlı Performans Değerlendirmesi: Bu yöntem, insanları değil, işi yapan ekibi değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, değerlendirme ekibin başarısına etki eden dış çevre faktörleri sebebiyle bireysel ve ekip performansı ayrı ayrı hesaba katılarak yapılmalıdır. Bu performansları değerlendirirken seçilen değerlendirmelerin bir kısmı yapılan işin kalitesi ile ilgili olmalıyken, diğer kısmında ise davranış faktörleri dikkate alınmalıdır (Pelit ve Çetin, 2019: 176).

Hedeflere Göre Yönetim: Bu yöntemde çalışanlar, işlerini başarıyla tamamlamada kritik olduğu belirlenen belirli bir dizi hedefi ne kadar iyi başardıklarına göre değerlendirilir. Hedeflere göre yönetim, organizasyonel hedefleri bireysel

hedeflere dönüştüren bir süreçtir. Dört adımdan oluşur (Ingham, 1995): hedef belirleme, eylem planlama, öz kontrol ve periyodik gözden geçirmeler (Jafari vd., 2009: 95).

360 Derece Değerlendirme: Son dönemde oldukça popülerlik kazanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin temeli, bir çalışanın performansının sadece amirleri tarafından değil, astları ve diğer kendi düzeyindeki çalışanlar tarafından da değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda geri bildirimde bulunulmasına dayanmaktadır. Performans değerlendirme sistemi olarak "360", bir çalışanın görevle ilgili performansının değerlendirildiği çevreyi ifade eder. 360 derece değerlendirme sisteminin geleneksel sistemlere göre bazı avantajları olduğu söylenebilir. Bunlar; Çalışanın performansı sadece yöneticinin bakış açısıyla değerlendirilmez, büyük bir geri bildirim fırsatına sahiptir, organizasyonel öğrenmeyi geliştirir, müşteri değerlendirme sürecine katılarak ürün ve hizmetlerin kalitesini artırır ve çok yönlü değerlendirme yapılmasından dolayı yönetici hatalarını önler (Keklik, 2018: 75).

Psikolojik Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntem çalışanların potansiyelini endüstri psikologları tarafından araştırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Süreç, derinlemesine görüşme, psikolojik testler, gözetmenlerle tartışma ve diğer yöntemler yoluyla performans değerlendirme incelemesini içerir. Daha sonra psikolog, çalışanların duygusal, motivasyonel, entelektüel ve diğer işlerle ilgili özelliklerini kişisel potansiyeli gösterecek şekilde değerlendirir ve gelecek dönemlerdeki performans ile ilgili tahminler ortaya koymaya yardımcı olur. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için performansı değerlendirmede yardımcı olacak psikologların alanında uzman ve deneyimli olması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların bireysel potansiyelini ortaya çıkarmak için etkili psikolojik değerlendirmeler de gereklidir (Özler, 2018: 125).

1.3.11. Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri

Günümüz çalışanlarını, geçmişle kıyaslandığında daha eğitilmiş, gerek maddi gerekse manevi olarak daha fazla talebi olan ve beklentileri karşılanmadığında daha fazla sorun çıkaran, itiraz eden kişiler olarak değerlendirebiliriz. Hangi sektör olursa olsun çalışan beklentileri karşılanmadığında işletmelerin personel devir hızı, iş gören bulma ve geliştirme maliyetleri giderek artmaktadır (Bakan, 2014: 73).

Psikolojik sözleşme, kurum ve çalışanların uygun bir iş sözleşmesiyle bir araya gelerek birbirlerine karşı sorumluluklarının varlığı gerçeğinden hareketle, kişi ile kuruluş arasındaki yazılmayan ve dile getirilmemiş beklentilerin toplamıdır. Kuruluşlar çalışanlarına adil ve performans odaklı ücret ve iş garantisi verirken; çalışanlar da kuruma dürüst çalışma ve sadakat sözü verir. Karşılıklı anlaşma, yazılı olarak belirtilmeyen, ancak her iki tarafın da zımnen kabul etmesiyle devam eden ve işletme- çalışan ilişkilerinin temelini oluşturan bir niteliğe sahiptir. Bundan dolayı da psikolojik sözleşmeler örgütler için ciddi bir önem ifade etmektedir. Çünkü taraflardan birinin diğer tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirmemesi, ilişkiye zarar verir ve iki tarafın karşılıklı yükümlülükler olan güvenini kaybetmesine neden olur. Genel olarak, örgütün ihlal ettiği psikolojik sözleşme, performans düşüklüğü, gizli işsizlik ve saldırganlık gibi davranışlara yol açarken, bir çalışanın ihlali, işverenin çalışan ile ilgili duygu ve düşüncelerinde değişikliğe yol açmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Çalışanlar, kendilerine vaat edilenlere hem kuruluş tarafından iletilen hem de karşılıklılık normunun ima ettiği yükümlülükler dayanarak, kuruluşla psikolojik bir sözleşme oluşturur. Oldukça değerli vaatler alan çalışanlar (ör. ücret artışları, gelişimsel eğitim fırsatları), artan rol içi ve ekstra rol performansı ve azalan devamsızlık gibi davranışlarla kendilerini kuruluşun hedeflerine ulaşmasına karşılıklılık normuna göre yardım etmek zorunda hissedeceklerdir. Ancak psikolojik sözleşme teorisi, kuruluşun verdiği bu sözleri tutmadaki başarısızlığı sonucunda çalışanların memnuniyetsizliğinin ve düşük performansının muhtemel sonuçlar olarak ortaya çıkacağını savunur (Aselage ve Eisenberger, 2003: 492).

Organizasyonlar da insanlar gibi yaşamını sürdüren karmaşık yapılar olarak çalışanları ile sürekli etkileşim halindedirler. İşletme ve personel arasında var olan bu ilişkinin sürdürülebilirliği, yöneticilerin çalışanlarıyla oluşturdukları psikolojik sözleşmenin varlığına bağlıdır. Çeşitli araştırmalar, örgütlerde çalışanların psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarının düşük düzeyde ya da olumsuz olmasının, üretkenliği olumsuz etkileyecek işyeri davranışlarına sebep olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan kurumların, çalışan gelişimine katkı sağlama, onlara değer verme, örgüte bağlılıklarını artırma, terfi gibi memnuniyetlerini arttırıcı fırsatlar sunarak, sınırları belirsiz olan psikolojik ilişkileri güçlendirmelerinin gerektiği görülmektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme, örgüt içi çatışmaları, devamsızlıkları, işten ayrılma niyeti ve iş tatminsizliğini ortadan kaldıran işe bağlılık açısından da büyük önem taşımaktadır (Kanbur ve Ay, 2020: 542).

Çalışanların işteki performans düzeylerini etkileyebilecek olumsuz davranışları kontrol altına almak için kontrol mekanizmaları oluşturmak, çalışanların ihtiyaç veya beklentilerini bilmek ve psikolojik sözleşme ihlali algılarından yoksun, uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olmak işverenin ya da işveren temsilcisinin görevidir. Çalışanlarda bir sözleşmenin ihlal edildiği algılandığında, “intikam alma” yoluyla misilleme yapma arzusuna neden olan bir ihanet hissi dahi oluşabilir. Bu "intikam alma" düşüncesinde olan çalışan, işteki performansını etkileyecek çeşitli tutum ve davranışlar sergileyebilir. Sözleşmesinin ihlal edildiğini düşünen bir çalışanın olası tutumları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışmak için geç kalmak,
- Kötü müşteri hizmetleri,
- Düşük takım ruhu,
- Örgütsel değişikliklere karşı direnç,
- Kuruluşun kaynaklarının verimsiz kullanımı,
- Uygunsuz iş ilişkisi (Zungbey vd., 2017: 37).

Günümüzde psikolojik sözleşme yaklaşımının ne olduğu, işveren ya da yöneticinin kendisine soracağı "çalışan ne ister?" sorusuna verilecek cevapta gözükmektedir. Yüksek düzeyde çalışan performansı elde etmeyi, çalışan bağlılığını arttırmayı, sadık personellere sahip olmayı, personellerinin ekstra çaba göstermesini, düşük düzeyde devamsızlığı ve yüksek verimliliği amaçlayan işletmeler "çalışanlar ne ister?" sorusuna bir cevap bulmak zorundadır. İşte bu soruya verilebilecek en iyi cevabın psikolojik sözleşmeden geçtiği bilinen bir gerçektir (Topçu ve Basım, 2015: 84).

1.4. Turizm

1.4.1. Kavram Olarak Turizm

İnsanlar ikamet ettikleri yerleri geçici olarak terk ederek ve gezi, dinlenme, eğlence ve öğrenme gibi psikolojik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılamak için başka ülke veya bölgelere seyahat ederler. Oldukça geniş ekonomik etkisi olan ve turizm olarak bilinen bu olay günümüz dünyasının vazgeçilmez bir özelliğidir. Turizm sözcüğünün Latince'de dönmek, dolaşmak ve geri dönmek anlamına gelen "tornus" kökünden geldiği kabul edilmekte ve bir eksen çevresinde dönen insanların hareketleri

olarak değerlendirilmektedir. İngilizce, Fransızca ve Almanca gibi dünya dillerine buradan "tour" olarak geçen ve insanların görülmeye değer yerleri dairesel hareketlerle seyahat etmesi ve iş veya eğlence düşüncesiyle gezerek tekrar dönmeleri anlamına gelmektedir (Yıldız, 2011: 55).

Turizm denildiğinde, aklımıza öncelikle belirli bir yeri gezen, arkadaş ve akrabalarını ziyaret eden, tatil yapmak ve iyi vakit geçirmek için bulunduğu yerden ayrılan kişiler gelebilir. İnsanlar boş zamanlarını çeşitli sporlarla uğraşarak, güneşlenerek, konuşarak, şarkı söyleyerek, gezintiye çıkarak, kitap okuyarak veya sadece ortamın tadını çıkararak geçirebilirler. Konuyu daha ayrıntılı olarak ele alırsak, bir kongreye, bir iş konferansına veya başka tür bir ticari veya mesleki faaliyete katılanlar ile uzman bir rehber altında bir çalışma turu yapanları turizm kapsamı içerisinde değerlendirebiliriz (Goeldner ve Ritchie, 2009: 4).

İnsanların hangi çağda ve yaşta olursa olsun çeşitli nedenlerle seyahat ettikleri bilinmektedir. Fakat günümüzde gelişen teknolojinin etkisi ile beraber, ulaşım ve iletişim araçlarındaki gelişmeler, insanların gelir seviyelerinin yükselmesi, refah düzeyinin ve boş zamanlarının artması turizme bambaşka bir yön vermiştir. Turizm kavramı da geçmişten günümüze birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Uluslararası Bilimsel Turizm Uzmanları Birliği (AIEST) tarafından 1980'lerde yapılan tanımlamaya göre turizm, insanların sürekli yaşadıkları, çalıştıkları ve olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına çıkarak genel olarak turizm işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerden faydalananarak geçici konaklamaları sebebiyle ortaya çıkan tüm olay ve ilişkilerdir (Kozak vd., 2014: 3).

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), turizm için ortak bir tanım oluşturmak adına 2005 ile 2007 yılları arasında yapmış olduğu çalışmalar sonucunda turizm kavramını “insanların kişisel veya ticari/ mesleki amaçlarla ülkelere veya olağan ortamlarının dışındaki yerlere taşınmasını gerektiren sosyal, kültürel ve ekonomik bir olgu” olarak tanımlamıştır. Bu kişilere ziyaretçi (turist veya gezici) adı verilebilir (Westcott, 2015: 1).

1.4.2. Turizm Sektörü ve Özellikleri

Turizm ve otelcilik endüstrisi, genel olarak GSYİH ve sektör içerisinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak istihdam edilen kişi sayısı açısından dünyanın en önemli endüstrilerinden biridir (Chang ve McAleer, 2012: 2). Goeldner ve Ritchie (2009), turizm endüstrisinin yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde, doğrudan ve

dolaylı olarak Amerikalılar için milyarlarca dolarlık ekonomik katkılarla milyonlarca kişiye iş yarattığını ve bu durumun da toplumun geniş kesimlerinin yanı sıra federal, eyalet ve yerel hükümetlerin son derece yararına olduğunu belirtmişlerdir (Pizam ve Shani, 2009: 134).

Turizm endüstrisi, dünyanın en dinamik ve çok hızlı büyüyen endüstrilerinden biridir. Sahip olduğu döviz girdisi sağlama özelliği ve ülke ekonomisine katkısı nedeniyle birçok ülke için önemli bir gelir kaynağıdır. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin öncelikli olduğu, hizmetlerin makinelerle değil insan emeği ile üretildiği turizm sektöründe çalışan sayısı oldukça fazladır (Pelit ve Katırcıoğlu, 2019: 27).

Uluslararası turizm tüm dünyada çok önemli bir yere sahiptir. Turizmin önemini kavrayan tüm ülkeler turizm sektörüne önemli yatırımlar yaparak bu sektörü geliştirmek için önemli plan ve stratejileri hayata geçirmektedir. Ülkeler, turizm talebinin doğru ve gerçekçi tahminlerini yaparak ve turizm harcamalarının ülke ekonomileri üzerindeki çarpan etkilerini bilerek, turizmi ekonomik kalkınma için etkin bir ihracat unsuru olarak değerlendirmişlerdir. Turizm sektörü hem gelişmekteki hem de sanayileşmiş ülkeler için büyük önem taşımaktadır. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler turizmi ekonomik kalkınmanın itici bir gücü olarak değerlendirirken, sanayileşmiş ülkeler turizmi ekonomik olarak dengelerini korumak için denge sağlayıcı bir unsur olarak görmekteler (Çeken vd., 2008: 74; Kocaman ve Küçük, 2017: 45).

Turizm endüstrisi olarak da isimlendirilen turizm sektörünün genel olarak kabul gören tanımını şu şekilde ifade edebiliriz; turistlerin, sürekli olarak ikamet ettikleri yerden ayrılarak yeniden aynı yere gelinceye kadar geçen bu süre içerisindeki seyahatleri esnasında gereksinim duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyet alanlarının tümüdür (Kozak, 2012: 51).

Goeldner ve Ritchie (2009) turizmi, seyahat deneyimi sunan faaliyetlerin, hizmetlerin ve endüstrilerin bir birleşimi olarak değerlendirmiş ve ulaşım, konaklama, yeme-içme kuruluşları, mağazalar, eğlence ve aktivite tesisleri ve evden uzaklaşan bireyler veya gruplar için sunulan diğer ağırlama hizmetleri olarak ifade etmişlerdir. Turizm kavramının tüm ziyaretçileri ve ziyaretçi ile ilgili hizmet sağlayan bütün birimleri kapsadığını dile getirmişlerdir. Seyahat, otel/konaklama, ulaşım ve tanıtım da dahil olmak üzere ziyaretçilerin ihtiyaç ve isteklerine hizmet eden bütün faaliyetleri ise turizm endüstrisi olarak belirtmişlerdir (Goeldner ve Ritchie, 2009: 6).

Turizm sektörü çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Turizm sektörünün sahip olduğu bu karmaşık yapı sektörü diğer sektörlerden ayırmaktadır. Turizm sektörünün bu kendine has özelliklerinden en önemlilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Kozak, 2012: 51-53; Kozak vd., 2014: 38- 40):

- **Yüksek yatırım gerektirir:** Turizm sektöründe arzın oluşturulmasına dönük yapılacak yatırım için yüksek miktarda sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında bir konaklama işletmesini tamamlamak ve hizmet vermeye başlamasını sağlamak için belirli bir süreye ihtiyaç vardır.
- **Bütün yıl boyunca aktiftir:** Turizm sektöründe hizmet veren işletmeler yıl içerisinde 365 gün 24 saat açık bir şekilde hizmet sunmaktadır. Turizm sektöründe hizmet veren işletmelerde tatil günü diye bir kavram yoktur. Öte yandan mevsimsel özelliklere sahip turizm işletmeleri sezon dışı dönemlerde hizmet vermemektedir.
- **Genel olarak hizmet üretilerek sunulur:** Turizm sektöründe genellikle ürün olarak üretilen hizmet sunulur. Hizmetin üretilmesi, satılması, sunulması ve tüketilmesi içerik olarak soyut özelliktedir. Bu nedenle, bu alandaki müşterilerin tatmin olması genellikle soyut bir içerikte gerçekleşir.
- **Kalite kontrolü ile ilgili sorun vardır:** Üretilen Hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti sağlayan bir bölümden diğerine veya hizmet talebinde bulunan bir tüketiciden diğerine ya da günden güne farklılık gösterebilir. Bu durumun ortaya çıkardığı pazarlama sorunu, hizmetlerin standardizasyonunda ve kalite kontrolünde büyük sorunlarla karşılaşılmasından kaynaklanmaktadır.
- **Tüketici tercihleri sürekli değişmektedir:** Turizm pazarındaki tüketicilerin/turistlerin zevk, moda ve alışkanlıklarının kısa sürede değişmesi, turizm sektöründe yer alan işletmelerin varlıklarını henüz ekonomik ömürleri dahi dolmadan yenileriyle değiştirmeye zorlamaktadır.
- **Turizm ürünü heterojen bir özellik göstermektedir:** Turizm endüstrisinde üretilen ve pazarlanan ürünler heterojen bir özellik sergilemektedir. Herhangi bir bölgede yer alan doğal, fiziksel, beşeri ve kültürel değerler o bölgeye ziyarette bulunan turistin zihninde bütün bir şekilde yer alır ve yine bütün bir şekilde turistin tatil deneyiminin oluşmasına katkı sağlar. Başka bir deyişle, tüm öğeler zincirin birer halkası gibidirler. Tek bir yerde yaşanan olumsuz bir durum, turistlerin tatil deneyimleri ile ilgili izlenimlerini olumsuz bir şekilde

etkileyebilir. Kıyı bölgesinde bulunan bir turizm işletmesinin deniz ve plajdan veya hizmetin sunulmasından sorumlu bir personelin davranışlarında ayrı değerlendirilemez. Bir bölgede bulunan herhangi bir otelin sunduğu kötü hizmet veya yerel halkın istenmeyen davranışları, turistlerin o bölgede yer alan diğer işletmeler için de olumsuz düşüncelere sahip olmasına neden olabilir. Aynı şekilde satın aldığı paket bir turda verilen hizmetlerin kalitesinden memnun olmayan bir turist daha sonraki tatillerinde tur operatörünü veya tatil alanını değiştirebilir. Tüm bu örnekler, turistlerin yaşadığı deneyimlerin ileriki dönemlerde tatilini geçirdiği bölge veya işletmeyi başkalarına önerme/ önermeme veya tekrar gelme/ gelmeme düşünceleriyle yakından ilişkilidir.

- ***Turizm ürünü soyut özelliktedir:*** Turizm sektöründe bazı alanlarda (mutfak ve bar) somut ürünler üretilse de genel olarak hizmet üretimi mevcuttur. Hizmetlerin elle tutulamaması ve gözle görülememesinden dolayı üretilen bu ürünler soyut bir yapıdadır. Turizm ürününün sahip olduğu bu özellik, ürünle ilgili standardizasyon, sunum, pazarlama ve müşteri memnuniyetinde büyük farklılıklara yol açar.
- ***Üretim ve tüketim eşzamanlıdır:*** Fiziksel bir ürünün tüketiminin sağlanması için önce üretilip sonra pazarlanması gerekmektedir. Ancak bu durum hizmetler için geçerli olmayabilir. Çünkü hizmetler genellikle önce pazarlanır ve sonra tüketimin gerçekleştirilebilmesi için üretilmektedir. Başka bir ifadeyle turizm sektöründe üretim ve tüketim "eşzamanlı" gerçekleşmektedir. Turizmde hizmet üretimi yapan ve sunan aynı kişi veya işletmedir. Hizmet talebinde bulunan kişi, talep ettiği hizmetin üretim sürecine doğrudan katılma ve bazı durumlarda kendi istek ve arzularına göre hizmetin üretimini yönlendirme imkanına sahiptir. Örnek olarak, bir müşterinin bir barmenden özel bir içecek hazırlamasını istemesini söyleyebiliriz. Turizm ürününün bu özelliğinden dolayı turist başka bir yerde benzer bir ürünü veya hizmeti tatma ya da deneme şansı olmayabilir.
- ***Turizm arzı çok fazla değişkenlik gösterebilir:*** Turizm arzı, farklı turizm bölgelerindeki fiyatların etkisi, tüketicilerin farklı eğilimleri ve tüketici ihtiyaçlarındaki farklılıklar gibi dış faktörlerin etkisi nedeniyle farklılık gösterir. Başka bir deyişle turizm endüstrisi, her tür turistin sosyo-ekonomik, sosyo-demografik, sosyo- psikolojik özelliklerine göre mal ve hizmet sunumunu zorunlu kılmaktadır.

- ***Kısa vadede turizm arzı artırılmaz:*** Turizm sektöründeki arz, kısa vadede ekonomik değişkenler açısından esnek olmayan (inelastik) bir karakter sergilemektedir. Örneğin, yeni odaları inşa ederek bölgenin yatak kapasitesine katkıda bulunmakta bir anda artıramayız. Diğer taraftan, birtakım arz kaynaklarının (Efes Harabeleri, Pamukkale, Aspendos Antik Tiyatrosu ve Topkapı Sarayı gibi tarihi değerler) sayısı asla azaltılamaz veya artırılmaz.
- ***Turizm sektöründeki ürünlerin pazarlanması fiziksel ürünlerin pazarlanmasından farklıdır:*** Bir ürün olarak hizmetin görünmemesi, hissedilmemesi, ürüne dokunulamaması gibi durumlardan dolayı hizmet pazarlaması fiziksel ürünlerin pazarlanmasından farklıdır. Turizm ürününün bu özelliği, aşağıda yer alan pazarlama problemlerini ortaya çıkarmaktadır.
 - Hizmetin kitlesel ya da seri üretimi ve dağıtımı zordur ve genellikle imkansızdır, bu nedenle depolanması söz konusu değildir.
 - Hizmetin patent vb. yasal yollarla korumak mümkün değildir. Bu nedenle farklı işletmelerde benzer veya farklı bir hizmet anlayışı bulmak mümkündür. Oda servisi, uyandırma servisi ya da odalarda televizyon olması gibi.
 - Hizmetleri fiyatlandırmak zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir.
- ***Turizm sektörü emek yoğun bir sektördür:*** Turizm sektörü genellikle insan gücüne bağlıdır. Başka bir ifadeyle, emek-yoğun özelliğe sahiptir. Özellikle konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet üreten ve hizmeti sunan unsur, insanlardır. Bu durumdan dolayı turizm işletmelerinin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin makineleşmesine ve otomasyonuna belirli bir ölçüde izin verilebilir. Örneğin, bir yemeğin servis edilmesinde, bir yatak yapımında mutlaka insana ihtiyaç vardır.
- ***Turizm talebi yaşanan birçok gelişmeden etkilenebilir:*** Turizm talebinin, tahmin edilmesi zor olan ekonomik, politik, doğal ve toplumsal koşullara olan bağlılığından dolayı, oluşan talep dalgalanmalarından turizm sektörü direkt olarak etkilenmektedir. Sektörün bu özelliğinden dolayı, risk düzeyi oldukça yüksektir.
- ***Dağıtım sistemi ters yönde işler:*** Turizm sektöründeki, tüketici durumundaki turistin, ürün ya da hizmetten faydalanmak için ürünün üretildiği yere gelmesi gerekmektedir. Bu sebepten dolayı turizm sektöründeki dağıtım kanalları,

fiziksel ürün üreten sektörlerin kullandığı dağıtım sisteminin tam tersi bir özelliğe sahiptir.

1.4.3. Turizm İşletmeleri

Turizm ürününün meydana getirilmesindeki önemli unsurlardan bir tanesi turizm işletmeleridir. Çünkü turizm, temelde turizm işletmelerinde üretilen mal ve hizmetleri içeren bir sektör durumundadır. Ulaşım, konaklama ve yiyecek- içecek hizmetleri olmadan bir turizm hareketinden söz etmenin imkansız olduğu gerçeği göz önüne alındığında, turizm ürününün yaratılmasında turizm işletmelerinin önemi daha iyi anlaşılabilir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Kozak, 2012: 56-64; Kozak vd., 2014: 43- 58);

- **Ulaştırma İşletmeleri:** Yukarıda da bahsettiğimiz gibi ulaşım/ulaştırma olmadan turizm hareketinden söz edilemez. Çünkü turizm öncelikle geçici bir yer değiştirme olayıdır. Bu nedenle turizm ürününü meydana getiren turizm işletmeleri arasında ilk sırada ulaştırma işletmeleri yer almaktadır. Günümüz teknolojisinde, ulaştırma işletmeleri kara, hava, deniz ve demiryolu olarak dört farklı şekilde yer almaktadır.
- **Konaklama İşletmeleri:** Turizm ürününü oluşturan turizm işletmeleri arasında konaklama tesisleri ikinci sırada yer almaktadır. Turizm faaliyetlerine katılan kişilere (turistlere) güvenli barınma imkanı sağlamak amacıyla turistlerin konfor, dinlenme, yiyecek- içecek ve eğlence ihtiyaçlarını karşılayan konaklama kuruluşları otel, motel, tatil köyü, pansiyon, dağ otelleri ve termal tesisler gibi türlere ayrılmaktadır.

Konaklama işletmeleri içerisinde yer alan ve turizm sektörü açısından çok önemli bir yere sahip olan otel işletmelerini kendi içlerinde de aşağıdaki gibi farklı şekillerde gruplandırmak mümkündür:

- *Konaklama amacı bakımından oteller;* kaplıca-kür otelleri, sayfiye (resort) otelleri, kongre amaçlı ve dağ ve spor amaçlı oteller,
- *Faaliyet süresi bakımından oteller;* yılın bütününde açık olan ve sezonluk olarak çalışan oteller,
- *Bulundukları yere göre oteller;* havaalanı, istasyon, kent merkezindeki ve liman otelleri,
- *Büyüklikleri bakımından oteller;* küçük, orta ve büyük oteller,
- *Mülkiyet durumuna göre oteller;* kamu ve özel sektör otelleri,

- *Sunulan hizmet çeşidine göre oteller;* konaklama, eğlence, dinlence, sağlık, spor, kongre otelleri
 - *Uygulanan fiyat düzeyine göre oteller;* ucuz, orta gelir grubuna hitap eden ve lüks oteller,
 - *Yerine getirdikleri konaklama ihtiyacına göre oteller;* termal, dağ, şehir, kongre, resort ve kıyı otelleri,
 - *Hukuki özellikleri bakımından oteller;* belediye belgeli ve turizm işletme belgeli oteller.
- **Yiyecek İçecek İşletmeleri:** Turizmin bir parçası olan diğer bir işletme türü de yiyecek ve içecek işletmeleridir. Yiyecek ve içecek işletmeleri çoğunlukla kendi başlarına hizmet veren işletmelerdir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinin bünyesinde de yiyecek içecek bölümleri bulunabilmektedir.
 - **Seyahat İşletmeleri:** Turizm sektöründe toptancılık ve aracılık hizmeti veren tur operatörleri ve seyahat acentelerine turizm işletmeleri olarak değerlendirilmektedir. Tur operatörleri toptancıdır ve paket turlar gibi bileşik ürünler ortaya koyarlar. Turizm sektöründe seyahat acenteleri ise aracılık hizmeti veren işletmeler olarak hareket etmektedir.
 - **Diğer turizm işletmeleri:** Rekreasyon (eğlence) işletmeleri, hediyelik eşya üreten ve pazarlayan işletmeler, fuar ve kongre için hizmet veren işletmeler, turizm basını ve turistik bölgeye dayalı diğer birçok işletme turizm işletmeleri kapsamında düşünülebilir.

1.4.4. Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları ve Sorunları

Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin (WTTC) 2015 yılındaki raporunda, turizm endüstrisinin dünyadaki toplam istihdamın %8,3'üne sahip olduğu ifade edilmiştir. Buna karşılık, Türkiye'de hane halkı dikkate alındığında bu oranın daha da yüksek olduğu ve 2014- 2015 senelerinde yaklaşık 10 milyon insanın direkt ya da dolaylı olarak turizm sektöründen geçimini sağladığı düşünülmektedir. Turizm endüstrisi, istihdama doğrudan katkı sağlayarak bu sektöre katkı sağlayan diğer tüm sektörler için de dolaylı olarak istihdam oluşturmakta ve ülkemizin genel istihdamını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Işık vd., 2015: 28; Seymen vd., 2017: 405). Yine Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nin 2022 yılındaki raporunda dünyada toplam turizm sektörü çalışanı 2019 yılı için 333 milyon, 2020 yılı için 271 milyon ve 2021 yılı için ise 289 milyon kişi olarak açıklanmıştır (WTTC Travel&Tourism Economic

Impact, 8: 2022). Açıklanan bu rakamlar tüm çalışanlar içerisinde turizm sektöründe çalışan oranın yaklaşık %10 olduğunu göstermektedir. 2020 yılında COVID-19 pandemi süreci sebebiyle sektörde istihdam azalmış olarak gözükse de 2021 yılından itibaren tekrar yükselişe geçmiştir. yaşanan Sektörün bilinen bu önemine rağmen çalışma şartları göz önüne alındığında aynı başarının elde edilemediği ifade edilmektedir. Bu çelişki, Türkiye’de turizm endüstrisinin ne durumda olduğunu ortaya koymakta ve bu durumun çözümü ile alakalı çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Kaya ve Atçı, 2015: 24; Seymen vd., 2017: 405).

Turizm sektörünün sahip olduğu işgücü piyasasına baktığımızda, genel olarak yüksek işgücü devri, ücret seviyelerindeki büyük farklılıklar ve mevsimsellik gibi özelliklerle dinamik bir yapı ortaya çıkıyor. Turizm sektöründeki işler için, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde, ağırlıklı olarak genç ve eğitimsiz nüfuslar arasındaki güçlü rekabet dikkat çekmektedir. Emek yoğun bir sektör olarak turizm, pazara yeni girenler veya başka bir alanda iş bulmakta güçlük çekenler için bir fırsat sunmaktadır. Bu bağlamda turizm, vasıfsız ve yarı vasıflı işçiler, göçmenler, işsiz gençler, uzun süreli işsizler ve aile sorumlulukları olan kadınlara yarı zamanlı iş fırsatları sağlayarak istihdamda önemli bir rol oynamaktadır. Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında turizm, yüksek düzeyde niteliksiz ve neredeyse yarısı 25 yaşın altında olan bir iş gücüne sahiptir (İslamoğlu vd., 2018: 149- 150).

Turizm sektörünün, sahip olduğu emek yoğun özelliğinden dolayı diğer tüm sektörlerden daha fazla istihdam yaratabilme potansiyeline sahiptir. Turizm sektöründeki yüksek istihdam oranı düşük ücretlere, sektördeki yüksek sayıda geçici ve kısmi işlere ve bu sektördeki mevsimsellik özelliğinin yüksek düzeyde olmasına bağlanmaktadır (Kaya, 2012: 244).

Turizm endüstrisinde en temel sorunlardan olan günlük çalışma sürelerinin uzun ve düzensiz olması, diğer olumsuz şartlarla birlikte, gerek çalışanların gerekse örgütlerin verimliliğini düşürürken, çalışanların sağlık ve sosyal yaşamlarında olumsuz etkilere yol açmaktadır (Kaya ve Atçı, 2015: 23). Öte yandan diğer sektörlerde de olduğu gibi turizm sektöründeki çoğu işletmenin küçük ölçekli olması mevcut iş gücü durumunun zayıf olduğunu göstermektedir. Bu nedenle turizm talebindeki dalgalanmaların istihdam esnekliği üzerinde daha büyük bir etkisi olmaktadır. Ayrıca turizm sektörünün mevsimsellik özelliği sektörün istihdam yapısını geçici istihdam, eksik istihdam ve işsizlik açısından etkilemekte ve sektörün sahip olduğu işgücünde istikrarsızlığa yol açmaktadır (Kaya, 2012: 245).

Turizmin mevsimselliği nedeniyle sezonun yoğun olduğu yaz aylarında istihdam artış göstermekte, sezon dışı dönemde ise istihdam azalış göstermektedir. Sadece bir mevsimlik iş imkanının olması sektörde mevsimlik istihdam sıkıntısına neden olmakta ve iş arayan insanların nitelik bakımından önemini azaltmaktadır. Ayrıca, diğer sektörlerden turizm sektörüne (yarı vasıflı ve vasıfsız işçilere istihdam imkanı sağlamasından dolayı) yüksek işçi hareketliliği nedeniyle işgücünün kalitesi düşmektedir (Samırkaş ve Bahar, 2013: 11; Işık vd., 2015: 30).

İşgücü devir hızının yüksek olduğu turizm sektöründe kalifiye çalışanlar, uzun çalışma saatleri, sosyal haklardan yoksunluk, düşük istihdam, düşük ücret personel lojmanlarının miktar bakımından az ve kalite bakımından yetersiz olması gibi nedenlerle diğer sektörlerle yöneliyor (Işık vd., 2015: 30).

Turizm endüstrisinde sunulan hizmetlerin, soyut olması, depolanamaması, üretim ve tüketimin eşzamanlı olması, ürün ve hizmet standartlarının kolay sağlanamaması gibi özellikleri, turizm sektöründeki çalışma koşullarının kendine has özelliklere sahip olmasına yol açmaktadır. Bundan dolayı da pek çok ülkede turizm sektöründe çalışma hayatı, çeşitli faktörlerden etkilenerek çok esnek ve standart dışı koşullarda devam etmektedir (Kaya, 2012: 245). Bu faktörler arasında çalışan ücretlerinin düşük olması, sektörde çok sayıda vasıfsız işçinin bulunması, yüksek çalışan devir hızı oranları, devamsızlık, yiyecek ve içecek işletmeleri ile konaklama işletmeleri arasında büyük işgücü akışının olması, kariyer imkanlarının eksikliği, çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, eksik istihdam, düşük iş tatmini ve iş memnuniyeti, sektörün genel olarak mevsimsellik özellik göstermesi şeklinde sayılabilir (Kaya, 2012: 245; Kaya ve Atçıl, 2015: 24).

II. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında etik izin, ana kütle ve örneklem, araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerin hazırlanma süreciyle ilgili bilgiler, verilerin toplanması bilgileri ve araştırma modeli yer almaktadır.

2.1. Etik İzin

Araştırma kapsamında gerekli anketin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan etik kurul onayı Gaziantep Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 24.01.2021 tarih, 02 Nolu Toplantı ve 10 Nolu karar ile alınmıştır.

2.2. Ana Kütle Ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini Antalya'nın Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Antalya ili ülkemizde yıllık bazda en fazla turist çeken şehir konumundadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Antalya'ya 2019 yılında 16.077.147 yabancı ve 3.060.162 yerli olmak üzere toplam 19.137.309 turist gelmiştir. Alanya ise Antalya'ya gelen toplam turistin yaklaşık %25'ine (5.059.057) ev sahipliği yapmaktadır.

Alanya Ticaret Odası'nın 2020 verilerine göre Alanya'da Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belgelendirilmiş 60.031 oda ve 129.340 yatak kapasitesi ile 283 konaklama tesisi, belediye belgeli olarak ise 23.303 oda ve 53.186 yatak kapasitesi ile 349 tesis faaliyet gösterirken, toplam konaklama tesisi sayısı ise 632'dir. Bu tesislerde toplam 83.334 oda ve 182.526 yatak vardır. Alanya bölgesi turizm olanakları ve gelirleri bakımından ise yaklaşık olarak Antalya'nın %30,87 sini, Türkiye'nin de

yaklaşık %10,04'üne sahip olarak karşımıza çıkmaktadır (Alanya Ekonomik Rapor, 2020).

Alanya'da turizm son derece gelişmiş durumda ve ekonomik olarak bütün faaliyetlere doğrudan veya dolaylı olarak kaynak sağlamaktadır. Çünkü Alanya'da Türkiye'nin ve dünyanın en kaliteli ve modern konaklama tesisleri bulunmakta ve bu tesislerin yönetimi alanında bilgili ve deneyimli kişiler tarafından yapılmaktadır. Bunların yanında sektörde çalışan personelin de çalıştığı birim itibarı ile oldukça bilgili ve deneyimli olması da sektörün en önemli kazanımları arasında gözükmektedir (Alanya Ekonomik Rapor, 2020).

Tablo 2. 1.

2019 yılı Antalya ve ilçelerine gelen turist sayısı

İlçeler	Tesis Geliş Sayısı		
	Yabancı	Yerli	Toplam
Akseki		2	2
Aksu	1 291 487	245 588	1 537 075
Alanya	4 409 011	650 046	5 059 057
Demre	4 492	1 012	5 504
Finike	2 508	4 857	7 365
Gazipaşa	664	6 148	6 812
Kaş	6 312	6 468	12 780
Kemer	2 179 682	415 418	2 595 100
Kepez	25 216	30 537	55 753
Konyaaltı	123 112	115 844	238 956
Korkuteli	176	6 140	6 316
Kumluca	7 373	41 368	48 741
Manavgat	4 884 149	465 534	5 349 683
Muratpaşa	612 882	329 584	942 466
Serik	2 530 083	741 616	3 271 699
Toplam	16 077 147	3 060 162	19 137 309

Kaynak: <https://yigm.ktb.gov.tr/> 19.11.2021

Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Alanya'da bulunan otellerin 83 tanesi beş yıldızlı otel olarak misafirlerine hizmet etmeye devam etmektedir

(<https://ktb.gov.tr/>). Antalya bölgesinde bulunan 5 yıldızlı otellerin büyüklük ve yatak sayılarına göre genel olarak 150 ile 550 arasında, ortalama olarak ise 350 personel çalıştırdıkları bilinmektedir (Aydın ve Çolakoğlu, 2016: 135). Bu rakamlara göre ($83 \times 350 = 29.050$) araştırma evrenimizi Alanya’da beş yıldızlı otellerde çalışan yaklaşık 29.050 kişi oluşturmaktadır.

Evren içerisinde örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, Sekaran (2003:294) ve Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50) evreninin 50.000’e kadar olduğu durumlarda %0,05 hata payı ile 381 örneklemin yeterli olacağını ifade etmişlerdir.

Tablo 2. 2.

Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	+- 0.03 örnekleme hatası (d)						+-0.10 örnekleme hatası(d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Sekaran, 2003: 294; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50

İşletme yöneticilerinin personellerine anket uygulanması noktasında isteksiz olmaları, yine çalışanların anket sorularına cevap vermedeki isteksizlikleri, Covid-19 pandemi sürecinin getirdiği zorluklar, zaman ve maliyet bakımından oluşan kısıtlar da dikkate alınarak, çalışmamızda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “Kolayda Örneklem Yöntemi” uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, en az maliyetle bilgiyi elde etmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. Kolay bir şekilde

ulaşılabilen kişiler seçilerek örnek oluşturulur (Türk, 2016: 277). Bu bağlamda 381 örneklemenin elde edilmesi noktasında 2021 yılının haziran, temmuz, ağustos ve eylül ayları içerisinde çalışılmış ve otel çalışanlarına ulaşabilmek adına otellerin insan kaynakları müdürleri ile yüz yüze görüşülerek yaklaşık 1000 adet anket teslim edilmiş ve süreç sonunda yaklaşık 750 anket tekrar teslim alınmıştır. Yapılan değerlendirmelerden sonra anketlerin 494 tanesi analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

2.3. Ölçekler

Bu çalışmada araştırma modelindeki her bir değişkeni ölçmek üzere anket formunda ilk olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektörde çalışma süresi, iş yerinde çalışma süresi, işletmede çalışma şekli, işletmede çalıştığı departman ve aylık gelir gibi sorulardan oluşan çalışanın bireysel ve iş ile ilgili özelliklerini öğrenmek üzere sosyodemografik sorular yer almıştır. İkinci olarak kişinin işletmeden beklentilerini, bu beklentilerin kişi için önem düzeyini ve işletmenin bu beklentilerini karşılama düzeyini belirlemeye dönük olarak psikolojik sözleşme lği bulunmaktadır. nc bölümde ise çalışanın iş performansını ölçmek üzere performas lği kullanılmıştır.

2.3.1. Psikolojik Sözleşme lği

Bu çalışmada kullanılmak üzere psikolojik sözleşme ile ilgili kullanılan bazı ölçek çalışmaları incelenmiş olup çalışmamız kapsamında en uygun görülen ölçek olarak İşçi (2010), Kılıçaslan (2016) ve Kılınç (2016) tarafından da kullanılmış olan ve 32 maddeden oluşan ölçek tercih edilmiştir. Her üç çalışmada da yapılan güvenirlik analizi neticesinde Cronbach alfa katsayısı $\alpha > 0,70$ olarak bulunmuş ve lğin güvenilir olduğu neticesine ulaşılmıştır.

6'lı niceliğe dayalı olarak kullanılan bu ölçek katılımcılara öncelikle psikolojik sözleşme maddelerinin birey için önem düzeyini ardından ise çalıştıkları işletme tarafından bunların ne oranda karşıldığını sormaktadır. İkisi arasındaki fark ise psikolojik sözleşme ihlal düzeyini göstermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda “saygı ve dürüstlük”, “yönetimden destek ve güvenlik” ve “dllendirme ve fırsat sunma” şeklinde üç boyuttan oluşan ölçek bu çalışmada da üç boyut şeklinde kullanılmıştır.

2.3.2. Çalışan Performansı Ölçeği

İlk olarak Rahman ve Bullock tarafından 2004 yılında kullanılan “Çalışan Performansı Ölçeği” ülkemizde ise Şehitoğlu (2010), Tayfun ve Çatır (2013) ve Kılınç (2016) tarafından kullanılmıştır. 5’li Likert şeklinde kullanılan ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve Cronbach alfa katsayısı her üç çalışma için $\alpha > 0,70$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışan performansı ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.3.3. Pilot Uygulama

Çalışmada kullanılacak anketlere son şekli verilmeden önce anketlerle ilgili olabilecek eksikliklerin önüne geçmek amacıyla Antalya’nın Alanya ilçesinde bulunan üç farklı 5 yıldızlı otel işletmesinde 109 kişiye pilot çalışma yapılmıştır. Bu pilot çalışmada katılımcılar tarafından anketlerin doldurulma süreleri ve anket maddelerinin algılanma düzeyi gözlemlenmiştir. Her bir katılımcının anketin tamamını doldurmak için yaklaşık 10-12 dakika kullandığı gözlenmiştir. Pilot çalışma uygulanan ölçekler için herhangi bir düzeltme yapılmamıştır.

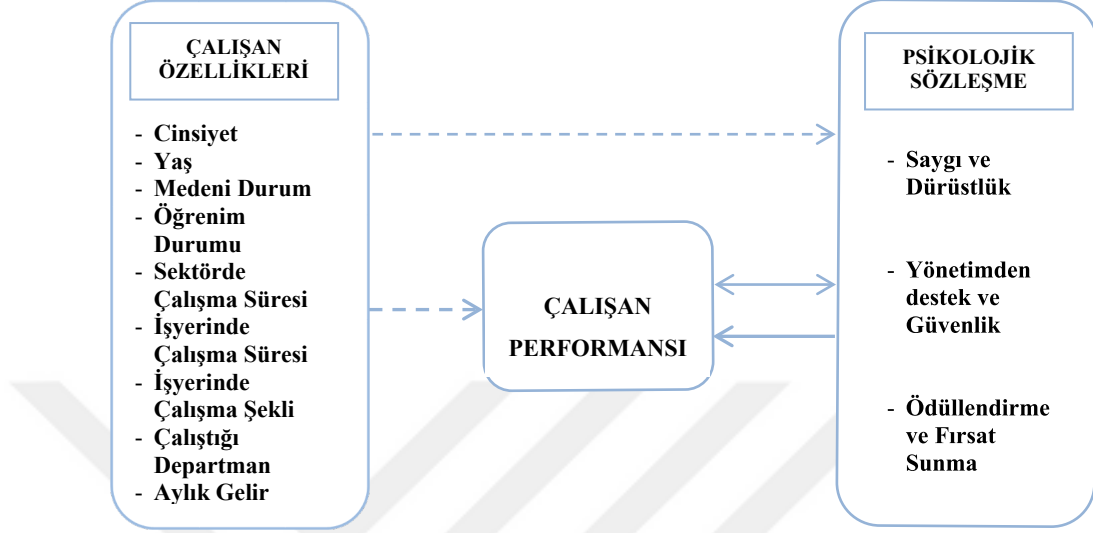
Pilot çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda SPSS istatistik programı kullanılarak ankette bulunan ölçeklere ait güvenirlik düzeyini belirlemek için Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda psikolojik sözleşme anketinin tamamının genel güvenirlik düzeyi için Cronbach α sayısı 0,971, psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ölçeği için 0,972, psikolojik sözleşmenin karşılanma düzeyi ölçeği için 0,986 ve performans ölçeği için ise 0,814 olarak bulunmuştur.

2.4. Araştırma Modeli

Emeğin oldukça yoğun olarak kullanıldığı turizm sektöründe insanlar arasındaki iletişimin düzeyi ve beklentilerin karşılıklı olarak yerine getirilmesi gerek müşteri memnuniyeti gerekse çalışan memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmadaki temel amaç da müşteri memnuniyetinin sağlanmasında oldukça önemli bir role sahip olan çalışan performansı üzerinde psikolojik sözleşme ve alt boyutları (saygı ve dürüstlük, yönetimden destek ve güvenlik, ödüllendirme ve fırsat sunma) ile çalışan özelliklerinin etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Aşağıdaki şekildeki araştırma modeline göre çalışan özellikleri bakımından çalışan performansı, psikolojik sözleşme beklenti ve karşılanma düzeyleri arasında

farklılıklar olduğu düşünülürken psikolojik sözleşme ve alt boyutları ile çalışan performansı arasında bir ilişkinin varlığı ve aynı zamanda psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının çalışan performansını etkilediği kurgulanmıştır.



Şekil 2. 1. *Araştırma Modeli*

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma model ve amacına uygun bir şekilde test edilmek için geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H₁: Cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂: Cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılama düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₃: Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₄: Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₅: Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılama düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₆: Medeni durum değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H7: Çalışma şekli değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H8: Çalışma şekli değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H9: Çalışma şekli değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H10: Yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H11: Yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H12: Yaş değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H13: Öğrenim durumu değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H14: Öğrenim durumu değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H15: Öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H16: Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H17: Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H18: Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H19: İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H20: İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H21: İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H22: Çalıştığı departman değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H23: Çalıştığı departman değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₄: Çalıştığı departman değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₅: Aylık gelir değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₆: Aylık gelir değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₇: Aylık gelir değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₈: Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{28(a)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi saygı ve dürüstlük boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{28(b)}: Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi yönetimden destek ve güvenlik boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{28(c)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₉: Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{29(a)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi saygı ve dürüstlük boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{29(b)}: Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi yönetimden destek ve güvenlik boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{29(c)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.6. Verilerin Analizi

Bu çalışmamızda elde edilen verilerin istatistiksel analizlerinin yapılması için SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. İlk olarak anket formu aracılığıyla toplanmış olan veriler çalışmanın amacına uygun bir biçimde düzenlenerek kodlanmış bir şekilde SPSS paket programına işlenmiştir.

SPSS istatistik paket programına işlenen veriler ile çalışmanın amacına uygun olarak farklı analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle katılımcılara ait demografik ve çalışma şartlarına ait diğer özelliklere bakılmıştır. Akabinde ise çalışmada

kullanılan ölçeklerle ilgili yapı geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin güvenilirliğinin ölçümü için Cronbach α katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanların işletmelerde işe başlarken sahip oldukları beklenti seviyeleri ile çalıştıkları süre içerisinde işletmeler tarafından bu beklentilerin karşılanma düzeyi arasındaki farkların belirlenebilmesi için bağımlı örneklem t testi (Paired Sample t test) uygulanmıştır. Çalışan özelliklerindeki farklılıkların gerek psikolojik sözleşme gerekse çalışan performansı üzerinde farklılıklara sebep olup olmadığının belirlenebilmesi için iki grup arasındaki farklıların öğrenilebilmesi için bağımsız örneklem T testi, ikiden fazla gruplar arasındaki farklılıklar için ise tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Yapılan ANOVA analizlerinde gruplar arasında ortaya çıkan farklılıkların hangi önem seviyesinde, hangi boyutlara ait olduğunu saptayabilmek için ise asgari önemli fark (AÖF, Least Significant Difference- LSD) testi uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeği ve boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi ve son olarak da psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

III. BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

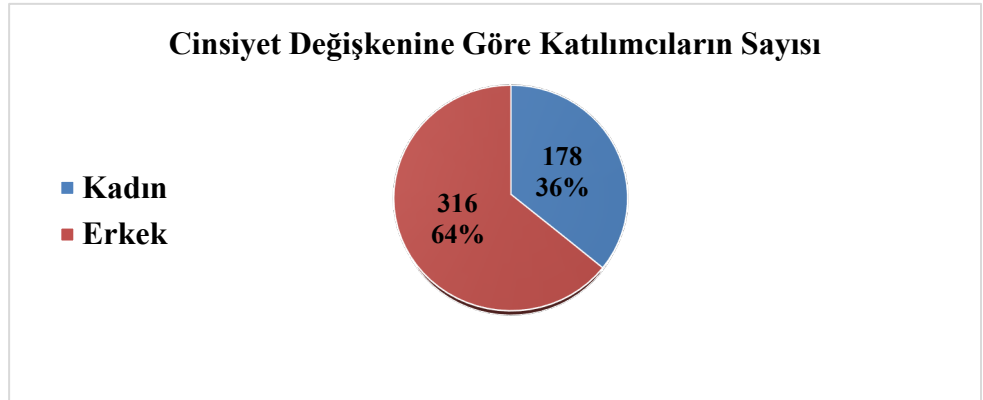
Bu bölümde, uygulanan ölçekler ile ilgili yapılan analizler sonucunda örnekleme ait elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1. Katılımcıların Demografik ve Çalışma Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasına katılan çalışanların sosyo-demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir) ve iş ile ilgili bazı özelliklerini (sektörde çalışma süresi, işyerinde çalışma süresi, işyerinde çalışma şekli, çalıştığı departman) gösteren frekans ve yüzde dağılımlarına ait bilgiler yer almaktadır.

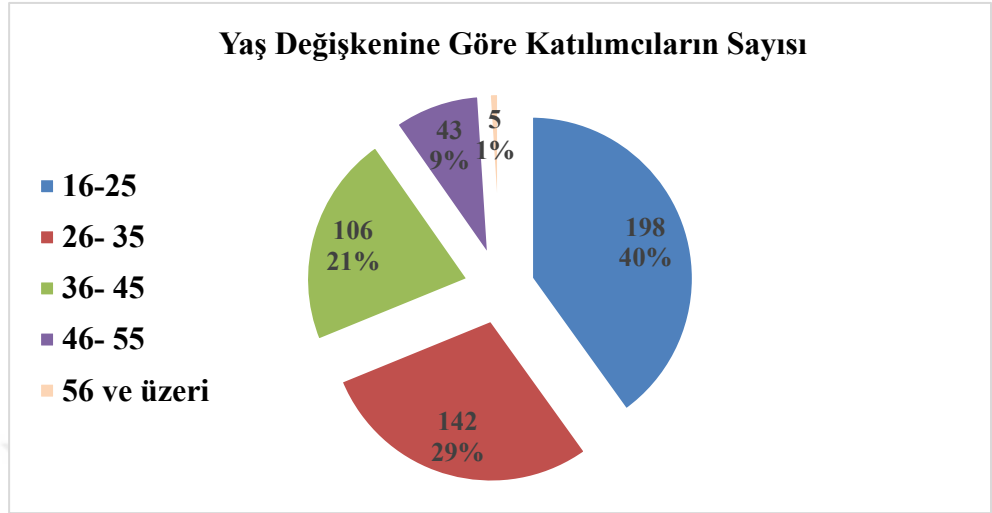
3.1.1. Katılımcılara Ait Sosyo- Demografik Özellikler

Katılımcılara ait sosyo-demografik özellikleri içeren rakam ve yüzdelik dilimleri aşağıda yer alan grafiklerde verilmektedir.



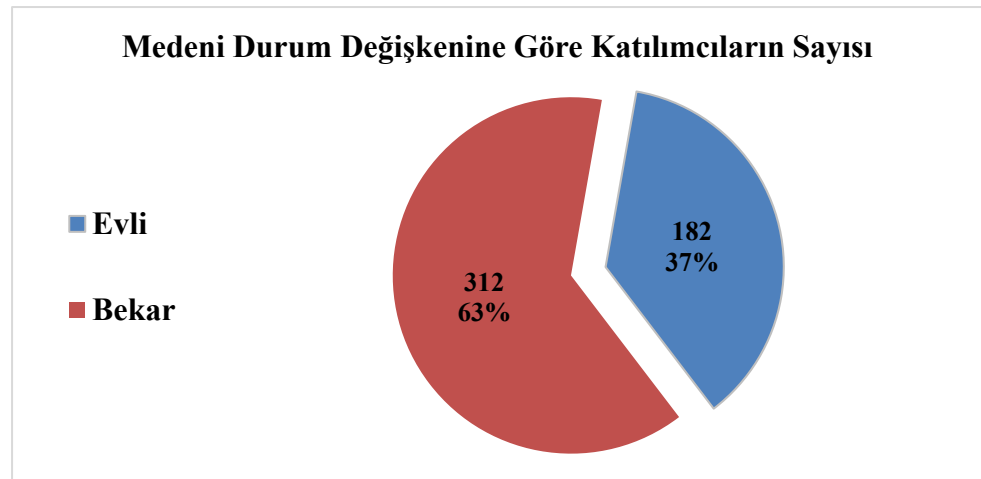
Grafik 3. 1. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların sayısı

Grafik 3.1'e bakıldığında çalışmaya katılan otel çalışanlarının %64'ü erkek, %36'sı ise kadınlardan oluşmaktadır.



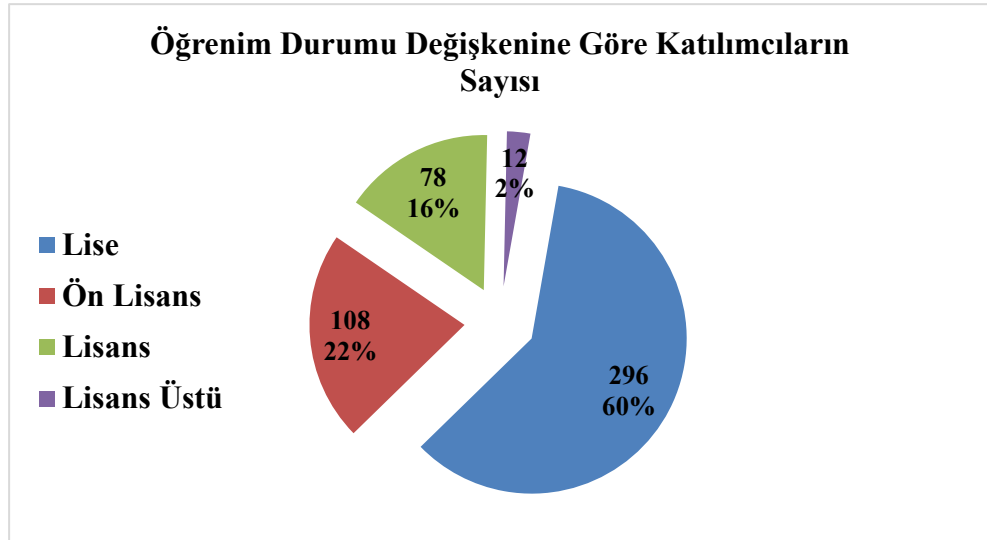
Grafik 3. 2. Yaş değişkenine göre katılımcıların sayısı

Katılımcıların yaş değişkenine göre incelendiği grafik 3.2 ele alındığında otel işletmelerinde çalışanların daha çok gençlerden oluştuğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılanların %40'ı 16-25 yaş aralığında, %29'u 26-35 yaş aralığında, %21'i 36-45 yaş aralığında, %9'u 46-55 yaş aralığında ve sadece %1'i 56 ve üzeri yaş grubu içerisinde yer almaktadır.



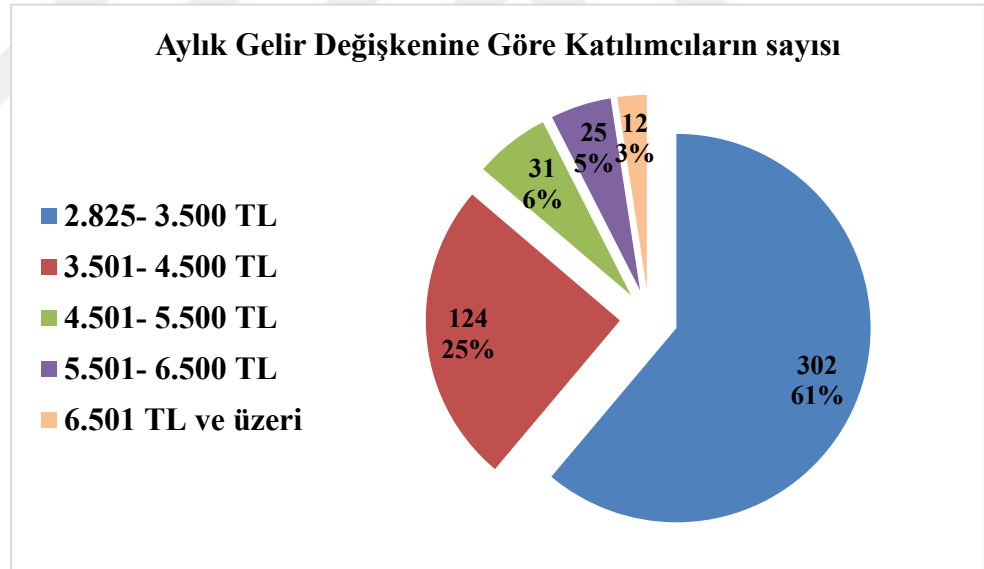
Grafik 3. 3. Medeni durum değişkenine göre katılımcıların sayısı

Grafik 3.3' göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumuna bakıldığında katılımcıların %63'ü bekar, %37'si evli olarak görülmektedir.



Grafik 3. 4. Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcıların durumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumunu gösteren grafik 3.4'e göre katılımcıların %60 gibi büyük bir bölümünün lise mezunu olduğu, %22 oranında ön lisans, %16 lisans ve %2 oranında lisansüstü eğitim aldıkları gözükmemektedir.



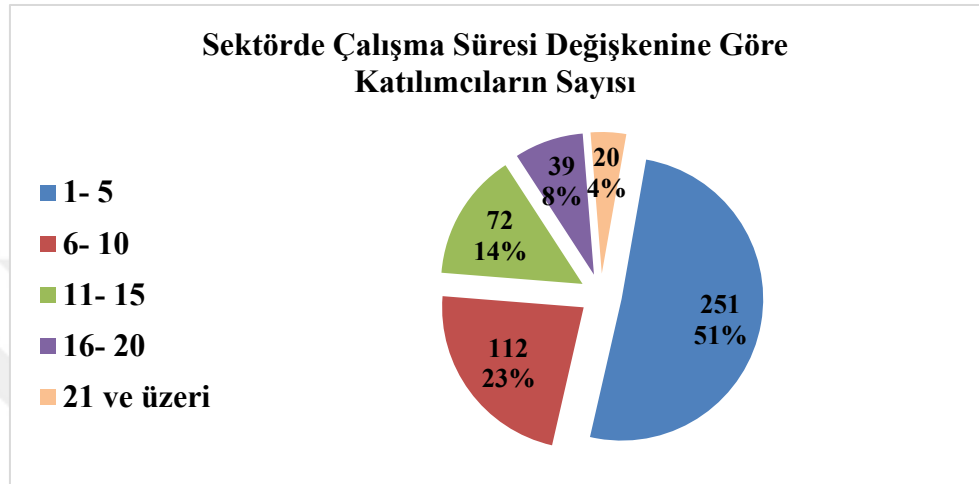
Grafik 3. 5. Aylık gelir değişkenine göre katılımcıların sayısı

Aylık gelir ile ilgili ücret aralıkları belirlenirken en alt gelir grubu o günkü asgari ücret miktarı (2.825 TL) baz alınarak yapılmıştır. Çalışmaya katılan otel çalışanlarının aylık gelir durumlarını gösteren grafiğe bakıldığında %61 gibi oldukça yüksek bir oranda çalışan grubunun asgari ücret seviyesine yakın bir ücret (2.825- 3500 TL) karşılığında çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların %25'i 3.501- 4500 TL

aralığında, %6'sı 4.501- 5.500 TL aralığında, %5'i 5.501-6.500 TL aralığında ve %3'ü ise 6.501 TL ve üzeri bir rakamda ücret almaktadır.

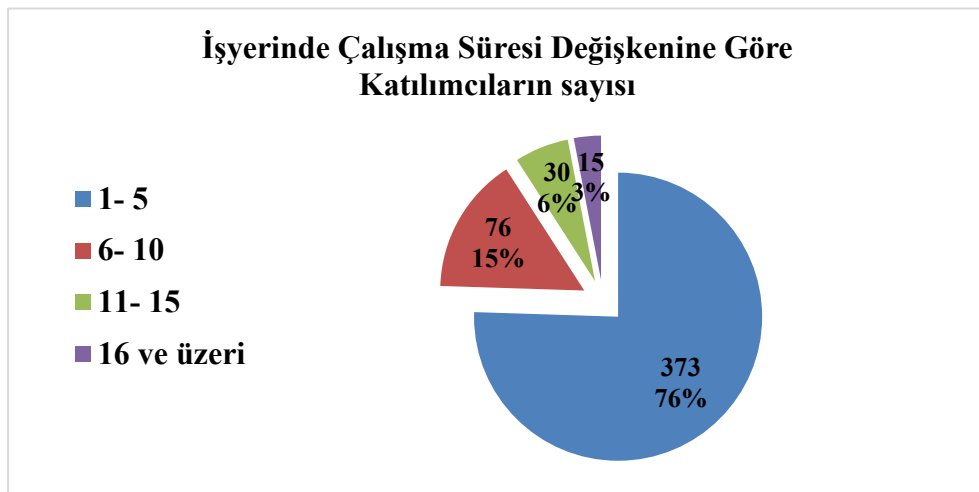
3.1.2. Katılımcılara Ait Çalışma Özellikleri

Katılımcılara ait çalışma özellikleri içeren rakam ve yüzdelik dilimleri aşağıda yer alan grafiklerde verilmektedir.



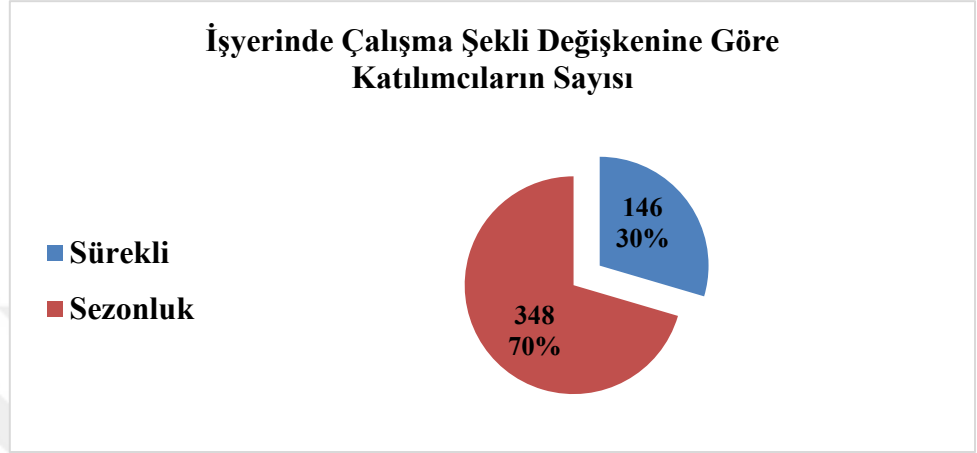
Grafik 3. 6. Sektörde çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların sayısı

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerini gösteren grafik 3.6 dikkate alındığında otel çalışanlarının yarısından fazlasının (%51) sektörde toplam çalışma süresinin 1 ile 5 yıl arasında olduğu gözükmemektedir. Diğer çalışanların verdiği cevaplara bakıldığında ise %23'ü 6 ile 10 yıl, %14'ü 11 ile 15 yıl, %8'i 16 ile 20 yıl ve %4'ü ise 21 yıl ve üzerinde çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.



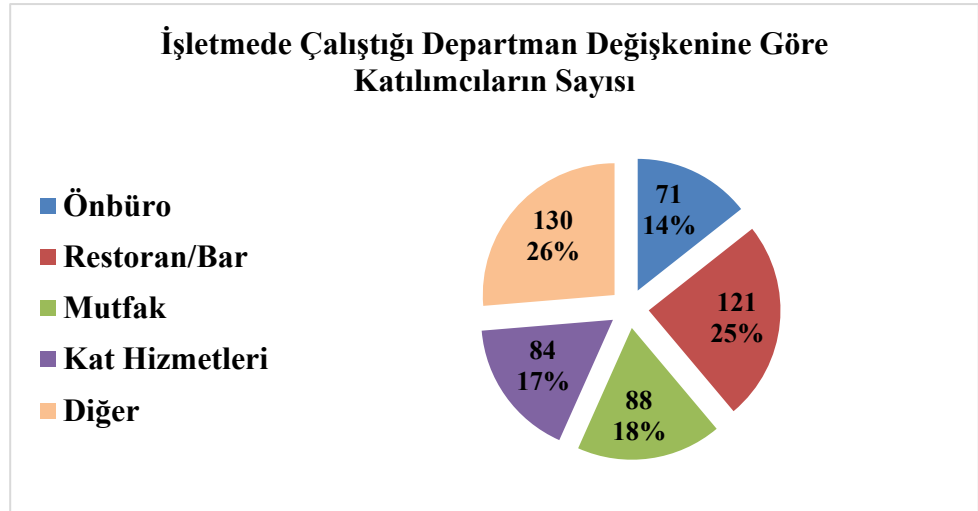
Grafik 3. 7. İşyerinde çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların sayısı

Katılımcıların şu anki işyerlerindeki çalışma sürelerini gösteren yukarıdaki grafiğe baktığımızda araştırmaya katılan otel çalışanlarının %76 gibi oldukça yüksek sayılabacak bir oranda 1 ile 5 yıl arasında cevabını verdikleri gözükmemektedir. Katılımcıların %15'i 6 ile 10 yıl arasında, %6'sı 11 ile 15 yıl arasında ve %3'ü ise 16 yıl ve üzerinde şu anki iş yerlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.



Grafik 3. 8. İşyerinde çalışma şekli değişkenine göre katılımcıların sayısı

Grafik 3.8'e göre otel işletmelerinde çalışan personellerin %0'ı sezonluk olarak %30'u ise sürekli olarak çalışmaktadır.



Grafik 3. 9. İşletmede çalıştığı departman değişkenine göre katılımcıların sayısı

Araştırmaya katılanların işletmede çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarını gösteren yukarıdaki grafiğe bakıldığında çalışanların %25'i restoran/bar bölümünde, %18'i mutfak departmanında, %17'si kat hizmetlerinde, %14'ü ön büro departmanında ve yüzde 26'sı ise güvenlik, animasyon, insan kaynakları, teknik

servis, halkla ilişkiler, muhasebe, satınalma, pazarlama gibi otel işletmelerinde bulunan farklı departmanlarda çalışmaktadır.

3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçmede kullanılan ölçeklerin sahip olması gereken temel özelliklerden biridir. Güvenilirlik aynı zamanda bir ölçüm aracı ile aynı koşullar altında gerçekleştirilen tekrarlanan ölçümlerde ulaşılan ölçüm sonuçlarının kararlılığını gösterir (Ercan ve Kan, 2004: 212).

Cronbach tarafından 1951 senesinde ortaya atılan Cronbach alfa katsayısı (α) Likert tipi ölçeklerde uygulanan bir iç tutarlılık analiz yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004: 212; Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 15). Cronbach alfa sayısı (α) “0” ile “1” arasındaki değerleri alabilir. Cronbach alfa sayısı (α) “0- 0,40” arasında ise güvenilir değil, “0,40- 0,60” arasında ise düşük güvenilirlikte, “0,60- 0,80” arasında oldukça güvenilir ve “0,80- 1,00” arasında ise yüksek güvenilirlikte olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 15).

Araştırmada kullanılan psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ölçeği, psikolojik sözleşme işletme tarafından karşılanma düzeyi ölçeği ve performans ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 3. 1.

Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa (α)
Psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi	0,964
Saygı ve dürüstlük	0,902
Yönetimden destek ve güvenlik	0,921
Ödüllendirme ve fırsat sunma	0,945
Psikolojik sözleşme işletme karşılanma düzeyi ölçeği	0,985
Saygı ve dürüstlük	0,969
Yönetimden destek ve güvenlik	0,959
Ödüllendirme ve fırsat sunma	0,975
Performans Ölçeği	0,914

Tablo 3.1'deki güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında elde edilen sonuçların tamamının “0,80- 1,00” arasında olduğu gözükmektedir. Bu sonuç ise çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

3.3.Faktör Analizi

Birbirleri ile ilişki içinde olan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ve kavramsal olarak da anlamlı yeni boyut veya faktörler şeklinde bulmayı hedefleyen faktör analizi (Büyüköztürk, 2002: 472), yapı geçerliliği olarak da ifade edilen istatistiki tekniklerden biridir (Jonsson, 2000: 1457). Faktör analizi, sosyo-ekonomik durumlar, beslenme düzenleri ya da psikolojik ölçekler gibi karmaşık kavramlarda değişkenler arası ilişkinin araştırılması için faydalı araçlardan biridir. Ölçülemeyen çok sayıda değişkeni yorumlanabilir hale getirerek araştırmacıların incelemelerine yardımcı olur (Eşmekaya, 2019: 33).

Kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı belirlemek için bazı ölçütlere bakılmak durumundadır (Arastaman ve Kısa, 203;2020). Öncelikli olarak korelasyon katsayılarının incelenmesi gerekmektedir. Burada istenilen şey değişkenler arasında korelasyon değerinin yüksek olmasıdır. Düşük korelasyon değerleri ortak faktör oluşulamayacağını ifade eder. Uygulanan Barlett testi değişkenler arası yeterli korelasyon değerlerinin olup olmama durumunu gösterir. Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi ise belirlenen korelasyon değerlerinin büyüklüğü ile kısmi korelasyon değerlerinin büyüklük durumunu karşılaştıran bir test türüdür. KMO değeri 0,5 ve üzerinde olan veriler analiz yapmak için uygun durumda olarak değerlendirilir (Eşmekaya, 2019: 27). KMO değeri için 0,50'nin altındaki değerler kabul edilemez, 0,50- 0,70 arası orta, 0,70- 0,80 arası iyi, 0,80- 0,90 arası çok iyi ve 0,90 ve üzeri ise mükemmel olarak sınıflandırılır (Arastaman ve Kısa, 203;2020).

Faktör analizinde faktör yük değerleri ve açıklanan varyans oranı da yine dikkate alınması gereken değerlerdendir. Faktör yük değeri, ölçekte kullanılan maddelerin faktörler ile ilişkisini açıklayan katsayı olarak bilinir. Genellikle 0,30-0,59 arasındaki yük değerleri orta düzey ve 0,60 ve üzerindeki yük değerleri ise yüksek düzeyde olarak ifade edilir (Büyüköztürk, 2002: 473-474). Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda genellikle ölçeklerle ilgili yapılan analizlerde açıklanan varyans oranları

ile ilgili ise %40 ve %60 arasındaki oranların yeterli düzeyde olduğu bilinmektedir (Yiğit vd., 2008: 42).

Yukarıda verilen bilgiler eşliğinde çalışmamızda kullandığımız psikolojik sözleşme beklenti düzeyi, psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ve performans ölçeklerine faktör analizi değerlendirilmiştir.

3.3.1. Psikolojik Sözleşme Beklenti Düzeyi Ölçeği'ne ait Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait yapı geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. İşçi ve Artan (2010) tarafından üç boyutlu olarak kullanılan ölçek bu çalışmada da üç faktör olarak kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinde faktör yük değerleri .40'ın altında kalan saygı ve dürüstlük ölçeğine ait iki madde (saygı ve dürüstlük- madde 2 ve madde 8) analizden çıkartılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin ilk boyutu (saygı ve dürüstlük) 8 maddeden, ikinci boyutu (yönetimden destek ve güvenlik) 8 maddeden ve üçüncü boyutu ise (ödüllendirme ve fırsat sunma) 14 maddeden oluşmuştur.

Tablo 3. 2.

Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

Psikolojik Sözleşme Beklenti Düzeyi Ölçeğine Ait Maddeler	Ölçek Boyutları			Varyans Açıklama Seviyesi
	Saygı ve Dürüstlük	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	
4. Açık ve dürüst iletişim	,737			18,230
5. İlgi çekici/cazip/iddialı iş	,733			
5. Adil ve eşit davranış	,723			
7. Cazip sağlık olanakları	,717			
10. Anlamlı iş	,707			
6. Rekabetçi/tatmin edici ücret	,705			
9. Yönetimden destek	,657			
1. Terfi ve yükselme olanakları	,626			
22. İş yapabilmek için uygun araçların varlığı		,716		17,009
24. Yüksek sorumluluk gerektiren iş		,710		
18. İş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı		,697		
23. İşe yönelik sürekli eğitimler		,695		
17. Açık hedef ve yönlendirme		,692		
27. İş/istihdam güvenliği		,670		
15. İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları		,603		
28. İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı		,586		
21. Cazip emeklilik olanakları			,773	
25. Tüm iş görenler için eşit olanaklar			,745	
14. Performansa yönelik yapıcı geribildirim			,741	
26. Karar alma sürecine katılım sağlanması			,733	
20. Başarıların takdir edilmesi			,716	
30. Güvenli iş ortamı			,710	

16. İş görenlerin ihtiyaçlarını düşünme	,697	
12. Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	,695	
29. Eğitime yönelik maddi katkı	,665	
19. Seyahat olanakları	,640	
13. Yeni beceriler geliştirme olanakları	,638	26,448
31. Yaratıcılık serbestisi	,600	
11. Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	,558	
32. Esnek çalışma saatleri	,521	
Toplam Varyansı Açıklama Seviyesi (%)	61,687	
KMO Örnek Kütle Yeterliliği	,963	
Barlett Testi	Ki-Kare (df=435)	10907,585
	Sig. (p)	,000
* Ölçek 6'lı niceliğe dayalı (Hiç önemli değil- Çok önemli) olarak kullanılmıştır.		

Tablo 3.2'ye bakıldığında Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,963 ile mükemmel olarak ifade edilebilir düzeydedir. Barlett testi ise (Ki-Kare (df=435) 10907,585; $p < .000$) anlamlı gözükmemektedir. KMO ve Barlett testi sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ölçek boyutlarına ait maddelerin faktör yükleri sırası ile tabloda gösterilmiştir. Saygı ve dürüstlük boyutuna ait maddelerin faktör yükleri 0,626 ile 0,737 arasında, yönetimden destek ve güvenlik boyutuna ait maddelerin faktör yükleri 0,586 ile 0,716 arasında ve ödüllendirme ve fırsat sunma boyutuna ait maddelerin faktör yükleri ise 0,521 ile 0,773 arasında değişmektedir. Bütün maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğu için maddelerin bulunduğu yapı ile uyum sağladığı gözükmemektedir. Bunun yanında saygı ve dürüstlük boyutunun faktör analizi sonucunda özdeğeri 5,469 ve açıkladığı varyans oranı 18,230, yönetimden destek ve güvenlik boyutunun özdeğeri 5,103 ve açıkladığı varyans oranı 17,009 ve son olarak ise ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun özdeğeri 7,935 ve açıkladığı varyans oranı ise 26,448 olarak gözükmemektedir. Ölçeğin tamamına ait açıklanan toplam varyans oranı 61,687'dir ve bu oranın yeterli olduğu söylenebilir.

3.3.2. Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi Ölçeği'ne ait Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğine ait yapı geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. İşçi ve Artan (2010) tarafından üç boyutlu olarak kullanılan ölçek bu çalışmada da üç faktör olarak kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğinde faktör yük değerleri ,40'ın altında kalan herhangi bir madde gözükmemektedir. Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğinin ilk boyutu (saygı ve dürüstlük) 10 maddeden, ikinci boyutu (yönetimden destek ve

güvenlik) 8 maddeden ve üçüncü boyutu ise (ödüllendirme ve fırsat sunma) 14 maddeden oluşmuştur.

Tablo 3. 3.

Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi Ölçeğine Ait Maddeler	Ölçek Boyutları ve Faktör Yükleri			Varyans Açıklama Seviyesi
	Saygı ve Dürüstlük	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Ödüllendirm e ve Fırsat Sunma	
3. Açık ve dürüst iletişim	,809			27,345
4. Adil ve eşit davranış	,798			
2. Güven ve saygı	,789			
5. İlgi çekici/cazip/iddialı iş	,784			
9. Yönetimden destek	,783			
10. Anlamlı iş	,775			
8. İşine hakim yönetim	,770			
7. Cazip sağlık olanakları	,767			
6. Rekabetçi/tatmin edici ücret	,740			
1. Terfi ve yükselme olanakları	,692			
18. İş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı		,726		20,552
17. Açık hedef ve yönlendirme		,721		
22. İş yapabilmek için uygun araçların varlığı		,709		
15. İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları		,696		
24. Yüksek sorumluluk gerektiren iş		,660		
27. İş/istihdam güvenliği		,642		
23. İşe yönelik sürekli eğitimler		,636		
28. İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı		,565		
26. Karar alma sürecine katılım sağlanması			,780	29,358
25. Tüm iş görenler için eşit olanaklar			,760	
30. Güvenli iş ortamı			,753	
31. Yaratıcılık serbestisi			,732	
29. Eğitime yönelik maddi katkı			,715	
20. Başarıların takdir edilmesi			,712	
19. Seyahat olanakları			,705	
32. Esnek çalışma saatleri			,701	
21. Cazip emeklilik olanakları			,684	
16. İş görenlerin ihtiyaçlarını düşünme			,682	
13. Yeni beceriler geliştirme olanakları			,650	29,358
14. Performansa yönelik yapıcı geribildirim			,644	
11. Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler			,585	
12. Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları			,568	
Toplam Varyans Açıklama Seviyesi (%)		77,344		
KMO Örnek Kütle Yeterliliği		,979		
Barlett Testi	Ki-Kare (df= 496)	19708,161		
	Sig. (p)	,000		

* Ölçek 6'lı niceliğe dayalı (Hiç karşılanmıyor- Tamamen karşılanıyor) olarak kullanılmıştır.

Tablo 3.3'e bakıldığında Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,979 ile mükemmel olarak ifade edilebilir düzeydedir. Barlett testi ise (Ki-Kare (df=496) 19708,161; p= ,000) anlamlı gözükmemektedir. KMO ve Barlett testi sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ölçek boyutlarına ait maddelerin faktör yükleri sırası ile tabloda gösterilmiştir. Saygı ve dürüstlük boyutuna ait maddelerin faktör yükleri 0,692 ile 0,809 arasında, yönetimden destek ve güvenlik boyutuna ait maddelerin faktör yükleri 0,565 ile 0,726 arasında ve

ödüllendirme ve fırsat sunma boyutuna ait maddelerin faktör yükleri ise 0,568 ile 0,780 arasında değişmektedir. Bütün maddelerin faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğu için maddelerin bulunduğu yapı ile uyum sağladığı gözükmemektedir. Bunun yanında saygı ve dürüstlük boyutunun faktör analizi sonucunda özdeğeri 8,779 ve açıkladığı varyans oranı 27,435, yönetimden destek ve güvenlik boyutunun özdeğeri 6,577 ve açıkladığı varyans oranı 20,552 ve son olarak ise ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun özdeğeri 9,394 ve açıkladığı varyans oranı ise 29,358 olarak gözükmemektedir. Ölçeğin tamamına ait açıklanan toplam varyans oranı 77,344'dür ve bu oranın yeterli olduğu söylenebilir.

3.3.3. Çalışan Performansı Ölçeği'ne ait Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan çalışan performansı ölçeğine ait yapı geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından tek boyutlu olarak kullanılan ölçek bu çalışmada da tek faktör olarak kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu çalışan performansı ölçeğinde faktör yük değerleri 0,40'ın altında kalan herhangi bir madde olmamıştır.

Tablo 3. 4.

Çalışan performansı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Maddeler		Faktör Yükleri
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.		,887
4. Görevimi tam zamanında tamamlıyorum.		,881
6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.		,879
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.		,827
3. Morallerim yüksektir.		,791
2. Devamsızlık oranlarım düşüktür.		,751
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.		,728
Toplam Varyansı Açıklama Seviyesi (%)		67,706
KMO Örnek Kütle Yeterliliği		,908
Barlett Testi	Ki-Kare (df= 21) Sig. (p) ,000	2467,489
* Ölçeğin uygulanmasında Kesinlikle katılıyorum ve Kesinlikle katılmıyorum aralığında 5'li Likert Sistemi ölçek kullanılmıştır.		

Tablo 3.4'e bakıldığında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,908 ile mükemmel olarak ifade edilebilir düzeydedir. Barlett testi ise (Ki-Kare (df=21) 2467,489; p= .000) anlamlı gözükmemektedir. KMO ve Barlett testi sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ölçek maddelerin faktör yükleri sırası ile tabloda gösterilmiştir. Ölçekte bulunan 7 maddeye ait faktör yük değerleri 0,40'ın üzerinde olduğu için maddelerin bulunduğu yapı ile

uyum sağladığı gözükmetedir. Bunun yanı sıra çalışan performansı ölçeğinin faktör analizi sonucunda özdeğeri 4,739 ve açıkladığı varyans oranı 67,706 gözükmetedir.

3.4. Bağımlı Örneklem T Testi (Paired Sample T Test)

Çalışanların işletmelerde işe başlarken sahip oldukları beklentileri ile çalıştıkları süre içerisinde işletmeler tarafından bu beklentilerin karşılanma düzeyinin belirlenebilmesi için bağımlı örneklem t testi (Paired Sample t test) uygulanmıştır.

Bağımlı örneklem t testi (paired sample t test) birbiri ile ilişki içinde olan iki grubun ortalaması ile ilgili bilgi verir. Bu grup çift veya eşleştirilmiş ve tekrar eden gözlemleri de (öncesi ve sonrası gibi) içerebilmektedir (Öndeş, 2019: 76). Başka bir deyişle bağımlı örneklem t testi deney öncesi ve sonrasında elde edilen değerlerin karşılaştırılması gerektiğinde kullanılan bir test türüdür (Eymen, 2007: 113). Bu kapsamda aynı maddelerden oluşan ölçek ile öncesinde çalışan beklenti düzeyleri ölçülmüş ve yine aynı ifadelerle işletmenin beklentileri karşılama düzeyi ölçülerek arada oluşan fark ihlal düzeyi olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla oluşturulan formül şu şekildedir:

$$\text{Çalışan beklenti düzeyi} - \text{İşletme karşılama düzeyi} = \text{İhlal}$$

Tablo 3. 5.

Psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutları çalışan beklenti düzeyi, işletme karşılama ve ihlal düzeyleri

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ VE BOYUTLARI	Çalışan Beklenti Düzeyi			İşletme Karşılama Düzeyi			İhlal Düzeyi	Sig. (p)
	$\bar{X}$	S.S.	D.K. (%)	$\bar{X}$	S.S.	D.K. (%)	Fark	
Psikolojik Sözleşme Ölçeği	5,43	0,645	11,87	4,18	1,300	31,10	1,25	,000
Saygı ve Dürüstlük Boyutu	5,47	0,683	12,48	4,23	1,371	32,41	1,24	,000
Yönetimden Destek ve Güvenlik Boyutu	5,42	0,702	12,95	4,16	1,344	32,30	1,25	,000
Ödüllendirme ve Fırsat Sunma Boyutu	5,41	0,733	13,54	4,15	1,408	33,92	1,26	,000

Yukarıdaki tabloda psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutları için çalışan beklenti düzeyleri ile işletme karşılama düzeylerinin ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki fark (ihlal düzeyi) verilmiştir. Elde edilen verilere göre psikolojik sözleşme ölçeğinin tamamı için çalışan beklenti düzeyi ortalaması 5,43, işletme karşılama

düzeyi ortalaması 4,18 çıkmıştır. Bu iki sonuç arasındaki farka bakıldığında ise psikolojik sözleşme ihlal düzeyi 1,25 olarak gözükmemektedir. 1,25 olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşme ihlal düzeyi çalışanların işe başlarken sahip oldukları beklenti düzeyleri ile işletme karşılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p= 0,000 < 0,050$).

Tablo 4.5’de psikolojik sözleşme ölçeği boyutlarına bakıldığında ise “saygı ve dürüstlük” boyutu için çalışan beklenti düzeyi 5,47 ile ortalaması en yüksek çıkan boyut durumunda olup işletme karşılama düzeyi 4,23 olarak, ihlal düzeyi ise 1,24 olarak gerçekleşmiştir. Yönetimden destek ve güvenlik boyutu için çalışan beklenti düzeyi 5,42, işletme karşılama düzeyi 4,16 ve ihlal düzeyi 1,25 olarak gözükmemektedir. Son olarak “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu için ise çalışan beklenti düzeyi 5,41, işletme karşılama düzeyi 4,15 ve ihlal düzeyi 1,26 olarak bulunmuştur. Değişim katsayıları ise psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeği için (%11,87) verilen cevapların karşılama düzeyi ölçeği (%31,1) için verilen cevaplara göre daha düşük değişkenliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tüm boyutlar için çıkan sonuçlara bakıldığında psikolojik sözleşme ölçeğinin tamamında olduğu gibi ortaya çıkan ihlal düzeyleri çalışanların işe başlarken sahip oldukları beklenti düzeyleri ile işletme karşılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p= 0,000 < 0,050$).

Tablo 3. 6.

Psikolojik sözleşme ölçek maddeleri çalışan beklenti düzeyi, işletme karşılama ve ihlal düzeyleri

MADDELER	Psikolojik Sözleşme Kişi İçin Önem düzeyi			Psikolojik Sözleşme İşletme Karşılama Düzeyi			İhlal Düzeyi	Sig. (p)
	$\bar{X}$	S.S.	D. K. (%)	$\bar{X}$	S.S.	D. K. (%)	Fark	
Terfi ve yükselme olanakları	5,37	1,015	18,90	4,00	1,609	40,22	1,379	,000
Güven ve saygı	5,65	0,689	12,19	4,37	1,500	34,32	1,281	,000
Açık ve dürüst iletişim	5,63	0,722	12,82	4,37	1,500	34,32	1,261	,000
Adil ve eşit davranış	5,64	0,748	13,26	4,17	1,553	37,24	1,474	,000
İlgi çekici/cazip/iddialı iş	5,35	0,956	17,86	4,22	1,493	35,37	1,126	,000
Rekabetçi/tatmin edici ücret	5,39	0,978	18,14	3,98	1,606	40,35	1,407	,000
Cazip sağlık olanakları	5,45	0,888	16,29	4,30	1,504	34,97	1,158	,000

İşine hakim yönetim	5,55	0,852	15,35	4,41	1,545	35,03	1,146	,000
Yönetimden destek	5,49	0,868	15,81	4,31	1,580	36,65	1,184	,000
Anlamli iş	5,50	0,882	16,03	4,27	1,609	37,68	1,235	,000
Performansa bağı maaş ve ekstra ödemeler	5,38	0,979	18,19	3,96	1,613	40,73	1,421	,000
Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	5,42	0,878	16,19	4,12	1,526	37,03	1,302	,000
Yeni beceriler geliştirme olanakları	5,44	0,842	15,47	4,11	1,522	37,03	1,332	,000
Performansa yönelik yapıcı geribildirim	5,43	0,825	15,19	4,14	1,517	36,64	1,296	,000
İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	5,42	0,876	16,16	4,31	1,452	33,68	1,111	,000
İş görenlerin ihtiyaçlarını düşünme	5,46	0,836	15,31	4,15	1,536	37,01	1,306	,000
Açık hedef ve yönlendirme	5,41	0,845	15,61	4,19	1,494	35,65	1,227	,000
İşi yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	5,42	0,908	16,75	4,36	1,518	34,81	1,067	,000
Seyahat olanakları	5,15	1,220	23,68	3,93	1,658	42,18	1,219	,000
Başarıların takdir edilmesi	5,45	0,962	17,65	4,02	1,670	41,54	1,429	,000
Cazip emeklilik olanakları	5,27	1,111	21,08	4,00	1,625	40,62	1,265	,000
İşi yapabilmek için uygun araçların varlığı	5,42	0,954	17,60	4,30	1,560	36,27	1,119	,000
İşe yönelik sürekli eğitimler	5,39	0,988	18,33	4,15	1,636	39,42	1,241	,000
Yüksek sorumluluk gerektiren iş	5,40	0,930	17,22	4,27	1,527	35,76	1,123	,000
Tüm iş görenler için eşit olanaklar	5,49	0,896	16,32	4,07	1,596	39,21	1,423	,000
Karar alma sürecine katılım sağlanması	5,44	0,918	16,87	4,02	1,690	42,03	1,423	,000
İş/istihdam güvenliği	5,51	0,822	14,91	4,33	1,560	36,02	1,176	,000
İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	5,48	0,870	15,87	4,28	1,581	36,93	1,202	,000
Eğitime yönelik maddi katkı	5,38	0,991	18,42	4,00	1,707	42,67	1,381	,000
Güvenli iş ortamı	5,54	0,841	15,18	4,45	1,522	34,20	1,089	,000
Yaratıcılık serbestisi	5,44	0,907	16,67	4,18	1,629	38,97	1,261	,000
Esnek çalışma saatleri	5,41	0,965	17,83	4,12	1,748	42,42	1,289	,000

Tablo 3.6’da psikolojik sözleşme ölçeğinde yer alan maddeleri ait çalışan beklenti düzeyi, işletme karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlal düzeyleri verilmiştir. Her bir madde tek tek dikkate alındığında en yüksek beklenti düzeylerinin 5,65 ortalama ile “güven ve saygı”, 5,64 ortalama ile “adil ve eşit davranış” ve 5,63 ortalama ile “açık ve dürüst iletişim” maddelerine ait olduğu gözükmemektedir. En düşük

beklenti düzeylerine bakıldığında ise 5,15 ortalama ile “seyahat olanakları”, 5,27 ortalama ile “cazip emeklilik olanakları” ve 5,35 ortalama ile “ilgi çekici/ cazip/ iddialı iş” maddeleri dikkat çekmektedir.

Çalışan beklentilerinin en yüksek oranda karşılandığı maddelere bakıldığında 4,45 ortalama ile “güvenli iş ortamı”, 4,41 ortalama ile “işine hakim yönetim” ve 4,37 ortalama ile “açık ve dürüst iletişim” maddeleri ön plana çıkmaktadır.

Çalışan beklentilerinin işletmeler tarafından en düşük düzeyde karşılandığı maddelere bakıldığında 3,93 ortalama ile “seyahat olanakları”, 3,96 ortalama ile “performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler” ve 3,98 ortalama ile “rekabetçi/ tatmin edici ücret” maddeleri dikkat çekmektedir.

Çalışan beklentileri ile işletme karşılama düzeyi arasındaki fark olarak ifade ettiğimiz psikolojik sözleşme ihlalinin en yüksek düzeyde gerçekleştiği maddelere baktığımızda 1,474 ortalama fark ile “adil ve eşit davranış”, 1,429 ortalama fark ile “başarıların takdir edilmesi” ve 1,423 ortalama fark ile “karar alma sürecine katılım sağlanması” maddeleri dikkat çekmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin en düşük düzeyde gerçekleştiği maddelere baktığımızda ise 1,067 ortalama fark ile “iş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı”, 1,089 ortalama fark ile “güvenli iş ortamı” ve 1,111 ortalama fark ile “işini bilen/ deneyimli iş arkadaşları” maddeleri gözükmektedir.

Ölçekte yer alan tüm maddeler ile ilgili değişim katsayılarına bakıldığında psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeği maddeleri için verilen cevapların karşılama düzeyi ölçeği maddeleri için verilen cevaplara göre daha düşük değişkenliğe sahip olduğu görülmektedir. Yine psikolojik sözleşme ölçeğinin tüm maddeleri tek tek incelendiğinde psikolojik sözleşme ölçeğinin tamamında ve alt boyutlarında olduğu gibi ortaya çıkan ihlal düzeyleri çalışanların işe başlarken sahip oldukları beklenti düzeyleri ile işletme karşılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=0,000 < 0,050$).

3.5. Tanımlayıcı İstatistikler

İstatistiki çalışmaların normal dağılım göstermesi hipotezlerin test edilmesinde ihtiyaç duyulan parametrik analizlerin yapılabilmesi için gerekli olan bir varsayımdır (Kalaycı, 2010: 53). Eldeki verilerin normal dağılım gösterip

göstermedikleri çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları dikkate alınarak değerlendirilebilir (Koçdar vd., 2017: 174).

Tablo 3. 1.

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine dair betimsel istatistikler

Faktörler	Madde Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Saygı ve Dürüstlük	10	4,23	1,371	-,613	-,317
Yönetimden Destek ve Güvenlik	8	4,16	1,344	-,478	-,551
Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	14	4,15	1,408	-,535	-,539
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi Ölçeği	32	4,18	1,300	-,536	-,497

Tablo 3.7'ye bakıldığında psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin saygı ve dürüstlük alt boyutunun çarpıklık değeri -0,613, basıklık değeri ise -0,551, yönetimden destek ve güvenlik boyutunun çarpıklık değeri -0,478, basıklık değeri ise -0,551, ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun çarpıklık değeri -0,535, basıklık değeri ise -0,539 ve psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin geneline ait çarpıklık değeri -0,536, basıklık değeri ise -0,497 olarak gözlemlenmiştir. Ölçeğe ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 sınırları içinde sifıra yakın olduğu belirlenmiştir. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin standart sapma değerleri ise 1,300 ve 1,408 arasında değişmektedir. Elde edilen bu bilgilere göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi değişkenine ait verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılabilir (Albayrak 2006: 52; Kalaycı, 2010: 209).

Tablo 3.7'de psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin ortalama değerleri ele alındığında ölçeğin genel ortalaması 4,18; saygı ve dürüstlük boyutunun 4,23, yönetimden destek ve güvenlik boyutunun 4,16 ve ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun ise 4,15 olduğu gözükmemektedir. Boyutlara ait ortalamalar birbirine yakın olarak gözükse de işletmeler tarafından çalışanların saygı ve dürüstlük boyutuna dair beklentilerinin daha fazla karşılandığı söylenebilir.

Tablo 3. 2.

Çalışan performansı ölçeğine dair betimsel istatistikler

Faktörler	Madde Sayısı	Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma	Skewnws (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Çalışan Performansı Ölçeği	7	4,17	,820	-1,520	2,995

Tablo 3.8'e bakıldığında çalışan performansı ölçeğine ait çarpıklık değerinin -1,520 ve basıklık değerinin ise 2,995 olduğu gözlemlenmiştir. Ölçeğe ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 sınırları içinde sifıra yakın olduğu belirlenmiştir. Çalışan performansı ölçeğinin standart sapma değeri ise 0,820'dir. Elde edilen bu bilgilere göre çalışan performansı değişkenine ait verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılabilir (Albayrak 2006: 52; Kalaycı, 2010: 209). Çalışan performansı ölçeğine ait ortalama ise 4,17 olarak gerçekleşmiştir.

3.6. Bağımsız Örneklem T- Testi Sonuçları

Bağımsız örneklem t-testi bağımsız iki gruba ait ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla kullanılan istatistiki analiz yöntemidir (Ulus ve Köksal, 2012: 4654). Bağımsız örneklem t-testi istatistiğinin uygulanması verilerin normal dağılım göstermesi, iki grup üyelerinin birbirinden bağımsız olması, grup varyanslarının homojen olması gibi varsayımların sağlanmasına bağlıdır (Perry vd., 2014: 120). Bağımsız örneklem t-testi istatistiği sonuçlarının grup varyanslarının homojen olup olmamasından dolayı farklı olacağı göz önünde bulundurularak t-testi uygulanmadan grup varyanslarının test edilmesi gerekmektedir. Grup varyanslarının homojen olup olmadığının ($p>0,05$) belirlenebilmesi için Levene Testi kullanılabilir (Ulus ve Köksal, 2012: 4654).

Cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli değişkenleri ($H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7, H_8$ ve H_9) için yapılan Bağımsız Örneklem T Testi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

H_1 : Cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_2 : Cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılama düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_3 : Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 3.

Çalışanların cinsiyet değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Cinsiyet	Sayı (N)	$\bar{X}$	Ss	t	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve Dürüstlük	Kadın	178	5,43	,7366	-956	,340
		Erkek	316	5,50	,6521		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Kadın	178	5,40	,7402	-542	,588
		Erkek	316	5,43	,6807		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Kadın	178	5,37	,7695	-915	,360
		Erkek	316	5,43	,7122		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Kadın	178	5,39	,6956	-892	,373
		Erkek	316	5,45	,6150		
	Saygı ve Dürüstlük	Kadın	178	4,14	1,4743	-1,041	,299
		Erkek	316	4,28	1,3094		
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi Ölçeği	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Kadın	178	4,02	1,3947	-1,762	,079
		Erkek	316	4,24	1,3102		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Kadın	178	3,96	1,4799	-2,234	,026
		Erkek	316	4,25	1,3569		
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Kadın	178	4,03	1,3847	-1,813	,071
		Erkek	316	4,26	1,2455		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	Kadın	178	4,16	,8088	-337	,736
		Erkek	316	4,18	,8287		

Tablo 3.9'daki t-testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyet değişkenine göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin geneli ve alt boyutları ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yine psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin geneli, “saygı ve dürüstlük” ve “yönetimden destek ve güvenlik” boyutları ile ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı fakat “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu ile ilgili ise ($p=,026$) anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan performansı ölçeği skorlarına göre ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_1 , H_2 ve H_3 hipotezleri red edilmiştir.

H_4 : Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_5 : Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_6 : Medeni durum değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 4.

Çalışanların medeni durum değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Medeni Durum	Sayı (N)	$\bar{X}$	Ss	t	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve Dürüstlük	Evli	182	5,39	,7946	-1,835	,067
		Bekar	312	5,52	,6064		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Evli	182	5,33	,7952	-2,142	,033
		Bekar	312	5,47	,6368		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Evli	182	5,31	,7940	-2,105	,036
		Bekar	312	5,46	,6907		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Evli	182	5,34	,7418	-2,225	,027
		Bekar	312	5,48	,5760		
	Saygı ve Dürüstlük	Evli	182	4,10	1,4278	-1,641	,101
		Bekar	312	4,31	1,3338		
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Evli	182	4,04	1,4395	-1,512	,131
		Bekar	312	4,23	1,2824		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Evli	182	3,98	1,4982	-1,987	,042
		Bekar	312	4,25	1,3454		
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Evli	182	4,03	1,3940	-1,841	,066
		Bekar	312	4,26	1,2373		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	Evli	182	4,12	,8401	-1,034	,302
		Bekar	312	4,20	,8093		

Tablo 3.10'daki t-testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin genelinde ($p=,027$) ve alt boyutlarından olan “yönetimden destek ve güvenlik” ($p=,033$) ve “ödüllendirme ve fırsat sunma” ($p=,036$) boyutlarında anlamlı anlamlı bir farklılık olduğu fakat “saygı ve dürüstlük” ($p=,067$) boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin geneli, “saygı ve dürüstlük” ve “yönetimden destek ve güvenlik” boyutları ile ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı fakat “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu ile ilgili ise ($p=,042$) anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan performansı ölçeği skorlarına göre ise medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_4 hipotezi kabul edilirken H_5 ve H_5 hipotezleri red edilmiştir.

H_7 : Çalışma şekli değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_8 : Çalışma şekli değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₉: Çalışma şekli değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 5.

Çalışanların çalışma şekli değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Çalışma Şekli	Sayı (N)	$\bar{X}$	Ss	t	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve Dürüstlük	Sürekli	146	5,46	,6796	-,237	,813
		Sezonluk	348	5,48	,6863		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Sürekli	146	5,37	,6413	-,913	,362
		Sezonluk	348	5,44	,7263		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Sürekli	146	5,38	,6999	-,476	,634
		Sezonluk	348	5,42	,7475		
Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Sürekli	146	5,40	,6034	-,585	,559
		Sezonluk	348	5,44	,6622		
	Saygı ve Dürüstlük	Sürekli	146	4,52	1,1912	3,322	,001
		Sezonluk	348	4,11	1,4240		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Sürekli	146	4,35	1,2313	2,059	,040
		Sezonluk	348	4,08	1,3825		
Çalışan Performansı Ölçeği	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Sürekli	146	4,28	1,3132	1,327	,185
		Sezonluk	348	4,09	1,4444		
	Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi	Sürekli	146	4,37	1,1659	2,307	,022
		Sezonluk	348	4,09	1,3467		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	Sürekli	146	4,21	,7960	,572	,568
		Sezonluk	348	4,16	,8318		

Tablo 3.11'deki t-testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların çalışma şekli değişkenine göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin geneli ve alt boyutları ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğinin geneli ($p=,022$), “saygı ve dürüstlük” ($p=,001$) ve “yönetimden destek ve güvenlik” boyutları ($p=,040$) ile ilgili anlamlı bir farklılık olduğu fakat “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu ile ilgili ise ($p=,185$) anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Çalışan performansı ölçeği skorlarına göre ise çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H₈ hipotezi kabul edilirken H₇ ve H₉ hipotezleri red edilmiştir.

3.7. Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ikiden çok bağımsız gruba ait ortalamaların birbirinden farklı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla kullanılan istatistiki bir analiz yöntemidir (Perry vd., 2014: 157). Bu analizde F istatistiğinin uygulanması verilerin normal dağılım göstermesi, grup üyelerinin birbirinden bağımsız olması ve grup varyanslarının homojen olması gibi varsayımların sağlanmasına bağlıdır (Karagöz, 2013: 79- 80). Grup varyanslarının homojen olup olmadığının ($p>0,05$) belirlenebilmesi amacıyla Levene Testi kullanılabilir (Yener, 2013: 229).

Yapılan analizlerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması durumunda farklılığın hangi önem seviyesinde, hangi boyutlara ait olduğunu saptayabilmek için Asgari Önemli Fark (AÖF, LSD), Duncan ve Tukey gibi birçok test yöntemi kullanılmaktadır (Açıkgöz ve Açıkgöz, 2001: 137). Bu çalışmada Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference - LSD) Testi kullanılmıştır.

Yaş, öğrenim durumu, sektörde çalışma süresi, iş yerinde çalışma süresi, çalıştığı departman ve aylık gelir değişkenleri ($H_{10}, H_{11}, H_{12}, H_{13}, H_{14}, H_{15}, H_{16}, H_{17}, H_{18}, H_{19}, H_{20}, H_{21}, H_{22}, H_{23}, H_{24}, H_{25}, H_{26}$ ve H_{27}) için yapılan ANOVA analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır;

H_{10} : Yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{11} : Yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılama düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{12} : Yaş değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 6.

Çalışanların yaş değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Yaş	Sayı (N)	Min-Mak	$\bar{X}$	Ss	ANOVA Testi (F)	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Saygı ve Dürüstlük	16-25	198	1- 6	5,53	,5758	1,235	,296
		26-35	142	1- 6	5,48	,6974		
		36-45	106	1- 6	5,40	,8020		
		46 ve üzeri	48	1- 6	5,37	,7618		
		Toplam	494	1- 6	5,47	,6837		

Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	16-25	198	1- 6	5,50	,6250	1,772	,152
		26-35	142	1- 6	5,42	,7489		
		36-45	106	1- 6	5,32	,7850		
		46 ve üzeri	48	1- 6	5,32	,6485		
		Toplam	494	1- 6	5,42	,7022		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	16-25	198	1- 6	5,46	,6826	2,470	,061
		26-35	142	1- 6	5,46	,7066		
		36-45	106	1- 6	5,32	,7572		
		46 ve üzeri	48	1- 6	5,20	,9073		
		Toplam	494	1- 6	5,41	,7332		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	16-25	198	1- 6	5,49	,5659	2,201	,087
		26-35	142	1- 6	5,46	,6518		
		36-45	106	1- 6	5,34	,7558		
		46 ve üzeri	48	1- 6	5,28	,7160		
		Toplam	494	1- 6	5,43	,6450		
	Saygı ve Dürüstlük	16-25	198	1- 6	4,36	1,3179	1,361	,254
		26-35	142	1- 6	4,21	1,2700		
		36-45	106	1- 6	4,16	1,4422		
		46 ve üzeri	48	1- 6	3,95	1,6720		
		Toplam	494	1- 6	4,23	1,3713		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	16-25	198	1- 6	4,38	1,2623	3,710	,012
		26-35	142	1- 6	4,07	1,2984		
		36-45	106	1- 6	4,06	1,3279		
		46 ve üzeri	48	1- 6	3,76	1,6892		
		Toplam	494	1- 6	4,16	1,3441		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	16-25	198	1- 6	4,43	1,2902	5,900	,001
		26-35	142	1- 6	4,09	1,4077		
		36-45	106	1- 6	3,92	1,3879		
		46 ve üzeri	48	1- 6	3,64	1,6870		
		Toplam	494	1- 6	4,15	1,4081		
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	16-25	198	1- 6	4,40	1,2000	4,077	,007
		26-35	142	1- 6	4,12	1,2698		
		36-45	106	1- 6	4,03	1,3081		
		46 ve üzeri	48	1- 6	3,77	1,6171		
		Toplam	494	1- 6	4,18	1,3006		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	16-25	198	1- 5	4,24	,8009	1,070	,362
		26-35	142	1- 5	4,10	,8032		
		36-45	106	1- 5	4,20	,8928		
		46 ve üzeri	48	1- 5	4,06	,7857		
		Toplam	494	1- 5	4,17	,8209		

Tablo 3.12'ye göre yaş değişkenine ait psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlara bakıldığında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) görülmemiştir. Yaş değişkenine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “saygı ve dürüstlük” boyutu skorları için yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözükmezken “yönetimden destek ve güvenlik” ($p=,012$), “ödüllendirme ve fırsat sunma” ($p=,001$) boyutları ve psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin tamamı ($p=,007$) için yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference - LSD) Testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 7.

LSD testi: Psikolojik sözleşme yaş grupları

Ölçek	Boyutlar	Yaş (1)	Yaş (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	16-25	26-35	,31632	,14661	,031
			36-45	,32748	,16045	,042
			46 ve üzeri	,61940	,21449	,004
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	16-25	26-35	,33475	,15259	,029
			36-45	,50779	,16700	,002
			46 ve üzeri	,79297	,22324	,000
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi Geneli	26-35	46 ve üzeri	,45823	,23167	,048
			36-45	,36708	,15509	,018
			46 ve üzeri	,62926	,20732	,003

Tablo 3.13'deki psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi yaş gruplarına ait skorlara bakıldığında;

- Yönetimden destek ve güvenlik boyutunda 16-25 yaş grubu skoru ile diğer yaş grupları skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur.
- Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunda 16-25 yaş grubu skoru ile diğer yaş grupları skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur.
- Ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunda 26-35 yaş grubu skoru ile 46 ve üzeri yaş grubu skoru arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin genelinde ise 16-25 yaş grubu skoru ile 36-45 ve 46 ve üzeri yaş skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) gözlemlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_{11} hipotezi kabul edilirken H_{10} ve H_{12} hipotezleri red edilmiştir.

H_{13} : Öğrenim durumu değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{14} : Öğrenim durumu değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{15} : Öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 8.

Çalışanların öğrenim durumu değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Öğrenim Durumu	Sayı (N)	Min-Mak	$\bar{X}$	Ss	ANOVA Testi (F)	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	Lise	296	1- 6	5,52	,68021	1,191	,313
		Ön Lisans	108	1- 6	5,38	,68472		
		Lisans	78	1- 6	5,44	,64354		
		Lisansüstü	12	1- 6	5,37	,96531		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Toplam	494	1- 6	5,47	,68372	2,744	,043
		Lise	296	1- 6	5,45	,68788		
		Ön Lisans	108	1- 6	5,34	,73333		
		Lisans	78	1- 6	5,47	,57570		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Lisansüstü	12	1- 6	4,93	1,22300	2,178	,090
		Toplam	494	1- 6	5,42	,70224		
		Lise	296	1- 6	5,43	,72666		
		Ön Lisans	108	1- 6	5,39	,73860		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	Lisans	78	1- 6	5,44	,62740	2,055	,105
		Lisansüstü	12	1- 6	4,89	1,24745		
		Toplam	494	1- 6	5,41	,73324		
		Lise	296	1- 6	5,46	,62637		
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	Ön Lisans	108	1- 6	5,37	,67508	,969	,407
		Lisans	78	1- 6	5,45	,55890		
		Lisansüstü	12	1- 6	5,03	1,12976		
		Toplam	494	1- 6	5,43	,64507		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Lise	296	1- 6	4,21	1,42150	1,476	,220
		Ön Lisans	108	1- 6	4,25	1,27818		
		Lisans	78	1- 6	4,37	1,25418		
		Lisansüstü	12	1- 6	3,67	1,63991		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Toplam	494	1- 6	4,23	1,37130	1,909	,127
		Lise	296	1- 6	4,25	1,33246		
		Ön Lisans	108	1- 6	3,95	1,42991		
		Lisans	78	1- 6	4,15	1,24380		
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Lisansüstü	12	1- 6	3,88	1,38422	1,233	,297
		Toplam	494	1- 6	4,16	1,34414		
		Lise	296	1- 6	4,24	1,38751		
		Ön Lisans	108	1- 6	3,95	1,49474		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	Lisans	78	1- 6	4,16	1,30944	1,519	,209
		Lisansüstü	12	1- 6	3,52	1,57241		
		Toplam	494	1- 6	4,15	1,40811		
		Lise	296	1- 6	4,23	1,30377		
	Çalışan Performansı Ölçeği	Ön Lisans	108	1- 6	4,05	1,34460	1,233	,297
		Lisans	78	1- 6	4,22	1,18104		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	Lisansüstü	12	1- 6	3,66	1,52033	1,519	,209
		Toplam	494	1- 6	4,18	1,30063		
		Lise	296	1- 5	4,22	,79584		
		Ön Lisans	108	1- 5	4,09	,88527		
	Çalışan Performansı Ölçeği	Lisans	78	1- 5	4,15	,74994	1,519	,209
		Lisansüstü	12	1- 5	3,80	1,17382		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	Toplam	494	1- 5	4,17	,82090	1,519	,209
		Lise	296	1- 5	4,22	,79584		
		Ön Lisans	108	1- 5	4,09	,88527		
		Lisans	78	1- 5	4,15	,74994		
	Çalışan Performansı Ölçeği	Lisansüstü	12	1- 5	3,80	1,17382	1,519	,209
		Toplam	494	1- 5	4,17	,82090		

Tablo 3.14'e göre öğrenim durumu değişkenine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlar değerlendirildiğinde öğrenim durumu gruplarına ait skorlar arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) görülmemiştir.

Psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “yönetimden destek ve güvenlik” boyutu skorları ($p=,043$) için öğrenim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference - LSD) Testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 9.

LSD testi: Psikolojik sözleşme öğrenim durumu

Ölçek	Boyutlar	Öğrenim Durumu (1)	Öğrenim Durumu (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Lise	Lisansüstü	,52111	,20570	,012
		Lisans	Lisansüstü	,53526	,21661	,014

Tablo 4.15’deki psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi öğrenim durumu gruplarına ait skorlara bakıldığında;

- Yönetimden destek ve güvenlik boyutunda lise düzeyi öğrenim grubu skoru ile lisansüstü grubu skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur.
- Yönetimden destek ve güvenlik boyutunda lisans düzeyi öğrenim grubu skoru ile lisansüstü grubu skorları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_{13} , H_{14} ve H_{15} hipotezleri red edilmiştir.

H_{16} : Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{17} : Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{18} : Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 10.

Çalışanların sektörde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Sektörde Çalışma Süresi	Sayı (N)	Min-Mak	$\bar{X}$	Ss	ANOV A Testi (F)	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	1-5	251	1- 6	5,52	,6149	5,869	,001
		6-10	112	1- 6	5,52	,6880		
		11-15	72	1- 6	5,52	,6642		
		16 ve üzeri	59	1- 6	5,13	,8715		
		Toplam	494	1- 6	5,47	,6837		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	1-5	251	1- 6	5,49	,6473	4,989	,002
		6-10	112	1- 6	5,42	,7367		
		11-15	72	1- 6	5,44	,7036		
		16 ve üzeri	59	1- 6	5,10	,7851		
		Toplam	494	1- 6	5,42	,7022		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	1-5	251	1- 6	5,47	,6989	8,284	,000
		6-10	112	1- 6	5,44	,6406		
		11-15	72	1- 6	5,48	,7425		
		16 ve üzeri	59	1- 6	4,97	,8848		
		Toplam	494	1- 6	5,41	,7332		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklentileri	1-5	251	1- 6	5,49	,5895	8,185	,000
		6-10	112	1- 6	5,46	,6230		
		11-15	72	1- 6	5,48	,6496		
		16 ve üzeri	59	1- 6	5,05	,7813		
		Toplam	494	1- 6	5,43	,6450		
Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	1-5	251	1- 6	4,33	1,3857	1,310	,270
		6-10	112	1- 6	4,03	1,2949		
		11-15	72	1- 6	4,25	1,4887		
		16 ve üzeri	59	1- 6	4,15	1,2872		
		Toplam	494	1- 6	4,23	1,3713		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	1-5	251	1- 6	4,30	1,3218	2,365	,070
		6-10	112	1- 6	3,89	1,3668		
		11-15	72	1- 6	4,11	1,4416		
		16 ve üzeri	59	1- 6	4,16	1,2192		
		Toplam	494	1- 6	4,16	1,3441		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	1-5	251	1- 6	4,33	1,3492	3,118	,026
		6-10	112	1- 6	3,89	1,5209		
		11-15	72	1- 6	4,01	1,5369		
		16 ve üzeri	59	1- 6	4,02	1,1714		
		Toplam	494	1- 6	4,15	1,4081		
	Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi	1-5	251	1- 6	4,32	1,2623	2,505	,058
		6-10	112	1- 6	3,94	1,3351		
		11-15	72	1- 6	4,11	1,4441		
		16 ve üzeri	59	1- 6	4,10	1,1523		
		Toplam	494	1- 6	4,18	1,3006		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	1-5	251	1- 5	4,20	,8397	,368	,776
		6-10	112	1- 5	4,11	,8298		
		11-15	72	1- 5	4,20	,8737		
		16 ve üzeri	59	1- 5	4,16	,6507		
		Toplam	494	1- 5	4,17	,8209		

Tablo 3.16'ya göre sektörde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait skora bakıldığında gerek ölçeğin tamamı gerekse boyutlarına ait skora göre çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık

($p < 0,05$) gözlemlenmiştir. Sektörde çalışma süresine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu skorları için sektörde çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p = ,026$) görülürken ölçeğin tamamı ve diğer boyutlarına ait skorlarda ise anlamlı bir farklılık ($p > ,05$) görülmemiştir. Aynı şekilde çalışan performansı ölçeğine ait sektörde çalışma süresi grup skorlarına göre anlamlı bir farklılık ($p > ,05$) bulunamamıştır. Gözlemlenen farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference - LSD) Testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 11.

LSD testi: Psikolojik sözleşme sektörde çalışma süresi

Ölçek	Boyutlar	Sektörde Çalışma Süresi (1)	Sektörde Çalışma Süresi (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	P
Psikolojik Sözleşme Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	16 ve üzeri	1-5	-,39541	,09749	,000
			6-10	-,38661	,10839	,000
			11-15	-,38909	,11833	,001
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	16 ve üzeri	1-5	-,38722	,10039	,000
			6-10	-,32587	,11162	,004
			11-15	-,33889	,12185	,006
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	16 ve üzeri	1-5	-,50109	,10381	,000
			6-10	-,46879	,11542	,000
			11-15	-,51011	,12600	,000
	Psikolojik Sözleşme Beklenti Düzeyi Geneli	16 ve üzeri	1-5	-,44254	,09135	,000
			6-10	-,40877	,10157	,000
			11-15	-,43218	,11088	,000
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	1-5	6-10	,40186	,15211	,009
			6-10	,44188	,15899	,006
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	1-5	6-10	,38752	,14712	,009
			6-10	,38752	,14712	,009

Tablo 3.17’deki psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ve psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçekleri ile ilgili sektörde çalışma süresi gruplarına ait skorlara bakıldığında;

- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait saygı ve dürüstlük boyutunda turizm sektöründe 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 ($p = ,000$), 6-10 ($p = ,000$), 11-15 ($p = ,001$) yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait yönetimden destek ve güvenlik boyutunda turizm sektöründe 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 (p=,000), 6-10 (p=,004), 11-15 (p=,006) yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunda turizm sektöründe 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 (p=,000), 6-10 (p=,000), 11-15 (p=,000) yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin tamamında turizm sektöründe 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 (p=,000), 6-10 (p=,004), 11-15 (p=,006) yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğine ait yönetimden destek ve güvenlik boyutunda turizm sektöründe 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı (p=,009) bir farklılık bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğine ait ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunda turizm sektöründe 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı (p=,006) bir farklılık bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğinin tamamında turizm sektöründe 1-5 yıl çalışanlar ile 6-10 yıl çalışanlar arasında anlamlı (p=,009) bir farklılık bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H₁₆ hipotezi kabul edilirken H₁₇ ve H₁₈ hipotezleri red edilmiştir.

H₁₉: İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₀: İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılama düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₂₁: İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 12.

Çalışanların işyerinde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	İşyerinde Çalışma Süresi	Sayı (N)	Min-Mak	$\bar{X}$	Ss	ANOVA Testi (F)	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	1-5	373	1- 6	5,50	,68238	4,839	,003
		6-10	76	1- 6	5,49	,59599		
		11-15	30	1- 6	5,47	,68575		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,82	,85930		
		Toplam	494	1- 6	5,47	,68372		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	1-5	373	1- 6	5,45	,69484	2,365	,070
		6-10	76	1- 6	5,44	,67190		
		11-15	30	1- 6	5,20	,81116		
		16 ve üzeri	15	1- 6	5,09	,71256		
		Toplam	494	1- 6	5,42	,70224		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	1-5	373	1- 6	5,42	,74490	2,071	,103
		6-10	76	1- 6	5,46	,66430		
		11-15	30	1- 6	5,33	,71833		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,97	,72021		
		Toplam	494	1- 6	5,41	,73324		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	1-5	373	1- 6	5,45	,64665	3,072	,027
		6-10	76	1- 6	5,46	,58886		
		11-15	30	1- 6	5,33	,67939		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,96	,67659		
		Toplam	494	1- 6	5,43	,64507		
	Saygı ve Dürüstlük	1-5	373	1- 6	4,21	1,38242	,707	,548
		6-10	76	1- 6	4,20	1,32518		
		11-15	30	1- 6	4,58	1,50991		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,27	1,01169		
		Toplam	494	1- 6	4,23	1,37130		
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	1-5	373	1- 6	4,14	1,37248	,996	,394
		6-10	76	1- 6	4,08	1,23757		
		11-15	30	1- 6	4,44	1,41409		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,56	,91474		
		Toplam	494	1- 6	4,16	1,34414		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	1-5	373	1- 6	4,14	1,40501	,425	,735
		6-10	76	1- 6	4,04	1,45491		
		11-15	30	1- 6	4,36	1,48927		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,30	1,11955		
		Toplam	494	1- 6	4,15	1,40811		
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	1-5	373	1- 6	4,16	1,30605	,630	,596
		6-10	76	1- 6	4,10	1,29144		
		11-15	30	1- 6	4,45	1,43665		
		16 ve üzeri	15	1- 6	4,36	,89757		
		Toplam	494	1- 6	4,18	1,30063		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	1-5	373	1- 5	4,16	,82073	,409	,746
		6-10	76	1- 5	4,17	,87225		
		11-15	30	1- 5	4,33	,78827		
		16 ve üzeri	15	1- 5	4,13	,63994		
		Toplam	494	1- 5	4,17	,82090		

Tablo 4.18'e göre işyerinde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlar değerlendirildiğinde işyerinde çalışma süresi gruplarına ait skorlar arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$)

görülmemiştir. Psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise ölçeğin tamamının ($p=,027$) ve “saygı ve dürüstlük” boyutu skorları ($p=,003$) için işyerinde çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklıların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference - LSD) Testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 13.

LSD testi: Psikolojik sözleşme işyerinde çalışma süresi

Ölçek	Boyutlar	İşyerinde Çalışma Süresi (1)	İşyerinde Çalışma Süresi (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	16 ve üzeri	1-5	-,67634	,17798	,000
			6-10	-,67336	,19096	,000
			11-15	-,65000	,21373	,002
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	16 ve üzeri	1-5	-,48624	,16881	,004
			6-10	-,50000	,18111	,006

Tablo 3.19’deki psikolojik sözleşme beklenti düzeyi işyerinde çalışma süresi gruplarına ait skorlara bakıldığında;

- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait saygı ve dürüstlük boyutunda işyerinde 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 ($p=,000$), 6-10 ($p=,000$) ve 11-15 ($p=,002$) yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin tamamında işyerinde 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile 1-5 ($p=,004$) ve 6-10 ($p=,006$) yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_{19} hipotezi kabul edilirken H_{20} ve H_{21} hipotezleri red edilmiştir.

H_{22} : Çalıştığı departman değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{23} : Çalıştığı departman değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{24} : Çalıştığı departman değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 14.

Çalışanların işyerinde çalıştığı departman değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Departman	Sayı (N)	Min-Mak	$\bar{X}$	Ss	ANOVA Testi (F)	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	Önbüro	71	1- 6	5,67	,61300	3,256	,012
		Restoran/ Bar	121	1- 6	5,41	,66885		
		Mutfak Kat	88	1- 6	5,47	,72923		
		Hizmetleri	84	1- 6	5,31	,78759		
		Diğer	130	1- 6	5,53	,60200		
		Toplam	494	1- 6	5,47	,68372		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Önbüro	71	1- 6	5,54	,62498	,942	,440
		Restoran/ Bar	121	1- 6	5,44	,62335		
		Mutfak Kat	88	1- 6	5,38	,78716		
		Hizmetleri	84	1- 6	5,33	,78423		
		Diğer	130	1- 6	5,42	,69515		
		Toplam	494	1- 6	5,42	,70224		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Önbüro	71	1- 6	5,50	,70425	1,174	,321
		Restoran/ Bar	121	1- 6	5,43	,59917		
		Mutfak Kat	88	1- 6	5,38	,81530		
		Hizmetleri	84	1- 6	5,27	,86161		
		Diğer	130	1- 6	5,45	,71142		
		Toplam	494	1- 6	5,41	,73324		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Önbüro	71	1- 6	5,56	,59130	1,726	,143
		Restoran/ Bar	121	1- 6	5,43	,54656		
		Mutfak Kat	88	1- 6	5,40	,71684		
		Hizmetleri	84	1- 6	5,30	,77057		
		Diğer	130	1- 6	5,46	,60985		
		Toplam	494	1- 6	5,43	,64507		
Psikolojik Sözleşme Karşılama Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	Önbüro	71	1- 6	4,28	1,3124	3,008	,018
		Restoran/ Bar	121	1- 6	4,13	1,3735		
		Mutfak Kat	88	1- 6	4,14	1,3963		
		Hizmetleri	84	1- 6	3,94	1,4790		
		Diğer	130	1- 6	4,55	1,2656		
		Toplam	494	1- 6	4,23	1,3713		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Önbüro	71	1- 6	3,99	1,2563	3,734	,005
		Restoran/ Bar	121	1- 6	4,23	1,2778		
		Mutfak Kat	88	1- 6	3,99	1,3912		
		Hizmetleri	84	1- 6	3,87	1,5077		
		Diğer	130	1- 6	4,49	1,2476		
		Toplam	494	1- 6	4,16	1,3441		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Önbüro	71	1- 6	4,01	1,4028	2,101	,080
		Restoran/ Bar	121	1- 6	4,16	1,3148		

Çalışan Performansı Ölçeği	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Mutfak	88	1- 6	4,11	1,4319	2,884	,022
		Kat	84	1- 6	3,87	1,5228		
		Hizmetleri	130	1- 6	4,41	1,3779		
		Diğer	494	1- 6	4,15	1,4081		
		Toplam	71	1- 6	4,09	1,2566		
		Önbüro	121	1- 6	4,17	1,2532		
		Restoran/ Bar	88	1- 6	4,09	1,3272		
		Mutfak	84	1- 6	3,89	1,4113		
		Kat	130	1- 6	4,47	1,2362		
		Hizmetleri	494	1- 6	4,18	1,3006		
	Çalışan Performansı Ölçeği	Diğer	71	1- 5	4,13	,96719	1,439	,220
		Toplam	121	1- 5	4,16	,81474		
		Önbüro	88	1- 5	4,04	,92027		
		Restoran/ Bar	84	1- 5	4,19	,64639		
		Mutfak	130	1- 5	4,30	,76177		
		Kat	494	1- 5	4,17	,82090		
		Hizmetleri						
		Diğer						
		Toplam						
		Önbüro						

Tablo 3.20'ye göre işyerinde çalışılan departman değişkenine ait psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine dair skorlara bakıldığında “saygı ve dürüstlük” boyutuna ait skorlara göre çalışılan departman grupları arasında anlamlı bir farklılık ($p<0,05$) gözlemlenmiştir. Yine çalışılan departmanla ilgili psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “saygı ve dürüstlük” boyutu ($p=,018$), “yönetimden destek ve güvenlik” boyutu ($p=,005$) ve ölçeğin genel ($p=,022$) skorları için çalışılan departman grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutuna ait skorlarda ise anlamlı bir farklılık ($p>,05$) görülmemiştir. Çalışan performansı ölçeğine ait çalışılan departman grup skorlarına göre de anlamlı bir farklılık ($p>,05$) bulunamamıştır. Gözlemlenen farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference - LSD) Testi uygulanmıştır.

Tablo 3. 15.

LSD testi: Psikolojik sözleşme işyerinde çalışılan departman

Ölçek	Boyutlar	İşyerinde Çalışılan Departman (1)	İşyerinde Çalışılan Departman (2)	Ortalama Fark	Std. Hata	P
Psikolojik Sözleşme Çalışan	Saygı ve Dürüstlük	Önbüro	Restoran/ Bar	,26016	,10129	,011
			Kat Hizmetleri	,36559	,10923	,001

Beklenti Düzeyi		Diğer (Güvenlik, Animasyon, İKY, Teknik Servis)	Kat Hizmetleri	,22063	,09485	,020
		Diğer (Güvenlik, Animasyon, İKY, Teknik Servis)	Restoran/ Bar	,41919	,17183	,015
	Saygı ve Dürüstlük	Diğer (Güvenlik, Animasyon, İKY, Teknik Servis)	Mutfak Kat Hizmetleri	,41103	,18778	,029
				,60546	,19042	,002
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Diğer (Güvenlik, Animasyon, İKY, Teknik Servis)	Önbüro Mutfak Kat Hizmetleri	,49951	,19619	,011
				,49565	,18352	,007
				,62072	,18611	,001
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Diğer (Güvenlik, Animasyon, İKY, Teknik Servis)	Önbüro Mutfak Kat Hizmetleri	,38249	,19048	,045
				,38151	,17819	,033
				,57750	,18070	,001

Tablo 3.21'deki psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ve psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçekleri ile ilgili işyerinde çalışılan departman gruplarına ait skorlara bakıldığında;

- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait saygı ve dürüstlük boyutunda işyerinde önbüro departmanında çalışanlar ile restoran/bar ($p=,011$) ve kat hizmetleri ($p=,001$) departmanlarında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait saygı ve dürüstlük boyutunda işyerinde diğer diye ifade ettiğimiz güvenlik, animasyon, insan kaynakları yönetimi, teknik servis departmanlarında çalışanlar ile kat hizmetleri ($p=,020$) departmanında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait saygı ve dürüstlük boyutunda işyerinde diğer diye ifade ettiğimiz güvenlik, animasyon, insan kaynakları yönetimi, teknik servis departmanlarında çalışanlar ile restoran/bar ($p=,015$), mutfak ($p=,029$) ve kat hizmetleri ($p=,002$) departmanlarında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait yönetimden destek ve güvenlik boyutunda işyerinde diğer diye ifade ettiğimiz güvenlik, animasyon, insan kaynakları yönetimi, teknik servis departmanlarında çalışanlar ile önbüro ($p=,011$), mutfak ($p=,007$) ve kat hizmetleri ($p=,001$)

departmanlarında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

- Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğinin tamamı için işyerinde diğer diye ifade ettiğimiz güvenlik, animasyon, insan kaynakları yönetimi, teknik servis departmanlarında çalışanlar ile önbüro ($p=,045$), mutfak ($p=,033$) ve kat hizmetleri ($p=,001$) departmanlarında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_{23} hipotezi kabul edilirken H_{22} ve H_{24} hipotezleri red edilmiştir.

H_{25} : Aylık gelir değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{26} : Aylık gelir değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılama düzeyleri farklılık göstermektedir.

H_{27} : Aylık gelir değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 16.

Çalışanların aylık gelir değişkenine ait psikolojik sözleşme ve çalışan performansı verileri

Psikolojik Sözleşme Ölçeği	Boyutlar	Aylık Gelir (TL)	Sayı (N)	Min-Mak	$\bar{X}$	Ss	ANOVA Testi (F)	p
Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	2.825- 3.500	302	1- 6	5,45	,67618	,770	,511
		3.501- 4.500	124	1- 6	5,55	,67116		
		4.501- 5.500	31	1- 6	5,38	,79447		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	5,48	,69558		
		Toplam	494	1- 6	5,47	,68372		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	2.825- 3.500	302	1- 6	5,41	,70202	,482	,695
		3.501- 4.500	124	1- 6	5,45	,74493		
		4.501- 5.500	31	1- 6	5,52	,62508		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	5,34	,62545		
		Toplam	494	1- 6	5,42	,70224		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	2.825- 3.500	302	1- 6	5,38	,74358	,542	,654
		3.501- 4.500	124	1- 6	5,48	,70568		
		4.501- 5.500	31	1- 6	5,43	,71807		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	5,38	,76442		
		Toplam	494	1- 6	5,41	,73324		
	Psikolojik Sözleşme Çalışan Beklenti Düzeyi	2.825- 3.500	302	1- 6	5,41	,64419	,510	,675
		3.501- 4.500	124	1- 6	5,49	,65711		
		4.501- 5.500	31	1- 6	5,44	,65479		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	5,40	,61516		
		Toplam	494	1- 6	5,43	,64507		

Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	2.825- 3.500	302	1- 6	4,21	1,4109	1,724	,161
		3.501- 4.500	124	1- 6	4,11	1,2763		
		4.501- 5.500	31	1- 6	4,44	1,4509		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	4,64	1,2319		
		Toplam	494	1- 6	4,23	1,3713		
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	2.825- 3.500	302	1- 6	4,19	1,3491	2,023	,110
		3.501- 4.500	124	1- 6	3,95	1,3281		
		4.501- 5.500	31	1- 6	4,48	1,4533		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	4,39	1,1975		
		Toplam	494	1- 6	4,16	1,3441		
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	2.825- 3.500	302	1- 6	4,19	1,4136	1,433	,232
		3.501- 4.500	124	1- 6	3,94	1,3817		
		4.501- 5.500	31	1- 6	4,28	1,5837		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	4,39	1,2624		
		Toplam	494	1- 6	4,15	1,4081		
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	2.825- 3.500	302	1- 6	4,20	1,3157	1,705	,165
		3.501- 4.500	124	1- 6	3,99	1,2516		
		4.501- 5.500	31	1- 6	4,38	1,4681		
		5.501 ve üzeri	37	1- 6	4,47	1,1413		
		Toplam	494	1- 6	4,18	1,3006		
Çalışan Performansı Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği	2.825- 3.500	302	1- 5	4,20	,79040	1,324	,266
		3.501- 4.500	124	1- 5	4,05	,93883		
		4.501- 5.500	31	1- 5	4,25	,80172		
		5.501 ve üzeri	37	1- 5	4,29	,61939		
		Toplam	494	1- 5	4,17	,82090		

Tablo 3.22'ye göre aylık gelir değişkenine ait psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi, psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlar değerlendirildiğinde aylık gelir gruplarına ait skorlar arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmüştür.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_{25} , H_{26} ve H_{27} hipotezleri red edilmiştir.

3.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini gösterir (Zateroğlu, 2021: 202). “R” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasındaki değerleri alabilir. Korelasyon katsayı değer ve düzeyleri aşağıdaki şekilde yorumlanabilir (Çankır, 2019: 170).

Tablo 3. 17.

Korelasyon katsayı tablosu

R	İlişki Düzeyi
0.00	İlişki Yok
0.01- 0.29	Düşük Düzeyde İlişki
0.30- 0.70	Orta Düzede İlişki
0.71- 0.99	Yüksek Düzeyde İlişki
1.00	Mükemmel İlişki

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeği ve boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

H₂₈: Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{28(a)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi saygı ve dürüstlük boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{28(b)} : Psikolojik sözleşme karşılanma yönetimden destek ve güvenlik boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{28(c)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3. 18.

Korelasyon analizi sonuçları

Ölçek ve Boyutları		Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi				Çalışan Performansı
		Saygı ve Dürüstlük	Yönetimden Destek ve Güvenlik	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	Saygı ve Dürüstlük	1				,251
	Yönetimden Destek ve Güvenlik	,784**	1			,287
	Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	,793**	,896**	1		,312
	Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	,908**	,941**	,967**	1	,305
	Çalışan Performansı	,251**	,287**	,312**	,305**	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3.24'deki sonuçlara bakıldığında;

- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin saygı ve dürüstlük boyutu ile çalışan performansı arasında ($r=0,251$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu,

- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin yönetimden destek ve güvenlik boyutu ile çalışan performansı arasında ($r=0,287$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu,
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu ile çalışan performansı arasında ($r=0,312$) pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ile çalışan performansı arasında ($r=0,305$) pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H_{28} , $H_{28(a)}$, $H_{28(b)}$ ve $H_{28(c)}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

3.9. Regresyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve alt boyutları ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla da basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki veya daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğeri/ diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkilerin matematiksel bir eşitlik ile açıklanmasında kullanılır.

Bağımsız Değişken: Genellikle x ile gösterilen ve başka bir değişken tarafından etkilenmeyen fakat y 'nin nedeni olan ya da onu etkilediği düşünülen (açıklayıcı) değişkendir.

Bağımlı Değişken: Genellikle y ile gösterilen ve x değişkenine bağlı olarak değişebilen ya da ondan etkilenen (açıklanan) değişken olarak bilinir (Çankır, 2019: 171).

H_{29} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3. 19.

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin performans üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken=Çalışan Performansı					
R=,305	R ² =,093	F=50,392	df= 1	Sig. F.=,000	
Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	p
Sabit	3,374	,119		28,433	,000
Psikolojik Sözleşme Karşılanma Düzeyi	,192	,027	,305	7,099	,000
Durbin- Watson=1,747					
p<0.05					

Tablo 3.25'e bakıldığında çalışanların psikolojik sözleşme karşılanma düzeylerinin performansları üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modelinin (F=50,392; p=,000) anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson sayısının 1,747 olarak gözükmesi regresyon modelinin hata terimleri arasında korelasyon probleminin olmadığını (1,5 ile 2,5 arasında) ifade etmektedir (Field, 2013: 221). Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi değişkeninin çalışan performansı üzerindeki etkisinin ($\beta = ,305$; p=,000) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi değişkeni tek başına çalışan performansının %9'unu (R²=,093) açıklamaktadır. Bu durumda uygulanan basit doğrusal regresyon analizine göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi değişkeninin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyindeki gerçekleşecek artışın çalışan performansını da arttıracığı söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda H₂₉ hipotezi kabul edilmiştir.

H_{29(a)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi saygı ve dürüstlük boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{29(b)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi yönetimden destek ve güvenlik boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{29(c)} : Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3. 20.

Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi boyutlarının performans üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken=Çalışan Performansı					
R=,313	R ² =,098	F=17,712	df= 3	Sig. F.=,000	
Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Std. Hata	Standardize Katsayılar Beta	t	p
Sabit	3,408	,121		28,244	,000
Saygı ve Dürüstlük	,000	,044	,000	,006	,995
Yönetimden Destek ve Güvenlik	,023	,061	,038	,381	,703
Ödüllendirme ve Fırsat Sunma	,162	,060	,278	2,712	,007
Durbin- Watson=1,754					

Tablo 3.26'ya bakıldığında psikolojik sözleşme karşılama düzeyi boyutlarının çalışanların performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modelinin ($F=17,712$; $p=,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Durbin-Watson sayısının 1,754 olarak gözükmesi regresyon modelinin hata terimleri arasında korelasyon probleminin olmadığını (1,5 ile 2,5 arasında) ifade etmektedir (Field, 2013: 221). Bununla beraber çoklu regresyon analizi neticesinde ulaşılan verilerin güvenilirliği açısından önem taşıyan bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon ya da çoklu-bağıntı (multi-collinearity) probleminin olup olmadığı belirlemek için varyans şişme değerlerinin (VIF) 10'dan küçük olması istenilen durumdur (Büyüköztürk, 2010:101). Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi boyutları çalışan performansının yaklaşık %10'unu ($R^2=,098$) açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğine ait olan "saygı ve dürüstlük" ($\beta= ,000$; $p=,995$) ve "yönetimden destek ve güvenlik" ($\beta= ,038$; $p=,703$) boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğinin "ödüllendirme ve fırsat sunma" ($\beta= ,278$; $p=,007$) boyutunun çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda uygulanan basit doğrusal regresyon analizine göre psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ölçeğine ait "ödüllendirme ve fırsat sunma" boyutu ile ilgili gerçekleşecek artışın çalışan performansını arttıracığı söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda $H_{29(c)}$ hipotezi kabul edilirken $H_{29(a)}$ ve $H_{29(b)}$ hipotezleri red edilmiştir.

3.10. Hipotez Sonuçları ve Tartışma

Çalışmamızda psikolojik sözleşmenin çalışan performansı üzerindeki etkileri icelenmeye çalışılmıştır. Aşağıda yer alan tabloda çalışmamızın amacına ve oluşturulan araştırma modeline göre belirlenen hipotezlerle ilgili yapılan istatistiki analizler sonucunda hipotezlerin “kabul” ya da “red” edildiğine ait sonuçlar yer almaktadır.

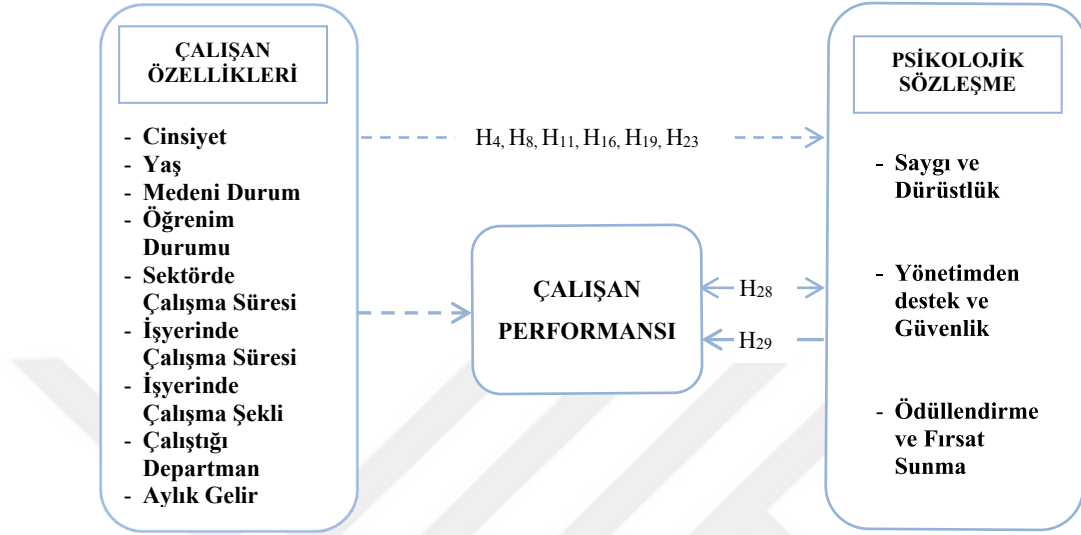
Tablo 3. 27.

Hipotezlere ait sonuçlar

No	Hipotez	Sonuç
H ₁	Cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂	Cinsiyet değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₃	Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₄	Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₅	Medeni durum değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₆	Medeni durum değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₇	Çalışma şekli değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₈	Çalışma şekli değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₉	Çalışma şekli değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₀	Yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₁	Yaş değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₂	Yaş değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₃	Öğrenim durumu değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red

H ₁₄	Öğrenim durumu değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₅	Öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₆	Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₁₇	Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₈	Sektörde çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₁₉	İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₂₀	İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₁	İşyerinde çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₂	Çalıştığı departman değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₃	Çalıştığı departman değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₂₄	Çalıştığı departman değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₅	Aylık gelir değişkeni açısından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₆	Aylık gelir değişkeni açısından psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₇	Aylık gelir değişkeni açısından çalışanların performans düzeyleri farklılık göstermektedir.	Red
H ₂₈	Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{28(a)}	Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi saygı ve dürüstlük boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{28(b)}	Psikolojik sözleşme karşılanma yönetimden destek ve güvenlik boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H _{28(c)}	Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂₉	Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H _{29(a)}	Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi saygı ve dürüstlük boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red

H _{29(b)}	Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi yönetimden destek ve güvenlik boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H _{29(c)}	Psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ödüllendirme ve fırsat sunma boyutunun çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul



Şekil 3. 1. *Kabul Edilen Hipotezlerle Araştırma Modeli*

Hipotezlerin test edilmesi sonucunda psikolojik sözleşme karşılama düzeyi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Kılınç (2016), Zungbay, Ntow ve Sovu (2017) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Hipotezlerin test edilmesi sonucunda psikolojik sözleşme karşılama düzeyinin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç Galic ve arkadaşları (2016), Zungbay ve arkadaşları (2017) ve Acaray (2019) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde uluslararasılaşmanın bütün alanlarda yoğun bir şekilde kendini göstermesi ile beraber organizasyonların pazarlarda karşılaştığı yoğun rekabet ortamına adapte olması, rakiplerine karşı başarılı olabilmesi, işletme yöneticiliğinde, hangi sektör olursa olsun, insan kaynaklarının oldukça etkin bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Emek- yoğun bir sektör olan turizm sektörü için üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği de düşünüldüğünde insan kaynakları yönetimi diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz etmektedir.

Özellikle ülkemiz turizminin genel olarak mevsimlik özellik göstermesi (deniz-kum-güneş) özellikle turizm sektörünün en önemli bileşeni durumunda olan konaklama işletmeleri için kalifiye personel bulmayı gittikçe zorlaştırmakta ve bununla beraber çalışan personelin işletme bünyesinde tutulması daha da önemli hale gelmektedir. Tam da bu noktada işletme ile çalışanlar arasında yapılan anlaşmalar, karşılıklı verilen sözler ya da karşılanacağı düşünülen beklentiler oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.

Örgütsel araştırmalarda ve teoride, "psikolojik sözleşme" kavramı genel olarak çalışanlar ve işletme yöneticileri arasında işleyen ve yazılı olmayan beklentileri ifade etmek için kullanılmıştır (Rousseau, 1989:126). Schein'a göre, psikolojik sözleşme hem bireyler hem de kuruluşlar tarafından yapılır. Karşılıklı, dinamik ve sürekli yeniden müzakere edilmesi gerekir. Yazılı olmasa da, psikolojik sözleşme örgütlerdeki davranışların güçlü bir belirleyicisi olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, 1989:126). Rousseau (1989) psikolojik sözleşme kavramını, "bir bireyin, söz konusu kişi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin inançları" olarak ifade eder. Rousseau'ya göre buradaki temel konular, bir sözün verildiği inancı ve bunun karşılığında teklif edilen, tarafları bazı karşılıklı yükümlülöklere bağlayan bir düşüncedir (Rousseau, 1989:123).

Bu çalışmada işletme ve çalışan arasındaki işçi-işveren ilişkisinde çalışan davranışlarını açıklamada sıkça başvuru olan psikolojik sözleşme kavramının çalışan

performansı üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca sosyo demografik ve çalışma özelliklerinin psikolojik sözleşme ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Ülkemizde turizm denilince ilk akla gelen şehir Antalya'dır. Bu noktada çalışmanın ana kütlesi de Antalya'nın Alanya ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerdeki çalışanlardan oluşmaktadır. Antalya ili ülkemizde yıllık bazda en fazla turist çeken şehir konumundadır. Alanya ise Antalya'ya gelen toplam turistin yaklaşık %25'ine ev sahipliği yapmaktadır.

Covid-19 pandemi sürecinin yoğun bir şekilde yaşandığı bir dönemde gerçekleştirilen bu çalışmaya katılan otel çalışanlarının %64'ü (316) erkek, %36'sı (178) ise kadınlardan oluşmaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışma saatlerinin düzensizliği, genel olarak ödenen ücretlerin düşük olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olmasına bağlı olarak yaşanan iş stresinin yüksekliği, sektörün emek- yoğun ve bölgesel özellik göstermesi sektörde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha düşük oranda yer almasına sebep olmaktadır. Otel işletmelerinde daha çok kat hizmetleri departmanında ve genelde yerel halktan olan kadın çalışanların yoğunlukla yer aldığı bilinmektedir.

Anket çalışmasına katılanların %40'ı 16-25 yaş aralığında, %29'u 26-35 yaş aralığında, %21'i 36-45 yaş aralığında, %9'u 46-55 yaş aralığında ve sadece %1'i 56 ve üzeri yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Katılımcıların yaş değişkenine göre incelendiğinde otel işletmelerinde çalışanların daha çok gençlerden oluştuğu görülmektedir. Otel çalışanlarının daha çok 35 yaş altı çalışanlardan oluşması (%69) özellikle otel içerisindeki iş çeşitliliğinin genellikle fiziksel güce dayanması ile açıklanabilir. Bu durum özellikle otel işletmelerinde yaş ilerledikçe insanların daha az yer aldığı anlamına da gelmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumuna bakıldığında katılımcıların %63'ü bekar, %37'si evli olarak görülmektedir. Otel çalışanlarının yaş seviyelerinin düşük olması çalışanların medeni durumlarının da büyük oranda bekar olarak görülmesiyle ilişkili olarak açıklanabilir. Aynı zamanda Antalya bölgesinde çalışanların çoğunlukla başka bölgelerden geldiği bilinmektedir. Aile birlikteliği göz önünde bulundurulduğunda çalışanların çoğunluğunun bekar olması doğal bir sonuç olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna bakıldığında ise katılımcıların %60 gibi büyük bir bölümünün lise mezunu olduğu, %22 oranında ön

lisans, %16 lisans ve %2 oranında lisansüstü eğitim aldıkları gözükmektedir. Otel işletmelerinde özellikle servis, bar ve mutfak gibi alanlarda lise düzeyinde yiyecek içecek hizmetleri alanında eğitim alan gençlerin çalışıyor olması bu oranın yüksek olması sebepleri arasında görülebilir. Eğitim seviyesi yüksek olan insanların genel olarak sürekli yapabilecekleri işleri tercih etmeleri sezonluk olarak hizmet veren turizm işletmelerinde yer almayı tercih etmemeleri bu sonucun diğer sebeplerinden biri olarak açıklanabilir. Lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan toplamda %18'lik katılımcı grubunun ise genelde otellerde yönetim düzeyinde görev aldığı düşünülmektedir.

Çalışmaya katılan otel çalışanlarının aylık gelir durumlarına bakıldığında ise %61 gibi oldukça yüksek bir oranda çalışan grubunun asgari ücret seviyesine yakın bir ücret (2.825- 3500 TL) karşılığında çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların %25'i 3.501- 4500 TL aralığında, %6'sı 4.501- 5.500 TL aralığında, %5'i 5.501-6.500 TL aralığında ve %3'ü ise 6.501 TL ve üzeri bir rakamda ücret almaktadır.

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre otel çalışanlarının yarısından fazlasının (%51) sektörde toplam çalışma süresinin 1 ile 5 yıl arasında olduğu gözükmektedir. Diğer çalışanların verdiği cevaplara bakıldığında ise %23'ü 6 ile 10 yıl, %14'ü 11 ile 15 yıl, %8'i 16 ile 20 yıl ve %4'ü ise 21 yıl ve üzerinde çalışma sürelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar çalışanların genel olarak genç yaşta olmaları ile, otelin bölümleri de dikkate alındığında bir çok iş çeşidinin fiziksel güce bağlı olması ve mevsimlik iş olarak gözükmesi ile ilişkili olduğu düşünülebilir.

Katılımcıların şu anki işyerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında araştırmaya katılan otel çalışanlarının %76 gibi oldukça yüksek sayılabilecek bir oranda 1 ile 5 yıl arasında cevabını verdikleri gözükmektedir. Katılımcıların %15'i 6 ile 10 yıl arasında, %6'sı 11 ile 15 yıl arasında ve %3'ü ise 16 yıl ve üzerinde şu anki iş yerlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerinin genel olarak mevsimlik olarak çalışması işletmeleri her yıl yeniden kadro kurmak zorunda bırakmaktadır. Bu sonuçlar da gösteriyor ki genel olarak yönetim kadrosu dışında kalan çalışanların büyük bir çoğunluğu birkaç yıl çalıştıktan sonra iş yeri değişikliği yapmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan personellerin %70'i sezonluk olarak %30'u ise sürekli olarak çalışmaktadır. Alanya bölgesinde faaliyet gösteren otellerin genel olarak yaz sezonunda açık olması ve çalışanlarını çoğunlukla bu aylarda istihdam etmesi çıkan bu sonuç üzerinde oldukça etkilidir. Bu otellerde yönetim kadrosunda bulunanlar ve genel olarak her departman için belirli sayıdaki çekirdek kadro sürekli çalışan

olarak bulundurulmaktadır. Çalışmanın da yaz aylarında yapılması ve bütün çalışanları kapsaması çıkan bu sonuçta önemli bir etken olarak görünmektedir.

Araştırmaya katılanların işletmede çalıştıkları departmanlara göre dağılımlarına bakıldığında çalışanların %25'i restoran/bar bölümünde, %18'i mutfak departmanında, %17'si kat hizmetlerinde, %14'ü önbüro departmanında ve yüzde 26'sı ise güvenlik, animasyon, insan kaynakları, teknik servis, halkla ilişkiler, muhasebe, satınalma, pazarlama gibi otel işletmelerinde bulunan farklı departmanlarda çalışmaktadır. Otel işletmelerinin genel çalışan yapısına bakıldığında en fazla kadroya sahip departmanın yiyecek-içecek alanı olduğu bilinir. Bu sonuçlarda bu durumu desteklemektedir.

Çalışanların işletmelerde işe başlarken sahip oldukları beklentileri ile çalıştıkları süre içerisinde işletmeler tarafından bu beklentilerin karşılanma düzeyinin belirlenebilmesi için bağımlı örneklem t testi (Paired Sample t test) uygulanmıştır. Yapılan bu test ile psikolojik sözleşme ölçeği ve boyutları için çalışan beklenti düzeyleri ile işletme karşılama düzeyleri ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki fark (ihlal düzeyi) elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre psikolojik sözleşme ihlal düzeyi çalışanların işe başlarken sahip oldukları beklenti düzeyleri ile işletme karşılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p=0,000 < 0,050$).

Psikolojik sözleşme ölçeğinde yer alan her bir maddeye ait çalışan beklenti düzeyi, işletme karşılama düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlal düzeyleri de incelenmiştir. Her bir madde tek tek dikkate alındığında en yüksek beklenti düzeylerinin 5,65 ortalama ile “güven ve saygı”, 5,64 ortalama ile “adil ve eşit davranış” ve 5,63 ortalama ile “açık ve dürüst iletişim” maddelerine ait olduğu görülmektedir. Her çalışan bireysel olarak hem yaptığı işe hem de kişisel haklarına insanların saygılı olmasını beklemektedir. Kişinin hangi sektörde çalıştığı fark etmeksizin insanlar bulundukları örgütlerde kendilerine güvenilmesini, adil ve eşit davranılmasını ve dürüst bir şekilde iletişim kurulmasını beklemektedirler. Bunların sonucu olarak da çalışan beklentileri ile ilgili en yüksek beklenti düzeyleri bu maddelerle ilgili görülmektedir.

Ölçek maddeleri ile ilgili en düşük beklenti düzeylerine bakıldığında ise 5,15 ortalama ile “seyahat olanakları”, 5,27 ortalama ile “cazip emeklilik olanakları” ve 5,35 ortalama ile “ilgi çekici/ cazip/ iddialı iş” maddeleri dikkat çekmektedir. En düşük beklenti düzeylerine sahip maddelere bakıldığında özellikle sezonluk/geçici

çalışmanın yüksek düzeyde olduğu turizm sektöründe çalışanların genellikle genç sayılacak yaşta ve bekar olmaları çıkan bu sonucun sebepleri arasında düşünülebilir.

Çalışan beklentilerinin en yüksek oranda karşılandığı maddelere bakıldığında 4,45 ortalama ile “güvenli iş ortamı”, 4,41 ortalama ile “işine hakim yönetim” ve 4,37 ortalama ile “açık ve dürüst iletişim” maddeleri ön plana çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili devlet tarafından oluşturulan mevzuat, yetkililer tarafından yapılan işletme kontrolleri ve her işletmeden sorumlu iş güvenliği uzmanlarının bulunması “güvenli iş ortamı” maddesi ile ilgili beklentinin yüksek düzeyde karşılanmış olmasının sebepleri arasında sayılabilir. Özellikle otel işletmelerinde sürekli olarak görev yapan çalışanların genellikle yönetim kadrosu olduğu düşünüldüğünde “işine hakim yönetim” maddesinin yüksek düzeyde karşılanmış olması anlaşılabilir bir durum olarak değerlendirilebilir. Ast- üst farketmeksizin konaklamanın genelde aynı lojmanda gerçekleşmesi ve buna bağlı olarak paylaşımın üst seviyede olması açık ve dürüst iletişim açısından oldukça önemlidir.

Çalışan beklentilerinin işletmeler tarafından en düşük düzeyde karşılandığı maddelere bakıldığında 3,93 ortalama ile “seyehat olanakları”, 3,96 ortalama ile “performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler” ve 3,98 ortalama ile “rekabetçi/ tatmin edici ücret” maddeleri dikkat çekmektedir. Sonuçlara bakıldığında özellikle çalışanların ücret ile ilgili beklentilerin karşılanmadığı gözlemlenmektedir. Covid 19 pandemi süreci ile ilgili sektörün değişken bir seyir izlemesi, işletmelerin sezon beklentilerinin altında kalmaları, erken rezervasyonların önceki yıllara oranla daha düşük seyretmesi ücret noktasında çalışan beklentilerinin karşılanamamasının sebepleri arasında değerlendirilebilir.

Çalışan beklentileri ile işletme karşılama düzeyi arasındaki fark olarak ifade edilen psikolojik sözleşme ihlalinin en yüksek düzeyde gerçekleştiği maddeler göz önüne alındığında 1,474 ortalama fark ile “adil ve eşit davranış”, 1,429 ortalama fark ile “başarıların takdir edilmesi” ve 1,423 ortalama fark ile “karar alma sürecine katılım sağlanması” maddeleri dikkat çekmektedir. Özellikle sezonluk çalışmanın yoğun olduğu turizm sektöründe düşük düzeyde de olsa sürekli çalışanlar mevcuttur. Bu durum da personel üzerinde henüz iş başlangıcında adaletsizlik duygusuna sebep olabilmektedir. Yine sürekli çalışanların orta ve üst düzey yönetici oldukları düşünüldüğünde kararlara diğer çalışanların çok fazla katılımı beklenmemektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin en düşük düzeyde gerçekleştiği maddelere bakıldığında ise 1,067 ortalama fark ile “iş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı”, 1,089 ortalama fark ile “güvenli iş ortamı” ve 1,111 ortalama fark ile “işini bilen/ deneyimli iş arkadaşları” maddeleri görünmektedir.

Çalışanların cinsiyet, medeni durum ve çalışma şekli değişkenleri bakımından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri, psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri ve boyutları ile çalışan performansı ölçekleri için verdikleri cevaplar ile ilgili sonuçların anlamlı farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için Bağımsız Örneklem T- testi yapılmıştır. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi, psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve çalışan performansı ölçeklerine ait skorlara göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin genelinde ($p=,027$) ve alt boyutlarından olan “yönetimden destek ve güvenlik” ($p=,033$) ve “ödüllendirme ve fırsat sunma” ($p=,036$) boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu fakat “saygı ve dürüstlük” ($p=,067$) boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında genel olarak araştırmaya katılan bekar çalışanların (5,48) beklenti düzeylerinin evli çalışanlara (5,34) göre daha yüksek olduğu görünmektedir.

Çalışanların medeni durum değişkenine göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin geneli, “saygı ve dürüstlük” ve “yönetimden destek ve güvenlik” boyutları ile ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı fakat “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu ile ilgili ise ($p=,042$) anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan performansı ölçeği skorlarına göre ise medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların çalışma şekli değişkenine göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğinin geneli, alt boyutları ve çalışan performansı ölçeği skorlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Fakat psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin geneli ($p=,022$), “saygı ve dürüstlük” ($p=,001$) ve “yönetimden destek ve güvenlik” boyutları ($p=,040$) ile ilgili anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında sürekli çalışanların beklentilerinin karşılanma oranı (4,37), sezonluk çalışanların beklentilerinin karşılanma oranına (4,09) göre daha yüksek gözükmektedir.

Çalışanların yaş, öğrenim durumu, sektörde çalışma süresi, işyerinde çalışma süresi, departman ve aylık gelir değişkenleri bakımından psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri, psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri ve boyutları ile çalışan performans ölçekleri için verdikleri cevaplar ile ilgili sonuçların anlamlı farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analizlerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunması durumunda farklılığın hangi önem seviyesinde, hangi boyutlara ait olduğunu saptayabilmek için Asgari Önemli Fark (Least Significant Difference- LSD) Testi kullanılmıştır.

Yaş değişkenine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında “yönetimden destek ve güvenlik” ($p=,012$), “ödüllendirme ve fırsat sunma” ($p=,001$) boyutları ve psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin tamamı ($p=,007$) için yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin genelinde 16-25 yaş grubu skoru (4,40); 36-45 (4,03) ve 46 ve üzeri yaş grubu (3,77) skorlarına oranla daha yüksektir.

Öğrenim durumu değişkenine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlar değerlendirildiğinde öğrenim durumu gruplarına ait skorlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “yönetimden destek ve güvenlik” boyutu skorları için öğrenim durumu grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Yapılan LSD testi sonucunda lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların (4,93); lise (5,45) ve lisans (5,47) düzeyi eğitime sahip katılımcılara göre daha düşük beklenti düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Sektörde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında gerek ölçeğin tamamı gerekse boyutlarına ait skorlara göre çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Sektörde çalışma süresine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutu skorları için sektörde çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken ölçeğin tamamı ve diğer boyutlarına ait skorlarda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Aynı şekilde çalışan performansı ölçeğine ait sektörde çalışma süresi grup skorlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gözlemlenen farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için uygulanan LSD testi sonuçlarına göre 16 ve üzeri (5,05) yılda sektörde çalışanların; 1-5 (5,49), 6-10 (5,46) ve 11-15 (5,48) yıldır sektörde çalışanlara göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri daha düşük görünmektedir.

İşyerinde çalışma süresi değişkenine ait psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlar değerlendirildiğinde işyerinde çalışma süresi gruplarına ait skorlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise ölçeğin tamamı ve “saygı ve dürüstük” boyutu skorları için işyerinde çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için uygulanan LSD testi sonucuna göre 16 ve üzeri (4,96) yılda aynı işyerinde çalışanların; 1-5 (5,45) ve 6-10 (5,46) yıl süresince aynı işyerinde çalışanlara göre psikolojik sözleşme beklenti düzeyleri daha düşük çıkmıştır.

İşyerinde çalışılan departman değişkenine ait psikolojik sözleşme beklenti düzeyi ölçeğine dair skorlara bakıldığında “saygı ve dürüstlük” boyutuna ait skorlara göre çalışılan departman grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Yine çalışılan departmanla ilgili psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait skorlara bakıldığında ise “saygı ve dürüstlük” boyutu, “yönetimden destek ve güvenlik” boyutu ve ölçeğin genel skorları için çalışılan departman grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken “ödüllendirme ve fırsat sunma” boyutuna ait skorlarda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışan performansı ölçeğine ait çalışılan departman grup skorlarına göre de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Gözlemlenen farklılıkların hangi alt gruplara ait olduğunu öğrenmek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre diğer diye ifade edilen güvenlik, animasyon, insan kaynakları yönetimi ve teknik servis gibi bölümlerde çalışanların (4,47); önbüro (4,09), mutfak (4,09) ve kat hizmetleri (3,89) çalışanlarına göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri daha yüksektir.

Çalışanların aylık gelir değişkenine ait psikolojik sözleşme çalışan beklenti düzeyi, psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ve performans ölçeklerine ait skorlar değerlendirildiğinde aylık gelir gruplarına ait skorlar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeği ve boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin saygı ve dürüstlük boyutu ile çalışan performansı arasında ($r=0,251$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu,

- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin yönetimden destek ve güvenlik boyutu ile çalışan performansı arasında ($r=0,287$) pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu,
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin ödüllendirme ve fırsat sunma boyutu ile çalışan performansı arasında ($r=0,312$) pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu,
- Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ile çalışan performansı arasında ($r=0,305$) pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

Elde edilen bu sonuçlar çalışanların psikolojik sözleşme karşılanma düzeyleri yükseldiğinde performanslarının da yükseleceğini ifade etmektedir. Aksi durumda işletmeler tarafından psikolojik sözleşme ihlalleri arttığında çalışan performanslarının da kısmi de olsa düşeceği söylenebilir.

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyinin genelinin çalışan performansı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Uygulanan basit doğrusal regresyon analizine göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi değişkeninin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi değişkeni tek başına çalışan performansının %9'unu ($R^2=,093$) açıklamaktadır. Bu sonuca göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyindeki gerçekleşecek artışın çalışan performansını da arttıracığı söylenebilir.

Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeği boyutlarının çalışanların performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeği boyutları çalışan performansının yaklaşık %10'unu ($R^2=,098$) açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait olan "saygı ve dürüstlük" ($\beta= ,000$; $p=,995$) ve "yönetimden destek ve güvenlik" ($\beta= ,038$; $p=,703$) boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir. Bunun yanında psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğinin "ödüllendirme ve fırsat sunma" ($\beta= ,278$; $p=,007$) boyutunun çalışan performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda uygulanan basit doğrusal regresyon analizine göre psikolojik sözleşme karşılanma düzeyi ölçeğine ait "ödüllendirme ve fırsat sunma" boyutu ile ilgili gerçekleşecek artışın çalışan performansını arttıracığı söylenebilir.

Öneriler

Psikolojik sözleşme, örgüt ile çalışanlar arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı olan “yazılı olmayan sözleşme” veya “çalışan ve işveren arasındaki ilişkiye ilişkin yazılı olmayan beklentiler dizisi” olarak tanımlanmaktadır (Zungbey vd., 2017:44). Bu bağlamda işveren, yönetici ve çalışan üçgeninde psikolojik sözleşmeye dönük ihlallerin önüne geçilmesi, emeğin dolayısı ile personelin çok önemli olduğu turizm sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanın işini severek, tam motive bir şekilde yapabilmesi, maksimum performansını sunabilmesi adına elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerek çalışanlar gerekse işveren ve yöneticiler için birtakım öneriler sunulabilir.

- İş Dünyasına Yönelik Öneriler

İşletmelerde, hangi sektör olursa olsun, çalışan performansının sadece maddi beklentilerin yerine getirilmesi ile artırılması ya da en azından düşmemesinin sağlanması günümüz dünyasında pek de mümkün görünmemektedir. Neredeyse her şeyin insan gücü ile yapıldığı turizm sektöründe bu hiç de kolay olmayacaktır. İşletmelerin bu doğrultuda çalışanlarını daha işe alırken sorumluluklarını yerine getirmeye başlamaları çok önemlidir.

Gerek ilişkisel gerekse işlemsel sözleşmeye bağlı olarak çalışan her birey doğal olarak kendisine verilen sözlerin tutulmasını isteyecektir. En azından kurumunun iyi niyetli bir şekilde verdiği sözleri yerine getirebilmek için çaba harcadığından emin olmalıdır. Çalışan performansının artması ya da en azından düşmemesi için bu önkoşulun gerçekleşmesi gerekmektedir. İşletmelerde işveren veya yöneticiler bu konuda üzerine düşeni yapmak zorundadır.

Öncelikle her insan yaptığı iş, çalıştığı kurum, yaşadığı şehir, kazandığı ücret ne olursa olsun birey olarak kendisine güvenilmesini ve saygı duyulmasını beklemektedir. Ve bu o kişinin en tabii hakkıdır. Dolayısı ile çalışan performansı bakımından belki de en dikkat edilmesi gereken husus budur. Bu doğrultuda işveren veya yönetici olarak çalışanlarımıza güvendiğimizi ve onlara yaptıkları işlere saygı duyduğumuzu eksiksiz olarak, sözle değil davranışlarımızla belli etmemiz gerekmektedir.

Türkiye’de turizm sektörü genel olarak mevsimsel (sezonluk) özellik göstermekte ve personeller de buna bağlı olarak turizm sezonunda Antalya bölgesine başka şehirlerden gelmektedir. Yöneticilerin kendi ev ortamını (bir kısmı eş ve

çocuklarını) bırakıp gelen bu insanların ulaşım, konaklama, yeme- içme vb. ihtiyaçlarını karşılamada azami hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir. Temel ihtiyaçlarının yeterince karşılanamadığı çalışanların performanslarında sorun yaşamaları beklenen bir durumdur.

Hemen her işletmede çalışanlar arasında kendi yöneticileri ile alakalı ‘adaletsiz’ veya ‘eşit davranmıyor’ gibi ifadeler oldukça sık duyulmaktadır. Doğal olarak da çalışan performansını en çok etkileyen hususlardan biri de çalışanlar arasında eşit ve adil davranışların olmamasıdır. Psikolojik sözleşmenin de en önemli unsurlarından olan adil ve eşit davranış sergilenmesi çalışan performansının artmasında oldukça önemlidir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oda sayılarına, yatak kapasitelerine dolayısı ile büyüklüklerine bağlı olarak çalışan sayısının oldukça fazla olduğu işletmelerdir. Çalışan sayısı fazla olsa da çalışanlar kendi departmanlarında olan her gelişmeden haberdardır. Özellikle birimlerde alınan yeni şef, müdür, kaptanlar eğer o pozisyonlar için terfi bekleyen personel varsa moral bozukluğuna sebep olmaktadır. Bu doğrultuda birimlerin çalışanları için kariyer planlamasını da yaparak adil bir şekilde terfilere yer vermesi ve gerekli yeterliliğe sahipse üst pozisyonlar için personeli dışarıdan almak yerine işletme çalışanları içerisinde tercih etmesi çalışan performansını artırıcı bir eylem olarak gözükmektedir. Hem görevde yükselen hem de onu gören diğer personeller için bu durum son derece önemlidir.

Sadece çalışanlar için değil tüm insanlar için karşılıklı kurulan diyalogların, insanların birbirlerine karşı takındığı tavırların, sergilenen davranışların dolayısıyla düşüncelerin dışa vurum şekli oldukça önemlidir. İşletmelerde gerek kurumsal iletişimin gerekse çalışanlar ile işveren ve yöneticiler arasındaki iletişimin tarzı çalışan performansı açısından belirleyicidir. Dolayısı ile işletme içindeki iletişimin açık, herkes tarafından anlaşılır olması ve insanların fikirlerini rahat bir şekilde ortaya koyabilmeleri çalışan performansının artmasında oldukça etkin bir rol oynayacaktır. Örgütlerin buna dikkat etmesi örgütsel performansın artması açısından da belirleyici olacaktır.

Hangi sektör, hangi işletme türü olursa olsun her çalışan yaptığı işin sonucu ile ilgili bir geri dönüş almak isteyecektir. Özellikle işini başarı ile yapan çalışanlar yaptıkları iş ile alakalı üst amirleri tarafından olumlu geri dönüş bekleyecektir. İşletmelerde genel olarak başarısız çalışmalar bir şekilde fark edilip gerekli işlemler

yapılırken başarılı çalışmalar bir o kadar dikkat çekmemektedir. Bu durum özellikle işini doğru yapan başarılı çalışanlar üzerinde moral bozukluğuna dolayısı ile performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerde başarıyı takdir eden iyi bir ödül sistemi (bazı işletmelerde ayın personeli olarak yapılmakta) hayata geçirilmeli ve bu sistemin adil bir şekilde çalıştığına tüm çalışanların inandırılması gerekmektedir. Adil bir şekilde doğru kişiye verilen her ödül organizasyon içerisinde olumlu bir ortamın da oluşmasına katkı sağlayacak ve çalışan performansının da artmasını destekleyecektir.

- Akademik Camiaya Yönelik Öneriler

Psikolojik sözleşme ile ilgili alan yazında yer alan çalışma miktarı oldukça azdır. Bu çalışma turizm sektörü çalışanları üzerinde, belirli bir bölgede ve Covid- 19 pandemi dönemi sürecinde yapılmıştır. Dolayısı ile elde edilen sonuçlar belirli bir iş koluna ve belirli bir bölgeye aittir. Farklı zamanlarda, farklı bölgelerde ve daha geniş gruplara yapılacak çalışmalarda daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

- Karar Vericilere Yönelik Öneriler

Turizm sektörünün ülke ekonomisine katkısı ve istihdam sağlamadaki önemi herkes tarafından bilinmektedir. Fakat sonuçlardan da anlaşılacağı gibi çalışan personelin eğitim seviyesi çok yüksek değildir. Bu durum da maalesef müşteri memnuniyetine olumsuz yansımaktadır. Bunun en büyük sebeplerinden bir tanesi turizmin Türkiye’de hala mevsimlik özellik göstermesi ya da geçici iş gibi gözükmektedir. Bu sebepten dolayı eğitim seviyesi yüksek olan insanlar bu işin eğitimini almış olsalar bile başka alanlara geçiş yapmaktadırlar. Bu sorunun önüne geçilebilmesi sektörün daha uzun süreli faaliyette kalmasına bağlıdır. Özellikle kongre, sağlık, spor, kültür turizmi gibi alternatif turizm biçimlerinin bir yıla yayılarak turistik ürün çeşitliliğinin artırılmasına ya da yetkililerin işten ayrılmaların ya da işten çıkarmaların önüne geçecek teşvikler sağlamasına bağlıdır.

Turizm sektöründe çalışsın ya da çalışmasın hemen her bireyin turizm varlıklarının korunması duyarlılığına ve turizm bilincine sahip olması gereklidir. Bu doğrultuda turizm eğitiminin toplumun tüm kesimlerine verilmesi, okul türlerinin tamamında turizm eğitimin bir ders olarak planlanmasına bağlıdır. Bu sayede turizm bilincine sahip olan bireylerin turizme ve turizm çalışanlarına bakış açısında da olumlu yönde değişimler olacaktır.

- Topluma Yönelik Öneriler

Her ne kadar psikolojik sözleşme işletme ile personel arasındaki karşılıklı beklentilerle ilgili olsa da toplumsal olarak turizm sektörüne ve turizm çalışanlarına bakış henüz istenilen kadar olumlu değildir. Turizm sektörünün dışında yer alanlar genel olarak bu sektörün olumsuz yönlerini ön plana çıkarmaktadırlar. Bu durum da sektörde çalışanların işletmeye ve sektöre bakış açısını olumsuz etkilemektedir. Sonuç olarak da birçok turizm çalışanı toplumsal bakış açısından da etkilenmekte ve özellikle işsiz kalma durumundan dolayı bu sektörde çalışmaktadır. Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi yönleri olan ve bir şekilde toplumun hemen her kesimi ile ilişkili olan turizm sektörü ile ilgili toplumsal farkındalık çalışmaları yapılarak turizm bilinci geliştirilebilir. Bu sayede sadece olumsuz yönlerinin değil olumlu yönlerinin de herkes tarafından bilinmesi sağlanarak turizm çalışanlarına dönük daha iyi bir bakış açısı geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Abela, F. ve Debono, M. (2019). *The Relationship Between Psychological Contract Breach and Job-Related Attitudes Within a Manufacturing Plant*, SAGE Open, Vol. 9, Issue 1: pp. 1– 10
- Acaray, A. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Performansına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü*, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7: s. 41-49
- Açıkgöz, N. ve Açıkgöz, N. (2001). *Tarımsal Araştırmaların İstatistiki Değerlendirilmesinde Yapılan Bazı Hatalar I. Tek Faktörlü Denemeler*, Anadolu Ege Tarımsal Araştırma Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı 1: ss. 135-147
- Agarwal, U.A. ve Bhargawa, S. (2013). *Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels*, The Journal for Decision Makers, Vol. 38, Issue 1: pp.13- 25.
- Akar, N. (2020). *Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu ve Kapsamına İlişkin Düşük Maaşla İstihdam Edilen Yeni Mezun Mühendisler ve Yöneticilerinin Algıları Üzerine Fenomenolojik Bir Araştırma*, Alanya Akademik Bakış Dergisi, Cilt:4, Sayı:2: s.173-192
- Akbaba, M. (2018). *Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmenin İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi*, Journal of Institute of Economic Development and Social Researches, Cilt 4, Sayı 9: s. 320- 330
- Alanya Ekonomik Rapor 2020, <https://www.altso.org.tr/yayinlarimiz/alanya-ekonomik-rapor/alanya-ekonomik-rapor-2020/> 19.11.2021
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Almachi, S. ve Erdem, R. (2019). *Yönetimin Tutumu Ve Kararlılığının Çalışan Performansına Etkisi: Gaziantep Ve Kahramanmaraş Bölgesi Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Gaziantep Üniversitesi İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi 9, 3(3): 168-185
- Anderson, N. ve Schalk, R. (1998). *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 19: pp. 637-647
- Arastaman, G. ve Kısa, N. (2020). *Geçerlik ve Güvenirlik*, Cemaloğlu, N. (Ed), Bilimsel Araştırma Teknikleri ve Etik içinde (s. 193- 205), Pegem Akademi, Ankara
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13. Edition)*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). *Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24: pp. 491- 509
- Aydın, R. ve Çolakoğlu, Ü. (2016). *Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler Ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Bakan, İ. (Ed.), (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Bajraktari, A. ve Çetin, F. (2020). *The Impact Of Perceived Ethical Leadership Style And Work Motivation On Job Performance And Intention To Quit: A Research On Public Higher Education Institutions In Kosovo*, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Bal, P.M. (2009). *Age and Psychological Contract Breach in Relation to Work Outcomes*, Faculty Of Economics And Business Administration, University Amsterdam
- Ballou, N.S. (2013). *The Effects Of Psychological Contract Breach On Job Outcomes*, The Faculty of the Department of Psychology, San José State University
- Bashir, S., Gamagiwa, K.B., Na Allah, N. ve Shinkafi, İ. (2020). *A Statistical Analysis of Factors Affecting Job Performance in Public Secondary Schools and Implication in Job Security in Zamfara, Nigeria*, The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), Vol. 17: pp. 10-17
- Bashir, S. ve Nasir, M. (2013). *Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan*, International Journal of Hospitality Management, Vol 34, Issue 1: pp. 61- 65
- Bekaroğlu, M.A. ve İslamoğlu, G. (2011). *Kurum içi Adaletin Şartlı Değişken Olarak Psikolojik Sözleşme İhlaline Verilen Tepkiler Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Büyükyılmaz, O. ve Çakmak, A.F. (2014) *İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi*, Ege Akademik Bakış, Cilt 14, Sayı: 4: ss. 583-596
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 32: ss. 470-480.
- Bynum, L.A. (2011). *The Relationship Between Psychological Contract Breach, Professional Identity, And Organizational Citizenship Behaviors Among Pharmacy Faculty: An Equity Sensitivity Perspective*, Pharmacy Administration, The University of Mississippi

- Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). *The Modeling and Assessment of Work Performance*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 2, Issue 1: pp. 47–74.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). *Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 11: s. 1- 16
- Chakrabarti, S., Satpathy, I. ve Patnaik, B.C.M. (2020). *Psychological Contract: Its Influence on Attrition in Manufacturing Sector*, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, Vol. 9 Issue 3: pp. 213-220
- Chang, C.L. ve McAleer, M. (2012). *Citations and impact of ISI tourism and hospitality journals*, Tourism Management Perspectives, Vol. 1: pp. 2-8
- Chebet, J. (2015). *Determinants Of Employees' Performance In The County Governments Of Kenya; A Case Of Bungoma County*, The University Of Nairobi, Yüksek Lisans Tezi
- Chiu, J.S.K., Chen, W.C., Lu, C.F. ve Lee, S.J. (2006). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Team Building and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan*, The Journal of Human Resource and Adult Learning: pp. 130- 142.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. and Parzefall, M. (2005). *Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 4: pp. 774- 781
- Coyle-Shapiro, J. A-M. and Parzefall, M. (2008) *Psychological contracts*, The SAGE Handbook Of Organizational Behavior, SAGE Publications, London, pp. 17-34.
- Coyle-Shapiro, J. Ve Kessler, I. (2000). *Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*, Journal of Management Studies Vol 37, Issue 7: pp. 904- 930
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M.S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, Journal of Management, Vol. 31, Issue 6: pp. 874-900.
- Çankır, B. (2019). *Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2019 Özel Sayısı, ss. 155-177.
- Çankır, B. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüte Olan Güven Üzerindeki Etkisi*, PressAcademia Procedia, Cilt 2 , Sayı 1: s. 544- 551
- Çankır, B. ve Çelik, D.S. (2018). *Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi- Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel*

İşletmeleri Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 2: s. 54-67

Çeken, H., Ateşoğlu, L., Dalgın, T. ve Karadağ, L. (2008). *Turizm Talebine Bağlı Olarak Uluslar Arası Turizm Hareketlerindeki Gelişmeler*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 26: s. 71- 85

Dahkoul, Z.M. (2018). *The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations*, Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA), Vol. 5, Issue.1: pp.11-17

David E. Berlew, D.E. ve Hall, D.T. (1966). *The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance*, Administrative Science Quarterly, Vol. 11, Issue 2: pp. 207- 223.

Denise M. Rousseau, D.M. ve Greller, M.M. (1994). *Human Resource Practices: Administrative Contract Makers*, Human Resource Management, Vol. 33, Number 3: pp. 385-401

Din, Y.K.Z.E. ve Hessewi, G.M.S.E. (2019). *The Relationship Between Psychological Contract Breach, Organizational Identification, and Organizational Agility Among Nursing Faculty Members*, American Journal of Nursing Science, Vol.8, Issue 6: pp. 304-312

Doğan, N. (2006). *Ulusal Ve Uluslararası Hukuk Alanlarına Göre Sözleşme Kavramı, Sözleşme Akdi Ve Koşulları*, Mevzuat Dergisi, Yıl 9, Sayı 105

Duran, F., Bishopp, D. ve Woodhams, J. (2019). *Relationships between psychological contract violation, stress and well-being in firefighters*, International Journal of Workplace Health Management, Vol. 12 No. 3: pp. 120-133

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004) *Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik*, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30(3), 211-216

Eşmekaya, E. (2019). *Faktör Analizi (Factor Analysis)*, YBS Ansiklopedi, Cilt 7, Sayı 1, s.s. 24- 35

Evren, E.Ş. ve Çakıcı, C. (2020). *Kurumsallaşma, İkili Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, İstatistik Merkezi Yayın No: 1

Field, A. (2013). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, London, Thousand Oaks, SAGE Publications India Pvt Ltd, New Delhi 110 044.

Freese, C., Schalk, R. ve Croon, M. (2011). *The Impact of Organizational Changes on Psychological Contracts: A Longitudinal Study*, Personnel Review, Vol.40: pp. 404-422.

- Galić, Z., Grabovac, M.T., Gotvald, I. ve Jerneiç, Z. (2016). *When Employers Betray: A Study of Psychological Contract Breach Among Croatian Employees*, Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 19, Special Conference Issue: pp. 59-69.
- Garcia, P., Bordia, P., Restubog, S.L.D. ve Caines, V. (2017). *Sleeping with a broken promise: The moderating role of generativity concerns in the relationship between psychological contract breach and insomnia among older workers*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 39, Issue 3: pp. 326- 338
- Goeldner, C.R. ve Ritchie, J.R.B. (2009). *Tourism Principles, Practices, Philosophies (11. Edition)*, John Wiley & Sons, Inc.
- Gök, S.G. ve Akgemci, T. (2020). *Farklı İnançlara Sahip Çalışanlar Açısından Çalışma Ahlâkı Değerlerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi*, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 6, Sayı 1: s. 41-60
- Guo, C. (2015). *Employee Attributions and Psychological Contract Breach in China*, Faculty of Humanities, The University of Manchester
- Hatipoğlu, Z. ve Akduman, G. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Aracı Rolü*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı 72: s. 2129 – 2151
- Hiltrop, J.M. (1996). *Managing the changing psychological contract*, Employee Relations, Vol. 18, Issue 1: pp. 36-49
- Ismael, Y.A. ve Erdoğan, M. (2017). *The Impact Of Human Resource Management Practices On Job Performance: A Study Of Public Sector In Erbil*, Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Işık, C., Keskin, G. ve Serçeoğlu, N. (2015). *Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği*, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2: s. 27-48.
- İslamoğlu, E., Şimşek, H.C. ve Tellioğlu, S. (2018). *Düzgün İş Bağlamında Turizm Sektöründeki Çalışma Koşulları Üzerine Bir Araştırma*, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 3: s. 147- 161
- İşçi, E. ve Artan, İ. E. ((2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Jafari, M., Bourouni, A. ve Amiri, R.H. (2009). *A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method*, European Journal of Social Sciences, Vol. 7, Issue 3: pp. 92- 100

- Jafri, H. (2012). *Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust*, Psychological Studies, Vol. 57, Issue 1: pp. 29-36
- Jagannathan, A. (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63, Issue 3: pp. 308- 323
- Jonsson, P., (2000). *An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology*, International Journal of Operations and Management, 20 (12): pp. 1046-1477.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5.Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım
- Kanbur, E. ve Ay, A. (2020). *Psikolojik Sözleşme Algısının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi*, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 2: s. 531-549
- Karagöz, D. (2013). *Dengesiz Deney Düzenlerinde Sağlam Test İstatistiklerinin Karşılaştırılması*, İstatistikçiler Dergisi: İstatistik&Aktüerya, 6: 79-85.
- Kaya, İ. (2012). *Türk Turizm Sektöründe İstihdamın Temel Özelliklerinin ve Sorunlarının Ücretli Çalışanlar Açısından Coğrafi Bölgelere Göre Analizi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 28: s. 241- 257
- Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015). *Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2: s. 23-47
- Kayabaşı, A. ve Bilginer, N. (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Keklik, A. (2018). *Performans Değerlemede Klasik Ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış*, Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2: s. 65- 82
- Keskin, E. (2020). *Relationship Among Self-efficacy, Job Resourcefulness and Job Performance of Hotel Cooks in Cappadocia*, Journal of Multidisciplinary academic Tourism, Cilt 5, Sayı 1: s. 17-27
- Kılıçaslan, S. ve Budak, G. (2016). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Kılınç, E. ve Paksoy, H. M. (2016). *Psikolojik Sözleşmenin Çalışan Performansına Etkisine İlişkin Kamu-Özel Hastanelerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma:*

Gaziantep Örneği, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

Kocaman, G. ve Küçük, O. (2017). *Lojistik Performans, İşletme Performansı, İşgören Performansı ve İşgören Memnuniyeti İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama*, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

Koçak, H. ve Koç, H. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 10, Sayı 4: s. 1217-1241

Koçak, H. ve Koç, H. (2019). *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*, Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Doktora tezi

Koçdar, S. Karadağ, N. ve Şahin, M. D. (2017). *Abdulkadir Karadeniz Uzaktan Eğitimde Çoktan Seçmeli Soruların Güçlük ve Ayırt Edicilik Değerlerinin Soru Türlerine Göre İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education), 32(1): 168-184.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: BETA Yayınevi

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W. ve Van Der Beek, A. J. (2011). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, Vol. 53, Issue 8: pp. 856–866.

Kotter, J.P. (1973). *The psychological contract: Managing the joining-up process*, California Management Review, Vol. 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, Cilt 11, Sayı 2: s. 6-27

Kozak, N. (Ed.) (2012). *Genel Turizm Bilgisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları

Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M. (2014). *Genel Turizm, İlkeler, Kavramlar (15. Baskı)*, Ankara, Detay Yayıncılık

Li, J., Wong, I.A. ve Kim, W.G. (2016). *Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 55: pp. 1-10

Lia, J., Wongb, I.A. ve Kim, W.G. (2016). *Effects Of Psychological Contract Breach On Attitudes Andperformance: The Moderating Role Of Competitive Climate*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 55: pp. 1-10

- Morrison, E.W. ve Robinson, S.L. (1997). *When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops*, Academy of Management Review, Vol. 22, Issue 1: pp. 226-256.
- Motowildo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). *A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance*, Human Performance, Vol. 10, Issue 2: pp. 71-83
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, Vol. 79, Issue 4: pp. 475–480.
- Muda, I., Rafiki, A. ve Harahap, M.R. (2014). *Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, Issue 2: pp.73- 80
- Nam, S. (2018). *Psikolojik Sözleşme Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, International European Journal of Managerial Research, Cilt 2, Sayı 3: s. 43-60
- Niesen, W., Hootegeem A.V., Elst, T.V., Battistelli, A. ve Witte, H.D. (2018). *Job Insecurity and Innovative Work Behaviour: A Psychological Contract Perspective*, Psychologica Belgica, Vol. 57, Issue 4: pp. 174-189.
- O'Boyle, I. (2013). *Individual Performance Management: A Review of Current Practices*, Asia Pacific Management and Business Application , Vol. 1, Issue 3: pp. 157-170
- Önen, S.M. ve Kanayran, H.G. (2015). *Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*, Birey ve Toplum Dergisi, Cilt 5, Sayı 10; s. 43- 63
- Öndeş, H. (2019) *Türkiye Spor Toto Süper Ligi Kulüplerinin Ev Sahibi Olma Avantajı*, Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 30, Sayı 2, s. 74- 84
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). *Örgütsel Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1: s. 85- 97.
- Örücü, E. ve Korkmaz, E. (2018). *Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Duygusal Emek İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, Sayı 40: s. 337- 349
- Övgün, B., Sayan, İ. Ö. ve Zengin, O. (2018). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Denetimi Mümkün Mü?*, Sosyal Bilimler Metinleri, Sayı 2: s. 74- 92
- Özler, N.D.E. (Ed.). (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

- Özler, N.D.E. (Ed.) (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları
- Öztürk, D. (Ed.). (2019). *Örgütsel Yaklaşımlar, Örgütsel Performans*, Eskişehir, Nisan Yayınevi
- Pandey, J. (2019). *Factors affecting job performance: an integrative review of literature*. Management Research Review, Vol 42, Issue 2: pp. 263- 289
- Pelit, E. ve Katırcıoğlu, E. (2019). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Sendikal Faaliyetler ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 21, Sayı 2: s. 25- 46
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2019). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Performans Değerlendirme Ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme*, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2: s. 165-203
- Perry R. H., McMurray, I. and Brownlow, C. (2014). *SPSS Explained*, Routledge, Great Britain, Second edition.
- Pizam, A. ve Shani A. (2009). *The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives*, Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol. 20, Issue 1: pp. 134-150
- Polat, M. (2020) *Psikolojik Sözleşme İhlallerinin Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 1: s. 377- 408
- Porter, J. (2011). *Attract And Retain Top Talent*, Strategic Finance, Vol.92 No.12: pp. 56-60.
- Prasetya, A. ve Kato, M. (2011). *Employees' Perception Towards The Performance Assessment System And Salary System*, International Conference on Economics, Trade and Development: pp. 20- 24
- Ramlall, S. (2004). *A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations*, The Journal of American Academy of Business, Vol. 5, Issue 1: pp. 52- 63
- Reimann, M. ve Guzy, J. (2017). *Psychological contract breach and employee health: The relevance of unmet obligations for mental and physical health*, Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 33, Issue 1: pp. 1-11
- Robinson, S.L., ve Rousseau, D.M. (1994). *Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm*, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 15: pp.245-259

- Rousseau, D.M. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2: pp. 121- 140
- Rousseau, D.M. (1990). *New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts*, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 11: pp. 389-400
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon University Pittsburgh, Pennsylvania, USA, Version 2
- Rousseau, D.M. (2001). *Schema, Promise And Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74: pp. 511–541
- Rousseau, D. M. (2004). *Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate*. Academy of Management Perspectives, Vol. 18, Issue 1: pp. 120–127
- Rousseau, D. M. (2011). *The individual-organization relationship: The psychological contract*. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, Vol 3: pp. 191-220.
- Ryan, J.C. (2016). *Old Knowledge For New Impacts: Equity Theory and Workforce Nationalization*, Journal of Business Research, Vol. 69, Issue 5: pp. 1587-1592
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 4th Ed., Wiley, New York.
- Seymen, O., Bolat, T., Bolat, O. Ve Kinter, O. (2017). *Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları Algısı, Hizmet Verme Yatkınlığı Ve Mesleki Yabancılaşma İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Açısından Bir Değerlendirme*, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 6, Sayı 3: s. 401- 430
- Shahnawaz, M.G. ve Goswami, K. (2011). *Effect of Psychological Contract Violation on Organizational Commitment, Trust and Turnover Intention in Private and Public Sector Indian Organisations*, The Journal of Business Perspective, Vol.15, No.3: pp. 209-217.
- Shields, J (2007) *Managing Employee Performance and Reward*, Port Melbourne, Cambridge University Press
- Soares, M.E. ve Mosquera, P. (2019). *Fostering work engagement: The role of the psychological contract*, Journal of Business Research, Vol. 101: pp. 469- 476

- Suazo, M.M. (2002). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract Breach*, School of Business and the Faculty of the Graduate School of the University of Kansas
- Sonnentag, S. (Ed.). (2002). *Psychological management of individual performance*. Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations. John Wiley & Sons, Ltd., Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, UK.
- Suciu, L.E., Mortan, M. ve Lazăr, L. (2013). *Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, Vol. 39: pp. 180-200
- Şahin, A. ve Çalışkan, S. (2018). *Avantaj Ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 18, Sayı 36: s. 114- 130
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2019). *Genel İşletme (15. Baskı)*, Konya: Eğitim Yayınevi
- Tarakçı H. ve Akın, A. (2017). Psikolojik Sözleşme İhlali Ve Örgütsel Sinizm: Çorum İli Örneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 10, Sayı 52: s.1222-1230
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013) *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3): 114-134.
- Tekin, Ö.A. (2014). *Sendikacılık ve Türkiye Turizm Sektörü*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20: s. 125-152
- Tokmak, M. (2019). *İşlemsel Ve İlişkisel Psikolojik Sözleşmenin İşgörenlerin Pozitif Ses Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 17: s. 587- 604
- Topçu, M.K. ve Basım, H.N. (2015). *Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 2: s. 83-103
- Tufan, P., Witte, K.D. ve Wendt, H. (2018). *Psychological contract breaches, organizational citizenship behavior, and identification mechanisms: Insights from the perspective of general employees and ethnic minority employees*, Faculty Of Psychology And Educationalsciences, KU Leuven University, Doktora Tezi
- Tuncer, P. (2013). *Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon*, Sayıştay Dergisi, Sayı 88: s. 87- 108
- Tuncer, H.B. ve Kunday, Ö. (2019). *The Impact Of HRM Practices On Employee Wellbeing, Job Satisfaction And Individual Work Performance*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Turgut, H. ve Mert, İ.S. (2014). *Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method*, International Business Research, Vol. 7, Issue 10: pp. 170- 178
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (2000). *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25: pp. 25-42
- Tutar, H. Ve Altınöz, M. (2010). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 65, Sayı 2: s. 196-218
- Türk, A. (2016)., Bilimsel Araştırmalarda Nicel Verilerin Analizi ve Yorumu, Coşkun, H. ve Paksoy, H.M. (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde (s. 259- 304), Lisans Yayınları, İstanbul.
- Ulus, Y. ve Köksal, D. (2012). *Yeşil Reklama Yönelik Tutum: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama*, Journal of Yasar University 27(7): 4642-4669.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S.S. (2015). *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33: s. 189-201
- Ülker, Y. (2019). *Çalışanların Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Algıları ve Yenilikçi İş Davranışı ile İlişkisi*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 8, Sayı 4: s. 3096- 3113
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*. Journal of Applied Psychology, Vol. 85, Issue 4: pp. 526–535.
- Viswesvaran C., Anderson N., Ones D. S. ve Sinangil H. K. (Ed.). (2002). *Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead.*, Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol 1: Personnel Psychology. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd:110–126.
- Walker, A. (2010). *The Development ve Validation of a Psychological Contract of Safety Scale*. Journal of Safety Research, Vol. 41: pp. 315- 321
- Westcott, M. (Ed.) (2015). *Introduction to Tourism and Hospitality in BC*, BCcampus
- World Travel& Tourism Council (2022). *Travel&Tourism Economic Impact 2022*
- Wu, J.B., Hom, P.W., Tetrick, L.E., Shore, L.M., Jia, L., Li, C. ve Song, L.J. (2006). *The Norm of Reciprocity: Scale Development and Validation in the Chinese Context*, Management and Organization Review, Vol. 2, Issue 3: pp. 377-402
- Wula, P., Yunarti, B.S., Wolomasi, A.K., Turu, D.W., Wulur, M.M., Krowin, M.M., Asaloei, S.I. ve Werang, B.R. (2020). *Job Satisfaction and Performance of*

Elementary School Teachers in Southern Papua, Indonesia, Universal Journal of Educational Research, Vol. 8, Issue 7: pp. 2907-2913

- Yabacı, N. ve Perçin, N.Ş. (2020). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Yağcı, M.İ. ve Çabuk, S. (Ed.). (2018). *Pazarlama Teorileri* (2. baskı), İstanbul, MediaCat Kitapları
- Yang, W. ve Chao, L. (2016). *How Psychological Contract Breach Influences Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Capital*, American Journal of Industrial and Business Management, Vol. 6, Issue 8: pp. 922-930
- Yener, D. (2013), *Tüketicilerin Algıladıkları Risklerin Azaltılmasında Pazar Ekspertlerinin Rolü*, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 5: 219-233.
- Yıldız, Z. (2011). *Turizmin Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 3, sayı 5: s. 54- 71
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). *Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama*, Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 1, s. 4- 28
- Yiğit, Y. (2012). *Belirli Süreli İş Sözleşmesi Yapma Serbestisi ve Bu Serbestinin Sınırları*, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 2: s. 101- 166
- Yiğit, N., Bütünler, S. Ö. ve Dertlioğlu, K. (2008). *Öğretim Amaçlı Örütbağ Sitesi Değerlendirme Ölçeği Geliştirme*, Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED), Cilt 2, Sayı 2: s.s. 38-51.
- Zateroğlu, M. T. (2021). *Evaluating The Sunshine Duration Characteristics In Association With Other Climate Variables*, Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, Özel Sayı 29, ss. 200 – 207
- Zungbey, O.D., Ntow, M.O. ve Sowu, D.O. (2017). *The Effects of Psychological Contract Violation on Employee Performance*, Central Inquiry, Vol. 3 Issue 1: pp. 29- 45

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://sozluk.gov.tr/> 08.10.2020

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6098&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> 23.01.2021

<https://ktb.gov.tr/genel/searchhotel.aspx?lang=tr&certificateType=4> 19.11.2021

<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-208783/yillik-il-ilce-konaklama-tablolari.html> 19.11.2021



EKLER

EK-1: ANKET FORMU

**PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN PERFORMANSA ETKİSİ:
TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Gaziantep Üniversitesi'nde yapmakta olduğum doktora tezime veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etik kurallarına uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden ifadeleri samimiyetle cevaplandırmanız araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği açısından son derece önemlidir. Elde edilecek bulgular genel toplam içinde değerlendirileceğinden ve bilimsel amaçlı olarak kullanacağından kesinlikle isim istenmemektedir. Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hacı Mustafa PAKSOY
Tez Danışmanı

Veysel Mehmet GÜLTEKİN
Doktora Öğrencisi

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Yaşınız	 (Lütfen Belirtiniz)
Medeni durumunuz	() Evli () Bekâr () Dul
Öğrenim durumunuz	() Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
Sektörde Çalışma Süreniz	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
Bu işletmedeki çalışma şekliniz	() Sürekli () Sezonluk
Hangi departmanda çalışıyorsunuz	() Ön büro () Restoran/ Bar () Mutfak () Kat Hizmetleri () Diğer
Aylık geliriniz	() 2.825- 3.500 () 3.500- 4.500 () 4.500- 5.500 () 5.500- 6.500 () 6.500 ve üzeri

2. BÖLÜM: PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİ

Psikolojik sözleşme, bir kişinin kendisi ile başka bir taraf arasındaki karşılıklı değişim sözleşmesinin hüküm ve koşullarına olan inancı olarak tanımlanır. Bu anlaşma ile örgüt, çalışanlarından örgüt kurallarına uymayı, olumlu iş tutumu sergilemelerini, örgütün misyon ve vizyonunu benimsemelerini, işletmeye karşı sadık kalmalarını ve verilen görev ve rollerini eksiksiz yerine getirmelerini beklerken çalışanlar ise örgütten adil bir yönetim, kariyer planlaması, eğitim, insanca bir davranış ve gelecekleri ile ilgili bir güvence beklerler. Karşılıklı bu beklentiler yerine getirildiğinde personelin iyi bir iş performansı göstermesi muhtemeldir.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ÖLÇEĞİ		Sizin için önemi							İşyeri tarafından karşılanma düzeyi					
		Hiç önemli değil					Çok önemli		Hiç Karşılanmıyor					Tamamıyla Karşılanıyor
1	Terfi ve yükselme olanakları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
2	Güven ve saygı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
3	Açık ve dürüst iletişim	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
4	Adil ve eşit davranış	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
5	İlgi çekici/cazip/iddialı iş	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
6	Rekabetçi/tatmin edici ücret	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
7	Cazip sağlık olanakları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
8	İşine hakim yönetim	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
9	Yönetimden destek	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
10	Anlamlı iş	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
11	Performansa bağlı maaş ve ekstra ödemeler	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
12	Kişisel gelişim ve ilerleme olanakları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
13	Yeni beceriler geliştirme olanakları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
14	Performansa yönelik yapıcı geribildirim	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
15	İşini bilen/deneyimli iş arkadaşları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
16	İş görenlerin ihtiyaçlarını düşünme	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
17	Açık hedef ve yönlendirme	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6

18	İş yapabilmek için yeterli kaynakların varlığı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
19	Seyahat olanakları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
20	Başarıların takdir edilmesi	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
21	Cazip emeklilik olanakları	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
22	İş yapabilmek için uygun araçların varlığı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
23	İşe yönelik sürekli eğitimler	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
24	Yüksek sorumluluk gerektiren iş	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
25	Tüm iş görenler için eşit olanaklar	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
26	Karar alma sürecine katılım sağlanması	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
27	İş/istihdam güvenliği	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
28	İşbirliği/dayanışma olan iş ortamı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
29	Eğitime yönelik maddi katkı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
30	Güvenli iş ortamı	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
31	Yaratıcılık serbestisi	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6
32	Esnek çalışma saatleri	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6

3. BÖLÜM: PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, size en uygun gelen her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	1	2	3	4	5
2.	Devamsızlık oranlarım düşüktür.	1	2	3	4	5
3.	Moralim yüksektir.	1	2	3	4	5
4.	Görevimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
5.	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
6.	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
7.	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5